

# Innovasjonsprosesser i offentlig sektor

En casestudie av Digitalt tilsyn

MARIA TØNNESEN

## VEILEDERE

Arne Isaksen  
Nina Kyllingstad

**Universitetet i Agder, 2019**

Fakultet for Handelshøyskolen  
Institutt for Innovasjon og Arbeidsliv

## Forord

*Masteroppgaven er gjennomført som et ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Godkjenningen innebærer ikke at universitetet innestår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.*

Denne masteroppgaven markerer slutten på min mastergrad i innovasjon og kunnskapsutvikling ved Universitetet i Agder. Jeg er takknemlig for kompetansen, erfaringene og vennskapene masterstudiet har gitt meg.

Da tiden kom for å begynne på masteroppgaven var det flere fagområder som interesserte meg mye som jeg gjerne ville skrive om. Vi har hatt fag i innovasjon i offentlig sektor og innovasjonsledelse som jeg synes var veldig spennende og disse fagområder fanget min interesse. Inspirasjon for denne masteroppgaven kommer fra disse fagområdene. I tillegg har jeg mange venninner som jobber i helsesektoren og etter flere diskusjoner med dem ble jeg interessert i å forske på hvordan innovasjon i offentlig sektor foregår ettersom det fremstår som komplekst og utfordrende.

Arbeidet med masteroppgaven har vært veldig spennende, lærerikt og utfordrende. Jeg hadde noen fordommer om hvordan innovasjon i offentlig sektor foregikk. Disse fordommene har blitt utfordret dette semesteret gjennom at jeg har fått innsikt i innovasjonsarbeidet i helse- og omsorgssektoren i Agder. Jeg vil rette en stor takk til informantene i Risør kommune og Grimstad kommune for åpenheten deres.

Jeg vil takke mine veiledere, Arne Isaksen og Nina Kyllingstad. Tusen takk for kloke innspill, fine samtaler og deres interesse for masteroppgaven min.

Maria og Zelia: jeg er så takknemlig for at jeg har blitt kjent med dere. Takk for alle diskusjoner og gruppearbeid vi har hatt. Takk for all latteren og vennskapet deres.

Tilslutt vil jeg også takke kjæresten min, Christian, for at du har troen på meg.

Maria Tønnessen

Grimstad, mai 2019

## Sammendrag

Offentlig sektor i Norge står overfor flere utfordringer relatert til blant annet svak produktivitetsutvikling og økende andel eldre (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016a). Økt implementering av velferdsteknologi er tiltak som er igangsatt i helsesektoren for å møte utfordringene med økende andel eldre, nye brukergrupper og knapphet på helsepersonell (Nærings- og fiskeridepartementet, 2019; Karlsen, 2013). Innovasjon i offentlig sektor er i ferd med å bli et nytt studieobjekt (Karlsen, 2013) og det finnes lite forskning på hvordan innovasjonsprosesser skjer i offentlig sektor. Det er bakgrunnen for denne masteroppgaven som tar for seg det overordnede forskerspørsmålet «*Hva er relevant teoretisk rammeverk for å analysere innovasjonsprosesser i offentlig sektor?*»

Det er utarbeidet et selvstendig teoretisk rammeverk basert på temaene «innovasjonsprosesser», «innovasjon i offentlig sektor» og «samskaping». Rammeverket tar utgangspunkt i 12-trinnsmodellen for innovasjon til Van de Ven, Angle og Poole (2000), samskaping med ledelse, medarbeidere og leverandører samt dimensjonene forståelse, kapasitet, samskaping og mot i Basons (2018) økosystem for innovasjon i offentlig sektor. Rammeverket foreslår at innovasjonsprosesser i offentlig sektor kan følge modellen til Van de Ven et al. som er inndelt i tre hovedfaser: initieringsfasen, utviklingsfasen og implementerings- og avslutningsfasen. Videre foreslår rammeverket at toppstyrt samskaping og samskaping med medarbeidere er viktig i initieringsfasen, mens det er viktig å involvere alle aktører, inkludert leverandører, i de to siste fasene. Dimensjonene forståelse, kapasitet, samskaping og mot foreslår rammeverket er viktig i de tre hovedfasene.

For å undersøke hvor relevant det selvstendige teoretiske rammeverket er for å analysere innovasjonsprosesser i offentlig sektor og hvorvidt det bør endres, studeres gjennomførelsen av Digitalt tilsyn i Risør kommune og Grimstad kommune. Digitalt tilsyn er et innovasjonsprosjekt og et forskningsprosjekt som ble gjennomført i helse- og omsorgssektoren i åtte kommuner i Norge i perioden 2014–2017. Prosjektet gikk ut på implementering av sensorteknologi i institusjoner og boliger for å øke tryggheten for pasienter og brukere. Teknologien sender ut alarmer til helsepersonell hvis brukere eller pasienter er ute av sengene sine i en viss periode eller går ut døren på nattestid. Dette medførte blant annet endringer i arbeidsrutiner for helsepersonellet. Det er valgt å studere gjennomførelsen av Digitalt tilsyn i kommunene Risør og Grimstad ettersom disse kommunene er lokalisert i samme region som masteroppgavens forfatter.

Basert på det overordnede forskerspørsmålet er det utarbeidet ni underspørsmål som går på gjennomførelsen av Digitalt tilsyn i initieringsfasen, utviklingsfasen og implementerings- og avslutningsfasen. I tillegg blir det analysert hvor sentralt samskaping var i de tre fasene, samt hvilke dimensjoner i økosystemet som var viktig i Digitalt tilsyn i de tre fasene. Den empiriske analysen viser at det selvstendige teoretiske rammeverket stort sett er relevant for å analysere innovasjonsprosesser i offentlig sektor basert på studien av Digitalt tilsyn. Det er noen punkter hvor gjennomføringen av Digitalt tilsyn i de to kommunene ikke stemmer helt overens med hvordan rammeverket foreslår innovasjonsprosesser i offentlig sektor foregår. Disse punktene går på for lite samskaping med medarbeiderne, inkludering av leverandører for tidlig i prosessen og for lite forståelse for prosjektet. Det tilsier noe justering av det teoretiske rammeverket. Derimot viser funn fra Digitalt tilsyn at samskaping med leverandører burde skjedd senere i prosessen, medarbeiderne burde vært mer involvert og ledelsen burde hatt bedre forståelse for prosjektet. På bakgrunn av dette synes derfor rammeverkets antakelser å være relevante.

## Summary

The public sector in Norway faces several challenges related to, among other things, weak productivity development and an increasing proportion of elderly (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016a). Increased implementation of welfare technology is a measure that has been initiated in the health sector to meet the challenges of increasing proportion of elderly, new user groups and scarcity of health personnel (Nærings- og fiskeridepartementet, 2019; Karlsen, 2013). Innovation in the public sector is becoming a new field of study (Karlsen, 2013) and there is little research on how innovation processes occur in the public sector. That is the background for this master thesis that addresses the research question: *“What is a relevant theoretical framework for analyzing innovation processes in the public sector?”*

An independent theoretical framework has been created based on the topics “innovation processes”, “innovation in the public sector” and “co-creation”. The framework is based on the 12-step model for innovation by Van de Ven et al. (2000), co-creation with management, employees and suppliers, as well as the dimensions consciousness, capacity, co-creation and courage in Bason’s (2018) ecosystem for innovation in the public sector. The framework proposes that innovation processes in the public sector can follow the model of Van de Ven, Angle and Poole which are divided in three main periods: the initiation period, the developmental period and the implementation/termination period. Furthermore, the framework proposes that top-down co-creation and co-creation with employees are important during the initiation period, while it is important to involve all actors, including suppliers, in the last two periods. The dimensions of consciousness, capacity, co-creation and courage are, according to the framework, important in all three periods.

