

MASTEROPPGAVE

Emnekode: EN310E

Navn: Anders Åvangen

Hvordan jobber en norsk kommune med tidlig markedsinvolvering og sirkulære offentlige anskaffelser?

Dato: 25/05-21

Totalt antall sider: 79

Abstract

Climate challenges are seen as one of the greatest challenges we face in our time. In 2015, the Paris Agreement was signed during the Paris climate summit. This is designed so that the countries will do everything they can to ensure that global temperature increase does not rise more than two degrees, preferably not more than 1,5 degrees.

Norway has committed itself to this agreement with national climate goals. To achieve these goals, we are talking about a green transition. An important driver for green transformation can be the public sector with its purchasing power. Public procurement in Norway amounted to NOK 564 billion in 2018, 16 % of GDP.

This thesis is a case study of a Norwegian municipality and how they work with early market engagement and circular public procurement(CPP). The analysis is mainly based on 10 interviews conducted March – May 2021. 7 of the interviews were with internal stakeholders, 3 of the interviews were with external stakeholders, as I found it relevant for my thesis to include the perspectives from private companies in Bodø. Analysis is also based on secondary literature.

My findings shows that early market engagement and CPP are in an early phase in the municipality. Analysis from primary data shows that the initiative is there with the internal stakeholders, but there are no organizational routines and no requirements for early market engagement. The purchasing department in the municipality functions more as an advisory party, and they have a limited role when it comes to carrying out procurements with a comprehensive focus on sustainability. With stakeholder theory, I tested a triadic model with my findings from primary data. Analysis from this shows that the municipality must take a clearer role as an intermediary between internal and external stakeholders. Findings from the study conclude that optimalization in a triadic model is necessary for early market involvement and CPP. Findings from primary data also shows that there is uncertainty about how early market engagement should be rigged, both in terms of inclusion and regulations from the municipality, and set up a forum where external stakeholders can share their ideas, without the concern of speaking out and getting their ideas stolen.

Forord

Denne masteroppgaven markerer den avsluttende delen av min toårige Master of Science in Business/siviløkonomutdanning ved Handelshøgskolen (HHN) Nord Universitet.

Masteroppgaven utgjør 30 studiepoeng, og er skrevet i lys av profileringen energiledelse.

Gjennom valgt profilering har jeg blitt introdusert for viktige temaer som vil være definerende for hvordan fremtidig bærekraftig utvikling vil se ut. Et av disse temaene er sirkulær økonomi som er en spennende og bærekraftig retning med et stort potensiale mot en slik fremtidig utvikling. Jeg fant tidlig ut at jeg ønsket å skrive om sirkulær økonomi og masteroppgaven min tar for seg hvordan en norsk kommune jobber med tidlig markedsinvolvering og sirkulære offentlige anskaffelser.

Vil takke Elena Dybtsyna så mye for veiledning. Uten dine tilbakemeldinger og din innsikt hadde jeg ikke klart å gjennomføre dette på en like bra måte! Videre vil jeg takke informantene som stilte opp til mine intervjuer.

Jeg håper at masteroppgaven byr på interessant og reflekterende lesing.

Bodø, mai 2021

Anders Åvangen

Sammendrag

Klimautfordringer er sett på som en av de største utfordringene vi står overfor i vår tid. I 2015 ble Parisavtalen signert under klimatoppmøtet i Paris. Denne er utformet slik at landene skal gjøre alt de kan for at global temperaturøkning ikke skal stige mer enn to grader, helst ikke mer enn 1,5 grader.

Norge har forpliktet seg til denne avtalen med Nasjonale klimamål. For å nå disse målene snakker vi om en grønn omstilling. En viktig pådriver for grønn omstilling kan være offentlig sektor med sin innkjøpsmakt. Offentlige innkjøp i Norge utgjorde 564 milliarder kroner i 2018, dette tallet tilsvarer 16 % av BNP.

Denne masteroppgaven er en casestudie av en norsk kommune og hvordan de jobber med tidlig markedsinvolvering og sirkulære offentlige anskaffelser (CPP). Analysen er hovedsakelig basert på 10 intervjuer gjennomført mars – mai 2021. 7 av intervjuene var med interne interessenter, 3 av intervjuene var med eksterne interessenter, da jeg mente det var relevant for oppgaven å inkludere perspektivene fra privat næringsliv i Bodø. Analyse er også basert på sekundærlitteratur.

Mine funn viser at tidlig markedsinvolvering og CPP er i en tidlig fase i kommunen. Analyse fra primærdata viser at initiativet er der hos de interne interessentene, men det er ingen organisatoriske rutiner og ingen krav til tidlig markedsinvolvering. Innkjøpsavdelingen i kommunen fungerer mer som en rådgivende part, og de har en begrenset rolle når det gjelder gjennomføring av anskaffelser med et helhetlig fokus på bærekraft. Med stakeholder teori testet jeg en triadisk modell med mine funn fra primærdata. Analyse viser at kommunen må ta en klarere rolle som mellommann mellom interne og eksterne interessenter. Funnet fra studiet konkluderer med at en optimalisering i en triadisk modell er nødvendig for tidlig markedsinvolvering og CPP. Studiet viser også at det er usikkerhet rundt hvordan en tidlig markedsinvolvering skal rigges, både med tanke på inkludering og regelverk fra offentlig sektor, men også sette opp en dialog der eksterne interessenter ikke skal være redde for å dele ideene sine.

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|-----|
| Abstract | i |
| Forord | ii |
| Sammendrag | iii |
| Innholdsfortegnelse | iv |
| Liste over figurer | vi |
| Liste over tabeller | vi |
| 1. Innledning | 1 |
| 1.1 Motivasjon | 2 |
| 1.2 Forsknings spørsmål | 3 |
| 2. Teoretisk rammeverk | 4 |
| 2.1 Stakeholder teori | 4 |
| 2.2 Tidlig markedsinvolvering | 7 |
| 2.3 Sirkulære offentlige anskaffelser (CPP) | 9 |
| 2.3.1 Fire tilnærminger til sirkulære innkjøp | 11 |
| 2.4 Tre fenomener | 14 |
| 3. Metode | 15 |
| 3.1 Casestudie | 15 |
| 3.2 Kvalitativ fremgangsmåte | 15 |
| 3.3 Litteraturgjennomgang | 16 |
| 3.4 Semistrukturert intervju | 17 |
| 3.4.1 Forberedelse | 17 |
| 3.4.2 Valg av informanter | 18 |
| 3.4.3 Gjennomføring av intervju | 19 |
| 3.5 Forskningens holdbarhet | 22 |
| 3.5.1 Validitet | 22 |
| 3.5.2 Relabilitet | 22 |
| 3.5.3 Overførbarhet | 23 |
| 3.6 Oppsummering | 24 |
| 4. Empiri | 25 |
| 4.1 Bodø kommune | 25 |
| 4.1.1 Klima- og energiplan | 25 |
| 4.1.2 Kommuneplanens samfunnsdel 2018 – 2030 | 27 |
| 4.1.3 Intern samhandling og læring | 28 |
| 4.1.4 Ny By Ny Flyplass | 30 |
| 4.1.5 Cityloops | 30 |
| 4.1.6 Lov om offentlige anskaffelser | 32 |
| 4.1.7 Samordna Innkjøp i Nordland | 32 |
| 4.2 Tidlig markedsinvolvering | 35 |
| 4.3 Sirkulære offentlige anskaffelser | 41 |
| 5. Analyse | 46 |
| 6. Konklusjon | 52 |
| 6.1 Anbefalinger til Bodø kommune | 54 |
| 6.2 Praktiske implikasjoner | 54 |

| | |
|--|----|
| 6.3 Anbefalt videre forskning..... | 55 |
| Litteraturliste | 56 |
| Vedlegg 1: Samtykkeerklæring offentlig aktør | 61 |
| Vedlegg 2: Samtykkeerklæring interessent..... | 64 |
| Vedlegg 3: Godkjenning NSD | 67 |
| Vedlegg 4: Intervjuguide Offentlig aktør | 69 |
| Vedlegg 5: Intervjuguide interessent..... | 71 |

Liste over figurer

| | |
|--|----|
| Figur 1: Fire tilnærminger til sirkulære innkjøp (Alhola et al., 2017) | 12 |
| Figur 2: Ideelt bilde med optimal kobling..... | 14 |
| Figur 3: Fire tilnærminger til sirkulære innkjøp (Alhola et al., 2017) | 43 |
| Figur 4: Ideelt bilde med optimal kobling..... | 47 |
| Figur 5: Revidert bilde Bodø kommune..... | 47 |

Liste over tabeller

| | |
|-----------------------------|----|
| Tabell 1: Informanter | 19 |
|-----------------------------|----|

1. Innledning

Klimautfordringer er sett på som en av de største utfordringene vi står overfor i vår tid. I 2015 ble Parisavtalen signert under klimatoppmøtet i Paris. Denne er utformet slik at landene skal gjøre alt de kan for at global temperaturøkning ikke skal stige mer enn to grader, helst ikke mer enn 1,5 grader (FN, 2020). Gjennom denne avtalen har Norge forpliktet seg med nasjonale klimamål, hvor utslippene skal reduseres med minst 50 prosent og opp mot 55 prosent sammenlignet med 1990-nivå innen 2030 (Klima- og miljødepartementet, 2020). For å nå disse målene snakker vi om en grønn omstilling. En viktig pådriver for en grønn omstilling kan være offentlig sektor med sin innkjøpsmakt.

Offentlige innkjøp i Norge utgjorde 564 milliarder kroner i 2018, dette tallet tilsvarer 16 % av BNP (Miljødirektoratet, 2020a). I OECD land representerer offentlige innkjøp gjennomsnittlig rundt 12% av BNP, mens i enkelte utviklingsland er det rundt 25-30% av BNP (UN, 2020). Formålet med offentlige anskaffelser er å kunne dekke behovene for oppdragsgiverne på en mest mulig ressurseffektiv måte innenfor økonomiske, politiske og juridiske rammer. Hovedvekten har tidligere vært vektlagt juridiske og økonomiske hensyn, fremover er det ønskelig at samfunnshensyn som miljø skal vektlegges mer (Miljødirektoratet, 2020b).

Når man som offentlig aktør skal vurdere et innkjøp må formålet med anskaffelsen redegjøres. Her er god kunnskap om markedet helt vesentlig. Gjennom dialog med markedet kan man få verdifull informasjon om hvilke behov som enten kan dekkes nå eller fremtidig (dfø, 2021). Dialog er sett på som en viktig driver for å utvikle offentlige innkjøp til sirkulære offentlige innkjøp. Sirkulære offentlige innkjøp kan bygge videre på eksisterende praksis, gjennom å involvere interessenter på et tidligere stadiet (Kristensen et al., 2020).

1 januar 2017 trådte et nytt anskaffelsesregelverk i kraft (Nærings- og fiskeridepartementet, 2017a). Innenfor dette regelverket følger Anskaffelsesloven, Anskaffelsesforskriften, Forsyningsforskriften og Konesjonskontraktforskriften. Paragraf 8-2 under Anskaffelsesforskriften tydeliggjør at dialog med markedet i forkant av anskaffelse er lovlig (Nærings- og fiskeridepartementet, 2018). Etter gammelt regelverk har også dialog med markedet vært mulig, men dette fremkom ikke klart av selve regelverket. Dette har skapt

usikkerhet rundt hva som er lovlig, og dette kan medføre at innkjøpere er redde for å gjøre feil, og potensielt unngår tidlig markedsinvolvering (Nærings- og fiskeridepartementet, 2017b).

Regjeringen har vurdert ulike prioriterte områder der offentlige anskaffelser er et egnet virkemiddel for at Norge skal nå sine klima- og miljømål, sirkulær økonomi er et av disse prioriterte områdene (Nærings- og fiskeridepartementet, 2018). Forskning viser at markedsdialog og samarbeid mellom offentlige innkjøpere og interessenter er viktig for fremtidig utvikling av sirkulære anskaffelser (Alhola et al., 2018). Interaksjon mellom interessent og offentlig aktør under «før-anbud» fasen, kan akselerere skiftet mot en mer sirkulær økonomi ved å skape nye krav for effektiv bruk av ressurser (Rainville, 2021). I en longitudinell studie utført av Pot (2021) er det vist at det trengs mer forskning på interaksjonen mellom aktører i arbeidet med anbud.

1.1 Motivasjon

Gjennom min spesialisering på masterutdanningen har jeg blitt introdusert for flere ulike temaer. Et tema som raskt fanget min oppmerksomhet var sirkulær økonomi. Sirkulær økonomi er identifisert som en modell og et paradigmeskifte, der vi beveger oss bort fra den tradisjonelle lineære økonomiske modellen (Stahel, 2016).

Satsing på sirkulære varer og tjenester fra offentlige innkjøpere er etterspurt fra næringslivet (Deloitte, 2020). Lineær økonomi tilbyr oss en modell som produserer og konsumerer varer i et voldsomt tempo. En liten andel av produktene blir designet for gjenbruk, resirkulering og bruk til andre materialer. Denne økonomiske modellen er ikke bærekraftig, ressursene er ikke uendelige. Sirkulær økonomi er et alternativ til denne modellen. Målet er å holde produktene og materialene i verdikjeden så lenge som mulig, samtidig skal man designe produktene slik at man utvider livssyklusen (EU, 2017b).

De siste årene er offentlige anskaffelser i økende grad sett på som en viktig driver for å fremme overgangen til sirkulær økonomi (Ellen MacArthur Foundation, 2015). Grønne offentlige anskaffelser (GPP) og bærekraftige offentlige anskaffelser (SPP) har blitt ansett som viktige markedsbaserte virkemidler, som gir potensial når det gjelder å oppnå de miljømessige og sosiale målene i et ressurseffektivt samfunn. Flere initiativer og piloter har blitt implementert i sirkulære offentlige anskaffelser: EU har utarbeidet handlingsplaner for

sirkulær økonomi og det arbeides med en nasjonal strategi for sirkulær økonomi (Klima- og miljødepartementet, 2021a).

Norge står foran en grønn omstilling, der sirkulære prinsipper, fornybar energi og energieffektivitet får hovedrollen. Dette er satsingsområder som vil bygge rundt kjerneverdiene i en sirkulær økonomi, der man bruker jordas ressurser på en best mulig måte for å sørge for bærekraft og verdiskaping på lang sikt (Sintef, 2021).

1.2 Forskningsspørsmål

Tidlig markedsinvolvering i forkant av anbud er anbefalt. Dette er det ulike grunner til, utvikling av nye eller bedre løsninger er en av disse. I et større perspektiv handler dette om miljømessige utfordringer og en overgang til mer sirkulær praksis blant offentlige aktører og interessenter. Offentlige innkjøp er identifisert som en viktig driver for å fremme en slik overgang.

For å kunne besvare denne problemstillingen har jeg valgt følgende forskningsspørsmål

Hvordan jobber en norsk kommune med tidlig markedsinvolvering og sirkulære offentlige anskaffelser?

Jeg ønsker å belyse hvordan en norsk kommune arbeider med dette, i tillegg tar jeg inn perspektiver fra privat sektor. Tidlig markedsinvolvering og sirkulære offentlige anskaffelser belyses ikke som to adskilte fenomener, men som to fenomener med avhengighet til hverandre.

2. Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil jeg presentere stakeholder teori, tidlig markedsinvolvering og sirkulære offentlige anskaffelser. Dette baserer seg på tidligere forskning på de ulike fenomenene. Kapitlet starter med en introduksjon og definisjon av stakeholder teori, videre knyttets teorien opp mot intern forankring der jeg ser på viktigheten av organisasjoners evner til å identifisere ulike interessenter. Videre ser jeg på tidlig markedsinvolvering hvor jeg presenterer en triadisk modell der offentlig aktør har en sentral rolle mellom interne og eksterne interessenter. Så vil jeg presentere sirkulære offentlige anskaffelser før jeg avslutningsvis kobler de tre fenomenene sammen i en modell.

2.1 Stakeholder teori

Stakeholder teori ble introdusert som et strategisk ledelsesperspektiv der fokuset rettes mot de som enten påvirker eller blir påvirket av organisasjonen (Freeman, 2010). Hvis premisset ved teorien skal være logisk forankret, må man anta at organisasjoner må ta hensyn til avhengighetene, for både å kunne overleve, men også være mest mulig effektiv. Dette innebærer at organisasjoner må utvide perspektivet med å identifisere hvem som har betydning for deres overlevelse (Freeman, 2010). Stakeholder kan identifiseres med tre attributter:

- Makt og påvirkningskraft i organisasjonen: tvangsmessig, utilitaristisk eller normativ
- Legitimitet for forholdet til organisasjonen: individ, organisasjon eller samfunn
- Krav fra interessentene til organisasjonen haster, det krever øyeblikkelig handling, som enten er tidssensitiv eller kritisk for interessenten (Mitchell et al., 2013)

Fokuset må ikke kun ligge på en av disse attributtene, men heller kategorisere interessenter basert på alle tre. Med en slik identifisering kan organisasjonen kartlegge hvor mye oppmerksomhet de ulike interessentene krever, basert på makt, legitimitet og hastverk (Gelderman et al., 2017). Utviklingen av disse attributtene er basert på ideen om at interessenter blir fremtredende for ledere, hvis ledere oppfatter interessentene som å ha en av disse tre attributtene (Friedman og Miles, 2002). Gjennom tidligere forskning av Mitchell et al (1997) ble teorien om oppmerksomhet utviklet. Teorien baserte seg på å identifisere interessentene basert på de tre attributtene makt, legitimitet og hastverk. En dynamisk modell

ble foreslått, der gjenkjennelse av situasjoners unikhet og ledelses oppfattelse av interessenter, forklarer hvordan interessenter prioriteres (Mitchell et al., 1997)

Et skille fra bedriftens syn på interessenter avhenger av bred eller smal vinkling. Tidligere forskning av Mitchell et al. (1997) viser at bred vinkling definerer interessenter som enten kan påvirke måloppnåelsen eller blir påvirket av den. Ved smal vinkling ser man interessenter som helt avgjørende for suksess i verdikjeden (Mitchell et al., 1997). Ved en bred vinkling vil man bruke terminologier som ordet «kan», dette er et vagt ord som vil kunne defineres i en retning der «det som står på spill» bare vil inkludere de som har direkte påvirkning, som vi ser med en smal vinkling. Hvis man inkluderer interessenter som verken har påvirkningskraft eller har et ansvarsforhold i verdikjeden, kan risikoaversjon være et utfall, og gjennomføringen kan kompliseres (Mitchell et al., 1997). Dette støttes av tidligere forskning gjennomført av Pot (2021) som viser til at risikoaversjon kan være en barriere som kompliserer bærekraftsmål. Smal vinkling kan være begrensende i form av ressurser, tid, oppmerksomhet og tålmodighet for å kunne håndtere eksterne begrensninger. Interessentene defineres i form av deres nødvendighet i verdikjeden. Nevnte eksempel med risikoaversjon vil være begrensende i dette tilfellet, da ulike interessenter ikke tar like stor risiko. Som en kontrast vil bred vinkling være basert på en empirisk virkelighet som de ulike selskapene kan bli påvirket av. Kompleksiteten med en slik identifisering av interessenter trekkes frem som en utfordring. Dette regnes som en omfattende identifisering av interessenter, der man må ha evner til å kunne gjenkjenne ulike enheter som vil kunne fremme krav. Slike krav kan påvirke de identifiserte interessentene, men også kunne påvirke ut i verdikjeden (Mitchell et al., 1997).

Over en lengre periode har tilnærmingen til interessenter og forståelse av bedriftens miljø vært av heuristisk art, der intensjonen grunner i å se helheten med visjoner og ansvar fra ledelsens side, uten å bare ta hensyn til profittmaksimering. Stakeholder teori forsøker å definere hvilke interessenter som er viktige og dermed behøver nødvendig oppmerksomhet fra ledelse (Mitchell et al., 1997). Samtidig prøver man å definere det motsatte, nemlig de interessentene som ikke er relevante i en gitt sammenheng. Som en offentlig aktør, må man identifisere og være klar over alle interessenter. Inkludering av interessenter og integrering av deres behov er pekt på som en driver for utvikling av bærekraftige innkjøp i offentlig sektor (Gelderman et al., 2017). Gjennom kartlegging av interessenter kan man kartlegge interessentenes evne til å implementere bærekraftige løsninger. Offentlig sektor er styrt av

reguleringer i form av politiske vedtak og strenge føringer for hvordan kommunikasjonen mot interessenter skal foregå. Dette kan medføre at interessenter sitter med lite rom for påvirkning av nye løsninger. Press fra interessenter er sett på som en driver for å kunne implementere nye standarder (Gelderman et al., 2017).

