



# **Innovasjonsverktøyene til KS – Hva skjer i praksis?**

EVA LIE

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen.

Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Veileder:  
TOR HELGE AAS

**Universitetet i Agder, 2018**  
**Fakultetet for Handelshøyskolen ved UiA**  
Institutt for arbeidsliv og innovasjon



## **Forord**

Denne masteroppgaven ble skrevet våren 2018 som siste ledd i masterprogrammet Innovasjon og kunnskapsutvikling ved Universitetet i Agder, avdeling Grimstad.

I løpet av master studiet har faget innovasjonsledelse vekket min interesse, spesielt etter å ha jobbet både innenfor offentlig sektor og det private næringslivet. Etter hvert fant jeg det interessant å fordype meg i innovasjon i kommunalsektor.

Hensikten med oppgaven min er forsøke å kartlegge hvordan anvendelse av Kommunenes Sentralforbund sine innovasjonsverktøy påvirker innovasjonspraksisen i kommuner.

SLIK er et innovasjonsverktøy som ble lansert i 2015 og er rettet mot kommunale ledere og politikere, N<sup>3</sup> et konkret prosessverktøy for selve innovasjonsprosessen, og Samveis er en praktisk metodikk ment for alle sektorer selv om den ofte brukes mest innenfor helsesektoren. Det siste verktøyet som ble lansert i 2017 er den nye nettportalen komINN hvor målet er å dele gode idéer og hente inspirasjon for å forenkle innovasjonsarbeidet. Noen av disse innovasjonsverktøyene har blitt utviklet i samarbeid med kommuner og er ment for å hjelpe kommuner til å møte fremtiden ved å endre offentlige tjenester (Difi. (2018).

Jeg vil takke veileder Tor Helge Aas for veiledning, konstruktiv tilbakemelding og gode innspill underveis. Jeg vil også takke alle kommunene som lot seg intervju i forbindelse med denne oppgaven, og ikke minst går takken til Astri-Birgitte for hjelp med gjennomlesing og veiledning underveis i studiene.

Takk til kjæresten min, familie og venner for all støtte underveis i studieløpet.

Takk til mamma og pappa som har lært meg å se verdien av hardt arbeid!

Grimstad, 25. Mai 2018

Eva Lie

## Sammendrag

Kommunesektoren møter stadig på utfordringer som kan være knyttet til både endring i samfunnstrekk- og utvikling. For å kunne være i stand til å møte demografiske endringer, omstrukturering av kommune sektoren og økende digitalisering har KS i samarbeid med noen utvalgte kommuner utviklet flere innovasjonsverktøy. Disse er laget for å kunne hjelpe kommuner til å definere sine behov, og hvilken retning de skal velge for å lettere kunne komme i gang og utøve en god innovasjonsledelse.

Formålet med denne masteroppgaven, og undersøkelsen gjort i forbindelse med den, er å se nærmere på KS sine innovasjonsverktøy og på hvilken måte disse påvirker innovasjonspraksisen i kommuner. For å kunne svare på problemstillingen har det blitt gjennomført en undersøkelse blant et utvalg kommuner for å se på hvorledes disse verktøyene kan ha vært med på å påvirke deres innovasjonspraksis.

Undersøkelsen viser at det er store forskjeller på bruken av KS sine innovasjonsverktøy i kommunene. De små og mellomstore bruker mest Samveis verktøyet, også kalt «veikart for tjenesteinnovasjon», men de fleste av de finner det utfordrende å bruke verktøyene KS har laget. Dette skyldes som regel at de ikke har nok kompetanse blant de ansatte når det gjelder endrings- eller innovasjonsprosesser, eller at de ikke har fått tilstrekkelig med opplæring i hvordan man skal bruke verktøyene. Noen av de store kommunene har vært med på å utvikle enkelte av KS verktøyene, men de bruker ikke disse selv da de har utviklet egne metoder og verktøy som er tilpasset deres behov. Til tross for at det er gjennomført intervjuer med 10 kommuner så er utvalget for snevert til å kunne konkludere at innovasjonspraksisen kun blir påvirket av KS sine innovasjonsverktøy. Det kan være andre faktorer som også spiller inn, men det vil være opp til videre forskning å stille en endelig konklusjon. Målet med denne oppgaven blir å skape første fase i en teori rundt KS sine innovasjonsverktøy og hvorledes disse kan være med på å påvirke videre innovasjonspraksis i kommunene.

# Innholdsfortegnelse

|  |            |
|--|------------|
| <b>FORORD</b> .....  | <b>I</b>   |
| <b>SAMMENDRAG</b> .....  | <b>II</b>  |
| <b>INNHOLDSFORTEGNELSE</b> .....   | <b>III</b> |
| <b>FIGUR OG TABELLOVERSIKT</b> .....   | <b>IV</b>  |
| <b>1. INNLEDNING</b> .....   | <b>1</b>   |
| <b>2. TEORI</b> .....  | <b>4</b>   |
| 2.1 INNOVASJON .....   | 4          |
| 2.2 INNOVASJONSLEDELSE .....   | 5          |
| 2.3 INNOVASJONSPRAKSIS .....   | 6          |
| 2.4 INNOVASJON I KOMMUNAL SEKTOR .....   | 7          |
| 2.5 INNOVASJONSVERKTØY .....   | 8          |
| 2.6 HVORDAN KS SINE VERKTØY ANTAS Å PÅVIRKE INNOVASJONSPRAKSIS I KOMMUNER..... | 16         |
| <b>3. METODE</b> .....   | <b>19</b>  |
| 3.1 FORSKNINGSDESIGN .....   | 19         |
| 3.2 UTVALG.....  | 20         |
| 3.3 INNHENTING AV DATA.....  | 22         |
| 3.4 DATAANALYSE .....  | 24         |
| 3.5 RELIABILITET .....   | 24         |
| 3.6 VALIDITET.....   | 25         |
| <b>4. FUNN</b> .....   | <b>27</b>  |
| 4.1 HVORDAN VERKTØYENE PÅVIRKER PROESSORIENTERT PRAKSIS.....                   | 28         |
| 4.2 HVORDAN VERKTØYENE PÅVIRKER RESSURSORIENTERT PRAKSIS .....                 | 34         |
| 4.3 INNOVASJONSSTRATEGI .....  | 41         |
| <b>5. DISKUSJON</b> .....  | <b>43</b>  |
| 5.1 PROESSORIENTERT PRAKSIS .....  | 45         |
| 5.2 RESSURSORIENTERT PRAKSIS.....  | 50         |
| <b>7. BEGRENSNINGER I UNDERSØKELSEN OG VIDERE FORSKNING</b> .....              | <b>58</b>  |
| 7.1 EKSTERN VALIDITET .....  | 58         |
| 7.2 BEGRENSNINGER I DATAMATERIALET .....                                       | 58         |
| 7.3 VIDERE FORSKNING.....  | 59         |
| <b>8. KONKLUSJON</b> .....   | <b>60</b>  |
| <b>REFERANSELISTE</b> .....  | <b>61</b>  |
| <b>VEDLEGGSLISTE</b> .....   | <b>68</b>  |

## **Figur og Tabelloversikt**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>TABELL 1:UTVALGET AV KOMMUNER .....</b>  | <b>21</b> |
| <b>FIGUR 1: RESSURS-PROSESS RAMMEVERK FOR UTVIKLING AV<br/>TJENESTEINNOVASJONSPRAKSIS (NSD) KILDE: (FROEHLE &amp; ROTH, 2007) .....</b>                 | <b>6</b>  |
| <b>FIGUR 2: KILDE: KS, INNOVASJONSVERKTØYET N<sup>3</sup> (KS, 2007).....</b>   | <b>10</b> |
| <b>FIGUR 3: FIGUR BYGGET PÅ RESSURS-PROSESS RAMMEVERK FOR UTVIKLING AV<br/>TJENESTEINNOVASJONSPRAKSIS (NSD) KILDE: (FROEHLE &amp; ROTH, 2007) .....</b> | <b>16</b> |

# 1. Innledning

I 2008 fikk norsk innovasjonspolitikkk sin første stortingsmelding. Denne lød som følger:

*«... Regjeringen ønsker en bærekraftig og effektiv offentlig sektor preget av kvalitet og tilgjengelighet, og som er i stand til å endre seg i takt med endrede behov. Fornying av offentlig sektor må skje ved innovasjon, det vil si ved at man jobber smartere, og ikke bare ved at de store oppgavene tilføres mer ressurser og mer arbeidskraft.»* (St. meld. nr.7 (2008-2009), s. 123). Grunnlaget for meldingen var å sette innovasjon enda tydeligere på dagsorden for å vise en tydelig retning for videre arbeid (Nærings – og handelsdepartementet. 2008, s. 5).

Den 19.mars 2018 inviterte kommunal – og moderniseringsminister Monica Mæland til oppstart av regjeringens arbeid med en Stortingsmelding om innovasjon i offentlig sektor. Et innovasjonsløft som skal sørge for å ivareta intensjonen om en bærekraftig, moderne og effektiv sektor samtidig som man ivaretar innbyggernes tillit. 250 statlige og kommunale ansatte deltok på oppstartsmøtet, i tillegg til sosiale – og private entreprenører. Intensjonen med møtet var å dele eksempler på innovasjoner og erfaringer som har ført til bedre tjenester (Bodahl, 2018).

Forskning på innovasjon i offentlig sektor har hatt dominerende fokus på hvilke gevinster effektivisering gir og i mindre grad dreid seg om hvordan endring foregår (Aasen & Amundsen, 2011, s. 112). Mange organisasjoner investerer store beløp i innovasjonsverktøy for å kunne redusere kostnader, øke ytelsen, og fostre innovasjon. Uansett type verktøy er det menneskene, prosessene og verktøyet sammen som sørger for utvikling og innovasjon. Innovasjonsverktøyet garanterer ingen suksess, og kan i verste fall føre til økte kostnader og mangel på innovasjon. Verktøyene fungerer bare så bra som de som bruker det. For å få et verktøy til å bli mest optimalt må det integreres inn i allerede eksisterende systemer, og ikke bare legges til de gamle rutinene (Thomke, 2006, s. 24).

For å bedre forstå hvordan endring foregår er det relevant at man ser på hvem som tar initiativ til endringen, hvor idéene kommer fra, hvilke faktorer det er som fremmer og

hemmer motivasjonen for endring; og hvilke endringer som faktisk skjer (Aasen & Amundsen, 2011, s. 112-113).

Måten å organisere og integrere på har lange tradisjoner i formelle og uformelle rutiner, i vaner og kultur, på godt og vondt. Det er heller ikke alltid at løsningen er de dyreste og nyeste verktøyene, men at en forbedring kan hjelpe bedriften godt på vei. Ledende verktøy resulterer ikke nødvendigvis i eksponentielle sprang når det gjelder ytelse, med mindre de er ledsaget av endring. Til tross for et godt, nytt verktøy så kan organisasjonens eksisterende prosesser, organisasjonsstruktur, ledelse og kultur utvikle seg til å bli flaskehalser (Thomke, 2006, s. 25-28). En organisasjon kan ikke få fullt utbytte av et verktøy med mindre de finner nye måter å eksperimentere, lære og håndtere innovasjon. Mange klarer ikke å lykkes med å integrere nye verktøy av frykt for at det vil forstyrre de etablerte måtene å jobbe på. Det er dermed viktig at ledere klarer å opprette en forståelse av verktøyet og bruken av dette før teknologien innføres på arbeidsplassen (Thomke, 2006, s. 32).

Det eksisterer mange metoder og verktøy som kan brukes i innovasjonsprosesser. Kommunenes Sentralforbund har en sentral rolle når det gjelder utviklings- og innovasjonsarbeid som er tilpasset kommunal sektor, og har i samarbeid med andre kommuner utviklet forskjellige verktøy som bygger på kommunenes utfordringer og behov, og som skal hjelpe til med omstillingsprosessen i kommuner og fylkeskommuner. Det utvikles verktøy fortløpende hos KS men det mangler forskning på hvordan verktøyene fungerer i praksis ute i de forskjellige kommunene. Det er dette som danner motivasjonen for denne studien og med bakgrunn i dette blir problemstillingen som følger:

***På hvilken måte påvirker anvendelse av KS sine innovasjonsverktøy innovasjonspraksis i kommuner?***

Utgangspunktet for denne oppgaven er å se på hvilke måter KS sine innovasjonsverktøy kan påvirke innovasjonspraksis i kommuner, det er derfor naturlig å forklare teorien og hva som ligger i begrepene *innovasjon* og *innovasjonsledelse*. Videre presenteres *et ressurs- og prosess-sentrisk perspektiv* som deretter følges av *innovasjon i kommunal sektor*, og

forklaringen av fenomenet *Bricolage*. Tilslutt vises det til eksempler på forskjellige *Innovasjonsverktøy fra KS*, og teorikapittelet avsluttes med en drøfting av hvilke effekter som kan antas ved innføring av KS sine innovasjonsverktøy.

I metodedelen greies det ut for valg av metode, hvordan utvalget ble selektert ut, anskaffelse og analyse av dataene til undersøkelsen, om studien kan etterprøves, og om resultatene er gyldige. Deretter blir funnene formidlet og diskutert. Det skisseres opp anbefalinger for videre arbeid og forskning innenfor oppgavens område.

Siste del av oppgaven er viet til konklusjonen.



## 2. Teori

### 2.1 Innovasjon

Joseph Schumpeter (1883 - 1950) regnes som innovasjonsteoriens far, og allerede så tidlig som i 1950 argumenterte den østeriske økonomen for viktigheten av at organisasjoner innoverer (Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S., 2009, s.1323). Han definerte innovasjon som "nye kombinasjoner" av eksisterende ressurser (Fagerberg, 2004, s. 6).

Det finnes utallige definisjoner på innovasjon, og mange ulike tilnærminger. I artikkelen til Baregheh m.fl., 2009 analyserer de 60 definisjoner av ordet innovasjon og formulerer en tverrfaglig beskrivelse. Ved å samle disse til en felles betegnelse, foreslår artikkelen en generell og integrativ definisjon av organisatorisk innovasjon som omfatter de ulike perspektivene og aspektene. Definisjonen lyder som følger: «*Innovasjon er en flertrinnsprosess hvor organisasjoner omdanner ideer til nye/ forbedrede produkter, tjenester eller prosesser, for å fremme, konkurrere og differensiere innen sitt område*» (Baregheh m.fl., 2009, s. 1323-34). Selv om man har kommet frem til en definisjon er det viktig å understreke at ordet innovasjon kan oppfattes på mange måter. Noen kan legge vekt på graden av nyhet. Så lenge ideen oppfattes som ny for de involverte parter, er det en innovasjon; selv om det for andre kan oppfattes som å være en etterligning av noe som allerede eksisterer (Baregheh m.fl., 2009, s. 1324-1326).

I henhold til Schumpeter er *radikale* innovasjoner noe som skaper store forandringer i verden, mens *inkrementelle* innovasjoner er en prosess i kontinuerlig forandring (Oslo Manual, 2004, s.16). Inkrementell innovasjon er på ingen måte risikofri, men risikoen er redusert ved at utviklingen og forbedringen skjer fra noe som er kjent og allerede etablert (Tidd & Bessant, 2013, s.39-40). Radikale innovasjoner innebærer ofte en stor risiko, og studier viser størst sannsynlighet for å lykkes med innovasjonsprosesser dersom de blir analysert og gjennomført i samsvar med virksomhetens strategier (Gjelsvik, 2005, s. 56).

Innovasjon kan forstås som både en prosess og som et resultat av en prosess, hvor man er avhengig av å kunne kople de eksisterende ressursene og kompetansene på nye

måter (Abelsen m.fl., 2013, s. 70). En prosess som innebærer at man ser på muligheten for å fornye eller forbedre produkter, prosesser eller tjenester, gjerne basert på en endring i etterspørsel eller fremskritt innen teknologisk praksis (Aasen & Amundsen, 2011, s. 97). Samtidig representerer den kjernefornyelsesprosessen i enhver organisasjon men er allikevel ikke en automatisk egenskap men en prosess som må aktiveres gjennom sofistikert og aktiv styring (Bessant, Lamming, Noke & Phillips, 2005, s.1366).

## **2.2 Innovasjonsledelse**

Hvordan innovasjon ledes har endret seg i flere generasjoner etter 2.verdenskrig. Det som man omtaler som innovasjonsledelse 1G, betraktet innovasjonsprosessen som en lineær prosess med utgangspunkt i vitenskapelig oppdagelse, men med manglende søkelys på marked. Perioden (1960 -1970 tallet) var tidspunktet for 2G-innovasjonsledelse, som ble preget av at mange markeder fikk mer konkurranse, og utvikling av produkter som fylte et behov. Innovasjonsprosjekter ble betraktet som regel i isolasjon. Fra 1970 til tidlig 1990 kom innovasjonsledelse 3G inn, i en tid preget av oljekriser og arbeidsledighet. Oppmerksomheten var rettet mot produkt- og prosessinnovasjoner (Abelsen, Isaksen & Jakobsen, 2013, s. 72-73).

Fra 1990 årene og frem til i dag er det som kalles 4G innovasjonsledelse, med økt globalisering og internasjonal konkurranse (Abelsen et.al., 2013, s. 72-73). Siden begynnelsen av det siste tiåret har konkurransemiljøet gått gjennom en stor transformasjon på grunn av globalisering, og virksomheter har vært nødt til å intensivere deres søk etter strategier som vil gi bærekraftige konkurransefortrinn. Det vil si at virksomheter må hele tiden være innovative, og kontinuerlig innovasjon krever et godt planlagt system for kunnskapshåndtering.

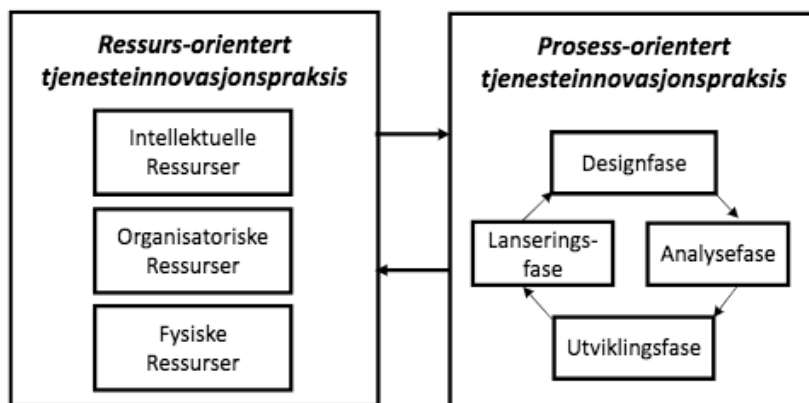
Utfordringen ved innovasjonsledelse ligger i å bidra til framvekst av arbeidsbetingelser og en kultur som stimulerer til innovasjon og som fører til at innovasjonsevnen vedvarer (Aasen & Amundsen, 2011, s. 184).

Innovasjon handler om det ukjente og muligheter forbundet med å gjøre noe nytt. Prosessen innebærer å håndtere usikkerhet og risikomomenter. Innovasjonsledelsen forsøker å konvertere usikkerheten til en beregnet risiko, men det er fortsatt ingen

garanti for suksess. Alternativene kan vurderes og det kan tildeles sannsynligheter om sjansene for å oppnå et vellykket resultat (Tidd & Bessant, 2013, s.330)

## 2.3 Innovasjonspraksis

Faktorer som er viktige for at innovasjonspraksis blir utviklet på en riktig og god måte, er blitt identifisert på ulike vis av flere teoretikere. De har forsøkt å finne hva som går igjen hos bedrifter som har størst suksess, for så å sammenfatte faktorene som er viktige for å kunne skape god innovasjonspraksis. I studien til Froehle & Roth (2007) presenteres et rammeverk som operasjonaliserer begrepet innovasjonspraksis.



Figur 1: Ressurs-Prosess rammeverk for utvikling av tjenesteinnovasjonspraksis (NSD)  
Kilde: (Froehle & Roth, 2007)

Froehle og Roth (2007) praksis er ressurs- og prosessorientert. De argumenterer for at dersom en bedrift ønsker å oppnå konkurransefortrinn, samt stimulere til vekst og innovasjon, må både ressurs og prosess orientert praksis utvikles. Det er viktig at begge vektlegges da den prosessorienterte delen av rammeverket veileder handlinger, samtidig som den kan bidra til mer effektivitet i en bedrift. Den ressursorienterte praksisen fokuserer på de intellektuelle, organisatoriske og fysiske ressursene, og hvorledes bedriften evner å utvikle nye tjenester, New Service Development, NSD. (Froehle & Roth, 2007, s. 169).

Ressursorientert praksis fokuserer på å motivere og utvikle de intellektuelle, organisatoriske og fysiske ressursene som støtter og styrker firmaets utviklingsevne. De ansatte representerer de intellektuelle ressursene, informasjon kan være de organisatoriske, og de fysiske ressursene kan representeres via teknologi og fasiliteter.

Eksempler på ressursorientert praksis inkluderer utvikling av en innovasjonsfremmende kultur, opplæring av ledere på tvers av organisasjonen og ansatte som involveres i utvikling av nye tjenester.

Proessorientert praksis fokuserer på å planlegge, definere og gjennomføre den faktiske sekvensen av stadiene; design, analyse, utvikling og tilslutt, lansering.

