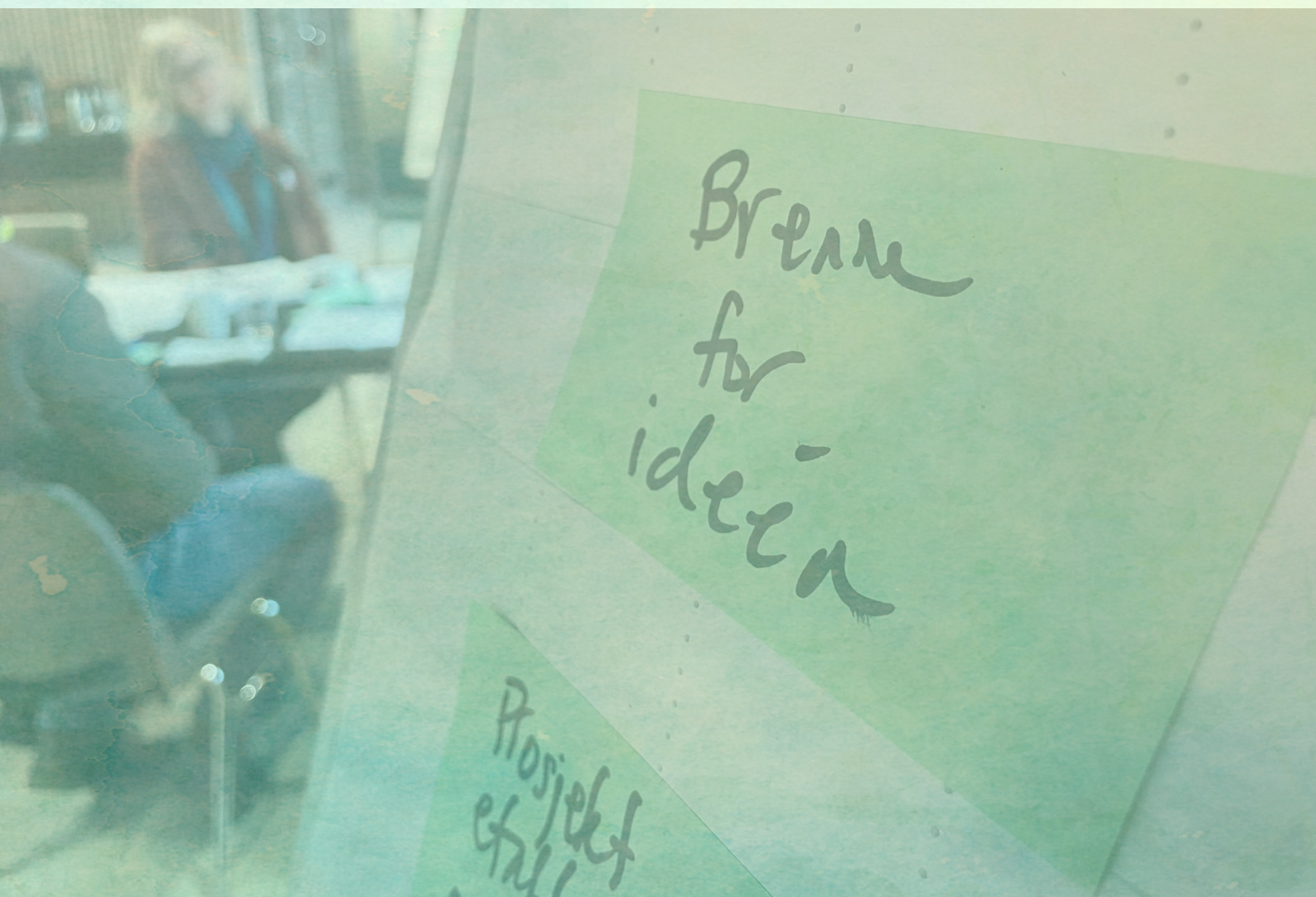


Samskaping mellom kommunal sektor og forskningsaktører i større forskningssøknader



Samskaping mellom kommunal sektor og forskningsaktører i større forskningssøknader

Oppdragsgiver: KS – Kommunesektorens organisasjon

Utarbeidet av: Village Green Stiller-Reeve i samarbeid med Village Green Røkke Mathisen

Prosjektleder: Mathew Stiller-Reeve PhD

Forfattere: Mathew Stiller-Reeve PhD, Lene Røkke Mathisen

Prosjekteier: Thea Forsberg, KS; Daniel Ødegård, KS

Utgiver: Village Green Stiller-Reeve

Utgivelsessted: Valestrandsfossen, Norge

Utgivelsesår: 2026

© 2026 KS og Village Green Stiller-Reeve. Alle rettigheter forbeholdt.

ISBN : 978-82-694702-1-5

Forslag til sitering:

Stiller-Reeve, M., & Røkke Mathisen, L. (2026). Samskaping mellom kommunal sektor og forskningsaktører i større forskningssøknader. Valestrandsfossen: Village Green Stiller-Reeve. <https://doi.org/10.5281/zenodo.19045947>

Kontaktinformasjon: Mathew Stiller-Reeve PhD, mathew@villagegreen.no, www.villagegreen.no

KI-erklæring: All forskningen presentert i rapporten er planlagt av forfatterne. Selve rapporten er planlagt og strukturert av forfatterne. Førsteutkast til teksten er skrevet av forfatterne på norsk eller engelsk. KI-verktøy (Claude og ChatGPT) er brukt som støtte i analysearbeidet, samt til oversettelse og språklig presisering av teksten. Sammendraget ble produsert i utgangspunkt av KI etter rapporten ble ferdiggjort. All bruk av KI er blitt gjennomgått og kontrollert av forfatterne.

Forord

Denne rapporten er utarbeidet på oppdrag fra KS. Village Greens prosjektteam har bestått av prosjektleder Mathew Stiller-Reeve PhD og Lene Røkke Mathisen. Sammen gir vi et praktisk grunnlag for hva det er viktig å ta hensyn til når man setter i gang med tverrsektorielle forskningssøknader rettet mot EU, men også med relevans for andre typer utlysninger, på tvers av tema og disipliner.

Datainnhenting har vært organisert langs flere spor. Overordnede erfaringer og preferanser knyttet til tverrsektorielt forskningssøknadsarbeid er kartlagt gjennom en digital spørreundersøkelse. Dette er supplert med mer dyptgående innspill til utvikling av tverrsektorielle forskningssøknader gjennom et verksted med 30-40 deltakere og fokusgrupper med 4 informanter. I tillegg er det gjennomført et litteratursøk av akademiske artikler og andre rapporter, der vi har identifisert råd og erfaringer om hva som fungerer, og hva det er viktig å være oppmerksom på.

Vi takker for et godt samarbeid med prosjektgruppen i KS og er svært takknemlige for alle som har bidratt underveis. Dette inkluderer alle som svarte på den digitale undersøkelsen, deltakerne og koordinatorene på verkstedet, samt alle som deltok i fokusgruppene.

Valestrandsfossen, 17. mars 2026

Sammendrag

Denne rapporten undersøker hva som skal til for å oppnå vellykket samskaping i utviklingen av større tverrsektorielle forskningssøknader mellom kommunal sektor og forskningsaktører. Studien er gjennomført på oppdrag fra KS og har sitt utspring i erfaringer fra EUREKKA-nettverket (EU-nettverk for regional og kommunal klimatilpasning; finansiert av Norges forskningsråd), som arbeider med å mobilisere kommuner, fylkeskommuner og forskningsmiljøer til å utvikle konkurransedyktige prosjekter innenfor blant annet Horisont Europa. Utgangspunktet for studien er at tverrsektorielt samarbeid ikke bare er viktig i gjennomføringen av forskningsprosjekter, men også i selve søknadsfasen, der problemforståelser, partnerskap, relasjoner og prosjektretning utvikles. Rapporten er ment som et praktisk bidrag til aktører som arbeider med større tverrsektorielle forskningssøknader, særlig innenfor EU-programmer, men også for Norges forskningsråd.

Studien bygger på fire metodiske tilnærminger: en litteraturgjennomgang av forskning om samskaping (eller samproduksjon som refereres mest til i litteraturen) og tverrsektorielt samarbeid, en spørreundersøkelse med 123 respondenter fra forskning og offentlig sektor, et verksted med rundt 35 deltakere, samt et fokusgruppeintervju med aktører med erfaring fra slike søknadsprosesser. Analysen er strukturert rundt tre faser i utviklingen av en søknadsprosess – **kobling, retning og handling** – i tillegg til noen overordnede forhold som går på tvers av fasene. Kobling, retning og handling brukes som et analytisk rammeverk for å forstå utviklingen av en forskningssøknad. Kobling handler om å bringe relevante aktører sammen og utforske behov og muligheter. Retning dreier seg om å utvikle en felles problemforståelse og prosjektretning. Handling viser til fasen der ideene omsettes til konkret samarbeid og selve søknaden skrives.

Et gjennomgående funn i studien er at utvikling av tverrsektorielle forskningssøknader i seg selv er en **samskappingsprosess**. Det handler ikke bare om å skrive en søknad, men om å samle aktører med ulike perspektiver, utvikle en felles problemforståelse, bygge relasjoner og etablere strukturer som gjør samarbeid mulig. På tvers av metodene peker rapporten særlig på betydningen av tidlig oppstart, tydelig fasilitering, gode relasjoner, felles språk og organisatorisk forankring hos partnerne.

I **koblingsfasen** viser resultatene at tidlig oppstart er avgjørende. Samarbeid bør ideelt sett starte før en konkret utlysning foreligger, slik at relevante aktører kan kobles sammen, behov kan kartlegges og relasjoner kan utvikles over tid. Eksisterende nettverk, møteplasser og ulike former for brobygging fremstår som sentrale mekanismer i denne fasen. Samtidig viser studien at det ofte er uklart hvem som bør ta initiativ til samarbeid, noe som kan gjøre oppstarten krevende.

I **retningsfasen** blir det særlig viktig å utvikle en felles problemforståelse, tydelige

forskningsspørsmål og en klar prosjektrretning. Her fremheves betydningen av tydelige roller og ansvarsområder, en legitim og godt forankret koordinatorrolle, samt prosesser som gjør det mulig å håndtere ulike forventninger og perspektiver mellom sektorene. Resultatene peker også på behovet for et felles språk om prosjektet og utlysningen, samt for kontinuerlig dialog og forankring i partnerorganisasjonene.

I **handlingsfasen**, der selve søknaden skrives, viser studien at god organisering er avgjørende. Tydelig arbeidsdeling, klare frister, en koordinert plan og løpende dialog mellom partnerne er viktige for å sikre fremdrift. Flere funn peker også på betydningen av administrativ støtte, gode systemer for samarbeid og tydelig forankring av arbeidet i offentlig sektor før innsending.

Et annet gjennomgående funn er at ulike sektorer ofte går inn i søknadsutvikling med ulike motivasjoner og perspektiver. Respondenter fra offentlig sektor vektlegger i større grad samfunnsbehov og strategisk relevans, mens forskningsmiljøer ofte legger større vekt på faglig nyhet og forskningsbidrag. Dette understreker betydningen av tidlig forventningsavklaring og aktiv dialog mellom aktørene.

Rapporten gir ikke én oppskrift på hvordan tverrsektorielle forskningssøknader bør utvikles. I stedet presenterer den et sett av erfaringer, perspektiver og praksisorienterte råd som har kommet frem gjennom de ulike metodene i studien. Disse kan forstås som et lager av ideer om hva som kan bidra til god samskaping i utviklingen av forskningssøknader. Hvilke av disse som er mest relevante, vil variere mellom ulike kontekster, organisasjoner og prosjekter. Rapporten er derfor ment som et grunnlag for refleksjon og videre utvikling av praksis, snarere enn som en fast modell eller metode.

Samlet sett peker studien på at *vellykket* samskaping i utviklingen av tverrsektorielle forskningssøknader ikke primært forstås som at en søknad blir finansiert. I denne studien betyr vellykket samskaping at ulike aktører faktisk blir hørt og deltar reelt i prosessen, og at samarbeidet bidrar til å utvikle en felles forståelse, relasjoner og et felles prosjekt. Dette innebærer at vellykket samskaping krever mer enn gode ideer og teknisk søknadskompetanse. Det krever tid, relasjoner, tydelig fasilitering og organisatorisk forankring – samt en bevisst tilnærming til hvordan ulike aktører kobles sammen, utvikler en felles retning og omsetter denne i konkret samarbeid og skrivearbeid. Samtidig er ikke dette noen garanti for at en søknad blir finansiert. Likevel er det rimelig å anta at en slik prosess ikke er en ulempe, særlig i utlysninger der samskaping eller samarbeid på tvers av sektorer etterspørres.

Contents

1. Introduksjon.....	7
1.1 Fokus: Tverrsektorielle forskningssøknad	7
1.2 Hvorfor samskaping?	8
1.3 Forskningsspørsmålet og EUREKka	9
2. Metoder	10
2.1 Analytisk rammeverk	10
2.2 Kvantitativ undersøkelse	11
2.3 Litteraturgjennomgang.....	13
2.4 Verksted	15
2.5 Fokusgruppediskusjon.....	15
3. Resultater	17
3.1 Kvantitativ spørreundersøkelsen	17
3.1.1 Overordnede spørsmål.....	18
3.1.2 Kobling	20
3.1.3 Retning	22
3.1.4 Handling.....	23
3.1.5 Forskjeller i besvarelsene	25
3.1.6 Oppsummering: Nøkkelhandlinger per fase.....	27
3.2 Litteraturgjennomgangen	28
3.2.1 Overordnede tema.....	29
3.2.2 Kobling	32
3.2.3 Retning	35
3.2.4 Handling.....	36
3.2.5 Oppsummering: Nøkkelhandlinger per fase.....	38
3.3 Verksted	41
3.3.1 Overordnede problemstillinger.....	42
3.3.2 Kobling	44
3.3.3 Retning	45
3.3.4 Handling.....	48
3.3.5 Oppsummering: Nøkkelpunktene per fase.....	49
3.4 Fokusgruppediskusjon.....	51
3.4.1 Overordnede problemstillinger.....	51
3.4.2 Kobling	52
3.4.3 Retning	54
3.4.4 Handling.....	55
3.4.5 Oppsummering: Nøkkelpunktene per fase.....	56
4. Syntese og diskusjon	58
4.1 Syntese og anbefalinger.....	58
4.2 Begrensninger	63
4.3 Fremtidig forskning.....	63
4.4 Konklusjon.....	65
Referanser.....	66

1. Introduksjon

1.1 Fokus: Tverrsektorielle forskningssøknad

Utvikling av forskningssøknader sammen med folk fra flere forskjellige sektorer er ingen enkel oppgave. Kompleksiteten oppstår når ulike perspektiver møtes, kolliderer og flettes sammen. En forsker med naturvitenskapelig bakgrunn bruker ikke samme faglige språk eller verdsetter de samme resultatene som en som arbeider i en kommune eller en fylkeskommune. En samfunnsviter vil ikke nødvendigvis analysere problemstillinger på samme måte som en naturviter, og fagansatte i ulike kommuner og fylkeskommuner kan ha ulike prioriteringer, rammevilkår og organisatoriske forutsetninger. Disse forskjellene utfordrer utviklingen av forskningssøknader der behov i kommuner og fylkeskommuner skal ivaretas. Samtidig representerer de en betydelig mulighet: nettopp i møtet mellom ulike kunnskapstradisjoner og praksisfelt kan det utvikles forskningsprosjekter som er både innovative og relevante, og som faktisk kan gjøre en forskjell for lokalsamfunn og samfunnet som helhet (Kunnskapsdepartementet 2022).

Denne studien undersøker hvordan intersektorielle forskningssøknader kan utvikles, med særlig fokus på større søknader, som EU-søknader eller søknader til Norges forskningsråd (NFR). Oppmerksomheten rettes mot hvordan samarbeid og samskaping mellom forskningsmiljøer og kommuner og fylkeskommuner kan initieres og utvikles allerede i søknadsfasen. Studien analyserer ikke de tekniske kravene i spesifikke utlysninger og gir heller ikke detaljert veiledning om formuleringen av selve søknadsteksten. I stedet undersøkes hvordan man kan bygge et solid tverrsektorielt konsortium (en prosjektgruppe som samarbeider om å utvikle og gjennomføre en forskningssøknad eller et forskningsprosjekt) som sammen kan møte slike krav, og hvordan selve skriveprosessen kan fungere som en arena for forhandling, læring og felles retning. Utgangspunktet er at reelt samarbeid ikke kan begrenses til gjennomføringsfasen av et prosjekt. **Dersom kommuner og fylkeskommuner først inviteres inn når forskningsspørsmålene allerede er definert, reduseres potensialet for faktisk samskaping.**

Rapporten er ment som et praktisk og analytisk verktøy for alle som arbeider med tverrsektorielle forskningssøknader – enten de koordinerer slike prosesser eller deltar som forskere eller ansatte i kommuner og fylkeskommuner. Den er særlig relevant for dem som søker inspirasjon, konkrete tilnærminger eller strukturerte refleksjoner om hvordan et tverrsektorielt konsortium kan utvikles og arbeides med over tid. Det finnes allerede en rekke veiledere og støttestrukturer for utvikling av EU-prosjekter og for samskaping generelt. Denne rapporten retter imidlertid oppmerksomheten spesifikt mot selve søknadsfasen – den komplekse perioden der partnerskap etableres, problemforståelser

forhandles frem og prosjektidéer formes til konkurransedyktige forslag. Det er denne fasen studien søker å belyse systematisk og bidra med praksisnære innsikter til.

1.2 Hvorfor samskaping?

Samskaping mellom forskningsmiljøer og kommuner og fylkeskommuner blir nødvendig når innsikt fra én aktør alene ikke er tilstrekkelig for å besvare et forskningsspørsmål. I en tid preget av økende kompleksitet i økonomi og samfunn blir slike problemstillinger stadig vanligere. Klimatilpasning er et tydelig eksempel. Naturvitenskapelig kunnskap er nødvendig for å forstå fremtidige klimascenarier, samfunnsvitenskapelig innsikt for å analysere konsekvenser for lokalsamfunn og styringsstrukturer, og kommuner og fylkeskommuners innsikt/erfaring for å vurdere gjennomførbarhet, prioriteringer og beslutningsprosesser. Tilsvarende kompleksitet finnes eksempelvis innen landbruk, folkehelse, forsikring og arealplanlegging. Når utfordringene er sektorovergripende og sammensatte, kan verken problemdefinisjon eller forskningsspørsmål utvikles isolert. Dersom forskning skal ha faktisk betydning i praksis i kommuner og fylkeskommuner, må samskaping begynne allerede i søknadsfasen.

Dette behovet for samarbeid mellom forskning og kommuner og fylkeskommuner er tydelig forankret i både europeisk og norsk politikk. I regjeringens melding til Stortinget Meld. St. 14 (2024–2025) «Sikker kunnskap i en usikker tid» påpekes det at mange av dagens og fremtidens samfunnsutfordringer er så komplekse at de ikke kan løses uten samarbeid mellom aktører innen offentlig sektor, forskning og næringsliv (Kunnskapsdepartementet 2024a). Dette samsvarer med EUs Draghi-rapport (Draghi 2024), som fremhever at Europa sakker akterut når det gjelder innovasjon og teknologiutvikling, og at samarbeid på tvers av landegrenser og sektorer er utilstrekkelig utviklet. EUs rammeprogram for forskning og innovasjon - Horisont Europa (European Commission 2021) er i denne sammenheng et sentralt virkemiddel, med tydelig vekt på samarbeid mellom forskning og offentlig forvaltning, inkludert aktører på kommunalt nivå. Det norske fokuset, synliggjort gjennom lovgivning, strategier og politiske føringer, reflekterer i stor grad det europeiske.

Kommunene spiller en sentral rolle i implementeringen av forskning og innovasjon, ettersom de omsetter forskningsresultater til konkrete tiltak og tjenester som møter innbyggernes behov (Mld.St.14 (2024–2025)) (Kunnskapsdepartementet 2024a). Fylkeskommunene har tilsvarende viktige roller innen regional utvikling, planlegging og samordning på tvers av sektorer, og som kompetansepolitisk aktør. Selv om lovverk og strategier peker på viktigheten av forskningssamarbeid, finnes det fortsatt ulikheter mellom sektorer når det gjelder deltakelse og implementering av forskning. Behovet for forskningsbasert kunnskap er stort i kommuner og fylkeskommuner, men de praktiske tilnærmingene til samarbeid varierer.

I Prop. 1 S (2024–2025) fra Kunnskapsdepartementet (Kunnskapsdepartementet 2024b) understrekes viktigheten av å styrke partnerskap mellom forskningsmiljøer og kommuner og fylkeskommuner. Dette inkluderer felles prosjekter og initiativer som adresserer

samfunnets utfordringer, økte bevilgninger til forskningsprosjekter som involverer kommuner og fylkeskommuner, samt utvikling av incentivordninger for aktører som engasjerer seg aktivt i samarbeid med forskningsmiljøer. **Til tross for tydelige politiske ambisjoner om styrket samarbeid, gjenstår spørsmålet om hva vellykket samskaping faktisk krever i praksis – særlig i den krevende konteksten som EU-søknader representerer.**

1.3 Forskningsspørsmålet og EUREKKA

Dersom vi legger til grunn at partnerskap mellom forskningsmiljøer og kommuner og fylkeskommuner må begynne allerede i søknadsfasen, når rammene for prosjektet diskuteres og utarbeides, formuleres følgende forskningsspørsmål som ligger til grunn for denne studien:

Hva skal til for å oppnå vellykket samskaping i en større forskningssøknad mellom kommunal sektor og forskningsaktører?

Spørsmålet belyses gjennom flere metodiske tilnærminger, som presenteres nærmere i neste kapittel. Studien kombinerer en spørreundersøkelse for å få bred innsikt i erfaringer og oppfatninger blant forskere og ansatte i kommuner og fylkeskommuner, en litteraturgjennomgang for å analysere hvordan samskaping forstås internasjonalt, et dialogverksted for å samle konkrete forslag fra relevante aktører, samt en fokusgruppe for å gå i dybden på utvalgte problemstillinger.

Forskningsspørsmålet har sitt utspring i de praktiske erfaringene og utfordringene som oppstod gjennom etableringen av EUREKKA-nettverket. EUREKKA – EU-nettverk for Regional og Kommunal klimatilpasning, initiert og ledet av KS i perioden 2025–2027, og finansiert av Forskningsrådet – ble etablert for å mobilisere kommuner, fylkeskommuner, forskningsmiljøer og næringsliv til å utvikle konkurransedyktige prosjekter innen klimatilpasning i Horisont Europa. Nettverket fungerer som en samarbeidsplattform for å styrke tverrsektorielle partnerskap og støtte konkrete søknadsprosesser, og har som ambisjon å utvikle en praktisk «oppskrift» – erfaringsbaserte metoder og veiledning – for hvordan slike nettverk kan støtte komplekse, tverrsektorielle søknadsprosesser. Forskningsspørsmålet er imidlertid formulert bredere enn klimatilpasning alene, og er ment å fungere som en overordnet veiviser med prinsipper som kan anvendes på tvers av temaer og sektorer.