To investigate how relevant the proposed theoretical framework is for analyzing innovation processes in the public sector and whether it should be adjusted, the completion of “Digitalt tilsyn” in Risør municipality and Grimstad municipality is studied. Digitalt tilsyn is an innovation project and a research project carried out in the healthcare sector in eight municipalities in Norway during the period 2014–2017. The project involved the implementation of sensor technology in institutions and homes to increase safety of patients. The technology sends out alarms to healthcare professionals if patients are out of their beds for a period of time or leave their homes at night. This meant, among other things, changes in the work routines for the health personnel. It has been chosen to study the completion of

Digitalt tilsyn in the municipalities Risør and Grimstad as these municipalities are located in the same region as the author of this master thesis.

Based on the research question, nine sub-questions have been developed based on the completion of Digitalt tilsyn in the initiation period, the developmental period and the implementation/termination period. In addition, it is analyzed how central co-creation was in the three periods, as well as which dimensions in the ecosystem were important in Digitalt tilsyn in the three periods. The empirical analysis shows that the independent theoretical framework is largely relevant for analyzing innovation processes in the public sector based on the study of Digitalt tilsyn. There are some elements where the completion of Digitalt tilsyn in the two municipalities do not exactly correspond to how the framework proposes that innovation processes in the public sector takes place. These elements are too little co-creation with employees, inclusion of suppliers early in the process, and too little consciousness of the project. This indicates some adjustments in the theoretical framework. However, discoveries from Digitalt tilsyn show that co-creation with employees all through the process, co-creation with suppliers later on in the process and better consciousness of the project are elements that both the project participants and the researchers believe should be present in innovation projects and that the framework's assumptions therefore seem relevant.

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>i</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>ii</b>
<b>Summary</b> .....	<b>iv</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>vi</b>
<b>Tabeller</b> .....	<b>viii</b>
<b>Figurer</b> .....	<b>viii</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Spesielle ord og uttrykk.....	5
<b>2 Teori: Hvordan analysere innovasjonsprosesser i offentlig sektor</b> .....	<b>6</b>
2.1 Innovasjonsreisen til Van de Ven et al. ....	8
2.1.1 Minnesota Innovation Research Program (MIRP) .....	9
2.2 12-trinnsmodellen for innovasjon .....	10
2.2.1 Initieringsfasen .....	11
2.2.2 Utviklingsfasen.....	12
2.2.3 Implementerings- og avslutningsfasen .....	15
2.3 Innovasjon i offentlig sektor .....	16
2.3.1 Innovasjon i offentlig sektor vs. innovasjon i privat sektor .....	17
2.3.2 Økosystem for innovasjon i offentlig sektor .....	18
2.4 Samskaping .....	21
2.4.1 Samskaping i offentlig sektor.....	21
2.4.2 Ulike former for samskaping .....	22
2.5 Rammeverk for å analysere innovasjonsprosesser i offentlig sektor .....	23
<b>3 Case: Digitalt tilsyn</b> .....	<b>28</b>
3.1 Risør kommune .....	30
3.2 Grimstad kommune .....	30
3.3 Hva er digitalt tilsyn? .....	31
3.4 Innovasjonsprosjektet Digitalt tilsyn.....	31
3.5 Forskningsprosjektet Digitalt tilsyn .....	32
3.6 Digitalt tilsyn: En samskapingsprosess .....	33
<b>4 Metode</b> .....	<b>35</b>
4.1 Validitet .....	38
4.2 Relabilitet.....	39

<b>5 Analyse: Er rammeverket relevant for å analysere innovasjonsprosesser i offentlig sektor?</b> .....	<b>40</b>
5.1 Analyse av initieringsfasen.....	41
5.1.1 Hvordan foregikk initieringsfasen i Digitalt tilsyn? .....	41
5.1.2 Hvor sentralt var samskaping i initieringsfasen i Digitalt tilsyn?.....	43
5.1.3 Hvilke deler av økosystemet var viktig i initieringsfasen i Digitalt tilsyn? .....	45
5.2 Analyse av utviklingsfasen .....	47
5.2.1 Hvordan foregikk utviklingsfasen i Digitalt tilsyn? .....	47
5.2.2 Hvor sentralt var samskaping i utviklingsfasen i Digitalt tilsyn?.....	53
5.2.3 Hvilke deler av økosystemet var viktig i utviklingsfasen i Digitalt tilsyn? .....	55
5.3 Analyse av implementerings- og avslutningsfasen.....	57
5.3.1 Hvordan foregikk implementerings- og avslutningsfasen i Digitalt tilsyn?.....	57
5.3.2 Hvor sentralt var samskaping i implementerings- og avslutningsfasen i Digitalt tilsyn? .....	59
5.3.3 Hvilke deler av økosystemet var viktig i implementerings- og avslutnings-fasen i Digitalt tilsyn? .....	61
<b>6 Oppsummering og konklusjon .....</b>	<b>64</b>
6.1 Oppsummering: Er rammeverket relevant for å analysere innovasjonsprosesser i offentlig sektor? .....	64
6.2 Konklusjon.....	69
<b>Referanser .....</b>	<b>73</b>
<b>Vedlegg A – intervjuguide 1.....</b>	<b>81</b>
<b>Vedlegg B – intervjuguide 2 .....</b>	<b>83</b>



## Tabeller

Tabell 1: En sammenlikning av antakelser i litteraturen og observasjoner gjort i MIRP .....	10
Tabell 2: Teoretisk rammeverk for å analysere innovasjonsprosesser i offentlig sektor .....	24
Tabell 3: Aktørene i Digitalt tilsyn.....	29
Tabell 4: Oversikt over deltakerne i prosjektet på individnivå .....	29
Tabell 5: Oversikt over sekundærdata .....	36
Tabell 6: Oversikt over respondenter .....	37
Tabell 7: Tema og tidspunkt for workshoper, arenaer for samskaping, læring og erfaringsdeling i Digitalt tilsyn .....	54
Tabell 8: Motstandskategorier .....	58
Tabell 9: Identifiserte utfordringer og forskernes anbefalinger .....	61
Tabell 10: Funn fra Digitalt tilsyn basert på underspørsmål 1.1, 1.2 og 1.3 .....	65
Tabell 11: Funn fra Digitalt tilsyn basert på underspørsmål 2.1, 2.2 og 2.3 .....	66
Tabell 12: Funn fra Digitalt tilsyn basert på underspørsmål 3.1, 3.2 og 3.3 .....	67

## Figurer

Figur 1: 12-trinnsmodellen .....	11
Figur 2: Økosystemet for innovasjon i offentlig sektor.....	19

# 1 Innledning

Flere store norske instanser har de siste tiårene etterspurt innovasjon i offentlig sektor fordi offentlig sektor står overfor flere utfordringer de neste årene på grunn av blant annet økende andel eldre og budsjetter som ikke strekker til ifølge Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2016a). Norges Forskningsråd (2018) skriver i sin strategi for innovasjon i offentlig sektor at sektoren står overfor store samfunnsutfordringer som krever kunnskap og innovasjon.