Eksempler på proessorientert praksis inkluderer konseptforbedring, markedstesting og markedsføring. Virksomheter som er i stand til å både utvikle kompetanse innen proessorientert og ressursorientert praksis oppfattes gjerne mer som i bedre stand til å skape nye tjeneste utviklingskapabiliteter som gjør at de skiller seg fra konkurrenter og bidrar til å støtte kontinuerlig vekst og innovasjon (Froehle & Roth, 2007, s.170).

Når det gjelder innovasjonspraksis i offentlig sektor har denne tradisjonelt sett ofte blitt ansett som et statisk rammeverk når det kommer til dynamikk og innovasjon i privat sektor. Etter hvert som tiden har gått har dette endret seg og i dag er det en stadig sterkere anerkjennelse for at innovasjon like godt kan skje innenfor offentlig sektor, både internt som en del av produktivitetsforbedringer og bedre ressursutnyttelse, eller for å skape et brukervennlig og mer dynamisk brukergrensesnitt på de offentlige tjenestene (Foyn, 2011, s.3).

## **2.4 Innovasjon i kommunal sektor**

I velferdssamfunnet i dag er kommunene en av de viktigste institusjonene. Fra man er barn i barnehage og til man blir eldre og får behov for omsorgstjenester er man prisgitt kommunen om man får gode eller mindre gode tilbud (Ringholm, Teigen & Aarsæther, 2013, s. 18) Samtidig stilles det krav til offentlig sektor om å etablere rammevilkår som er faste og trygge for å beskytte den private sfære hos innbyggerne via regler og lover (Ringholm et al., 2013, s.31).

Kommunal innovasjon er derfor spesielt krevende da det er viktig å balansere både forutsigbarhet, trygghet og kontroll, samt likebehandling, samtidig som innovasjon innebærer å prøve og feile for så å prøve igjen (I spagaten mellom risikovillighet og forutsigbarhet? Stenstadvold & Hegna, 2016, s. 57). Avgjørelser og tiltak må gå via politiske prosesser før man kan sette i gang (Ringholm et al., 2013, s.44), og her kommer blant annet også det øverste folkevalgte organet, Kommunestyret inn

(Kommunal – og moderniseringsdepartementet, 2016, s.6). En av deres oppgaver er å sørge for at innbyggerne, som skatteyttere, syntes at de offentlige midlene «skattepengene» brukes på en fornuftig måte. Dette kan være utfordrende da innbyggerne samtidig vil ha mer og bedre tjenester, men betale mindre i skatt (Kommune- og regionreform, 2015).

I kommunal innovasjon er hovedhensikten at man klarer å forbedre og øke aktivitet for å oppnå større offentlig verdi (Gjerde, Torsteinsen & Aarseth, 2016, s.48-49). For å være i stand til å fremme denne innovasjonskapasiteten må man skape kultur som har forankring politisk og administrativt (Jentoft, Vasstrøm & Aas, 2014, s.8).

Innovasjon i kommunal sektor kan vokse frem enten ved Top-down hvor det legges vekt på at prosessen med beslutninger kommer fra toppledelsen og overføres til lavere nivåer i organisasjonen (Nonaka, 1988, s. 9). Eller de kan vokse frem via Bottom-up hvor det legges vekt på påvirkning av informasjon som kommer fra de lavere nivåene av ledelsesbeslutninger (Nonaka, 1988, s. 9), og at medarbeidere gradvis endrer sin arbeidspraksis, «Bricolage». En problemløsende aktivitet som skaper strukturer fra ressurser man har for hånden, og som baserer seg på erfaring, improvisasjon og intuisjon (Fuglesang 2011, s. 583). Brukerne er involvert i innovasjon og det gjøres små tilpasninger hvor de ansatte tolker behov og forsøker å etterkomme disse (Fuglesang, 2010, s.83)

## **2.5 Innovasjonsverktøy**

Innovasjonsverktøy kan støtte alle dimensjoner av innovasjonspraksis. Blant annet med å bidra med å vurdere muligheter innen gevinstrealisering, måle avvik underveis, og skape et overordnet målbilde. Forvaltning av innovasjon er en balanse mellom kostnader ved å fortsette med prosjekter som kanskje ikke lykkes tilslutt, og faren for å avslutte for tidlig og eliminere potensielt fruktbare alternativer. Ved å bruke et innovasjonsverktøy kan det være mulig å støtte opp rundt prosessen og veilede underveis slik at det er lettere å se hvor og eventuelt når man må inn og korrigere.

For at en organisasjon skal ha større forutsetning for å lykkes med innovasjon bør den lage en strategisk visjon om hvordan virksomheten skal utvikle og proaktivt planlegge

for innovasjon. Eventuelle innovasjonsstyringsrammer bør inkludere en god kombinasjon av struktur og fleksibilitet (Du Preez & Louw, 2008 s. 1).

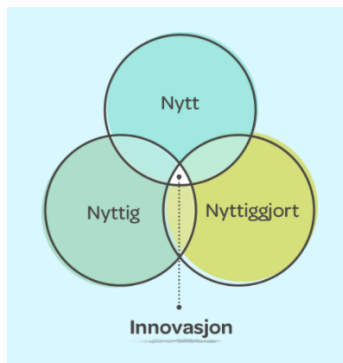
Det finnes mange forskjellige innovasjonsverktøy og metoder som passer i en innovasjonsprosess. KS har laget mange verktøy til forskjellig bruk som bygger på kommunenes utfordringer og behov, og som skal hjelpe til med omstillingsprosessen. De forskjellige verktøyene er laget for å inspirere og hjelpe til underveis. Noen passer for komplekse prosesser, mens andre er enklere metoder som er ment for en mindre skala. Det første verktøyet som kalles N<sup>3</sup> er et praktisk metodeverktøy som er ment for kommuner som ønsker å komme i gang med en innovasjonsprosess, men er usikre på hvordan de skal gå i gang. Samveis, også kalt «veikart for tjenesteinnovasjon», supplerer og bygger videre på de tidligere verktøyene med vekt på tjenesteinnovasjon, gevinstrealisering og forankring. Dette verktøyet ment som et hjelpemiddel til de som jobber med innovasjonsprosesser, og inneholder verktøy, maler og veiledning fra prosjektstart og frem til gevinstrealisering. Typiske gevinstrealiseringer ved å innføre en ny tjeneste i en kommune kan være redusert saksbehandlingstid, egenmestring hos en pasient, eller unngåtte kostnader ved forebyggende arbeid. Innovasjonsverktøyet SLIK er ment for å fungere som et hjelpemiddel og inspirasjon for kommunale ledere og politikere, slik at kommuner er i bedre stand til å jobbe systematisk med innovasjon. Tilslutt nevnes innovasjonsverktøyet komINN som er en felles portal hvor man kan dele resultater og erfaringer fra pågående og allerede gjennomførte innovasjonsprosjekter, for å redusere unødvendig tid og bygge kompetanse. Tilslutt i dette kapittelet vil det bli diskutert teoretisk hvorvidt verktøyene er utformet slik at det er sannsynlig at de vil bli brukt av kommunal sektor.

### **2.5.1 Innovasjonsverktøyet N<sup>3</sup>**

Innovasjonsverktøyet N<sup>3</sup> er et digitalt verktøy om innovasjonsmetodikk som ble utviklet 2013, i samarbeid med Asker kommune og KS, Sintef og Innoco.

N<sup>3</sup> står for «Nytt, Nyttig og Nyttiggjort». Med nytt menes det at det må være et nytt produkt eller en ny tjeneste, og at endringene oppfattes som nyttige, som deretter blir nyttiggjort ved at man endrer praksis. Verktøyet er ment som hjelp for de som ønsker å ta i bruk metodikken eller bare ønsker å lære mer om innovasjon. For å få løsninger som fungerer godt jobbes det ut fra en BLT prosess, hvor det jobbes med Behov,

Løsning og Testing (KS, 2018a,). Først ser man på behovene til brukerne, lager en løsning for å imøtekomme behovene, for så å teste ut løsningen på brukeren. Når testen er gjennomført bruker man testresultatene og undersøker behovene på nytt (Sintef, 2013). Når man anser BLT prosessen som optimal vurderer man prosjektet opp mot fem fundamenter: behov, løsning, driver (pådriver), team og forankring.



Figur 2: Kilde: KS, Innovasjonsverktøyet N<sup>3</sup> (KS, 2007)

Dersom en av fundamentene ikke er tilstrekkelige er det lite sannsynlig at de vil lykkes med prosjektet. Verktøyet er en digital løsning, der en stegvis prosess gir veiledning i en konkret case, som tilslutt resulterer i en rapport som gir en evaluering på de fem fundamentene (KS, 2018a). Verktøyet er ment til å lære kommunene hvordan de skal jobbe med fundamentene og dermed gi de en oversikt over hvordan de ligger an med et prosjekt. Underveis i utviklingen av N<sup>3</sup> verktøyet ble det testet hos kommunene i Asker, på Frøya og i Stjørdal (Sintef, 2013).

Et annet verktøy som kan minne litt om N<sup>3</sup> er det som kalles Balanced Scorecard utviklet, blant andre, av Robert Kaplan og David Norton. Verktøyet er ment som et styringssystem og den primære fordel er at det hjelper organisasjoner å oversette strategien til handling. Ved å definere og formidle resultatmålinger relatert til organisasjonens overordnede strategi, utvikles strategien til handling.

Hovedutfordringen ved dette systemet er at det kan være vanskelig og tidkrevende å implementere (Isoraite, 2008).

N<sup>3</sup> måler også, men opp mot en BLT (Behov, Løsning, Team) prosess og inkluderer også to fundamenter til; driver og forankring. Balanced Scorecard har en omfattende ytelsesmålingsteknikk som balanserer fire ytelsesdimensjoner: 1) Brukerens

oppfatning, 2) Interne oppfatninger, 3) Innovasjon og læring, og 4) Finansiell ytelse. I begge verktøyene er det brukeren som er hovedfokus.

I N<sup>3</sup> er verktøyet ment til å lære kommunene hvordan de skal jobbe med de fem fundamentene og dermed gi de en oversikt over hvordan de ligger an med et prosjekt for å ha større sjanse for å lykkes. Balanced Scorecard metoden brukes også til å kartlegge situasjonen, og er veldig tilpasningsdyktig og dimensjonene kan tilpasses organisasjonen (Nysveen, Pedersen & Aas, 2007).

Sett ut fra innovasjonspraksisen til Froehle og Roth (2007) så fokuseres det på de samme fire prosessorienterte fasene i KS verktøyet N<sup>3</sup>, bare satt sammen på en litt annen måte. Designfasen i Froehle og Roth (2007) tilsvarer den delen hvor man ser på behovene til brukerne, lager en løsning for å imøtekomme behovene, for så å teste ut løsningen på brukeren. Analysefasen og utviklingsfasen handler i KS sitt verktøy om å teste resultatene og undersøke behovene på nytt. Når man anser BLT prosessen som optimal så vurderer man prosjektet også opp mot den intellektuelle delen i Froehle og Roth (2007) hvor man ser at det er behov for driver/pådriver, et team for å støtte opp rundt innovasjonspraksisen. Dette kan være med på å hjelpe til å forankre den nye tjenesten i lanseringsfasen.

### **2.5.2 Innovasjonsverktøyet Samveis**

Samveis er også produsert sammen med KS. Verktøyet er også kalt «veikart for tjenesteinnovasjon» og supplerer og bygger videre på de tidligere verktøyene med vekt på tjenesteinnovasjon, gevinstrealisering og forankring. Verktøyet er ment som et hjelpemiddel til de som jobber med innovasjonsprosesser, og inneholder verktøy, maler og veiledning fra prosjektstart, forankring, endring og til overgang til vanlig drift, og måling av gevinstrealisering. Metodikken på verktøyet er generell og er bygget opp av verktøy innenfor tjenstedesign, gevinstrealisering og forankring og er et hjelpemiddel for gjennomføring av innovasjonsprosess (KS, 2015a). Sett ut fra Froehle og Roth (2007) prosessorienterte rammeverk støtter Samveis verktøyet opp om alle de fire dimensjonene designfasen, analysefasen, utviklingsfasen og lanseringsfasen. Designfasen i Froehle og Roth (2007) hvor man skaper bevissthet om nye behov går over i Samveis første fase hvor man definerer utfordringsbildet. Analysefasen handler i KS sitt verktøy om å definere utfordringsbildet.



Utviklingsfasen handler i Samveis om aktiviteter og utprøving før man evaluerer hva som fungerer og ikke. Og tilslutt i Froehle og Roth (2007) sin figur blir Lanseringsfasen den delen i Samveis som består av implementering hvor man jobber med å forankre løsningen. I Froehle og Roth (2007) legges det vekt på at funksjon i praksis skal justeres over tid. I Samveis er det lagt vekt på en ekstra fase hvor man skal måle resultatene hyppig og feire fremgangen.

Samveis, eller Veikart for tjenesteinnovasjon, fokuserer på fem innovasjonsfaser, fra behovet oppstår til det er satt ut i praksis. Hensikten med først fase er å definere utfordringsbildet i kommunen og finne ut hvorfor det er nødvendig med endring, samt sikre at man har utforsket, synliggjort og planlagt videre arbeid. Fasen etter fokuserer på å skaffe seg dybdeinnsikt hos brukerne, de ansatte og resten av organisasjonen, for å kartlegge muligheter for forbedret eller ny tjeneste. Når man har utarbeidet et overordnet mål bilde av mulig fremtidig tjeneste fortsetter man til neste fase. Det lages en prosjektplan og deretter gjentar man aktiviteter, utprøving og evaluering for å sjekke hva som fungerer og ikke. Nest siste fase består av implementering hvor man jobber med å forankre løsningen. Ledelsen har ansvar for å skape et engasjement rundt endringen, men de ansatte må også motiveres til å delta på endringen slik at det forankres inn i driften. Dermed oppnår man varige forbedringer og gevinster. Tilslutt, i siste fase, skal resultater måles hyppig og man skal sørge for å feire fremgangen. Dersom det oppstår avvik må disse korrigeres med tiltak, og man må også etablere en kultur for idé innsamling, tilbakemelding på forbedringer og fortsette med innovasjonsarbeidet (KS, 2017a).

Hvis man skulle sett på en annen form for innovasjonsverktøy som kan påvirke innovasjonspraksis, som ikke er utarbeidet av KS, og som kan ha likhetstrekk i deler av verktøyet, kan det være aktuelt å se på en prosjektledelsesteknikk kalt «Critical path scheduling» (Nysveen, Pedersen & Aas, 2007). Dette er en planleggingsmetode som bruker "kritisk vei" utviklet i forutsigbare omstendigheter (Weaver, 2010) Metoden beskriver alle aktivitetene som skal gjennomføres i et innovasjonsprosjekt. «Critical path scheduling» fokuserer imidlertid på tidsplanlegging og tidsestimater, og den kritiske linje. Dersom en forsinkelse skjer på et sted i prosjektet så kan dette påvirke at hele prosjektet blir forsinket. Et godt verktøy dersom et innovasjonsprosjekt

har et kort tidsestimat, eller det gjelder produktutvikling. I Samveis verktøyet er fase 3 å lage en prosjektplan, med tidslinje og prosjektets aktiviteter, men verktøyet vektlegger ikke dette med tid eller forsinkelser på prosjektet på samme måte som «Critical path scheduling». Samveis ser på hele innovasjonsprosessen og det legges i tillegg mer vekt på å forankre og måle resultater hyppig.

### 2.5.3 Innovasjonsverktøyet SLIK

SLIK er et virtuelt verktøy utviklet i samskaping mellom KS (Kommunesektorens organisasjon), og andre kommuner, og som står for systematisk ledelse av innovasjon i kommunene. Verktøyet retter seg mot kommunale ledere og politikere, og har blitt utviklet for å sikre en god sammenheng mellom innhold i verktøyet og kommuners behov, med bakgrunn i reelle erfaringer fra norske og danske kommuner (KS, 2018b). SLIK fokuserer på viktige komponenter i kommunens innovasjonssystem; hvorfor innovasjon kan være et strategisk valg for møtet med fremtidige utfordringer, hvem som skal involveres, og hva som kjennetegner god innovasjonsledelse og hvordan politikerne kan involveres (KS, 2015b). Betaversjonen av programmet ble sluppet høsten 2015 og videre plan med verktøyet var at det skal utvides og forbedres etter hvert som flere kommuner tar dette i bruk.

Selve verktøyet baseres på en nettbasert metode- og eksempelsamling som ligger på KS sine nettsider. Det er ment for å fungere som et hjelpemiddel og inspirasjon for kommunale ledere og politikere, slik at kommuner er i bedre stand til å jobbe systematisk med innovasjon. Hensikten med verktøyet er at man skal lære hvordan man kan tenke annerledes. Dette innebærer at man flytter seg igjennom virtuelle rom, samtidig som man blir introdusert for hva det vil si å tenke innovativt. Man lærer hvordan nye løsninger utvikler seg til nye problemstillinger, som kan gi nye muligheter man ikke visste om på forhånd. Selve læringsprosessen skjer fra man får en utfordring til man finner en mulig løsning (KS, 2014a).

Det internetbaserte verktøyet ligger tilgjengelig på KS sine websider. Verktøyet har fem hovedkomponenter som danner grunnlaget for systematisk bruk av innovasjon, hvor man starter med å se på analyse av hvilket behov det er for innovasjon, deltagere/interessenter, hvordan bygge struktur/system for innovasjon, nyttiggjørelse av innovasjonen, og hvordan de skal videreutvikle kulturen (KS, 2018b).

Hvis man ser på intensjonen bak innovasjonsverktøyet SLIK så skal det gjøre ledelsen bevisst rundt involveringen av ansatte og få kommuner til å jobbe systematisk med innovasjon. Verktøyet kan sees ut fra disse dimensjonene i Froehle og Roth (2007) sitt ressurs- og prosessorienterte rammeverk: Designfasen fra den prosessorienterte delen

av rammeverket ser på hvilket behov det er for innovasjon, og fra den ressursorienterte; de intellektuelle og organisatoriske ressursene. Ved å vektlegge de intellektuelle ressursene kan man finne de med riktig kompetanse for å gjennomføre prosessen. For å klare å bygge en struktur for innovasjon og videreutvikle organisasjonskulturen, og motivere de ansatte, må man inkludere de organisatoriske ressursene.

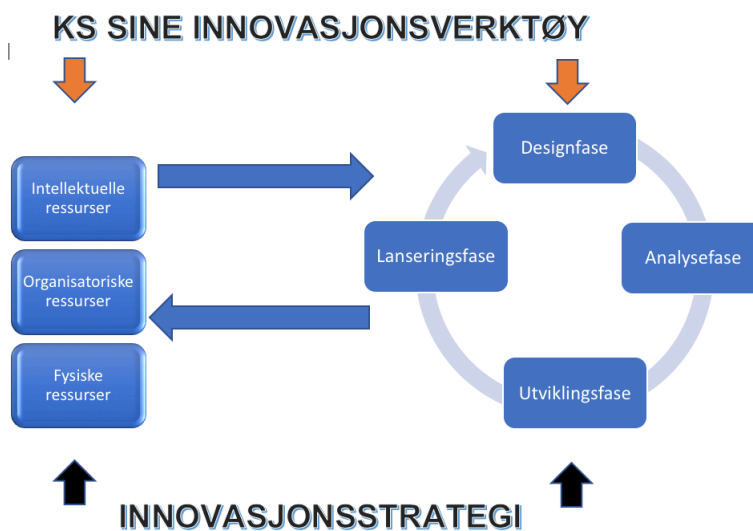
#### **2.5.4 Innovasjonsverktøyet komINN**

Hensikten med komINN er at kommuner og fylkeskommuner enklere skal kunne dele resultater og erfaringer fra pågående og allerede gjennomførte innovasjonsprosjekter i en felles portal (KS, 2018c). I denne portalen kan kommunene eller fylkeskommunene registrere egne prosjekter, søke etter innovasjoner andre har gjennomført, eller samle inspirasjon til nye måter å løse oppgaver på. Ved å ha en dialogbasert samhandlingsarena og legge til rette for økt kompetansedeling, er hensikten å redusere unødvendig tid og krefter på å gjøre noe som allerede er gjort tidligere av andre. Portalen blir kontinuerlig oppdatert med nye funksjonaliteter, og prosjekter som deles med andre kan kommenteres, følges av andre brukere og «likes» (KS, 2018c)

## 2.6 Hvordan KS sine verktøy antas å påvirke innovasjonspraksis i kommuner

For å legge til rette for kommunal innovasjon har KS utarbeidet flere verktøy i samsvar med andre kommuner. Det er mulig at slike verktøy som bygger på tidligere erfaringer innen kommunal virksomhet kan være med på å påvirke innovasjonspraksisen i en positiv retning, siden de er tilpasset kommunal sektor. Men spørsmålet er om man kan klare å tilpasse verktøyene slik at det fungerer like godt for både små og store kommuner.

Modellen under bygger på Froehle & Roth (2007) sitt rammeverk, men viser hvordan det i denne oppgaven er tenkt at de fire innovasjonsverktøyene til KS og innovasjonsstrategi påvirker praksisdimensjonen.



Figur 3: Figur bygget på Ressurs-Prosess rammeverk for utvikling av tjenesteinnovasjonspraksis (NSD)  
Kilde: (Froehle & Roth, 2007)

Innovasjonsverktøyet N<sup>3</sup> er ment for å lære kommunene hvordan de skal jobbe med fundamentene og dermed gi de en oversikt over hvordan de ligger an med et prosjekt. De positive effektene ved dette verktøyet kan være at det er lettere å komme i gang, og vite hvordan man ligger an etter hvert som prosjektet utvikler seg. Prosessen som brukes for videre vurdering kalles BLT og denne vurderes opp mot fem fundament: behov, løsning, driver (pådriver), team og forankring.