Et ønsket scenario er antakelser om at involvering med interessenter innebærer et samarbeid uten bruk av tvang, der utfallet av samarbeidet er fordelaktig for alle involverte parter. Dette er et ideelt scenario der man også kan anta at alle involverte interessenter sitter på perfekt informasjon om alternativene som finnes. I en situasjon der vi antar at informasjonsflyten enten er mangelfull eller fraværende, kan vi oppleve en situasjon der en av de involverte partene ønsker å terminere kontrakten, men velger å ikke gjennomføre dette ønsket. Forklaringen kan ligge i at det ikke er tilsynelatende alternativer for interessenten, eller at handlingsrommet for å ytre ønsker om å endre forholdene i kontrakten er ikke-eksisterende (Friedman og Miles, 2002).

Vinkling og identifisering av interessenter må sees i sammenheng med integrering av både interne og eksterne interessenter. Grunnen til dette er at interne interessenter er viktige i form av helhetlig tankegang innad i organisasjonen. Det skaper en kultur der de ansatte jobber mot det samme målet og der man kan argumentere med at man jobber i en felles retning, der informasjonsflyten rundt sirkulærøkonomi og andre miljøvennlige retninger skaper en plattform. Gjennom integrering av eksterne interessenter vil man jobbe mot å praktisere i fellesskap, både med leverandører og kunder (Holma et al., 2020). En analyse av interessenter kan avsløre hvilke interessenter som kan ha en påvirkning mot implementering og suksess av bærekraftige løsninger. I offentlig sektor er det ofte en politisk aktør som representerer interessene for en større gruppe, mindre innflytelsesrike interessenter. Riktig håndtering av interessenter er sett på som avgjørende for en mer bærekraftig retning. Press fra interne interessenter, og da spesielt fra mellomledere kan være en sterk påvirkning mot bærekraftige initiativer (Gelderman et al., 2017).

2.2 Tidlig markedsinvolvering

Tidlig markedsinvolvering og samarbeide mellom innkjøpere og interessenter i verdikjeden er viktig for en fremtidig utvikling av sirkulære anskaffelser (Alhola et al., 2018). Gjennom å engasjere interessenter fra ulike sektorer har kommuner en unik mulighet til å katalysere handling. Dette ses på som avgjørende for fremveksten av sirkulær økonomi i byer der forståelse, samarbeid og handling mellom ulike sektorer trekkes frem som avgjørende (Ellen MacArthur Foundation, 2019).

Markedsinvolvering er en prosess som tar sted før, under og etter innkjøp. Disse prosessene kan varieres i kompleksitet og det kan innebære enkel informasjon rundt intensjoner med innkjøp, til en mer innovasjonspreget dialog der offentlig aktør og interessenter jobber sammen mot en løsning (SPP, 2018). Studie gjennomført av Kristensen et al (2020) foreslår at tidlig markedsinvolvering kan være med på å forandre tradisjonell anskaffelsesprosesser til CPP. Hvor nye strategier for CPP vil rette et større fokus til samarbeid internt og eksternt (Kristensen et al., 2020).

Offentlige innkjøp deles inn i tre ulike faser; «før-anbud», anbud og «etter-anbud» (Holma et al., 2020). For å svare på forskningsspørsmål, velger jeg å avgrense til å ta for meg fasen før-anbud. Denne fasen tar for seg aktivitetene i planleggingen og forberedelsen til innkjøpet, her kartlegges behov, krav og kontakt med markedet. I denne fasen vil innkjøper søke etter leverandører for tilgjengelige løsninger, for deretter å forberede og prosessere selve anbudet. Interaksjon med potensielle leverandører er meget begrenset under anbudsprosessen, men dette gjelder ikke under fasen «før-anbud» hvor det både er lovlig og anbefalt med interaksjon (Holma et al., 2020). Selv om handlingsrommet er stort for interaksjon under denne fasen, skal ikke kommunikasjonen gi vesentlig konkurransefordel og man skal ivareta kravet til likebehandling (Nærings- og fiskeridepartementet, 2017b).

I en studie gjennomført av Holma et al (2020) ble det presentert en triadisk modell som fokuserer på «før-anbud» fasen, i modellen presenteres det tre sentrale aktører: (1) offentlig aktør som styrer anskaffelsesprosessen og fungerer som en mellommann mellom (2) interne interessenter (3) eksterne interessenter. Her tenker man på interne og eksterne interessenter som to sentrale aktører, mens offentlig aktør fungerer som en mellommann, der målet er å knytte disse aktørene for å legge til rette for kollektiv handling. I en slik triadisk modell er de tre presenterte aktørene avhengige av god informasjonsflyt, der offentlig aktør tar en sentral

rolle for å optimalisere nivået av samarbeid mellom aktørene. For å optimalisere er rollen som mellommann helt avgjørende for å definere nivå av involvering og hva som er forventet av de andre aktørene (Holma et al., 2020). Deloitte (2020) trekker frem at samarbeid i verdikjeden er helt nødvendig for en overgang til sirkulær praksis. Samarbeid kan involvere deling av kunnskap, hvor ny teknologi legger til rette for mer og bedre utnyttelse av både produkt og ressurser. Innkjøpsavdelingen i kommuner har generelt en viktig strategisk posisjon på bakgrunn av deres interaksjoner internt, men også deres kontakter med eksterne interessenter (Holma et al., 2020).

En studie gjennomført av Witjes og Lozano (2016) foreslo et rammeverk som baserer seg på samarbeid i verdikjeden. Samarbeid ble identifisert som en vital link mellom offentlige innkjøpsprosesser og utviklingen av mer bærekraftige forretningsmodeller. Funnene fra studien viste at erfaringene fra samarbeidsprosessene fungerte som et grunnlag for å forbedre bidrag mot sirkulærøkonomi, både fra innkjøpere og leverandører, samtidig sikret det økonomiske fordeler for begge parter. Tidlig markedsinvolvering og samarbeid mellom aktører høster fordeler i form av ulike perspektiver knyttet til kunnskap og hvordan man kan løse utfordringer i felleskap med ulike tilnæringsmetoder. En forutsetning for godt samarbeid er utveskling av informasjon og koordinering av aktiviteter på tvers av ulike avdelinger, som innkjøpsavdelinger (Witjes og Lozano, 2016).

Tidlig markedsinvolvering må ha en agenda der man kartlegger hensikten med gjennomføringen (Nærings- og fiskeridepartementet, 2017a). Kunnskap og forvirring rundt terminologier er trukket frem som potensielle barrierer for en overgang til sirkulær praksis (Deloitte, 2020). Deling av kunnskap og kommunikasjon er trukket frem som metoder for å øke informasjonen om mulighetene som ligger i markedet og skape økt bevissthet rundt sirkulær økonomi (Ellen MacArthur Foundation, 2019).

2.3 Sirkulære offentlige anskaffelser (CPP)

En sirkulær økonomi beskrives som et økonomisk system som er designet for å være både gjenopprettende og transformativ. Som transformativ er kjernen i sirkulærøkonomi at man bruker jordas ressurser på en best mulig måte, for å sikre bærekraft og verdiskaping på lang sikt (Ellen MacArthur Foundation, 2013). Sirkulær tankegang skiller seg fra den lineære tankegangen, hvor avfallet ikke har en tenkt anvendelse eller økonomisk verdi. Lineær tankegang kan beskrives med å tenke seg en rett linje hvor råstoffet hentes fra naturen, varene produseres, varene forbrukes eller konsumeres og ender til slutt opp som avfall. I en sirkulær økonomi ønsker man en mer helhetlig tankegang der avfall sees i et nytt lys og har en anvendelse. Høyere ressurseffektivitet og lukkede materialkretsløp er også beskrivende for en sirkulær tankegang (Ellen MacArthur Foundation, 2013).

Sirkulære offentlige anskaffelser er presentert som en viktig driver for overgangen til sirkulærøkonomi (EU, 2017b). I en studie gjennomført av Kristensen et al (2020) konkluderer de med at CPP ikke vil fungere som en slik driver, i nær fremtid. Studien tok for seg 8 kommuner i Danmark, alle ansett som proaktive i arbeidet med å fremme grønne og sirkulære løsninger. Deres grunnlag for å si dette er at CPP strekker seg mer enn til å bare fokusere på produkt, det handler om å vurdere service og løsninger i større og komplekse nettverk med interessenter. Et spørsmål som blir drøftet er om ansvarlige for innkjøp kan fortsette å forvente at sluttbruker setter krav for sirkularitet i CPP, slik man ser under grønne offentlige anskaffelser (GPP), der miljøkrav vektlegges (Kristensen et al., 2020). Studie gjennomført av Klein et al (2020) viser at prinsippene fra sirkulær økonomi og implementeringen av disse prinsippene i offentlig sektor har potensialet for å akselerere dagens innsats mot en mer bærekraftig utvikling. Bakgrunnen for dette er at offentlig sektor er en betydelig aktør i flere markeder, og med 560 milliarder kroner brukt i 2018, rundt 16 prosent av BNP, har de en innkjøpsmakt som kan akselerere det grønne skiftet (Miljødirektoratet, 2020a).

Sirkulære offentlige anskaffelser er sett på som en tilnærming som er i stand til å legge til rette for miljømessig, sosial og etisk produksjon og forbruk. Tilpasningen og transformasjonen mot en sirkulær økonomi er på et begynnende stadium, som også er tilfelle for offentlige anbud og anskaffelser (Sönnichen og Clement, 2019). Anvendelse av prinsipper fra sirkulær økonomi og bruken av disse gjennom anskaffelser, kan være en viktig pådriver for å fremme innovasjon (Kristensen et al., 2020).

Offentlige anskaffelser I Norge kjennetegnes med høy grad av desentralisering og er linket klart opp mot reglene fra EU. Anskaffelsene legger stort vekt på innkjøperes evner, dette medfører et individuelt ansvar (MAPS, 2018). Når innkjøp skjer med et individuelt ansvar, har innkjøpsavdelingen begrenset rom for innflytelse på selve innkjøpet. Dette kan fungere som en barriere for å implementere sirkulær praksis (Kristensen et al., 2020). Barrierer for CPP må ses i sammenheng med barrierer for klimaarbeid på et kommunalt nivå. Her ser man at ambisjonene møtes med lite integrert praksis og rutiner i kommunene. Det pekes på barrierer i form av merkostnader og merarbeid, kompetansegap og en usikkerhet rundt hva som anses som gode klimaløsninger (Miljødirektoratet, 2020a). Funn fra tidligere forskning av Kristensen et al (2020) viser at anskaffelse av ny kunnskap er helt sentralt for å utvikle ny praksis som CPP og at innkjøpsavdelinger sjeldent inkluderer nye partnere for å styrke kunnskapen internt, de samme partnere benyttes for andre bærekraftige praksiser. For å implementere nye praksiser, kreves det nøye vurderinger for å kartlegge de mest relevante strategiene for sirkulære strategier i innkjøpsavdelingen. Eksisterende praksis rundt grønne offentlige anskaffelser kan begrense potensialet for sirkulære offentlige anskaffelser (Kristensen et al., 2020).

Forskning viser at det kreves ny praksis rundt markedsdialog, hvor formålet er å lære gjennom dialog med markedet, samtidig som man tilegner seg kunnskap og lærer fra interessentene som har ekspertkompetansen (Uttam og Roos, 2015). Dette støttes av Pot (2021) som viser til at interaksjonen mellom ulike aktører i anbudsprosesser med mål om å stryke bærekraftig innkjøpspraksis må belyses mer. Tidligere forskning av Cheng et al (2017) belyser at bærekraftige praksiser som CPP og GPP kan fungere som en kilde til innovasjon, men at det mangler forskning på barrierer og adopsjon fra interessenters side.

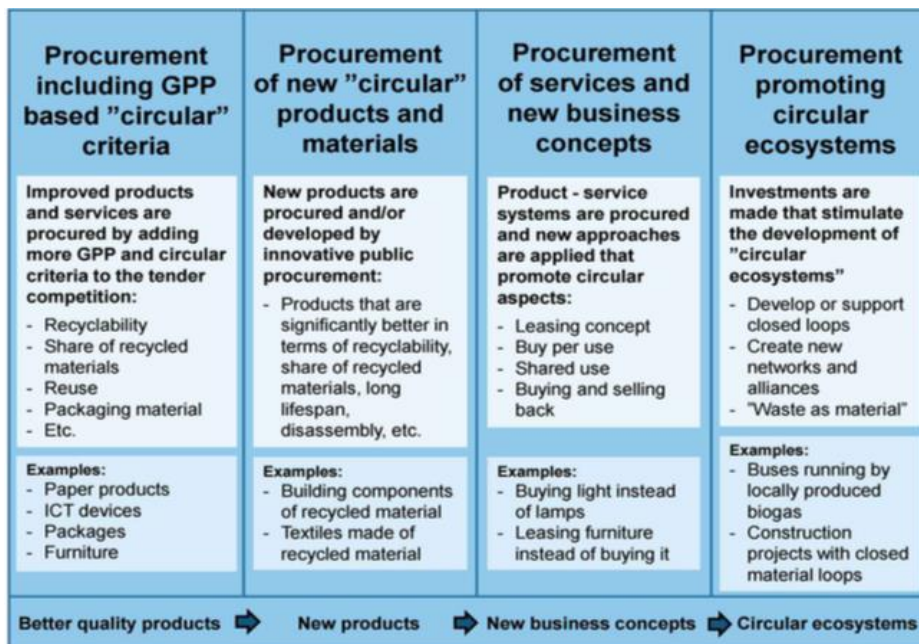
Det trengs innovasjon og villighet til å ta risiko. Innovasjon innen offentlige anskaffelser er det begrenset forskning på (Rainville, 2016). Kommunene skal fungere som både en innovatør og omstiller. Som innovatør skal det utvikles klima- og miljøvennlige løsninger i markedet gjennom innkjøp. Som omstiller skal kommunen være en sterk bidragsyter til målet om et lavutslippssamfunn (Miljødirektoratet, 2021). Gjennom regelverket for anskaffelser skal kommuner og andre offentlige aktører stille miljøkrav i anskaffelsene (Lovdata, 2017). Tidligere studie viser at vektning av miljøkrav i valg av leverandør kan komplisere beslutningstaking hos innkjøpere (Igarashi et al., 2015). Et funn fra studien av Igarashi et al.

(2015) er at miljøkrav kan være presentert under andre kategorier som også skal vektas i anbud, disse kategoriene kan være kvalitet, service og kostnad. Et resultat av dette kan føre til at det blir vanskeligere for både innkjøpere og leverandører å identifisere miljøkrav i anbudet (Igarashi et al., 2015). Gjennom paragraf 7-9 i Forskrift om offentlige anskaffelser skal oppdragsgiver minimere miljøbelastningen og fremme klimavennlige løsninger ved sine anskaffelser. Som hovedregel bør miljø vektas 30% der det brukes som tildelingskriterium (Lovdata, 2017).

Dette sett i sammenheng med et individuelt ansvar hos innkjøper, krever at man implementerer sirkulær praksis hver dag. Miljøutfordringer er et globalt problem, som krever nasjonal og lokal involvering på et enda høyere nivå (Pot, 2021). Tidlig markedsinvolvering kombinert med tydelige miljøkrav i anskaffelser, gir leverandører kunnskap om kommunenes behov og utfordringer. Her kan også offentlige innkjøpere opparbeide seg verdifull informasjon og kunnskap om hva leverandørene kan tilby. Samtidig har kommunen en mulighet til å stimulere leverandører i en retning der man utvikler nye sirkulære løsninger, hvor tidlig markedsinvolvering og tilstrekkelig tid til utvikling er avgjørende (Miljødirektoratet, 2021).

2.3.1 Fire tilnærminger til sirkulære innkjøp

I studien av Alhola et al. (2017) ble det gjennom flere ulike casestudier identifisert tilnærminger til hvordan offentlige aktører kan implementere sirkulære anskaffelser som lukker sløyfen «close loops». «Close loops» er et av prinsippene med sirkulærøkonomi hvor man anvender ressursene i lukkede materialkretsløp så lenge som mulig. Stahel (2016) viser at anvendelse av slike prinsipper kan resultere i store utslippskutt og mindre avfall. Gjennom fire ulike tilnærminger presenterer Alhola et al. (2017) nye måter å gjennomføre anskaffelser med en sirkulær tankegang. En slik tankegang fokuserer blant annet på kvalitet, innovasjon og utvikling av sirkulære økosystemer. Videre viser studien at anskaffelser som baserer seg på ytelse, livssyklus tilnærming, livssyklus kostnad, kriterier for gjenbruk og resirkulering kan fremme sirkulære anskaffelser (Alhola et al., 2017). Under er modellen presentert grafisk:



Figur 1: Fire tilnærminger til sirkulære innkjøp

Figuren leses fra venstre til høyre, der man deler det opp i ulike faser. I første tilnærming ser man på innkjøp, der sirkulære innkjøp kan promoteres med hjelp av kriterier for resirkulering, gjenbruk, bruk av resirkulert materiale. Slike kriterier kan støtte sirkulære elementer, og man kan også finne de innenfor grønne offentlige anskaffelser (GPP). Dette anses som den første og enkleste fasen av anskaffelser i en sirkulær retning. Gjennom å tillegge mer kriterier for både SPP og GPP kan man oppnå forbedrede produkter og løsninger gjennom innkjøp (Alhola et al., 2017). Bruk av «grønne» kriterier i offentlige innkjøp kan være en viktig vei for å stimulere markedet, til både å produsere og selge grønnere produkter (EU, 2017a). Slike kriterier er et krav innen GPP, dette inkluderer miljømerking, standarder for energieffektivitet, utslippsintensitet, støytterskler og miljøsertifiseringer. Utvikling og implementering av slike kriterier gjør standardisering til et viktig virkemiddel for suksess. Standardisering komplementerer GPP med å utforme standarder, som kan brukes strategisk i arbeid med anbud og fungere som en driver for både miljøvennlige produkter og tjenester, samt stimulere til innovasjon (Rainville, 2021).

I andre tilnærming ser man på nye og innovative produkter. I samsvar med prinsippene til en sirkulær økonomi, kan offentlige innkjøp stimulere til innovative løsninger, og samtidig skape nye markeder for nye produkter. Slike innovative løsninger og produkter er typisk produkter som er ansett som bedre, med tanke på resirkulering, bruk av materialer og lang levetid. Produktene kan være nye på markedet, eller vil bli utviklet gjennom en innovativ

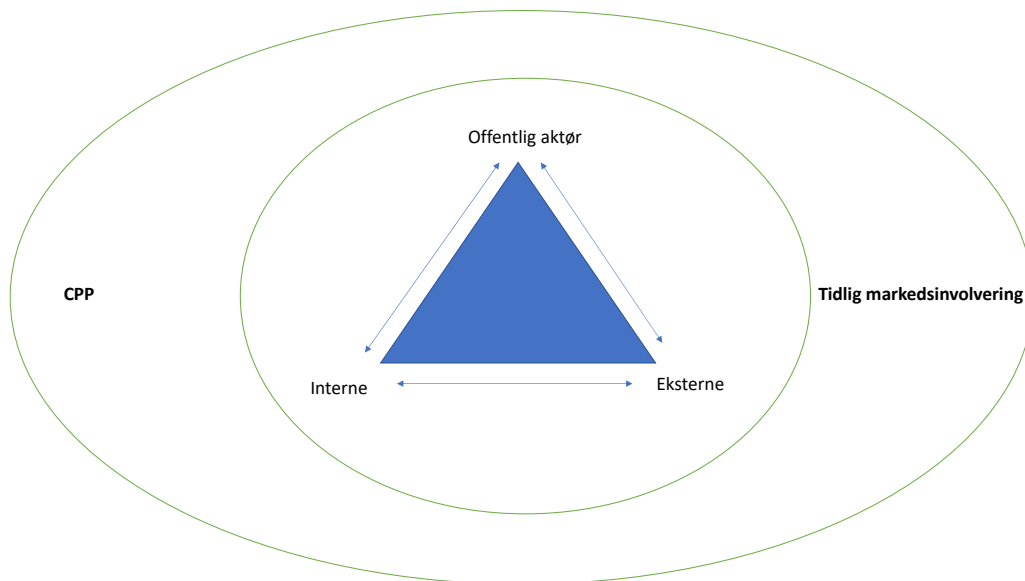
anskaffelsesprosess. En slik tilnærming til sirkulære offentlige innkjøp stiller store krav til innkjøpers evne med å kunne identifisere nye produkter eller løsninger (Alhola et al., 2017).