*«Det er behov for et taktskifte i forsknings- og innovasjonsinnsatsen i og for offentlig sektor. Raske samfunnsendringer krever nye fellesskapsløsninger. Forventninger til offentlige tjenester, infrastruktur og forvaltning er høye og kostnadene ved å drive offentlig sektor vil øke fremover. Samtidig er finansieringsgrunnlaget mer usikkert. I tillegg krever klimaendringer, økt migrasjon og større sosiale forskjeller at det må tenkes nytt i store deler av offentlig og privat sektor»* (Norges Forskningsråd, 2018, s. 4).

Digitalisering kan være med å løse de utfordringene offentlig sektor står overfor (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016b). Digitalisering påvirker hvordan organisasjoner opererer, konkurrerer og innoverer. Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2016b) skriver at regjeringen har høye ambisjoner om å fornye, forenkle og forbedre offentlig sektor. Videre skrives det at digitalisering medfører utfordringer som de ulike sektorene ikke kan løse hver for seg. En av hovedprioriteringene til Regjeringen er *effektiv digitalisering av offentlig sektor*. Offentlige digitaliseringsprosjekter bør redusere kompleksitet og risiko og realiserer gevinster. Stat, kommune og alle sektorer bør benytte fellesløsninger for å lage effektive og brukervennlige digitale tjenester for offentlig sektor ifølge Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2016b).

Helsesektoren er et område som står overfor store utfordringer i fremtiden. Innovasjon og digitalisering er viktige virkemidler for å møte utfordringene.

*«Den norske helse- og omsorgstjenesten står overfor store utfordringer. For å løse utfordringene må det arbeides på flere områder. De offentlige helse- og omsorgstjenestene kan ha mye å tjene på et bedre samarbeid med næringslivet og dra nytte av innovasjonskraften, kompetansen og ressursene som finnes i norske bedrifter. I arbeidet med å nå de helsepolitiske målene om å skape pasientens helse- og omsorgstjenester og å bidra til god helse for alle, kan dermed også det næringspolitiske målet om økt verdiskaping i norsk økonomi nås»* (Nærings- og fiskeridepartementet, 2019, s. 9).

Videre står det i stortingsmeldingen at økende helseutgifter tilsier at helse- og omsorgstjenestene i Norge må bli mer effektive for å levere på sine mål. «*Samfunnet trenger at det utvikles nye og bedre forebygging- og behandlingsmetoder, blant annet innenfor velferdsteknologi, medisinsk utstyr, IKT og legemidler*» (Nærings- og fiskeridepartementet, 2019, s. 29). Siden vi lever lenger er det ønskelig at flere skal bo i eget hjem så lenge det er forsvarlig. Derfor er det nødvendig å utbedre dagens boliger og at kommunale helse- og omsorgstjenester tar i bruk velferdsteknologi og utvikler nye boligløsninger. Dette legger til rette for større selvstendighet og mer trygghet i eget hjem (Nærings- og fiskeridepartementet, 2019).

Implementering av velferdsteknologi medfører at helsesektoren må gjennomføre innovasjonsprosjekter. I tillegg forutsetter morgendagens omsorg at det er «*samarbeid mellom stat og kommune, samarbeid mellom ansatte og ledere, samarbeid mellom tjenesteyter, brukere og pårørende. En forutsetning for nytenking og innovasjon er at ansatte sees på som medspillere og ressurser*» (Helse- og omsorgsdepartementet, 2013, s. 13). Flere stortingsmeldinger og rapporter fremlegger elementer som bør inkluderes når innovasjon skjer i offentlig sektor. Men hvordan foregår egentlig innovasjonsprosesser i offentlig sektor?

Karlsen (2013), Foyn (2011) og Busch (2012) er noen av forskerne samt Norges Forskningsråd som har forsket på innovasjon i offentlig sektor. Karlsen (2013) skriver at for innovasjonsforskere er innovasjon i offentlig sektor i ferd med å bli et nytt studieobjekt. I Norge i 2013 var det ikke publisert mange innovasjonsstudier som omhandlet offentlig sektor. De studiene som var publisert frem til 2013 gikk på måling av hvor innovativt offentlig sektor var (Foyn, 2011; Teigen, Skjeggedal & Skålholt, 2010; Karlsen, 2013). Studiene viser at offentlig sektor er innovativt, til og med mer innovativt enn privat sektor (Karlsen, 2013). I nyere tid har innovasjon i offentlig sektor fått en fremtredende plass i Norge gjennom blant annet media, utdanningsinstitusjoner, akademikere, politikere og myndigheter som beskrevet i flere stortingsmeldinger. Statssekretær Chaffey skriver i et innlegg på Regjeringens nettsider: «*Det er to viktige grunner til at vi må innovere mer i offentlig sektor: Den ene er at vi må. Den andre er at vi vil.*»

Hvordan innovasjonsarbeidet foregår i offentlige sektor er derimot et område det er forsket mindre på. I privat sektor har noen organisasjoner mulighet til å opprette prosjektgrupper som jobber med innovasjonsprosjekter på heltid med store budsjett. Slik er det ikke nødvendigvis i offentlig sektor, spesielt ikke i helse- og omsorgssektoren der budsjett er politisk vedtatt (Karlsen, 2013) og det kan være vanskeligere for ansatte å ta tid ut av sin arbeidsdag når det

er pasienter og brukere som trenger tilsyn. Dette er bakgrunnen for det overordnede forskerspørsmålet for denne masteroppgaven:

*«Hva er relevant teoretisk rammeverk for å analysere innovasjonsprosesser i offentlig sektor?»*

For å besvare forskerspørsmålet er det utarbeidet et selvstendig teoretisk rammeverk basert på litteraturgjennomgang av innovasjonsprosesser, innovasjon i offentlig sektor og samskaping. Det er som vist foran lite forskning om innovasjonsprosesser i offentlig sektor. Det var derfor mindre «ferdiglagde» begreper og modeller for offentlig innovasjon tilgjengelig i litteraturen enn tilfelle er for studier av innovasjon i privat sektor og spesielt i industrien. Det er derfor tatt et valg om å utvikle et teoretisk rammeverk for studie av innovasjonsprosesser i offentlig sektor fra bunnen av. Rammeverket vises i kapittel 2 og relevansen er testet ut gjennom en empirisk analyse i kapittel 5.

Innovasjonsprosesser i offentlig sektor er komplekse (Christensen & Læg Reid, 2015). Derfor er det tatt utgangspunkt i 12-trinnsmodellen for innovasjon til Van de Ven, Polley, Garud og Venkataraman (1999). Modellen tar høyde for kompleksiteten i innovasjonsprosesser i større grad enn de mest kjente «lærebokmodellene» for organisering og ledelse av innovasjonsprosesser av blant annet Tidd og Bessant (2015) og Cooper (2008). Det er lite forskning på temaer om hvordan innovasjonsprosesser i offentlig sektor foregår og hvordan prosessene kan organiseres og styres. På grunn av dette er det som sagt valgt å utarbeide og basere masteroppgaven på et nytt og selvstendig teoretisk rammeverk. Rammeverket tar utgangspunkt i elementer litteraturen sier er viktig at er tilstede når innovasjon skal skje i offentlig sektor.