Verktøyet kan dermed være med på påvirke delene av Froehle og Roth (2007) ressursorienterte praksis hvor det fokuseres på de intellektuelle ressursene, og hvorledes bedriften evner å utvikle nye tjenester ved hjelp av disse (Froehle & Roth,

2007, s. 169). Dersom man tenker seg at ildsjeler i organisasjonen er med på å bidra til en god innovasjonspraksis ved innføring av innovasjonsverktøy så er det viktig å identifisere disse. De kan være med på å påvirke andre ansatte til å se de positive effektene ved å bruke verktøyet og forankrings prosessen blir dermed enklere.

Verktøyet kalt Samveis – veikart for tjenesteinnovasjon supplerer og bygger videre på tidligere verktøy med vekt på tjenesteinnovasjon, gevinstrealisering og forankring. En av fasene i verktøyet er også basert på å skaffe seg dybdeinnsikt hos brukerne, de ansatte og resten av organisasjonen, for å kartlegge muligheter for forbedret eller ny tjeneste. Dette verktøyet gir dermed en opplevelse av at det er mer «bottom up» fokusert, hvor det da er de ansatte og brukerne som er mer i sentrum av innovasjonsprosessen. Det legges vekt på at det skal dannes en kultur for idé organisering og feiring av fremgang, samt at det er ledelsen som har ansvar for å skape et engasjement rundt endringen og motivere de ansatte slik at forankringen forplantes videre inn i driften. Dette verktøyet kan dermed bidra til å påvirke den organisatoriske delen av ressursene i rammeverket hvor man jobber for å bygge en struktur for innovasjon og videreutvikle organisasjonskulturen, og motivere de ansatte.

Innovasjonsverktøyet SLIK er ment for ledelse og politikere da det fokuserer på viktige komponenter i kommunens innovasjonssystem; hvorfor bruke innovasjon som et strategisk valg for møtet med de fremtidige utfordringene, valg av parter i involveringen, og kjennetegn ved god innovasjonsledelse og hvordan involvere politikerne. Fokuset er «top down» hvor selve verktøyet er ment som et hjelpemiddel i innovasjonsprosessen for kommunale ledere og politikere, og hvor det legges vekt på at prosessen med beslutninger kommer fra toppledelsen og skal deretter overføres til ansatte i andre deler av organisasjonen (Nonaka, 1988, s. 9). Det vil være positivt å bruke dette verktøyet dersom kommunen ønsker å ha en strategi hvor det er ledelsen som fronter innovasjonsprosjekter. Ved å bruke en slik innovasjonspraksis kan det negative være at man glemmer inkludering av ansatte, nyttiggjørelsen av innovasjonen, eller det at det er selve brukeren som skal være i sentrum når man driver med innovasjon i offentlig sektor.

For å være i stand til å fremme innovasjonskapasiteten vektlegges det at man må skape en kultur som har forankring politisk og administrativt (Jentoft et.al, 2014, s.8).

Det er utfordrende for ledelsen å skulle innføre en ny innovasjonspraksis da mange av de ansatte kan være skeptiske til både innføring av nye rutiner og endring i gamle arbeidsvaner. Innovasjonsverktøyet SLIK legger vekt på hvordan man skal videreutvikle kulturen, men det er viktig å også legge vekt på forankring ut i organisasjonen. Ser man ut fra Froehle og Roth (2007) ressursorienterte praksis konsentrerer man seg om de organisatoriske ressursene, opp mot de intellektuelle, og dette kan påvirke hvordan ledelsen klarer å tilrettelegge for å motivere de ansatte, og hvordan bygger de et sosialt miljø slik at man klarer å skape møtearenaer mellom de ansatte og ledelsen.

### **3. Metode**

«Metoden er redskapet vårt i møte med noe vi vil undersøke» (Dalland, 2007, s.83). I metodekapittelet synliggjøres metodevalg som ble foretatt og som var førende for hvilke data og hvilken datamengde man klarte å samle inn for å være i stand til å komme frem til ny kunnskap, samt svare på problemstillingen: «*På hvilken måte påvirker anvendelse av KS sine innovasjonsverktøy innovasjonspraksis i kommuner?*» For å finne svar på problemstillingen ble det valgt å benytte en kvalitativ metode, hvor datainnsamling ble utført via individuelle, semi-strukturerte intervju.

Videre i dette kapittelet fokuseres det på forskningsdesign, utvalg, datainnsamling og beskrivelse av hvordan dataene ble analysert. Siste del av kapittelet handler om datamaterialets kvalitet med tanke på reliabilitet og validitet.

#### **3.1 Forskningsdesign**

Formålet med oppgaven var å få en innsikt i hva som er med på å påvirke innovasjonspraksisen i en kommune og bruken av KS sine innovasjonsverktøy, samt om ledelsen var involvert i prosessen. For å få større kunnskap om et sosialt fenomen og hvordan dette fortonte seg passet metoden godt ved at den gikk i dybden (Thagaard 2003, s.11-16). Metoden som ble anvendt gav god innsikt for å forstå årsakene, motivasjonene, meningene og tendensene, noe som ville vært gjemt bak numeriske data dersom man valgte en kvantitativ metode (Johannessen, Tufte & Kristoffersen, 2010, s.95). Derimot brukes kvantitative metoder for å angi målbare størrelser, datamateriale som lett kan måles og benyttes til statistikk, noe som ikke lot seg gjøre på grunn av type problemstilling i oppgaven.



## 3.2 Utvalg

Opprinnelig var intensjonen å ta kontakt med de kommunene som hadde vært med på å utvikle innovasjonsverktøyene i samarbeid med KS, for så å se på bruken av verktøyene i kommunene, hvordan ledelsen hadde vært involvert og om de brukte verktøyene i etterkant. Grunnen for denne vurderingen var at det virket logisk at det ville være lettest å få mest detaljerte opplysninger rundt verktøy bruken dersom utvalget hadde vært involvert i utviklingen av selve verktøyene. De hadde dermed fått en innføring i verktøyet, og en større forståelse for hvordan og hvorfor det skulle brukes, eller de kunne valgt å ikke bruke det på grunnlag av det de hadde sett og erfart. KS var behjelpelige med å oppgi de forskjellige kommunene som hadde deltatt i utviklingsprosjektene. Det viste seg allikevel å bli svært utfordrende å prøve å finne et utvalg som både hadde vært med på prosjektene og i tillegg jobbet i kommunene fremdeles. Enkelte kommuner hadde vært med i kommunesammenslåing og eksisterte derfor ikke lenger slik de gjorde tidligere. I tillegg har det vært en utskiftning blant enkelte av de ansatte som hadde jobbet i kommunene, og det ble dermed vanskelig å finne noen som hadde deltatt på utviklingsprosessen.

Etter et forslag fra en rådmann i en av kommunene ble alle regionskontorene til KS kontaktet og via disse gikk det ut mail til forskjellige kommuner med informasjon om undersøkelsen og hvordan de kunne ta kontakt for intervju. Utvalget ble tilslutt bestående av kommuner, hvor informanten enten jobbet i ledelsen, med tjenesteutvikling eller som rådgiver, og hadde i tillegg kunnskap om innovasjonspraksisen i kommunen. For å få flest mulige kommuner ble også snøballmetode brukt underveis i prosessen med å få tak i et mest mulig relevant utvalg. Dette er en strategi som ofte blir brukt for å rekruttere andre aktuelle personer via deltagere (Paquette, Bryant, & De Wit, 2012; Sadler, Lee, Lim, & Fullerton, 2010; Sedgwick, 2013). Det var opptil flere per kommune som tok kontakt, og ved å gjennomføre en ringerunde til de som var interessert ble det avklart litt nærmere hva oppgaven gikk ut på og hva som var problemstillingen. Et eksempel på hvor snøballmetoden ble brukt var i Bergen kommune, hvor veldig mange tok kontakt men hvor informant for intervjuet ble byttet ut til fordel for en person som kunne svare mye mer detaljert og som hadde vært mer involvert i innovasjonspraksisen.

Antall informanter begrenset seg til et lite utvalg og den kvalitative studien gav informasjon om hvordan disse oppfattet virkeligheten i sin kommune.

Tabell 1: Utvalget av kommuner

| Kommune | Antall innbyggere  | Informant rolle  |
|---------|--------------------|--|
| A       | Stor kommune       | Spesialrådgiver - utviklingsenheten  |
| B       | Stor kommune       | Leder av kunnskapssenteret   |
| C       | Mellomstor kommune | Rådgiver IKT og velferdsteknologi  |
| D       | Stor kommune       | Prosjektleder/<br>programleder<br>Seksjonen for digitalisering og innovasjon |
| E       | Mellomstor kommune | Rådgiver i Utviklingsenheten   |
| F       | Mellomstor kommune | Rådgiver i Utviklingsenheten   |
| G       | Liten kommune      | Rådgiver, fornyelse og innovasjon Stab og støtte                             |
| H       | Mellomstor kommune | Prosjektleder Helse og Velferdsteknologi                                     |
| I       | Liten kommune      | Prosjektleder Helse- og Velferdsteknolog                                     |
| J       | Stor kommune       | Rådgiver og prosjektkoordinator  |

Stor kommune: over 60.000 innbyggere

Mellomstor kommune: 14000 - 60.000 innbyggere

Liten kommune: opptil 14.000 innbyggere

Det er imidlertid viktig å ta i betraktning at størrelsen på kommunen, innbyggerantallet, og geografisk beliggenhet kan være med på å påvirke ressurser for gjennomføring av innovasjonsprosjekter og tjenesteutvikling. For at undersøkelsen skulle gi et inntrykk av variasjonene i de forskjellige kommunene både ved hvor de er geografisk plassert og størrelsesmessig, ble intervjuene i undersøkelsen fordelt på informanter som var lokalisert forskjellig.

Selv om KS sine innovasjonsverktøy er utviklet under samskaping med andre kommuner så vil det oppstå varianter av hvordan man faktisk oppfatter og bruker verktøyet. Det var derfor viktig å få et godt innblikk i på hvilken måte de forskjellige kommunene forholdt seg til innovasjonsverktøy på.

### **3.3 Innhenting av data**

I forkant av oppstart på masteroppgaven ble det sendt inn søknad til NSD, Personvernombudet for forskning for å søke om forhåndsvurdering av forskningsprosjektet siden det omhandler personopplysninger (se vedlegg 1).

For å få mest mulig data ble det valgt å gjennomføre individuelle intervjuer med informanter via video på internett eller telefon. Et viktig argument for dette valget var at det gav informantene stor frihet til å uttrykke seg og kunne føre til at informantene bidro med sine erfaringer og oppfatninger (Christoffersen & Johannessen 2012, s.78). Formålet med intervjuene var å se om, og eventuelt hvordan kommunene hadde utviklet innovasjonspraksisen i en periode, engasjementet til ledelsen, og bruken av innovasjonsverktøy.

Før intervjuene ble det utarbeidet en intervjuguide som var basert på relevant teori og tilpasset semi-strukturerte intervjuer (Løwendahl & Wenstøp, 2008, s.57). Spørsmålene underveis bygget på prosess- og ressurs orienterte spørsmål for å kunne danne seg et bilde av Froehle & Roth (2007) sitt rammeverk, og hvordan dette og innovasjonsstrategi er med på å påvirke innovasjonspraksisen. For å forsøke å klarlegge hvordan kommunene hadde utviklet innovasjonspraksisen over en periode ble intervjuguiden delt opp i to deler. En del med fokus på utvikling av tjenester i perioden 2010-2015, og en for perioden 2015 og frem til i dag. Grunnen for å velge akkurat disse periodene var for å finne hva som var innovasjonspraksis før og etter at innovasjonsverktøyene ble lansert, for å se om noen kommuner hadde valgt å bruke disse. KS sitt innovasjonsverktøy N<sup>3</sup> ble utviklet i samarbeid med en kommune og ble lansert i juni 2013, digitalversjonen av Samveis ble lansert juni 2015, og det samme med betaversjonen til SLIK. KomINN, delingsportalen ble først lansert i juni 2017. I tillegg til spørsmålene rundt eksempler på tjenesteutvikling og praksis ut fra

tidsepokene, var det også spørsmål som rettet seg mot inkludering av ledelse i innovasjonspraksis og bruken av verktøy, innovasjonsstrategi og null-feil kultur.

Underveis i de semi-strukturerte intervjuene var det noen spørsmål i intervjuguiden som stort sett krevde oppfølgingsspørsmål, og dette var de som var relatert rundt utviklingsprosessen i del 1, og del 2. Informanten ble stilt et åpent spørsmål og begynte å fortelle, og ved behov ble det stilt oppfølgingsspørsmål for å få de til å reflektere over innovasjonspraksisen.

Dersom vedkommende bad om forklaring på hva spørsmålet dreiet seg om, eller det kom tydelig frem at informanten var usikker ble det stilt oppfølgingsspørsmål. Ut fra at de svarte godt etter å ha fått oppfølgingsspørsmål kan det være at måten hovedspørsmålet ble lagt frem på gjorde at de var usikre på hva som ble lagt i ordet utviklingsprosess. Det samme gjaldt spørsmålet rundt null-feilkultur, men der var det en høyere andel av informantene som spurte hva det var før de svarte. Det ble da gitt et eksempel slik at de hadde en liten forståelse av hva det innebar. Dette spørsmålet var ikke veldig viktig for å kunne besvare problemstillingen, men det kan være interessant å se om det kan oppstå andre sammenhenger i analysen.

Under intervjuene ble det brukt samme intervjuguide til hver informant og det var kun små justeringer som ble gjort på intervjuguide etter testintervju.

I forkant av intervjuene ble informanten informert om at det ble foretatt lydopptak som kun var ment for transkribering og som ville bli slettet i etterkant. Det ble også gitt beskjed om at all informasjon ville bli behandlet konfidensielt og at all tekst i oppgaven ville bli anonymisert slik at uttalelser ville bli ugjenkjennelig. Dette var svært viktig da det ellers kunne blitt vanskelig å få utdypende innsikt i problemstillingen.

I etterkant av hvert enkelt intervju var det store mengder med data og dette ble det transkribert slik at man til enhver tid hadde oversikt over datamaterialet. Lydfilene var til stor hjelp både ved at man fikk med all informasjon som kunne blitt tapt ved notering; samt at man også fikk med noen observasjoner av usikkerhet og latter, noe som også kunne være med å påvirke betydningen av hva som ble sagt.

### 3.4 Dataanalyse

Ved undersøkelsen genererte intervjuene store mengder tekst da enkelte av informantene var veldig hjelpelige og hadde stor interesse for å engasjere seg i både undersøkelsen og oppgaven. Dette medførte at det ble mye ekstra informasjon som ble transkribert, men som måtte sorteres ut da det ikke var relevant for problemstillingen. For å være i stand til å danne seg et inntrykk av hva dataene kunne fortelle om fenomenet som ble undersøkt ble dermed materialet forenklet, samtidig som det ble viktig å ikke redusere så mye at man mistet nyansene (Larsen, 2012, s.60-62). Tekstene etter transkriberingen ble klassifisert etter temaer og materialet ble sortert etter disse kategoriene. Analysen av de kvalitative dataene handlet om å se tendenser, og finne eksempler og mønstre (Larsen, 2012, s.100-101). Datamaterialet ble kategorisert etter det analytiske rammeverket i Froehle & Roth, og teorien om innovasjonsledelse og innovasjonsverktøy. For å få en bedre oversikt over funnene som ble innhentet under intervjuene ble det laget tabell i Excel hvor informasjonen ble sortert og kategorisert. For å kunne svare på problemstillingen; *På hvilken måte påvirker anvendelse av KS sine innovasjonsverktøy innovasjonspraksis i kommuner?* så var det også relevant å se på utviklingen over en tidsperiode. Det ble derfor laget en kategori for tidsperioden fra 2010-2015 og fra tiden etter at verktøyene hadde blitt promotert og satt i bruk, 2015 og frem til i dag.

### 3.5 Reliabilitet

Det er flere faktorer innen kvalitativ metode som spiller inn på reliabiliteten. Tolkningen av data kan være en stor feilkilde i denne sammenhengen. Både i form av at intervjuobjektet ikke forstod spørsmålet og var redd for å spørre, eller at intervjuer tolket et svar på feil måte. Avdekking av misforståelser rundt spørsmål og svar, eller begrep kunne muligens vært lettere å spore dersom intervjuene hadde vært gjennomført ansikt til ansikt.

Det var også viktig å understreke for informanten før intervjuet startet at alt som ble sagt ville bli behandlet konfidensielt og at dataene i oppgaven ville bli anonymisert. På den måten sørget man for at intervjuobjektet muligens gav mer pålitelige svar når vedkommende ikke trengte å ta hensyn til kommunen de arbeidet i eller KS. Det kan

allikevel være at opplysningene som har blitt gitt underveis ikke stemmer med praksis da vedkommende muligens ønsket å fremstille kommunen vedkommende jobbet i best mulig.

Etter første intervju ble det klart at det var viktig å dra nytte av snøballmetoden for å sikre at informanter som skulle delta på intervjuer hadde kjennskap til de fleste delene ved innovasjonspraksisen i kommunen. De ansatte i kommunesektoren hadde ofte raskt et forslag til hvem som kunne være aktuell å kontakte hvis de mente at de ikke hadde tilstrekkelig med kompetanse til å svare. Til tross for forskjellige kunnskapsnivåer stemte informasjonen svært godt overens og det vil derfor trolig være mulig å reprodusere resultatene ved annen forskning.

En annen svakhet ved undersøkelsen kan være at oppfordringsmailen fra KS sine regionskontorer gjorde at flere kommuner som hadde noe positivt å si om KS sine innovasjonsverktøy valgte å ta kontakt. I og med at informantene visste at teksten ville bli anonymisert i oppgaven så kan det også ha ført til at de selvutvalgte kommunene tok kontakt for å uttrykke sin misnøye. Å forsøke å redusere denne svakheten ved oppgaven er nærmest umulig da det er vanskelig å si hva som har vært intensjonen til de forskjellige kommunene som tok kontakt for intervju.

Ved transkriberingen av intervjuene og i kodingsprosessen kan også det at dette kun ble utført av en person være med på å påvirke fortolkningen (Larsen, 2012, s.80-81). Selve transkriberingen tok mye tid så kan det være at noen ting ikke ble like mye vektlagt i alle intervjuene slik som latter, lange pauser, og kommentarer på sidelinjen av hva som var spørsmålet. Dette var også muligens verdifull informasjon som kunne hatt innflytelse på tolkningen senere.

### **3.6 Validitet**

Det hadde vært ønskelig og foretatt intervju med flere i samme kommune, gjerne både administrativ ledelse, 1.linjeledere og noen som kunne representere de ansatte som jobber ute mot brukere for å få enda mer data som kan gi et mer utfyllende svar på problemstillingen. Undersøkelsen ble gjort ut fra intervju med 10 kommuner og de utvalgte kommunene var de som selv meldte sin interesse for å delta.

Intensjonen med studien var å få innblikk i hvordan de forskjellige bruker KS sine verktøy i praksis, og om praksisen hadde endret seg over tid. Siden kommuner består av mange forskjellige sektorer så kan det også være at det er forskjell på innovasjonspraksis i de forskjellige sektorene. Ved å finne ut av hvordan innovasjonsverktøyene blir brukt i praksis er det lettere å utlede en teori om hva som egner seg for kommunal sektor.

Fordelen ved den kvalitative undersøkelsen var at det var lett å få utdypende svar ved å stille oppfølgings spørsmål. Det var lett å få en god forståelse da informantene i utgangspunktet snakket mer fritt og det kunne stilles spørsmål dersom det trengtes mer forklaring (Larsen, 2012, s.26-27). Utfordringen kunne av og til være å holde seg til tema da det var lett at praten plutselig gikk over til noe som lå utenfor spørsmålet i intervjuguiden. Dette tror jeg skyldtes at mange av informantene var veldig engasjerte og ønsket å bidra så godt de kunne.

## 4. Funn

Informantene ble bedt om å gi eksempler på nye eller forbedrede tjenester fordelt på to tidsperioder. De generelle funnene viste at det var kun en kommune som brukte et av KS sine innovasjonsverktøy i den første tidsrammen, 2010-2015. De brukte N<sup>3</sup> som verktøy for å klarlegge behovet og utførte en stor analyse for å se hva som skulle til for å forbedre en tjeneste de allerede hadde, men som måtte forbedres. Et annet funn som utpekte seg var at de fleste kommunene brukte KS sitt innovasjonsverktøy, Samveis, for den andre tidsperioden 2015 og frem til i dag. Grunnen til at de fleste brukte Samveis og ikke andre verktøy skyldes nok at de fleste som ble intervjuet brukte helse og velferdssektoren som eksempel på en ny eller forbedret tjeneste. Den kommende eldrebølgen fører til at det satses på innovasjon i denne sektoren og mange av de spurte var med i nasjonale velferds program hvor det da var valgt ut at de skulle bruke KS sitt innovasjonsverktøy Samveis for å endre innovasjonspraksisen. Ved å delta i nasjonale program kan de også søke om økonomisk støtte, og det er også som regel opplæring i verktøybruk.

Enkelte av kommunene som deltok i intervjuene hadde aldri brukt verktøyene i det hele tatt til tross for at noen av de også hadde vært med på deler av utviklingsprosessen av disse. Dette gjaldt de store kommunene, men også noen av de mellomstore. De hadde egne verktøy og metoder som var tilpasset deres arbeidsmåter.