2. Metoder

2.1 Analytisk rammeverk

Utvikling av en stor tverrsektoriell forskningssøknad kan og bør ta flere måneder. Prosessen kan involvere mange ulike deler og samarbeidspartnere, og kan derfor bli kompleks.

På grunn av denne kompleksiteten valgte vi å ikke analysere prosessen som én samlet enhet. I stedet deler vi den inn i faser, noe som gjør det enklere å knytte innsikter fra de ulike metodene som anvendes i prosjektet sammen.

Vi bruker tre faser, inspirert av hvordan andre har konseptualisert samproduksjonsprosesser (Lang et al. 2012; Kalliomäki et al. 2021).

Disse tre fasene danner grunnlaget for utformingen av spørreundersøkelsen, litteraturgjennomgangen, verksteden og fokusgruppediskusjonene. Samtidig finnes det flere temaer som går på tvers av fasene i en tverrsektoriell samproduksjonsprosess som utvikling av en forskningssøknad kan være. Slike temaer diskuteres også i rapporten. Fasene gir likevel et nyttig analytisk rammeverk for å strukturere undersøkelsen.

Fasene vi bruker til å strukturere prosessen er følgende:

Kobling

Kobling handler om å bringe sammen aktører på tvers av forskning, offentlig sektor og næringsliv for å utforske behov, perspektiver og muligheter. Målet er å utvikle et felles grunnlag for gode forskningsspørsmål og et mulig konsortium. Dette innebærer både behovskartlegging, relasjonsbygging og utforskning av hva som faktisk trengs for å utvikle en sterk EU-søknad.

Retning

Retning handler om å utvikle en felles kurs for prosjektet: hva det skal undersøke, hvordan det kan gjøres, og hvilke rammer, roller og strukturer som er nødvendige. I denne fasen begynner forskningsspørsmålet å ta form, mulige tolkninger av utlysningen utforskes, og gruppen vurderer hvilken organisering og styringsstruktur som kan bære prosjektet videre.

Handling

Handling er fasen der ideene omsettes til konkret arbeid og selve søknaden utvikles som et samarbeid. Teamet skriver med utgangspunkt i tydelige forskningsspørsmål, koordinatoren legger til rette for framdrift, og gruppen organiserer tekst, møter og arbeidsflyt på måter som gjør prosessen håndterlig for alle involverte.

De fire metodene som anvendes i prosjektet følger en bevisst progresjon fra det generelle til det mer spesifikke — fra overordnede perspektiver fra mange aktører til mer detaljerte erfaringer og refleksjoner fra et mindre antall deltakere.

Litteraturgjennomgangen bygger primært på internasjonale forskningsartikler. Noen av disse analyserer konkrete prosjekter eller samproduksjonsprosesser, mens andre er oversiktsartikler eller analyser basert på intervjumateriale samlet inn av forfatterne. Samlet dekker litteraturen et bredt spekter av fagfelt og samproduksjonskontekster, noe som gjør det mulig å identifisere generelle innsikter som også er relevante for utvikling av tverrsektorielle forskningssøknader.

Spørreundersøkelsen ble utformet for å fange opp bredere perspektiver på slike prosesser fra et stort antall aktører i Norge. Metoden prioriterer bredde fremfor dybde, og gir innsikt i delte oppfatninger, mønstre og tilbakevendende utfordringer på tvers av sektorer.

Verkstedet ga deretter mulighet for mer dyptgående utforskning. Gjennom strukturerte gruppediskusjoner med rundt 30–40 relevante aktører kunne vi utforske erfaringer og ideer knyttet til fasene kobling, retning og handling, samt observere hvordan perspektiver utviklet seg gjennom dialog og erfaringsutveksling.

Til slutt ga fokusgruppediskusjonene den største graden av detalj. Her kunne vi gå mer i dybden på utvalgte temaer, dokumentere individuelle perspektiver og analysere hvordan disse samsvarer med eller skiller seg fra funnene fra de andre metodene.

2.2 Kvantitativ undersøkelse

Den nettbaserte spørreundersøkelsen ble utformet for å undersøke norske perspektiver på utvikling av tverrsektorielle forskningssøknader, med deltakere fra både forskningsmiljøer og offentlig sektor.

Spørreskjemaet besto hovedsakelig av flervalgsspørsmål om deltakernes overordnede motivasjon for å delta i slike samarbeid, etterfulgt av spørsmål knyttet til fasene kobling–retning–handling. Disse fasene ble ikke eksplisitt nevnt i spørreundersøkelsen for å unngå mulig forvirring blant respondentene.

Undersøkelsen ble utformet slik at den kunne besvares på omtrent 4–7 minutter. Dette skulle bidra til høyere deltakelse fra personer med travle arbeidshverdager, samtidig som

undersøkelsen fanget opp perspektiver som var viktige for studien.

Respondenter med begrenset eller ingen erfaring fra tverrsektorielt forskningssamarbeid ble bevisst inkludert, ettersom deres forventninger kan påvirke hvordan de senere opplever slike samarbeid.

Spørreskjemaet dekket følgende temaer:

Bakgrunn

- Hva beskriver best hvor du jobber?
- Har du tidligere deltatt i utvikling av en tverrsektoriell forskningssøknad (for eksempel EU)?
- Hvordan opplever du generelt samarbeid mellom kommunal sektor og forskningsaktører i utvikling av forskningssøknader?

Overordnede ønsker

- Hvilken rolle ser du for deg at du typisk vil ha i utvikling av en forskningssøknad?
- Hva vil være viktigst for deg for å delta i en tverrsektoriell forskningssøknad?

Kobling

- Hva mener du er viktigst for å komme godt i gang med en ny forskningssøknad som involverer både kommunal sektor og forskningsaktører?

Retning

- Hva mener du er viktigst for et effektivt samarbeid når søknadsarbeidet er i gang?

Handling

- Hva mener du er viktigst i selve skrivefasen av en forskningssøknad?

Undersøkelsen ble distribuert gjennom åpne invitasjoner, og svar ble samlet inn fra de som valgte å delta. Utvalget er derfor selvselektivt og ikke representativt.

Invitasjoner ble sendt gjennom nettverk knyttet til EUREKKA-prosjektet og prosjektgruppen. I tillegg ble invitasjoner sendt på e-post til postmottakene til alle norske kommuner, både på norsk og samisk der dette var relevant, med oppfordring om å videresende undersøkelsen til relevante ansatte.

Totalt fullførte 123 respondenter undersøkelsen. Alle respondentene bekreftet at de hadde lest de etiske retningslinjene for undersøkelsen. Undersøkelsen ble gjennomført anonymt, og det

ble ikke samlet inn informasjon som kan identifisere enkeltpersoner. Dette er i tråd med GDPR.

De etiske retningslinjene er tilgjengelige på: <https://www.villagegreen.no/terms-conditions>

2.3 Litteraturgjennomgang

Litteraturgjennomgangen hadde som mål å utvikle en bred, internasjonal forståelse av sentrale forhold for å oppnå effektivt samarbeid i utviklingen av forskningssøknader.

Fokuset var ikke begrenset til tverrsektoriell søknadsutvikling spesifikt. I stedet var målet å identifisere relevante innsikter fra den bredere litteraturen om tverrsektorielt samarbeid. Denne tilnærmingen bygger på antakelsen om at utviklingen av en tverrsektoriell forskningssøknad i seg selv er en form for tverrsektorielt samarbeid, og dermed påvirkes av mange av de samme dynamikkene, utfordringene og suksessfaktorene som identifiseres i denne litteraturen.

Google Scholar ble brukt som hovedplattform for søk. Søkeprosessen kombinerte målrettede søk med snøballmetodikk.

Søkeordene ble formulert på engelsk, siden dette er standardspråket i den internasjonale forskningslitteraturen og dermed gir mest relevante treff i databaser. Av denne grunn er søkeordene nedenfor gjengitt på engelsk.

Innledende søk ble basert på følgende grupper av søkeord:

Core collaboration and governance

- “intersectoral collaboration” AND research AND “public sector”
- “intersectoral collaboration” AND “research project” AND “public sector”
- “cross-sector collaboration” AND research AND government
- “science-policy collaboration” AND government
- “research-policy collaboration” AND “public sector”

Academia-government partnerships

- “academia-government collaboration”
- “university-government partnership” AND research
- “public sector” AND researchers AND collaboration

Co-design, co-creation, and agenda setting

- “co-design” AND research AND government
- “co-creation” AND research AND “public sector”
- “agenda setting” AND research AND policymakers

Science-policy interface and boundary work

- “science-policy interface” AND collaboration
- “boundary organizations” AND science AND policy
- “boundary work” AND research AND government
- “knowledge brokerage” AND “public sector” AND research

Knowledge co-production and transdisciplinarity

- “knowledge co-production” AND research AND government
- “co-produced research” AND “public sector”
- “transdisciplinary research” AND government AND collaboration
- “participatory research” AND “public sector”

Proposal development and early-stage collaboration

- “proposal development” AND research AND government
- “project design” AND research AND “public sector”
- “early-stage collaboration” AND research AND government
- “research planning” AND government AND collaboration
- “research planning” AND (government OR “public sector”) AND collaboration

Søkeresultatene ble i hovedsak vurdert basert på første side av treffene, særlig i tilfeller der relevansen falt raskt etter dette punktet.

Begreper som «climate», «climate adaptation» og «sustainability» ble bevisst utelatt fra søkestrategien. Dette ble gjort for å identifisere mer generelle innsikter om tverrsektorielt samarbeid og samproduksjon av kunnskap på tvers av fagfelt og geografiske kontekster, i stedet for å begrense gjennomgangen til tematikk knyttet til EUREKKA-nettverket.

Snøballmetoden ble brukt etter at relevante publikasjoner var identifisert, blant annet ved å gjennomgå referanselister i sentrale artikler. I tillegg ble grå litteratur og konsulentrapporter identifisert gjennom målrettede Google-søk med mange av de samme søkeordene.

Selv om hovedvekten ble lagt på fagfellevurderte publikasjoner, ble enkelte rapporter fra grå

litteratur inkludert der de ga særlig relevante innsikter eller praktisk veiledning.

2.4 Verksted

Formålet med verkstedet var både å samle kollektive refleksjoner fra medlemmer av EUREKKA-nettverket om utvikling av forskningssøknader, og å gi deltakerne en arena der de kunne bli kjent med hverandre og potensielt videreføre kontakt i fremtiden.

Metoden for verkstedet var løst inspirert av en hackathon-tilnærming, der mesteparten av tiden brukes i tverrsektorielle grupper som arbeider sammen for å utvikle ideer rundt et bestemt problem eller tema.

Formatet vi brukte kan beskrives som en éndagsversjon av de lengre Klimathon-arrangementene som har blitt arrangert flere ganger i Norge det siste tiåret (Kvamsås et al. 2021).

I slike arrangementer får gruppene en oppgave og et foreslått arbeidsløp som de kan følge. Alle gruppene arbeider frem mot å utvikle en plakat som presenteres mot slutten av arrangementet. Deltakerne kan deretter bevege seg mellom plakatene, diskutere og lære mer om ideene som er utviklet av de ulike gruppene.

I planleggingen av dette verkstedet tilpasset vi arbeidsløpet og plakatmalen til tidslinjen kobling–retning–handling. Gruppene ble også utfordret til å formulere et overordnet mål for EUREKKA-oppskriften og til å anslå omtrent hvor mange måneder før en søknadsfrist prosessen ideelt sett bør starte.

Verkstedet ble gjennomført i Oslo den 28. januar 2026 og samlet rundt 35 deltakere fordelt på seks arbeidsgrupper.

2.5 Fokusgruppediskusjon

Hensikten med å gjennomføre fokusgruppeintervju var å fremskaffe en mer detaljert innsikt i og muligheten for å dokumentere søknadsprosessen i større detalj.

Siden fokusgruppeintervjuet ble gjennomført i etterkant av spørreundersøkelsen og verkstedet, kunne vi dra fordel av de innspillene som allerede var kommet inn og diskusjoner vi hadde hatt. Dermed kunne vi dra nytte av denne kunnskapen i større grad og se nærmere på enkelte tema der det var behov for en større innsikt.

Intervjudesignet la opp til en strukturert samtale der det etter en kort presentasjonsrunde ble presentert noen overordnede problemstillinger knyttet til generell deltakelse i

tverrsektorielle søknadssamarbeid og hvilken erfaring deltakerne har med denne type arbeid. Deltakerne hadde ulik bakgrunn og representerte kommune, fylkeskommune, forskningsinstitutt og universitet.

Deltakerne fikk på forhånd tilsendt litt bakgrunnsinformasjon om rammeverket kobling - retning - handling slik at den enkelte kunne sette seg inn i dette før intervjuet. Videre ble det lagt opp til en samtale mellom deltakerne der intervjuleder i liten grad involverte seg utover å sørge for at hver bolk holdt seg innenfor de ulike fasene i søknadsutarbeidelsen.

Gjennomføringen av intervjuet foregikk digitalt, noe som ga oss muligheten til å ta opp samtalen underveis. Vi hadde dermed muligheten til å gå tilbake til opptaket og hente ut detaljer som kunne være vanskelige å fange opp under selve intervjuet. Samtykke til opptak og bruk av sitater ble innhentet i forkant av intervjuet.

Kodingen av intervjuet ble gjort med utgangspunkt i rammeverket kobling – retning – handling, som også ligger til grunn for analysen i rapporten. Samtidig ble det innenfor disse fasene sett nærmere på hva som ble ansett som styrker og svakheter i slike typer samskaping.

3. Resultater

3.1 Kvantitativ spørreundersøkelsen

Forskjeller i svar mellom sektorer:

I analysen av spørreundersøkelsen legger vi hovedvekten på de overordnede resultatene på tvers av respondentene. Formålet er å gi et samlet bilde av hvordan utvikling av tverrsektorielle forskningssøknader oppleves. Selv om undersøkelsen inkluderer respondenter fra både forskningsmiljøer og offentlig sektor, går vi i denne delen av analysen ikke i dybden på alle forskjeller mellom sektorene. En mer systematisk analyse av slike forskjeller ligger utenfor rammen av denne rapporten. Mot slutten av kapitlet ser vi imidlertid nærmere på de spørsmålene der svarene viser de største forskjellene mellom forskning og offentlig sektor.

Hensikten med denne kvantitative spørreundersøkelsen var å gjennomføre en overordnet kartlegging av ulike aktørers erfaringer med søknadssamarbeid, og i hvilken grad barrierer og motivasjon spiller en rolle i de ulike fasene av søknadsutformingen – fra innledende fase (kobling) til avsluttende fase (handling).

Spørreundersøkelsen var utformet som et multiple-choice-skjema, der respondentene som regel kunne velge flere svaralternativer. Dette gjorde det mulig å gi et mer fullstendig bilde av hva den enkelte opplevde som mest relevant i ulike sammenhenger.

Det kom inn 123 besvarelser på undersøkelsen. Offentlig sektor utgjorde rundt 62 prosent av svarene, mens akademia og forskning utgjorde 38 prosent. Dette gir et solid grunnlag for å danne et generelt bilde av hvordan tverrsektorielt forskningssamarbeid oppleves, og hva som eventuelt skiller erfaringene i akademia og offentlig sektor.

I denne gjennomgangen ser vi hovedsakelig på den samlede fordelingen av svarene for å gi et overordnet bilde av hvordan slike tverrsektorielle søknadsprosesser fungerer, og hvor utfordringene eventuelt ligger i arbeidet med slike prosesser fremover.

Forskjeller mellom sektorene diskuteres først mot slutten av analysen, der vi ser nærmere på de største forskjellene i enkelte av svarene. I denne sammenhengen skiller vi mellom forskning og offentlig sektor. Siden analysen tar sikte på å gi et overordnet bilde av søknadsprosesser på tvers av sektorer, er kommuner, fylkeskommuner og andre offentlige

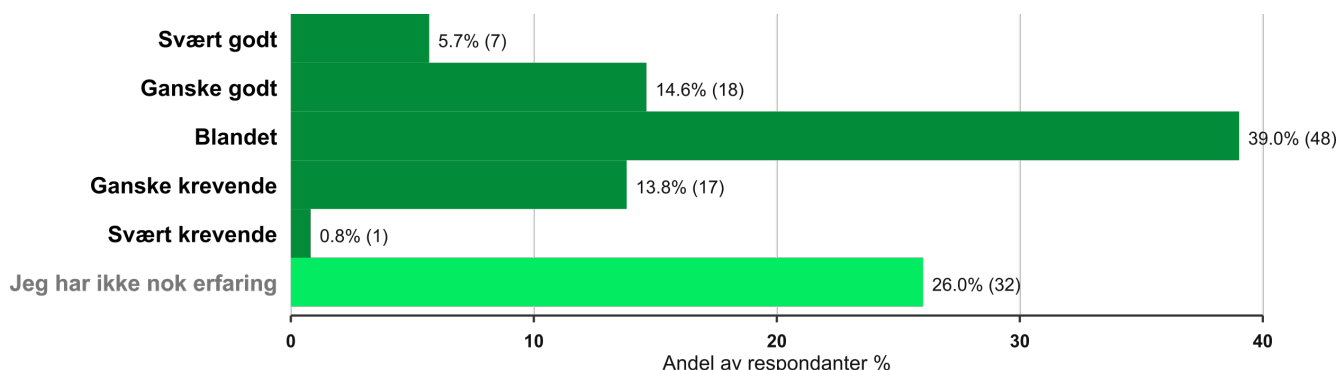
aktører samlet i én kategori.

Undersøkelsen bestod av til sammen åtte spørsmål, fordelt på overordnede forhold og spørsmål knyttet direkte til de ulike fasene av søknadsskrivingen: kobling, retning og handling. Vi nevnte ikke disse fasene i selve spørsmålene, siden dette var en del av vårt analytiske rammeverk som deltakerne ikke trengte å få en forklaring på i denne sammenhengen.

3.1.1 Overordnede spørsmål

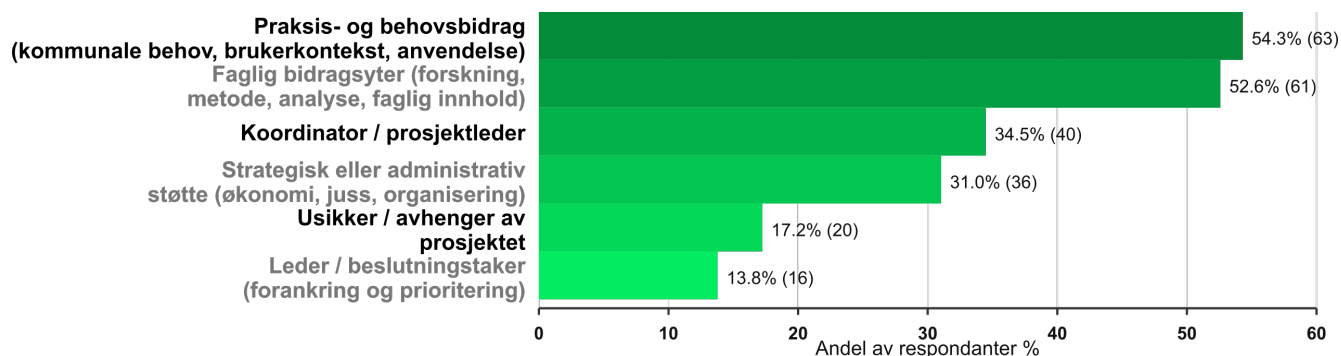
I denne undersøkelsen ønsket vi å se nærmere på hvilke erfaringer aktørene hadde med tverrsektorielt samarbeid og hva som motiverte aktører til å delta i et tverrsektorielt søknadssamarbeid. Vi ønsket også å høre meningene til folk som kunne tenke seg å være med i et tverrsektorielt samarbeid, men som ennå ikke har erfaring med det. Deres perspektiver rundt en tenkt deltakelse vil kunne si noe om forventninger til et samarbeid som er av interesse for denne undersøkelsen.

En av de første tingene vi undersøkte var hvorvidt respondentene hadde erfaring med tverrsektorielt samarbeid og hvordan denne erfaringen hadde vært. Var erfaringene deres positive eller negative? For å svare på akkurat dette spørsmålet måtte man ha erfaring fra før, og totalt oppga 74 prosent (91 personer) at de hadde slik erfaring. Figur 3.1 viser at selv om mange rapporterte positive erfaringer, var erfaringene samlet sett ganske blandede. Størsteparten, 39 prosent av alle respondentene (123), oppga at de hadde blandede erfaringer. Samtidig svarte 14,6 prosent (18 personer totalt) at samarbeidet hadde vært krevende eller veldig krevende. Disse resultatene illustrerer en viktig realitet ved tverrsektorielt samarbeid: Det finnes mange positive muligheter i slike samarbeid, men prosessene kan også oppleves som krevende. Resultatene tyder på at det kan være et potensial for bedre støtte til slike prosesser for å bidra til mer positive erfaringer.



Figur 3.1: Svarene fra spørsmål «Hvordan opplever du generelt samarbeid mellom kommunal sektor og forskningsaktører i utvikling av forskningssøknader?»

Når det gjelder forventninger til tverrsektorielt samarbeid, er det interessant å se hvilken rolle aktørene ser for seg at de typisk vil ha i utviklingen av en forskningssøknad (se figur 3.2). Her svarte over halvparten at deres viktigste bidrag ville være kunnskap om offentlig praksis og kommunale behov, mens omtrent like mange oppga at de anså seg som en faglig bidragsyter innen forskning, analyse og metode. Begge disse svarene innebærer en aktiv rolle i selve forskningsprosessen, der aktørene ser for seg å være på innsiden av prosessen. Dette reflekterer at mange ønsker å være aktive deltakere i slike prosesser og ikke passive bidragsytere. En annen aktiv rolle er koordinator eller prosjektleder. Færre respondenter valgte dette alternativet, men det var fortsatt rundt én av tre som så for seg en slik rolle. Dette tyder på at det finnes en vilje til å ta denne typen ansvar. Samtidig kan man stille spørsmål ved hvorfor det likevel kan være krevende å finne personer som faktisk tar denne rollen i praksis, når viljen tilsynelatende er til stede. Færrest så for seg en rolle som leder og/eller beslutningstaker. Dette kan reflektere hvilket administrativt nivå respondentene representerer. De som ofte deltar og bidrar i slike samarbeid tilhører ikke nødvendigvis ledelsen, men arbeider gjerne i faglige roller uten formelt personal- eller budsjettansvar.