For å studere hvor relevant det utarbeidede teoretiske rammeverket er, er det valgt å studere et innovasjonsprosjekt i helse- og omsorgssektoren kalt Digitalt tilsyn. Digitalt tilsyn er et prosjekt angående implementering av velferdsteknologi i form av sensorteknologi i sengematter og dørmatter i institusjoner og boliger for å øke tryggheten til pasienter og brukere. Prosjektet ble gjennomført i åtte kommuner i Norge i perioden 2014–2017. Det er valgt å studere gjennomførelsen av Digitalt tilsyn i to kommuner: Risør og Grimstad. For å studere gjennomførelsen av prosjektet i Risør og Grimstad er det fokusert på rapporter og artikler utgitt i forbindelse med prosjektet samt dybdeintervju med prosjektdeltakere i de respektive kommunene. Gjennomførelsen av Digitalt tilsyn i Risør og Grimstad blir omtalt som én case ettersom prosjektet var en samskappingsprosess der alle involverte hadde den samme fundamentale forståelse for prosjektet.

Masteroppgaven er strukturert på følgende vis: neste kapittel tar for seg en litteraturgjennomgang av innovasjonsprosesser, innovasjon i offentlig sektor og samskaping. Deretter vil casen som er brukt for å eksemplifisere masteroppgavens teoretiske rammeverk bli beskrevet. Videre vil de metodiske valgene for masteroppgaven bli redegjort for, før det gjennom studier av prosjektet Digitalt tilsyn i Risør og Grimstad vil bli analysert om det teoretiske rammeverket er relevant for å analysere innovasjonsprosesser i offentlig sektor. Avslutningsvis vil masteroppgaven konkludere om rammeverket er relevant basert på analysen og eventuelle begrensninger og utfordringer vil bli drøftet.

## 1.1 Spesielle ord og uttrykk

Ord og uttrykk brukt spesielt i denne masteroppgaven:

Arena Helseinnovasjon	Leverandør i starten av prosjektet
Digitalt tilsyn	Innovasjons- og forskningsprosjektet
digitalt tilsyn	Tilsynsteknologi
Dimensjon	Et aspekt
Eksplorativt design	Å utforske et fenomen
En bruker	En person som mottar helsetjenester fra hjemmesykepleien
En pasient	En person som mottar helsetjenester på institusjon
Entreprenør	Gründer
Fasilitering	Tilrettelegging og ansvar for prosessen som foregår
Fremmende	Positivt
Helsepersonell	Samlebegrep om ansatte i helse- og omsorgssektoren som hjelper brukere og/eller pasienter
Organisatorisk innovasjon	Ny og smartere måter å organisere arbeidsoppgaver
Samskaping	Jobbe <i>med</i> mennesker og ikke <i>for</i> dem
Tjenesteinnovasjon	Etablering av nye former for tjenester
Økosystem	Komplekse forhold som oppstår mellom aktører i organisasjoner i et økonomisk perspektiv med mål om å utvikle teknologi og innovasjon

## 2 Teori: Hvordan analysere innovasjonsprosesser i offentlig sektor

Formålet med denne masteroppgaven er å utarbeide et selvstendig teoretisk rammeverk for å analysere innovasjonsprosesser i offentlig sektor og deretter teste ut rammeverket på et innovasjonsprosjekt i helse- og omsorgssektoren. Først vil det bli redegjort for hvorfor det er nødvendig å ta for seg dette temaet. Deretter vil 12-trinnsmodellen for innovasjon til Van de Ven et al. (1999) bli forklart. Videre vil økosystemet for innovasjon i offentlig sektor bli lagt frem samt litteratur om innovasjon i offentlig sektor og samskaping.

Aasen og Amundsen (2015) omtaler innovasjon som fornyelse gjennom forandring. En utfordring med å definere innovasjon er å trekke skillet mellom *endring* og *innovasjon*. Hvis man definerer innovasjon som «å gjøre noe annerledes» kan det fort konkluderes med at all endring er innovasjon. Innovasjon skiller seg derimot fra en oppfinnelse i den forstand at det kan kun kalles en innovasjon hvis den blir tatt i bruk. Definisjoner vektlegger ulike faktorer ved innovasjon: hva som er nytt, hvordan det er nytt, hvor nytt det er, hvem det er nytt for, hvilke konsekvenser det har i markeder og kjennetegn ved innovasjonsprosessen. Norges Forskningsråds definisjon av innovasjon lyder slik:

*«Innovasjoner er nye eller vesentlig forbedrede varer, tjenester, prosesser, organisasjonsformer eller markedsføringsmodeller som tas i bruk for å oppnå verdiskaping og/eller samfunnsnytte»* (Norges Forskningsråd, 2012a, s. 11).

Forskerne Baregheh, Rowley og Sambrook (2009) ville finne en definisjon av innovasjon som kan brukes på tvers av organisasjoner og kom frem til denne definisjonen:

*«Innovation is the multi-stage process whereby organizations transform ideas into new/improved products, service or processes, in order to advance, compete and differentiate themselves successfully in their marketplace»* (Baregheh et al., 2009 s. 1334).

Denne masteroppgaven bruker definisjonen til Baregheh et al. (2009) for innovasjon fordi den omfatter mange faktorer som inngår i en organisasjons innovasjonsarbeid, spesielt innovasjonsprosessen som denne masteroppgaven vil fokusere på. Definisjonen angir at innovasjon kan fremstilles som en flertrinnsprosess og som et resultat. Samtidig handler det om å skape noe nytt og det «nye» er et resultat som kan ta ulike former. Dette tydeliggjør at innovasjon har en hensikt (Aasen & Amundsen, 2015). For å kunne utnytte innovasjoner og ideer til innovasjoner som kan forbedre ulike sider ved organisasjoner krever det at

organisasjoner har en innovasjonsprosess på plass som kan lede innovasjonsideene fra start til slutt. Norges Forskningsråds definisjon er også viktig for denne masteroppgaven ettersom definisjonen poengterer at innovasjoner skal gi samfunnsnytte. Når det kommer til innovasjon i offentlig sektor, som vil bli redegjort for senere i masteroppgaven, er det som regel fokus på «det større bildet». Innovasjon handler ikke om å skape store gevinster og profitt for offentlige organisasjoner, men om å skape en bedre hverdag for folket, altså samfunnsnytte.

Flere forskere har sett på hvordan innovasjonsprosesser i organisasjoner kan foregå og kommet med sine forslag. Tidd og Bessant (2013) hevdet ideen om innovasjon som en kjerneprosess som må organiseres og ledes for å muliggjøre fornyelse av enhver organisasjon. De fremlegger en modell for innovasjonsprosessen som består av fire faser: søk, utvelgelse, implementering og gevinstrealisering. Søkefasen består av å skanne interne og eksterne omgivelser for relevante signaler og ideer om trusler og muligheter for endring og behandle dem. Utvelgelsesfasen går ut på å bestemme hvilke av ideene det skal responderes på. Deretter går prosessen over i implementeringsfasen hvor innovasjonen som blir valgt i utvelgelsesfasen blir lansert i et internt eller eksternt marked. Siste fase, gevinstrealisering, går ut på å fange verdi fra innovasjonen (Tidd & Bessant, 2013). Cooper (2008) foreslår en annen modell kalt Stage-Gate. Stage-Gate består av å føre innovasjonsprosjektet gjennom en rekke trinn hvor prosjektgruppen forplikter seg til prosjektet, innsamler nødvendig informasjon og analyserer den innsamlede informasjonen. Etter hvert trinn følger det en port som er beslutningspunkter i prosessen. I portene blir det bestemt om prosjektet skal skrinlegges eller om det skal bli satset videre på.