I dette kapittelet vil det bli presentert hvordan verktøyene påvirker de ulike dimensjonene av innovasjonspraksis. Datainnsamlingen er kategorisert ut fra design, analyse, utvikling og lanseringsfase som er fra prosessorientert praksis. I tillegg er også kategoriene intellektuelle, organisatoriske og fysiske ressurser som er fra ressursorientert praksis.



## **4.1 Hvordan verktøyene påvirker prosessorientert praksis**

Det er brukeren som skal være i sentrum når man driver med innovasjon i offentlig sektor og dette forsøker de fleste å legge vekt på helt fra starten av når de skal utvikle nye tjenester. Etter intervjuene viste flere av funnene at kommunene nevnte verktøyet N<sup>3</sup>, «Nytt, Nyttig og Nyttiggjort», og at de jobbet ut fra BLT prosessen i dette verktøyet; Behov, Løsning og Testing. Når de skal i gang med forbedring av en allerede eksisterende tjeneste eller jobbe med utviklingen av en ny, starter de fleste som regel med brainstormingsmøter, behovskartlegging, og workshops. Dette knyttes opp mot designfase i rammemodellen Froehle & Roth (2007) for prosessorientert praksis. Deretter utføres gjerne en kvantitativ og kvalitativ gevinstanalyse, som kobles mot den analytiske fasen. Videre vurderes det hvilken kompetanse som trengs og hvilke deler av organisasjonen som bør involveres fra starten av, noe som foregår i utviklingsfasen. Tilslutt, i den siste fasen som heter lanseringsfasen, vektlegges evaluering av tjenesten over en tidsperiode for å se om man opplever ønsket gevinst og om verktøyet har ført til at prosjektet har funnet et behov som er tilstrekkelig for brukeren.

### **4.1.1 Designfase**

Av alle kommunene som deltok i undersøkelsen var det kun en som brukte et innovasjonsverktøy fra KS i første eksempel på tjenesteutvikling mellom 2010-2015. I funnene i tidsperioden 2015-2018 brukes KS sitt verktøy Samveis av de fleste små og mellomstore kommunene. De fleste er med i nasjonale program, enten det gjelder elektronisk medisineringsstøtte, eller de andre nasjonale anbefalingene, og da er behovet allerede satt, og Samveis er verktøyet de bruker i innovasjonspraksisen. Funnene viste også at det var kun et fåtall kommuner som hadde kommet frem til at de hadde et behov for velferdstjenester innen helsesektoren og som ønsket å starte med dette på eget initiativ.

For å være i stand til å skape bevissthet rundt hva som kunne være et behov i kommunen brukte de N<sup>3</sup> som går på behov, løsning, test. Via en grundig analyse på hvor behovene lå de forskjellige stedene i kommunen, klarte de å komme frem til en idé slik at de kunne jobbe videre mot en løsning. For å få innspill til nye behov og innovasjonsprosjekter er det enkelte

kommuner som fokuserer på medarbeiderdrevet innovasjon, brukerdrevet innovasjon, mens andre henter inspirasjon eksternt både fra næringslivet eller sosiale entreprenører.

*«Det var etter en analyse, en grundig prosess hvor vi brukte noen KS verktøy for å kartlegge behov. En ganske stor analyse av hvor er hullene i tjenestene? ... som går på behov, løsning, test. Også fant man ut at noen av disse kan velte lasset, på en skole for eksempel. Og da må man inn med noen store krefter istedenfor små tiltak.» – Kommune G*

*«Ja, akkurat nå jobber vi med elektroniske medisindispensere. Det er et nasjonalt prosjekt hvor man bruker ny velferdsteknologi hos eldre og hjelpetrengende som bor hjemme .... Vi har brukt KS sitt innovasjonsverktøy «veikart for tjenesteinnovasjon ... Det var det innleide selskapet som var ansvarlige for å gjennomføre opplæring. Men når det gjaldt KS sitt verktøy så måtte vi sette oss inn i dette selv. De kunne gjerne ha forenklet dette. Det er en utfordring for folk å sette seg inn i tankegangen og komme inn i dette. Vi brukte verktøyet samtidig med at vi jobbet med selskapet som var innleid og gjorde opplæringen på brukerutstyret.» – Kommune C*

#### **4.1.2 Analysefase**

Funnene viser at de fleste av kommunene har en form for kvantitativ eller kvalitativ gevinstanalyse, eller nullpunkt analyse for å se på hvilke effekter den nye tjenesten kan ha både samfunnsøkonomisk og bruksmessig. De kommunene som bruker Samveis verktøyet til KS brukte dette for å definere utfordringen, deretter skaffet de seg innsikt hos brukerne, og det ble gjennomført gevinstanalyse, før tjenesten ble lansert. Informantene kjente godt til hva som kjennetegnet kvantitativ gevinstmåling innen velferdsteknologien og kom med eksempler som; reduserte antall timer hos pasient eller nedgang i antall vikartimer grunnet sykdom. Mens av de kvalitative gevinstene kunne det være; bedre sikkerhet låsmessig, bedre kontroll på medisiner og oppfølging av pasient, eller økt trivsel blant brukerne.

Flere av de små og mellomstore kommunene vektla at verktøyet skaper et grunnlag for gevinstanalyse presentasjon for politikere og den øvrige ledelsen.

Et annet interessant funn, til tross for at dette er en kommune som ikke bruker KS sine innovasjonsverktøy, var kommune B. De fokuserer ikke bare på kortsiktig gevinst av

kvalitativ og kvantitativ gevinstanalyse. De er også ute etter å se etter en langsiktig bærekraftig investering. Informanten brukte et eksempel fra barnevern. Dersom man klarer å fange opp et behov tidlig i prosessen hos en gruppe brukere, og får gjort en innsats tidlig, så kan man klare å redusere de økonomiske kostnadene som kan komme i et lengre løp. De er nå i ferd med å utvikle en egen beregningsmodell verktøy som mest sannsynlig skal spres videre via KS til andre kommuner senere etter at det er ferdig testet.

Et annet funn var den lille kommunen H sitt tjenesteutviklingseksempel for perioden fra 2010 – 2015. Et godt eksempel på at erfaring ikke alltid er tilstrekkelig i en innovasjonsprosess, men at verktøy muligens kan gjøre en forskjell. I innovasjonspraksisen brukte de verken KS sitt verktøy eller noen annen form for konkret gevinst kartleggings verktøy. Avgjørelsen på tjenesteutviklingen ble basert på erfaringer, og prosjektet ble stoppet da det ikke gav den gevinsten som de håpet på.

*«... man kan finne noen gode modeller som viser i kroner og øre hvor lønnsomt det er å investere tidlig. Det finnes ikke i dag et slikt verktøy som kan måle dette. Du kan tenke deg hvor mye koster det at et barn faller utenfor, kontra det det lønner seg å investere og sannsynligheten for at den investeringen er en lønnsom investering og ofte er det jo slik at kommunens investering ofte gir gevinst i et mye lengre løp og da prøver vi å finne beregningsmodeller som faktisk synliggjør dette.» – Kommune B*

*«Vi hadde ikke noen sånn konkret gevinst kartlegging. Vi hadde ikke noe nullpunkt eller noe. Det ble bare basert på erfaringer ... Og det var også en sånn tjeneste vi valgte å ikke gå videre .... Verktøyet styrer deg liksom igjennom de nødvendige aktivitetene, det manglet vi.» – Kommune H*

### **4.1.3 Utviklingsfase**

I delen av undersøkelsen som rettet seg mot utviklingsfasen er det ingen klare funn som har med KS sine innovasjonsverktøy og hvordan de påvirker denne delen av innovasjonspraksisen. Det som kom frem i funnene var at innovasjonspraksisen skiller gjerne på størrelsen og type prosjekt for hvilken type oppfølging det skal være av prosessen ved utviklingen av nye tjenester, og ikke hvilket verktøy. Mindre prosjekter har gjerne mindre

ressurser, og går over kortere tid, og da brukes det gjerne interne prosjektveiledere. Større prosjekter som er krevende økonomisk, varer lenger og er mer kompliserte, fører ofte til organisatoriske endringer eller innleid konsulenthjelp hvor det kan være en ekstern prosjektleder, men hvor man underveis utdanner interne ressurser til å jobbe som superbrukere eller prosjektveiledere. Det viste seg at med mindre man var med i et prosjekt og fikk økonomiske midler i støtte så var det mest vanlig i de små og mellomstore kommunene å benytte seg av de ansatte og interne prosjektledere. Det virker som det er opp til den enkelte leder eller prosjektleder av tjenesteutviklingen hvilket verktøy man velger å bruke i utviklingsfasen av tjenesten.

De små og mellomstore kommunene er skeptiske til å bruke for mye ekstern innleid hjelp. De er tvilende til hvordan man klarer å ivareta kompetansen på verktøy internt i ettertid etter at prosjektet er avsluttet dersom det ikke har vært tilstrekkelig med opplæring. Ved innleid kompetanse er man mer avhengig i etterkant av å fortsatt kunne få mer hjelp i en periode etter at prosjektet er satt i drift. På grunn av mindre ressurser så er det få av disse som har egne folk som kun jobber innen strategi, innovasjon eller utvikling. De store kommunene organiserer seg på en annen måte slik at de bruker både interne og eksterne folk, tekniske hjelpemidler og opplæring.

*«... har i særlig oppdrag å legge til rette for innovasjon både i form av at vi har et stort prosjekt fellesskap med litt av de større innovasjonsprosjektene også jobber vi med verktøy og utvikling av metoder, ledelse, møteplass arena. Jobber og følger opp prosjekter både inne i organisasjonen men benytter også aktører rundt oss da.» – Kommune B*

*«Det er jo jeg som prosjektleder som på en måte som sjekker at disse prosessene blir gjort i riktig rekkefølge ...» Det her skal være vellykket, det skal ut i driften etterhvert. Prosjektleder forsvinner en vakker dag ikke sant og da er det i drift. Det må organiseres .... Vi har brukt alle verktøyene fra Samveis da og forsøkt å kartlegge oss frem til hvor mange kommuner som skal starte med dette, hvem blir berørt av de nye endringene? Endringer på tjenesteforløp, og hvor mange personer som skal tildeles det her.»*

*– Kommune I*

#### 4.1.4 Lanseringsfase

I funnene var det kun en kommune som brukte Samveis verktøyet for perioden 2010-2015, og verktøyet ble brukt i kartleggingsprosessen men det kom ikke klart frem i intervjuet om kommunen hadde sett på forankringsdelen i Samveis. Tjenesten de utviklet var en pilot for et prosjekt. Innovasjonspiloten hadde som formål å prøve ut arbeidsformer og bygge innovasjonskompetanse i kommunen. Prosjektet ble avsluttet i 2016.

Funnene for neste periode, 2015-2018 viste at de fleste små og mellomstore kommunene brukte Samveis verktøyet. Kommune I har brukt Samveis verktøyet men sier at forankringsdelen er den vanskeligste delen i innovasjonspraksisen, samtidig som de fortsatt jobber med å forankre dette ute hos lederne. Kommune G og en del av de andre kommunene snakket mye om forankring i ledelsen, men få nevnte noe om forankring videre ut i organisasjonen.

Et funn som er interessant, til tross for at de ikke har brukt Samveis i deres første eksempel på tjenesteutvikling, er en av de minste kommunene som utviklet en tjeneste i perioden 2010-2015. De gjorde det meste selv, men informanten innrømmet at de hadde dårlige prosesser, ikke noe innovasjonsverktøy, i tillegg til at de var organisert slik at prosjektorganisasjonen var helt løsrevet fra linjeorganisasjonen. Tjenesten ble ikke forankret ute i praksis, noe som førte til at de ansatte tok ikke eierskap til den, og når problemer dukket opp ble prosjektorganisasjonen den skyldige. Dette skapte ikke forankring ute i organisasjonen. Kommunen bruker i dag Samveis verktøyet og funnet for tjenesteutviklingen i tidsperioden 2015-2018 viser at innovasjonspraksisen er forbedret etter at de tok i bruk KS sitt innovasjonsverktøy Samveis.

*«Det som skjedde da det var at jeg kom til ansatte og de bare “hva er det her snakk om?” ikke sant, de ante jo ikke. Så det har vært en ganske sånn tøff vei for å få de ansatte med på laget. For å få det forankra på førstelinje nivå, og hos alle ledere. Hvis du mister der så har du feila, tror jeg. Da feiler du. Da får du ikke gjennomført det. – Kommune I*

*«Vi jobber jo veldig på ledernivå med å øke kompetansen til lederne på innovasjon med metodebruk særlig. Også har vi kjørt ledersamlinger hvor vi gir faglig input på hva innovasjon er og hva som er hindre, hva som er drivere for innovasjon og hvordan forankre»*  
– Kommune G

*«Vi ser jo at hovedproblemet eller hovedutfordringen er det med forankring, det med forankrings arbeide. Det er der de fleste møter på, det at man ikke klarer å forankre nok hos tjenesten altså at hvis ikke tjenesten eier prosjektet, ikke tar eierskap på prosessen så blir det vanskelig å gjennomføre. Samveis verktøyet styrer deg liksom igjennom de nødvendige aktivitetene»*  
– Kommune H

## **4.2 Hvordan verktøyene påvirker ressursorientert praksis**

Kommunene som deltok i undersøkelsen samsvarte på mange elementer når det gjaldt den ressursorienterte delen av innovasjonspraksisen. Forskjellene som kom frem i undersøkelsen kan muligens knyttes til den geografiske beliggenheten og størrelsesforholdet på kommunen. Dette vil bli nærmere diskutert i diskusjonskapittelet.

### **4.2.1 Intellektuelle ressurser**

Kommunene som deltok var alle enstemmige om at de intellektuelle ressursene er viktige i innovasjonspraksisen. For at de ansatte skal ha forståelse for hvordan innovasjonspraksisen utføres i kommunen deres er det viktig med god opplæring i verktøybruken, både i ledelsen og administrasjonen, men også ute blant de andre ansatte. Kun et fåtall har vært igjennom en opplæring enten med KS eller et eksternt selskap. Dette skaper en del usikkerhet rundt innovasjonsprosessen og gir også utfordringer når det kommer til forankringen videre ut i organisasjonen.

KS sine innovasjonsverktøy er laget for å kunne hjelpe kommuner til å definere sine behov, og hvilken retning de skal velge for å lettere kunne komme i gang og utøve en god innovasjonsledelse. Ved å bli kjent med verktøyet og inkludert i innovasjonsprosessen kan erfaringskunnskap og faglige ferdigheter deles mellom ansatte og ledelsen.

Kommune I jobber med tjenesteinnovasjon i helsesektoren og bruker KS sitt innovasjonsverktøy Samveis. De opplever at gjennomsnittsalderen i administrasjonen er høy og dette skaper utfordringer når man skal endre praksis. De møter stor motgang når de skal forsøke å implementere bruk av nye verktøy, og har hatt erfaring med prosjekter som mislyktes på grunn av at ansatte har hatt manglende kompetanse og likevel satt i gang. Ved eksempel i tidsperiode 2 har de brukt Samveis systematisk for først å kartlegge den reelle situasjonen, for så å se på hvor de kan starte å gjøre endringer. Et utfordringsbilde som ble tydelig ved behovskartlegging. Når de bruker verktøyet nå er det tett oppfølging underveis for å sørge for at de ansatte skjønner hvordan det skal brukes og hvordan man skal jobbe.

Et annet eksempel er kommune F.

I tjenesten som ble beskrevet for perioden 2015-2018 brukte de, og bruker de nå, både N<sup>3</sup> og Samveis som innovasjonsverktøy. I tillegg er det leid inn ekstern kompetanse

for opplæring i verktøybruken, i forbindelse med at utviklingen av den nye tjenesten er større og mer krevende. Det er først etter studier på en høyskolen at de har blitt mer bevisst på, og har sett nytten av å bruke mer tid på riktig verktøy for å bedre finne riktig behov før de går i gang med tjenesteutviklingen. I N<sup>3</sup> verktøyet jobber de nå ut fra å først se på behovene til brukeren, lage en løsning for å imøtekomme behovene, for så å teste ut løsningen på brukeren.

I tjenesteutviklingseksempelet for kommune E, i perioden 2015-2018, har de tatt i bruk KS sine innovasjonsverktøy, i forbindelse med et nasjonalt prosjekt de er med i. I den nye tjenesten innenfor helse og velferdsteknologien brukes KS sitt verktøy Samveis og de legger vekt på å jobbe med praktisk veiledning både i dette verktøyet, men også N<sup>3</sup> verktøyet slik at de skal være i bedre stand til å videreføre dette ute i virksomhetene, og sørge for at de ansatte får forståelse for hva innovasjon er og hvilken strategi de jobber etter.

Størsteparten av kommunene som ble spurt hadde ikke hatt noen form for opplæring i verktøyene fra KS og opplever at det kan være utfordrende i starten når man skal i gang med en endringsprosess. Ved å ta i bruk verktøyene skaper det utfordringer både for ledelse og ansatte når de skal involveres. Erfaringen og kompetansen den ansatte har fra før av er med på å avgjøre hvordan vanskelighetsgraden på disse oppfattes. Dersom innovasjonspraksisen legger vekt på at prosessen med beslutninger kommer fra toppledelsen og overføres til de lenger ut i organisasjonen, top-down, bør det sørges for god opplæring og forankring i verktøyene hos ledelsen. Når dette er kvalitetssikret så kan man spre dette videre i organisasjonen. Bruken av verktøyene bør også helst forankres helt ut slik at alle ansatte får eierskap og forstår hvorfor man gjør endringene, samt kompetanse om hvordan verktøyene kan bistå de i deres daglige arbeid. For de kommunene som har fått til dette er det tydelig at de ansatte skjønner at verktøyene hjelper til med å støtte opp rundt innovasjonspraksisen.

*«Det her er verktøy ingen av de som holder på nå hadde noen gang sett før. Og det var veldig sånn (pause) Ja men hvorfor må, trenger vi egentlig det her? Nå ser de jo veldig nytten av det, men i begynnelsen skjønnte de ikke hvorfor de måtte sitte og gjøre det her. Det var jo bare å endre ting.» – Kommune I*



«Hvis jeg skal snakke på vegne av den kommunen som jeg jobber i så er min oppfatning at gjennomsnittsalderen på de som jobber for eksempel i administrasjonen er veldig høy. De har jobbet her lenge, og det som skjer når man jobber her veldig, veldig lenge er at man tviholder mye på den kompetansen, de rutinene man allerede har. Du føler deg kanskje litt trua til å begynne å gjøre endringer. Det er ikke en enkel jobb å innføre nye verktøy her. Kanskje begynner de i en helt annen vei, en feil retning og lager kanskje litt mer kaos enn det strengt tatt er nødt å bli. Og det har vi dessverre sett flere eksempler på» – Kommune I

«Vi har blitt veldig bevisste på det nå når vi skal igangsette prosjekter med å virkelig se på hvem er det som bør involveres i fra dag 1. Hvilke verktøy trengs? Hvilken kompetanse trengs? Og det tror jeg kommer av at vi har vært på innovasjonsstudiet på høyskolen i Lillehammer mange av oss, og ser at vi må bruke mye mer tid på å beskrive problemstillingen og finne behovet. Konsulentselskapet er inne og er både prosjektledere men også mentorer, som lærer opp prosjektledere internt innenfor prosjektet og verktøy» – Kommune F

«Vi bruker de nå inn mot det å eksemplifisere måten vi jobber på og konkretisere hva innovasjon er. N<sup>3</sup> og BLT også andre ulike verktøy, og så er jo vi heldige å ha en rådmann som har vært ansvarlig for innovasjon i KS i flere år så hun dytter oss i retning på det å bruke verktøyene som KS har etablert, og så skal jo vi når vi lanserer strategien og begynner å jobbe med praktisk veiledning sette det ut i virksomhetene. Da kommer vi nok til å bruke det slik at flere kan lære seg det.» – Kommune E

#### 4.2.1 Organisatoriske ressurser

De fleste av informantene gav uttrykk for at silotenkingen i kommunene er i ferd med å endre seg. Samtidig som at ledelsen i de fleste kommunene legger til rette for og ønsker at de ansatte skal jobbe på tvers av sektorene, og ikke i siloer, så er også valg av verktøy med på å påvirke dette til en viss grad. Verktøyet Samveis som de fleste i undersøkelsen bruker, er «bottom up» fokusert og legger vekt på å skaffe seg dybdeinnsikt på tvers av blant annet de ansatte. I funnene viste samarbeidet innad i kommunene, tverrfaglig, at dette var med på å skape engasjement rundt endringen og motivasjon til tett samarbeid og forankring. Selv om mange av kommunene er på vei ut av silotankegangen, og har begynt å jobbe på tvers av sektorer, gjelder dette ikke alle. Når ulike faggrupper må jobbe sammen for å skape en helhetlig prosess krever dette en kultur, evne og vilje til å samarbeide. I en slik prosess er de spesielt avhengig av at ledelsen motiverer og støtter innovasjonspraksisen, og at de velger riktig verktøy som støtter oppunder tanken om tverrfaglig arbeid.

Et annet funn som utpekte seg i undersøkelsen var temaet null-feil kultur. Mens de store kommunene enstemmige svarte at det ikke eksisterte i det hele tatt, så var det i retning av det motsatte hos de små og mellomstore kommunene. De store kommunene opplever at det legges til rette for en kultur som både stimulerer til innovasjon, selv om dette innebærer at det er utfordrende å skulle ta risikoer når man kan risikere å feile. De opplever at ledelsen ser på feil som utgangspunkt for læring, og at det er viktig å ikke bare se på suksessene.