Tredje tilnærming utvider fokuset med å ikke kun handle om produktet. Produktservice-systemer, konsepter for leasing og delingsplattformer kan være eksempler på dette. Man tenker i systemer med denne tilnærmingen. Nye tanker rundt det å kjøpe tjenester versus kjøpe produkter trengs. Eksempler på dette kan være leasing av møbler til kontoret versus kjøp av nye møbler (Alhola et al., 2017).

Fjerde og siste tilnærming ser på store investeringer og etablering av økosystemer, som trenger dedikasjon fra interessenter. Slike økosystemer kan være effektive med å «close loops», der man skaper lukkede materialkretsløp hvor avfall ses i et nytt lys. Avfall fra en aktør i økosystemet kan vær råmateriale for en annen aktør. Eksempler på dette kan være busser som går på lokalt produsert biogass (Alhola et al., 2017).

2.4 Tre fenomener

Under teoretisk rammeverk har jeg presentert tre ulike fenomener: stakeholder teori, tidlig markedsinvolvering og CPP. Fenomenene belyses ikke som adskilte, men som avhengige av hverandre for å fungere optimalt. Triadisk modell som er presentert i teoretisk rammeverk danner et fundament som må være på plass for at tidlig markedsinvolvering og CPP skal fungere optimalt. Figuren presenteres under:



Figur 2: Ideelt bilde med optimal kobling

Figuren knytter sammen stakeholder teori, CPP og tidlig markedsinvolvering. Gjennom presentert figur viser jeg til den triadiske modellen som baserer seg på Holma et al (2020). I denne modellen er de tre aktørene avhengige av god informasjonsflyt og offentlig aktør tar en rolle som mellommann for å optimalisere nivået av samarbeidet mellom de tre aktørene. Som presentert i modellen er det en optimal kobling mellom de tre interessentene, med sterk forbindelse mellom disse, markert med heltrukket blå linje. Noe som danner et fundament for at man skal kunne operasjonalisere tidlig markedsinvolvering og CPP. I denne studien ønsker jeg å besvare hvordan en norsk kommune jobber med tidlig markedsinvolvering og CPP, derfor vil jeg se på denne figuren under analyse, der mine empiriske funn danner grunnlaget for å se om det er en slik optimalisering av samarbeid, hvor offentlig aktør tar en rolle som mellommann.

3. Metode

I følgende kapittel vil jeg presentere studiens metodiske tilnærming. Dette kapittelet starter med en beskrivelse og begrunnelse av metodevalg. Datainnsamlingsmetode redegjøres også for. For å kunne samle inn informasjon til studiens teoretiske rammeverk vil jeg benytte meg av dokumentanalyser i form av relevant litteratur, i tillegg vil jeg benytte meg av intervju, der jeg innhenter verdifull informasjon fra kommunalt ansatte og interessenter.

3.1 Casestudie

I denne studien anvender jeg casestudie som forskningsdesign. Med et slikt forskningsdesign vil jeg bidra med innsikt basert på empiriske funn og sammenligne mine funn med hvordan en norsk kommune jobber med tidlig markedsinvolvering og CPP. Et kjennetegn ved en casestudie er at man henter inn mye informasjon fra noen få enheter eller caser over kortere eller lengre tid, gjennom detaljert og omfattende datainnsamling. Her kan ulike datakilder benyttes, men felles for kildene er at de er tids- og stedsavhengige (Yin, 2014).

For å få mest mulig data undersøkes casen grundig og detaljert. Casen sees som et avgrenset fenomen og man samler så mye informasjon som mulig om dette. Casestudier gjennomføres ofte ved hjelp av kvalitative tilnærminger som åpne intervjuformer eller observasjon. Caseundersøkelser kan med fordel gjennomføres ved at forskjellige metoder kombineres, hvor formålet er å skaffe mye og detaljert data (Johannessen et al., 2011, s 90).

3.2 Kvalitativ fremgangsmåte

Kvalitativ forskningsmetode kan gjennomføres på mange forskjellige måter. En slik metode blir oftere anvendt om fenomener som skal undersøkes grundigere og har en nærhet til fenomenene som skal undersøkes. Ved valg av kvalitativ metode er det en mindre struktur i formen, og metoden baserer seg på et mindre utvalg data. Formålet med metoden er å undersøke fenomener som ikke nødvendigvis er særlig kjent, forsket lite på og med et ønske om å forstå årsaker og intensjoner (Johannessen et al., 2011).

Mennesker møter verden med en forforståelse, der virkeligheten er basert på kunnskaper og oppfatninger. Virkeligheten forstås ved at vi tolker den, ofte ubevisst. For å kunne forstå denne virkeligheten er det helt nødvendig at vi har en forforståelse (Johannessen et al., 2011).

En forståelse som beskrevet over er helt relevant for forskere og arbeid med en oppgave som denne. Hva min horisont er av forforståelse vil kunne påvirke hva som observeres og hvordan jeg vektlegger og tolker disse. Prosessen fra Virkelighet til resultat kan forklares gjennom:

Virkeligheten --- Selektiv observasjon/registrering → Data → Analyse → --- Selektiv tolkning → Resultat/Konklusjon.

Ved slik selektiv tolkning mellom både virkelighet -> data og Analyse-> Resultat/konklusjon, må man som forsker være bevisst at man innehar en rolle som utvelgende aktør, og at data som blir brukt ikke er avhengige forhåndsoppfatningene (Johannessen et al., 2011, s 43).

3.3 Litteraturgjennomgang

En litteraturgjennomgang er et analytisk sammendrag av en eksisterende forskningsenhet i lys av et bestemt forskningsspørsmål. Gjennomføring av litteraturgjennomgang krever, men forbedrer, også et bredt spekter av akademiske ferdigheter. Gjennom studietiden har jeg utviklet ferdigheter innen informasjonssøk som gjør meg kvalifisert til å identifisere og få tilgang til relevante informasjonskilder. Gjennom kritisk vurdering og evaluering av eksisterende forskning danner jeg et fundament for å undersøke min valgte problemstilling. Hensikten med en slik gjennomgang er å undersøke hva tidligere forskning har identifisert med fenomenet. For å finne relevant litteratur benyttet jeg meg av akademiske søkemotorer som Scopus, Science Direct, Google Scholar og Web of Science.

I første fase var det naturlig å søke mer bredt innenfor valgt tema. For å få flest mulig treff benyttet jeg meg av nøkkelord på både engelsk og norsk. Formålet med å starte ganske bredt innenfor emnet, vil være at jeg kan få en god oversikt, for deretter å søke spesifikt enten via søkeresultatene, eller finne helt konkrete resultater basert på unike søkekriterier. Søket etter relevant litteratur krever treffende nøkkelord. Nøkkelord som «Circular public procurement» «Public procurement», «Sirkulære offentlige anskaffelser», «Public procurement» AND «Market engagement», «Strategies» AND «Public Procurement», «Public Procurement» AND «Market involvement», «barriers» AND «Public procurement» ble brukt. Det jeg fant nyttig var å se hvor mange ganger de enkelte kildene ble benyttet i andre kilder, dette ga meg en mulighet til å bla meg frem til relevant litteratur på en mer effektiv måte.

3.4 Semistrukturert intervju

Intervju er hovedkilden min for innsamling av data til denne oppgaven.

Kvalitativt intervju kan gjennomføres på flere måter. For min oppgave velger jeg semistrukturerte intervju. Slike intervju har en intervjuguide som en retningslinje. Denne guiden er utformet med ulike temaer og generelle spørsmål som blir adressert. Tema er utformet med tanke på problemstilling og forskningsspørsmål. Dette gjør at jeg har et mer planlagt veikart for intervjuet, men det skiller seg fra totalt strukturerte intervju, så man kan bevege seg mer frem og tilbake gjennom intervjuguiden i henhold til hva som passer best. Det gir meg også mulighet til å variere spørsmål og tema hvis det er relevant, men dette kan gjøre det vanskelig å sammenligne andre intervju med samme intervjuguide (Johannessen et al., 2011).

I innledningen av intervjuet presenterer jeg meg selv, informerer om prosjektet og hva jeg kommer til å stille spørsmål om. Her må forskeren forklare hvem studien er relevant for og hva som kommer til å skje med datamaterialet. Når det gjelder datamaterialet, må forskeren gå gjennom hvordan intervjuet dokumenteres, garantere anonymitet, eller sikre tillatelse til å bruke dataene hvis informanten skal kunne identifiseres. Forskeren må informere om informantens rett til å kunne avbryte intervjuet når som helst, og gi en antydning på hvor lenge intervjuet vil vare (Johannessen et al., 2011).

3.4.1 Forberedelse

Før jeg startet med utformingen av intervjuguide, meldte jeg inn forskningsprosjektet til norsk senter for forskningsdata. NSD er et nasjonalt senter og arkiv for forskningsdata (NSD, 2021). Her opprettet jeg et meldeskjema for forskningsprosjektet mitt, der spørsmål rundt utvalg, behandling, sikkerhet og varighet av prosjektet utfylles. Etter denne er ferdig utfylt sendes meldeskjemaet inn for godkjenning. Prosjektet ble opprettet 08.03.2021, og endelig godkjenning og klarsignal fra NSD kom den 18.03.21 (Vedlegg 3)

Neste steg i prosessen var å utfylle samtykkeskjema (Vedlegg 1 og 2). Samtykkeskjemaet beskriver formålet med prosjektet, hvem som er ansvarlig, hvorfor aktuell person får spørsmål om å delta, gjennomføringsplan for intervjuet samt opplysninger om frivillighet, personvern og informantens rettigheter. Samtykkeskjemaet ble opprettet i to eksemplarer, et for offentlig

aktør og et for interessenter. Etter utvelgelse av informanter, ble skjemaet sendt ut per epost til valgte informanter, disse ble da returnert med signatur fra informantene, og lagret sikkert i skyløsningen Jottacloud, hvor jeg brukte totrinnsverifisering for ekstra sikkerhet.

Jeg valgte å anonymisere informantene, både med tanke på rekruttering, men også fordi jeg ønsket at informantene skulle gi en mer utdypende informasjon om de aktuelle temaene i intervjuet. Tjora (2017) trekker frem at gjennom å anonymisere informantene kan det i enkelte sammenhenger fjerne mye vesentlig informasjon slik at selve analysen lider av det. Dette kan anses som en svakhet, da enkelte av informantene i studien har påvirkningskraft gjennom stillingen de innehar. Hvis studien baserte seg på å ikke anonymisere informantene, ville det vært enkelt å identifisere de ulike informantene fra offentlig sektor i Bodø kommune. Forskning hviler på tillit mellom forsker og informant, det forventes at den enkelte forsker ivaretar hensynet til informanter og eventuelt andre. Etske hensyn må ivaretas når det gjelder anonymitet, men dette må være på en slik måte at forskningsresultatene lar seg formidle (Tjora, 2017).

3.4.2 Valg av informanter

Siden intervju er min hovedkilde for datainnsamling var det viktig for meg å treffe et representativt utvalg informanter. Målet mitt var å identifisere interne interessenter i kommunen, og da måtte jeg finne en god balanse mellom de ulike interessentene gjennom å intervju informanter fra ulike avdelinger i kommunen. Med å treffe et bredt utvalg, ønsket jeg å se hvorvidt tankegangen rundt valgte problemstilling er noe som opererer på tvers av avdelingene i kommunen, altså jobber man mot det samme målet.

Rekruttering av informantene viste seg å være en grei prosess, da jeg på forhånd hadde et ganske greit bilde av hvem jeg burde intervju for å belyse valgt problemstilling. Det var også god hjelp i snøballmetoden (Johannessen et al., 2011). Ved denne metoden forhørte jeg meg med informantene jeg intervjuet om de hadde tips til aktuelle personer som ville være aktuelle å ha med i forskningsprosjektet. Kriteriene for valg av informanter i offentlig sektor lå i at informantene hadde ansvarsområde rundt miljø, innkjøp eller strategi.

Siden forskningsprosjektet handler om både tidlig markedsinvolvering og sirkulære offentlige anskaffelser, var det relevant for oppgaven, å trekke inn informanter fra privat sektor.

Kriteriene for valg av informanter lå i at informanten jobbet innenfor innkjøp, strategi, markedsføring og kommunikasjon. Rekruttering av informanter fra privat sektor baserte seg i hovedsak på eget nettverk, utenom en av informantene, som jeg rekrutterte gjennom å kontakte bedriften direkte. Grunnlaget for å intervju informanter fra privat sektor handlet om å teste denne sektoren opp mot funnene mine i kommunen. For å få et representativt utvalg var det viktig at disse informantene kom fra ulike sektorer. Informantene representerer selskaper som jobber innenfor bygg, teknisk entreprenør og helse. I to av tre tilfeller representerer informantene bedrifter som er ledende aktører innenfor sitt område. Under har jeg laget en oversikt over de ulike informantene i oppgaven. Med hensyn til anonymisering knyttes verken informanter fra offentlig og privat sektor opp mot stillingstittel eller avdeling. Dette for at identifisering av informantene vil være mulig med tanke på kommunens størrelse. Informantene fra offentlig sektor tilhører ulike avdelinger og arbeider innenfor miljø, prosjektledelse, innkjøp og arealplanlegging.

| Informant | Offentlig/Privat sektor |
|-------------|-------------------------|
| Informant A | Privat sektor |
| Informant B | Privat sektor |
| Informant C | Privat sektor |
| Informant 1 | Offentlig sektor |
| Informant 2 | Offentlig sektor |
| Informant 3 | Offentlig sektor |
| Informant 4 | Offentlig sektor |
| Informant 5 | Offentlig sektor |
| Informant 6 | Offentlig sektor |
| Informant 7 | Offentlig sektor |

Tabell 1: Informanter

3.4.3 Gjennomføring av intervju

Intervjuene ble gjennomført i perioden 22/03-21 – 07-05-21. Dato og tidspunkt ble avtalt i god tid før gjennomføringen av intervjuet gjennom kommunikasjon via epost og telefon. Et av intervjuene ble gjennomført fysisk, mens resterende ble gjennomført via teams.

Gjennomføring via teams var den beste løsningen, og tidvis den eneste mulige løsningen grunnet lokale restriksjoner rundt Covid 19 pandemien. Johannessen et al. (2011) påpeker at det finnes en rekke forhold som kan påvirke et intervju og et av disse er situasjonen eller rammen rundt intervjuet. Der dette dreier seg først og fremst om det stedet der intervjuet foregår, i dette tilfellet digitalt via teams. I alle tilfellene utenom et av intervjuene befant informantene seg hjemme hos seg selv, grunnet situasjonen med hjemmekontor rundt Covid 19. I en slik setting kan det skapes en avslappet atmosfære, der faren for forstyrrelser er til stede. En fordel med at intervjuet foregikk digitalt der informanten er hjemme hos seg selv, er at hvis intervjuet foregår på informantens arbeidsplass, så kan det være en fare for at intervjuet avbrytes av mennesker, telefoner, eller at noen andre overhører intervjuet, noe som kan føre til at verken jeg som forsker eller informanten får konsentrert seg om intervjuet (Johannessen et al., 2011).

Intervjuene med informantene fra privat sektor hadde en mer uformell tone i starten av selve intervjuet, da to av informantene var rekruttert fra eget nettverk. Enkelte informanter fra offentlig sektor viste en stor dedikasjon i innledningen av intervjuet, der temaet viste seg å være noe de hadde en stor interesse for, og dette ga et grunnlag for en samtale med mye verdifull informasjon. Det var viktig for meg som forsker at informantene fikk tilstrekkelig tenketid rundt hvert spørsmål, slik at eventuelle misforståelser kunne unngås. Gjennom intervjuguiden hadde jeg en mal å følge rundt hvordan intervjuet skulle gjennomføres. Det som viste seg å være interessant her var at gjennom innledningsspørsmålene var det i enkelte tilfeller slik at informasjon informanten kom med, gjorde det naturlig at jeg spurte mer om det belyste temaet. Dette gjaldt spesielt i tilfeller der spørsmålet «kan du beskrive din rolle i organisasjonen?» førte til at tre informanter ga veldig mye informasjon rundt prosjektene de jobbet med eller skal jobbe med fremover, noe som gjorde at det ble naturlig å tilpasse situasjonen.

Når det gjennomføres et semistrukturert intervju har jeg som forsker en intervjuguide å forholde meg til, med spørsmål som er skrevet opp. Men disse spørsmålene er ikke endelige, og dette opplevde jeg klart når jeg intervjuet informantene, hvert intervju ble unikt i formen, siden jeg under intervjuet måtte bestemme meg for hva jeg ønsket å vite mer om og hvordan jeg kunne skape en meningsfull samtale tilpasset situasjonen (Johannessen et al., 2011).

Det er ulike måter man kan dokumentere et intervju på, og det vanligste er å gjøre lydopptak, eller å ta notater (Johannessen et al., 2011). Med tanke på intervjuformen jeg valgte, der poenget var å oppmuntre informanten til å snakke om temaer som jeg ønsket belyst, var det hensiktsmessig for meg å ta lydopptak. Etter intervjuet var gjennomført, overførte jeg lydopptak over på skytjenesten Jottacloud, der jeg benyttet totrinnsverifisering for å sørge for sikker lagring av filen. Etter dette startet jeg med transkribering, der målet mitt var å gjøre ferdig intervju og transkribering i løpet av samme dag. Dette var en stor prosess, og endelig transkribering av alle intervjuene endte opp med 103 sider tekst. Når transkribering av intervjuet var gjennomført, overførte jeg den ferdige filen over i skytjenesten Jottacloud, der hvert intervju fikk sitt unike navn, slik at jeg hadde god oversikt, samtidig som jeg sørget for trygg lagring av både dokument og lydopptak. Formålet med å bruke lydopptak i intervjuene var at jeg skulle kunne gjøre en fullstendig transkribering av materialet i etterkant.

Det finnes ingen objektiv oversettelse fra muntlig til skriftlig form, og det anbefales at man vurderer hvordan man skal gjøre transkriberingen ut fra hva som vil være nyttig i den konkrete situasjonen. Tjora (2017) viser til at ved en slik strategi belyses det at det kan oppstå problemer med at man ikke alltid vet hva som vil være de viktige temaene og hva som er hensiktsmessig detaljeringsnivå. En mer detaljert transkribering enn det man tror er nødvendig kan være en løsning på dette. Eksempel på dette kan være om informantene leter etter ord, der dette kan synliggjøre en usikkerhet eller om de sliter med å ordlegge seg. Jeg opplevde dette i flere av intervjuene, spesielt fra offentlig sektor, der informantene viste slike tegn, ofte i sammenhenger der intervjuet tok en retning basert på hva informantene fortalte meg i den konkrete situasjonen. En annen vurdering jeg måtte ta var om jeg skulle bruke dialekter eller normalisere transkriberingene. Flere av informantene hadde ulik dialekt, og her må man være observant på spesielle dialektord som kan ha særegen betydning (Tjora, 2017). Selv om flere av informantene hadde dialekt valgte jeg å transkribere på bokmål, men jeg var oppmerksom på dette med dialektord i arbeidet med transkriberingen.

3.5 Forskningens holdbarhet

I dette delkapittelet vil jeg reflektere over studiets kvalitet. Gjennom kriterier som validitet, reliabilitet og overførbarhet kan man bedømme kvaliteten til forskningsdesignet (Yin, 2014).

3.5.1 Validitet

Validitet er spørsmålet om hvor godt eller relevant, data representerer fenomenet det forskes på (Johannessen et al., 2011, s 73).

Et sentralt spørsmål er om antallet intervjuer er for få. Kvalitative intervjuer er krevende både med tanke på tid, forberedelse og transkribering. Et moment å tenke på i den sammenhengen er at man kan oppleve at informantene ikke bidrar med noe «ny informasjon», der man ser et mønster av hva informantene forteller i intervjuene. Antallet informanter fra offentlig sektor føler jeg er tilstrekkelig for å adressere mitt forskningsspørsmål, men det er vanskelig å si om ytterligere informanter kunne ført til mer innsikt. Tre informanter fra privat sektor kan virke å være for få, da det ikke gir et nok representativt utvalg fra ulike sektorer. Et sentralt spørsmål er om ytterligere informanter fra denne sektoren kunne belyst mer informasjon rundt temaet tidlig markedsinvolvering. Tidlig markedsinvolvering er et relativt nytt fenomen i sammenhengen mellom offentlig og private aktører. Kunnskapen og innsikten rundt dette er naturlig nok begrenset da det har vært lite gjennomføring av det. Et større utvalg av informanter fra privat sektor kunne belyst mer rundt hva eksterne interessenter mener må til for at en slik involvering skal fungere i praksis.