De aller fleste modeller for en innovasjonsprosess har fellestrekk ved at de beskriver en kronologi der hendelser skjer i en rekkefølge av faktorer over et tidsrom. Kronologien starter med en idé. Deretter blir ideen konkretisert gjennom et utviklingsløp som strekker seg over en periode hvor ideen blir realisert (Godø, 2008). På bakgrunn av dette kan det sies at innovasjonsprosessen lenge har blitt sett på som en lineær prosess hvor typisk et produkt blir utviklet og implementert (Tidd & Bessant, 2013; Cooper, 2008). Det kan argumenteres at disse modellene er enkle og tilpasset markedsaktører. Cooper (2008) har fått mye kritikk for modellen ettersom den kan oppfattes som lineær. Til denne kritikken svarer Cooper (2008) at modellen blir misforstått. Selv om modellen blir fremstilt som lineær, skjer aktiviteter innenfor hvert steg både parallelt og overlappende (Cooper, 2008). Denne masteroppgaven argumenterer for at innovasjonsprosesser er mer komplekse i offentlig sektor (Christensen & Læg Reid, 2015) og krever dermed en mer omfattende innovasjonsmodell. På grunn av dette vil



masteroppgaven ta utgangspunkt i en modell basert på forskning til Van de Ven, Angle og Poole fra 1989 og undersøke om denne modellen er anvendelig for å forstå og analysere innovasjonsprosesser i offentlig sektor og besvare det overordnede forskerspørsmålet:

*«Hva er relevant teoretisk rammeverk for å analysere innovasjonsprosesser i offentlig sektor?»*

## **2.1 Innovasjonsreisen til Van de Ven et al.**

Van de Ven et al. (1999) beskrev innovasjonsprosessen som en reise. Hver gang organisasjoner oppdager, utvikler og implementerer nye produkter, programmer, tjenester eller administrative former legger de ut på en reise. Hendelser som utfolder seg i reisen fra initiering til implementering og avslutning kan variere sterkt i antall, varighet og kompleksitet. Uansett omfang så er reisen en utforskning av en ukjent prosess hvor noe nytt dukker opp. Van de Ven et al. (1999) karakteriserer prosessen som iboende usikker og dynamisk og at prosessen er tilsynelatende tilfeldig.

I motsetning til den lineære modellen for innovasjon, argumenterer Van de Ven et al. (1999) for at innovasjonsreisen er mer kompleks og usikker enn det lineære modeller fremstiller det som. Flere forskere er av samme oppfatning som Van de Ven om at kompleksitet og usikkerhet inngår i innovasjon. Afuah (2003) skriver at usikkerhet vil alltid plage innovasjon, og Aasen og Amundsen (2015, s. 32) supplerer dette med å skrive at et problem med lineære modeller er at *«de ikke er så godt egnet til å synliggjøre den usikkerheten som assosieres med innovasjonsarbeid.»*

Det er mange faktorer som spiller inn når man skal utvikle nye løsninger og på grunn av dette er innovasjonsarbeid også koblet til læring (Aasen & Amundsen, 2015). Læring skjer gjennom eksperimentering ved å prøve og feile. Mennesker gjør mer av det som fører til positive resultater og mindre av det som produserer negative resultater. Ved å prøve og feile og lære av sine feil kan mennesker øke sin kompetanse under innovasjonsreisen og kan med det redusere usikkerhet mellom handlinger og resultater i hvert trinn av reisen (Van de Ven et al., 1999).

Innovasjonsreisen til Ven de Ven et al. (1999) oppsto som et resultat av forskning de tidligere hadde gjort. I 1989 forsket Van de Ven, Angle og Poole på hvordan innovasjoner oppstår, hvordan man skal lede innovasjonsprosesser og hvilke faktorer som spiller inn i prosessen. Bakgrunnen for denne forskningen var at utfordringen med internasjonal konkurranse medførte en økende bevissthet om at USA mistet innovasjonsevnen sin. Andre nasjoner dro forbi USA når det kom til å utvikle og implementere nye ideer. Van de Ven et al. (2000)

skriver at innovasjon krever mer enn kun innovative kapasiteter for å produsere nye ideer. Det krever også lederferdigheter og evne til å omdanne gode ideer til praksis. Van de Ven et al. (2000) mente at innovasjonsledere trenger en prosessteori som forklarer hvordan og hvorfor innovasjoner utvikles. Forskerne påpeker at selv om en slik endelig prosessteori mest sannsynlig ikke vil oppstå, kan arbeidet teorien produserer gi noen fundamentale «lover for innovasjon». Disse lovene kan være nyttige for å beskrive og forklare en bred andel av prosesser, sekvenser og resultater som er sentrale når det kommer til innovasjonsledelse.

Van de Ven et al. (2000) oppdaget at flere har forsket mye på både forløpere til innovasjon og konsekvenser av innovasjon (García-Morales, Llorens-Montes & Verdú-Jover, 2006; Ernst, Kahle, Dubiel, Prabhu & Subramaniam, 2014; Leidner, Preston & Chen, 2010). Få forskere har derimot fokusert direkte på hvordan og hvorfor innovasjoner oppstår, utvikler seg og vokser eller opphører over tid. Selv om det finnes flere modeller og teorier av innovasjonsprosessen mangler mange empirisk validitet. Ved å verifisere en prosessteori ved hjelp av empiri fant Van de Ven og hans medforskere at det ville bidra stort til å forbedre kapabiliteter til ledere, entreprenører og andre involvert i innovasjonsarbeid (Van de Ven et al., 2000). Dette forskningsprogrammet ble kalt Minnesota Innovation Research Program, heretter kalt MIRP.

### **2.1.1 Minnesota Innovation Research Program (MIRP)**

MIRP hadde oppstart i 1983 med finansiering fra Office of Naval Research. På grunn av begrenset forskning og teori om innovasjonsprosesser i litteraturen på dette tidspunktet bestemte forskerne seg for at det var mer produktivt å gjennomføre en «grounded theory» strategi. Dette gjorde de ved å oppdage en teori om innovasjonsprosessen fra data systematisk hentet fra parallell forskning. Det går ut på at man følger et individ eller en gruppe av individer over en lengre periode, ofte over flere år. Forskerne ville heller bruke en slik type tilnærming fremfor å teste eksisterende teorier (Van de Ven et al., 2000).