De små og noen av de mellomstore kommunene opplever det motsatte. Det er utfordrende å gå i gang med nye verktøy i forbindelse med digitaliseringen, og opplever redsel for kritikk og for å feile. De små og mellomstore kommunene bruker Samveis verktøyet, og dette verktøyet legger vekt på å feire fremgang, legger ansvaret over på ledelsen for å skape engasjement rundt endringen og at de skal motivere de ansatte. Til tross for at de bruker dette verktøyet så kommer redselen for å feile til uttrykk ved at motivasjonen synker, både hos de ansatte og hos ledelsen. Noen av kommunene la vekt på at selv om de bruker Samveis så bruker de ikke alle delene i verktøyet.

I kommune I jobber de med et velferdsteknologi program hvor prosjektlederen legger til rette og støtter opp rundt verktøyet Samveis slik at det skal skape større forståelse hos de ansatte. En del av verktøyet går ut på dette med gevinstrealisering, og her har prosjektlederen lagt til

rette for å motivere, støtte og utvikle de ansatte. De ansatte jobber med praktiske oppgaver rundt verktøyet for å være i stand til å skjønne hvordan praksisen fungerer. De har regelmessig prosessveiledninger underveis i prosjektet hvor de går igjennom stegene i verktøyet og prosjektlederen følger opp for å sjekke at prosessene blir gjort i riktig rekkefølge og at de ansatte skjønner verktøyet.

*«Til og med det overordna styringsverktøyet våres, i planstrategien, er det nå utformet slik at det er strategiområder som vi skal jobbe etter, og ikke etter siloer som vi jobbet i tidligere. Da var økonomidokumentet delt opp i samfunn, oppvekst, helse og omsorg men nå er det delt inn i 5 strategi områder ... og ønsket er at vi skal bli en tverrfaglig, samarbeidsdrevet og digital kommune. Det som er fint med innovasjon er at du må inkludere mange, du har ikke sjans til å drive med innovasjon hvis du driver med det alene. Vi begynner virkelig å få en sånn VI følelse i regionen med at det er næringslivet, det er forskningsmiljøene, og det er det offentlige som er avhengig av hverandre, og at vi må løfte sammen.» – Kommune F*

*«Vi har en rådmann som sier at man skal gjøre minst 5 feil i året. Vi har jo adressert det og det står jo også i innovasjonsstrategien vår at vi ønsker en kultur hvor det er lov å feile og at andre kan lære av feilene vi har gjort, og dele. Men det er klart at innenfor noen av områdene vi driver med så kan man jo ikke feile. Ikke sant, det er jo liv og helse men når det gjelder utviklingsprosesser så tenker jeg at det er lov å feile. Det er lov å prøve på en måte.» – Kommune B*

*«Vi har smakt på både KS sitt gevinstrealiseringsverktøy, veikart for, Samveis...bare elementer fra det da uten å bruke det i sin helhet. Vi bruker N<sup>3</sup> kanskje litt som en sånn grunnmur uten at vi nødvendigvis er inne og bruker verktøyet og fyller ut inne det og sånn... Men det er jo det å bruke de systematisk da. Det er jo ikke alt som passer. Du må liksom ta elementer av det også er det elementer du hopper over.»*

*– Kommune G*

*«Jeg tenker jo kanskje på de større kommunene som har kompetanse tilgjengelig. Det at dem har personer som f.eks. kan støtte helsesektoren i bruk av verktøy. De har en kultur for å støtte rundt prosessen.... når det er ingen som har vært borti det så er det jo som å gi, jeg vet ikke, de blir redd nesten .... Da har også motivasjonen dalt så det holder, så at jeg tenker at*

*når man utarbeider verktøy så må man først tenke på hvem som mest sannsynlig skal benytte seg av de verktøyene. Hvilke forutsetninger har dem for å kunne benytte den type verktøy. Også må man også se på hva er gjennomsnittskommunen for eksempel i Norge....heldigvis så kom vi jo med på det nasjonale programmet så vi kjører sånne prosessveiledninger, jeg tror vi har hatt 4 nå siden i fjor høst. To dagers. Der vi går igjennom verktøyene og dette med gevinstrealisering. Så får de ansatte på forhånd en hjemme lekse som jeg følger opp, hjelper dem med verktøyet. Så kommer de på ny veiledning, viser det de har gjort og så får de ny innføring i nye verktøy, og de lærer hvordan alle verktøyene henger sammen.» – Kommune I*

*«Det er jo jeg som prosjektleder som på en måte som sjekker at disse prosessene blir gjort i riktig rekkefølge, at de ansatte skjønner for eksempel verktøyene og hjelper dem der de har behov for det. Også samarbeider vi på tvers i kommunene om det meste ... får diskutere på tvers av kommunene. Snakker om utfordringer, fordeler, hvordan de har gjort ting.»  
– Kommune I*

### 4.2.3 Fysiske ressurser

I undersøkelsen viser funnene at flere av informantene finner at det er en utfordrende balansegang det å utvikle nye tjenester, implementere nye verktøy og ha brukerne i fokus, bistå ansatte, samtidig som det skal kuttes i kostnader. Noen føler det er lett å miste oversikten.

I funnene er det også tydelig at de store kommunene skiller seg godt ut fra de små og mellomstore. De store kommunene har større økonomiske rammer og er geografisk plassert nær store byer som gjør at de har god tilgang på forskjellige former for ekstern kompetanse og teknologiske hjelpemidler. De har også ressurser internt til å kunne lage egne verktøy tilpasset sine behov.

De små og mellomstore kommunene som har utfordringer økonomisk og ikke like mye tilgang til ekstern kompetanse bruker verktøyet Samveis for å definere utfordringsbildet, og se hvorfor det er nødvendig med endring, samt å måle gevinstrealisering av å innføre en ny innovasjonspraksis. De kommunene som har brukt dette i perioden før de skal i gang med en ny tjenesteutvikling, oppfatter det som at innovasjonsprosessen har gått lettere når de har vært i stand til å se hvordan verktøyene kan veilede underveis i den stegvise prosessen. Samveis verktøyet har vært et godt hjelpemiddel i prosessen, og har bidratt til at de har de sett på gevinstrealiseringen før og etter prosjektstart for å se om de har klart å oppnå ønsket effekt av tjenesteinnføringen.

*«... der har vi brukt Samveis sin behovskartlegging for å se hvor skoen trykker mest, og verktøyet har hjulpet oss veldig underveis i prosessen. Vi har geografisk store avstander og brukere og pasienter må ofte sitte og vente på medisiner hvis noe uforutsett skjer. Det er langt å kjøre. For eksempel er det en sykepleier som skal kjøre til en pasient som bor 4 mil borte så går det tid, det koster mye penger. Istedenfor at vi bruker ressursene til å gjøre sykepleier oppgaver. Gevinstrealiseringen av den nye tjenesten var veldig tydelig.» – Kommune I*

*«For å få systematikk i forbedringsprosesser og innovasjonsprosesser så trenger man verktøy. Og man må på en måte å orke å stå i det og bruke tid på alle fasene. Det er veldig fort gjort å ryke på å bare fort gå rett på løsning og nå gjør vi det sånn liksom. Men å bruke verktøyet sånn det er tenkt med at man skal bruke alle fasene da, det viktig altså, .... og kan spare oss for problemer som igjen gjør at vi sparer kostnader» – Kommune G*

Innføring av ny teknologi er tidkrevende, og for mange er verktøyene til KS vanskelig å sette seg inn i, og de mindre og mellomstore kommunene etterlyser derfor veiledning eller opplæring i disse.

### **4.3 Innovasjonsstrategi**

Tilslutt i undersøkelsen ble det også stilt spørsmål rundt innovasjonsstrategi. I Froehle og Roth (2007) sitt rammeverk legges det vekt på dimensjonene i den prosessorienterte delen av rammeverket, som veileder handlinger, samtidig som det kan bidra til mer effektivitet. Den ressursorienterte praksisen legger vekt på de intellektuelle, organisatoriske og fysiske ressursene, og hvorledes bedriften evner å utvikle nye tjenester. Det rammeverket mangler fokus på er innovasjonsstrategi. Hvordan skal kommunene holde fokus på hva som er målet med innovasjonen og hvordan skal de klare å nå målet?

Intensjonen bak dette spørsmålet var først og fremst å forsøke å finne ut av om innovasjonsverktøyene også ble brukt i forbindelse med utvikling av en innovasjonsstrategi. For det andre var det interessant å forsøke å se om det var noe mønster som gikk igjen på hvilke typer kommuner som hadde og ikke hadde innovasjonsstrategier da det kan være stor forskjell mellom små, mellomstore og store kommuner.

For å klare å bedre innovasjonsevnen og praksisen dreier det seg om å bevisst utvikle og lede, men samtidig innse at utforskning av nye muligheter innebærer en viss risiko for å feile. Av hele utvalget som ble spurt var det kun en kommune som var bevisste at de hadde brukt en KS metodikk under utarbeidelsen av innovasjonsstrategien til kommunen. Informanten hadde ikke noen formening om hvordan dette har påvirket innovasjonspraksisen underveis eller i etterkant.

Kommune A var den eneste kommunen hvor funnene viste at de var inspirert av et verktøy i utarbeidelsen av sin innovasjonsstrategi. Nytt, nyttig, nyttiggjort, en innovasjonsmetodikk som omhandler hva som skal til for å lykkes med innovasjon.

I tillegg til å bruke deler av KS sin innovasjonsmetodikk snakket de også med mange interne og eksterne for å forsøke å se om deres strategi kunne danne grunnlag for bedre arbeid med de andre strategiene.

En annen kommune som skilte seg ut var kommune G, hvor både politikere og administrative ledere hadde aktivt deltatt i utformingen av innovasjonsstrategien.

Tilslutt, i kommune B la informanten vekt på at innovasjonsstrategien har en sterk kobling til de andre strategiene, men at det er en strategi og ikke en handlingsplan. Den skal veilede med virkemidler og målsettinger de har til rådighet for å jobbe med innovasjon, og den brukes mye.

*«Innovasjonsstrategien ble laget i 2014 – det ble lagt vekt på nytt, nyttig, nyttiggjort.*

*Hvordan skal vi finne det som er nyttig? Og hvordan skal vi få prøvd det ut. Men erfaringen så langt har vist at vi er ikke så gode på å spre og ta ut gevinstene så den innovasjonsstrategien vi nå har på beddingen den har mye mer fokus på det .... I den første strategien hadde vi ikke handlingsplan, nå skal vi utvikle en handlingsplan. Som skal på en måte si noe om handlingene som realiserer strategien. Og den handlingsplanen har vi som ambisjon å forankre da, der hvor det hører hjemme for å si det sånn. De må inn i lederavtalene.»*

*– Kommune A*

*«Innovasjonsstrategien bygger på å få en felles forståelse av hvordan vi jobber med innovasjon som organisasjon. Med noen prinsipper som skal gjelde for både kultur og for arbeidsmetoder, og eksempler på hvordan man kan gjøre ting.... De strategiske målene er forankra i kommuneplanens samfunnsdel ... Og gjennom strategiske styringsdokumenter som budsjett og økonomiplan, så sier vi noe om hva vil oppnå i tillegg ... og den er jo også blitt vedtatt politisk» – Kommune G*

*«Det er egen strategi for innovasjon, men som har en sterk kobling til de andre strategiene ... Den er veldig generisk for det er ikke en strategiplan, det er en strategi. Og det handler veldig om hvilke virkemidler og målsetninger vi har ut fra å jobbe med innovasjon så at den brukes veldig mye den dag i dag. – Kommune B*

## 5. Diskusjon

Målet med denne diskusjonen er å se på hvilken måte anvendelsen av KS sine innovasjonsverktøy påvirker innovasjonspraksisen i kommuner.

En av tendensene som ble observert gjennom undersøkelsen mellom de forskjellige kommunene er at tilnærmet ingen brukte KS sine innovasjonsverktøy i tidsperioden 2010-2015 når de utviklet nye tjenester eller forbedret tjenester de allerede hadde.

Kun en liten kommune brukte et KS verktøy i denne perioden og det var verktøyet N<sup>3</sup>.

Når man derimot så på innovasjonspraksisen i tidsperioden 2015 og frem til i dag, 2018, bruker alle små og mellomstore kommuner enten Samveis eller N<sup>3</sup>. Begrunnelsen for valg av Samveis som verktøy var ofte knyttet til at tjenesten som skulle utvikles tilhørte helse og velferdssektoren og at det var dette verktøyet som var blitt anbefalt i forbindelse med at noen av kommunene deltok i nasjonale velferdsprosjekt.

Den klareste tendensen som har blitt observert via undersøkelsen er at de små og mellomstore kommunene sliter med forankringsarbeidet. De bruker Samveis, men til tross for at verktøyet inneholder maler og veiledning som også legger vekt på forankring og hvordan dette kan støtte opp rundt innovasjonspraksisen, så finner de utfordringer med dette. Det virker som de fleste tenker på forankring av den nye tjenesten først og fremst hos ledelsen, og dette kan forklares med slik teorien viser til at innovasjon kan initieres i en kommune, enten bottom-up eller Top-down, hvor top-down legger vekt på at prosessen med beslutninger kommer fra toppledelsen og overføres til lavere nivåer i organisasjonen (Nonaka, 1988, s. 9).

Det kan også være viktig å merke seg at de fleste kommunene som brukte KS sine innovasjonsverktøy, enten det var Samveis eller N<sup>3</sup>, gav tydelig uttrykk for at de ikke brukte alle delene av verktøyet. De valgte ut de delene av verktøyene de fant nyttige. Det var ikke mulig i denne undersøkelsen å gå dypere inn på hvilke deler av verktøyene de brukte og hvilke de valgte bort. Det må derfor understrekes at det er nødvendig med mer forskning rundt dette temaet dersom man skal se på i hvilken dimensjon dette kan ha påvirket innovasjonspraksisen.

Denne undersøkelsen kan kun etablere noen antagelser om hvordan KS sine innovasjonsverktøy kan påvirke innovasjonspraksisen.



Videre i neste del vil først funnene ved den prosessorienterte NSD praksisen bli diskutert, deretter funnene ved ressursorienterte NSD praksisen, og tilslutt diskuteres det om KS sine innovasjonsverktøy også kan påvirke etableringen av en innovasjonsstrategi.

## 5.1 Proessorientert praksis

### 5.1.1.Designfase

Funnene i undersøkelsen viste at når det gjelder innovasjonspraksisen i delen Froehle og Roth (2007) kaller Designfasen, så er de fleste svarene fra kommunene svært sammenfallende. I den første tidsperioden var det få eksempler på verktøy som ble brukt for å utføre behovsanalyser, og det var kun en kommune som brukte et innovasjonsverktøy fra KS i tidsperioden 2010-2015, og det var innovasjonsverktøyet N<sup>3</sup>. De brukte verktøyet for å gjøre en grundig analyse av behovene for å se hvilke behov de manglet i tjenestene som allerede eksisterte. I de andre kommunene viste funnene lite kjennskap til denne dimensjonen av innovasjonspraksisen i denne tidsperioden, da informanten enten ikke jobbet i kommunen, eller ikke hadde nok kjennskap til utviklingsprosessen av tjenesten. Dette kan utgjøre en svakhet ved oppgaven da det er vanskelig å fastslå hvordan innovasjonspraksisen har utviklet seg i denne tidsperioden når det kommer til behovsanalyse.

I neste periode, 2015 og frem til i dag derimot, bruker alle de små og mellomstore kommunene et KS innovasjonsverktøy i denne fasen. De fleste brukte eller bruker Samveis verktøyet, men noen kombinerer det også med N<sup>3</sup>. Noen har valgt verktøyet selv, mens de som er med i prosjekter i regi av helse og velferdsteknologi får opplæring og veiledning underveis i dette. Når de deltar i prosjekter i regi av andre ble det opplyst i undersøkelsen at behovskartleggingen er som regel gjort på forhånd.

Designfasen i Froehle og Roth (2007) er en slags innledende konsept test. Dette kan innebære å få en formell eller uformell tilbakemelding fra brukere, eller at man diskuterer konseptet med de ansatte (Froehle & Roth, 2007, s. 174).

For de av kommunene som bruker Samveis som innovasjonsverktøy består en av fasene i verktøyet av å skaffe seg dybdeinnsikt hos brukerne, de ansatte og resten av organisasjonen. Det lages en prosjektplan og deretter gjentar man aktiviteter, utprøving og evaluering for å sjekke hva som fungerer og ikke (KS, 2017a).

De som bruker N<sup>3</sup> jobber ut fra omtrent samme måte, men det kalles BLT prosess (Behov, Løsning og Testing) Det første man ser på er behovet til brukerne, så lages det en løsning for å imøtekomme disse, og så tester man det ut på brukeren. Det var ingen av tendensene når det gjaldt disse to verktøyene som viste at det ene verktøyet påvirket innovasjonspraksisen mer enn det andre.

### 5.1.2. Analysefase

Ut i fra undersøkelsen virker det tilsynelatende som om de forskjellige kommunene har god innsikt i bruk av kvalitative og kvantitative verktøy for å foreta gevinstanalyse. I den tidligste perioden 2010-2015, var det ingen som brukte Samveis, og verktøyet som de fleste refererte til for å analysere gevinstanalyse var noe de kalte nullpunkt analyse.

En av informantene kom med et godt eksempel på en tjeneste som de utviklet uten å ha noen form for verktøy, verken KS sine eller andre. Avgjørelsen på tjenesteutviklingen ble basert på erfaringer og det forelå ikke noen form for analyseverktøy. Tjenesten ble avvirket, og i intervjuet ble det presisert hvor viktig det er for innovasjonspraksisen å ha et verktøy som kan styre de nødvendige aktivitetene, og måle gevinsten før og etter.

Etter 2015 og fremover brukes KS sitt Samveis som innovasjonsverktøy og dette har en egen del hvor måling av gevinstrealisering vektlegges. Hovedinntrykket etter intervjuene var at dette var noe flere av de brukte ovenfor politikerne og øverste administrasjon for å fremlegge idéer for tjenesteutvikling, og mulige gevinster ved utvikling og innføring av en ny tjeneste.

Sett ut fra innovasjonspraksisen til Froehle og Roth (2007) og analysestadiet, så er dette fasen hvor kommunen kan vurdere den nye tjenesten kritisk, strategisk, og finansielt. Og dette bringer diskusjonen videre til neste funn i undersøkelsen.

Frem til nå hadde alle kommunene jobbet med gevinstanalyser, i stor eller mindre grad, men noe som kan være interessant for kommuner i fremtiden kom frem i intervjuet med den ene store kommunen. De kunne fortelle at det ble nå jobbet med beregningsmodeller med fokus på langsiktig, bærekraftig investering. I kommunal innovasjon er hovedhensikten at man klarer å forbedre og øke aktivitet for å oppnå større offentlig verdi (Gjerde, Torsteinsen & Aarseth, 2016, s.48-49), og det som kan være utfordrende er at tjenesten man leverer også skal være en lønnsom investering i et mye lengre løp. Eksempelet informanten brukte var med barn som falt utenfor systemet. Med store utfordringer i helsesektoren i årene som kommer kan det være mulig at det også kan være til god hjelp i flere sektorer.

### 5.1.3.Utviklingsfase

Utviklingsaktivitetene som finner sted i de forskjellige kommunene kan på den ene siden vurderes som like da de leverer samme typer tjenester og samtidig møter de samme kravene om å etablere rammevilkår som er faste og trygge for å beskytte den private sfære hos innbyggerne via regler og lover (Ringholm et al., 2013, s.31). På den andre siden så er forskjellen stor på hvordan man løser denne fasen ut fra hvor mye ressurser man har både økonomisk og kompetansemessig, og hvilke verktøy man har tilgjengelig.

Ser man i retning av de store kommunene så er det enkelte som har store prosjektfellesskap, hvor de følger opp prosjekter inne i organisasjonen, jobber med verktøy og utviklingen av metoder, ledelse og benytter seg også av eksterne aktører rundt seg. Enkelte kommuner har også utviklingsavtaler hvor de kan kreve at leverandøren har oppdatert kompetanse de trenger til enhver tid. Noen har gått over til prosjektporteføljestyling, og en kommune har i tillegg egen web gruppe som er spesialisert på brukeropplevelse og brukertesting. I tillegg har to av kommunene tatt initiativ til et eget ledelsesutviklingsprogram for å skape delingsarenaer for kunnskap. De store kommunene har egne metoder og verktøy, mens alle de små og mellomstore kommunene bruker Samveis verktøyet også i denne fasen. Samveis legger størst vekt på hvordan man jobber med å forankre løsningen og ansvarliggjør ledelsen for å skape et engasjement rundt endringen, for at de ansatte motiveres til å delta på endringen slik at det forankres inn i driften (KS, 2017a). En av tendensene i undersøkelsen var at innovasjonspraksisen ble tilpasset størrelse og type prosjekt, og at det gjerne var ledelsen eller en ekstern prosjektleder som foretok valg av verktøy.

Utviklingsfasen omfatter mange viktige aktiviteter og praksiser som er nødvendige for å konvertere tjenesten til et levedyktig, brukervennlig nytt tjenestetilbud. Systemene må være på plass for å støtte tjenesten og til slutt bør organisasjonen klargjøre sine folk og administrative systemer for å levere og støtte den nye tjenesten gjennom riktig opplæring og ansettelse og etablering. Dette kan være vanskelig å oppnå da det blir aldri nok tid (Froehle & Roth, 2007, s. 174-175).