3.5.2 Reliabilitet

Et spørsmål om reliabilitet handler om resultatene av forskningen ville blitt det samme hvis noen andre hadde benyttet samme fremgangsmåte som meg. I tilfeller der samme fremgangsmåte benyttes og resultatene er like tyder det på høy reliabilitet (Johannessen et al., 2011, s 44). For å oppnå høy grad av reliabilitet, benyttet jeg meg av lydopptak, som gjorde at jeg kunne gå tilbake på eget opptak, hvis jeg var usikker på uttalelser fra informantene. Informantene fikk muligheten til å lese gjennom transkribering, for å styrke reliabiliteten og validiteten til oppgaven. I to tilfeller ville informantene lese gjennom transkriberingen, men de hadde ingen ytterligere kommentarer eller korreksjoner.

Casestudiet ser på et avgrenset fenomen og min intensjon er å samle så mye informasjon som mulig om dette fenomenet. Tolking av primærdata er helt sentralt her og det er et spørsmål som må adresseres. Det er ingen garanti for at andre forskere vil tolke data fra intervjuobjektene på lik måte som meg, dette kan medføre at andre forskere vil få ulikt resultat. I analysen av primærdata står jeg relativt fritt til å ta med det jeg mener er nødvendig for å belyse hva jeg forsker på. Det er med andre ord ingen garanti for at jeg har fått med meg all informasjon som er vesentlig for oppgaven, da dette vil være basert på en subjektiv vurdering av data. Samtidig er intervjuguiden utformet på en slik måte at jeg kan spørre informantene de samme spørsmålene rundt mine sentrale temaer tidlig markedsinvolvering og sirkulære offentlige anskaffelser, noe som gjør analysering lettere, selv om hvert enkelt intervju er unik i formen.

Bias må også adresseres for å reflektere rundt forskningens reliabilitet. Dette gjelder fra min side og fra informantenes side. Forskingen er basert på teori fra tidligere forskning. Teorier dreier seg om antakelser og kunnskaper vedrørende virkeligheten (Johannessen et al., 2011, s 45). Når man intervjuer flere informanter, er det nødvendig at intervju 1 er likt intervju 10. Altså at jeg som forsker ikke har forutinntatte meninger og potensielt bias basert på hva jeg allerede har funnet ut. Dette var viktig for meg å være oppmerksom på under gjennomføringen av intervjuene, da spesielt mot at jeg ikke skulle lede informantene i en gitt retning.

Med å benytte meg av kvalitativt intervju som primærdata har jeg hatt et mål om å oppnå så høy reliabilitet som mulig. Men med tanke på etterprøvbarehet og subjektiv tolkning av data kan jeg ikke konkludere med at forskningen går under kategorien høy reliabilitet.

3.5.3 Overførbarhet

Et spørsmål om overførbarhet handler om resultatene fra mitt forskningsprosjekt kan overføres til liknende fenomener (Johannessen et al., 2011, s 247). Formålet mitt med studien var å utvikle en forståelse for fenomenet jeg studerer, så tolkningen av resultatene jeg oppnådde danner grunnlaget for overførbarheten.

Gjennom drøfting av funn i teori og innsamling av primærdata, da primært fra interne interessenter i offentlig sektor, har jeg knyttet overførbarheten til personer som har erfaring

fra mine valgte «bolker»: Sirkulære offentlige anskaffelser og tidlig markedsinvolvering. Hensikten er at funnene skal kunne resultere i at mine resultater og tolkninger kan benyttes internt i kommunen men også ut mot eksterne interessenter.

Sirkulære anskaffelser er et fenomen det snakkes mye om, både i Bodø kommune, men også i privat sektor i Norge. Norske kommuner, med sin innkjøpsmakt vil ha en rolle når det kommer til en overgang mot en mer bærekraftig innkjøpspraksis, så det er sannsynlig å tro at dette er et fenomen som kommer til å få et større fotfeste i offentlig og privat sektor. Dette gjelder også i aller høyeste grad tidlig markedsinvolvering, som virker å være helt i startfasen, men som basert på mine funn fra primærdata har utfordringer når det kommer til utformingen. Basert på valg av tema, problemstillingen, teorivalg og funnene mine, mener jeg at overførbarheten er høy.

3.6 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg presentert studiens metodiske tilnærming. Mitt hovedfokus har vært på intervjuene, som er hovedkilden for datainnsamling for denne studien. Ulike fordeler med valg av metode har drøftet, samtidig som ulemper har blitt adressert. Videre vil jeg nå gå til kapitlet om empiri.

4. Empiri

I dette kapittelet presenterer jeg empiriske funn som jeg knytter opp mot stakeholder-teori, tidlig markedsinvolvering og sirkulære offentlige anskaffelser som ble presentert under teoretisk rammeverk. Intervjuene vil ikke bli gjenfortalt i sin helhet, men det fokuseres på de funnene som jeg mener er relevante for å belyse valgte problemstilling.

Første delkapittel handler om Bodø kommune. Inndelingen er basert på hva kommunen forholder seg til internt i form av klima- og energiplan, kommuneplanen og intern samhandling og læring. Deretter ser jeg på eksterne prosjekter og regelverk som kommunen må forholde seg til. Videre ser jeg på tidlig markedsinvolvering, der jeg trekker inn triadisk modell før jeg avslutningsvis presenterer mine empirisk funn knyttet til CPP.

4.1 Bodø kommune

I 2016 ble Bodø kåret til Norges mest attraktive by, hvor begrunnelsen lå i viljen til å satse på sentrumsutvikling og spesielt prosjektet Ny by – Ny flyplass. Gjennom dette prosjektet har Bodø snudd om på et problem, der nedleggelsen av den militære delen av flyplassen skal fungere som en fremtidig ressurs for byen (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016). Prosjektet har satt Bodø på kartet nasjonalt og internasjonalt, og det jobbes nå intensivt med planlegging og realisering av prosjektet (Bodø kommune, 2018a). Smart Bodø er også en viktig del av jobben i kommunen fremover. Her skal det tenkes smart i form av at mennesker plasseres i sentrum. Gjennom en slik tankegang er målet til både en smart by og kommune at livskvaliteten til innbyggerne skal forbedres gjennom bruk av teknologi. Her trekker kommunen fram viktigheten av å endre seg gjennom involvering, og at bærekraft-perspektivet må ligge til grunn, hvor kommunen skal ta en rolle for å jobbe mot det grønne skiftet. Framtidens Bodø skal være et samfunn der innbyggerne skal involveres i høyere grad slik at behov og ønsker synliggjøres (Bodø kommune, 2018a).

4.1.1 Klima- og energiplan

Bodø Kommune har utarbeidet en Klima- og energiplan som strekker seg fra 2019 – 2031. Visjonen til kommunen er å være en foregangskommune innen klima- og energiarbeidet, med målsetninger som:

- Innen 2030: Redusere direkte utslipp av klimagasser med 60 % sammenlignet med 2009 nivå
- Innen 2030: Materialgjenvinningsgrad på husholdningsavfall og næringsavfall skal være på 70 %
- Innen 2050: I henhold til Parisavtalen, skal Bodø være et lavutslippssamfunn

Som eier og innkjøper kan Bodø Kommune påvirke lokalsamfunnet på mange ulike måter. Gjennom egen virksomhet kan kommunen være en foregangsbedrift i klima- og energiarbeidet. Innkjøp er trukket frem som en mulighet til å både etterspørre og stille krav til klimavennlige varer og tjenester, altså påvirke leverandører (Bodø kommune, 2019a).

25.10.2018 ble det i bystyret vedtatt at i arbeidet med Nye smarte Bodø, skal kommunen følge opp fremgangsmåtene som ligger under metodikken «innovative offentlige anskaffelser». Gjennom dette vedtaket får man nye rammeverk som gjør at man helhetlig kan tenke bærekraft i alle innkjøp kommunen gjør i det daglige. Her skal kommunen være en foregangskommune på innkjøp som både ivaretar miljø-/klimahensyn samt sosiale og etiske krav (Bodø kommune, 2019a).

I klima- og energiplanen presenteres det en handlingsdel, der kommunen inntar ulike roller; Som eier og innkjøper, som planlegger og forvalter, som pådriver og igangsetter. Som pådriver og igangsetter skal kommunen gjennom holdningsskapende og kunnskapsfremmende utvikling, legge til rette for en mer klimavennlig utvikling hos befolkning og næringsliv. Gjennom et slikt arbeid skal kommunen ta et klart ansvar der man etablerer og koordinerer prosjekter, enten i form av nettverk i næringslivet, organisasjoner eller hos innbyggerne (Bodø kommune, 2019a). Dette er noe som støttes av informant 1, der informanten trekker frem at utbyttet gjennom en slik kunnskapsfremmende utvikling mot næringslivet kan være nyttig:

«Jeg tror vi i Bodø kommune kan ha utbytte av å ha workshops og arrangement, og invitere aktuelle leverandører. Informere de om hva vi skal ha fokus på i de neste prosjektene, for eksempel Ny by Ny flyplass prosjektet, før vi begynner å etablere anbud og, altså at man informerer leverandører allerede før anbudet blir utformet også.» Informant 1

Denne uttalelsen støttes av funn fra tidligere forskning gjennomført av Kristensen et al (2020) hvor tidlig involvering av markedet kan generere ny læring og samtidig fremme en klimavennlig retning som CPP.

4.1.2 Kommuneplanens samfunnsdel 2018 – 2030

Gjennom kommuneplanens samfunnsdel 2018 – 2030 har kommunen utarbeidet et overordnet plandokument der det pekes på utvalgte satsingsområder i tiden fram mot 2030. I plandokumentet er det presentert tre hovedmål:

- Bodø – mennesket i sentrum
- Bodø – smart og grønn
- Bodø – motor i nord

I plandokumentet er det også trukket frem åtte satsingsområder:

1.Samskaping, 2.Livsfaser, 3.Folkehelse og byutvikling, 4.Bærekraftig byutvikling, 5.Kulturbyen Bodø, 6.Kompetanse og innovasjon, 7.Vekstkraft og regional utvikling 8.Sikkerhet og beredskap (Bodø kommune, 2018a).

Gjennom hovedmålet Bodø – smart og grønn, trekkes det frem viktigheten av å være fremtidsrettet i arbeidet med utviklingen av byen, samtidig må man sette innbyggernes behov og medvirkning i fokus (Bodø kommune, 2018a).Fra teoretiske rammeverk under stakeholder teori, presenterte jeg at vinkling og identifisering av interessenter må kunne sees i en sammenheng med integrering av både interne og eksterne interessenter (Holma et al., 2020). Her lå argumentet i at interne og eksterne interessenter er viktige i form av en helhetlig tankegang. Dette støttes av Bodø kommunes mål om å være smart og grønn, der medvirkning fra innbyggere innebærer en helhetlig tankegang rundt fremtidens løsninger. (Bodø kommune, 2018a). Med å inkludere informanter fra privat sektor, ønsket jeg å belyse hvorvidt medvirkning oppleves fra denne sektoren

«Jeg synes Bodø kommune skal få skryt for at de har mye av de her bylabene og talerørene, og inviterer befolkningen inn på spørreunder, og kjører en del grep for å få innspill til hva den nye byen skal være, og opplyse om at den nye byen kommer.» Informant B

Med store prosjekter som Ny by – Ny flyplass og Smart Bodø er det avgjørende at man setter langsiktige og framtidsrettede mål. Mottoet for utvikling av arealene i Bodø er: Kompakt og grønn utvikling (Bodø kommune, 2018a). Under dette trekkes planlegging, forutsigbarhet og medvirkning frem som nøkkelfaktorer for å kunne lykkes med god byutvikling. Medvirkning ble også belyst i intervju med informant fra offentlig sektor, der utviklingen rundt dette trekkes frem

«Vi har hatt en, generelt ganske stor utvikling på medvirkningsbiten fra da jeg startet, til der vi er i dag. Der vi operer på mange ulike plattformer og vi når større deler av befolkningen, samtidig som det er vanskeligere å nå større deler av befolkningen, for folk er jo generelt mer tilfreds.» Informant 3

Både informant fra privat og offentlig sektor trekker frem en positiv utvikling knyttet til medvirkning. Men som informant 3 sier, ønsker de å nå enda større deler av befolkningen. Fremtidens Bodø vil være en by der man levere og bor tettere sammen enn dagens situasjon, dette forsterker et behov for et større samspill mellom interessenter, definert som aktører i næringslivet, befolkningen og myndigheter (Bodø kommune, 2018a). Et slikt samspill mellom ulike interessenter, stiller krav til kommunens evner i å identifisere de ulike interessentene, der det legges til rette for å utvikle nye bærekraftige løsninger. Dette støttes av Gelderman et al. (2017) som viser at hvis interessentene ikke involveres tidlig nok, kan dette fungere som en barriere, da interessentene kan få begrenset rom for påvirkning av nye løsninger.

4.1.3 Intern samhandling og læring

Identifisering av interessenter sees i sammenheng med integrering av interne og eksterne interessenter. Interne interessenter er viktige i form av en helhetlig tankegang innad i organisasjonen, det skaper en kultur der ansatte, på tvers av avdelinger jobber mot det samme målet. Man jobber i en felles retning der informasjonsflyten rundt sirkulær økonomi og andre miljøvennlige retninger skaper en plattform for læring (Holma et al., 2020).

Intern samhandling på tvers av avdelingene ble belyst i intervjuene med informantene, da knyttet opp mot læring og hvordan man jobber i form av en helhetlig tankegang i organisasjonen.

«Det er ikke noe intern kommunikasjon oss imellom, hva som er på en måte kjøreregler for å si det sånn» Informant 7

Som informant 7 forteller er det ikke faste kjøreregler knyttet til intern kommunikasjon, og det er noe som støttes av informant 1:

«Vi har ingen faste system for det.» Informant 1

Intern kommunikasjon og helhetlig tankegang i organisasjonen må identifiseres og prioriteres for at sirkulær praksis eller andre praksiser skal fungere eller utvikles. Dette støttes av tidligere forskning utført av Kristensen et al. (2020) hvor ledelsesforankring og bruk av ressurser knyttes opp mot en helhetlig tankegang i organisasjonen. Dette stemmer bra med mine empiriske funn når informant 6 forteller følgende om ledelsesforankring og bruk av ressurser:

«Altså, kommunen ser det, rådmannen ser det, vi skal være innovative som bare det. Problemet er at de ikke setter av ressurser til det. Så dessverre er det det som hovedsakelig er problemet.» Informant 6

Som informanten er inne på, er det identifisert, men det prioriteres ikke i høy nok grad. Støtte fra ledelse vil kunne påvirke innkjøpsavdelingene og det brede nettverket av interne og eksterne interessenter (Kristensen et al., 2020).

En anskaffelse legger stor vekt på innkjøpers evner og det medfører dermed et stort individuelt ansvar (MAPS, 2018). Gjennom intervju med informant 5 belyses det at det er en krevende situasjon i kommunen der innkjøpsavdelingen er underbemannet og har et enormt etterslep av kontrakter som i utgangspunktet er utløpt. Dette har medført at informanten har søkt hjelp hos departement og direktorat i stedet for egen avdeling, og samtidig satt seg godt inn i regelverket selv. Med andre anskaffelser kan informanten fortelle at innkjøpsavdelingen ikke har blitt involvert i det hele tatt. Gjennom et slikt individuelt ansvar kan informanten fortelle at det går mye tid til å finne ut av alt selv og at fallhøyden for å gjøre feil blir større. Informanten forteller videre at det hadde vært ønskelig med en mer rådgivende funksjon fra innkjøpskontoret hvor deres kompetanse kan anvendes. Som informanten nevner hviler det et

stort ansvar hos innkjøper. Dette støttes av Kristensen et al (2020) som viser at innkjøpers evner vil være førende for inkludering av grønne eller sirkulære aspekter i anbud og det kreves en videre vinkel med tanke på samarbeid internt for å utvikle nye strategier for CPP.

4.1.4 Ny By Ny Flyplass

Med en prislapp på 5,7 milliarder norske kroner skal prosjektet Ny By – Ny flyplass resultere i både en ny flyplass og en ny grønn bydel (NRK, 2021). Reduserte transportkostnader for befolkning og næringsliv samt betydelige støylettelser for Bodøs befolkning trekkes frem som samfunnsøkonomiske gevinster med prosjektet (Avinor, 2020). I en samarbeidsavtale mellom Forsvarsbygg, Avinor og Bodø kommune ble det i februar 2018 etablert et nasjonalt program for de tre partene sammen skal realisere flyttingen av Bodø lufthavn (Bodø kommune, 2018b).

Ny by – Ny flyplass trekkes frem i flere av intervjuene. Informant 1 forteller at prosjektet skal kunne sette en fremtidig standard for hvordan innkjøp gjennomføres i fremtiden

«Vi tenker jo de nye rutinene, eller måtene vi bruker på å drive i innkjøp i Ny by prosjektet er ting som vi skal kunne generalisere i hele organisasjonen etterhvert.» Informant 1

Som informanten trekker frem er det høye ambisjoner knyttet til prosjektet, og man ser på rutinene som man opparbeider seg her skal kunne generaliseres i hele organisasjonen. Gjennom intervju med informant 2 trekkes det frem at det er et potensielt gap mellom ambisjonsnivået kommunen har per i dag og hva som finnes av tilgjengelige løsninger for å tette dette gapet. I tillegg trekker informanten frem at det ikke nødvendigvis er slik at kommunen vet hvilke løsninger man skal ha, og forteller at det er innenfor bygg- og anleggsbransjen kommunen har størst handlingsrom til å kunne fungere som en pådriver og igangsetter. Bygg- og anlegg, er sammen med blant annet sirkulær økonomi trukket frem som områder der offentlige innkjøp er særlig egnet for å nå Norges klima- og miljømål (Klima- og miljødepartementet 2021b).

4.1.5 Cityloops

Bodø er sammen med 6 andre byer i Europa med på et prosjekt som handler om å øke kunnskapen om sirkulær økonomi, der man ser på sirkulær innkjøpspraksis og behandling av

avfall fra konstruksjon og organisk avfall. Når den militære flyplassen rives i forbindelse med prosjektet Ny by – Ny flyplass, oppstår det en helt ny bydel i Bodø, store masser må håndteres på en miljøvennlig måte. Gjennom samarbeid med Nordlandsforskning og Iris Produksjon skal det nye byområdet i Bodø 3D visualiseres, med mål om å utvikle innovative løsninger for å planlegge, simulere og beregne massehåndtering i henhold til sirkulærøkonomiske prinsipper (Bodø kommune, 2019b).

I intervju med informant 1 trekker informanten frem at tydelig markedsdialog er helt avgjørende i et slikt prosjekt. En markedsdialog der man gjør en forskjell slik at leverandørene skal kunne forandre praksisen sin. Informanten trekker frem et eksempel der man som kunde kan stille krav til at alle massene som brukes, f.eks. singel, grus og stein ikke skal være tatt ut fra et berg eller et fjell, det skal være gjenbrukt, altså det skal være grus og singel som er brukt et annet sted. Et slikt krav høres enkelt og greit ut, men som informanten trekker frem må det behandles, det må kanskje vaskes og man må kanskje etablere et vaskeanlegg som kan håndtere og vaske massene som skal gjenbrukes. Dette er noe som tar tid å bygge, og det er som informanten sier, ikke vits at man som offentlig aktør stiller krav til gjenbrukte masser i et prosjekt en måned før prosjektet skal initieres. Dette må leverandørene få god tid til og det handler om å gi de beskjed flere år før initiering. Forutsigbarhet, planlegging og tilstrekkelig tid trekkes frem og det er som informanten sier, leverandørene må få tid til å faktisk investere i et slikt vaskeanlegg for å kunne håndtere forurensede masser. For at et prosjekt som Cityloops skal fungere i praksis er det ulike nøkkelfaktorer som må være på plass. Eksempler på dette kan være å kreve at entreprenører i offentlige anskaffelser jobber sirkulært, maksimerer gjennomsiktighet og imøtekomme risikoen som er forbundet med å bruke gjenbrukte materialer (Andersen, 2021). Samtidig må man sette tydelige krav og forventninger til hva man som offentlig aktør forventer av entreprenørene i store prosjekter som Ny by Ny flyplass. (Andersen, 2021). Der informant 1 trakk fram en tydelig markedsdialog som helt avgjørende for å kunne gjøre noe forskjell.