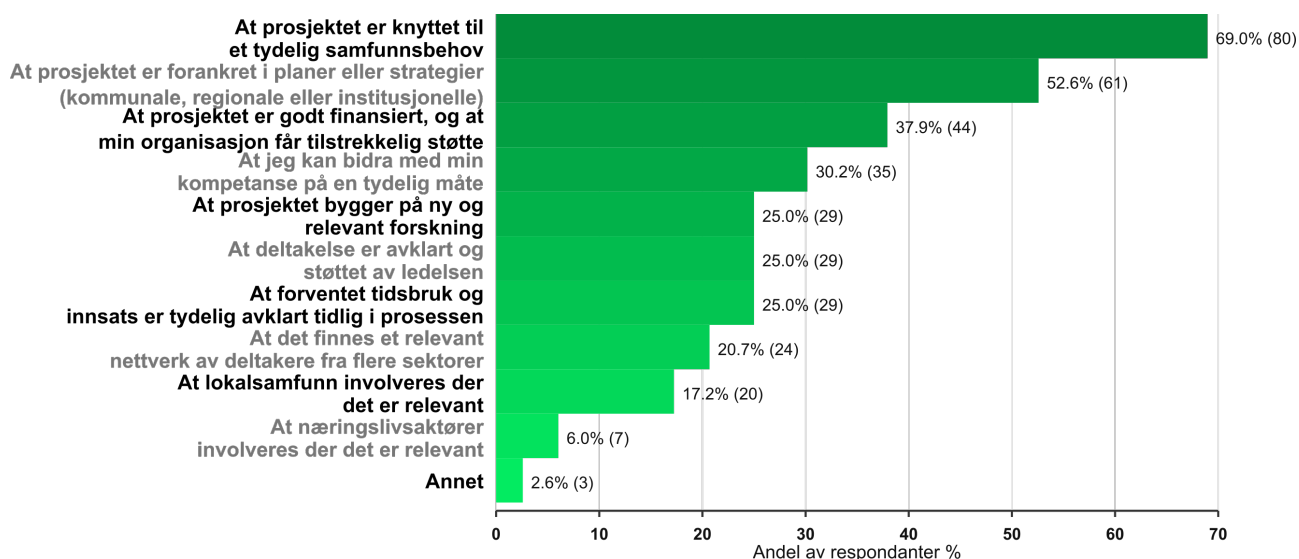


Figur 3.2: Resultatene til spørsmålet «Hvilken rolle ser du for deg at du typisk vil ha i utvikling av en forskningssøknad?» Respondenter kunne velge flere enn ett alternativ.

Etter å ha fått et bilde av både tidligere erfaringer og hvilke roller respondentene ser for seg i søknadsutvikling, ønsket vi også å undersøke hva som motiverer aktører til å delta i tverrsektorielt samarbeid og arbeid med forskningssøknader. Svarene kan gi en indikasjon på hva som inspirerer folk til å engasjere seg, og dermed også påvirke hvordan man innleder samarbeid og bygger relasjoner. Dette er særlig relevant i fasiliteringsprosesser og når man selv skal koordinere eller lede slike prosesser.

Besvarelsene (se figur 3.3) viser at mange mener det er viktig at prosjektet og søknaden er knyttet til et tydelig samfunnsbehov eller forankret i planer og strategier. Denne koblingen mellom forskning og samfunnsbehov fremstår som en viktig motivasjon for mange som arbeider i tverrsektorielle prosjekter, men ikke for alle. Selv om færre oppga dette alternativet, mente noen også at det er viktig at prosjektet bygger på ny og relevant forskning. Dette kan tyde på at det

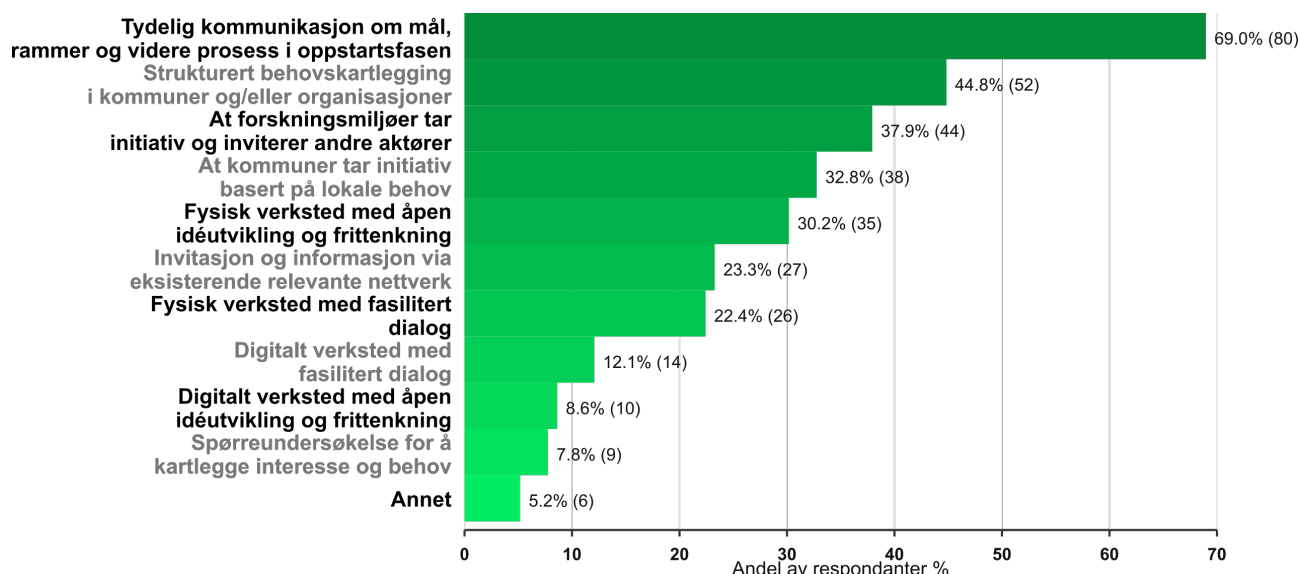
noen ganger oppstår en spenning mellom prosjekter som primært er forankret i samfunnsbehov og prosjekter som tar utgangspunkt i forskningsspørsmål. Begge perspektiver kan imidlertid være relevante, og gode løsninger kan ofte kombinere disse. Samtidig illustrerer dette hvor viktig fasilitering kan være i slike prosesser, enten rollen ivaretas av en prosjektkoordinator, en ekstern fasilitator eller andre brobyggere mellom sektorene. Svarene indikerer også at det kan være behov for å tydeliggjøre hvilken rolle næringslivet skal ha i slike prosjekter, ettersom relevansen av næringslivsdeltakelse fremstår mindre viktig i respondentens vurderinger.



Figur 3.3: Resultatene til spørsmålet «Hva vil være viktigst for deg for å delta i en tverrsektoriell forskningssøknad?» Respondenter kunne velge flere enn ett alternativ.

3.1.2 Kobling

I denne fasen ble spørsmålet knyttet til hva som vil være de viktigste faktorene for å komme i gang med en ny forskningssøknad som involverer både kommunal/offentlig sektor og forskningsaktører. Et klart flertall svarte at tydelig kommunikasjon om mål, rammer og videre prosess i oppstartsfasen er en av de viktigste faktorene (se figur 3.4). Dette tyder på at mange ønsker å delta i en forutsigbar prosess som de kan planlegge ut fra. Også forhold knyttet til kunnskap om kommunale behov ble trukket frem, blant annet gjennom alternativet strukturert behovskartlegging i kommuner og organisasjoner. Dette peker tilbake på tidligere svar i undersøkelsen, hvor mange fremhevet at prosjektet og søknaden bør knyttes til tydelige samfunnsbehov. Å gjennomføre en slik kartlegging i koblingsfasen kan derfor signalisere at dette perspektivet tas på alvor.



Figur 3.4: Resultatene til spørsmålet som handlet om koblingsfasen i det analytiske rammeverket vårt: Hva mener du er viktigst for å komme godt i gang med en ny forskningssøknad som involverer både kommunal sektor og forskningsaktører? Respondenter kunne velge flere enn ett alternativ.

Spørsmålet om hvem som bør ta initiativ til samarbeid peker også på en viss usikkerhet knyttet til hvordan slike samarbeid oppstår. Det var ikke stor forskjell i antallet respondenter som mente at forskningsmiljøer bør ta initiativ til samarbeid, sammenlignet med de som mente at kommuner og offentlige aktører bør gjøre det. **Dette kan tyde på at ansvarsforholdet for å initiere samarbeid oppleves som uklart, noe som i praksis kan føre til at samarbeid ikke oppstår uten en aktør som tar en tydelig koordinerende rolle.** Det er også mulig at mange offentlige aktører, og særlig kommuner, i mindre grad har kapasitet eller ressurser til å initiere dialog med forskningsmiljøer. **Resultatet kan derfor reflektere et behov for en brobygger eller fasilitator mellom forskning og offentlig sektor som kan bidra til å sette slike prosesser i gang, eller i det minste bidra til en felles forståelse av hvem som tar initiativet.**

Mange respondenter mente også at koblingsfasen bør knyttes til en eller annen form for verksted. Samtidig var det større uenighet om hvilken type verksted eller metode som bør brukes, for eksempel om prosessen bør være tydelig fasilitert eller mer åpen og basert på fri diskusjon og idéutvikling.

Resultatene peker også mot betydningen av forkunnskap og eksisterende relasjoner mellom sektorene. Nyten av eksisterende nettverk (det vil si nettverk av folk man kjenner eller har jobbet med før) fremstår som tydelig. Selv om «kun» 23,3 prosent svarte at invitasjoner gjennom eksisterende nettverk er viktig i koblingsfasen, indikerer dette likevel at slike nettverk kan spille en viktig rolle i å bringe aktører sammen. I praksis kan de være avgjørende for om en forskningssøknad faktisk utvikles eller ikke.

Samskaping beskrives av Goolsby et al. (2023) som en sosial, relasjonell

og iterativ prosess. Dette samsvarer godt med behovet for møteplasser for idéutvikling og relasjonsbygging som fremkommer i svarene, med en svak overvekt av preferanser for fysiske møteplasser. Resultatene viser dermed tydelige tegn på flere av disse elementene og peker på viktigheten av både formelle og uformelle nettverk som utgangspunkt for koblingsfasen.

3.1.3 Retning

I denne fasen er det forventet at koordinatorrollen fastsettes og at rollefordelingen internt i gruppen blir tydeligere. Videre kan gruppen eller konsortiet utvide seg, samtidig som forskningsspørsmålet konkretiseres. Spørsmålet knyttet til retningsfasen tok derfor utgangspunkt i hvilke faktorer respondentene mente var viktigst for å oppnå et effektivt samarbeid når søknadsutviklingen er i gang, men før selve skrivingen av søknaden starter.

Her var det to alternativer som klart skilte seg ut i besvarelsene (se figur 3.5). Det ene var at det må etableres klare roller og ansvarsområder mellom aktørene (62,9 %). Det andre var at det må være reell samskaping mellom kommunal sektor og forskningsaktører (62,9 %). Man kan spørre hva som er ment med «reell» samskaping i denne sammenhengen. Begrepet har mange ulike definisjoner i litteraturen, men i denne undersøkelsen svarer respondentene ut fra sine egne erfaringer og forståelser. Som et utgangspunkt antar vi derfor at samskaping her forstås som en prosess der aktørene opplever å bli hørt og å være en del av dialogen og utviklingen av prosjektet.

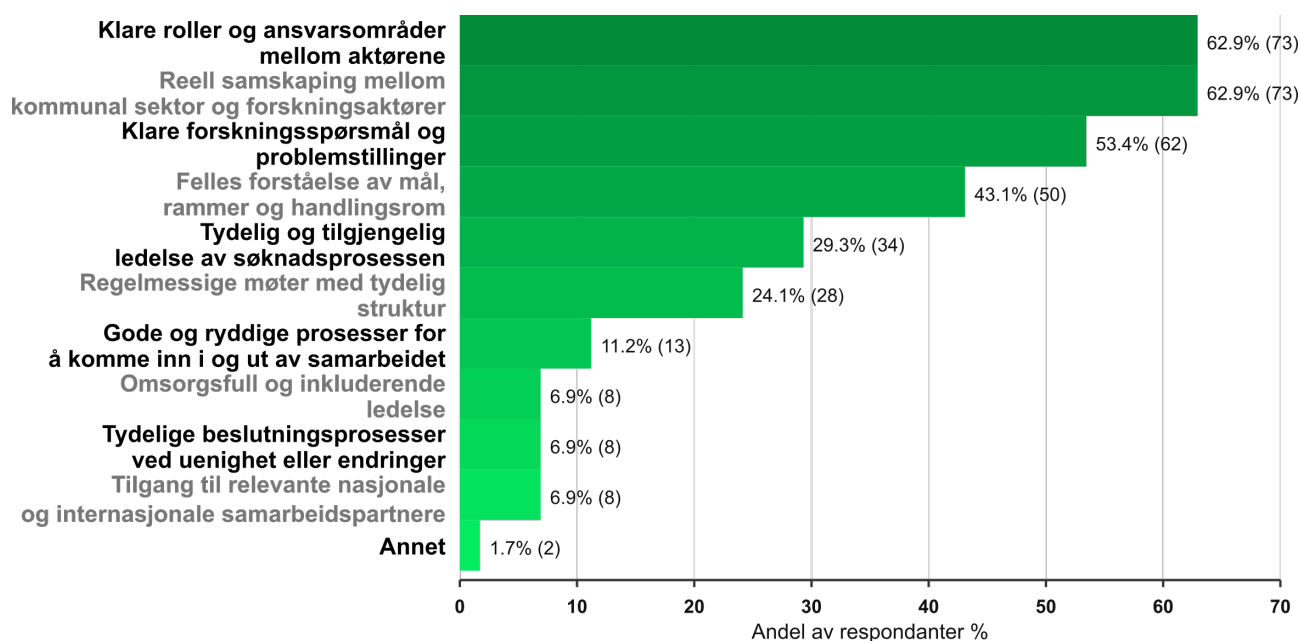
Dersom reell samskaping eller samskaping er et mål, er det også forståelig at respondentene legger vekt på behovet for en felles forståelse av mål, rammer og handlingsrom (43,1 %). Dette henger også sammen med at mange ønsker samarbeid basert på klare forskningsspørsmål og problemstillinger (53,4 %). Alle disse elementene forutsetter god koordinering og dialogledelse i denne fasen. Litteraturen beskriver ofte slike prosesser som iterative, der ideer gradvis raffineres, detaljer utvikles og eventuelle nye partnere kan komme til underveis. Dette gjenspeiles også i svarene, der 24,1 prosent la stor vekt på regelmessige møter med tydelig struktur.

Når det gjelder ledelse og koordinering, kan det imidlertid være et tankekors at besvarelsene legger relativt lite vekt på noen av de relasjonelle sidene ved samskapingsprosessen. Kun 6,9 prosent oppga at omsorgsfull ledelse er et av de viktigste elementene i denne fasen. Samtidig er det nettopp i retningsfasen at koordinatorrollen blir særlig viktig, ikke bare med tanke på praktiske forhold, men også i arbeidet med å ivareta de ulike partnerne og bidra til å skape en felles forståelse i gruppen. Sett i lys av koordinatorrollen blir det tydelig at god og strukturert ledelse i retningsfasen er avgjørende for å utvikle klare forskningsspørsmål og sikre forankring av prosessen hos alle involverte aktører.

Et annet moment som gjør seg gjeldende i retningsfasen, er behovet for gode

prosesser som gjør det mulig for aktører å tre inn og ut av samarbeidet. I denne fasen er det særlig viktig at alle partnere sørger for nødvendig forankring i egen organisasjon før arbeidet med selve søknadsproduksjonen starter. Dette er også tett knyttet til prosessledelse og tydelige samarbeidsstrukturer, men bare 11,2 prosent av respondentene oppga dette som den viktigste faktoren.

Samlet sett kan resultatene tyde på at de relasjonelle sidene ved ledelse og koordinering er mindre verdsatt blant respondentene enn mer praktiske og strukturelle elementer i samarbeidet. Dette er verdt å ha i mente når vi senere i rapporten ser nærmere på litteraturen, hvor flere studier fremhever at nettopp de relasjonelle aspektene ofte er avgjørende for vellykket samskaping.



Figur 3.5: Resultatene til spørsmålet som handlet om retningsfasen i det analytiske rammeverket vårt - «Hva mener du er viktigst for et effektivt samarbeid når søknadsarbeidet er i gang?» Respondenter kunne velge flere enn ett alternativ.

3.1.4 Handling

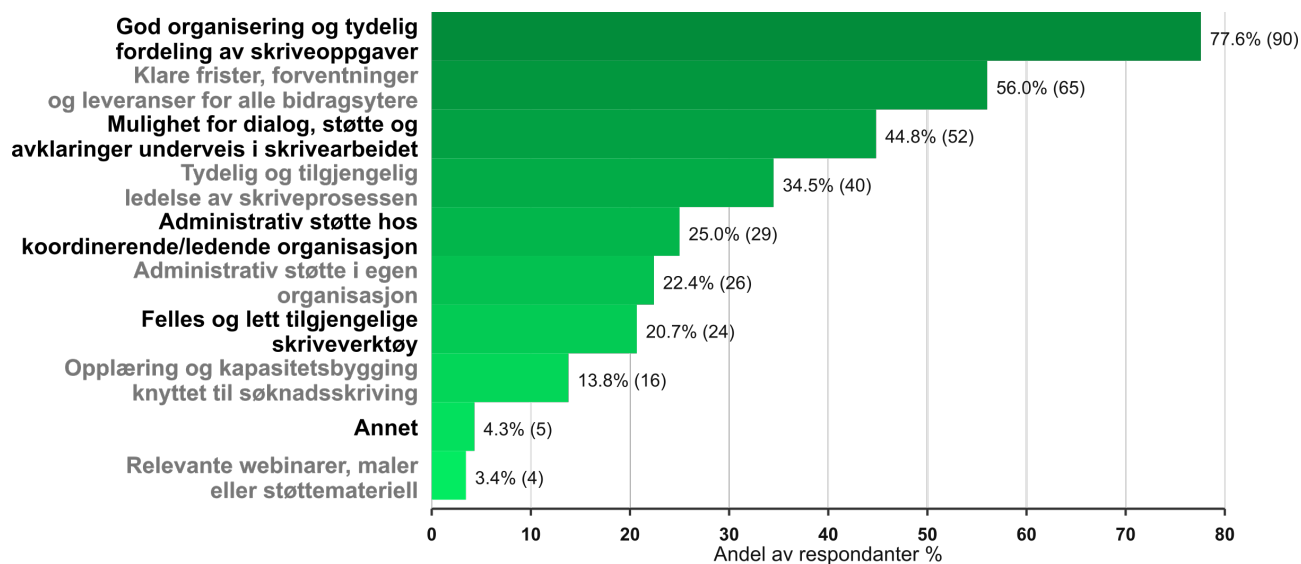
Denne siste fasen handler i stor grad om selve søknadsskrivingen og budsjetteringen. Resultatene på spørsmålet om hva respondentene mener er viktigst i skrivefasen (figur 3.6), viser at ett svaralternativ tydelig peker seg ut: viktigheten av god organisering og tydelig fordeling av skriveoppgavene (77,6 %). Dette henger godt sammen med det nest mest valgte alternativet, nemlig behovet for klare frister, forventninger og leveranser for alle bidragsyttere (56 %). Også i denne fasen fremstår dermed tydelige prosesser og god ledelse som sentrale elementer i søknadsarbeidet.

Suksessen i denne fasen er i stor grad avhengig av at det i de foregående fasene er etablert gode samarbeidsrutiner, og ikke minst et felles språk mellom

aktørene. Dette vil være en viktig forutsetning for å oppnå en god, iterativ prosess også i skrivefasen. Utover de praktiske og organisatoriske faktorene som oppnådde de høyeste svarandelene, fremstår også muligheten for dialog, støtte og avklaringer underveis i skrivearbeidet som viktig (44,8 %). Dette kan knyttes til behovet for en kontinuerlig prosess der deltakerne opplever å bli hørt og å være en del av utviklingen av søknaden.

Mye i denne fasen handler derfor om tydelig og tilgjengelig ledelse, samt muligheter for dialog og støtte underveis. Når man ser opplæring og kapasitetsbygging opp mot faktorer som god organisering, tydelige forventninger og muligheter for dialog og avklaringer i skrivearbeidet, tegner det seg samtidig et bilde av at administrativ støtte kan være viktig for å få hele skriveprosessen til å fungere godt.

Administrativ støtte ble også trukket frem av en del respondenter, enten i den koordinerende organisasjonen (25 %) eller i egen organisasjon (22,4 %). Det er godt kjent at større forskningssøknader, for eksempel til EU-programmer, ofte innebærer omfattende administrative krav. Slik støtte kan derfor være avgjørende for at koordinatoren kan fokusere på dialog, koordinering og utviklingen av selve forskningsinnholdet. Samtidig er det ofte først og fremst større organisasjoner som har tilgang til slik administrativ kompetanse. Det er derfor mulig at mange respondenter ikke nødvendigvis har erfaring med hvor



Figur 3.6: Resultatene til spørsmålet som handlet om handlingsfasen i det analytiske rammeverket vårt - «Hva mener du er viktigst i selve skrivefasen av en forskningssøknad?» Respondenter kunne velge flere enn ett alternativ.

avgjørende denne typen støtte kan være i større søknadsprosesser.

Alternativer knyttet til kapasitets- og kompetansebygging (13,8 %) eller tilgang til relevante webinarer, maler eller støttemateriell (3,4 %) ble i liten grad trukket

frem i denne fasen. Slike tiltak kan likevel være nyttige for mange i prosessen, og særlig for koordinatoren, som ofte har ansvar for å etablere den strukturen og ledelsen som respondentene tydelig verdsetter. Det kan derfor være at behovet for slike tiltak oppleves som mer relevant før selve skriveprosessen starter, snarere enn midt i arbeidet med søknaden. Med tanke på hvor krevende koordineringen av en større skriveprosess kan være, kan muligheten til å hente støtte og råd fra faglige nettverk – som for eksempel EUREKKA – også spille en viktig rolle i denne fasen.

3.1.5 Forskjeller i besvarelsene

Ettersom de samme spørsmålene ble stilt til representanter fra både offentlig sektor og forskning, er det interessant å se nærmere på de spørsmålene hvor svarene skiller seg mest mellom sektorene. Store forskjeller kan tyde på at aktører fra ulike sektorer har ulike forståelser av hvordan slike søknadsprosesser bør fungere, noe som igjen kan påvirke hvordan vi arbeider med utvikling av forskningssøknader.

De største forskjellene er særlig knyttet til motivasjonen for å delta i tverrsektorielle forskningssøknader. Offentlig sektor legger i mye større grad enn forskningsmiljøene vekt på at prosjektet er forankret i planer og strategier i egen organisasjon. Kanskje ikke overraskende legger forskerne større vekt på at prosjektet bygger på ny og relevant forskning. Dette peker på viktigheten av å ha en god dialog fra begynnelsen av, slik at alle parter utvikler en felles forståelse av hva prosjektet skal oppnå. En søknad kan både være forankret i planer og bygge på ny forskning, men dette må balanseres gjennom god samskaping mellom aktørene.