Det er vanskelig å si hvordan Samveis verktøyet hjelper de forskjellige kommunene til å lykkes med utviklingsaktivitetene ute i organisasjonen da det varierer ut fra informant hvordan de vektlegger å snakke om de interne aktivitetene.

Det som kommer frem i undersøkelsen er at oppfatningen av KS sitt verktøy varierer. Noen finner det enkelt, men bruker ikke alle fasene. Andre følger fasene og bruker verktøyet slik det er lagt opp, og finner at verktøyet kan bli for rigid. Noen velger å utøve skjønn og pragmatisme da prosjekter kan variere både i startfasen og hva som skjer underveis. De fleste var enige i at for lite kjennskap til verktøyet kan skape usikkerhet og føre til dårlig forankring videre. KS har laget de forskjellige verktøyene for å inspirere og hjelpe til underveis. Noen passer for komplekse prosesser, mens andre er enklere metoder som er ment for en mindre skala. Det kan virke som at det som ligger til grunn for de forskjellige oppfatningene av verktøyene baserer seg på erfaringen og kompetansen den ansatte har fra før av, både når det gjelder endringsprosesser og bruk av verktøy.

#### **5.1.4.Lanseringsfase**

Lanseringsfasen fullfører den typiske NSD-prosessen, og i undersøkelsen ble det ikke avdekket noen spesielle funn som skilte seg ut i tidsperioden 2010-2015. Som tidligere nevnt var det kun en kommune som brukte KS sitt innovasjons verktøy, og dette var N<sup>3</sup>. Verktøyet som skal støtte opp rundt prosessen og veilede underveis i de forskjellige fasene for å sørge for at tjenesten som skal utvikles er ny, men også at endringene som følger med den er nyttige og nyttiggjort i form av at man jobber på en annen måte. Tjenesten kommunen jobbet med i 2010-2015 var et prosjekt som ble avsluttet i 2016, så tjenesten er ikke lansert ut til bruker foreløpig. N<sup>3</sup> ble ikke brukt systematisk, og de brukte heller ikke alle delene av verktøyet. Det mangler derfor et svar på om tjenesten de jobbet med kan bli nyttiggjort ved en senere anledning.

Det som kan sees på som interessant i denne forbindelse er at til tross for at dette er en liten kommune så jobbet de i samme tidsperiode med å inkludere politikere og administrasjonen i utviklingen av en innovasjonsstrategi, hvor de jobbet ut fra ønsket om å få en felles forståelse av hvordan de som kommune jobber med innovasjon.

Funnene for tidsperioden 2015 og frem til i dag viser at Samveis er verktøyet de fleste av små og mellomstore kommuner bruker også i denne dimensjonen av innovasjonspraksisen. Den klareste tendensen som ble nevnt i innledningen av diskusjonskapittelet viser til at de små og mellomstore kommunene sliter med forankringsarbeidet. De bruker Samveis, men til tross for at verktøyet inneholder maler og veiledning som også legger vekt på forankring og hvordan dette kan støtte opp rundt innovasjonspraksisen, så har de utfordringer.

Dersom man bruker verktøyet, så er intensjonen at det skal støtte oppunder innovasjonspraksisen ved å evaluere og utprøve underveis for å se hva som fungerer og ikke. Ved implementering av tjenesten derimot må det jobbes med å forankre løsningen og da har ledelsen et spesielt ansvar for å skape engasjement og motivere de ansatte til å delta i endringen slik at det forankres inn i driften. Resultater skal måles hyppig underveis og det legges vekt på å feire fremgang. Avvik som oppstår skal korrigeres med tiltak og det er fokus på å etablere en kultur for idé innsamling og tilbakemelding fra brukere og ansatte (KS, 2017a). Hva er det da som er årsaken til at informantene oppgir at kommunen sliter med forankringen? Kan det være at det mangler på engasjement og inkludering fra ledelsens side? Eller er det at avvik ikke korrigeres ut fra tilbakemelding fra brukere og ansatte? Funnene så langt har ikke gitt noen konkrete svar på dette, så det må derfor understrekes at det er nødvendig med videre forskning rundt dette teamet.

Som Froehle & Roth (2007) framholder er samling av data og tilbakemeldinger fra brukere viktig for å sikre at den nye tjenesten blir som forventet, og å avdekke eventuelle uforutsette bortfall i serviceprosessen eller -systemet (Froehle & Roth, 2007, s.175). Det at verktøyet forutsetter at ledelsen tar ansvar for å skape engasjement og motiverer ansatte kan samsvare med teorien om innovasjonsledelse; det at utfordringen ved innovasjonsledelse ligger i å bidra til framvekst av arbeidsbetingelser og en kultur som stimulerer til innovasjon og som fører til at innovasjonsevnen vedvarer (Aasen & Amundsen, 2011, s. 184).

## 5.2 Ressursorientert praksis

### 5.2.1. Intellektuelle ressurser

Sammenlignet med tidsperiodene så viser det ingen tendenser til vesentlig forandring når det kommer til bruken av KS sine innovasjonsverktøy i innovasjonspraksisen, men fremover kan det muligens ha betydning å følge med på hvordan dette kan utvikle seg for de forskjellige kommunene. Dersom kommunene fokuserer på å utvikle og inkludere de intellektuelle ressursene så vil dette skape en god kultur, men dette er avhengig av ledelsen (Froehle & Roth, 2007).

Undersøkelsen avdekker at de fleste av de små og mellomstore kommunene bruker Samveis som verktøy fra perioden 2015 og frem til i dag. De som har meldt seg på og deltar i nasjonale prosjekter kan oppnå å få delvis økonomisk støtte, prosessveiledning og opplæring i verktøyene underveis av eksterne kursholdere. Dette påvirker innovasjonspraksisen i de kommunene det gjelder da de får bedre med opplæring og gjerne også samarbeider med nabokommuner som deltar i samme nasjonale prosjekt som de selv. For de kommunene som ikke har hatt gjennomgang eller opplæring i verktøyet skaper det av og til utfordringer i innovasjonspraksisen. Som Thomke (2006) viser til så kan ikke en organisasjon få fullt utbytte av et verktøy med mindre de finner nye måter å eksperimentere, lære og håndtere innovasjon. Mange klarer ikke å lykkes med å integrere nye verktøy av frykt for at det vil forstyrre de etablerte måtene å jobbe på. Det er dermed viktig at ledere klarer å opprette en forståelse av verktøyet og bruken av dette før teknologien innføres på arbeidsplassen (Thomke, 2006, s. 32). Når ledelsen kan vise forståelse av bruken av verktøyet kan dette muligens også påvirke innovasjonspraksisen i den grad at det blir enklere å forankre det helt ut i organisasjonen.

Den klareste tendensen som har blitt observert gjennom intervjuene med de ulike kommunene, er at de store kommunene har større ressurser både i form av ansatte, kompetanse og økonomi og er dermed bedre rustet til å kontinuerlig forbedre, lære og forandre. Utfordringene i de små og mellomstore kommunene bygger på at de møter de samme utfordringene som mange av de store, men med mange færre ressurser.

KS har gjennomført en rådmannsundersøkelse hvor de blant annet så på hvor mange medarbeidere som jobber i de store kommunene, og hvor mange som har som hovedoppgave

å jobbe innenfor innovasjon. Det var en klar indikator på at de hadde ressurser til dette da disse medarbeiderne ble finansiert av eget budsjett (KS, 2018d).

Funnene i undersøkelsen til denne oppgaven skiller seg derfor ikke spesielt ut fra det KS beskriver. Det er stor forskjell mellom ressurser blant kommunene. Spørsmålet blir hvordan de små kommunene skal klare å nå målene som regjeringen har satt og som kommunal- og moderniseringsministeren påpekte; at innovasjonstakten og omfanget i offentlig sektor må øke (St. meld. nr.7 (2008- 2009), s. 123). For de kommunene med mindre økonomiske- og intellektuelle ressurser på områder som gjelder innovasjon og endring kan dette muligens skape utfordringer fremover. Bør man vurdere nye måter å jobbe med innovasjonspraksis?

I undersøkelsen i denne oppgaven ble utvalget spurt om de kjente til KS sitt siste verktøy, komINN. Dette er en felles portal for kommuner- og fylkeskommuner, et sted å søke etter innovasjoner andre har gjennomført, eller samle inspirasjon til nye måter å løse oppgaver på. Ved å ha en dialogbasert samhandlingsarena og legge til rette for økt kompetansedeling, er hensikten å redusere unødvendig tid og krefter på å gjøre noe som allerede er gjort tidligere av andre. Det var kun noen få kommuner som hadde hørt om dette, men det kan henge sammen med at tjenesten ble lansert omtrent samtidig med at intervjuene ble gjennomført.

### **5.2.2. Organisatoriske ressurser**

I tidsperioden 2015 og frem til i dag bruker de fleste KS sitt innovasjonsverktøy Samveis. De fleste små og mellomstore kommunene har enten tatt initiativ til å bruke verktøyet selv, eller fått dette anbefalt i forbindelse med nasjonale prosjekter de deltar i. Ved å bruke dette må de tilrettelegge for tverrfaglig engasjement via verktøybruken.

Verktøyet legger vekt på å jobbe systematisk ved å skaffe dybdeinnsikt på tvers av organisasjonen og samtidig skape et felles engasjement for bedre og tettere samarbeid, og bedre forankring.

Funnene i undersøkelsen viser at de fleste av kommunene er i ferd med å endre arbeidsmåte. Det kom ikke frem i undersøkelsen hva som var grunnen til denne endringen, men tidligere var det vanlig at man i kommunal sektor utviklet tjenester hver for seg uten å se på om tjenesten sammenfalt med andre tjenestebehov. Nå endres retningen fremover mot tverrfaglig jobbing over sektorer og samarbeid med nære kommuner som i enkelte tilfeller genererer nettverkssamarbeid. Det å jobbe på tvers



av sektorene/siloene er en kjent utfordring innenfor offentlig forvaltning. Det tar tid å endre organisasjonskulturen og finne tiltak som hjelper til å snu.

De fleste av de små og mellomstore kommunene har tatt i bruk Samveis metodikken, og dette verktøyet brukes i Nasjonalt velferdsteknologiprogram, et samarbeid mellom KS, Direktoratet for e-helse og Helsedirektoratet. Tanken bak prosjektet er at det skal bidra til at flere kommuner tar i bruk velferdsteknologi (Helsedirektoratet, 2018).

Det kom ikke tydelig frem i intervjuene blant de 10 kommunene hvordan Samveis påvirker innovasjonspraksisen deres med tanke på tverrfaglig samarbeid. Dette kan være et mulig tema for videre forskning da over 200 kommuner har tatt dette i bruk.

Et annet funn er endringen man kan se i form av at flere av de store og mellomstore kommunene også har begynt å jobbe med inkludering av sosiale entreprenører, næringslivet og forskningsmiljøene. Istedenfor å tenke internt i organisasjonen og tverrfaglig er de på vei mot å ta i bruk en annen type ressursbase, aktører som befinner seg utenfor organisasjonen. Flere av informantene var enstemmige i at utfordringene, også kalt floker, (i.e. «wicked problems») er ofte komplekse, og løsningen finnes ikke innenfor én bestemt kommunesektor eller ett fagfelt. Standardløsninger som er tidligere brukt, eller å øke eksisterende ressurser, vil ikke hjelpe på å løse flokene og i stedet må man tenke nytt (KS, 2014b, s.8). En av de største kommunene har jobbet med samhandlingsprosjekt med sosiale entreprenører hvor man løste en felles floke som påvirket flere sektorer i en positiv retning.

Samveis verktøyet fokuserer også på at det skal dannes en kultur for idé organisering og feiring av fremgang, samt at det er ledelsen som har ansvar for å skape et engasjement rundt endringen og motivere de ansatte slik at forankringen sprer seg i organisasjonen. I kommuner er det ofte flere nivåer av ledelse, og informantene kunne fortelle at engasjementet til ledelsen kunne variere ut fra hvor stort prosjektet var og hvor mye midler det ble tildelt. I de forespurte kommunene var det tydelig at mange slet med forankringen, og flere nevnte også behovet for støtteapparat for de ansatte ute i tjenestene. Organisasjonsressurser er nødvendige for å oppnå effektiv NSD og dette inkluderer deriblant at man etablerer en støttende bedriftskultur (Froehle & Roth, 2007).

I undersøkelsen var det ingen kommuner som brukte KS sitt innovasjonsverktøy SLIK, og svært få hadde hørt om det. Dette var overraskende da dette verktøyet fokuserer på viktige

komponenter i kommunens innovasjonssystem; hvorfor innovasjon kan være et strategisk valg for møtet med fremtidige utfordringer, hvem som skal involveres, hva som kjennetegner god innovasjonsledelse og hvordan politikerne kan involveres (KS, 2015a).

Dette verktøyet kunne muligens vært et godt hjelpemiddel, for som Jentoft, et.al. (2014) framholder; for å klare å fremme innovasjonspraksisen må man være i stand til å skape kultur som har forankring politisk og administrativt (Jentoft et.al, 2014, s.8). Innovasjonsverktøyet SLIK kan kanskje være med på å hjelpe ledelsen og politikere til å danne grunnlaget for systematisk bruk av innovasjon, hvor man starter med å se på behov, hvem ansatte/interessenter som bør inkluderes, hvordan bygge struktur for innovasjon, nytten av tjenesten, og hvordan de skal videreutvikle kulturen (KS, 2018b).

Tilslutt i undersøkelsen var det et funn som også var interessant i forbindelse med temaet kultur. En av de små kommunene, den samme som brukte N<sup>3</sup> i tidsperioden 2010-2015, og som også jobbet med utviklingen av en innovasjonsstrategi sammen med politikere og administrasjonen, kunne fortelle at til tross for tett samarbeid med administrasjonen og ledelsen så kjennetegnes kulturen ved at man er redd for å feile, og dette kan til tider virke hemmende på å tenke nytt.

Det kan være vanskelig å hevde at innovasjonsverktøyet Samveis påvirker innovasjonspraksisen i den retning at det kan være med på å endre null-feil kulturen. I innovasjonsmeldingen (St.meld. nr. 7(2008-2009)) vektlegges det at god innovasjonskompetanse og innovasjonsledelse vil bidra til at de ansatte blir inkludert i utformingen av nye løsninger samtidig som det reduserer motstand mot endring (St. meld. nr.7 (2008- 2009), s. 123).

### **5.2.3.Fysiske ressurser**

Til sammen skal ressursorientert praksis fokuserer på å motivere og utvikle de intellektuelle, organisatoriske samt de fysiske ressursene som støtter og styrker organisasjonens utviklingsevne (Froehle & Roth, 2007, s. 169). Dette kan være utfordrende når det gjelder innovasjonspraksisen blant de forskjellige kommunene da resultatene i undersøkelsen viser tydelige skiller mellom de små, mellomstore og store kommunene. De store kommunene har større økonomiske rammer og er geografisk plassert nær store byer som gjør at de har god tilgang på forskjellige former for ekstern kompetanse og teknologiske hjelpemidler. De har

også ressurser internt til å kunne lage egne verktøy tilpasset sine behov. Ut fra intervjuene kom det frem at til tross for at de har vært med i utviklingen, eller vært med på å påvirke utviklingen av KS sine innovasjonsverktøy, så bruker de ikke disse selv.

Samveis og N<sup>3</sup> er bare noen av eksemplene på verktøy som KS har laget. De forskjellige verktøyene skal være tilpasset forskjellig bruk som bygger på kommunenes utfordringer og behov, og som skal hjelpe til med omstillingsprosessen. De forskjellige verktøyene er laget for å inspirere og hjelpe til underveis. Noen passer for komplekse prosesser, mens andre er enklere metoder som er ment for en mindre skala (KS, 2018). Det som kunne vært interessant å sett på i videre forskning er hvordan de som har utviklet verktøyene har tatt høyde for, hvis dette er tilfelle, at verktøyene er tilpasset kommuner uavhengig av geografisk lokalisering og økonomiske rammer. De fysiske ressursene kan ifølge Froehle og Roth (2007) representere innovasjonsmuligheter, men for at kommunene skal få utbytte av dette er det viktig at de er forberedt på å ta i bruk nye verktøy og ny teknologi, da dette kan mulignes øke sjansen for at innovasjonspraksisen endres.

Et funn som kommer klart frem i tidsperioden etter 2015 er at de fleste kommunene har tatt i bruk verktøyet Samveis. De fleste små og mellomstore kommunene var enige i at det er viktig å bruke verktøyene, enten det gjaldt Samveis eller N<sup>3</sup>. Enkelte av de små kommunene gav uttrykk for, etter å ha jobbet med Samveis, at verktøyet hjalp de underveis i innovasjonsprosessen til å fordele ressursene sine bedre slik at gevinstrealiseringen kom tydeligere frem. Samtidig var det flere av informantene i de små og mellomstore kommunene som nevnte at de ikke brukte verktøyet systematisk eller alle delene, og kunne ikke forklare hvordan dette kan ha påvirket innovasjonspraksisen da de ikke hadde noe å sammenligne med.

## 6. Innovasjonsstrategi

Tendensene i funnene viser at de små og mellomstore kommunene har liten eller ingen kjennskap til om det eksisterer en innovasjonsstrategi i deres kommune. Noen jobber med å etablere en, og andre vet at det er planer om å lage en strategi. På den ene siden er det et interessant funn da informantene som ble spurt enten jobber innenfor ledelse eller tjenesteutvikling. Men på den andre siden så kan det være at kommunen ikke har en eksplisitt strategi, men at det allikevel ligger strategiske vurderinger til grunn når kommunen skal foreta større beslutninger. Som Markham & Lee (2013) og De Jong, et.al. (2003) framholder det fremheves det som en kritisk suksessfaktor for innovasjonspraksis at bedrifter er i stand til å utvikle en strategi som legger til rette for innovasjon og som gjenspeiles i organisasjonen (Markham & Lee, 2013) og (De Jong, et.al., 2003).

For å klare å bedre innovasjonsevnen og praksisen dreier det seg om å bevisst utvikle og lede, men samtidig innse at utforskning av nye muligheter innebærer en viss risiko for å feile. Av hele utvalget som ble spurt var det kun en kommune som var bevisste at de hadde brukt en KS metodikk under utarbeidelsen av innovasjonsstrategien til kommunen.

Kommune A var den eneste kommunen hvor funnene viste at de var inspirert av et verktøy i utarbeidelsen av sin innovasjonsstrategi. Nytt, nyttig, nyttiggjort, en innovasjonsmetodikk som omhandler hva som skal til for å lykkes med innovasjon.

I tillegg til å bruke deler av KS sitt innovasjonsverktøy snakket de også med mange interne og eksterne for å forsøke å se om deres strategi kunne danne grunnlag for bedre arbeid med de andre strategiene. Erfaringsmessig ser de at tidligere var de mindre gode på å spre og ta ut gevinster. Ved å bruke verktøyet ser de at de kan bistå organisasjonen fremover i å bli gode på å finne det nye og nyttige, og nyttiggjøre det. De jobber nå med å utvikle en handlingsplan for den reviderte utgaven av innovasjonsstrategien sin og har som ambisjon å forankre dette via lederavtalene.

Dette kan stemme overens med tidligere teori hvor studier viser størst sannsynlighet for å lykkes med innovasjonsprosesser dersom de blir analysert og gjennomført i samsvar med virksomhetens strategier (Gjelsvik, 2005).

I Froehle og Roth (2007) sitt rammeverk fokuseres det på dimensjonene som veileder handlinger og bidrar til mer effektivitet, samt de intellektuelle, organisatoriske og fysiske og

hvordan bedriften evner å utvikle nye tjenester. Det rammeverket ikke legger vekt på er innovasjonsstrategi dimensjonen.

I KS sin undersøkelse av kommunesektorens strategiske satsing på innovasjon kom det frem at 1 av 10 kommuner har en innovasjonsstrategi som er både skriftlig og politisk vedtatt. Sammen med de andre strategiene bidrar innovasjonsstrategien til å holde fokus på hva som er målet med endringen og hvordan de skal klare å nå dette (KS, 2018). I KS sin undersøkelse fant de også at det er de store kommunene, og gjerne de som ligger sentralt, som har eller er i gang med å lage en innovasjonsstrategi. Selv om dette funnet viser at de er godt i gang så vil det ikke si at det kun er de som har strategier som er vedtatt politisk, eller at de er de eneste som har mange innovasjonsaktiviteter.

Skriftlige strategier gir ingen garanti for at kommunen jobber innovativt, det skjer først når det lages handlingsplaner eller konkrete tiltak, samt når prosessene som gjøres bidrar til tjenester som er nye, nyttige for innbyggerne og nyttiggjort ved at man endrer praksis.

Under intervjuene til denne oppgaven viser funnene at det er de store kommunene som har utarbeidet innovasjonsstrategi, og noen har også hatt denne såpass lenge at den nå er til revidering. Noen andre mellomstore kommuner jobber med opprettelse av en, mens informantene i de små kommunene var usikre på om de hadde en, eller visste at det var en plan for at dette skulle lages.

Er det slik at det er mindre behov for overordnede innovasjonsstrategier i mindre kommuner eller bør alle kommuner ha en innovasjonsstrategi? Kan det være at dersom kommunen er mindre så er avstandene kortere mellom ansatte og ledelsen, og kan dette føre til at rådmannen og ledergruppene er tettere på tjenesten slik at innovasjonsledelsen legger til rette for kultur som stimulerer til innovasjon? Dette er store spørsmål som er vanskelige, om ikke umulige å besvare, for kommuner og innovasjonspraksis er forskjellig.