4.1.6 Lov om offentlige anskaffelser

Formålet med loven er at den skal fremme effektiv bruk av samfunnets ressurser. Loven bidrar til at det offentlige opptrer med integritet, med hensyn til at allmenheten opparbeider tillit til at offentlige anskaffelser skjer på en samfunnstjenlig måte. Loven om offentlige anskaffelser gjelder når oppdragsgivere i annet ledd inngår vare-, tjeneste- eller bygge og anleggskontrakter, konsesjonskontrakter eller gjennomfører plan- og designkonkurranser, der anslått verdig er lik eller overskrider 100 000 kroner ekskl mva. Loven er gjeldende for Bodø kommune på lik linje med andre fylkeskommunale og kommunale myndigheter (Lovdata, 2017).

Kommunale myndigheter på lik linje med statlige, fylkeskommunale og offentligrettslige organer skal ha en anskaffelsespraksis der man bidrar til reduksjon av skadelig miljøpåvirkning og nye klimavennlige løsninger. Man skal ta hensyn til livssyklus kostnader for å fremme denne praksisen. Oppdragsgiver kan stille egnede krav og kriterier som er knyttet til ulike trinn i anskaffelsesprosessen, der offentlige kontrakter skal gjennomføres på en måte som tar hensyn til innovasjon, miljø, arbeidsforhold og sosiale forhold (Lovdata, 2017).

4.1.7 Samordna Innkjøp i Nordland

Samordna innkjøp i Nordland er et felles innkjøpsreglement, der formålet er å sikre at kommunenes ressurser utnyttes effektivt og at anskaffelser foretas i henhold til gjeldende lover, forskrifter og bystyrets vedtak. 21 kommuner i Nordland er knyttet til innkjøpsreglementet hvor Bodø kommune er vertskommune (Bodø kommune, 2017).

Samordna innkjøp i Nordland følger reguleringen fastsatt i Loven om offentlige anskaffelser (Lovdata, 2017).

Kommuner kan vedta egne regler for anskaffelser utover bestemmelsene i lov og forskrift om offentlige anskaffelser. Reglene skal være ivaretatt i alle anskaffelser. Etter gjennomgang av Samordna Innkjøp i Nordland finner jeg ikke utarbeidet regler fra Bodø Kommune under paragraf 2.1 kommunenes egne vedtatte regler (Bodø kommune, 2017).

Samordna Innkjøp i Nordland har miljøkrav som baserer seg på krav fra ISO 14001. Her skal virksomheten være miljøeffektiv og bidra til å styrke omdømmebygging for reguleringen, som tar et ansvar for både miljø og bærekraft. Det skal fungere som en synlig pådriver i offentlig sektor der man sikrer bærekraftige anskaffelser. I samarbeid med innkjøp skal man bidra til å kunne påvirke både leverandører og produktutvikling mot en miljøvennlig retning.

I miljøkravene er det anskaffelsens art og innkjøpende miljømål som er førende. Ved anskaffelser skal man ta hensyn til livssyklus kostnader og miljømessige konsekvenser og kvalifikasjonskrav til miljø skal stilles i alle anskaffelser. I anskaffelser der det er relevant skal miljøhensyn inngå som et tildelingskriterium og kriteriet om miljø bør vektas med minimum 30 % av total vektning (Bodø kommune, 2017). Gjennom intervju med informant 7 trekker informanten frem dette med bruken av ordet relevant (*i anskaffelser der det er relevant*), som kan gjøre det vanskelig å generalisere en praksis da det ikke er et endelig krav, og at det gjør det mer utfordrende i gjennomføringen da det kan bli diskusjoner rundt anskaffelser knyttet til dette med miljøhensyn som tildelingskriterium. I Bodø kommunes klima- og energiplan står det at anskaffelsesreglementet skal inneholde både klare krav og føringer om miljøhensyn som skal være dokumenterbart i alle anskaffelser som gjennomføres (Bodø kommune, 2019a). Informant 1 forteller at vektingen i anskaffelsesreglementet er der, men at det er vanskelig å måle hvordan den vektingen er gjennomført. Grunnen til dette ligger i at det ikke finnes kontrollorganer som påser at det er gjort. Videre forteller informanten at det uansett ikke ville hatt noen konsekvenser om man ikke hadde brydd seg hvis det fantes et slikt kontrollorgan. Innkjøp medfører et stort individuelt ansvar og det krever at personen som gjennomfører innkjøpet evner å identifisere mulighetene knyttet til blant annet miljøkrav (MAPS, 2018). Når innkjøp skjer med et så stort individuelt ansvar kan informant 1 videre fortelle meg at alle som har et budsjett, de kan egentlig bare kjøpe ting uten at det gjør gjennom et kontrollorgan som innkjøpsavdelingen f.eks. Dette gjør at informanten kan fortsette å kjøpe ting uten å bry seg om verken miljø eller tidlig markedsdialog.

«Så det er noen sånne organisatoriske endringer som må til, f.eks. at hvis jeg skal kjøpe noe, så må det gå gjennom innkjøp, et kontrollorgan hos innkjøp da, eller dersom jeg skal kjøpe noe i mitt prosjekt, så må jeg informere iallfall innkjøpsgjengen om det, sånn at de kan gi meg en veileder på hvordan jeg skal gå fremover videre. At det er noen slike barrierer nesten, slike, sjekklistesom man må gjennom da, herunder det her med markedsdialog når man skal gå til anskaffelse av noe.» Informant 1

Når innkjøp skjer med et stort individuelt ansvar medfører det at selve innkjøpsavdelingen har begrenset rom for innflytelse (Kristensen et al., 2020). Kunnskap kan fungere som både en barriere og en driver for implementering av bærekraftige innkjøp. Kompleksiteten rundt bærekraftige løsninger, kombinert med lite kunnskap, kan resultere i at innkjøpere unngår å se potensialet med bærekraftige anskaffelser. I slike tilfeller kan det være mer lettvint å ta det sikre og tradisjonelle valget (Grandia og Voncken, 2019). Praksis er situasjonsavhengig, man kan ikke predikere bare basert på formelle prosedyrer (Kristensen et al., 2020).

Situasjonsavhengig praksis, kravene til det unike innkjøpet er basert på de formelle prosedyrene som er utformet i innkjøpsreglementet, men som informant 1 trekker frem står man relativt fritt til å gjøre et innkjøp, så lenge man har et budsjett.

4.2 Tidlig markedsinvolvering

Tidlig markedsinvolvering og samarbeid mellom offentlige innkjøpere og interessenter er viktig for en fremtidig utvikling av sirkulære anskaffelser. Gjennom tidlig markedsinvolvering kan offentlig aktør påvirket markedet med å kommunisere hva fremtidens behov og målsettinger er (Alhola et al., 2018).

«Du kan si at vi innser på en måte at prikken over i-en kunnskapen er jo ute hos leverandørene.» Informant 6

Som informanten trekker frem her sitter leverandørene med mye kunnskap om sirkulære og bærekraftige løsninger, de jobber med dette og er eksperter på områder. For å jobbe mot en fremtidig utvikling der sirkulær praksis anvendes er deling av kunnskap en metode som øker informasjonen om de mulighetene som ligger i markedet per nå, dette er igjen med på å skape en bevissthet rundt sirkulær økonomi (Ellen MacArthur Foundation, 2019).

Tidlig markedsinvolvering må defineres og gjennom intervju med informant 5 belyste informanten at dialog med markedet er en del av det, men dialogen med markedet er mer enn en markedsdialogkonferanse som ofte er tatt frem som måten man skal gjennomføre det på. Det må være en intensjon med gjennomføringen, hva skal man oppnå med tidlig markedsinvolvering. Informanten sier at gjennomføring uten en klar intensjon er lite heldig, da det er vanskelig å avklare hva behovet er, leverandørene har lite å svare på og leverandørene kan oppfatte at det er misbruk av verdifull tid. Definisjon og intensjon er to helt sentrale stikkord som er viktig å kartlegge før man går i dialog med markedet. I tillegg må det settes en forventningsavklaring rundt input fra markedet:

«Jeg tror man er nødt til å analysere hva man forventer av input fra markedet, og dermed spisse budskapet som man gir ut, sånn at det er mulig for markedet å respondere på det du faktisk ønsker tilbakemelding på. Jeg tror ikke det er en fornuftig ting å bruke en markedsdialog ene og alene som en markedsføring av hvor fremoverlent man er som offentlig aktør. Det må jeg innrømme at, det tror jeg skjer ofte» Informant 5

Med en forventningsavklaring kan man skille mellom det å være mer konkret rundt hva man ønsker å oppnå og det kan skape en arena der informasjonsutveksling mellom aktørene skjer i

større grad. For å skape en arena der man høster informasjon og stimulerer til utvikling av nye eller bedre løsninger anbefales det å være tidlig ute med behov sånn at markedet får muligheten til å starte utviklingen på et tidlig stadie (dfø, 2021). Dette støttes av informant 1 som mener man må involvere markedet i en tidligere fase:

«Jeg tror vi må lære i Bodø kommune, viktigheten av å involvere leverandører tidlig i slike prosjekter, jeg tror ikke vi har vært flinke nok til å involvere de tidlig nok.» Informant 1

For å teste funnene fra offentlig sektor, er det relevant for oppgaven min å få tilnærminger fra privat sektor når det gjelder tidlig markedsinvolvering. Noe som jeg ønsket å kartlegge var hvordan de opplever at denne dialogen har vært frem til nå

«Jeg opplever at den er i ekstremt stor utvikling» Informant A

Informanten kan fortelle at det har gått fra å være en veldig tung prosess der man har vært nødt til å vri seg rundt og ikke tenke at man skal levere et produkt eller en løsning, men nå i den siste tiden har det løsnet. Informant B poengterer at hvis man skal kunne forberede aktører i markedet sånn at man som privat aktør skal kunne være forberedt om hva som kommer om fem eller ti år frem i tid så må man være tidligere ute enn det som er tilfellet nå

«Jeg føler ikke den dialogen er spesielt god nei.» Informant B

I klima- og energiplanen til Bodø kommune er det trukket frem at gjennom innkjøp har kommunen en stor mulighet til å kunne etterspørre og stille krav til klimavennlige varer og tjenester. Gjennom denne muligheten kan kommunen påvirke leverandører i en mer miljøvennlig retning. For at man skal nå en slik retning er samarbeid og felles forankring avgjørende (Bodø kommune, 2019a). Informant 1 trekker frem intern forankring i kommunen rundt hvordan man jobber med tidlig markedsinvolvering

«Det er ingen organisatoriske rutiner som krever at man involverer leverandører i tidlig fase eller etablerer en tidlig markedsdialog med leverandørene.» Informant 1

Dette støttes av informant 3, som kan fortelle at det er mer nettverksbasert, der man f.eks. blir direkte kontaktet av en aktør som ønsker å diskutere noe. Videre forteller informanten at det

ikke er et system på plass som ivaretar en slik form for markedsinvolvering. Dette stemmer bra med funn fra MAPS (2020) som trekker frem at anskaffelser legger stor vekt på innkjøpers evner og det medfører et stort individuelt ansvar.

Samarbeid er avgjørende for en overgang til sirkulær praksis. I dette ligger det at gjennom samarbeid kan deling av kunnskap med ny teknologi legge til rette for en mer og bedre utnyttelse av både produkt og ressurser (Deloitte, 2020).

«Altså jeg tror det beste og smarteste vi har gjort er å ta eierskap til selve produktet, men vi har og tatt eierskap i den forstand at vi må stå for opplæringen, at vi må vær best på området faglig sett og at vi går inn som en råd og veileder og legger til rette for at de skal lage egne interne rutiner, men med mal fra oss.» Informant A

Denne uttalelsen støttes av tidligere studie gjennomført av Kristensen et al. (2020) hvor et læringsmiljø der man bruker dialog som dimensjon, på lik linje med eksperimenterere, risikovillighet, interaksjon med eksterne interessenter trekkes frem som en ny innovativ måte å oppnå sirkulære løsninger. De påpeker også at organisasjonens kapasitet til å lære i de ulike avdelingene kan påvirke i en retning der ny konsepter skaper et positivt læringsmiljø. Læring kan være en måte å forandre eksisterende praksis på, og samtidig la disse forandringene skje når man skaffer ny kunnskap. Dette støttes av mine empiriske funn når informant 5 også forteller følgende

«Det er nok et gap mellom det offentliges tro på egen innovativ kraft, og markedets forventning om tid. Markedet har nok en forventning om at ting ikke tar tre år, fra man har sagt noe til at det skjer. Det kan fort skje i det offentlige. Men det er også en ganske stor forskjell på aktørene. Noen aktører som har jobbet med det offentlige, de kjenner gamet ganske mye bedre enn de små innovative, litt utålmodige aktørene som ikke har den samme erfaringen. Og samtidig så gjør dette at det blir en motsatt forventning, de store tunge aktørene, de har egentlig en ganske grei forventning om at dette er mer nettverksbygging enn det er salg, mens de små aktørene oppfatter dette som en mulighet for å selge seg inn og skaffe seg oppdragene som skal til for å berge de det neste året.» Informant 5

Informant A fra privat sektor tar opp dette med forventninger rundt det å levere en ny løsning, at man som «ny aktør» forstår at dette kan ta tid og at man utvikler gode rutiner for god

utnyttelse av en ny løsning, sammen med offentlig aktør. Noe som stemmer bra med hva informant 5 sier om forventningsavklaring, der store tunge aktører ser på prosessen mer som nettverksbygging enn salg. Et læringsmiljø der man skaper en klar forventning rundt hva både offentlig og privat sektor forventer er noe informant A sier følgende om:

«Vi jobber sammen med dem om å lage rutiner, at vi liksom hele veien er ganske tett på, men legger alt ansvaret over på de. Og det har jo gjort at vi har blitt tatt mye mer seriøst og profesjonelt selv om vi fortsatt kommer med en relativt ny løsning. Og det er viktig fordi at det kan være mange ledd man skal igjennom i det offentlige og det tar tid å finne ut hvordan kontaktperson man skal kontakte» Informant A

Forventningsavklaringen man på forhånd utarbeider, sammenfaller med behovet for høyere fokus på samarbeid både internt og eksternt. I et slikt samarbeid må offentlig aktør være mottakelige for ny kunnskap og læring for å dermed implementere praksisen mot en mer bærekraftig retning (Kristensen et al., 2020). Gjennom en slik retning kan man skape en plattform der aktørene tetter gapene rundt tid, forventninger og hva man ønsker å oppnå. Dette er noe som informant 5 mener er en utfordrende prosess:

«Så det er et sprik, og det å klare å formidle det spriket til aktørene, altså det å forstå at dette er en del av spillet, er utfordrende. Og spesielt når det offentlige har en forkjærlighet for å favorisere veldig tung økonomisk soliditet i anskaffelser. Det vil si at i utgangspunktet er det lite rom for de små innovative aktørene i anskaffelser mot det offentlige, og begge er ikke veldig risikovillige, de er heller villig til å betale veldig mye mer penger for å være sikker på at de ikke blir stående med ingenting.» Informant 5

En triadisk modell basert på Holma et al (2020) ble presentert i teoretisk rammeverk. I modellen presenteres det tre sentrale aktører: (1) offentlig aktør (2) interne interessenter og (3) eksterne interessenter. De tre aktørene vil være avhengige av god informasjonsflyt og offentlig aktør må ta en sentral rolle som mellommann for å optimalisere samarbeidet mellom aktørene. Denne modellen støttes av Bodø kommunes ambisjon i klima- og energiplan om å være en pådriver og igangsetter, der målet er å legge til rette for en mer klimavennlig utvikling (Bodø kommune, 2019a). Gjennom mine empiriske funn viser det seg også at en slik informasjonsflyt kan oppfattes som farlig:

«I et innovativt marked så er nok ganske mange av aktørene redde for å få ideene sine stjelt. Jeg tror nok den frykten er overdreven i forhold til realiteten, men den er der» Informant 5

Her forteller informanten om utfordringer i et innovativt marked, noe som støttes av informant 6, som kan fortelle om opplevelser der leverandører ikke sier noe:

«Jeg har også vært med i tilfellene hvor leverandørene bare sitter og ikke sier noen ting, fordi de ikke vil røpe noen av sine tanker» Informant 6

Den triadiske modellen med (1) offentlig aktør (2) interne interessenter og (3) eksterne interessenter er viktig i tidlig markedsinvolvering både når det gjelder informasjonsflyt men også som en fora for informasjonsutveksling. Dette støttes av mine empiriske funn når informant C forteller følgende:

«Det finnes ingen faste fora der kommunen og private går sammen for å finne, her har vi en case, hvordan gjør vi det? Ja si at vi hadde hatt et møte annenhver måned f.eks., eller en gang i kvartalet, så hadde man meldt inn saker, dette er casen : hvordan fikser vi dette. Det finnes ikke.» Informant C

Som informanten er inne på finnes det ingen faste fora der man kan finne løsninger sammen i et innovativt marked. Videre forteller informanten at et slikt fora må rigges på en måte som gjør at aktørene kan utveksle informasjon, der eksterne interessenter (næringslivet) kan ta ordet uten å være redde for å røpe sine tanker. Samarbeid i den presenterte triadiske modellen har både fordeler og vanskeligheter. Fordelene ligger i mulighetene med å optimalisere økonomisk og menneskelig kapital, bedre tilgang til ulike markeder, økt kunnskap og tverrfaglig samarbeid mellom de ulike aktørene i modellen. Vanskelighetene med modellen er knyttet mot selve gjennomføringen der f.eks. gratispassasjerer som velger å ikke delta aktivt i en prosess oppnår samme fordeler som alle andre (Witjes og Lozano, 2016). Fordelene i form av økt kunnskap og samarbeid støttes av informant B når informanten sier følgende:

«Hadde du kjørt mer innovative modeller hvor vi enten i forkant av anbudsprosessen, eller på en annen måte hadde kommet litt til ordet, kunne bidratt med vår spesialistkompetanse direkte, på en eller annen måte tidlig, sånn at du kan være med å påvirke og dytte på innovasjoner for å si det sånn.» Informant B

Her snakker informant B om en måte å bidra med deres spesialistkompetanse. Informanten påpeker også at informasjonsutvekslingen må være rigget på en fornuftig måte slik at man unngår vanskeligheter med gjennomføringen. Utveksling av informasjon er avgjørende for godt samarbeid i en verdikjede (Witjes og Lozano, 2016). En slik informasjonsutveksling kan innebære en spesialistkompetanse som informant B var inne på, noe som også støttes av informant A:

«Det er ikke sikkert at de som skal ta den nye løsningen i bruk jobber på den måten vi tenker løsningen kan dra best mulig utbytte av. Når man kommer med noe nytt må man ta eierskap til det, og man må ha en forståelse for at dette er en helt ny løsning.» Informant A

Informant A, trekker frem meningsfull involvering der man har en forventning til at de som skal bruke den nye løsningen man presenterer ikke nødvendigvis bruker det på den måten som er tenkt, i forhold til best utnyttelse. Med en slik involvering er det ønskelige utfallet å skape læring for bedre utnyttelse av produkter eller løsningen, gjennom dialog. Dette stemmer bra med funn fra Rainville (2021) som viser til at slik involvering overfører informasjon på tvers av institusjonelle grenser og assosieres med høyere prosjektytelse.

4.3 Sirkulære offentlige anskaffelser

Sirkulære offentlige anskaffelser er elementer av grønne og bærekraftige offentlige anskaffelser, der målene er miljøforbedringer, verdiskaping og sosial velvære. Et skille fra begrepene grønne og bærekraftige anskaffelser er at sirkulære anskaffelser fokuserer på «closed loops» og verdibevaring, altså å produsere og gjenbruke produkter og materialer i lukkede materialkretsløp (Alhola et al., 2017).