Formålene med MIRP var å finne et felles rammeverk for innovasjon som representerte et begrepsmessig fremskritt til forståelsen av innovasjon. I tillegg burde det felles rammeverket generalisere så mye som mulig på tvers av ulike typer innovasjoner som studeres. På denne måten kunne forskerne utnytte muligheter for læring og innsikt fra hver studie. Det ble konkludert med at et slikt felles rammeverk kunne oppnås ved å fokusere på fem grunnleggende begreper: ideer, mennesker, transaksjoner, kontekst og utfall (Van de Ven et al., 2000). Observasjoner i MIRP resulterte i at forskerne utfordret tidligere forskning og teorier slik som tabell 1 viser. Tabellen gir et godt bilde av hvorfor forskningen til Van de

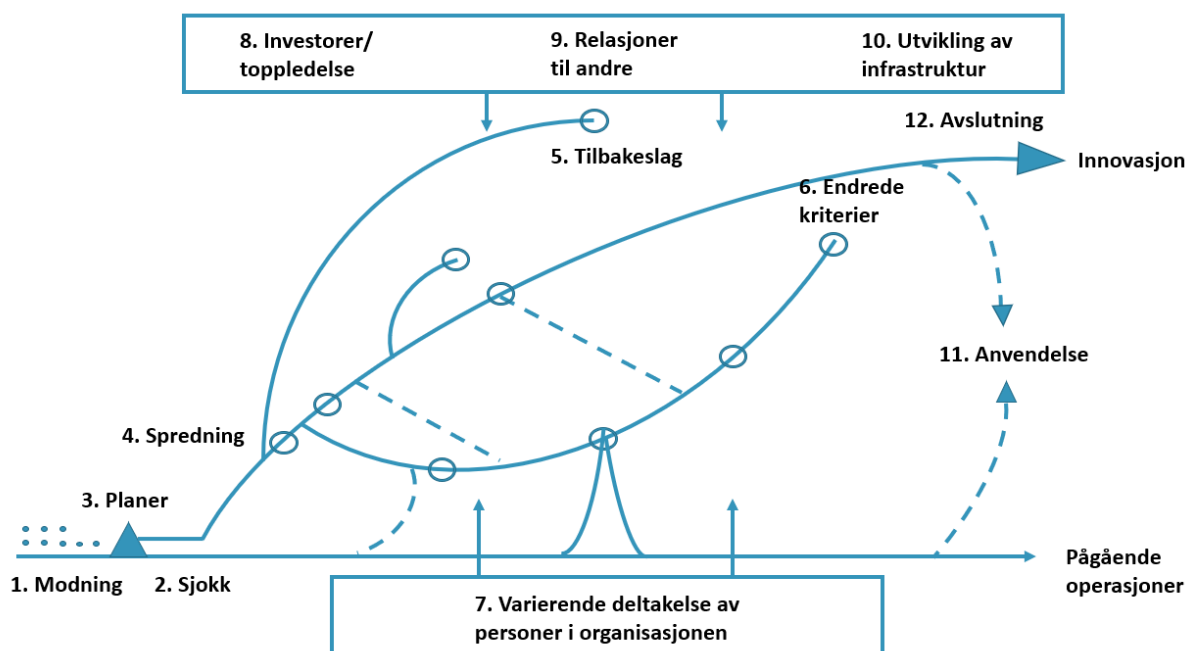
Ven et al. (1999) er viktig fordi den viser at innovasjon er mer kompleks enn tidligere forskning på innovasjon i organisasjoner tilsier.

*Tabell 1: En sammenlikning av antakelser i litteraturen og observasjoner gjort i MIRP (bygger på Van de Ven et al., 2000)*

	Antakelser i litteraturen	Observert i MIRP
<b>Ideer</b>	Én oppfinnelse, operasjonalisering	Gjenoppfinnelse, spredning, reimplementering, forkastelse og avslutning
<b>Mennesker</b>	Én entreprenør med en fast gruppe mennesker som jobber på heltid over tid	Mange entreprenører, som kan både være distraheret, være aktivt engasjert eller uengasjert over tid i en rekke organisatoriske roller
<b>Transaksjoner</b>	Faste nettverk av personer/bedrifter som utarbeider detaljene rundt ideen	Utbredte og samarbeidende nettverk av partiske interessenter som divergerer og konvergerer på ideer
<b>Kontekst</b>	Omgivelsene gir muligheter og begrensninger for innovasjonsprosessen	Innovasjonsprosessen både begrenses av omgivelsene og åpner dem opp
<b>Utfall</b>	Endelig resultatorientering; en stabil ny ordening kommer til syne	Endelige resultater kan være ubestemte; flere vurderinger i prosessen; integrering av det «nye» med det «gamle»
<b>Prosess</b>	Enkel, kumulativ sekvens av steg eller faser	Fra enkle til flere progresjoner av divergerende, parallelle og konvergerende baner, hvorav noen er relaterte og kumulative, og andre ikke

## 2.2 12-trinnsmodellen for innovasjon

Innledningsvis i dette kapitlet ble det skrevet at innovasjonsprosesser er tilsynelatende tilfeldig. «Tilsynelatende» er stikkordet i den uttalelsen for selv om prosessen kan fremstilles som tilfeldig så er ikke det nødvendigvis tilfelle. I stedet for å beskrive prosessen som tilfeldig omtaler Van de Ven et al. (1999) prosessen som et resultat av et ikke-lineært dynamisk system. Forskningen viser at ingen innovasjoner utviklet seg i en lineær sekvens av aktiviteter over tid (Van de Ven et al., 1999). I stedet observerte de en mye mer rotete og kompleks utvikling av hver innovasjon. Imidlertid ble mønstre av gjentakelse funnet i utviklingsprosessene. De gjentakende elementene som ble funnet relateres til tre ulike faser i gjennomførelsen av innovasjoner: initieringsfasen, utviklingsfasen og implementerings- og avslutningsfasen. På bakgrunn av dette utviklet Van de Ven et al. (1999) en innovasjonsprosess basert på tolv trinn som vist i figur 1.



Figur 1: 12-trinnsmodellen av Van de Ven et al. (1999)

I figur 1 er de ulike trinnene illustrert. Trinnene i stigende rekkefølge er: modning, sjokk, planer, spredning, tilbakeslag, endrede kriterier, varierende deltakelse av personer i organisasjonen, investorer/toppledere, relasjoner til andre, utvikling av infrastruktur, anvendelse og avslutning. Videre vil kapittelet ta for seg de ulike trinnene fordelt på de tre hovedfasene i innovasjonsprosessen: initiering, utvikling og implementering- og avslutning.

### 2.2.1 Initieringsfasen

Initieringsfasen tar for seg trinnene modning, sjokk og planer.

#### Modning (trinn 1)

Innovasjoner skjer ikke øyeblikkelig som et resultat av én enkel dramatisk hendelse eller av én enkel entreprenør. I de fleste tilfeller foregår det en forprosess, en såkalt «svangerskapsfase» der ideer blir modnet (Aasen & Amundsen, 2015; Van de Ven et al., 1999). Slike forprosesser kan vare i flere år noe som Van de Ven et al. (1999) fant i MIRP. Modningsfasen eller svangerskapsfasen kjennetegnes av tilfeldige hendelser som ikke kan relateres direkte til spesifikk innovasjonssatsning (Aasen & Amundsen, 2015). Slike tilfeldige hendelser kan være trigget av anerkjennelse for forandring, for eksempel at omgivelsene endrer seg. Andre hendelser genererer bevissthet om teknologisk gjennomførbarhet til en innovasjon som for eksempel lagring av energi (Van de Ven et al., 1999). Flere hendelser som foregår i modningsfasen kan være at man hører eller leser noe, snakker om det med kollegaer og diskuterer ulike faglige temaer. Summen av alle slike små og store hendelser og tanker vil

på et tidspunkt kunne forme seg slik at det vil kunne gjenkjennes som en idé. En viktig forutsetning for at en idé skal kunne lede til strukturert innovasjonsarbeid er at noen er i stand til å formulere ideen slik at andre kan forstå den og anerkjenne den som en mulighet (Aasen & Amundsen, 2015).