Hvordan skal kommunene holde fokus på hva som er målet med innovasjonen og hvordan skal de klare å nå målet?

KomINN verktøyet til KS kan muligens være med å påvirke innovasjonspraksisen på en litt annen måte da dette er en portal for dialog og deling og dermed kan dette verktøyet være til hjelp senere ved ny oppstart av lignende prosjekter i andre kommuner. Kombinert med andre verktøy kan dette muligens bidra til endring i innovasjonspraksis og kanskje lette fasene i den prosess orienterte innovasjonspraksisen i andre kommuner. Uansett valg av type verktøy er det menneskene, prosessene og verktøyet sammen som sørger for utvikling og innovasjon. Gjennom komINN portalen kan kommunale aktører spre informasjon og erfaringer seg i mellom, og la seg inspirere av innovative tjenester som er iverksatt i andre kommuner.

## **7. Begrensninger i undersøkelsen og videre forskning**

### **7.1 Ekstern validitet**

Målet med denne oppgaven har vært å se nærmere på KS sine innovasjonsverktøy og på hvilken måte disse påvirker innovasjonspraksisen i kommuner. Den største utfordringen til denne studien har vært at utvalget ikke har vært variert nok til at det er mulig å danne en endelig konklusjon om hvordan KS sine verktøy påvirker innovasjonspraksisen. Planen var å intervju flere ansatte innenfor hver kommune, både en fra ledelsen/administrasjonen, eventuelt en mellomleder, og en ansatt som jobber direkte ut mot bruker med å implementere tjenesten.

Det har vært mer enn nok med velvillige ansatte som har hatt lyst til å bidra i undersøkelsen, men tidsbegrensningen har nødvendiggjort at jeg har måtte begrense antall kommuner og ansatte per kommune.

For å øke troverdigheten i undersøkelsen burde derfor utvalget vært større.

En annen ting som spiller inn på undersøkelsen er behovskartleggingen i designfasen da mange av informantene enten ikke jobbet med tjenesten som ble brukt som eksempel, eller ikke var ansatt i kommunen på det tidspunktet. Dette gjør at det blir vanskelig å finne ut av hvordan innovasjonspraksisen kan ha utviklet seg i løpet av tidsperioden fra 2010 og frem til i dag.

### **7.2 Begrensninger i datamaterialet**

I undersøkelsen ble det valgt en kvalitativ tilnærming for å få så mye informasjon som mulig, og dette kan ha innflytelse på hvor troverdig funnene og konklusjonene er.

Informantene i undersøkelsen representerer kun en liten del av hver kommune, og er basert på personlige oppfatninger. Utvalget brukte mest eksempler på tjenester som tilhørte helse og velferdsteknologien og det er mulig at det kan være forskjeller i innovasjonspraksisen i andre sektorer, noe som ikke kommer frem i denne oppgaven. Kvalitative data kan heller ikke måles eller tallfestes og dette kan også påvirke sammenligningen mellom kommunene.

### 7.3 Videre forskning

Omfanget for denne studien er stor da det er mange variabler som kan få betydning når det gjelder innovasjonspraksisen. Jeg erkjenner at de eksisterer og at disse kan påvirke resultatene i undersøkelsen som er utført, selv om det ikke har vært mulig å ta høyde for disse i denne oppgaven da det ville blitt for omfattende. Jeg ser på det som svært nyttig for den kommunale sektoren og andre at det forskes videre på dette området.

Aktuelle områder for videre forskning kan være hvordan KS og de som står bak utviklingen av innovasjonsverktøyene har tatt og tar høyde for, hvordan verktøyene er tilpasset de forskjellige kommunenes innovasjonspraksis, uavhengig av geografisk lokalisering og økonomiske rammer.

Det kan også være viktig å merke seg at de fleste kommunene som brukte KS sine innovasjonsverktøy, enten det var Samveis eller N<sup>3</sup>, gav tydelig uttrykk for at de ikke brukte alle delene av verktøyet. De valgte ut de delene av verktøyene de fant nyttige. Det var ikke mulig i denne undersøkelsen å gå dypere inn på hvilke deler av verktøyene de brukte og hvilke de valgte bort. Det må derfor understrekes at det er nødvendig med mer forskning rundt temaet innovasjonsverktøy dersom man skal være i bedre stand til å forstå hvordan dette kan påvirke innovasjonspraksisen.



## 8. Konklusjon

Målet med denne oppgaven har vært å forsøke å finne svar på hvordan KS sine innovasjonsverktøy påvirker innovasjonspraksisen blant en undersøkelse på 10 kommuner som er lokalisert forskjellige steder i Norge, og av forskjellig størrelse.

Noen av disse innovasjonsverktøyene har blitt utviklet i samarbeid med noen kommuner og KS, og er ment for å hjelpe kommuner til å møte fremtiden ved å endre offentlige tjenester. Spørsmålet er hvordan disse verktøyene blir brukt i praksis og hjelper kommunene med innovasjonspraksisen ved utvikling av nye tjenester. Uansett type verktøy er det menneskene, prosessene og verktøyet sammen som sørger for utvikling og innovasjon. Verktøyene fungerer bare så bra som de som bruker det. For å få et verktøy til å bli mest optimalt må det integreres inn i allerede eksisterende systemer, og ikke bare legges til de gamle rutinene.

I hovedsak kan det trekkes tre konklusjoner.

For at KS sine innovasjonsverktøy skal kunne påvirke innovasjonspraksis fremover, så er det viktig å ta i betraktning at det er forskjeller mellom kommuner både geografisk og størrelse. De store kommunene har større økonomiske ressurser og de største er ofte med å utvikle verktøy i samarbeid med KS. Allikevel er det ingen av de som bruker disse selv i utvikling av tjenester. Det er tydelige at verktøyene ikke påvirker innovasjonspraksisen deres på samme måte som hos de små kommunene, da de har egne verktøy som er tilpasset egen organisasjon og struktur.

Den andre konklusjonen er at dersom målet er å få så mange kommuner som mulig til å ta i bruk verktøyene KS har laget, er det viktig med en basis opplæring og en gjennomgang av verktøyene. Dersom kommuner ønsker å oppnå forbedring av innovasjonspraksis, samt stimulere til vekst og innovasjon, må både ressurs og prosess orientert praksis utvikles, samt at det må legges vekt på innovasjonsstrategi, noe som fører til den tredje konklusjonen; at det bør være mer fokus på forankring. Dersom man fortsetter å vektlegge bruk og opplæring av innovasjonsverktøy så kan disse muligens bidra til at forankrings prosessen blir mindre utfordrende.

## Referanseliste

Aasen, T. M., & Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Abelsen, B., Isaksen, A. & Jakobsen, S. E. (2013). *Innovasjon – organisasjon, region og politikk*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management decision*, 47(8), 1323-1339.

Bessant, J., Lamming, R., Noke, H., & Phillips, W. (2005). Managing innovation beyond the steady state. *Technovation*, 25(12), 1366-1376.

Bodahl, Aslak. (2018). *Staten og kommunene skal bli smartere*.

Hentet fra

<https://www.siste.no/politikk/arbeidsliv/vitenskap-og-teknologi/staten-og-kommunene-skal-bli-smartere/s/5-47-117852>

Christoffersen, L. & Johannessen, A., (2012). *Forskningsmetode for lærerutdanningene*. Oslo: Abstrakt forlag.

Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Gyldendal Akademisk. Oslo.

De Jong, J. P., Bruins, A., Dolfma, W., & Meijaard, J. (2003). *Innovation in service firms explored: what, how and why*.

Difi. (2018). *Innovasjonsverktøy*

Hentet fra

<https://www.anskaffelser.no/verktoy/innovasjonsverktoy>

Du Preez, N. D., & Louw, L. (2008, July). A framework for managing the innovation process. *In Management of Engineering & Technology, 2008. PICMET 2008. Portland International Conference on* (s. 546-558). IEEE.

Fagerberg, J. (2004). Innovation- A guide to the literature. Fagerberg, J., Mowery, D.C., & Nelson, R.R, *The Oxford Handbook of Innovation*, London: Pinter (s. 1-26).

Foyn, F. 2011: *Innovasjon i offentlig sektor* (bind 25). Oslo: Statistisk sentralbyrå

Froehle, C. M., & Roth, A. V. (2007). A resource-process framework of new service development. *Production and operations management, 16*(2), 169-188.

Fuglesang, L. (2010). Bricolage and invisible innovation in public service innovation. *Journal of Innovation Economics & Management, (1)*, 67-87.

Fuglsang, L., & Sørensen, F. (2011). The balance between bricolage and innovation: Management dilemmas in sustainable public innovation. *The service industries journal, 31*(4), 581-595.

Gjelsvik, M. (2005) Radikale innovasjoner og strategi, *Magma, 2/2005*.

Gjerde, I., Torsteinsen, H., & Aarseth, T. (2016). Tildelingskontoret—en innovasjon i norske kommuner? *Offentleg sektor i endring* (pp. 48-64).

Helsedirektoratet. (2018) *Velferdsteknologi*

Hentet fra

<https://helsedirektoratet.no/velferdsteknologi#ta-i-bruk-velferdsteknologi---verkt%C3%B8y->

Isoraite, M. (2008). The balanced scorecard method: From theory to practice. *Intelektine Ekonomika, (1)*.

Jentoft, N., Vasstrøm, M., & Aas, T. H. (2014) *Hva kjennetegner god kommunal innovasjonspraksis? En studie a innovasjonsprosesser i helse- og omsorgstjenestene i tre norske kommuner* (FoU rapport 10/2014)

Hentet fra

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.708.7873&rep=rep1&type=pdf>

Johannessen, A., Tufte P. A., & Kristoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt.

Kommunal – og moderniseringsdepartementet. (2016). *Statlig styring av kommuner og fylkeskommuner - med retningslinjer for utforming av lover og forskrifter rettet mot kommunesektoren* [Veileder].

Hentet fra

[https://www.regjeringen.no/contentassets/c7f4729ba2744851b6e55d373be7f802/h-2382\\_elektronisk.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/c7f4729ba2744851b6e55d373be7f802/h-2382_elektronisk.pdf)

Kommunal – og moderniseringsdepartementet. (2018). *Fornyning i kommunene*

Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/fornyning-i-kommunene/id2344646/>

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2018). *Innovasjonsløft i offentlig sektor*

Hentet fra

<http://nettsteder.regjeringen.no/innovasjonioffentligsektor/2018/03/08/innovasjonsloft-i-offentlig-sektor/>

Kommune- og regionreform. (2015). *De folkevalgtes rolle*

Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunereform/Verktoy/lokaldemokrati-veilederen/politisk-organisering-og-politikernes-rolle/de-folkevalgtes-rolle/id2424167/>

Kommunenes Sentralforbund. (2014a). *Endelig et redskap for innovasjon*

Hentet fra

<http://www.ks.no/fagomrader/utvikling/fou/endelig-et-redskap-for-innovasjon/>

Kommunenes Sentralforbund. (2014b). *Lokale samfunnsfloker krever innovasjon- hvordan jobbe systematisk med innovasjon* (rapport nr. R8139)

Hentet fra

<https://www.ks.no/globalassets/blokker-til-hvert-fagomrade/ny-mappe/slik---rapporten.pdf>

Kommunenes Sentralforbund. (2015a). *Lansering av nytt veikart for tjenesteinnovasjon-velferdsteknologi*

Hentet fra

<http://www.ks.no/fagomrader/utvikling/innovasjon/velferdsteknologi/endelig-kan-vilansere-det-nye-veikartet-for-velferdsteknologi/>

Kommunenes Sentralforbund. (2015b). *Verktøy er tilgjengelige*

Hentet fra

<http://www.ks.no/fagomrader/utvikling/innovasjon/verktoy-og-metoder/>

Kommunenes Sentralforbund. (2017a). *Innføring*

Hentet fra

<http://www.ks.no/fagomrader/utvikling/innovasjon/veikart-for-tjenesteinnovasjon2/introduksjon/>

Kommunenes Sentralforbund. (2017). *Innovasjonsverktøy*

Hentet fra

<https://www.anskaffelser.no/verktoy/innovasjonsverktoy>

Kommunenes Sentralforbund. (2018a). *Nytt, nyttig, nyttiggjort (N<sup>3</sup>)*

Hentet fra

<http://www.ks.no/fagomrader/utvikling/innovasjon/innovasjonsverktoy/n3-nytt-nyttig-nyttiggjort/>

Kommunenes Sentralforbund. (2018b). *SLIK*

Hentet fra

[http://www.ks.no/fagomrader/utvikling/innovasjon/innovasjonsverktøy/slik/Kommunenes Sentralforbund](http://www.ks.no/fagomrader/utvikling/innovasjon/innovasjonsverktøy/slik/Kommunenes%20Sentralforbund).

(2018c) *komINN*

Hentet fra

<https://ks.induct.no/public>

Kommunenes Sentralforbund. (2018d) *Kommunesektoren satser strategisk på*

*innovasjon*

Hentet fra

<http://www.ks.no/fagomrader/utvikling/innovasjon/innovasjonsbarometeret/radmansundersokelsen/>

Kommunenes Sentralforbund. (2018) *Ny portal for å dele innovasjonsarbeid*

Hentet fra

<http://www.ks.no/fagomrader/utvikling/innovasjon/ny-portal-for-a-dele-innovasjonsarbeid/>

Larsen, A. K. (2012). *En enklere metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Løwendahl, B. R. og Wenstøp, Fred (2008). *Skriv gode oppgaver*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.

Markham, S., & Lee, H. (2013). Product development and management association's 2012 comparative performance assessment study. *Journal of Product Innovation Management*, 30(3), 408-429.

Nonaka, I. (1988). Toward middle-up-down management: accelerating information creation. *MIT Sloan Management Review*, 29(3), 9.

Nysveen, H., Pedersen, P. E., & Aas, T. H. (2007). Service Innovation Methodologies II: *How can new product development methodologies be applied to service innovation and new service development?*: Report no 2 from the TIPVIS-project.

Nærings – og handelsdepartementet. (2008). Et nyskapende og bærekraftig Norge. (Meld. St. 7, 2008-2009)

Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-7-2008-2009-/id538010/>

Nærings – og handelsdepartementet. (2008). *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. (Meld. St. 7, 2008-2009)

Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-7-2008-2009-/id538010/>

Oslo Manual, (2004). *The measurement of scientific and technological activities*.

Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data.

European Commission. Retrieved August, 2004, from World Wide

Web: <http://www.oecd.org/dataoecd/35/61/2367580.pdf>.

Paquette D., Bryant J., De Wit J. Respondent-driven sampling and the recruitment of people with small injecting networks. *AIDS Behavior*. 2012;16:890–899. doi: 10.1007/s10461-011-0032-x.

Pavitt, K. (2004). Innovation - A guide to the literature. Fagerberg, J., Mowery, D.C., & Nelson, R.R, *The Oxford Handbook of Innovation*, London: Pinter (s. 88)

Ringholm, T., Teigen, H. & Aarsæther, N. (Red.). (2013). *Innovative kommuner*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Sadler G. R., Lee H.-C., Lim R. S.-H., Fullerton J. Recruitment of hard-to-reach population subgroups via adaptations of the snowball sampling strategy. *Nursing and Health Sciences*. 2010;12:369–374. doi: 10.1111/j.1442-2018.2010.00541.x.

Sedgwick P. Snowball sampling. *British Medical Journal*. 2013;347:f7511. doi: 10.1136/bmj.f7511.

Sintef. (2013). *N<sup>3</sup> – Kommunenes Innovasjonsverktøy*

Hentet fra

<https://www.sintef.no/prosjekter/n3-kommunenes-innovasjonsverktoy/>

Stenstadvold, M. & Hegna, I. (2016) I spagaten mellom risikovillighet og forutsigbarhet? *Stat & Styring, nr.01, 2016, 56-59.*

Thagaard, T. (2003) *Systematikk og innlevelse*. (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget

Thomke, S. H. (2006). Capturing the real value of innovation tools. *MIT Sloan Management Review, 47(2), 24.*

Tidd, J. & Bessant, J. (2013) *Managing innovation - integrating technological, market and organizational change*. London: John Wiley & Sons Ltd.

Weaver, P. (2010). *Why critical path scheduling is wildly optimistic.*

Hentet fra

[https://www.mosaicprojects.com.au/PDF\\_Papers/P117\\_Why\\_Critical\\_Path\\_Scheduling\\_is\\_Wildly\\_Optimistic.pdf](https://www.mosaicprojects.com.au/PDF_Papers/P117_Why_Critical_Path_Scheduling_is_Wildly_Optimistic.pdf)



## **Vedleggsliste**

Vedlegg 1: NSD søknad

Vedlegg 2: Intervjuguide

## Vedlegg 1: NSD søknad

# MELDESKJEMA

Meldeskjema (versjon 1.6) for forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt (jf. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter).

| 1. Intro  |   |   |
|---|---|---|
| Samles det inn direkte personidentifiserende opplysninger?  | Ja ● Nei ○  | En person vil være direkte identifiserbar via navn, personnummer, eller andre personentydige kjennetegn.  |
| Hvis ja, hvilke?  | ■ Navn □ 11-sifret fødselsnummer □ Adresse<br>■ E-post □ Telefonnummer<br>□ Annet | Les mer om hva <a href="#">personopplysninger</a> er.<br><br>NB! Selv om opplysningene skal anonymiseres i oppgave/rapport, må det krysses av dersom det skal innhentes/registreres personidentifiserende opplysninger i forbindelse med prosjektet.                |
| Annet, spesifiser hvilke  |   | Les mer om hva <a href="#">behandling av personopplysninger</a> innebærer.  |
| Skal direkte personidentifiserende opplysninger kobles til datamaterialet (koblingsnøkkel)?                                   | Ja ○ Nei ●  | Merk at meldeplikten utløses selv om du ikke får tilgang til <a href="#">koblingsnøkkel</a> , slik fremgangsmåten ofte er når man benytter en <a href="#">databehandler</a> .   |
| Samles det inn bakgrunnsopplysninger som kan identifisere enkeltpersoner (indirekte personidentifiserende opplysninger)?      | Ja ● Nei ○  | En person vil være <a href="#">indirekte identifiserbar</a> dersom det er mulig å identifisere vedkommende gjennom bakgrunnsopplysninger som for eksempel bostedskommune eller arbeidsplass/skole kombinert med opplysninger som alder, kjønn, yrke, diagnose, etc. |
| Hvis ja, hvilke   | arbeidsplass/yrke/stilling  | NB! For at stemme skal regnes som personidentifiserende, må denne bli registrert i kombinasjon med andre opplysninger, slik at personer kan gjenkjennes.  |
| Skal det registreres personopplysninger (direkte/indirekte/via IP-/epost adresse, etc) ved hjelp av nettbaserte spørreskjema? | Ja ○ Nei ●  | Les mer om <a href="#">nettbaserte spørreskjema</a> .   |
| Blir det registrert personopplysninger på digitale bilde- eller videoopptak?  | Ja ○ Nei ●  | Bilde/videoopptak av ansikter vil regnes som personidentifiserende.   |

|   |   |  |
|---|---|--|
| Søkes det vurdering fra REK om hvorvidt prosjektet er omfattet av helseforskningsloven? | Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>                           | NB! Dersom REK (Regional Komité for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk) har vurdert prosjektet som helseforskning, er det ikke nødvendig å sende inn meldeskjema til personvernombudet (NB! Gjelder ikke prosjekter som skal benytte data fra pseudonyme helseregistre).<br><br><a href="#">Les mer.</a><br><br>Dersom tilbakemelding fra REK ikke foreligger, anbefaler vi at du avventer videre utfylling til svar fra REK foreligger. |
| <b>2. Prosjekttittel</b>  |   |  |
| Prosjekttittel  | Hvordan kan KS sitt innovasjonsverktøy fremme innovasjon og gjøre en kommune innovativ? | Oppgi prosjektets tittel. NB! Dette kan ikke være «Masteroppgave» eller liknende, navnet må beskrive prosjektets innhold.  |
| <b>3. Behandlingsansvarlig institusjon</b>  |   |  |
| Institusjon   | Universitetet i Agder   | Velg den institusjonen du er tilknyttet. Alle nivå må oppgis. Ved studentprosjekt er det studentens tilknytning som er avgjørende. Dersom institusjonen ikke finnes på listen, har den ikke avtale med NSD som personvernombud. Vennligst ta kontakt med institusjonen.<br><br><a href="#">Les mer om behandlingsansvarlig institusjon.</a>  |
| Avdeling/Fakultet   | Handelshøyskolen ved UiA  |  |
| Institutt   | Institutt for arbeidsliv og innovasjon  |  |
| <b>4. Daglig ansvarlig (forsker, veileder, stipendiat)</b>                              |   |  |