Nye strategier for sirkulære offentlige anskaffelser krever en bredere vinkling med tanke på samarbeid, både internt og eksternt. Fra et slikt perspektiv vil CPP være ganske lik innovative offentlige anskaffelser, da med tanke på fokuset rundt samarbeid. Perspektivet med bredere vinkling inkluderer også nye læringsmønstre, siden ansvarlige for innkjøp i kommunen må være mottakelig for ny kunnskap og læring for å kunne implementere sirkulær praksis i offentlige innkjøp (Kristensen et al., 2020). Dette med læring og hvordan kommunen arbeider med dette ble belyst i intervju med informant 1:

«Altså det vi vet er at vi er veldig dårlige på å ta hensyn til sirkularitet i anbudene. Vi har gjort noen undersøkelser på det og vi har funnet ut av vi er ganske sånn pessimistiske til det, altså vi har ikke troen på at vi er flinke på sirkulære anskaffelser.» Informant 1

Som informanten forteller er det en pessimisme i kommunen vedrørende sirkulære anskaffelser. Informanten kan videre fortelle at det er ansatt en egen person som skal jobbe med nettopp dette, at man skal bli flinkere til å stille krav og følge opp disse i henhold til CPP. Dette støttes av tidligere forskning utført av Gelderman et al (2017) hvor nye praksiser som CPP krever en skarp observasjonsevne for å oppfatte hva som er nødvendig. Her har innkjøpere en viktig rolle når det kommer til å linke ekstern kunnskap og interne behov. Deres kunnskap om bærekraft linket opp mot hva som kreves i organisasjonen er viktige virkemidler for å skape bærekraftige initiativer som CPP (Gelderman et al., 2017). Informant 1 kan videre fortelle at det jobbes mer mot å samle kunnskapen man allerede har fra eksterne prosjekter, samt evnen til å tilegne seg kunnskap slik at det anvendes og brukes i kommunen. Informanten snakker om en ny praksis i kommunen hvor man i henhold til klima- og energiplanen skal satse på grønne og sirkulære prinsipper. Tidligere forskning gjennomført av Kristensen et al (2020) viser at kompetansen som kreves for CPP er annerledes enn vanlig innkjøpspraksis, og det krever et videre samarbeid med nye interessenter, hvor man går

utenfor en normal praksis. Videre viser funn fra studie av Alhola et al (2017) at mangel på erfaring og informasjon rundt CPP kan være en av grunnen til at implementering av slik praksis skjer sakte. Det kan være en usikkerhet rundt hvordan slike innkjøp skal gjennomføres.

Klimaplanen for de neste ti årene beskriver alvorret med å raskt kutte klimagassutslipp, og at Norge må ta et klart ansvar i en global dugnad. Planen er omfattende og tar for seg flere ulike næringer, der omstilling og evne til å tenke nytt er en rød tråd. For min oppgave er det relevant å se på hva klimaplanen sier om offentlige innkjøp og sirkulær økonomi (Klima- og miljødepartementet, 2021b).

Offentlig sektor er både forbruker, investor og markedsaktør. Det medfører et stort ansvar både i form av kjøp av produkter og tjenester, valg av transportløsninger og avfallshåndtering, som alle påvirker klimaet og miljøet internasjonalt og i Norge. For å kunne redusere Norges klimagassutslipp er blant annet klima- og miljøkrav, grønn næringsutvikling og pådriver mot markedet med å etterspørre lavutslippsprodukter og tjenester trukket frem som nødvendige virkemidler (Klima- og miljødepartementet, 2021b). Gjennom klimaplanen er transportsektoren trukket frem som en særlig viktig sektor som en omstiller i form av en mer miljøvennlig transport. For Bodø kommune med prosjektet Ny by - Ny flyplass, er det snakk om store mengder masse som skal håndteres når flyplassen skal flyttes. Som et virkemiddel for å kunne redusere klimagassutslipp forteller informant 3 at de ønsker å ha minst mulig massetransport ut av området knyttet til prosjektet, der jobber de med å se på ulike måter for å kunne gjenbruke de massene som allerede er der.

«Vi ønsker å ha minst mulig massetransport ut av området, så vi ser på mange måter vi kan gjenbruke det som er der.» Informant 3

I denne sammenhengen er det relevant for oppgaven min å trekke inn figuren jeg presenterte under teoretisk rammeverk: fire tilnærminger til sirkulære innkjøp

| Procurement including GPP based "circular" criteria | Procurement of new "circular" products and materials | Procurement of services and new business concepts | Procurement promoting circular ecosystems |
|--|---|---|---|
| <p>Improved products and services are procured by adding more GPP and circular criteria to the tender competition:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recyclability - Share of recycled materials - Reuse - Packaging material - Etc. | <p>New products are procured and/or developed by innovative public procurement:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Products that are significantly better in terms of recyclability, share of recycled materials, long lifespan, disassembly, etc. | <p>Product - service systems are procured and new approaches are applied that promote circular aspects:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leasing concept - Buy per use - Shared use - Buying and selling back | <p>Investments are made that stimulate the development of "circular ecosystems"</p> <ul style="list-style-type: none"> - Develop or support closed loops - Create new networks and alliances - "Waste as material" |
| <p>Examples:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Paper products - ICT devices - Packages - Furniture | <p>Examples:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Building components of recycled material - Textiles made of recycled material | <p>Examples:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buying light instead of lamps - Leasing furniture instead of buying it | <p>Examples:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buses running by locally produced biogas - Construction projects with closed material loops |
| <p>Better quality products ➡ New products ➡ New business concepts ➡ Circular ecosystems</p> | | | |

Figur 3: Fire tilnærminger til sirkulære innkjøp (Alhola et al., 2017)

Informant 3 snakker om gjenbruk som havner under første tilnærming modellen. Her ser man på kriterier for resirkulering, gjenbruk og bruk av resirkulert materiale, spesielt knyttet opp mot de store massene som frigis etter flyttingen av flyplassen i Bodø, der målet er at kommunen ikke skal kjøpe inn masser, men gjenbruke det som allerede er der. Informant 4 kan fortelle meg at kommunen ser på mulighetene for å etablere lokale deponi og lokale rensestasjoner for masse, slik at man slipper å flytte massene av gårde for enten å hente ny masse eller å rense det. Informanten knytter dette opp med at kommunen ønsker å få ned klimagassutslippene med å flytte massene så lite som overhodet mulig. Informant 4 nevner dette med å skape et system for håndtering av masse, et sirkulært økosystem som vi ser i fjerde tilnærming. Funn fra Alhola et al (2017) viser at det som kreves i en slik tilnærming er stor dedikasjon fra interessenter hvor man jobber mot et komplekst nettverk som er avhengig av forankring internt og eksternt. Videre i intervju med informant 4 snakker vi om hvordan det arbeides med sirkulære prinsipper i kommunen:

«Det er nok ikke så bra som det kunne ha vært, men det er også kanskje litt fordi det er tidlig.» Informant 4

Informanten knytter dette med at det kanskje er litt for tidlig opp mot sirkulær praksis. Samme informant kan fortelle meg at det arbeides med sirkulære prinsipper i andre prosjekter enn Ny

by – Ny flyplass, men at det er helt i startfasen. Informanten viser til andre kommuner som har sett på mulighetene for å etablere gjenbrukssentraler for kommunale rekvisitter, der man prøver å lage databaser for å se om utstyret kan benyttes andre steder hvis man f.eks. river et bygg. Informanten forteller at dette må ses i sammenheng med om det er en markedsside som kan ta vare på brukt utstyr, altså en gjenbruksservice eller en bedrift som kan pusse opp det brukte utstyret slik at det kan gjenbrukes. Dette er prinsipper som havner under andre tilnærming i modellen. Informanten forteller videre at tankegangen rundt dette med pris versus hva du får, altså at rekvisittene som er brukt kan ha like god kvalitet som noe nytt er utfordrende. Pris og kostnadssiden rundt klima- og miljøkrav i offentlige innkjøp er trukket frem i klimaplanen for de neste ti årene, der økt transaksjonskostnader eller høyere innkjøpspris med å velge bærekraftige løsninger belyses (Klima- og miljødepartementet, 2021b). Informant 4 snakker om en modning der man ser på konsekvensene rundt vedtakene man har gjort og knytter dette opp mot villigheten til å faktisk betale det som kreves for å være i forkant når det kommer til bærekraftige løsninger. Dette støttes av informant 2:

«Men så er det jo det da, har vi råd til å vente? Det er jo kanskje store investeringer, men tenk på hvor mye co2 utgiften kommer til å øke fram mot 2030, den er jo spådd å øke noe helt enormt.» Informant 2

Informanten viser til at en bærekraftig løsning kan koste dobbelt så mye enn å velge en tradisjonell løsning, men som begge informantene belyser at det er en modningsprosess hvor man knytter opp kostnader over et lengre perspektiv, hvor co2 utgiften er spådd å øke ifølge informant 2.

Gjennom å trekke inn perspektiver fra privat sektor, fortelle informant C at man må være klar over at det er andre faktorer som spiller inn når det kommer til valg av løsninger. Som informanten fortalte er det sånn at man har et begrenset antall leveår hvis man som privat aktør skal drive med minus. Med dette mener informanten at man ikke kan velge en sirkulær løsning bare fordi det er forventet, det må være økonomisk lønnsomt for bedriften, og initiativet må komme fra offentlig sektor. I et sirkulært økosystem der man i fjerde tilnærming av modellen skaper et nettverk, kan avfall ses i et nytt lys. Her kan avfall fra en aktør i økosystemet være råmateriale for en annen aktør, noe som kan medføre at kostnadene med å velge en sirkulær løsning holdes nede (Alhola et al., 2017). Utfordringer knyttet til type materialer som er brukt og som skal gjenbrukes belyses også fra informant C. Det knyttes opp

mot kostnadene med å ta vare på materialene og få det opp til dagens standard, der et vindu kan være vanskelig å gjenbruke fordi det kanskje er miljøskadelige stoffer i det, og da må det kanskje saneres i følge informanten.

Pilotprosjekter og gode sirkulære prosjekter er nødvendig å sørge for ifølge informant 3. Det må være prosjekter med byggematerialer som har livsløpsstandard på, der man i planleggingsfasen ser på muligheten for å bruke det til andre ting og hvordan bygget kan gjenbrukes i fremtiden. Her forteller informanten at de samarbeider med renovasjonsselskapet Iris Salten, der de sammen ser på løsninger som er mulig, og samtidig sørger for å forske på løsninger som ikke er mulig her og nå, men med et mål om å få det best mulig når man setter i gang.

Klyngesamarbeid trekkes frem, der virksomheter peker på at slikt samarbeid fører til en bedre utnyttelse av energi- og materialressursene, enn om det uføres alene (Klima- og miljødepartementet, 2021b). Dette støttes av informant B fra privat sektor som forteller om mulighetene for å splitte utviklingskostnaden, der man sprer den på flere aktører i et klyngesamarbeid. Samarbeid kan være med på å «close loops», hvor nye nettverk skapes og man sammen jobber mot et felles mål, en bærekraftig fremtid med en mer bærekraftig innkjøpspraksis (Alhola et al., 2017).

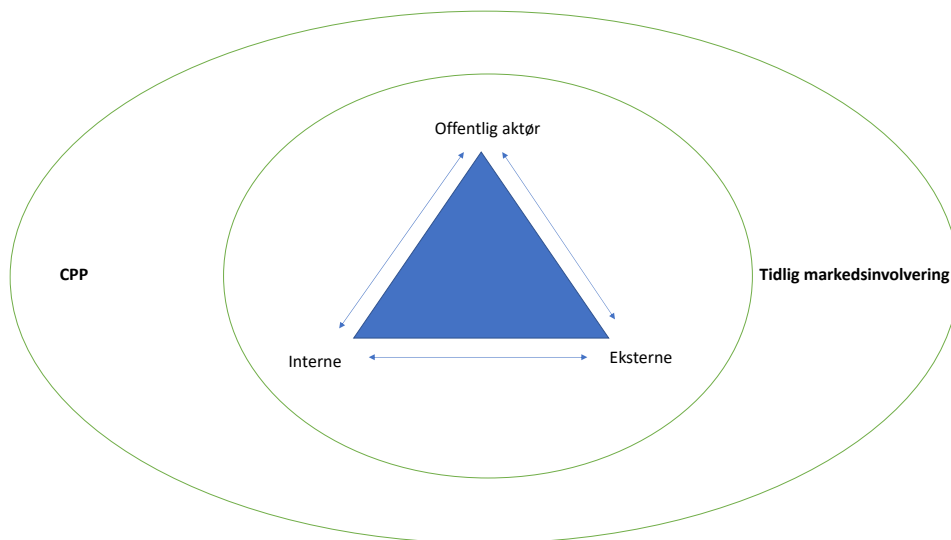
5. Analyse

I dette kapitlet vil jeg analysere hvordan stakeholder teori, CPP og tidlig markedsinvolvering jobber sammen. Jeg vil også analysere dette opp mot mine empiriske funn og diskutere de mot hva tidligere forskning sier.

Sirkulær praksis og inkludering av disse må sees i sammenheng med menneskelige faktorer. Engasjement fra innkjøpere rundt tekniske, budsjettmessige og regulatoriske spørsmål knyttet til sirkulære anskaffelsesprosesser kan indikere problemer som hemmer fremgangen av en sirkulær prosess. Faktorene må sees i form av individuelle og organisatoriske faktorer, tilpasningsprosesser i innkjøpsgruppen, tilpasningsprosesser i organisasjonen og eksterne tilpasningsprosesser mellom organisasjoner (Sönnichen og Clement, 2019).

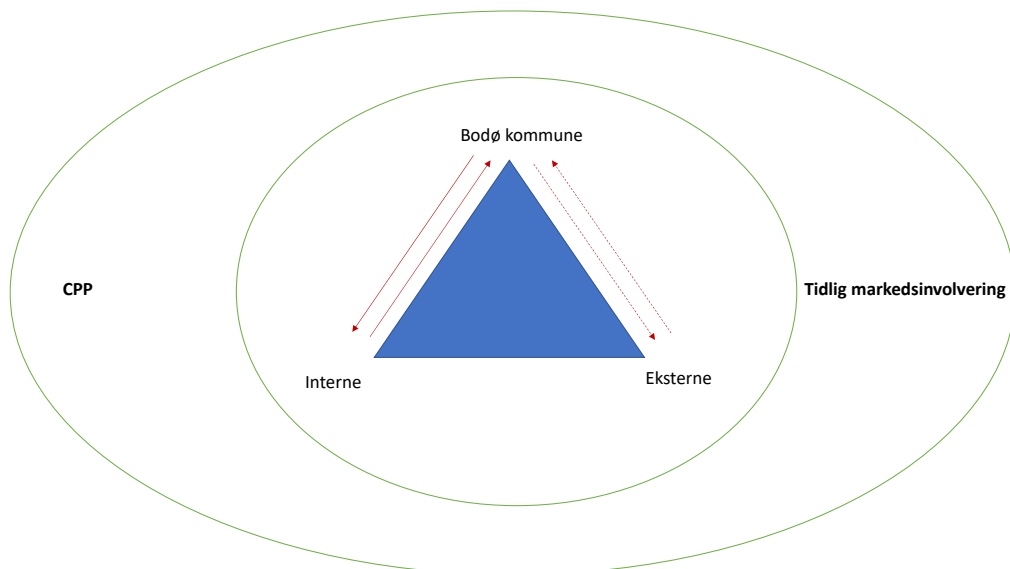
I Bodø kommune er det ingen organisatoriske rutiner som krever tidlig markedsinvolvering med interessenter. En forpliktelse fra toppledelse gjennom opplæring, sammen med obligatoriske mål for bærekraftig utvikling, der krav om blant annet tidlig markedsinvolvering må avklares for å kunne hjelpe prosessutviklingen. Dette støttes av Sönnichen og Clement (2019) som viser til at et skifte i organisasjonskulturen der man ser på et større individuelt engasjement mot sirkulær praksis tar tid, og det vil være påvirket av ledelsens engasjement og interne endringsagenter i organisasjonen. Eksterne endringsagenter skal heller ikke undervurderes, der empiriske funn viser at rolleforståelse, hvor leverandørene tar eierskap til produktet og står for opplæringen, der ekspertkompetanse sørger for rett anvendelse er en fornuftig vei å gå. Dette støttes også fra tidligere forskning der Rainville (2021) viser til at interkasjon mellom interessent og offentlig aktør kan akselerere et skifte mot en mer sirkulær økonomi med å skape nye krav for effektiv bruk av ressurser. Sirkulær økonomi krever organisatoriske forandringer, der innhenting av ny kunnskap og læring er avgjørende for å utvikle en ny praksis (Kristensen et al., 2020).

Fra teoretisk rammeverk presenterte jeg en figur, som knytter sammen stakeholder teori, CPP og tidlig markedsinvolvering.



Figur 4: Ideelt bilde med optimal kobling

Figuren over viser et ideelt scenario der informasjonsflyten er optimalisert mellom de tre aktørene (1) offentlig aktør (2) interne interessenter (3) eksterne interessenter. For å optimalisere må kommunen ta en rolle som mellommann i en slik treleddet relasjon. Som man ser er det sterk kobling mellom de tre aktørene markert med heltrukket blå linje. Under presenterer jeg et revidert bilde, der jeg basert på mine empiriske funn beskriver situasjonen i Bodø kommune



Figur 5: Revidert bilde Bodø kommune

I motsetning til den tidligere figuren er det ikke en optimalisert informasjonsflyt mellom de tre aktørene. Mellom Bodø kommune og interne interessenter er det en veldig svak kobling begge veier, markert med heltrukket rød linje. Dette baserer seg på empiriske funn som viser

til at det ikke finnes organisatoriske rutiner som legger til rette for CPP eller tidlig markedsinvolvering. Uten organisatoriske rutiner er det utfordrende å gjennomføre anskaffelser som skal ta hensyn til dette. Empiriske funn konkluderer med at det hviler alt for mye ansvar på innkjøpers evner, både med tanke på å identifisere mulighetene som ligger i markedet, men også det å tenke «utenfor boksen» uten å være redd for å trå feil. Dette er en konsekvens av at kommunen ikke har et kontrollorgan som følger opp om innkjøp gjennomføres i henhold til krav og føringer. Gjennom empiriske funn viser det seg at innkjøpsavdelingen i kommunen har en begrenset rolle når det kommer til innkjøp med et helhetlig bærekraftfokus. En antakelse jeg hadde på forhånd når jeg startet denne studien var at innkjøpsavdelingen var et kontrollorgan man måtte innom for å gjennomføre en anskaffelse i kommunen. Mine funn tyder på at innkjøpsavdelingen ikke fungerer som et slikt kontrollorgan. Dette underbygges når informanter kan forteller at det ikke er organisatoriske rutiner og at i enkelte tilfeller er innkjøp gjennomført uten involvering fra innkjøpsavdelingen. En så begrenset rolle gjør gjennomføringen av innkjøp med et helhetlig bærekraftfokus utfordrende, enten det er i form av terminologien sirkulær økonomi eller grønne offentlige anskaffelser. Terminologier er viktig å trekke frem. Mine empiriske funn viser at det kan være begrensende i anvendelsen og det kan skape usikkerhet både internt og eksternt. I et av intervjuene måtte jeg forklare hva jeg mente med sirkulær økonomi i konteksten jeg presenterte det. I et annet intervju oppfordret informanten meg til å bruke terminologien sirkulær økonomi på bakgrunn av at dette er et fokusområde internt i kommunen. Som objektiv part er det vanskelig å se at dette er et fokusområde internt i kommunen, det handler mer om hvem man spør. Dette er naturlig sammenhengende med stillingsbeskrivelse og ansvarsområde informanten sitter på, men intern samhandling på tvers av avdelingen fremstår begrenset etter mitt syn.