### **Sjokk (trinn 2)**

Konsentrert innsats for å initiere innovasjoner utløses av «sjokk» fra kilder som er interne eller eksterne til organisasjonen. Eksempler på situasjoner som kan forårsake sjokk kan være økonomiske utfordringer, nye konkurrenter, skifte av ledere eller andre årsaker som leder til endringer i rammebetingelsene. Grunnen til at et sjokk må til for å initiere en innovasjon er fordi det er sjeldent mennesker uttrykker ideer uten videre. Noe må skje som resulterer i at det synes nødvendig å bidra med nye tanker og ideer (Van de Ven et al., 1999).

### **Planer (trinn 3)**

Elementene som signaliserer slutten på initieringsfasen og starten på utviklingsfasen er ressurser og utviklingen av planer. Det er spesielt to risikoer som inngår i trinn 3. Den ene risikoen er økonomisk eksponering. Enten om det er én individuell entreprenør eller det er en organisasjon som påtar seg denne risikoen er det viktig å vise troverdig engasjement når det gjelder usikkerheten blant annet overfor de som finansierer innovasjonsprosjektet. Ved å sette mål for prosjektet og vise engasjement retter det blikket bort fra usikkerhetene rundt prosjektet og i stedet mot dens potensial. Den andre risikoen i den innledende investeringsprosessen er at det skapes uoppnåelige forventinger til prosjektet siden initieringsfasen ofte er preget av høy optimisme. Planene utviklet i denne fasen blir brukt mer som et verktøy for å skaffe ressursforpliktelser fra investorer enn for å utvikle realistiske scenarier av prosjektet (Van de Ven et al., 1999). Den viktigste hensikten med trinn 3 og initieringsfasen er å utvikle dokumentasjon som viser muligheter som prosjektet åpner for eller problemet det vil løse (Aasen & Amundsen, 2015).

#### **2.2.2 Utviklingsfasen**

Utviklingsfasen tar for seg trinnene spredning, tilbakeslag, endrede kriterier, varierende deltakelse av personer i organisasjonen, investorer/toppledelse, relasjoner til andre og infrastruktur.

### **Spredning (trinn 4)**

Spredning av aktiviteter over tid ser tilsynelatende ut å være en gjennomgripende, men lite forstått karakteristikk for innovasjonsprosesser ifølge Van de Ven et al. (1999). Mye av

kompleksiteten i innovasjonsprosessen vist i figur 1 stammer fra spredning. En vanlig antakelse er at konseptet og omfanget av en innovasjon forblir relativt intakt når innovasjonen utvikles og vedtas. Derimot fant Van de Ven et al. (1999) at etter sjokket i trinn to fornyer innovasjonsprosessen seg raskt i mangfoldige utviklingsaktiviteter. I spredningen av planen inngår også aksept for ideen og prosjektet i organisasjonen slik at det blir allokert nødvendige ressurser.

### **Tilbakeslag (trinn 5)**

Tilbakeslag og feil kan oppstå underveis i innovasjonsreisen og årsaker kan være at planer slår feil eller at uventende hendelser endrer vesentlige grunnforutsetninger for innovasjon. Når tilbakeslag forekommer resulterer det som regel i endringer i tidslinjer og ressurser. Ved å justere tidslinjen og ressursbruken på prosjektet får prosjektet et tidsrom til å kunne tilpasse seg de endringene som har skjedd. Hvis man ikke gjør endringer eller justerer den originale planen eller at problemer forblir urørt kan det lede til at et problem blir til flere problemer og det blir vanskeligere å komme seg på rett spor igjen (Van de Ven et al., 1999).

### **Endrede kriterier (trinn 6)**

Van de Ven et al. (1999) fant at kriteriene for suksess og fiasko varierer. Det varierer over tid og i de ulike fasene i innovasjonsprosessen og mellom interne og eksterne ressurser. I initieringsfasen er kriteriene for suksess og fiasko ulike. I utviklingsfasen sammenfaller kriteriene slik at det kan være vanskelig å skille dem fra hverandre. I implementerings- og avslutningsfasen derimot, går de i motstridende retninger. Ulike kriterier kan føre til maktkamper mellom aktører involvert i prosjektet. På grunn av slike maktkamper er det mulig at kriteriene for suksess og fiasko må endres. Hvis kriteriene endres kan det påvirke både ressurs situasjonen og muligheten for å lykkes.

### **Variierende deltakelse av personer i organisasjonen (trinn 7)**

Deltakere i innovasjonsprosjekter er involvert på forskjellige måter. Deltakerne er ofte involvert på deltidsbasis og utskiftninger kan skje hyppig. Selv om deltakere har teknologisk kompetanse kan de mangle erfaring når det kommer til innovasjonsprosjekter og utvikling av innovasjoner. I praksis kan deltakere ha sine vanlige arbeidsoppgaver i organisasjonen i tillegg til å delta på innovasjonsprosjekter. Dette gjør at det kan være vanskelig å opprettholde kontinuitet i utviklingen av en organisasjons innovasjonsarbeid. Van de Ven et al. (2000) rapporterte at deltakere også opplever ulike følelser i de ulike fasene av innovasjonsprosessen. I starten opplever deltakere som regel følelse av glede, stort engasjement og tillit i at prosjektet vil bli vellykket. I utviklingsfasen kan ofte følelse av glede minske når problemer

oppstår og kompleksiteten og vanskelighetsgraden som følger med en innovasjonsprosess føles på kroppen. Når prosjektet nærmer seg slutten får deltakerne som regel en oppfattelse av hva de har opplevd underveis i prosessen. Som et resultat av de ulike faktorene som spiller inn på deltakerne som prosjektet omfatter, er det viktig med god ledelse. De som blir involvert trenger strukturer av roller og gjensidig ansvar. Hvis gleden som oppstår i begynnelsen blir byttet ut med skuffelse blir behovet for støtte viktig ettersom mennesker trenger støtte for å oppnå sine ambisjoner (Van de Ven et al., 1999).

### **Investorer/toppledere (trinn 8)**

Investorer og toppledere kan være involvert i innovasjonsprosjekter som sponsorer, mentorer, kritikere og/eller institusjonelle ledere (Van de Ven et al., 2000). Hvordan investorer og toppledere velger å opptre varierer basert på hvilke kontekster og situasjoner de er i. Involvering og engasjement fra investorer og toppledere er tydeligst tilstede ved tilbakeslag. Forskningen til Van de Ven et al. (1999) viste at ingen store problemer ble løst uten involvering fra høyere hold. En grunn til dette kan være at deltakere blir «låst» i visse handlingskurser som krever at andre kommer inn og viser alternativer måter.

### **Relasjoner til andre (trinn 9)**

Når en innovasjon utvikler seg over tid blir normalt flere og flere deltakere tatt med i prosjektet. Komplekse nettverk av relasjoner oppstår når enkeltpersoner og interessegrupper engasjerer seg i en rekke transaksjoner som er nødvendige for å bringe innovasjoner fremover (Van de Ven et al., 1999). Disse nettverkene kan også bestå av samarbeidende eller konkurrerende miljøer og virksomheter som bidrar med finansiering eller kunnskap. Slike relasjoner vil være avgjørende for å lykkes, men tette relasjoner kan også være en annen årsak til at deltakere blir «låst» i visse handlingskurser (Aasen & Amundsen, 2015).