En annen forskjell som understreker behovet for god dialog, er knyttet til spørsmålet om hvem som tar initiativ og inviterer andre aktører inn i samarbeidet. Hele 45 prosent av respondentene fra offentlig sektor svarte at forskningsmiljøene bør ta initiativet. Samtidig mente bare 21 prosent av respondentene fra forskningsmiljøene at dette var særlig viktig. **Dette kan indikere et punkt hvor misforståelser kan oppstå, og hvor samarbeid i verste fall ikke kommer i gang fordi partene har ulike forventninger til hvem som skal ta initiativet.** Dette aspektet er viktig å ta med seg videre til koblingsfasen, og kan også ha betydning for hvem som faktisk initierer prosjektsamarbeid og i hvilken grad det finnes en felles forståelse av de ulike aktørenes roller. I praksis kan selvsagt alle parter ta initiativ og invitere andre inn, men det kan være behov for en tydeligere diskusjon om dette i mange samarbeidsprosesser. Nettverk og brobyggende organisasjoner kan også spille en viktig rolle her. I undersøkelsen la forskerne noe større vekt på at invitasjoner kan komme gjennom eksisterende relevante nettverk.

Tabell 3.1: De største forskjellene i svarene mellom respondenter fra forskning og offentlig sektor. Prosenttallene viser andelen innenfor hver sektor. For eksempel betyr 66 % i kolonnen «Offentlig» at 66 % av respondentene som identifiserte seg som fra offentlig sektor valgte dette alternativet.

Svaralternativ	Offentlig %	Forskning %	Forskjell %
At prosjektet er forankret i planer eller strategier (kommunale, regionale eller institusjonelle)	66	23	42
At prosjektet bygger på ny og relevant forskning	12	43	31
At forskningsmiljøer tar initiativ og inviterer andre aktører	45	21	23
Tydelig og tilgjengelig ledelse av søknadsprosessen	20	40	21
Fysisk verksted med åpen idéutvikling og frittenkning	21	40	19
At jeg kan bidra med min kompetanse på en tydelig måte	21	40	19
Strukturert behovskartlegging i kommuner og/eller organisasjoner	49	32	17
Invitasjon og informasjon via eksisterende relevante nettverk	16	32	16
Mulighet for dialog, støtte og avklaringer underveis i skrivearbeidet	37	51	14
Opplæring og kapasitetsbygging knyttet til søknadsskriving	18	4	14

Det er imidlertid ikke bare hvem som tar initiativ som er viktig, men også hvordan dette skjer. Også her ser vi en forskjell mellom forskningsmiljøene og offentlig sektor. Hele 40 prosent av respondentene fra forskningsmiljøene mente at et fysisk verksted med åpen idéutvikling er en viktig del av koblingsfasen, mot 21 prosent blant respondentene fra offentlig sektor. Samtidig bør man være forsiktig med å tolke dette som at offentlige aktører foretrekker digitale møteformer fremfor fysiske samlinger. En mulig forklaring kan være forskjeller i tilgjengelige økonomiske ressurser og interne prioriteringer. Kommuner opererer ofte med strammere budsjetter enn forskningsinstitusjoner, noe som kan gjøre deltakelse i fysiske verksted mer krevende. Resultatene kan derfor også peke på behovet for å se nærmere på økonomisk støtte til særlig mindre kommuner som ønsker å delta i slike søknadsprosesser.

3.1.6 Oppsummering: Nøkkelhandlinger per fase

Tabell 3.2 oppsummerer noen av de viktigste punktene fra den kvantitative undersøkelsen som kan påvirke eller inspirere samhandlingsarbeid eller samskaping med forskningssøknader.

Tabell 3.2: Oppsummeringstabell og nøkkelpunktene fra den kvantitative undersøkelsen

Fase	Nøkkelpunkter
Overordnet	• Samarbeid om forskningssøknader oppleves både som nyttig og krevende • Mange aktører ønsker å bidra aktivt, og flere var positive til koordinatorrollen • Offentlig sektor vektlegger i større grad strategisk relevans og samfunnsbehov • Forskningsmiljøer vektlegger i større grad faglig nyhet og forskningsbidrag • Ulike forventninger mellom sektorene gjør tidlig dialog og forventningsavklaring viktig
Kobling	• Oppstartsfasen er avgjørende for å etablere samarbeid og utvikle ideer • Tydelig kommunikasjon om mål, rammer og prosess skaper forutsigbarhet • Behovskartlegging i kommunene bidrar til å koble forskning til samfunnsbehov • Det er ofte uklart hvem som bør ta initiativ til samarbeid • Møteplasser, verksted og eksisterende nettverk kan bidra til å koble aktører

Fase	Nøkkelpunkter
Retning	• Tydelige roller og ansvarsområder blir en nøkkelfaktor når samarbeidet er etablert • Reell samskaping mellom kommuner og forskningsmiljøer vurderes som avgjørende • Felles problemforståelse og tydelige forskningsspørsmål styrker samarbeidet • Koordinatorrollen blir særlig viktig for å koordinere prosessen og bidra til felles forståelse • Respondentene vektlegger struktur mer enn relasjonelle sider ved ledelse
Handling	• Søknadsskriving og budsjettering krever tydelig organisering og koordinering • God organisering og tydelig fordeling av skriveoppgaver er den viktigste faktoren • Klare frister og forventninger er avgjørende for framdrift • Dialog, støtte og avklaringer underveis styrker kvaliteten på arbeidet • Administrativ støtte kan være viktig i større og mer komplekse søknadsprosesser

3.2 Litteraturgjennomgangen

Samskaping – samproduksjon:

Så langt i denne rapporten har vi brukt begrepet samskaping om prosessen der forskere og kommuner samarbeider om å utvikle og utforme en forskningssøknad. Vi har valgt dette begrepet fordi det er lett tilgjengelig og gjenkjennelig for mange. I forskningslitteraturen brukes imidlertid ofte begrepet co-production, som på norsk best oversettes til samproduksjon. For å være mest mulig konsistente med forskningslitteraturen bruker vi derfor begrepet samproduksjon i dette kapitlet. For enkelhets skyld kan dette i praksis forstås som noe svært likt det vi tidligere har omtalt som samskaping.

Denne litteraturgjennomgangen belyser forskningsspørsmålet ved å undersøke hva eksisterende litteratur sier om hvordan man kan oppnå effektiv samproduksjon mellom partnere fra ulike sektorer under utviklingen av forskningssøknader. Det er viktig å avklare fra starten av hva denne gjennomgangen dekker og hva den ikke dekker. Vi fokuserer på selve samskapingsprosessen – hvordan man bygger **effektive partnerskap, opprettholder dialog og samskaper en søknad.**

Vi går ikke nærmere inn i den delen av litteraturen som omhandler mer tekniske sider ved forskningssøknader. Dette gjelder for eksempel hvordan man finner den rette utlysningen, hva som utgjør en god eller innovativ idé, hvordan selve søknadsteksten skrives, detaljer rundt budsjettering både for utlysningen og innenfor egen organisasjon, samt de spesifikke kravene fra ulike finansiører og utlysninger. Veiledning om disse tekniske elementene, som for eksempel hva som bør inkluderes, langsiktige mål, innovasjonskriterier og lignende, finnes i annen litteratur fra en rekke fagfelt (Koppelman and Holloway 2012; Patil 2019; Weidmann et al. 2023; Wisdom et al. 2015) inkludert bøker (for eksempel Crawley and O'Sullivan 2015), samt i en rekke kurstilbud hos blant annet EU og Forskningsrådet.

I denne litteraturgjennomgangen undersøker vi først overordnede spørsmål knyttet til samproduksjonsprosesser som helhet, inkludert hvordan samproduksjon defineres, betydningen av ledelse og fasilitering, og den iterative karakteren ved slike prosesser som kan være relevante for søknadsprosesser. Deretter utforsker vi spesifikke innsikter fra litteraturen som knytter seg til de tre fasene vi bruker som analytisk rammeverk: kobling, retning og handling.

3.2.1 Overordnede tema

Siden vi betrakter søknadsutvikling som en selvstendig samproduksjonsprosess i denne rapporten, bør vi starte med å definere samproduksjon. Dette er i seg selv en utfordring som preger alle slike prosesser. Det finnes ingen omforent definisjon av samproduksjon (Howarth et al. 2022). Folk har ulike oppfatninger av hva samproduksjon er og har som mål, basert på bakgrunn og perspektiv (Bremer and Meisch 2017). Tjeneste personer i offentlig sektor kan ha en annen forståelse enn en forsker i det samme prosjektet. Som Howarth og kolleger (2022) skriver: «Politiske beslutningstakere, klimaforskere og praktikere nærmer seg denne utfordringen fra det som ofte er radikalt ulike perspektiver og erfaringer.» (orig.: «Political decision-makers, climate scientists and practitioners approach this challenge from what are often radically different perspectives and experiences.») Samtidig som disse ulike perspektivene påvirker mange sider av samproduksjonsprosessen, er de også med på å forme hvordan vi definerer målet med prosessen og hvilke roller folk innehar.

Tradisjonelt har forskere og beslutningstakere hatt ulike roller i forskningsprosjekter. Innen medisinfeltet har dette blitt omtalt som «de to kulturene» mellom forskere og kunnskapsbrukere. Tradisjonelle rolleoppfatninger – kunnskapsleverandør og kunnskapsbruker – er en åpenbar hindring for reelt samarbeid og samproduksjon (Torfing et al. 2019). Å produsere forskning og kunnskap sammen med andre forutsetter et «skifte i karakteren av forskernes arbeid» (orig.: «shift in the nature of scientists' work»), slik Goolsby og kolleger (2023) påpeker. Tidligere har enkle metoder som spørreundersøkelser, fokusgrupper og intervjuer blitt ansett som tilstrekkelige, men vi må gå lenger enn dette for samproduksjon (Sartorius et al. 2024), både for selve forskningsprosjektet og for søknadsutviklingsprosessen.

Det finnes definisjoner av samproduksjon som kan gi konstruktive rammer for prosesser, samtidig som de er åpne for ulike perspektiver. Én definisjon kommer fra Norström og kolleger (2020), som beskriver en prosess der ulike perspektiver er et nødvendig element og må forhandles frem gjennom en iterativ prosess. De skriver følgende, og artikulere tydelig en forbindelse til bærekraftsforskning:

«Iterative og samarbeidsorienterte prosesser som involverer ulike typer ekspertise, kunnskap og aktører for å produsere kontekstspesifikk kunnskap og veier mot en bærekraftig fremtid.»

(orig.: «Iterative and collaborative processes involving diverse types of expertise, knowledge and actors to produce context-specific knowledge and pathways towards a sustainable future.»)

Selv om denne definisjonen er rettet mot bærekraftsforskning, gir definisjonen og rammeverket som Norström og kolleger (2020) presenterer elementer vi mener er nyttige å fremheve også i en søknadsutviklingskontekst. De sier at en samproduksjonsprosess må være kontekstspesifikk, der prosjektet er forankret i en bestemt og definerbar kontekst, sted eller problemstilling; den må være pluralistisk, ved å akseptere og la seg veilede av ulike perspektiver og verdenssyn; den må være målrettet, med et klart definert mål og/eller forskningsspørsmål; og den må være interaktiv, der partnerne møtes hyppig for å lære av og bli kjent med hverandre.

Dette rammeverket for å tenke om samproduksjonsprosesser støttes av andre forfattere, som Goolsby og kolleger (2023), som omtaler samproduksjon som en sosial, relasjonell og iterativ prosess. Noen tar dette synspunktet og anvender ideer om praksisfellesskap (orig.: community of practice), som vi kan definere som «grupper av mennesker som deler en bekymring, et sett med problemer eller en lidenskap for et tema» (orig.: «groups of people who share a concern, set of problems or passion about a topic») (Carroll and Crawford 2024). Dette peker mot at samproduksjon ikke bare handler om leveransene, men er mer opptatt av selve prosessen (Lemos et al. 2012). Dermed er en forskningssøknad en prosess, og ikke bare et sluttprodukt eller dokument.

Disse ulike overordnede betraktningene peker mot behovet for å være bevisst om prosessen og potensielt tenke på den i deler eller faser – for å holde oversikt over utviklingen og sikre at prosessen faktisk forblir kontekstspesifikk, pluralistisk, målrettet og interaktiv. Litteraturen har generelt diskutert ulike faser av samproduksjon, som «innramming, samproduksjon, formidling» (Lang et al. 2012) eller «samdesign, samproduksjon, samdisseminering» (Kalliomäki et al. 2021). Hvis vi betrakter forskningssøknadsutvikling som sin egen samproduksjonsprosess, inspirerer ideen om å dele prosessen i faser oss til å tenke langs linjene kobling, retning og handling, slik vi gjør i denne rapporten.

Disse fasene kan tilpasses ulike situasjoner, men de hjelper oss til å tenke mer grundig om prosessen og sentrale elementer som for eksempel fasilitering.

Ideen om fasilitering dukker hyppig opp i litteraturen om samproduksjon og er ofte knyttet til ideer om ledelse. Enten det handler om å fasilitere og lede en koblingsprosess i starten, fasilitere og lede utvidelsen av konsortiet og utviklingen av forskningsspørsmål, eller fasilitere og lede selve skriveprosessen, fremhever mange publikasjoner elementer som bør tas hensyn til. Hele prosessen bør ses som et sosialt nettverk der det er viktig å være tålmodig og bygge tillit og genuin velvilje blant samarbeidspartnerne (Bryson et al. 2015; Cheetham et al. 2023; Ligtermoet et al. 2025). Prosessen må inkludere ulike nivåer og former for ekspertise (Cheetham et al. 2023), med forståelse for at ingen enkelt aktør sitter med nøkkelen (Torfing et al. 2019).

Disse ideene peker mot en mer omsorgsfull og fasiliterende form for ledelse (Ansell and Gash 2008), der lederen også inntar rollen som tilrettelegger, eller – slik noen har kalt det – relasjonsmegler (orig.: relationship broker) (Bowen et al. 2016). Noen krever at denne relasjonsmegleren skal være «nøytral og legitim» (Bilodeau et al. 2018), men det viktigste er at denne personen kan fungere som en betrodd mellommann (Bryson et al. 2015), selv om de representerer et bestemt perspektiv. Litteraturen inneholder sterke argumenter for denne alternative måten å tenke om ledelse i samproduksjonsprosesser på, og den bør også anvendes på søknadsutvikling. Svak koordinering og ledelse er identifisert som en viktig barriere for vellykket samproduksjon (Herdiana et al. 2018), mens evnen til å virkelig lytte, håndtere situasjoner og **forhandle om retning og prioriteringer** etter hvert som de utfolder seg er avgjørende (Goolsby et al. 2023).

Denne vektleggingen av forhandling er direkte knyttet til det siste overordnede punktet: samproduksjon er i bunn og grunn en iterativ prosess. Flere forfattere påpeker at i en samproduksjonsprosess forhandles retningen løpende, og vi bør forbli åpne for denne pågående forhandlingen (Black et al. 2025; Bowen et al. 2016; Fox et al. 2021). Dette er grunnen til at prosessen må ses som iterativ (Bryson et al. 2015), og alle involverte må være tålmodige med den. Som vi vil se i de kommende fasene, er det viktig å bli enige om retning og hovedfokusområde så tidlig som mulig, men like viktig å fortsette å diskutere og raffinere dette. Uten denne vedvarende dialogen risikerer søknaden å forbli generell og ikke operasjonell i slutfasen (Stewart-Ibarra et al. 2019).

Gjennom hele denne prosessen er det viktig å huske at den ikke bare er et middel til et mål, og at «søknadsskriving kan være morsomt!» (Frey 2012). Samarbeidet og samhandlingen vi har med hverandre, læringen og innovasjonen, kan være givende for alle involverte.

I søknadssamarbeid, som med andre prosesser, er det nyttig å dele arbeidet inn i ulike faser når man analyserer hva som bør gjøres. Litteraturen har mange innsikter om samproduksjonsprosesser som vi kan organisere inn i våre tre faser for søknadsutvikling: kobling, retning og handling.

3.2.2 Kobling

Kobling – eller koblingsfasen – er det stadiet hvor potensielle samarbeidspartnere for første gang samles rundt et felles tema eller forskningsmulighet. Litteraturen understreker at denne fasen er grunnleggende: relasjonene, tilliten og den felles forståelsen som utvikles her, preger alt som følger. Freys (2023) beretning om en intersektoriell søknadsprosess illustrerer flere av disse prinsippene i praksis. Han beskriver en prosess som startet med en fysisk verksted ett år før fristen. På dette 3-dagers verkstedet samlet to prosjektledere alle deltakerne og investerte tid i å bygge de profesjonelle og personlige relasjonene som var nødvendige for å designe og levere søknaden. Lederne respekterte hvert enkelt individ og deres ekspertise og fikk alle til å føle seg verdsatt. Frey var selv en del av søknaden og sier at han aldri hadde «opplevd og vært vitne til en slik støttende og vennlig ledelse. Det frembrakte det aller beste i alle involverte.» (orig.: «never experienced and witnessed such supportive and kind leadership. It brought out the very best in everyone involved.») Freys anekdote peker mot flere viktige elementer vi bør tenke på i den tidlige utviklingen av enhver søknad, ikke minst intersektorielle forskningssøknader.

Det første elementet gjelder timing og når man bør starte koblingsprosessen. Koblingsfasen starter med å knytte kontakt med, eller samle, et potensielt team som kan bidra inn mot en bestemt problemstilling eller et problem som en forskningsutlysning tar for seg. Litteraturen er tydelig på at denne prosessen bør starte tidlig. Når en multisektoriell tilnærming er nødvendig, bør interessenter involveres fra starten (Bowen et al. 2016; Kuruvilla et al. 2018). Å delta i denne tidlige, iterative dialogen vil hjelpe alle til å forstå hverandre, deres perspektiver og begrensninger (Hallett et al. 2017). Black og kolleger (2025) indikerer at denne tidlige fasen er utforskende, der folk gis «tid og rom til at relasjoner kan utvikle seg før spesifikke forskningsleveranser er definert.» (orig.: «time and space for relationships to develop before specific research outputs are defined»). Å definere forskningsagendaen og finne denne retningen tar tid og skjer sjelden automatisk, særlig hvis flere sektorer er involvert (Fox et al. 2021). Siden litteraturen nesten utelukkende handler om samproduksjonsprosesser generelt, finnes det lite spesifikk veiledning om nøyaktig hvor lang tid i forveien man bør starte, annet enn at man bør begynne «tidlig.» Hvor tidlig avhenger av hvor stor og kompleks søknaden sannsynligvis vil bli. Freys eksempel med en kompleks intersektoriell søknad, der verkstedet skjedde ett år før fristen og lederne allerede var i gang med å koble potensielle partnere før det, gir oss et solid utgangspunkt. Koppelman og Holloway (2012) anbefaler også eksempelvis å starte denne prosessen ett år før fristen. Uansett hvor tidlig man starter, er det viktig å erkjenne at det ikke finnes noen «quick fix», og at samproduksjonspartnerskap sjelden lykkes hvis de inngås i siste liten (Campbell and Vanderhoven 2016).

Det andre kritiske elementet er å bygge tillit og relasjoner. Litteraturen slår tydelig fast at hele samproduksjonsprosessen er bygget på tillit og relasjoner. Dette nevnes spesifikt i Frey, der lederne i den omtalte søknaden hadde et

veldig bevisst forhold til relasjon- og tillitsbygging , både i verkstedet og i de sosiale middagene teamet hadde sammen. Tillit og relasjoner er de viktigste muliggjørerne for vellykket samproduksjon, noe som gjenspeiles gjennom hele litteraturen (Cheetham et al. 2023; Goolsby et al. 2023; Herdiana et al. 2018; Ligtermoet et al. 2025; Mokgokong and Mukonza 2025; Torfing et al. 2019; Yee and White 2016). Denne relasjonsbyggingen og samarbeidet er en langsiktig prosess som utvikler seg over tid (Bryson et al. 2015; Carroll and Crawford 2024). Selv om hoveddelen av litteraturen om dette spørsmålet gjelder samproduksjonsprosjekter i seg selv, er disse ideene like relevante for utvikling av forskningssøknader. Dette støtter direkte det interaktive prinsippet som Norström og kolleger identifiserer – å skape rom for at partnere kan møtes hyppig og bygge forståelse.

Det tredje elementet handler om å begynne å identifisere felles mål og definere problemstillingen. Det er viktig å begynne og arbeide med de felles målene tidlig. Litteraturen er tydelig på at man i disse tidlige fasene må begynne med å definere det spesifikke problemet og de forskningsspørsmålene som vil bidra til å løse det (Cheetham et al. 2023; Fox et al. 2021; Goolsby et al. 2023). Som én av respondentene i Kuruvilla og kollegers (2018) studie uttalte: «et godt formulert problem er halvt løst» (orig.: «a problem well put is half solved»). Å forstå konteksten for problemet (Lemos et al. 2012; Ligtermoet et al. 2025; Norström et al. 2020) er kjernen i denne prosessen, i tråd med Norströms vektlegging av at samproduksjon må være kontekstspesifikk. I intersektorielle forskningssøknader vil konteksten oftest være noe som skjer i offentlig sektor, i en kommune. Innen faget translasjonell økologi etterlyses en «stedsfølelse» (orig.: «sense of place») i samproduksjonsprosjekter (Hallett et al. 2017), og i intersektorielle forskningsprosjekter er dette «stedet» ofte kommunene. Forskningssøknaden må knyttes til lokale formelle mandater, planer eller politikk (Stewart-Ibarra et al. 2019; Woodall et al. 2025); ellers risikerer man sprik i insentiver og manglende politisk vilje som kan stanse slike prosesser (Carroll and Crawford 2024; Herdiana et al. 2018; Yee and White 2016). Å skape disse forbindelsene tar tid og krever at man fortrinnsvis sitter sammen og forstår hverandre.

Flere i litteraturen anbefaler fysiske møter og verksted der historiefortelling og det å bli kjent med hverandre er i fokus (Bowen et al. 2016; Yee and White 2016). Slike verksted er bevisste måter å hjelpe folk i offentlig sektor til å mobilisere (Bekkers and Tummers 2018) og begynne å utvikle en felles forståelse av de aktuelle problemstillingene samt de ordene og språket som brukes. Dette er i tråd med det pluralistiske prinsippet om å akseptere og la seg veilede av ulike perspektiver og verdensanskuelser. Slike verksted krever tid til planlegging og ledelse. Frey (2023) sier at han aldri hadde opplevd to ledere med en slik støttende og vennlig lederstil. Mange av oss kan være støttende og vennlige, men vi mangler kanskje ekspertisen eller nettverket til å sette sammen et verksted som tar for seg alle de spørsmålene og temaene vi legger frem her.