Koblingen mellom kommunen og eksterne interessenter er svake, markert med rød stippet linje. Her er det mer utvikling, og da spesielt knyttet til eksterne prosjekter som Ny by – Ny flyplass og Smart Bodø. Som mellommann i en triadisk modell skal kommunen optimalisere nivået at samarbeid mellom de tre aktørene. Her viser empiriske funn at informasjonsutvekslingen ikke er organisert i form av f.eks. et fora der man kan møte eksterne interessenter, hvor man rigger det på en slik måte at informasjonsutveksling skjer uten at noen skal være redde for at ideene stjeles. Mine empiriske funn støtter en slik modell der funnene viser at informantene fra privat sektor underbygger behovet for et slikt fora, men at det må være mer konkret og at det ikke må foregå på et overordnet plan, som opplevelsen har vært

hittil. Et sted å starte for kommunen i arbeidet med mellommann er jobben med interne interessenter, dette er et fundament som må være på plass hvis en slik triadisk modell skal fungere i praksis. Videre er det en svak kobling mellom interne og eksterne interessenter. Dette underbygges av mine funn som viser at interaksjonen mellom interne og eksterne interessenter har vært mer basert på eget nettverk og at det ikke er et fast system som ivaretar en slik interaksjon. Gjennom empiriske funn fra privat sektor underbygges dette med at det har vært en tung prosess med en slik interaksjon, der man tidligere har vært nødt til å vri seg rundt for å presentere nye løsninger. Revidert bilde over viser hva som må til for at kommunen skal kunne jobbe med tidlig markedsinvolvering og CPP på et høyere nivå. Koblingene jeg har presentert i revidert figur tar utgangspunkt i ideell figur der nivået av samarbeid er optimalisert mellom de tre aktørene (1) offentlig aktør (2) interne interessenter og (3) eksterne interessenter. Mine empiriske funn underbygger at en slik optimalisering danner et grunnlag for bedre utøvelse av tidlig markedsinvolvering og CPP.

Bodø kommune er med i prosjektet CityLoops, som handler om å øke kunnskapen rundt sirkulærøkonomi, for deretter å danne et fundament for fremtidig byutvikling. Dette er et eksternt prosjekt der målet er å samle kunnskapen man allerede har, innhente nye kunnskap og implementere det i organisasjonen. Gjennom involvering i et prosjekt som Cityloops kan ansatte fungere som interne endringsagenter der resultatet kan være utvikling av hele organisasjonen. Dette støttes av tidligere forskning gjennomført av Sönnichen og Clement (2019) som viser til at effektive sirkulære anskaffelsesprosesser er avhengige av tilstedeværelsen av aktører med en klar tro på fordelene med sirkulær praksis for offentlige anskaffelser, i tillegg trekkes organisatoriske rutiner og en strategisk visjon frem. Interne endringsagenter vil ha en avgjørende rolle for å utvikle og drive sirkulære offentlige anskaffelsesprosesser. Mulighetene for læring internt er tilstede, men et viktig skille her er overgangen fra læring til implementering i kommunen. Gjennom empiriske funn viser det seg at kommunen er pessimistiske på egen kompetanse, troen på at man er flinke på sirkulære anskaffelser er fraværende. Gjennom handlingsdelen i klima- og energiplanen til kommunen skal metodikken som ligger under innovative offentlige anskaffelser følges. Under denne metodikken ligger det retningslinjer som tar for seg både tidlig markedsinvolvering og innovasjon. Klima- og energiplanen er offensiv og den er ambisiøs, noe den må være, siden offentlig aktør har en betydelig påvirkningskraft gjennom sin innkjøpsmakt.

Gjennom teoretisk rammeverk presenterte jeg en modell som tar for seg fire tilnærminger til sirkulære innkjøp. Mine empiriske funn viser at kommunen opererer på et tidlig stadie i modellen, der promotering av sirkulære innkjøp med hjelp av kriterier som resirkulering, gjenbruk og bruk av resirkulert materiale trekkes frem. Krav ved tilbudsforespørsel, der bedrifter må beskrive miljøprofilen er også helt i startfasen i kommunen. Dette er noe som knyttes opp mot store prosjekter som Ny by – Ny flyplass, men som ikke har en konkret funksjon enda og basert på mine empiriske funn er det ikke en høy prioritering knyttet til dette. Gjennom empiri presenterte jeg at kommunen ser på mulighetene for å etablere lokale deponi og lokale rensestasjoner for masse. I den presenterte modellen med fire tilnærminger, er dette i den mest avanserte tilnærmingen, der man ser på sirkulære økosystem. Etter mine empiriske funn er dette noe som er på ide-stadie og det er en lang vei å gå før man kan nå denne tilnærmingen. Dette er en offensiv tankegang, som jo er naturlig da kommunen har en mulighet til å bygge opp en helt ny bydel. Her kan man være ambisiøs og tenke i nye sirkulære retninger, der etablering av deponi og rensestasjoner for masse kan være en fremtidig løsning for store prosjekter.

Tidlig markedsinvolvering fremheves som viktig i anskaffelser som involverer komplekse prosesser og innovative produkter (Sönnichen og Clement, 2019). CPP krever ny praksis som legger til rette for eksperimentering, risikovilje, læring gjennom markedsinvolvering, innovasjon og pilotprosjekter. Akkurat dette med pilotprosjekter er noe som mine empiriske funn støtter, både fra offentlig og privat sektor. Det er helt nødvendig med gode pilotprosjekter der man kan teste ut nye sirkulære løsninger. Her ligger det et stort potensiale for å involvere interessenter tidlig i prosessen for å inkludere nye aspekter og innhente ny kunnskap. Gjennom mine empiriske funn er det også belyst at flere jobber med de samme utfordringene, dette kan være på tvers av kommuner blant annet, noe som gjør at man ikke må finne opp kruttet på nytt hver gang.

Gjennom rapporten nasjonal strategi for en sirkulær økonomi utarbeidet av Deloitte (2020), ble det trukket frem at generell forvirring rundt terminologier som sirkulærøkonomi, bærekraft, klimanøytralt er en barriere for en overgang til sirkulære anskaffelser. Mine empiriske funn støtter rapporten av Deloitte (2020) og viser at kunnskap er viktig og at det kan være vanskelig å forstå hvorfor man skal forholde seg til dette. Her er akkurat dette med mangel på kunnskap og bevissthet rundt det totale klimaavtrykket trukket frem som en barriere for overgangen til sirkulær økonomi i Norge og i Bodø.

Funnene fra min studie viser at Bodø kommune ikke har råd til å vente. Spådommene er dystre og det er spesielt i nordområdene man ser klimaendringene tre i kraft. I den sammenhengen kan man tenke seg til, hva tidlig markedsinvolvering kan bidra med. Jo, det handler om å dele kunnskapen om bærekraftige løsninger som sirkulær innkjøpspraksis, der man gjennom dialog og samhandling skaper en felles plattform, hvor man legger til rette for innovasjon, læring og meningsfull involvering. For å oppnå dette må optimalisering mellom de tre aktørene (1) offentlig aktør (2) interne interessenter og (3) eksterne interessentene som ble presentert i teoretisk rammeverk være mer til stede enn hva situasjonen er i Bodø kommune i dag.

6. Konklusjon

I denne oppgaven har jeg sett på en norsk kommune og hvordan de jobber med tidlig markedsinvolvering og sirkulære offentlige anskaffelser (CPP). En kvalitativ metode ble valgt med hensikt for å få en dypere forståelse og avklare hvordan kommunen jobber med dette. Slik det fremheves i litteraturen og slik mine empiriske funn viser, er det et økende fokus på CPP og tidlig markedsinvolvering generelt og i Bodø kommune. Her har offentlig aktør en stor påvirkningskraft gjennom sin innkjøpsmakt. Grunnlaget for dette er at omfanget av offentlige anskaffelser tilsvarer rundt 17% av BNP i Norge. Offentlig aktør kan med sin innkjøpsmakt stimulere markedet mot en mer bærekraftig retning, samt gjennom tidlig markedsinvolvering gi interessenter mulighet til å få innsikt i hva som vil være gjeldende de neste årene. Dette er blant annet bakgrunnen for forskningsspørsmålet jeg har stilt i oppgaven:

Hvordan jobber en norsk kommune med tidlig markedsinvolvering og CPP?

For å svare på forskningsspørsmål valgte jeg å gjennomføre intervju med ansatte fra offentlig og privat sektor. Jeg ønsket å få et mest mulig representativt bilde av kommunen med å intervju ansatte fra ulike avdelinger, i tillegg ville jeg teste mine empiriske funn med å intervju ansatte i privat sektor, for å få deres innspill knyttet til hvordan deres oppfattelse er rundt hvordan kommunen jobber med dette. Valget på Bodø kommune falt naturlig da dette er en kommune med store eksterne prosjekter som Ny by – Ny flyplass og Cityloops. Gjennom mine empiriske funn er det vist at sirkulær tankegang og tidlig markedsinvolvering er helt i startfasen. Ved hjelp av en triadisk modell har jeg sett at kommunen må ta en klarere rolle som mellommann mellom interne og eksterne interessenter for å optimalisere nivået av samarbeid. Dette baserer seg på modellen jeg presenterte under teoretisk rammeverk, der optimalisert samarbeid mellom aktørene danner et fundament for tidlig markedsinvolvering og CPP. I et revidert bilde basert på samme modell, som ble presentert i analyse, har jeg basert på empiriske funn sett på hvordan et slik nivå av samarbeid fungerer i Bodø kommune. Mine funn viser at det er en veldig svak kobling mellom Bodø kommune og interne interessenter. Videre er det en svak kobling mellom Bodø kommune og eksterne interessenter, og mellom eksterne og interne er det også en svak kobling. Mine empiriske funn og analyse viser også at det er en utfordring knyttet til intern samhandling, helhetlig tankegang og læring i kommunen. Det er ingen faste organisatoriske rutiner eller fora som følger opp innkjøpere med tanke på gjennomføring av tidlig markedsinvolvering og CPP. Det viser seg at man står

relativt fritt i forhold til gjennomføring av innkjøp i kommunen og at det i stor grad hviler på innkjøpers evner, motivasjon og kunnskap.

Videre testet jeg kommunen i en tilnæringsmodell for sirkulære innkjøp, der jeg konkluderer med at Bodø kommune opererer på et tidlig stadie i modellen. Dette baserer seg på empiriske funn som viser til at kommunen opererer med en sirkulær tankegang, men da knyttet til eksterne prosjekter. Her ser man på mulighetene for å etablere sirkulære økosystemer i form av massehåndtering der man ønsker å gjenbruke det som allerede er der og samtidig unngå transport. Et slikt sirkulært økosystem er ikke gjennomført og det krever store investeringer, samt høy dedikasjon fra interessenter. Kommunen er med i prosjektet CityLoops, som handler om å øke kunnskapen om sirkulærøkonomi. Gjennom et så stort prosjekt kan kommunen skape interne endringsagenter, som må få en tydeligere rolle når det kommer til læring og utvikling av sirkulære anskaffelsesprosesser i kommunen.

Mangel på intern samhandling, krav om CPP og tidlig markedsinvolvering er noe som går igjen. Analysen av funnene tyder på en mangel på samhandling mellom avdelingene i kommunen der mye hviler på innkjøpers evner til å gjennomføre. Empiriske funn viser også at det er en usikkerhet rundt hvordan tidlig markedsinvolvering skal rigges, da med tanke på gjeldene lovverk som offentlig aktør må forholde seg til, men også hvordan man kan sette opp en arena der eksterne interessenter ikke skal være redde for å ideene sine stjelt. Mangel på intern samhandling og organisatoriske rutiner samt ingen krav til tidlig markedsinvolvering gjør det utfordrende å gjennomføre anskaffelser med et helhetlig fokus på tidlig markedsinvolvering og CPP i Bodø kommune.

6.1 Anbefalinger til Bodø kommune

På bakgrunn av min analyse og mine empiriske funn ønsker jeg å avslutte oppgaven med noen anbefalinger til Bodø kommune:

- Internt fokus:
 - Få i gang et miljø for læring og skap en plattform der man kan legge ut informasjon (Forum/Sosiale medier etc.)
 - Dette må være mer enn en enkel sjekkliste, viktig med oppfølging
 - Organisatoriske rutiner for samhandling på tvers av avdeling
- Terminologi:
 - Vær enige i valget av kommunen. Hva er fokusområdet? Eliminere dette med at terminologi kan skape usikkerhet, da spesielt mot leverandørene. Fortell tydelig hva dere skal ha fokus på fremover. Hvis det er sirkulær økonomi krever det at leverandørene snakker samme «språket»
- Markedsdialog:
 - Vær offensiv! Bruk markedet og bruk kunnskapen som ligger der. Ha mer fokus på dette med fellesskap, der man ser på løsninger sammen
 - Markedet innehar ekspertisen og kompetansen
 - Ikke snakk kun overordnet, få det ned på et mer detaljert nivå
 - Samlinger, innovasjon, konkurranser.
- Læring:
 - Interne endringsagenter må få en større rolle i forbindelse med læring
 - Disse innehar mye kompetanse
 - Bruk universitetet
 - Mye kompetanse på bærekraftige løsninger som sirkulær økonomi
 - Prosjekter med studenter
 - Skaper lokal tilhørighet og knytter til seg unge mennesker

6.2 Praktiske implikasjoner

Mine funn i denne studien kan være med på å belyse hva som må til for at tidlig markedsinvolvering og sirkulære offentlige anskaffelser skal få et enda høyere fokus i norske kommuner. Jeg har gitt en beskrivelse av de ulike fenomenene og jeg har knytte disse

sammen i modeller. Det jeg har kommet frem til kan hjelpe norske kommuner til å identifisere hva som må til for at tidlig markedsinvolvering og CPP skal kunne gjennomføres.

Gjennom empiriske funn har jeg identifisert hvordan en norsk kommune arbeider med tidlig markedsinvolvering og CPP, jeg har også identifisert hva status er i kommunen når det gjelder dette. Gjennom å se fenomenene som avhengige av hverandre for å fungere optimalt har jeg sett på hva som bør gjøres for at informasjonsflyten skal fungere mellom de tre aktørene offentlig aktør, interne interessenter og eksterne interessenter. Dette danner videre et fundament for å utøve tidlig markedsinvolvering og CPP i kommunen.

Jeg har undersøkt hvordan tidlig markedsinvolvering og CPP jobbes med i Bodø kommune gjennom intervju. Fenomenene som undersøkes og funnene fra min studie er et godt utgangspunkt for andre kommuner. Dette baserer seg på empiriske funn som tar opp akkurat dette med at kommuner ofte jobber med samme problemstillinger. Noe som betyr at kommunene kan skape gode plattformer for tidlig markedsinvolvering og CPP gjennom bedre samarbeid. Gjennom mine funn er det vist at fenomenene er helt i startfasen. Selv om det er i startfasen belyses det at det er et fokusområde hos kommunen, og dette gjør overføringsverdien stor for norske kommuner som jobber med de samme problemstillingene som Bodø kommune.

6.3 Anbefalt videre forskning

I fremtidige forskninger knyttet til tidlig markedsinvolvering og CPP kan det være interessant å se nærmere på:

- Kvalitative studier som tar utgangspunkt i barrierer for å implementere CPP
- Kvalitative studier som ser på barrierer fra interessenters side
- Kvalitative studier som ser på barrierer for innovasjon fra mindre bedrifter
- Kvalitative studier som ser på læringsmekanismer og hvordan kunnskap og erfaringer blir integrert i offentlig sektor
- Komparativ studie som ser på ulike kommuner i Norge som praktiserer CPP for å lære av hverandre
- Komparativ studie som ser på ulike kommuner i Norge som praktiserer tidlig markedsinvolvering for å lære av hverandre

Litteraturliste

Alhola, K., Ryding, S.-O., Salmenpera, H. & Busch, N. J., (2018). *Exploiting the Potential of Public Procurement*, s.l.: Journal of Industrial Ecology. Hentet fra:

https://www.researchgate.net/publication/325152715_Exploiting_the_Potential_of_Public_Procurement_Opportunities_for_Circular_Economy_Public_procurement_promoting_circular_economy

Alhola, K., Salmenperä, H., Ryding, S.-O. & Busch, N. J., (2017). *Circular Public Procurement in the Nordic Countries*, s.l.: Nordic Council of Ministers. Hentet fra: <https://www.norden.org/en/publication/circular-public-procurement-nordic-countries>

Andersen, S. S., (2021). *Going Circular: 7 European Cities' Quest to Become Fully Sustainable*. Hentet fra: <https://www.yesmagazine.org/economy/2021/03/12/construction-waste-sustainable>

Avinor, (2020). *Avinor anbefaler utbyggingsalternativ for ny flyplass i Bodø*. Hentet fra: <https://kommunikasjon.ntb.no/pressemelding/avinor-anbefaler-utbyggingsalternativ-for-ny-flyplass-i-bodo?publisherId=17421123&releaseId=17887836>

Bodø kommune, (2019a). *Klima- og energiplan 2019-2031*. Hentet 20 februar 2021 fra <https://bodo.kommune.no/getfile.php/1313122-1616668258/Natur%2C%20milj%C3%B8%20og%20landbruk/Bod%C3%B8%20kommunes%20klima-%20og%20energiplan%202019-2031%281%29.pdf>

Bodø kommune, (2019b). *Vi skal 3D-visualisere Bodø!*
Hentet fra: <https://bodo.kommune.no/aktuelt/vi-skal-3d-visualisere-bodo>

Bodø kommune, (2018a). *Kommuneplanens Samfunnsdel 2018 - 2030*. Hentet 23 mars 2021 fra <https://bodo.kommune.no/getfile.php/133938-1556789287/Bunntekst/Planer%20og%20strategier/Kommuneplanens%20samfunnsdel.pdf>

Bodø kommune, (2018b). *Ny by - Ny flyplass*. Hentet 23 mars 2021 fra: <https://bodo.kommune.no/ny-by-ny-flyplass/category2555.html>

Bodø kommune, (2017). *Samordna Innkjøp I Salten*.
Hentet 23 mars 2021 fra: <http://www.sii.no/getfile.php/Borgerportalen/Bilder/Artikkelbilder/2018/Innkj%C3%B8preglement%20SAMORDNA%20INNKJ%C3%98P%20i%20SALTEN.pdf>

Cheng, W., Appolloni, A., D'Amato, A. & Qinghua, Z., (2017). *Green Public Procurement, missing concepts and future trends: A critical review*. Journal of Cleaner Production 176.
Hentet fra: https://www.researchgate.net/publication/321582313_Green_Public_Procurement_Missing_Concepts_and_Future_Trends_-_A_Critical_Review

Deloitte, (2020). *Study for a National Strategy for Circular Economy*. Hentet fra: https://www.regjeringen.no/contentassets/7ca1a81f57cc4611a193570e80c4dafd/deloitte_study-on-circular-economy_short-summary.pdf

dfø, (2021). *Anskaffelsesprosessen steg for steg*.

Hentet 9 mars 2021 fra:

<https://www.anskaffelser.no/anskaffelsesprosessen/anskaffelsesprosessen-steg-steg>

Drake, I., (2011). Hvem bør bli hørt om sine synspunkter på ledelse i norske virksomheter?.

Magma, s. 32-39. Hentet fra: <https://www.magma.no/hvem-bor-bli-hort-om-sine-synspunkter-pa-ledelse-i-norske-virksomheter>

Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Jackson, P. R., (2015). *Management & Business Research*. (5. Utg) SAGE.

Ellen MacArthur Foundation, (2013). *Towards the Circular Economy*. Hentet fra:

<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Ellen-MacArthur-Foundation-Towards-the-Circular-Economy-vol.1.pdf>

Ellen MacArthur Foundation, (2015). *Denmark: Public procurement as a circular economy enabler*. Hentet fra: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/case-studies/denmark-public-procurement-as-a-circular-economy-enabler>

Ellen MacArthur Foundation, (2019). *City governments and their role in enabling a circular economy transition*. Hentet fra:

https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/CE-in-Cities_Policy-Levers_Mar19.pdf

EU, (2017a). *Green Public Procurement and the EU Action Plan for the Circular Economy*. Hentet fra:

[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2017/602065/IPOL_STU\(2017\)602065_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2017/602065/IPOL_STU(2017)602065_EN.pdf)

EU, (2017b). *Public Procurement for a Circular Economy: Good practice and guidance*. Hentet fra:

https://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/Public_procurement_circular_economy_brochure.pdf

FN,(2020). *Parisavtalen*. Hentet fra: <https://www.fn.no/om-fn/avtaler/miljoe-og-klima/parisavtalen>

Freeman, R. E., (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press .