Side 1

|                   |                  |  |
|-------------------|------------------|--|
| Fornavn           | Tor Helge        | Før opp navnet på den som har det daglige ansvaret for prosjektet. Veileder er vanligvis daglig ansvarlig ved studentprosjekt. <a href="#">Les mer om daglig ansvarlig.</a><br><br>Daglig ansvarlig og student må i utgangspunktet være tilknyttet samme institusjon. Dersom studenten har ekstern veileder, kan biveileder eller fagansvarlig ved studiestedet stå som daglig ansvarlig.<br><br>Arbeidssted må være tilknyttet behandlingsansvarlig institusjon, f.eks. underavdeling, institutt etc. |
| Etternavn         | Aas              |  |
| Stilling          | Førsteamanuensis |  |
| Telefon           | 38 14 20 04      |  |
| Mobil             | 990 92 927       |  |
| E-post            | tor.h.aas@uia.no |  |
| Alternativ e-post | tor.h.aas@uia.no |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
| Arbeidssted  | UiA  | NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.   |
| Adresse (arb.)   | Gimlemoen 19   |  |
| Postnr./sted (arb.sted)  | 4630 Kristiansand  |  |
| <b>5. Student (master, bachelor)</b>   |  |  |
| Studentprosjekt  | Ja ● Nei ○   | Dersom det er flere studenter som samarbeider om et prosjekt, skal det velges en kontaktperson som føres opp her. Øvrige studenter kan føres opp under pkt 10. |
| Fornavn  | Eva  |  |
| Etternavn  | Lie  |  |
| Telefon  | 90025871   |  |
| Mobil  |  |  |
| E-post   | evasprivat@gmail.com   |  |
| Alternativ e-post  | evasprivat@gmail.com   |  |
| Privatadresse  | Fladefjell 24 U0101  |  |
| Postnr./sted (privatadr.)  | 4878 Grimstad  |  |
| Type oppgave   | ● Masteroppgave ○<br>Bacheloroppgave ○<br>Semesteroppgave ○ Annet  |  |
| <b>6. Formålet med prosjektet</b>  |  |  |
| Formål   | Finne ut av hvordan KS sitt innovasjonsverktøy kan fremme innovasjon og gjøre en kommune mer innovativ   | Redegjør kort for prosjektets formål, problemstilling, forskningsspørsmål e.l.   |
| <b>7. Hvilke personer skal det innhentes personopplysninger om (utvalg)?</b> |  |  |
| Kryss av for utvalg  | <input type="checkbox"/> Barnehagebarn <input type="checkbox"/> Skoleelever<br><input type="checkbox"/> Pasienter <input type="checkbox"/><br>Brukere/klienter/kunder ■<br>Ansatte | Les mer om forskjellige <a href="#">forskningstematikker</a> og <a href="#">utvalg</a> .   |

|                          |  |   |
|--------------------------|--|---|
|                          | <input type="checkbox"/> Barnevernsbarn <input type="checkbox"/> Lærere <input type="checkbox"/><br>Helsepersonell <input type="checkbox"/> Asylsøkere<br><br><input type="checkbox"/> Andre |   |
| Beskriv utvalg/deltakere | Ansatte i forskjellige kommuner  | Med utvalg menes dem som deltar i undersøkelsen eller dem det innhentes opplysninger om.  |
| Rekruttering/trekking    | Utvalget rekrutteres fra kommuner som har vært med i arbeidet med utvikling av innovasjonsverktøyet.   | Beskriv hvordan utvalget trekkes eller rekrutteres og oppgi hvem som foretar den. Et utvalg kan rekrutteres gjennom f.eks. en bedrift, skole, idrettsmiljø eller eget nettverk, eller trekkes fra registre som f.eks. Folkeregisteret, SSB-registre, pasientregistre. |
| Førstegangskontakt       | Student tar kontakt med utvalget via tlf/mail for så å avtale hvordan kvalitative intervjuer skal gjennomføres.  | Beskriv hvordan førstegangskontakten opprettes og oppgi hvem som foretar den.<br><br>Les mer om førstegagskontakt og forskjellige utvalg på våre <a href="#">temasider</a> .  |
| Alder på utvalget        | <input type="checkbox"/> Barn (0-15 år) <input type="checkbox"/> Ungdom (16-17 år) <input checked="" type="checkbox"/> Voksne (over 18 år)   | Les om forskning som involverer <a href="#">barn</a> på våre nettsider.   |

Side 2

|  |  |  |
|--|--|--|
| Omtrentlig antall personer som inngår i utvalget                                     | ca. 20-30 stk  |  |
| Samles det inn sensitive personopplysninger?   | Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>  |  |
| Hvis ja, hvilke?   | <input type="checkbox"/> Rasemessig eller etnisk bakgrunn, eller politisk, filosofisk eller religiøs oppfatning <input type="checkbox"/> At en person har vært mistenkt, siktet, tiltalt eller dømt for en straffbar handling <input type="checkbox"/> Helseforhold <input type="checkbox"/> Seksuelle forhold <input type="checkbox"/> Medlemskap i fagforeninger | Les mer om <a href="#">sensitive opplysninger</a> .  |
| Inkluderes det myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse?     | Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>  | Les mer om <a href="#">pasienter, brukere og personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse</a> .  |
| Samles det inn personopplysninger om personer som selv ikke deltar (tredjepersoner)? | Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>  | Med opplysninger om tredjeperson menes opplysninger som kan identifisere personer (direkte eller indirekte) som ikke inngår i utvalget. Eksempler på tredjeperson er kollega, elev, klient, familiemedlem, som |

|   |   |   |
|---|---|---|
|   |   | identifiseres i datamaterialet.<br><a href="#">Les mer.</a>   |
| <b>8. Metode for innsamling av personopplysninger</b>                     |   |   |
| Kryss av for hvilke datainnsamlingsmetoder og datakilder som vil benyttes | <input type="checkbox"/> Papirbasert spørreskjema <input type="checkbox"/><br>Elektronisk spørreskjema <input checked="" type="checkbox"/><br>Personlig intervju <input type="checkbox"/> Gruppeintervju<br><br><input type="checkbox"/> Observasjon <input type="checkbox"/> Deltakende observasjon <input type="checkbox"/> Blogg/sosiale medier/internett <input type="checkbox"/><br>Psykologiske/pedagogiske tester <input type="checkbox"/><br>Medisinske undersøkelser/tester <input type="checkbox"/><br>Journaldata (medisinske journaler) | Personopplysninger kan innhentes direkte fra den registrerte f.eks. gjennom spørreskjema, intervju, tester, og/eller ulike journaler (f.eks. elevmapper, NAV, PPT, sykehus) og/eller registre (f.eks. Statistisk sentralbyrå, sentrale helseregistre).<br><br>NB! Dersom personopplysninger innhentes fra forskjellige personer (utvalg) og med forskjellige metoder, må dette spesifiseres i kommentar-boksen. Husk også å legge ved relevante vedlegg til alle utvalgs-gruppene og metodene som skal benyttes.<br><br>Les mer om <a href="#">registerstudier</a> . Dersom du skal anvende registerdata, må variabelliste lastes opp under pkt. 15<br><br>Les mer om <a href="#">forskningsmetoder</a> . |
|   | <input type="checkbox"/> Registerdata   |   |
|   | <input type="checkbox"/> Annen innsamlingsmetode  |   |
| Tilleggsopplysninger  |   |   |
| <b>9. Informasjon og samtykke</b>   |   |   |
| Oppgi hvordan utvalget/deltakerne informeres                              | <input checked="" type="checkbox"/> Skriftlig <input type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Informeres ikke   | Dersom utvalget ikke skal informeres om behandlingen av personopplysninger må det begrunnes.<br><br><a href="#">Les mer.</a> Vennligst send inn mal for skriftlig eller muntlig informasjon til deltakerne sammen med meldeskjema.<br><br>Last ned en veiledende mal <a href="#">her</a> . Les om <a href="#">krav til informasjon og samtykke</a> .<br><br>NB! Vedlegg lastes opp til sist i meldeskjemaet, se punkt 15 Vedlegg.   |

|                                    |   |  |
|------------------------------------|---|--|
| Samtykker utvalget til deltakelse? | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ja</li> <li>○ Nei</li> <li>○ Flere utvalg, ikke samtykke fra alle</li> </ul> | <p>For at et samtykke til deltakelse i forskning skal være gyldig, må det være frivillig, uttrykkelig og <a href="#">informert</a>.</p> <p>Samtykke kan gis skriftlig, muntlig eller gjennom en aktiv handling. For eksempel vil et besvart spørreskjema være å regne som et aktivt samtykke.</p> <p>Dersom det ikke skal innhentes samtykke, må det begrunnes. <a href="#">Les mer</a>.</p> |
| <b>10. Informasjonssikkerhet</b>   |   |  |
| Spesifiser                         | Data fra intervju blir ikke oppbevart sammen med analyse.   | <p>NB! Som hovedregel bør ikke direkte personidentifiserende opplysninger registreres sammen med det øvrige datamaterialet. Vi anbefaler <a href="#">koblingsnøkkel</a>.</p>   |

Side 3

|   |   |   |
|---|---|---|
| Hvordan registreres og oppbevares personopplysningene?              | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> På server i virksomhetens nettverk</li> <li><input type="checkbox"/> Fysisk isolert PC tilhørende virksomheten (dvs. ingen tilknytning til andre datamaskiner eller nettverk, interne eller eksterne)</li> <li><input type="checkbox"/> Datamaskin i nettverkssystem tilknyttet Internett tilhørende virksomheten</li> <li>■ Privat datamaskin <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Videoopptak/fotografi</li> <li>■ Lydopptak</li> <li><input type="checkbox"/> Notater/papir</li> <li><input type="checkbox"/> Mobile lagringsenheter (bærbar datamaskin, minnepenn, minnekort, cd, ekstern harddisk, mobiltelefon)</li> <li><input type="checkbox"/> Annen registreringsmetode</li> </ul> </li> </ul> | <p>Merk av for hvilke hjelpemidler som benyttes for registrering og analyse av opplysninger.</p> <p>Sett flere kryss dersom opplysningene registreres på flere måter.</p> <p>Med «virksomhet» menes her behandlingsansvarlig institusjon.</p> <p>NB! Som hovedregel bør data som inneholder personopplysninger lagres på behandlingsansvarlig sin forskningsserver.</p> <p>Lagring på andre medier - som privat pc, mobiltelefon, minnepinne, server på annet arbeidssted - er mindre sikkert, og må derfor begrunnes. Slik lagring må avklares med behandlingsansvarlig institusjon, og personopplysningene bør krypteres.</p> |
| Annen registreringsmetode beskriv                                   |   |   |
| Hvordan er datamaterialet beskyttet mot at uvedkommende får innsyn? | Brukernavn og passord, skjermlås på mobil   | Er f.eks. datamaskintilgangen beskyttet med brukernavn og passord, står datamaskinen i et låsbart rom, og hvordan sikres bærbare enheter, utskrifter og opptak?   |
| Samles opplysningene inn/behandles av en                            | Ja ○ Nei ●  | Dersom det benyttes eksterne til helt eller delvis å behandle   |

|  |   |  |
|--|---|--|
| databehandler (ekstern aktør)?   |   | personopplysninger, f.eks. Questback, transkriberingsassistent eller tolk, er dette å betrakte som en <a href="#">databehandler</a> . Slike oppdrag må kontraksreguleres.  |
| Hvis ja, hvilken   |   |  |
| Overføres personopplysninger ved hjelp av e-post/Internett?  | Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>   | F.eks. ved overføring av data til samarbeidspartner, databehandler mm.   |
| Hvis ja, beskriv?  |   | Dersom personopplysninger skal sendes via internett, bør de krypteres tilstrekkelig.<br><br>Vi anbefaler ikke lagring av personopplysninger på nettskytjenester. Bruk av nettskytjenester må avklares med behandlingsansvarlig institusjon.<br><br>Dersom nettskytjeneste benyttes, skal det inngås skriftlig databehandleravtale med leverandøren av tjenesten. <a href="#">Les mer</a> . |
| Skal andre personer enn daglig ansvarlig/student ha tilgang til datamaterialet med personopplysninger? | Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>   |  |
| Hvis ja, hvem (oppgi navn og arbeidssted)?   |   |  |
| Utleveres/deles personopplysninger med andre institusjoner eller land?                                 | <input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/> Andre institusjoner <input type="radio"/> Institusjoner i andre land | F.eks. ved nasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles eller ved internasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles.   |
| <b>11. Vurdering/godkjenning fra andre instanser</b>   |   |  |
| Søkes det om dispensasjon fra taushetsplikten for å få tilgang til data?                               | Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>   | For å få tilgang til taushetsbelagte opplysninger fra f.eks. NAV, PPT, sykehus, må det søkes om <a href="#">dispensasjon fra taushetsplikten</a> . Dispensasjon søkes vanligvis fra aktuelt departement.   |
| Hvis ja, hvilke  |   |  |
| Søkes det godkjenning fra andre instanser?   | Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>   | I noen forskningsprosjekter kan det være nødvendig å søke flere tillatelser. Søkes det f.eks. om tilgang til data fra en registreier? Søkes det om tillatelse til forskning i en virksomhet eller en skole? <a href="#">Les mer om andre godkjenninger</a> .   |
| Hvis ja, hvilken   |   |  |



| 12. Periode for behandling av personopplysninger              |   |   |
|---|---|---|
| Prosjektstart Planlagt dato for prosjektslutt                 | 01.01.2018 25.05.2018   | Prosjektstart Vennligst oppgi tidspunktet for når kontakt med utvalget skal gjøres/datainnsamlingen starter.<br><br>Prosjektslutt: Vennligst oppgi tidspunktet for når datamaterialet enten skal anonymiseres/slettes, eller arkiveres i påvente av oppfølgingsstudier eller annet.                         |
| Skal personopplysninger publiseres (direkte eller indirekte)? | <input type="checkbox"/> Ja, direkte (navn e.l.) <input checked="" type="checkbox"/> Ja, indirekte (identifiserende bakgrunnsopplysninger) <input type="checkbox"/> Nei, publiseres anonymt | Les mer om <a href="#">direkte</a> og <a href="#">indirekte</a> personidentifiserende opplysninger.<br><br>NB! Dersom personopplysninger skal publiseres, må det vanligvis innhentes eksplisitt samtykke til dette fra den enkelte, og deltakere bør gis anledning til å lese gjennom og godkjenne sitater. |

Side 4

| Hva skal skje med datamaterialet ved prosjektslutt? | <input checked="" type="checkbox"/> Datamaterialet anonymiseres <input type="checkbox"/> Datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon | NB! Her menes datamaterialet, ikke publikasjon. Selv om data publiseres med personidentifikasjon skal som regel øvrig data anonymiseres. Med anonymisering menes at datamaterialet bearbeides slik at det ikke lenger er mulig å føre opplysningene tilbake til enkeltpersoner.<br><br>Les mer om <a href="#">anonymisering av data</a> . |
|---|---|---|
| 13. Finansiering                                    |   |   |
| Hvordan finansieres prosjektet?                     |   | Fylles ut ved eventuell ekstern finansiering (oppdragsforskning, annet).  |
| 14. Tilleggsopplysninger                            |   |   |
| Tilleggsopplysninger                                |   | Dersom prosjektet er del av et prosjekt (eller skal ha data fra et prosjekt) som allerede har tilrådning fra personvernombudet og/eller konsesjon fra Datatilsynet, beskriv dette her og oppgi navn på prosjektleder, prosjektittel og/eller prosjektnummer.  |
| 15. Vedlegg   |   |   |
| Vedlegg   | Antall vedlegg: 2.  |   |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• intervjuguide_&amp;_temaliste.docx</li><li>• informasjonsskriv___nsd.docx</li></ul> |  |
|--|---|--|

Side 5

## Vedlegg 2: Semi-strukturert intervjuguide

Problemstilling: *På hvilken måte påvirker anvendelse av KS sine innovasjonsverktøy innovasjonspraksis i kommunen?*

|        | Spørsmål   | Oppfølgingsspørsmål  |
|--------|--|--|
|        | Hva er din rolle i kommunen?   |  |
| Del 1. | Kan du fortelle om noen nye eller forbedrede tjenester som ble utviklet innad i kommunen i perioden 2010-2015?   |  |
| 1.     | Velg en av de du nevnte og fortell litt mer rundt denne tjenesten<br>1.Hvor kom ideén fra?<br>2.Hvordan vurderte man behovet for tjenesten?<br>3.Hvordan gikk utviklingsprosessen?<br>4.Hvilke metoder og verktøy ble brukt i utviklingsprosessen? | (1) Internt/Eksternt? (Ekstern: bruker, annen kommune, konsulent?)<br>(2) Hvem så behovet, hvem var det nyttig for?<br>(3) Hvem deltok (sektorer/personer) Ble det leiet inn konsulenthjelp? (til hva? /hvorfor?) Ble det utnevnt egen prosjektgruppe med prosjektleder?<br>(4) Eks. Brainstormingsmøter, Workshops etc. |
| 2.     | Hvordan ble prosessen evaluert underveis?  | Stilte man spørsmål til om prosessen skulle  |

|        |  |   |
|--------|--|---|
|        |  | fortsette eller stoppe? På grunnlag av hva?<br>-hvem tok avgjørelsen for videre fortsettelse, eventuelt endre kurs?   |
| 3.     | I hvor stor grad ble ledelsen involvert i utviklingen av den nye tjenesten?                            | Hvordan var engasjementet til ledelsen?<br>Hvordan ble gevinsten av tjenesten målt?                                   |
| 4.     | Hvordan sørger kommunen for å inneha riktig kompetanse for å være i stand til å utvikle nye tjenester? | Hvordan oppdateres de ansatte? Hvordan kombinerer man eventuelt innleid kompetanse med egne ansatte?                  |
| 5.     | Hvordan bygges strukturen i organisasjonen for å jobbe med utvikling av nye tjenester?                 | Hvilke deler av organisasjonen brukes ved utvikling av nye tjenester? (Jobbes det for eksempel på tvers av sektorer?) |
| 6.     | Har du eksempler på IKT- verktøy som brukes innen utvikling av nye tjenester?                          | Hvilke av disse ble brukt under utvikling av denne tjenesten?   |
|        |  |   |
| Del 2. | Kan du fortelle om noen nye eller forbedrede tjenester   |   |

|    |  |  |
|----|--|--|
|    | som har blitt utviklet innad i kommunen i perioden etter 2015 og og frem til i dag?  |  |
| 1. | Velg en av de du nevnte og fortell litt mer rundt denne tjenesten<br>1.Hvor kom ideén fra?<br>2.Hvordan vurderte man behovet for tjenesten?<br>3.Hvordan gikk utviklingsprosessen?<br>4.Hvilke metoder og verktøy ble brukt i utviklingsprosessen? | (1) Internt/Eksternt? (Ekstern: bruker, annen kommune, konsulent?)<br>(2) Hvem så behovet, hvem var det nyttig for?<br>(3) Hvem deltok (sektorer/personer) Ble det leiet inn konsulenthjelp? (til hva? /hvorfor?) Ble det utnevnt egen prosjektgruppe med prosjektleder?<br>(4) Eks. Brainstormingsmøter, Workshops etc. |
| 2. | Har du eksempler på IKT- verktøy som brukes innen utvikling av nye tjenester?  | Hvilke av disse ble brukt under utvikling av denne tjenesten?  |
| 3. | Kjenner du til om noen av KS sine innovasjonsverktøy er blitt brukt i utviklingen av denne tjenesten?<br><br>Hvis Ja – hvilke/hvilket?   | Ble verktøyet oppfattet som tilfredsstillende?<br><br>Hvis ikke tilfredsstillende:<br>-hva kunne vært bedret?<br>-Eventuelt, hva var det som ikke fungerte?  |
| 4. | Dersom noen av KS sine innovasjonsverktøy ble brukt, hvem var det som brukte disse?  | Hvem hadde hovedansvaret ved start?  |

|     |   |   |
|-----|---|---|
|     |   | Hvem hadde hovedansvaret underveis?<br>Hvem hadde ansvaret ved slutten?             |
| 5.  | Hvorfor valgte dere å ta i bruk dette/disse verktøyene?   |   |
| 6.  | Hadde de som skulle jobbe med verktøyene fått noen form for opplæring eller gjennomgang før de skulle bruke de?   | Hvem foretok opplæringen?   |
| 7.  | Hva kunne eventuelt vært gjort for at verktøyet var bedre tilpasset?  |   |
| 8.  | I hvor stor grad ble ledelsen involvert i utviklingen av den nye tjenesten?                                       | Hvordan var engasjementet til ledelsen?<br>Hvordan ble gevinsten av tjenesten målt? |
| 9.  | Ville dere anbefalt dette/disse verktøyene til andre kommuner?  | Hvis Ja – hvorfor?<br>Hvis Nei – hvorfor ikke?                                      |
| 10. | Kjenner du til om noen av KS sine innovasjonsverktøy er blitt brukt i utviklingen av denne tjenesten?<br>Hvis Nei | Eksisterer det noen plan for å ta disse i bruk ved en senere anledning?             |
| 11. | Ble det vurdert brukt?  | Hvis Ja – hva skjedde?<br>Hvis Nei – hvorfor ikke?                                  |
| 12. | Er det utarbeidet en innovasjonsstrategi i kommunen du jobber i?<br>Når ble den utarbeidet?                       | Hvordan har de strategiske målene blitt utviklet?<br>Hvor ofte blir de revidert?    |

|     |  |   |
|-----|--|---|
|     | Hva er formålet med strategien?              | Hvem er ansvarlig for å nå de strategiske målene?<br>Hva måles, og med hvilket verktøy?<br>Hvilke tiltak blir satt i verk dersom man avviker fra målene?  |
| 13. | Hvordan vil du beskrive kulturen i kommunen? | Hva er det med kulturen som kan være med på å fremme utvikling av nye tjenester?<br>Hva er det med kulturen som kan være med på å å hemme utviklingen av nye tjenester?<br>Hvordan påvirker null-feil kulturen kommunen?<br>Hvordan har kulturen endret seg fra 2010 og frem til i dag? |
| 14. | Har du hørt om KOMinn?                       | Har dere tatt dette i bruk?   |