I disse innledende fasene av søknadsutviklingsprosessen spiller de personene som tar ansvar for å samle potensielle samarbeidspartnere og fasilitere

relasjonsbyggingen en nøkkelrolle. Disse verkstedene må være **relasjonelle, trinnvise og fasiliterte** (Yee and White 2016), noe som krever et visst nivå av bevissthet og erfaring. Disse «samler»-rollene kan ivaretas av en rekke aktører. Hvis prosjektlederne eller koordinatorene for eksempel allerede er avklart, kan de kalle inn samarbeidspartnere og bygge et velfungerende og motivert team (Torfing et al. 2019). Noen ganger kan fasiliterende eller brobyggende aktører (for eksempel «boundary organisations» på engelsk) bidra til å bringe folk fra ulike sektorer sammen for å begynne å forme ideer (Yee and White 2016). Behovet for disse «overordende» aktørene øker hvis samarbeidende nettverk og allerede eksisterende profesjonelle relasjoner ikke finnes der slike forbindelser kan oppstå organisk. Noen forfattere hevder at disse aktørene bør være betrodde mellommenn og at de bør være nøytrale og legitime. For eksempel beskriver Bilodeau og kolleger (2018) hvordan en folkehelsemyndighet tok på seg denne rollen i prosjektet de beskrev, og bidro til å bringe folk fra ulike sektorer sammen som normalt sett ikke ville samarbeide. Noen kaller disse fasiliteringsaktørene «champions» som samler folk og leder dialogen (Bryson et al. 2015).

Disse «championene» kan også være større kommuner som har flere ressurser, et bredere nettverk og mer ekspertise til å samle og fasilitere disse koblingene. I Norge kan disse kalles «motorkommuner» og har «ansvar for samordning og fremdrift i en kommuneklynge, og skal sikre at samarbeidet er til nytte for alle kommuner og forskningsaktører involvert» (Bjerk et al. 2023). Disse «motorkommunene» er kjernen i arbeidet som Kommunenes Samarbeidsarena for Forskning (KSF) har spearheadet de siste årene. I evalueringen av KSF har motorkommunenes rolle blitt ansett som avgjørende for å «dra lasset» for mindre kommuner som også er involvert i forsknings- og utviklingsprosjekter på tvers av sektorer (Plahte and Busch 2024). Andre har foreslått at denne samlende rollen også kan ivaretas av universiteter og academia, som oppfattes som «ikke-truende» av andre samarbeidspartnere utenfor forskning (Fox et al. 2021).

Motorkommuner, academia eller større offentlige organisasjoner har ressurser til å samle og lede den samarbeidsorienterte prosessen, men vi bør være forsiktige med å kalle dem nøytrale og ikke-truende. Turnhout og kolleger (2020) diskuterer hvordan «elite»-aktører har mer tid og ressurser, noe som gir dem bedre muligheter til å delta i slike intersektorielle samarbeid (Newig et al. 2018). Det bør absolutt berømmes at de bruker disse ressursene og denne tiden til å samle andre og involvere dem. Imidlertid må de med denne tiden og disse ressursene også være bevisste på hvordan de har makt til å forme prosessen. De har makt til å bestemme hvem som inviteres og hvem som involveres (Turnhout et al. 2020).

Vi bør derfor tenke kritisk over hvem som inviteres inn i disse prosessene. Slike prosesser har høye inngangsbarrierer for nykommere, særlig fra offentlig sektor, og mindre, rurale kommuner er sett å mangle representasjon i forskning mot bærekraftsmålene i Europa (Trane et al. 2023). KSF og motorkommuner har gjort gode fremskritt i å samle mange mindre kommuner i klynger, og fungerer som en inspirasjon for andre initiativer rundt intersektorielle samarbeid og

søknadsutviklingsprosesser (Plahte and Busch 2024).

3.2.3 Retning

Etter hvert som et mer solid konsortium bygges rundt en generell tilnærming og forskningsspørsmål, kan vi si at vi går over i neste fase av prosessen: retning. Dette er der målene og spørsmålene for forskningsprosjektet videreutvikles, og konsortiet og rammeverket rundt søknaden settes på plass slik at selve skrivingen kan begynne. Åpenbart kan alle disse elementene overlappe og skje samtidig, men ideen om retning har noen konkrete elementer vi også kan finne veiledning om i litteraturen om samproduksjon og søknadsskriving.

I denne fasen er regelmessige møter i konsortiet avgjørende for å forhandle frem og forme retningen for prosjektet og, ikke minst, de forskningsspørsmålene det vil stille (Black et al. 2025; Carroll and Crawford 2024; Norström et al. 2020; Torfing et al. 2019). Dette gjenspeiler direkte Norström og kollegers (2020) vektlegging av at samproduksjon må være interaktiv, der partnerne møtes hyppig for å lære av og bli kjent med hverandre. Den iterative tilnærmingen med å raffinere, legge til detaljer og partnere over tid støttes av flere forfattere (Enger and Gulbrandsen 2020; Hallett et al. 2017). Noen som foreslår et konkret totalt antall på fire konsultasjonsmøter med interessenter (Sornpaisarn et al. 2024), selv om dette varierer sterkt basert på tema, antall involverte partnere og hvor godt de kjenner og forstår hverandre fra før.

Disse iterative møtene er også ment som en arena for å bygge opp et felles språk om søknaden og utlysningen. Mangel på et felles språk på dette stadiet fungerer som en betydelig barriere for videre samarbeid (Woodall et al. 2025; Yee and White 2016). Konsortiet bør sette av tid til å ha en ærlig dialog om alles forståelse og potensielle misforståelser når det gjelder konteksten, søknaden og den forskningen som skal gjennomføres. Denne dialogen vil også bidra til å jevne ut potensielle maktskjevheter der «svakere» stemmer kan bli utilsiktet marginalisert (Turnhout et al. 2020). I stedet bør disse stemmene være med på å definere hvilken nyttig kunnskap som skal utvikles og sikre at alle er med på hvordan den defineres. Dette er kjernen i det Norström og kolleger (2020) mener med en pluralistisk prosess – en som aksepterer og lar seg veilede av ulike perspektiver og verdenssyn. Denne type dialog krever også koordinering.

Med koordinering følger behovet for å definere roller i søknadsutviklingen og prosjektet som helhet (Enger and Gulbrandsen 2020; Goolsby et al. 2023; Lang et al. 2012). Uten tydelig ledelse og klare roller kan prosjektet lide under mangel på retning (Carroll and Crawford 2024; Stewart-Ibarra et al. 2019) og forankringsløst eierskap – der ansvaret for søknaden driver rundt uten at noen virkelig eier prosessen (orig.: «unanchored ownership») (Goolsby et al. 2023). Noen ganger vil en søknad ha blitt initiert av en bestemt person eller gruppe som naturlig tar ledelsen i utviklingsprosessen. Hvis initiativet heller har kommet fra et nettverk eller en annen relasjonsmegler, må en prosjektkoordinator velges. Dette er en viktig rolle for å lede resten av prosessen, og gode ledelsesevner eller en klar ledelsesplan er svært fordelaktig (Bowen et al. 2016).

Når rollene er på plass, må man sikre at prosjektet er tydelig forankret i partnerorganisasjonene. Å forankre og legitimere søknadsarbeidet hos beslutningstakere, gruppeledere eller ledere i de ulike organisasjonene er svært viktig på dette stadiet, særlig hvis søknaden er stor og kompleks. Større søknader krever mer tid og ressurser, og en av de største barrierene for samproduksjon i offentlig sektor er mangel på tid og kapasitet (Carroll and Crawford 2024), der lovpålagte oppgaver prioriteres (Woodall et al. 2025). Hvis disse personene skal bruke den nødvendige tiden på søknader, må den tiden avsettes. Det er derfor viktig at, selv om «mellomledere» arbeider med selve søknaden, «toppledelsen» eksplisitt legitimerer prosjektet og søknadsutviklingen.

3.2.4 Handling

Når alle forstår hverandre, har et presist formulert forskningsspørsmål og et godt forankret konsortium, kan selve skrivingen av søknaden begynne. Dette er hva vi mener med «handling».

Den faktiske skrivefasen må bygge på og videreføre den samarbeidsorienterte prosessen som er etablert i tidligere faser. Gruppen må fortsette med å holde iterative planleggingsmøter for å opprettholde ekte dialog – ikke bare om hva som skal skrives, men om hva som har blitt skrevet. En samarbeidsorientert skriveprosess bygger på den felles forståelsen og det felles språket som ble utviklet under kobling og retning, og dette felles grunnlaget er avgjørende for å håndtere maktdynamikk som kan oppstå under skriving. Når man utformer søknadsteksten, blir spørsmålet om «hvem sine stemmer er privilegert og blir hørt» (orig.: «whose voices are privileged and being heard») akutt (Muhammad et al. 2015). Det felles språket og de relasjonene som ble bygget tidligere, bidrar til å sikre at alle partnernes perspektiver forblir tilstede i teksten.

Søknadsskriving involverer uunngåelig teknisk språk, særlig for komplekse EU-søknader. Det er viktig at alle relevante tekniske termer er forstått av alle involverte, slik at samarbeidet ikke undergraves ved at partnere ekskluderes fra å forstå sentrale deler av teksten. Å opprettholde dette nivået av samarbeid og koordinering i den intensive skrivefasen krever ofte dedikert støtte.

Utviklingen av fullstendige EU-søknader vil ha nytte av sterk administrativ støtte (Enger and Gulbrandsen 2020). Denne administrative støtten kan være særlig nyttig i samarbeidsorienterte forskningsprosesser (Philbin 2018). Noen ganger kjent som prosjektleidelseskontorer (orig.: project management offices), kan disse kollegaene ofte bidra mye med skrivingen av søknader og med de byråkratiske kravene for de mer komplekse søknadsprosessene som de med EU (Widforss and Rosqvist 2015).

På dette punktet er det viktig å understreke at vi fokuserer på hva man kan gjøre for å oppnå effektivt intersektorielt samarbeid. Dette gjelder ikke kun hva som bør stå i søknaden, men eksempelvis hvordan man vurderer innovasjon, eller

detaljene rundt å utvikle et budsjett. Som nevnt tidligere finnes det litteratur og veiledere om disse spørsmålene. Noen nyttige poenger om å opprettholde samarbeid i skrivefasen kan imidlertid trekkes frem.

For eksempel minner Patil (2019) oss om hvor viktig det er å ha «et innovativt forskningsspørsmål, mål og studiedesign» (orig.: «an innovative research question, objectives and design of the study») før man skriver et budsjett eller søknaden som helhet. Dette bør være avklart i den retningsfasen av samskappingsprosessen. Når disse avklaringene er på plass, blir skrivefasen mer effektiv og samarbeidet holder en felles retning.

Det finnes imidlertid viktige elementer i budsjettet for reelle intersektorielle samarbeid som må tas opp her, ettersom de direkte påvirker hvordan samarbeidet opprettholdes. For det første må vi sette av tid i budsjettet til å bygge og opprettholde samarbeid og samproduksjonsprosesser på tvers av sektorer og fagdisipliner i det foreslåtte prosjektet (Herman-Mercer et al. 2023). Hvis søknaden lover reell samproduksjon i hvordan forskningen vil gjennomføres, må budsjettet gjenspeile dette. Reell samproduksjon i et forskningsprosjekt krever mer enn bare å sette av timer til datainnsamling eller analyse. Det er viktig med realistisk budsjettering for de iterative møtene, verkstedene og dialogøktene som gjør samarbeidet effektivt gjennom hele prosjektet (Norström et al. 2020; Bryson et al. 2015). Dette inkluderer tid for løpende fysiske møter og dialog for å utvikle felles forståelse av funn, forhandle om hvordan resultater skal tolkes og brukes, og sikre at forskningen forblir relevant for alle partners kontekster. Uten tilstrekkelig tid budsjettert for disse samarbeidsorienterte aktivitetene i prosjektplanen risikerer forskningen å falle tilbake til tradisjonelle forskerledede tilnærminger der partnere konsulteres om funn i stedet for å være genuint involvert i samproduksjon av kunnskap. Samarbeid tar tid, og den tiden må finansieres i prosjektbudsjettet.

For det andre, utover å budsjettere tid for samarbeidsprosesser i prosjektet, er det det kritiske spørsmålet om hvordan enkeltpersoner utenfor forskningsverdenen verdsettes og kompenseres i budsjetter. Budsjetter for «brukere» eller «interessenter» kategoriseres ofte som «innbyggerforskere» eller «forskningssubjekter» ofte med en forventning om egen-innsats og lite eller ingen betaling (Strasser et al. 2018; Cargo and Mercer 2008). Som Herman-Mercer og kolleger (2023) argumenterer for: «Innehavere av urfolkskunnskap er ikke innbyggerforskere eller forskningssubjekter... de er forskningsmedarbeidere, samarbeidspartnere og partnere og fortjener samme grad av respekt og kompensasjonsnivå som vestlig-utdannede forskere.» (orig.: «Indigenous Knowledge holders are not citizen scientists or human subjects... they are research associates, collaborators, and partners and deserve the same measure of respect and level of compensation as western-trained researchers.») Dette prinsippet er viktig i norsk kontekst både for urfolkskunnskap blant samer og for hvordan forskere ofte tenker om samarbeidspartnere i offentlig sektor mer generelt. Disse partnerne fortjener også respekt og bør spørres om de trenger kompensasjon for sin tid og ekspertise. Hvis vi planlegger å samprodusere

kunnskap i en intersektoriell tilnærming, krever effektivt samarbeid at vi vurderer alles roller riktig og sikrer at de finansieres rettferdig.

Rollene til de ulike samarbeidspartnerne – særlig koordinator og arbeidspakkeledere – gir oss en naturlig måte å planlegge skrivefasen kollaborativt på. Å planlegge skrivingen rundt arbeidspakkene i det foreslåtte prosjektet er et nyttig rammeverk for å organisere oppgaver (Enger and Gulbrandsen 2020), ettersom det lar partnerne ta eierskap over seksjoner som samsvarer med deres ekspertise og kontekst. Koordinatoren og konsortiet må vurdere i hvilken grad koordinatoren tar ledelsen i skrivingen og i hvilken grad det delegeres til partnere og samarbeidspartnere. Denne beslutningen bør gjenspeile både praktiske hensyn (hvem har skrivekapasitet og erfaring med søknadsformater) og samarbeidsprinsipper (sikre at alle partnere har meningsfull innflytelse på hvordan deres bidrag representeres). Uansett hvordan skrivingen fordeles, vil det bli mye av det, særlig for en fullstendig EU-søknad, noe som gjør en tydelig arbeidsfordeling avgjørende.

Siden det vil være mange dokumenter for ulike aspekter av søknaden, er lagring og organisering av dokumenter en viktig del av ethvert søknadssamarbeid. Dette kan være noe et typisk prosjektledelseskantor kan hjelpe med i en forskningsorganisasjon. Hvis koordinatoren imidlertid ikke har tilgang til slik støtte, er det viktig å planlegge denne datalagringen og delingen ordentlig. Det handler ikke bare om å enes om en god mappestruktur og la folk laste opp alt. Man bør planlegge godt og informere om hvordan lagringsplassen skal brukes, og sørge for at man benytter fellesområder som alle har tilgang til (Frey 2023). Sørg for at systemet fungerer for alle involverte. Å invitere inn alle intersektorielle samarbeidspartnere til et lagringssystem eliminerer problemer senere og gir mer tid til å skrive sammen og bygge solide arbeidsrelasjoner.

3.2.5 Oppsummering: Nøkkelhandlinger per fase

(Tabell på neste side)

Tabell 3.3: Oppsummeringstabell fra litteraturgjennomgangen

Fase	Nøkkelhandlinger per fase
Overordnet	• Forhandle frem en felles forståelse av hva samproduksjon betyr tidlig i prosessen • Utpek en fasiliterende leder som fungerer som en betrodd mellommann og relasjonsmegler • Utform prosessen bevisst i faser, men aksepter at den vil være iterativ og ikke-lineær • Vær tålmodig og bygg tillit og genuin velvilje gjennom hele prosessen • Inkluder ulike nivåer og former for kompetanse • Lytt aktivt og forhandle situasjoner etter hvert som de utspiller seg • Fortsett å snakke om retning gjennom hele prosessen for å holde den operasjonell, ikke generell • Husk at prosessen kan være givende – søknadsskriving kan være morsomt
Kobling	• Start tidlig - minst ett år før fristen for komplekse tverrsektorielle søknader • Involver interessenter fra første stund når en multisektoriell tilnærming er nødvendig • Gi tid og rom for at relasjoner kan utvikle seg før spesifikke leveranser defineres • Erkjenn at det ikke finnes noen «quick fix» - unngå å inngå partnerskap i sisten liten • Invester eksplisitt i tillit og relasjonsbygging gjennom verksteds og sosiale arrangementer • Bruk fysiske møter med historiefortelling og bli-kjent-aktiviter • Begynn tidlig med å identifisere felles mål og definere det spesifikke problemet • Knytt søknaden til lokale mandater, planer eller politikk fra starten av • Sørg for at verkstedene er relasjonelle, trinnvise og fasiliterte • Identifiser en sammenkaller eller «champion» - kan være prosjektledere, motorkommune, universiteter eller grensekryssende aktører • Vær kritisk til hvem som inviteres - inkluder bevisst mindre og ressursvake partnere • Vær bevisst på maktdynamikk og hvordan «elite»-aktører former prosessen

Fase	Nøkkelhandlinger per fase
Retning	• Hold regelmessige konsortiumsmøter for å forhandle frem eller videreutvikle forskningsspørsmål og mål • Bruk en iterativ tilnærming med gradvis utdyping, tillegg av detaljer og partnere over tid • Sett av tid til ærlig dialog om forståelse og potensielle misforståelser • Bygg et felles språk om søknaden og utlysningen • Ta tak i maktubalanser slik at «svakere» stemmer ikke marginaliseres • Sørg for at alle stemmer bidrar til å definere hva nyttig kunnskap er • Definer roller tydelig i søknadsutviklingen og prosjektet som helhet • Velg en prosjektkoordinator hvis dette ikke allerede er avklart, med gode ledelsesferdigheter • Forankre og legitimer søknadsarbeidet hos beslutningstakere og ledere • Sørg for at toppledelsen i partnerorganisasjonene eksplisitt legitimerer arbeidet, selv om mellomledere og forskere skriver selve søknaden • Sett av tid i partnerorganisasjonene til å arbeide med søknaden
Handling	• Fortsett iterative planleggingsmøter for å opprettholde ekte dialog om det som skrives • Bygg videre på den felles forståelsen og det felles språket fra tidligere faser • Ta tak i maktdynamikk rundt hvem sine stemmer privilegeres i teksten • Sørg for at alle tekniske termer er forstått av alle involverte • Søk sterk administrativ støtte eller bistand fra et prosjektledelseskantor (orig.: project management office) • Sørg for at forskningsspørsmål, mål og studiedesign er tydelig definert før skriving begynner • Budsjetter tid til å bygge og opprettholde samarbeidsprosesser • Kompenser og respekter alle partnere rettferdig, ikke bare som «innbyggerforskere» eller «subjekter» • Planlegg skrivingen rundt arbeidspakkene for å organisere oppgavene • Avklar i hvilken grad koordinatoren leder skrivingen versus delegerer til partnere • Sett opp gode systemer for dokumentlagring og organisering • Avklar bruk av felles lagringsplass og bruk fellesområder med åpen tilgang • «Onboard» alle samarbeidspartnere på lagringssystemet tidlig • Sørg for at systemene fungerer for alle involverte

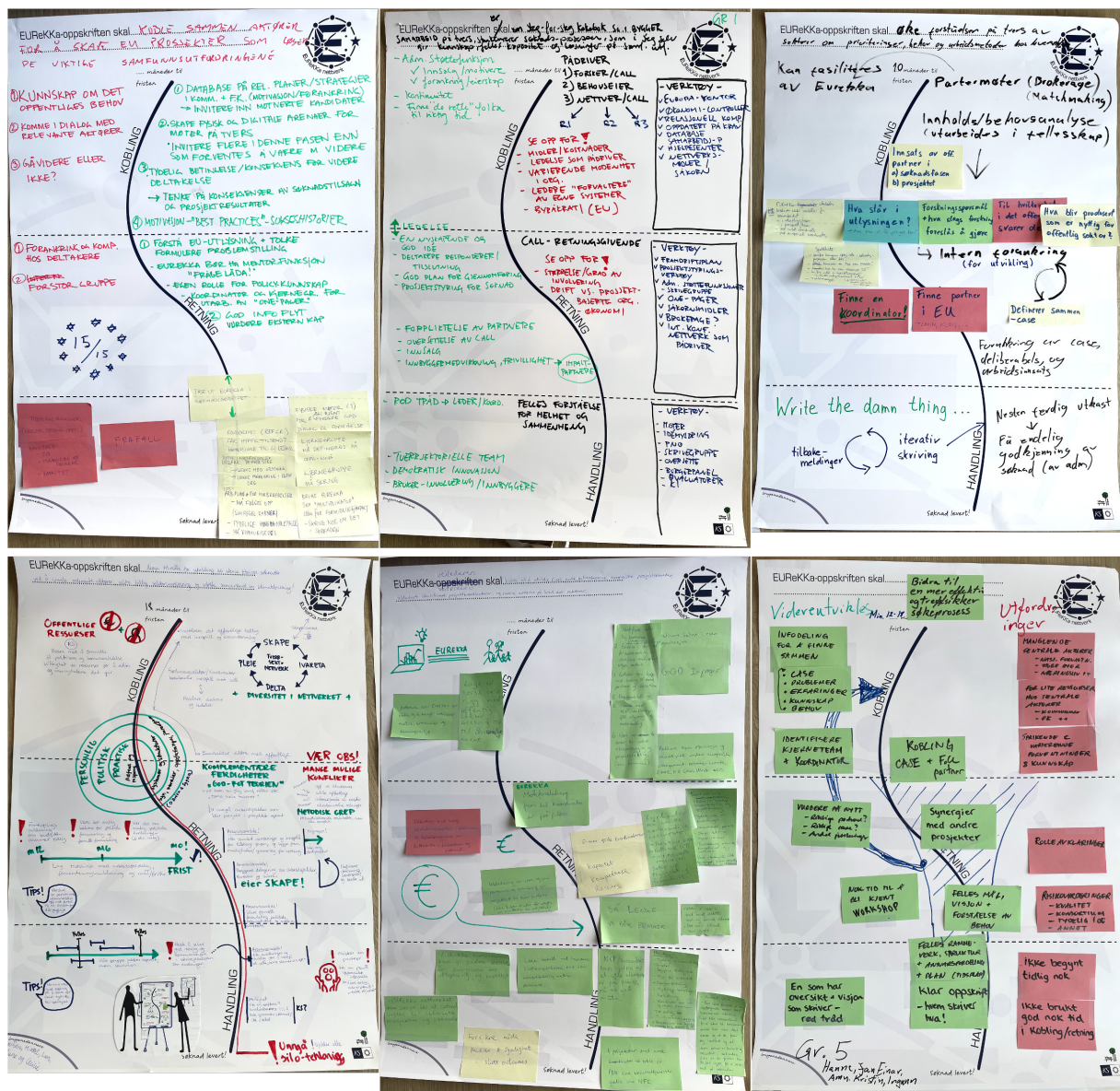
3.3 Verksted

For å strukturere gruppediskusjonene ble verkstedet organisert rundt de tre fasene i utviklingen av en søknad. Hver gruppe arbeidet med en plakat basert på en felles mal som fulgte disse tre fasene, og som også inkluderte noen overordnede spørsmål. Resultatene fra plakatene ble deretter analysert og syntetisert, og hovedfunnene presenteres nedenfor. Plakatene (figur 3.7) illustrerer de ulike måtene gruppene valgte å kommunisere diskusjonene og ideene sine på. De viser også bredden og omfanget av punkter som ble behandlet i hver gruppe, og som oppsummeres i de følgende delene.