Friedman, A. L. & Miles, S., (2002). Developing stakeholder theory. *Journal of Management Studies* 39. Hentet fra:

https://www.researchgate.net/publication/227375374_Developing_Stakeholder_Theory

Gelderman, C. J., Semeijn, J. & Vluggen, R., (2017). Development of sustainability in public sector procurement. *Public Money & Management* 37:6, s. 435-442. Hentet fra

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09540962.2017.1344027>

Grandia, J. & Voncken, D., (2019). Sustainable Public Procurement: The Impact of Ability, Motivation, and Opportunity on the Implementation of Different Types of Sustainable Public Procurement. *Sustainability* 11(19):5215. Hentet fra:

https://www.researchgate.net/publication/336045101_Sustainable_Public_Procurement_The_

Impact_of_Ability_Motivation_and_Opportunity_on_the_Implementation_of_Different_Types_of_Sustainable_Public_Procurement

Holma, A.-M., Vesalainen, J., Söderman, A. & Sammalmaa, J., (2020). *Service specification in pre-tender phase of public procurement - A triadic model of meaningful involvement*. Journal of Purchasing and Supply Management volume 26, issue 1. Hentet fra <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1478409219303309>

Igarashi, M., Boer, L. d. & Michelsen, O., (2015). Investigating the anatomy of supplier selection in green public procurement. *Journal of Cleaner Production* 108 A s 442 - 450. Hentet fra: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652615010999>

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A., (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag (3. utg)*. Oslo: Abstrakt forlag.

Klein, N., Ramos, T. B. & Deutz, P., (2020). Circular Economy Practices and Strategies in Public Sector Organizations: An Integrative Review. *Sustainability* 12(10),4181. Hentet fra <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/10/4181>

Klima- og miljødepartementet, (2020). *Norge forsterker klimamålet for 2030 til minst 50 prosent og opp mot 55 prosent*. [Internett]

Hentet 7 februar 2021 fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/norge-forsterker-klimamalet-for-2030-til-minst-50-prosent-og-opp-mot-55-prosent/id2689679/>

Klima- og miljødepartementet, (2021a). *Sirkulær økonomi*.

Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/forurensning/sirkular-okonomi/id2700997/>

Klima- og miljødepartementet, (2021b). *Klimaplan for 2021 - 2030*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-13-20202021/id2827405/>

Kommunal- og moderniseringsdepartementet, (2016). *Bodø er Norges mest attraktive by*. [Hentet 23 mars 2021 fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/bodo-er-norges-mest-attraktive-by/id2502301/>

Kristensen, H. S., Mosgaard, M. A. & Remmen, A., (2020). *Circular public procurement practices in Danish municipalities*. Journal of Cleaner Production 281. Hentet fra <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S095965262035006X>

Lovdata, (2017). *Lov om offentlige anskaffelser*. Hentet 11 februar 2021 fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2016-06-17-73>

MAPS, (2018). *Assesement of Norways Public Procurement System*. Hentet fra https://www.anskaffelser.no/sites/default/files/maps_norway.pdf

Miljødirektoratet, (2020a). *Klimakur 2030: Tiltak og virkemidler mot 2030*. Hentet fra <https://www.miljodirektoratet.no/publikasjoner/2020/januar-2020/klimakur2030/>

Miljødirektoratet, (2020b). *Nullutslippstransport i leveranser til det offentlige*. Hentet fra <https://www.miljodirektoratet.no/publikasjoner/2020/september-2020/nullutslippstransport-i-leveranser-til-det-offentlige/>

Miljødirektoratet, (2021). *Klima- og miljøkrav i offentlige anskaffelser*. Hentet 22 februar 2021 fra <https://www.miljodirektoratet.no/myndigheter/klimaarbeid/kutte-utslipp-av-klimagasser/klima-og-energitiltak/innkjop/>

Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J., (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review Vol 22, No 4*, s. 853-886. Hentet fra https://www.jstor.org/stable/259247?seq=1#metadata_info_tab_contents

Nærings- og fiskeridepartementet , (2017a). *Nytt anskaffelsesregelverk*. Hentet 24 februar 2021 fra:

<https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/konkurransopolitikk/offentlige-anskaffelser-/forste-kolonne/nytt-anskaffelsesregelverk/id2518659/>

Nærings- og fiskeridepartementet , (2017b). *Veileder til reglene om offentlige anskaffelser (anskaffelsesforskriften)*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/veileder-offentlige-anskaffelser/id2581234/?ch=1>

Nærings- og fiskeridepartementet, (2018). *Meld. St. 22 (2018–2019) Smartere innkjøp – effektive og profesjonelle offentlige anskaffelser*. Hentet 24 februar 2021 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-22-20182019/id2641507/?ch=2>

NRK, (2021). *Går inn for å bevilge over 3 milliarder for å flytte rullebanen i Bodø 900 meter*. Hentet fra <https://www.nrk.no/nordland/ny-by-ny-flyplass-prosjektet-i-bodo-bevilger-over-3-milliarder-for-a-flytte-rullebanen-i-bodo-1.15400347>

NSD, (2021). *Om NSD - Norsk senter for forskningsdata*.

Hentet fra: <https://www.nsd.no/om-nsd-norsk-senter-for-forskningsdata/>

Pot, W. D., (2021). *The governance challenge of implementing long-term sustainability objectives with present-day investment decisions*. *Journal of Cleaner Production* 280, Part 2. Hentet fra <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652620345194>

Rainville, A., (2016). *Standards in green public procurement e A framework to enhance innovation*. *Journal of Cleaner Production* 167. Hentet fra https://www.researchgate.net/publication/309273878_Standards_in_Green_Public_Procurement_-_A_framework_to_enhance_innovation

Rainville, A., (2021). *Stimulating a more Circular Economy through Public Procurement: Roles and dynamics of intermediation*. *Research Policy* Volume 50, 4. Hentet fra <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733320302675>

Sönnichen, S. D. & Clement, J., (2019). Review of green and sustainable public procurement: Towards circular public procurement. *Journal of Cleaner Production* 245. Hentet 19 februar fra https://www.researchgate.net/publication/336562409_Review_of_green_and_sustainable_public_procurement_Towards_circular_public_procurement

Sintef, (2021). *Sirkulærøkonomi*. Hentet 18 februar 2021 fra <https://www.sintef.no/felles-fagomrade/sirkular-okonomi/#/>

- SPP, (2018). *Market Engagement Best Practice Report*, s.l.: ICLEI - Local Governments for Sustainability, European Secretariat. Hentet fra <https://sppregions.eu/resources/publications/>
- Stahel, W. R., (2016). *The circular economy*.
Hentet fra <https://www.nature.com/news/the-circular-economy-1.19594>
- Tjora, A., (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (3. utg). Gyldendal Akademisk.
- UN, (2020). *SPP Index Methodology SDG Indicator 12.7.1*. Hentet fra <https://www.oneplanetnetwork.org/methodology-measuring-sdg-1271-indicator-spp-reclassified-tier-ii>
- Uttam, K. & Roos, C. L. L., (2015). *Competitive dialogue procedure for sustainable public procurement*. Journal of Cleaner Production 86. Hentet fra https://www.researchgate.net/publication/271828193_Competitive_dialogue_procedure_for_sustainable_public_procurement
- Witjes, S. & Lozano, R., (2016). Towards a more Circular Economy: Proposing a framework linking sustainable public procurement and sustainable business models. *Resources, Conservation and Recycling volume 112 s 37 - 44*. Hentet fra <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921344916300994>
- Yin, R. K., (2014). *Case Study Research Design and Methods* (5 utg).. SAGE Publications

Vil du delta i forskningsprosjektet
«*Hvordan fungerer markedsdialog mellom offentlig aktør og*
***interessent*»**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se hvordan markedsdialog mellom offentlig aktør og interessent kan fungere som et virkemiddel for å stimulere til sirkulær praksis i offentlige innkjøp. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Jeg heter Anders Fredrik Åvangen og skal skrive en masteroppgave i energiledelse ved Handelshøgskolen Nord Universitet.

Temaet for oppgaven min er tidlig markedsinvolvering mellom offentlig aktør og interessenter som et virkemiddel for å stimulere til sirkulær praksis i offentlige innkjøp. Jeg vil gjennom en kvalitativ tilnærming undersøke hvordan en slik dialog er rigget opp fra offentlig side, samtidig som jeg vil se hvordan interessenter opplever en slik dialog.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Handelshøgskolen ved Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Som kommunalt ansatt med ansvarsområde rundt miljø, innkjøp eller strategi er det ønskelig å intervjuer deg for å se hvordan dere jobber med å rigge en markedsdialog ut mot privat sektor.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i dette prosjektet, innebærer det et intervju som vil ta omtrent en time å gjennomføre. Dette er en samtale om temaene sirkulære anskaffelser og markedsdialog. Intervjuet vil gjennomføres våren 2021, sammen kan vi avtale hvor og når intervjuet finner sted. Men med tanke på COVID 19 vil det være hensiktsmessig å gjennomføre over Teams/Zoom/Telefon. Under intervjuet vil jeg benytte meg av lydopptak, dette for å sikre at det blir gjengitt riktig informasjon. Opptaket vil bli anonymisert. Ingen andre enn meg vil vite hvem som er blitt intervjuet i oppgaven, og informasjonen vil ikke kunne tilbakeføres til deg. Hvis ønskelig kan jeg sende en kopi av oppgaven etter den er levert våren 2021.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Tilgang til informasjonen og opplysninger er det kun jeg som har. Etter gjennomføring av intervju vil lydopptak transkriberes, deretter vil lydopptak slettes. Det vil ikke bli spurt om navn og andre kontaktopplysninger i forbindelse med intervjuet. Informantene vil få en unik kode der anonymitet sikres.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/opp-gaven er godkjent, noe som etter planen er 25/05-21

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Handelshøgskolen ved Nord Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Anders Fredrik Åvangen
90 85 23 73
andersaavangen@live.com

Vårt personvernombud:
Toril Irene Kringen
74 02 27 50
Toril.i.kringen@nord.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Anders Fredrik Åvangen

(Forsker/veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vil du delta i forskningsprosjektet

«*Hvordan fungerer markedsdialog mellom offentlig aktør og interessant*»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se hvordan markedsdialog mellom offentlig aktør og interessant kan fungere som et virkemiddel for å stimulere til sirkulær praksis i offentlige innkjøp. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Jeg heter Anders Fredrik Åvangen og skal skrive en masteroppgave i energiledelse ved Handelshøgskolen Nord Universitet.

Temaet for oppgaven min er tidlig markedsinvolvering mellom offentlig aktør og interessenter som et virkemiddel for å stimulere til sirkulær praksis i offentlige innkjøp. Jeg vil gjennom en kvalitativ tilnærming undersøke hvordan en slik dialog er rigget opp fra offentlig side, samtidig som jeg vil se hvordan interessenter opplever en slik dialog.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Handelshøgskolen ved Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Som ansatt i privat sektor, er det ønskelig å intervju deg for å få belyst begge sider av markedsdialogen. Det er relevant for meg å intervju deg som jobber med innkjøp, eller innenfor strategi, markedsføring og kommunikasjon.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i dette prosjektet, innebærer det et intervju som vil ta omtrent en time å gjennomføre. Dette er en samtale om temaene sirkulære anskaffelser og markedsdialog. Intervjuet vil gjennomføres våren 2021, sammen kan vi avtale hvor og når intervjuet finner sted. Men med tanke på COVID 19 vil det være hensiktsmessig å gjennomføre over Teams/Zoom/Telefon. Under intervjuet vil jeg benytte meg av lydopptak, dette for å sikre at det blir gjengitt riktig informasjon. Opptaket vil bli anonymisert. Ingen andre enn meg vil vite hvem som er blitt intervjuet i oppgaven, og informasjonen vil ikke kunne tilbakeføres til deg. Hvis ønskelig kan jeg sende en kopi av oppgaven etter den er levert våren 2021.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det

vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Tilgang til informasjonen og opplysninger er det kun jeg som har. Etter gjennomføring av intervju vil lydopptak transkriberes, deretter vil lydopptak slettes. Det vil ikke bli spurt om navn og andre kontaktopplysninger i forbindelse med intervjuet. Informantene vil få en unik kode der anonymitet sikres.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 25/05-21

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Handelshøgskolen ved Nord Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Anders Fredrik Åvangen
90 85 23 73
andersaavangen@live.com

Vårt personvernombud:
Toril Irene Kringen
74 02 27 50
Toril.i.kringen@nord.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Anders Fredrik Åvangen
(Forsker/veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Godkjenning NSD

Melding 18.03.2021 19:27

Behandlingen av personopplysninger er vurdert av NSD. Vurderingen er:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 18.03.2021 samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 25.05.2021.

LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen · formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål · dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet · lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet DE

REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet! Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 4: Intervjuguide Offentlig aktør

Jeg heter Anders Fredrik Åvangen og skal skrive en masteroppgave i energiledelse ved Handelshøgskolen Nord Universitet.

Klimautfordringer er sett på som en av de største utfordringen vi står overfor i vår tid. Norge har forpliktet seg til den internasjonale Parisavtalen, med nasjonale klimamål. For at man skal nå disse målene snakker man om en grønn omstilling. En viktig pådriver for en slik grønn omstilling kan være offentlig sektor med sin innkjøpsmakt. I 2018 utgjorde offentlige innkjøp i Norge 564 milliarder kroner, 16 % av bruttonasjonalprodukt.

I denne masteroppgaven ønsker jeg å belyse tidlig markedsinvolvering mellom offentlig aktør og interessenter, som et virkemiddel for å fremme sirkulær praksis. Dette er basert på teori som viser at slik involvering er sett på som en viktig driver for å utvikle offentlige innkjøp til sirkulære offentlige innkjøp. I tillegg påpekes det at interaksjon mellom offentlig aktør og interessent under fasen før-anbud kan akselerere skiftet mot en mer sirkulær økonomi ved å skape nye krav for effektiv bruk av ressurser.

| Tema | Spørsmål | Oppfølgingsspørsmål |
|-----------------------|--|--|
| Introduksjon | <ul style="list-style-type: none">- Presentasjon av meg og oppgaven- Informere om hva jeg kommer til å stille spørsmål om- Informere om informantens mulighet til trekke seg fra intervju, eller unnlate å svare- Informere om anonymitet og konfidensialitet | |
| Innledningsspørsmål | <ul style="list-style-type: none">- Kan du beskrive din rolle i organisasjonen?- Hvor mange år har du jobbet med offentlige anskaffelser?- Fortell litt hva du vektlegger når du setter i gang arbeidet med et nytt anbud | |
| Sirkulær anskaffelser | <ul style="list-style-type: none">- Er sirkulærøkonomi eller eventuelt annen miljøvennlig retning et fokusområde hos dere?- Hvis ikke, hvordan jobber med anskaffelser, med tanke på å redusere f.eks miljøavtrykk?- Hvilke rutiner har dere, der ansatte kan utvikle kompetanse for å holde seg oppdatert på sirkulærøkonomi eller annen miljøvennlig retning?- Hvordan innhenter dere slik informasjon? | Hvis ikke fokus: <ul style="list-style-type: none">- Hva mener du er årsaken til det?- Hvor henter de ansatte informasjonen? Helhetlig: Miljøvennlig retning |

| | | |
|---------------------------|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan tenker dere helhetlig når det gjelder innkjøp? - Er det elementer internt i kommunen som kan gjøre det utfordrende å få gjennomført tilstrekkelige miljøtiltak? (økonomi,tid) - Når dere kartlegger et nytt behov, hva fokuserer dere mest på? Produktet? | <p>Eller strekker fokuset seg lengre til å vurdere service og løsninger</p> |
| Tidlig markedsinvolvering | <ul style="list-style-type: none"> - Markedsdialog ved anskaffelser i før-anbud fasen. Kan du fortelle litt om hvordan dere jobber med dette? - Kan du fortelle litt om anskaffelsesprosessen? (fra første dialog, til implementert...) - Kan du si noe hvordan dere jobber med aktører i markedet? - Hvordan avdekker dere behovene? - Hvordan kommuniserer dere ut mot markedet? - Offentlig aktør har en stor mulighet til å etterspørre og stille krav til klimavennlige varer, ved å påvirke leverandører. Hvordan stiller dere slike klimavennlige krav? - Hvem har ansvaret for at en eventuell markedsdialog gjennomføres? Er dette et individuelt ansvar hos innkjøper? - Hvem er involvert i prosessen? Bare innkjøpsavdelingen? - Hvilke potensielle utfordringer ser du ved tidlig markedsinvolvering? | <ul style="list-style-type: none"> - Kan du fortelle hvor mange anskaffelser dere har brukt markedsdialog ? - Hvis ikke markedsdialog: Hvordan kan dere vite hva bedriftene kan tilby? - Hvis ikke tilstrekkelig: - Hva mener du er årsakene til dette? <p>Forankret hos ledelse?</p> |
| Avslutning | <ul style="list-style-type: none"> - Oppsummering, forstått riktig? - Noe du ønsker å tilføye? <p>Takk for at du tok deg tid til intervjuet</p> | |

Vedlegg 5: Intervjuguide interessent

Jeg heter Anders Fredrik Åvangen og skal skrive en masteroppgave i energiledelse ved Handelshøgskolen Nord Universitet.

Klimautfordringer er sett på som en av de største utfordringen vi står overfor i vår tid. Norge har forpliktet seg til den internasjonale Parisavtalen, med nasjonale klimamål. For at man skal nå disse målene snakker man om en grønn omstilling. En viktig pådriver for en slik grønn omstilling kan være offentlig sektor med sin innkjøpsmakt. I 2018 utgjorde offentlige innkjøp i Norge 564 milliarder kroner, 16 % av bruttonasjonalprodukt.

I denne masteroppgaven ønsker jeg å belyse tidlig markedsinvolvering mellom offentlig aktør og interessenter, som et virkemiddel for å fremme sirkulær praksis. Dette er basert på teori som viser at slik involvering er sett på som en viktig driver for å utvikle offentlige innkjøp til sirkulære offentlige innkjøp. I tillegg påpekes det at interaksjon mellom offentlig aktør og interessent under fasen før-anbud kan akselerere skiftet mot en mer sirkulær økonomi ved å skape nye krav for effektiv bruk av ressurser.

Lineær økonomi er en modell der vi produserer og konsumerer varer i et voldsomt tempo. Man er at en liten andel av produktene blir designet for gjenbruk, resirkulering og bruk til andre materialer. En slik modell er ikke bærekraftig siden ressursene ikke er uendelige. Sirkulærøkonomi er et alternativ til en slik modell. Målet med sirkulærøkonomi er å holde produktene og materialene i verdikjeden så lenge som mulig, samtidig skal produktene designes på en slik måte at man utvider livssyklusen.

| Tema | Spørsmål | Oppfølgingsspørsmål |
|---------------------|--|---------------------|
| Introduksjon | <ul style="list-style-type: none">- Presentasjon av meg og oppgaven- Informere om hva jeg kommer til å stille spørsmål om- Informere om informantens mulighet til trekke seg fra intervju, eller unnlate å svare- Informere om anonymitet og konfidensialitet | |
| Innledningsspørsmål | <ul style="list-style-type: none">- Kan du beskrive selskapet du jobber i, og rollen du innehar? | |

| | | |
|---------------------------|--|--|
| Sirkulær anskaffelser | <ul style="list-style-type: none"> - Er sirkulærøkonomi eller eventuelt annen miljøvennlig retning et fokusområde hos dere? - Hvordan jobber dere for å innhente informasjon om sirkulærøkonomi eller annen miljøvennlig retning? - Hvorfor innhenter dere slik informasjon? - Er slik innhenting av informasjon basert på egeninteresse eller er det forankret i bedriften? - Vi hører om mange ulike terminologier, sirkulære offentlige anskaffelser, grønne offentlige anskaffelser, miljøvennlige anskaffelser etc. Hvor har dere mest fokus? - Hvordan mener du dere kan stille krav til offentlig aktør når det kommer til miljø og sirkulære krav? | <p>Hvis ikke fokus:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hva mener du er årsaken til det? - Hvor henter de ansatte informasjonen? |
| Tidlig markedsinvolvering | <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan opplever du dialogen er med offentlig aktør? - Kan du fortelle litt om anskaffelsesprosessen? (fra første dialog, til implementert...) - Er det noe du ser som utfordrende i anskaffelsesprosessen? - Hvordan kan dere vite hva offentlig aktør etterspør i markedet? Er det en informasjonsflyt her? - Hvis ikke: Hva mener du er årsaken(e) til dette? - Hvordan kan dere kommunisere med offentlig aktør? - Hva slags potensielle barrierer ser dere ved tidlig markedsinvolvering? | <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan går dere frem hvis dere skal presentere en ny løsning? - Føler du at dere blir hørt? - Hva mener du må til for at en slik dialog skal fungere bedre? <p>Hvis ikke tilstrekkelig info:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hva mener du må til? |
| Avslutning | <ul style="list-style-type: none"> - Oppsummering, forstått riktig? - Noe du ønsker å tilføye? <p>Takk for at du tok deg tid til intervjuet</p> | |