Diskusjonene på verkstedet tok utgangspunkt i EUREKKA-nettverket, siden alle deltakerne i verkstedet er en del av dette. Resultatene presenteres derfor i relasjon til EUREKKA og til erfaringer med utvikling av søknader innenfor dette samarbeidet. Samtidig kan refleksjonene og erfaringene som kom frem i diskusjonene også være relevante for andre brobyggende organisasjoner og nettverk som arbeider med å koble aktører på tvers av sektorer for å utvikle felles prosjekter, også innenfor andre temaområder. Kun punkter og ideer som er relevante for generelle praksiser i samskaping av forskningssøknader, er tatt med i den oppsummerende tabellen i slutten av kapitlet. Spesifikke ideer som gjelder EUREKKA-nettverket og måten det arbeider på, er kun tatt med i teksten om de individuelle fasene.

En spesifikk idé i forhold til EUREKKA – og som var en viktig del av diskusjonene på verkstedet – var noe vi kalte **EUREKKA-oppskriften**. Denne «oppskriften» skal beskrive en prosess som brobyggende nettverk som EUREKKA kan bruke sammen med sine medlemmer fra både kommuner, fylkeskommuner, forskningsmiljøer og næringslivet, særlig i arbeidet med EU-forskingssøknader. Den skal forklare konkrete tiltak og etter planen gi innsikt i når disse tiltakene bør gjennomføres i forhold til søknadens leveringsfrist.

(Figur på neste side)



Figur 3.7: Plakater utviklet av arbeidsgruppene under EUREKKA-verkstedet i Oslo den 28. januar 2026. Teksten er ikke ment å være lesbar i denne skalaen; plakaten er inkludert for å illustrere de ulike visuelle og strukturelle tilnærmingene gruppene brukte for å formidle ideene sine, samt bredden i temaer og elementer de arbeidet med.

3.3.1 Overordnede problemstillinger

Gruppene ble først bedt om å diskutere to overordnede problemstillinger: (1) det overordnede formålet med en EUREKKA-oppskrift, og (2) hvor lang tid i forkant det er hensiktsmessig å begynne å forberede en tverrsektoriell EU-forskningssøknad. Disse diskusjonene var ment å gi innsikt i hvilke aspekter nettverksmedlemmene vurderte som viktigst at en slik prosess bør adressere.

Når det gjelder den overordnede innretningen på EUREKKA-oppskriften, formulerte gruppene en rekke setninger som beskriver hva oppskriften skal oppnå, blant annet:

- EUREKKA-oppskriften skal være en steg-for-steg kokebok som bygger samarbeid på tvers, strukturerer søknadsprosessen og bidrar til felles kunnskap, kapasitet og løsninger på samfunnets utfordringer.
- EUREKKA-oppskriften skal legge til rette for utvikling av sterke Horisont-søknader ved å samle relevante aktører, sikre tidlig sektorinvolvering og støtte samarbeid om klimatilpasning.
- EUREKKA-oppskriften skal bidra til en mer effektiv og treffsikker søknadsprosess.
- EUREKKA-oppskriften skal bidra til å utvikle flere gode behovsbaserte europeiske prosjektsøknader, blant annet gjennom å identifisere prosjektkoordinatorer og samle aktører på tvers.
- EUREKKA-oppskriften skal øke forståelsen på tvers av sektorer for hverandres prioriteringer, behov og arbeidsmetoder.
- EUREKKA-oppskriften skal koble sammen aktører for å skape EU-prosjekter som løser viktige samfunnsutfordringer.

Sett under ett kan disse utsagnene syntetiseres til følgende overordnede mål:

EUREKKA-oppskriften skal bidra til en søknadsprosess som tar utgangspunkt i behov og offentlige prioriteringer, kobler relevante aktører tidlig på tvers av sektorer, bygger felles forståelse og kapasitet, og strukturerer arbeidet fram mot sterke Horisont- og EU-søknader.

Hensikten med denne øvelsen var at deltakerne skulle formulere hva de oppfatter som en «velfungerende» tverrsektoriell søknadsprosess, og dermed bidra til å tydeliggjøre hvordan EUREKKA best kan støtte et slikt løp.

Gruppene ble også bedt om å angi hvor mange måneder i forkant av en frist de første fasene i søknadsutviklingen bør starte. Ikke alle grupper besvarte dette eksplisitt, men de som gjorde det, foreslo en tidsramme på om lag 10–18 måneder. Dette peker på en felles forståelse blant deltakerne av at utvikling av sterke tverrsektorielle søknader er en langvarig og iterativ prosess, snarere enn en kortsiktig eller «siste liten»-innsats.

De fleste øvrige punktene gruppene løftet, kunne tydelig knyttes til én av de tre fasene—kobling, retning eller handling. Samtidig pekte én gruppe eksplisitt på et tema som går på tvers av alle fasene: behovet for å unngå silo-tenkning. **Gruppene understreket at reelt tverrsektorielt samarbeid krever tid og innsats for å forstå ulike perspektiver, arbeidskulturer og prioriteringer.** Å utvikle en felles prosjektretting og arbeide mot felles mål blir vanskelig dersom prosjektgruppen ikke klarer å overkomme sektorvis og faglig «silo»-tankegang.

3.3.2 Kobling

Den første fasen i prosessen handler om å bygge et fellesskap og utvikle en delt forståelse av både samfunnets behov og føringene i utlysningen.

Å samle og koble mennesker på tvers av sektorer er avgjørende for å etablere et solid grunnlag for en tverrsektoriell forskningssøknad. Gruppene foreslo at både fysiske og digitale verksted kan fungere godt i denne fasen. Det er behov for brobygging eller «brokerage» noe som gir en tydelig begrunnelse for at en uavhengig aktør som KS kan ta en slik rolle og planlegge og fasilitere aktivitetene for et bredere fellesskap.

Utviklingen av en forskningsidé bør være forankret i en god forståelse av behovene i sivilsamfunnet og offentlig sektor. Denne forståelsen kan innlemmes aktivt i matchmaking- og brokerage-arrangementer. Én gruppe foreslo også å etablere en database der offentlige aktører kan legge inn behov og forskningsspørsmål, slik at andre kan søke etter og koble seg på relevante temaer.

Når den første sammenkoblingen er gjennomført, blir det viktig å identifisere et kjerneteam som kan ta arbeidet videre. Dette teamet kan møtes jevnlig (med intervaller som må avklares) for å videreutvikle konseptet og spisse forskningsspørsmålene.

I denne fasen løftet gruppene også verdien av å utarbeide en kort «one-pager» som beskriver temaet og de viktigste forskningsspørsmålene. Dokumentet fungerer både som et presiseringsverktøy og som grunnlag for å invitere inn flere partnere, inkludert europeiske. One-pageren tvinger også fram et eksplisitt svar på spørsmålet som ble reist i en av plakatene: «Hva blir produsert som er nyttig for det offentlige?»

Når det gjelder offentlig sektor, er det avgjørende at forskningsideen er forankret lokalt. Kommunene må sikre at konseptet har støtte i ledelsen og – der det er relevant – er politisk forankret gjennom lokale planer, strategier eller øvrige politiske vedtak. Tilsvarende behov for forankring finnes i forskningsorganisasjoner, som må se ideen i sammenheng med egne strategier og sikre tilstrekkelig tid, kapasitet og støtte til søknadsutviklingen.

Til slutt understreket flere grupper at det er koordinatorene som vil bruke mest tid i selve søknadsutviklingsprosessen. Å identifisere en koordinator allerede i denne tidlige fasen ble derfor vurdert som nyttig, fordi rollen er sentral for å forme retningen søknaden til slutt tar.

I koblingsfasen kan EUREKKA for eksempel bidra ved å:

- *bidra til å identifisere og formulere behov i offentlig sektor og sivilsamfunn som er relevante for kommende utlysninger*
- *støtte tidlig tolkning av utlysninger og finansieringsprioriteringer*
- *koble aktører på tvers av sektorer gjennom brobygging- og brokerage-aktiviteter*
- *planlegge og fasilitere tidlige verksted (fysiske og/eller digitale) for å bygge felles forståelse*
- *tilby nøytrale arenaer for dialog på tvers av fag, sektorer og roller*
- *støtte utviklingen av et første kjerneteam rundt et felles tema eller behov*
- *fasilitere utarbeidelsen av en tydelig one-pager som beskriver tema, behov og foreløpige forskningsspørsmål*
- *støtte tidlig kontakt med potensielle nasjonale og europeiske partnere*

3.3.3 Retning

Når aktører er koblet sammen og et overordnet tema og en forskningsidé er identifisert, handler neste fase om å avklare grunnlaget for samarbeidet. Flere grupper understreket betydningen av å bruke denne fasen til å etablere felles retning og redusere usikkerhet før man går inn i full søknadsutvikling.

I denne fasen må samarbeidet avklare:

- roller (f.eks. koordinator, principal investigator, partnere, arbeidspakkeleder, forsker)
- forventninger knyttet til engasjement, bidrag og samarbeid
- ansvar og forpliktelser i søknadsutviklingsprosessen

Et sentralt element i denne fasen er å identifisere og tydeliggjøre koordinatorrollen. Koordinatoren leder søknadsutviklingsprosessen og trenger derfor bestemte kapasiteter og støtte. Gruppene pekte på at en koordinator bør:

- ha tilstrekkelig tid, ressurser og institusjonell forankring til å jobbe med en stor tverrsektoriell søknad
- ha den faglige og tverrfaglige forståelsen som trengs for å forholde seg til «state of the art» og den foreslåtte forskningen
- ha tilgang til relevante nettverk
- ha personlige og relasjonelle kvaliteter som støtter samarbeid og kan håndtere potensielle konflikter og utfordringer

Overordnet fungerer koordinatoren som en guide som ivaretar retning, sammenheng og framdrift gjennom hele prosessen.

Denne fasen er også avhengig av godt samarbeid mellom partnerne. Selv om et kjerneteam kan ha møttes tidligere og utviklet et første forskningsspørsmål i tråd med behov i offentlig sektor, vil ikke nødvendigvis alle partnere i et utvidet konsortium ha tilsvarende kjennskap til hverandre. Én gruppe foreslo derfor å arrangere et eget «bli kjent»-verksted, der partnerne kan møtes, bygge tillit, uttrykke forventninger og utvikle en felles forståelse av hverandres rammer og forutsetninger for deltakelse.

Flere grupper løftet også fram betydningen av å forstå utlysningen godt som en del av arbeidet i denne fasen. Dersom et «bli kjent»-verksted organiseres, kan en slik felles gjennomgang av utlysningen integreres der.

Det ble også pekt på at konsortiet ikke bør bli for stort på dette tidspunktet, fordi dette – ifølge én av gruppene – kan bli en barriere for effektiv søknadsutvikling.



Foto: Mathew Stiller-Reeve (til illustrasjon)

Samtidig understrekes det at dette utgjør et initielt partnerskap, der en sentral del av fasen er å koble på flere, internasjonale partnere i takt med at prosjektideen spisses og nødvendige kompetanser identifiseres. I denne prosessen kan det også være aktuelt at enkelte partnere faller fra etter hvert som prosjektets retning og behov tydeliggjøres. Samtidig blir avklaringen av koordinatorrollen en sentral del av arbeidet. Når koordinator (eller koordinatorene) er identifisert og partnerne er på plass, fortsetter arbeidet med å forhandle og spisse prosjektets fokus. Konsortiet vil nå videreutvikle forskningsspørsmål, case, arbeidspakker og den overordnede ambisjonen for prosjektet.

En gruppe understreket at prosjektet ikke bør bestå av flere arbeidspakker som fungerer som isolerte forskningsprosjekter. Arbeidspakkene må i stedet bidra aktivt til prosjektets felles retning og overordnede mål. Å opprettholde en tydelig «rød tråd» gjennom hele prosjektet ble løftet fram som avgjørende.

Denne fasen er også et tidspunkt der prosessen bør være bevisst inkluderende. En gruppe pekte på viktigheten av å involvere både store og små kommuner og være oppmerksom på forskjeller i kapasitet og kontekst. Der det er relevant, bør også lokalt sivilsamfunn og frivilligheten inkluderes.

Forankring ble igjen fremhevet som et kritisk element i denne fasen av søknadsutviklingen. Forankring må være kontinuerlig og iterativ. Selv om behovet og forskningsspørsmålet kan være avklart tidligere, må nye elementer som introduseres i denne fasen – som case, roller og ansvar – forankres i relevante beslutningsstrukturer både i offentlig sektor og i forskningsorganisasjoner.

I retningsfasen kan EUREKKA for eksempel bidra ved å:

- støtte identifisering og coaching av koordinator
- gi tilgang til relevante nettverk, inkludert støtte til å identifisere internasjonale partnere
- tilby mentorstøtte til koordinator og søknadspartnere
- tilby sjekklister og prosessveiledning for oppgaver og timing i søknadsutviklingen
- oppmuntre til og støtte koordinering i konsortiet underveis
- fasilitere enighet om forskningsspørsmål og case, inkludert å «dytte på» for relevant forankring

3.3.4 Handling

I denne fasen skriver konsortiet, ledet av koordinator(en/e), selve søknaden, selv om noe skrijving naturlig nok vil ha skjedd i tidligere faser. Som i de andre fasene understreket flere grupper betydningen av sterk ledelse og god koordinering. En god koordinator må kunne koordinere arbeidet, delegere oppgaver, være inkluderende og bygge tillit i skrivefasen.

Disse kvalitetene hjelper konsortiet å utvikle og følge en koordinert plan. En slik plan – og fordeling av oppgaver – kan støttes gjennom:

- en dedikert tverrsektoriell skrivegruppe med tydelig definerte ansvarsområder
- iterativ skrijving, med tilbakemeldingsrunder for å utvikle og forbedre teksten
- jevnlig møter med en kort «check-out» for å avklare oppgaver, milepæler og neste steg

En gruppe pekte også på at KI-verktøy kan være nyttige i denne fasen for å støtte ferdigstilling og språklig/strukturell bearbeiding av tekstutkast (for eksempel tydelighet, struktur og konsistens), men ikke som en erstatning for å skrive selve innholdet i søknaden, som må utformes av konsortiet.

Før søknaden ferdigstilles og sendes inn, anbefales det å forankre arbeidet én gang til i den offentlige virksomhetens administrasjon, for å sikre at ressurser vil være tilgjengelige dersom søknaden får finansiering.

Selv om én gruppe foreslo at EUREKKA sin innsats kan fases ut på dette tidspunktet – fordi arbeidet nå i hovedsak ligger hos konsortiet – finnes det likevel flere måter et nettverk som EUREKKA kan bidra på.

I handlingsfasen kan EUREKKA for eksempel bidra ved å:

- *fortsette å støtte koordinatorene gjennom kapasitetsbygging og ved å peke på relevante ressurser*
- *gi råd om bruk av konsulentstøtte (f.eks. PNO, som kan benyttes gratis via NFR for søknader med norsk koordinator)*
- *bistå og bruke nettverket dersom en partner faller fra og en erstatning må finnes*
- *bidra med motivasjon og oppmuntring i intensive skriveperioder*
- *dokumentere eksempler på hva som fungerer og hva som ikke fungerer*
- *tilby en steg-for-steg prosess som koordinatorene kan bruke som sjekkliste for milepæler og framdriftsoppfølging*

3.3.5 Oppsummering: Nøkkelpunktene per fase

Tabell 3.4: Nøkkelpunktene fra verksted-diskusjonene

Fase	Hovedpunkter fra verksted-diskusjonene
Overordnet	• Bygge samarbeid på tvers, strukturere søknadsprosessen og bidra til felles kunnskap, kapasitet og løsninger til samfunnets utfordringer • Start 10–18 måneder før fristen for sterke tverrsektorielle søknader • Unngå silo-tenkning gjennom alle fasene—krever tid og innsats for å forstå ulike perspektiver, arbeidskulturer og prioriteringer • Forskningsutvikling skal være forankret i forståelse av sivilsamfunnets og offentlig sektors behov • Forskningsideen må ha lokal forankring i kommuner (ledelsesstøtte, politisk forankring) • Forskningsorganisasjoner må sikre tilstrekkelig tid, kapasitet og støtte til søknadsutviklingen
Kobling	• Bruk både fysiske og digitale verksted for å koble mennesker på tvers av sektorer • Behov for matchmaking og brokerage—uavhengig aktør som KS kan fasilitere • Etabler en database der offentlige aktører kan legge inn behov og forskningsspørsmål • Identifiser et kjerneteam tidlig til å videreutvikle konseptet og spisse forskningsspørsmål • Møtes jevnlig (intervaller må avklares) for å utvikle ideer • Lag en «one-pager» som beskriver tema og hovedforskningsspørsmål (presiseringsverktøy og grunnlag for å invitere partnere) • One-pageren skal svare på: «Hva blir produsert som er nyttig for det offentlige?» • Identifiser koordinator tidlig—denne rollen er sentral og vil bruke mest tid i prosessen

Fase	Hovedpunkter fra verksted-diskusjonene
Retning	• Avklar roller (koordinator, PI, partnere, arbeidspakkeledere, forskere) • Etabler forventninger til engasjement, bidrag og samarbeid • Definer ansvar og forpliktelser i søknadsutviklingsprosessen • Koordinator trenger: tilstrekkelig tid, ressurser, institusjonell forankring, faglig/tverrfaglig forståelse, relevante nettverk, personlige kvaliteter for samarbeid • Hold en «bli kjent»-verksted for partnere å bygge tillit og forstå hverandres rammer • Inkluder felles gjennomgang av utlysningen i verksteden • Hold konsortiet håndterbart—for stort blir en barriere • Fortsett å forhandle og spisse prosjektets fokus, forskningsspørsmål, case, arbeidspakker • Arbeidspakker må bidra til felles retning, ikke fungere som isolerte prosjekter • Oppretthold en tydelig «rød tråd» gjennom hele prosjektet • Vær bevisst inkluderende—involver både store og små kommuner, husk kapasitetsforskjeller • Inkluder lokalt sivilsamfunn og frivillighet der relevant • Forankring må være kontinuerlig og iterativ—forankre nye elementer (case, roller, ansvar) etter hvert som de introduseres
Handling	• Sterk ledelse og god koordinering er essensielt • Koordinator må koordinere arbeid, delegere oppgaver, være inkluderende og bygge tillit • Utvikle og følg en koordinert plan med klar oppgavefordeling • Etabler en dedikert tverrsektoriell skrivegruppe med tydelig definerte ansvarsområder • Bruk iterativ skriving med tilbakemeldingsrunder for å utvikle og forbedre teksten • Hold jevnlige møter med kort «check-out» for å avklare oppgaver, milepæler og neste steg • KI-verktøy kan støtte ferdigstilling og språklig/strukturell bearbeiding, men ikke erstatte innholdsskrivingen • Forankre arbeidet én gang til i offentlig administrasjon før innsending for å sikre ressurser ved finansiering

3.4 Fokusgruppediskusjon

Den siste delen av kunnskapsinnhenting ble gjennomført som et digitalt fokusgruppeintervju der spesifikke aktører med kunnskap og erfaring med tverrsektorielle forskningssamarbeid ble invitert inn.

Intervjuet ble gjennomført digitalt og tidsavgrenset til en time. Grunnen for dette var to-delt hvor den første grunnen var praktisk med tanke på tidsbruk for de som var med samt mengde opptak å analysere i etterkant. Den andre grunnen handlet om at ved å holde samtaletiden relativt kort så ville det være viktig å konsentrere seg om de konkrete fokusområdene som vi ville ha innspill på. Selv med stram intervjudedelse ble tiden litt for knapp, men gruppen fungerte veldig bra og alle fire deltakere bidro godt til diskusjonen.

Intervjuet ble delt inn i de tre fasene i rammeverket for denne undersøkelsen (kobling-retning-handling) og deltakerne hadde ca. 15 minutter til å diskutere elementene i hver fase. I forkant av intervjuet var det sendt ut litt bakgrunnsinformasjon om oppdraget og hva som defineres inn i de ulike fasene. Dette ble gjort for å kunne effektivisere tiden og få plass til mest mulig diskusjon og sørge for at alle satt med den samme informasjonen og forutsetningen ved inngangen til intervjuet.

Intervjudeltakerne hadde ulike bakgrunn og representerte kommune, fylkeskommune, forskningssenter og universitet.

3.4.1 Overordnede problemstillinger

Med utgangspunkt i de foregående medvirkningsprosessene (spørreundersøkelse og verksted) så ønsket vi med dette intervjuet å se nærmere på særlig:

- **Tidsbruk:** Hvor mye tid må det påregnes i de ulike fasene?
- **Koordinatorrollen:** hvordan velges koordinator i retningsfasen og hvilken rolle skal denne funksjonen ha i retnings- og handlingsfasen?

Rolleforståelse og trygghet i de ulike rollene i en samskapingsprosess, som søknadsskriving kan være, har i de foregående medvirkningsprosessene vært pekt på som viktige både fra forskningssiden og fra offentlige aktører.

Intervjuet startet med en diskusjon av den foreslåtte tidslinjen. Her ble det påpekt at retnings- og koblingsfasen ikke nødvendigvis følger en fast kronologisk rekkefølge, men kan påvirke hverandre gjensidig. For å koble på de riktige aktørene må det for eksempel allerede foreligge en tydelig retning, ofte i form av en utlysning eller «call». Dette temaet ble også diskutert videre under fasen Kobling.

Når det gjelder tidsbruk generelt sett ble det fra fylkeskommunen spilt inn at det offentlige ofte kobles på relativt sent i søknadsprosessen og at det da kunne være utfordrende å sørge for nødvendig forankring og ressursallokering. Dette kunne typisk være i utlysninger der det krevdes offentlig deltakelse i søknadsprosessen og i selve prosjektet.

Sitat fylkeskommunen:

«Ved en større utlysning, for eksempel EU, oppleves det fra fylkeskommunen at det må tas en del grep tidlig for å forankre prosessen (...) for det kreves en del ekstra å være med på større søknader.»

Dette ble støttet av universitetet som også påpekte at det fra forskningssiden til tider kunne være noe manglende kunnskap om og forståelse for hvordan det offentlige håndterer invitasjoner og oppdrag utenfra og hvilke krav som stilles til både politisk og administrativ forankring i enkeltprosjekter.

Når det gjelder koordinatorrollen så var de viktigste momentene som ble trukket frem at personen som skulle inneha denne rollen ikke bare måtte være faglig motivert, men at retningen på søknaden var viktig. Rollen er tidkrevende og det er behov for god forankring av tid- og ressursbruk hos den respektive arbeidsgiver. Det var viktig for koordinatorrollen å ha et nettverk rundt seg som kunne støtte, og som hadde relevant kompetanse og interesse for søknadsprosessen.

3.4.2 Kobling

Som nevnt over ble det stilt spørsmål rundt hvorvidt en søknadsprosess startet med koblings- eller retningsfasen. Men som det raskt ble påpekt så var starten på en god tverrsektoriell søknadsprosess avhengig av eksisterende, ofte uformelle nettverk. Disse kunne gjerne være av en mer lokal eller regional karakter, men var viktige for å tidlig kunne identifisere brobyggere mellom offentlig sektor og forskning.

Sitat kommune:

«Samarbeid kan oppstå på mange ulike måter. Initiativet kan komme fra forskningssida eller fra kommunen.»

Slike nettverk hadde også en viktig funksjon med tanke på å redusere tidsbehovet rundt etablering av tverrsektorielle grupper ved en utlysning, og at dersom det

var behov for det kunne benytte seg av såkorn-midler¹ i etableringen av slike. Det var generell enighet om at koblingsfasen ideelt sett bør starte før utlysningen.

Et sentralt punkt var at kommunene i større grad burde ha på plass en strategi knyttet til forskningssamarbeid for i større grad kunne være rustet til å delta i tverrsektorielle forskningssøknader. Videre var det bred enighet om at nettverksbygging er en del av koblingsfasen som tar tid, men som må anses som en iterativ prosess der arbeidet med selve utlysningen kommer senere i løpet.

Kommunen trakk frem et eksempel med bruk av Community of Practice² som de hadde god erfaring med. Dette er en metodikk som samler folk med lignende interessefelt og kan brukes uavhengig av søknadsprosess.

Videre hadde de som universitetskommune etablert et godt og nært forhold til ulike forskergrupper ved det lokale universitetet der de i uformelle grupper diskuterte ulike tematiske problemstillinger innen helse, oppvekst og relevante fagområder for offentlig sektor. I disse sammenhengene var det viktig at akademia var ydmyke og lyttet til behovene i offentlig sektor gjennom blant annet å stille åpne spørsmål. Dette var også viktig videre inn i koblingsfasen og mot retningsfasen når eventuelle forskningsspørsmål skal landes.

Fra fylkeskommunen ble det påpekt at det i denne fasen var viktig med en rolleavklaring, særlig i forhold til hvilken rolle fylkeskommunen skulle ha med tanke på eventuell brobygging mot andre kommuner. Motivasjonen var viktig her og erfaringsmessig var det oftest slik at det var de kommunene som kunne og ville som ble trukket inn og som en kunne se igjen i flere søknadssamarbeid. Videre ble det sagt at det ofte opplevdes som at det var for lite tid i koblingsfasen til å bli kjent med de andre i nettverket eller gruppen og dermed mindre rom for å bygge opp en felles forståelse.

En viktig faktor som forskningssenteret pekte på, var behovet for å være oppmerksom på «forskningstretthet». Denne kan oppstå dersom de samme personene eller kommunene blir brukt gjentatte ganger i ulike forskningsprosjekter, ofte fordi de er villige til å delta.

Sitat forskningssenter:

«Det kan gjerne være nyttig tidlig i søknadsfasen å koble på en person i fylkeskommunen eller kommunen som kan fungere som brobygger og finne ut hvem som kan være med i prosjektet videre.»

1 Midler til forprosjekter og forarbeid. Utlyses gjennom ulike forskningsinstitusjoner som høyskoler og universiteter.

2 <https://op.europa.eu/webpub/jrc/communities-of-practice-playbook/en/>

3.4.3 Retning

I denne fasen ble det rettet særlig fokus på de ulike rollene offentlig sektor og forskningsaktører kan ha i søknadsprosessen.

Sitat forskningssenter:

«Det som ble viktigst for meg (...) var retningen. Er dette en tematikk som passer for min kompetanse og interesse?»

Selv om hensikten i utgangspunktet var å diskutere koordinatorrollen mer i dybden, ble det tydelig i samtalen at det var en annen rolle som potensielt var vel så viktig og som det ikke tidligere hadde blitt viet så mye oppmerksomhet rundt.

Sitat kommunen:

«Det var mye som foregikk i kommunen der man ikke nødvendigvis hadde koordinert seg, så (fasilitatorens) sin rolle ble å bake disse prosjektene inn i søknadsprosessen.»

«Fasilitator» ble brukt til å beskrive en person i offentlig sektor som hadde særlig ansvar for å koble sammen kommunens behov med forskningsspørsmålene i utlysningen. Denne personen måtte ha et godt og bredt nettverk internt i kommunen eller fylkeskommunen for å kunne plukke ut relevante prosjekter og prosesser inn mot søknadsprosessen. Videre ville det være en fordel om denne personen også hadde kjennskap til forskningssektoren.

Et annet moment som ble trukket frem i denne fasen var betydningen av å benytte eksisterende prosjekter og prosesser i kommuner/fylkeskommuner som et utgangspunkt for forskningsspørsmål og søknadsprosess. Dette ville ha flere fordeler, blant annet å kunne sikre nødvendig forankring av søknadsarbeidet i organisasjonen, i tillegg til å øke sjansen for en positiv tilbakemelding med tanke på å hente kompetanse inn i disse offentlige prosjektene allerede i søknadsfasen.

Sitat kommunen:

«Kommunen får mange gevinster i form av tilført kompetanse og midler som mates inn i pågående prosesser.»

Med tanke på ressursbruk i ulike sektorer, ble særlig behovet for å kunne «frikjøpe» en fasilitator trukket frem som et viktig moment. Utfordringene i det offentlige er ofte ressursmangel og ved å tilføre eksterne midler til søknadsprosessen kan nødvendige offentlig ansatte avsettes for den aktuelle

arbeidsperioden og kommunen eller fylkeskommunen få godskrevet timeforbruket.

3.4.4 Handling

I denne delen av intervjuet, ble det i hovedsak diskutert hvordan selve skrivearbeidet burde organiseres og gjennomføres. Det var viktig at eventuelle eksterne midler ble anvendt til frikjøp både i retnings- og handlingsfasen.

Sitat universitetet:

«I selve skrivearbeidet bør det ikke være for mange kokker.»

Antall deltakere i skrivegruppen var avgjørende for om det ble en god og effektiv prosess eller ikke, og at denne ikke måtte ha for mange personer med. I mindre utlysninger var det god erfaring med at koordinator skrev selve søknaden og hadde bilaterale møter med de andre i søknadsgruppen for nødvendige undervegsavklaringer.

Sitat universitetet:

«I sentersøknader (større søknader red.anm.) har vi en skrivegruppe, en prosjektgruppe som sikrer forankring hos de ulike partnerne og en brukerpartnergruppe.»

Det var også innspill om hvor viktig det var at offentlig sektor hadde en aktiv rolle i skriveprosessen og gjerne deltok i selve skrivearbeidet. Dette var viktig med tanke på eierskap og forankring gjennom hele prosessen.

Sitat kommunen:

«Det er viktig å ivareta partnerne utenfor academia slik at de også får en aktiv rolle i skrivefasen.»

Videre ble det pekt på at antall grupper i handlingsfasen ville være avhengig av størrelsen på utlysningen. Ved større utlysninger, som for eksempel EU-søknader, ville det være aktuelt å organisere arbeidet inn i flere funksjonsgrupper som skrivegruppe, prosjektgruppe, brukergruppe og styringsgruppe.

3.4.5 Oppsummering: Nøkkelpunktene per fase

Fase	Hovedfunn fra fokusgruppeintervju
Overordnet	• Samskaping mellom forskning og offentlig sektor krever tidlig institusjonell forankring i offentlige organisasjoner • Offentlig sektor og forskning opererer med ulike organisatoriske logikker og beslutningsprosesser • Politiske og administrative forankringsprosesser gjør at offentlige aktører trenger lengre tid til å delta i søknadsprosesser • Manglende forståelse fra forskningssiden for hvordan offentlig sektor håndterer eksterne initiativ kan skape utfordringer • Koordinatorrollen er tidkrevende og krever både faglig motivasjon og organisatorisk støtte
Kobling	• Eksisterende nettverk og relasjoner er avgjørende for å etablere tverrsektorielle samarbeid • Kobling mellom aktører skjer ofte sent i søknadsprosessen, noe som kan skape utfordringer for forankring • Koblingsfasen bør ideelt sett starte før en konkret utlysning • Uformelle nettverk og arenaer kan fungere som brobyggere mellom forskning og offentlig sektor • Nettverksbygging er en tidkrevende og iterativ prosess • Strategisk arbeid i kommuner med forskningssamarbeid kan styrke deltakelse i prosjekter • Det må tas hensyn til «forskningstretthet» hos enkelte kommuner eller personer

Fase	Nøkkelhandlinger per fase
Retning	• Retningsfasen handler om å etablere felles tematisk og faglig retning for søknaden • Aktører vurderer deltakelse ut fra faglig relevans, kompetanse og interesse • Koordinatorrollen er viktig for å samle aktører og drive prosessen fremover • Fasilitatorrollen i offentlig sektor kan være sentral for å koble kommunale behov med forskningsspørsmål • Fasilitatoren bør ha godt internt nettverk i kommunen og kjennskap til forskningssektoren • Eksisterende kommunale prosjekter kan brukes som utgangspunkt for forskningsspørsmål • Frikjøp av tid og ressurser kan være nødvendig for å sikre deltakelse fra offentlig sektor
Handling	• Handlingsfasen handler om organisering av søknadsarbeid og skriveprosess • Effektivt arbeid krever begrenset antall personer i skrivegruppen • I mindre prosjekter kan koordinator skrive søknaden med bilaterale avklaringer med partnere • I større utlysninger kan arbeidet organiseres i flere grupper (f.eks. skrivegruppe, prosjektgruppe, brukergruppe, styringsgruppe) • Offentlig sektor bør ha aktiv rolle i skrivearbeidet for å sikre eierskap og forankring • Ressurser til frikjøp av deltakere kan være avgjørende for aktiv deltakelse

4. Syntese og diskusjon

4.1 Syntese og anbefalinger

På dette stadiet, og før vi oppsummerer resultatene fra de ulike metodene vi har brukt i denne studien, vil vi minne leseren om forskningsspørsmålet som ligger til grunn for arbeidet:

Hva skal til for å oppnå vellykket samskaping i en større forskningssøknad mellom kommunalsektor og forskningsaktører?

Spørsmålet er både analytisk og praksisorientert. Dette har også preget metodene vi har valgt i studien. I de foregående kapitlene har vi presentert resultatene fra disse metodene og formulert praksisorienterte råd og observasjoner i teksten. Disse punktene har vi deretter oppsummert i tabeller knyttet til de ulike fasene i prosessen vi har arbeidet med: **kobling, retning, handling** og **overordnede problemstillinger**.

Når vi sammenligner disse tabellene ser vi at mange av punktene går igjen på tvers av metodene. Vi har derfor samlet en oppsummerende tabell for hele studien, der vi samler ideene og rådene som de ulike metodene har avdekket. Innsiktene i tabellen bygger på bidragene fra alle som frivillig har deltatt i de ulike delene av prosjektet.

Det er også viktig å presisere hva denne tabellen forsøker å gi svar på. Den handler om **hvordan man kan legge til rette for tverrsektoriell samskaping i utviklingen av forskningssøknader**. Den handler derimot ikke om hva man konkret skal skrive i en søknad, hva som definerer en innovasjon, eller de spesifikke kravene i enkelte utlysninger.

Tabellen nedenfor oppsummerer de viktigste innsiktene fra de fire metodene som er brukt i undersøkelsen: litteraturgjennomgang, spørreundersøkelse, verksted og fokusgruppeintervju. Punktene er strukturert etter de tre fasene i en tverrsektoriell søknadsprosess – **kobling, retning og handling** – samt et sett av overordnede forhold som er relevante for hele prosessen. Samlet gir tabellen en oversikt over sentrale faktorer som kan bidra til å utvikle og gjennomføre forskningssøknader i samarbeid mellom forskningsmiljøer og offentlig sektor.

I arbeidet med tabellen vurderte vi først å markere de punktene der såkalte brobyggende organisasjoner kan ha et særlig ansvar eller bidra gjennom fasilitering, nettverksbygging eller kompetanseutvikling. Slike aktører kan imidlertid ta mange ulike former og fylle forskjellige roller i ulike deler av prosessen. For eksempel kan organisasjoner som KS bidra til å koble aktører og fasilitere utviklingen av prosjektideer. Nasjonale

kontaktpunkter for EU-programmer kan bidra med råd om utlysninger og søknadsutvikling. Europeiske nettverk (for eksempel ERRIN, ICLEI eller lignende) kan også tilby møteplasser, kunnskapsutveksling og verktøy for prosjektutvikling. I andre tilfeller kan konsultantselskaper eller andre aktører bidra mer spesifikt i den senere utviklingen av en søknad, for eksempel i selve utformingen av prosjektet eller søknadsteksten.

Samtidig finnes det et stort mangfold av slike brobyggende roller og praksiser. I noen tilfeller vil også forskningsinstitusjoner og prosjektpartnere – sammen med sin interne administrative støtte – selv ta ansvar for oppgaver som ellers kunne vært ivaretatt av eksterne fasilitatorer, for eksempel knyttet til koordinering og prosjektutvikling i søknadsarbeidet. I lys av denne variasjonen har vi valgt å ikke fremheve enkelte punkter i tabellen. I stedet presenteres hele listen som en samlet oversikt over forhold som kan være relevante å reflektere over i utviklingen av tverrsektorielle forskningssøknader. Tabellen kan dermed brukes som en **sjekkliste eller en påminnelse** om elementer mange allerede arbeider med, men som det kan være nyttig å vurdere systematisk i ulike deler av prosessen.

Tabell 3.6: Samlede nøkkelpunktene per fase fra alle fire metodene anvendt i denne rapporten

Fase	Nøkkelhandlinger per fase
Overordnet	• Forskningsutvikling bør være forankret i behov i offentlig sektor og sivilsamfunn og ha lokal/regional organisatorisk og politisk forankring, med mål om å bygge samarbeid på tvers og bidra til kunnskap og løsninger på samfunnets utfordringer • Samarbeid om forskningssøknader oppleves både som nyttig og krevende, og krever tidlig dialog og forventningsavklaring mellom forskning og offentlig sektor • Ulike sektorer vektlegger ulike hensyn, der offentlig sektor ofte legger vekt på strategisk relevans og samfunnsbehov, mens forskningsmiljøer i større grad vektlegger faglig nyhet og forskningsbidrag • En felles forståelse av hva samskaping betyr bør etableres tidlig i prosessen • Tillit, velvilje og relasjoner mellom aktører må bygges og vedlikeholdes gjennom hele prosessen • Ulike nivåer og former for kompetanse bør inkluderes, og silo-tenkning bør motvirkes gjennom forståelse for ulike perspektiver, arbeidskulturer og prioriteringer • Aktiv lytting og kontinuerlig forhandling av situasjoner er viktig etter hvert som samarbeidet utvikler seg • Prosessen kan organiseres i faser, men utvikler seg sjelden som en fast sekvens; den krever derfor løpende dialog og iterativ justering av prosjektets retning og mål • En fasiliterende leder eller koordinator kan spille en viktig rolle som mellommann og relasjonsmegler og bidra til å koordinere samarbeidet • Utvikling av større forskningssøknader krever tilstrekkelig tid, kapasitet og organisatorisk støtte i partnerorganisasjonene, og koordinatorrollen er ofte særlig ressurskrevende, samtidig som mange aktører ønsker å bidra aktivt dersom rammer og roller er tydelige

- Initiativet til samarbeid mellom forskning og offentlig sektor er ofte uklart, noe som kan gjøre oppstarten av samarbeidet mer krevende
- Oppstartsfasen er avgjørende for å etablere samarbeid og utvikle ideer til et mulig forskningsprosjekt
- Arbeidet med å etablere samarbeid bør starte tidlig – gjerne minst ett år før søknadsfristen og helst før en konkret utlysning foreligger – slik at offentlig sektor kan kobles på fra begynnelsen av
- Behovskartlegging i praksisfeltet bidrar til å identifisere relevante problemer, utvikle felles mål og koble forskningen til samfunnsbehov
- Prosjektideen bør knyttes til lokale mandater, planer eller politiske prioriteringer for å sikre relevans for offentlig sektor
- Tverrsektorielle samarbeid oppstår ofte gjennom eksisterende og uformelle nettverk, men kan også styrkes gjennom matchmaking, brokerage og brobyggende aktører
- En sammenkaller, brobygger eller «champion» kan spille en viktig rolle i å samle aktører og drive samarbeidet fremover
- Relasjoner mellom aktører trenger tid og rom til å utvikle seg før spesifikke leveranser defineres, og partnerskap lar seg sjelden etablere gjennom raske løsninger
- Relasjonsbygging og tillit mellom aktører styrkes gjennom møteplasser, verksted og aktiviteter som legger til rette for dialog og gjensidig forståelse
- Fysiske og digitale møteplasser kan brukes til å koble mennesker på tvers av sektorer og utvikle ideer til forskningssamarbeid
- Sammensetningen av aktører i samarbeidet bør vurderes bevisst, blant annet for å inkludere mindre og mer ressursvake aktører og håndtere makt dynamikker mellom partnere
- Strukturer for idéutvikling – som kjerneteam, jevnlig møter, behovsdatabaser eller korte konseptbeskrivelser («one-pager») – kan støtte utviklingen av prosjektideer
- Tidlig avklaring av hvem som kan ta koordinatorrollen, samt tydelig kommunikasjon om mål, rammer og prosess, bidrar til forutsigbarhet i samarbeidet
- Gjentatt involvering av de samme kommunene eller personene kan føre til «forskningstretthet»

Fase

Nøkkelhandlinger per fase

- Eksisterende prosjekter og prosesser i kommuner og fylkeskommuner kan være et godt utgangspunkt for utvikling av forskningssøknader
- Frikjøp av ressurser kan være avgjørende for offentlig deltakelse
- Reell samskaping mellom kommuner og forskningsmiljøer er avgjørende for å utvikle relevante forskningsspørsmål og prosjektideer
- En felles problemforståelse, tydelige forskningsspørsmål og en klar retning for prosjektet er viktig for å utvikle en god søknad
- Tydelige roller, ansvarsområder og forventninger til bidrag i søknadsutviklingsprosessen (koordinator, PI, partnere, arbeidspakkeledere og forskere) er avgjørende for et godt samarbeid
- Koordinatorrollen er sentral i denne fasen og krever tilstrekkelig tid, ressurser, institusjonell forankring, relevante nettverk og gode samarbeids- og ledelsesferdigheter
- En fasilitator i offentlig sektor kan spille en viktig rolle i å koble kommunale behov til forskningsspørsmål og bør ha god kjennskap til både interne prosesser i kommunen og forskningsmiljøene
- En iterativ prosess der prosjektets fokus, forskningsspørsmål, case og arbeidspakker gradvis spisses gjennom dialog bidrar til å utvikle prosjektet videre
- Regelmessige konsortiumsmøter og åpen dialog er viktige for å avklare forståelse og håndtere potensielle misforståelser mellom partnerne
- Et felles språk om søknaden og utlysningen bidrar til at alle partnere deler forståelse av mål, begreper og rammer
- Bred deltakelse i definisjonen av hva som er relevant og nyttig kunnskap er viktig, samtidig som man må være oppmerksom på maktubalanser mellom partnere
- Aktiviteter som «bli kjent»-verksted og felles gjennomgang av utlysningen kan bidra til gjensidig forståelse mellom partnerne
- Et håndterbart konsortium og arbeidspakker som bidrar til en felles retning er viktig for å sikre en tydelig «rød tråd» i prosjektet
- Kontinuerlig forankring gjennom prosessen er nødvendig når nye elementer som case, roller eller samarbeidspartnere introduseres
- Forankring og legitimering av søknadsarbeidet hos ledere og beslutningstakere i partnerorganisasjonene er viktig for å sikre at det settes av tid til arbeidet
- Et inkluderende samarbeid som involverer både store og små kommuner, og vurderer rollen til sivilsamfunn og frivillige aktører, kan styrke prosjektet

Fase

Nøkkelhandlinger per fase

- Tydelig organisering, koordinering og ledelse av søknadsskriving og budsjettering er avgjørende gjennom hele skriveprosessen
- En koordinert plan med tydelig oppgavefordeling, klare frister og forventninger til leveranser fra alle bidragsytere er viktig for fremdrift i skrivearbeidet
- Koordinatorrollen er sentral i skrivefasen og innebærer å lede prosessen, delegere oppgaver og sikre fremdrift samtidig som partnerne involveres i arbeidet
- En dedikert skrivegruppe med tydelig definerte ansvarsområder bidrar til en mer effektiv skriveprosess; i mindre prosjekter kan koordinator skrive hoveddelen av søknaden, mens større søknader kan organiseres i flere grupper (for eksempel skrivegruppe, prosjektgruppe og brukergruppe)
- Regelmessige møter og iterative tilbakemeldingsrunder bidrar til å utvikle, koordinere og forbedre søknadsteksten underveis
- Dialog, støtte og avklaringer gjennom hele skrivefasen er viktige for å sikre kvalitet og en felles forståelse av innholdet
- Den felles forståelsen og det felles språket som er utviklet i tidligere faser av prosessen danner et viktig grunnlag for skrivearbeidet
- Tydelig definerte forskningsspørsmål, mål og studiedesign før skrivearbeidet starter er avgjørende for en effektiv skriveprosess
- Oppmerksomhet på maktynamikker i skriveprosessen er viktig for å sikre at ulike stemmer og perspektiver blir representert i teksten
- Felles forståelse av tekniske begreper og faglige formuleringer blant samarbeidspartnerne er viktig for kvaliteten på søknaden
- Gode systemer for dokumentlagring og organisering, inkludert felles lagringsplattformer, tydelige rutiner og onboarding av samarbeidspartnere, bidrar til en mer effektiv skriveprosess
- Administrativ støtte eller bistand fra prosjektledelsesmiljøer kan være avgjørende i større og mer komplekse søknadsprosesser
- Aktiv deltakelse fra offentlig sektor også i skrivefasen er viktig for å sikre eierskap, forankring og relevans i prosjektet
- Rettferdig behandling og kompensasjon av alle prosjektpartnere er viktig for å sikre et likeverdig samarbeid og unngå at aktører kun fungerer som dataleverandører
- Ny forankring av søknadsarbeidet i offentlig administrasjon før innsending kan være viktig for å sikre ressurser dersom prosjektet blir finansiert

4.2 Begrensninger

En viktig begrensning ved studien er dens generelle karakter. Rapporten retter oppmerksomheten mot prosesser knyttet til samskaping i søknadsfasen, og gir ikke detaljert veiledning om hvordan man konkret skal skrive en innovativ og konkurransedyktig EU-søknad eller tilpasse seg spesifikke utlysninger. Lesere som søker tekniske råd om formuleringer, evalueringskriterier eller struktur i enkeltutlysninger, vil derfor kunne oppleve at rapporten opererer på et annet nivå enn forventet.

Videre har studien et tydelig fokus på prosess fremfor effekt. Den analyserer hva som oppleves som viktige faktorer for vellykket samskaping i utviklingen av en søknad, men undersøker ikke systematisk i hvilken grad slike prosesser faktisk fører til høyere suksessrate, bedre prosjektgjennomføring eller større samfunnseffekt. **Dette peker på et behov for videre forskning som i større grad evaluerer effekten av ulike former for samskaping og organisatoriske initiativer.**

Tidsdimensjonen kan også fremstå som normativ. Rapporten understreker betydningen av tidlig og grundig samarbeid i søknadsfasen, noe som kan tolkes som et generelt krav. I praksis vil imidlertid tidsbehovet variere betydelig avhengig av eksisterende relasjoner, tidligere samarbeid og etablerte nettverk. Studien kan dermed gi inntrykk av en mer «fra grunnen av»-tilnærming enn det som nødvendigvis gjelder i alle sammenhenger.

Datagrunnlaget – særlig verksted, spørreundersøkelse og fokusgruppe – er delvis utviklet i tilknytning til EUREKKA-nettverket og miljøer med erfaring fra og interesse for klimatilpasning. Dette kan ha påvirket hvilke eksempler, utfordringer og perspektiver som har fått størst plass i materialet. Samtidig er ambisjonen å formulere prinsipper som har relevans utover både klimatilpasning og EUREKKA-konteksten.

Når det gjelder litteraturgjennomgangen, finnes det et omfattende og mangfoldig internasjonalt forskningsfelt knyttet til samskaping, samarbeid og innovasjon. Det eksisterer en rekke teoretiske perspektiver, begreper og analytiske rammeverk som kunne vært inkludert. Utvalget som presenteres her, representerer derfor nødvendigvis en avgrensning. Ambisjonen har vært å gi et nyttig og anvendbart oversiktsbilde som kan kombineres med lesernes egne erfaringer og andre tilnærminger til samskaping.

4.3 Fremtidig forskning

Denne rapporten har vist at utvikling av tverrsektorielle forskningssøknader ikke bare er en teknisk skriveoppgave, men en prosess der ulike aktører møtes, forhandler om retning og utvikler et prosjekt i fellesskap. Med andre ord kan søknadsutvikling forstås som en form for samskaping i seg selv.

Samtidig viser litteraturgjennomgangen at mesteparten av forskningen på samskaping handler om hva som skjer etter at et prosjekt har fått finansiering. Det er publisert langt mindre om hva som skjer i fasen før – når ideer formes, partnere kobles sammen, roller avklares og selve søknaden utvikles. Det er derfor behov for mer kunnskap om søknadsutvikling som en egen og viktig fase i forsknings- og innovasjonsarbeid.

Siden det er lite publisert om søknadsprosesser spesifikt, finnes det mange ulike retninger fremtidig forskning kan gå i. Videre forskning kan uten tvil bidra til å styrke både forståelsen av og kvaliteten på tverrsektorielle søknadsprosesser. Nedenfor presenteres noen temaer og forskningsspørsmål som kan danne grunnlag for en slik videre kunnskapsutvikling basert på ting som har kommet opp i denne rapporten.

A. Sammenligning og evaluering av søknadsprosesser

- Hvordan organiseres og struktureres tverrsektorielle søknadsprosesser i ulike kontekster?
- Hvilken betydning har tidlig relasjonsbygging, for eksempel gjennom fysiske verksted, for utviklingen av felles problemforståelse og prosjektutforming?
- Hvordan påvirker ulike fasiliteringsmodeller, tidsløp og konsortiestørrelser kvaliteten på søknaden og sannsynligheten for finansiering?
- Hva kjennetegner tidslinjene i henholdsvis vellykkede og mindre vellykkede tverrsektorielle søknadsprosesser?
- I hvilken grad bidrar måten søknadsprosessen er organisert på til videre samarbeid mellom partnerne, uavhengig av om søknaden får finansiering?

B. Makt, inkludering og representasjon

- Hvem inviteres inn i tverrsektorielle søknadsprosesser, og hvilke aktører faller utenfor – enten ved ikke å bli invitert, takke nei eller falle fra underveis?
- Hvilke strukturelle og organisatoriske barrierer påvirker deltakelse fra mindre, rurale eller ressursvake aktører?
- Hvordan påvirker ulike fasiliteringsformer og ledelsesmodeller maktbalansen mellom aktører fra akademia, offentlig sektor og andre sektorer?
- På hvilke måter får ulike kunnskapsformer faktisk innflytelse på problemdefinisjon, forskningsspørsmål og prosjektutforming?
- Hvordan kan søknadsprosesser organiseres slik at deltakelse ikke bare er formell, men reelt påvirker retning og innhold?

C. Koordinering og ledelse i søknadsutvikling

- Hva motiverer – eller hemmer – forskere og aktører i offentlig sektor i å ta på seg rollen som søknadskoordinator?
- Hvilke kompetanser og erfaringer er avgjørende for å lykkes i en koordinerende og

fasiliterende rolle i tverrsektorielle søknadsprosesser?

- I hvilken grad opplever potensielle koordinatorene at de har tilstrekkelig opplæring og institusjonell støtte?
- Hvordan påvirker koordinatorens institusjonelle forankring dynamikken i søknadsprosessen?
- Hvordan fordeles ansvar og eierskap i søknadsutviklingen, og hvilke konsekvenser har dette for fremdrift og kvalitet?

D. Skrivning, språk og felles forståelse

- Hvordan foregår den faktiske samarbeidsbaserte skriveprosessen i tverrsektorielle forskningssøknader?
- Hvordan utvikler søknadstekster seg over tid, og hvilke perspektiver og stemmer får gjennomslag i den endelige teksten?
- Hvordan påvirker bruken av teknisk og akademisk språk deltakelse, forståelse og eierskap blant partnere fra ulike sektorer?
- I hvilken grad bidrar etablering av et felles språk til å redusere misforståelser og maktubalanser i skrivefasen?
- Kan alternative skrivemodeller, som fasilitert kollektiv skriving eller modulbasert forfatterskap, styrke reell samskaping i søknadsfasen?

4.4 Konklusjon

Denne rapporten utforsker hvordan utviklingen av forskningssøknader kan forstås som en samskapingsprosess mellom aktører fra ulike sektorer. Arbeidet bygger på verksteder basert på erfaringer fra EUREKKA, en litteraturgjennomgang av internasjonal forskning, en fokusgruppe med erfarne deltakere og en digital undersøkelse med over 100 respondenter. For å forstå denne prosessen bedre, har vi brukt fasene kobling–retning–handling som et rammeverk for å samle erfaringer, analysere innsikter og strukturere hvordan resultatene presenteres. Gjennom arbeidet i rapporten peker flere gjennomgående forhold seg ut: betydningen av å utvikle felles forståelser, behovet for godt planlagte og fasiliterte prosesser, viktigheten av åpenhet og inkludering – også med tanke på maktforhold – samt rollen relasjoner og tid spiller i tverrsektorielt samarbeid. Samtidig er tekniske råd og praktisk støtte en nødvendig del av arbeidet med å utvikle konkurransedyktige søknader. Disse elementene er med å oppnå, det vi har referert til som en vellykket samskaping av forskningssøknad. Når vi i rapporten omtaler vellykket samskaping, sikter vi først og fremst til prosesser der ulike aktører faktisk blir hørt og deltar reelt i utviklingen av prosjektet, og der samarbeidet bidrar til felles forståelse og relasjoner. Dette er ikke nødvendigvis det samme som at en søknad blir finansiert, men slike prosesser kan samtidig styrke grunnlaget for gode og relevante prosjekter.

Samtidig er det viktig å understreke at rapporten først og fremst handler om overordnede sider ved samskaping i søknadsprosesser. Det finnes allerede omfattende informasjon og

veiledning om tekniske krav, struktur og vurderingskriterier i konkrete utlysninger, for eksempel i programmer som EU Horisont Europa eller hos Norges forskningsråd. Denne rapporten er derfor ikke ment som en erstatning for slik veiledning, men som et supplement som løfter frem erfaringer og refleksjoner om hvordan samarbeidsprosesser kan organiseres og utvikles i arbeidet med tverrsektorielle forskningssøknader. Vi håper dermed at innsiktene også kan være relevante for andre brobyggende organisasjoner og nettverk som arbeider med å koble aktører fra forskning, offentlig sektor og andre deler av samfunnet for å utvikle felles prosjekter. Med et slikt grunnlag for samskaping kan tverrsektoriell innovasjon lettere finne sted.

Referanser

- Ansell, Chris, and Alison Gash. 2008. "Collaborative Governance in Theory and Practice." *Journal of Public Administration Research and Theory* 18 (4): 543–71. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>.
- Bekkers, Victor, and Lars Tummers. 2018. "Innovation in the Public Sector: Towards an Open and Collaborative Approach." *International Review of Administrative Sciences* 84 (2): 209–13. <https://doi.org/10.1177/0020852318761797>.
- Bilodeau, Angèle, Isabelle Laurin, Nadia Giguère, and Louise Potvin. 2018. "Understanding the Challenges of Intersectoral Action in Public Health through a Case Study of Early Childhood Programmes and Services." *Critical Public Health* 28 (2): 225–36. <https://doi.org/10.1080/09581596.2017.1343934>.
- Bjerk, Maria, Oddvar Førland, Lars Jørund Langøien, Herdis Moldøen, and Cille Sevid. 2023. *Mot et Kunnskapsstøttesystem for Kommunene: Beskrivelse Og Erfaringer Med Modellutprøvinger*. Nos. 978-82-8406-386–7. Folkehelseinstituttet.
- Black, Daniel, Geoff Bates, Andy Gibson, Kathy Pain, Ges Rosenberg, and Jo White. 2025. "What Is 'Good' Co-Production in the Context of Planetary Health Research, and How Is It Enabled?" *Earth System Governance* 23 (January): 100229. <https://doi.org/10.1016/j.esg.2024.100229>.
- Bowen, Sarah, Ingrid Botting, Ian D. Graham, and Lori-Anne Huebner. 2016. "Beyond 'Two Cultures': Guidance for Establishing Effective Researcher/Health System Partnerships." *International Journal of Health Policy and Management* 6 (1): 27–42. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2016.71>.
- Bremer, Scott, and Simon Meisch. 2017. "Co-production in Climate Change Research: Reviewing Different Perspectives." *WIREs Climate Change* 8 (6): e482. <https://doi.org/10.1002/wcc.482>.
- Bryson, John M., Barbara C. Crosby, and Melissa Middleton Stone. 2015. "Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging." *Public Administration Review* 75 (5): 647–63. <https://doi.org/10.1111/puar.12432>.
- Campbell, H. J., and Dave Vanderhoven. 2016. *Knowledge That Matters: Realising the Potential of Co-Production*.

- Cargo, Margaret, and Shawna L. Mercer. 2008. "The Value and Challenges of Participatory Research: Strengthening Its Practice." *Annual Review of Public Health* 29 (1): 325–50. <https://doi.org/10.1146/annurev.publhealth.29.091307.083824>.
- Carroll, Nicola, and Adam Crawford. 2024. "Cultivating 'Communities of Practice' to Tackle Civic Policy Challenges: Insights from Local Government-Academic Collaboration in Leeds." *Evidence & Policy* 20 (4): 421–39. <https://doi.org/10.1332/17442648Y2024D000000022>.
- Cheetham, Mandy, Sam Redgate, Peter Van Der Graaf, Clare Humble, David Hunter, and Ashley Adamson. 2023. "What I Really Want Is Academics Who Want to Partner and Who Care about the Outcome': Findings from a Mixed-Methods Study of Evidence Use in Local Government in England." *Evidence & Policy* 19 (1): 74–94. <https://doi.org/10.1332/174426421X16535820632215>.
- Crawley, Gerard M., and Eoin O'Sullivan. 2015. *The Grant Writer's Handbook: How to Write a Research Proposal and Succeed*. Imperial College Press.
- Draghi, Mario. 2024. *The Future of European Competitiveness: Part A – A Competitiveness Strategy for Europe*. European Commission. <https://doi.org/10.2872/9356120>.
- Enger, Simen G., and Magnus Gulbrandsen. 2020. "Orchestrating Collaborative Projects: Inside ICT Networks in Horizon 2020." *Science and Public Policy* 47 (3): 396–409. <https://doi.org/10.1093/scipol/scaa021>.
- European Commission. 2021. *Horizon Europe (2021-2027)*. https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en.
- Fox, Chris, Sue Baines, Rob Wilson, et al. 2021. "A New Agenda for Co-Creating Public Services." *Reports from Turku University of Applied Sciences* 275.
- Frey, Robert S. 2012. *Successful Proposal Strategies for Small Businesses:: Using Knowledge Management to Win Government, Private-Sector, and International Contracts*. Artech House.
- Frey, Robert S. 2023. *Successful Proposal Strategies On-the-Go!* Artech House.
- Goolsby, Julia B., Amanda E. Cravens, and Mary Ann Rozance. 2023. "Becoming an Actionable Scientist: Challenges, Competency, and the Development of Expertise." *Environmental Management* 72 (6): 1128–45. <https://doi.org/10.1007/s00267-023-01863-4>.
- Hallett, Lauren M., Toni Lyn Morelli, Leah R. Gerber, et al. 2017. "Navigating Translational Ecology: Creating Opportunities for Scientist Participation." *Frontiers in Ecology and the Environment* 15 (10): 578–86. <https://doi.org/10.1002/fee.1734>.
- Herdiana, Herdiana, Jana Fitria Kartika Sari, and Maxine Whittaker. 2018. "Intersectoral Collaboration for the Prevention and Control of Vector Borne Diseases to Support the Implementation of a Global Strategy: A Systematic Review." *PLOS ONE* 13 (10): e0204659. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0204659>.
- Herman-Mercer, Nicole, Alestine Andre, Victoria Buschman, et al. 2023. "The Arctic Rivers Project: Using an Equitable Co-Production Framework for Integrating Meaningful Community Engagement and Science to Understand Climate Impacts." *Community Science* 2 (4): e2022CSJ000024. <https://doi.org/10.1029/2022CSJ000024>.
- Howarth, C., M. Lane, S. Morse-Jones, K. Brooks, and D. Viner. 2022. "The 'Co' in Co-Production

- of Climate Action: Challenging Boundaries within and between Science, Policy and Practice.” *Global Environmental Change* 72 (January): 102445. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2021.102445>.
- Kalliomäki, Helka, Sampo Ruoppila, and Jenni Airaksinen. 2021. “It Takes Two to Tango: Examining Productive Interactions in Urban Research Collaboration.” *Research Evaluation*, October 13, rvab028. <https://doi.org/10.1093/reseval/rvab028>.
- Koppelman, Gerard H., and John W. Holloway. 2012. “Successful Grant Writing.” *Paediatric Respiratory Reviews* 13 (1): 63–66. <https://doi.org/10.1016/j.prrv.2011.02.001>.
- Kunnskapsdepartementet. 2022. *Meld. St. 5 (2022 – 2023): Langtidsplan for Forskning Og Høyere Utdanning 2023–2032*. 5 (2022–2023). Oslo. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-5-20222023/id2931400/>.
- Kunnskapsdepartementet. 2024a. *Meld. St. 14 (2024–2025): Sikker Kunnskap i En Usikker Verden*. 14 (2024–2025). Oslo. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-14-20242025/id3077328/>.
- Kunnskapsdepartementet. 2024b. *Prop. 1 S (2024–2025): For Budsjettåret 2025 under Kunnskapsdepartementet*. Proposisjon Til Stortinget 1 S (2024–2025). Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-1-s-20242025/id3056542/>.
- Kuruvilla, Shyama, Rachael Hinton, Ties Boerma, et al. 2018. “Business Not as Usual: How Multisectoral Collaboration Can Promote Transformative Change for Health and Sustainable Development.” *BMJ*, December 7, k4771. <https://doi.org/10.1136/bmj.k4771>.
- Kvamsås, Hanna, Simon Neby, Håvard Haarstad, Mathew Stiller-Reeve, and Jesse Schrage. 2021. “Using Collaborative Hackathons to Coproduce Knowledge on Local Climate Adaptation Governance.” *Current Research in Environmental Sustainability* 3 (January): 100023. <https://doi.org/10.1016/j.crsust.2020.100023>.
- Lang, Daniel J., Arnim Wiek, Matthias Bergmann, et al. 2012. “Transdisciplinary Research in Sustainability Science: Practice, Principles, and Challenges.” *Sustainability Science* 7 (S1): 25–43. <https://doi.org/10.1007/s11625-011-0149-x>.
- Lemos, Maria Carmen, Christine J. Kirchhoff, and Vijay Ramprasad. 2012. “Narrowing the Climate Information Usability Gap.” *Nature Climate Change* 2 (11): 789–94. <https://doi.org/10.1038/nclimate1614>.
- Ligtermoet, E., C. Munera-Roldan, C. Robinson, Z. Sushil, and P. Leith. 2025. “Preparing for Knowledge Co-Production: A Diagnostic Approach to Foster Reflexivity for Interdisciplinary Research Teams.” *Humanities and Social Sciences Communications* 12 (1): 257. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-04196-7>.
- Mokgokong, Madikana J., and Ricky M. Mukonza. 2025. “Research and Development Collaborations within the Context of a South African Developmental State.” *Journal of Asian and African Studies* 60 (7): 4384–402.
- Muhammad, Michael, Nina Wallerstein, Andrew L. Sussman, Magdalena Avila, Lorenda Belone, and Bonnie Duran. 2015. “Reflections on Researcher Identity and Power: The Impact of Positionality on Community Based Participatory Research (CBPR) Processes and Outcomes.” *Critical Sociology* 41 (7–8): 1045–63. <https://doi.org/10.1177/0896920513516025>.

- Newig, Jens, Edward Challies, Nicolas W. Jager, Elisa Kochskaemper, and Ana Adzersen. 2018. "The Environmental Performance of Participatory and Collaborative Governance: A Framework of Causal Mechanisms." *Policy Studies Journal* 46 (2): 269–97. <https://doi.org/10.1111/psj.12209>.
- Norström, Albert V., Christopher Cvitanovic, Marie F. Löf, et al. 2020. "Principles for Knowledge Co-Production in Sustainability Research." *Nature Sustainability* 3 (3): 182–90. <https://doi.org/10.1038/s41893-019-0448-2>.
- Patil, Satish G. 2019. "How to Plan and Write a Budget for Research Grant Proposal?" *Journal of Ayurveda and Integrative Medicine* 10 (2): 139–42. <https://doi.org/10.1016/j.jaim.2017.08.005>.
- Philbin, Simon P. 2018. "PMO Implementation for Project Management in a Collaborative Research Context." *Proceedings of the American Society for Engineering Management 2018 International Annual Conference*.
- Plahte, Jens, and Rune Busch. 2024. *Evaluering Av Pilotering Av Kommunenes Strategiske Forskningsorgan*. Nos. 1891–8093. Proba-Rapport Nr. 2023–20, nos. 2023–20. Probasamfunnsanalyse.
- Sartorius, Julian V., Alistair Geddes, Alexandre S. Gagnon, and Kathryn A. Burnett. 2024. "Participation and Co-production in Climate Adaptation: Scope and Limits Identified from a Meta-method Review of Research with European Coastal Communities." *WIREs Climate Change* 15 (3): e880. <https://doi.org/10.1002/wcc.880>.
- Sornpaisarn, Bundit, Somsak Chunharas, Sarnti Sornpaisarn, et al. 2024. "Enhancing Multi-Sectoral Collaborations for the Prevention and Control of NCDs in Thailand with a New Approach." *Health Research Policy and Systems* 22 (1): 169. <https://doi.org/10.1186/s12961-024-01262-z>.
- Stewart-Ibarra, Anna M., Moory Romero, Avery Q. J. Hinds, et al. 2019. "Co-Developing Climate Services for Public Health: Stakeholder Needs and Perceptions for the Prevention and Control of Aedes-Transmitted Diseases in the Caribbean." *PLOS Neglected Tropical Diseases* 13 (10): e0007772. <https://doi.org/10.1371/journal.pntd.0007772>.
- Strasser, Bruno J., Jérôme Baudry, Dana Mahr, Gabriela Sanchez, and Elise Tancoigne. 2018. "Citizen Science? Rethinking Science and Public Participation." *Science & Technology Studies*, October 30, 52–76. <https://doi.org/10.23987/sts.60425>.
- Torfin, Jacob, Eva Sørensen, and Asbjørn Røiseland. 2019. "Transforming the Public Sector Into an Arena for Co-Creation: Barriers, Drivers, Benefits, and Ways Forward." *Administration & Society* 51 (5): 795–825. <https://doi.org/10.1177/0095399716680057>.
- Trane, Matteo, Luisa Marelli, Alice Siragusa, Riccardo Pollo, and Patrizia Lombardi. 2023. "Progress by Research to Achieve the Sustainable Development Goals in the EU: A Systematic Literature Review." *Sustainability* 15 (9): 7055.
- Turnhout, Esther, Tamara Metze, Carina Wyborn, Nicole Klenk, and Elena Louder. 2020. "The Politics of Co-Production: Participation, Power, and Transformation." *Current Opinion in Environmental Sustainability* 42 (February): 15–21. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2019.11.009>.
- Weidmann, Anita E., Cathal A. Cadogan, Daniela Fialová, et al. 2023. "How to Write a Successful Grant Application: Guidance Provided by the European Society of Clinical Pharmacy."

International Journal of Clinical Pharmacy 45 (3): 781–86. <https://doi.org/10.1007/s11096-023-01543-7>.

Widforss, Gunnar, and Malin Rosqvist. 2015. “The Project Office as Project Management Support in Complex Environments.” *Procedia Computer Science* 64: 764–70. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.08.626>.

Wisdom, Jennifer P., Halley Riley, and Neely Myers. 2015. “Recommendations for Writing Successful Grant Proposals: An Information Synthesis.” *Academic Medicine* 90 (12): 1720–25. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000000811>.

Woodall, James, Chloe Bracewell, Andrew Passey, Samantha Start, and Jane South. 2025. “Exploring Research Capacity and Capability in a Local Authority: Qualitative Insights from Leaders and Staff.” *BMC Public Health* 25 (1): 2461. <https://doi.org/10.1186/s12889-025-23705-0>.

Yee, Joyce, and Hazel White. 2016. “The Goldilocks Conundrum: The ‘Just Right’ Conditions for Design to Achieve Impact in Public and Third Sector Projects.” *International Journal of Design* 10 (1): 7–19.

Valestrandsfossen, Norge