### **Infrastruktur (trinn 10)**

Innovasjonsreisen går ikke bare ut på å utvikle bestemte innovasjoner. Det handler også om å skape en nærings- eller samfunnsinfrastruktur som er nødvendig for å implementere eller kommersialisere en innovasjon (Van de Ven et al., 1999). Begrepet «infrastruktur» kan favne mer enn teknologi og logistikk, det kan også innebære administrativ tilretteleggelse i form av kunnskapsutvikling og tilpasning av regelverk. Nasjonale og regionale innovasjonssystemer er eksempler på hvor innovasjon avhenger av samspillet mellom kjerneelementene i et innovasjonssystem. Disse kjerneelementene er aktører, nettverk og institusjoner. Nasjonale innovasjonssystemer (NIS) vektlegger interaktiv læring og institusjonelle ordninger innenfor nasjonale grenser, mens regionale innovasjonssystemer (RIS) understreker betydningen av

geografisk nærhet og regionale institusjonelle konfigurasjoner (Asheim, Isaksen & Trippel, 2019). For å kunne legge til rette for en slik infrastruktur kan det være viktig å involvere konkurrenter, fagforeninger og myndigheter i innovasjonsarbeidet (Aasen & Amundsen, 2015).

### **2.2.3 Implementerings- og avslutningsfasen**

Implementerings- og avslutningsfasen tar for seg trinnene anvendelse og avslutning. Fasen starter når det gjennomføres aktiviteter for å vedta en innovasjon. Når innovasjonen er opprettet og utviklet i organisasjonen, som beskrevet i utviklingsfasen, inkluderer implementerings- og avslutningsfasen å innføre innovasjonen i markedet eller ta den i bruk i organisasjonen og integrere den til potensielle kunder eller brukere (Van de Ven et al., 1999).

#### **Anvendelse (trinn 11)**

I 12-trinnsmodellen ble det oppdaget at implementeringsaktiviteter ofte skjer gjennom utviklingsfasen ved å integrere det «nye» med det «gamle», i motsetning til å erstatte eller transformere det gamle med det nye. Årsaker til at det er bedre å integrere det nye med det gamle er at det kan det være vanskelig å enkelt substituere det nye med det gamle av politiske årsaker. Mennesker er ofte motvillige til å erstatte gamle organisatoriske programmer med nye programmer på grunn av investeringer og engasjement som er blitt lagt ned i de gamle programmene. Når det kommer til utviklingsfasen, sier Van de Ven et al. (1999) at overlappingen av det nye med det gamle er tydelig i sammenslåtte innovasjonsaktiviteter som knytter innovasjonsarbeidet sammen med pågående organisasjonsarbeid. Måter å integrere det nye med det gamle kan være ved å reorganisere organisasjonen og arbeidsansvar.

Innovasjoner tilpasset den lokale situasjonen vil gi god effekt og varighet. Hvis ny teknologi blir innført i en organisasjon kan dette påvirker medarbeidernes rutiner. Da er det sannsynlig at medarbeidernes rutiner og ansvar bør endres på for å tilpasses den nye situasjonen slik at innføringen av ny teknologi gir best mulig resultater. Senere i masteroppgaven vil det bli avklart hvordan anvendelsen av teknologien og utstyret for digitalt tilsyn endret rutinene til medarbeiderne i helse- og omsorgssektoren i kommunene Risør og Grimstad.

#### **Avslutning (trinn 12)**

Innovasjonsprosjekter stopper når ideen eller innovasjonen er implementert og institusjonalisert eller når ressursene er brukt opp (Van de Ven et al., 1999).

Masteroppgaven vil nå ta for seg hva som kjennetegner innovasjon i offentlig sektor. Jentoft, Vasstrøm og Aas (2014) forsket på hva som kjennetegner innovasjonspraksis i helse- og



omsorgstjenester i norske kommuner. Forskningen viste blant annet at innovasjonsprosesser i offentlig sektor oftest initieres av ledelsen og er toppstyrt. Ledelsen erkjenner at grep må tas for å møte sektorens fremtidige behov som krever nye typer løsninger fordi «*det eksisterer et gap mellom virksomhetens mål eller ambisjoner og nåsituasjonen*» (Jentoft et al., 2014, s. 31). For innovasjonsprosesser og utviklingen av innovasjon i offentlig sektor er det viktig at det er tett dialog mellom administrativ og politisk ledelse. Jentoft et al. (2014, s. 8) skriver at «*innovasjon i det offentlige er helt avhengig av politisk- og administrativ forankring*». Et annet funn i forskningen var at det tidlig i prosessen må åpnes opp for bred involvering av medarbeidere i form av for eksempel workshops. Bred medarbeiderinvolvering ble imidlertid ikke funnet i alle casene. Hvordan organisasjoner i helse- og omsorgssektoren er organisert er avgjørende for hvilken rolle medarbeidere har i prosessen. I tillegg er organisasjonskulturen en viktig faktor for utviklingen av innovasjoner i sektoren (Jentoft et al., 2014).

Forskning gjort av Jentoft et al. (2014) om innovasjon i helse- og omsorgssektoren i norske kommuner viser til at 12-trinnsmodellen for innovasjon er relevant på grunn av kompleksiteten involvert i offentlig sektor. I tillegg har helsetjenester i norske kommuner også andre typiske kjennetegn enn det som beskrives i modellen. På grunn av dette vil masteroppgaven se nærmere på innovasjon i offentlig sektor versus privat sektor. For å kunne bygge et relevant rammeverk som kan brukes for å analysere innovasjonsprosesser i offentlig sektor vil masteroppgaven først i neste kapittel redegjøre for innovasjon i offentlig sektor og faktorer som er avgjørende for dette.

### **2.3 Innovasjon i offentlig sektor**

Ifølge Norges Forskningsråd (2012b) omfavner offentlig sektor alle offentlige enheter og virksomheter, deres ledere og ansatte. Dette inkluderer også politikk, myndighetsutøvelse/forvaltning, tjenesteyting og infrastruktur samt sentrale, regionale og lokale myndighetsnivåer, både folkevalgte og administrative.

Når det gjelder innovasjon oppstår det et spørsmål om innovasjon i offentlig sektor er annerledes enn annen innovasjon. Tidligere i masteroppgaven ble definisjonen til Baregheh et al. (2009) for innovasjon fremlagt. Denne definisjonen beskrev innovasjon som et resultat av at organisasjoner transformerer ideer om til nye tjenester for eksempel i markedet ved hjelp av en prosess. Mulgan og Albury (2003) definerer derimot innovasjon i offentlig sektor som: «*vellykket innovasjon er å skape og iverksette nye prosesser, varer og tjenester og iverksette nye leveringsmetoder som fører til vesentlige forbedringer i produktivitet, effektivitet og*

*kvalitet*» (oversatt av Johnsen & Garmann-Johnsen, 2011, s. 230). Norges Forskningsråd definerer verdiskapning i offentlig sektor som økt kvalitet, økt produktivitet, økt effektivitet og økt tilfredshet hos ansatte, brukere, pasienter og pårørende (Grindheim & Hallén, 2013). På grunn av dette er det valgt å inkludere Mulgan og Alburys (2003) definisjon av innovasjon i offentlig sektor. Definisjonen til Baregheh et al. (2009) er viktig for masteroppgaven fordi den vektlegger viktigheten av en flertrinnsprosess.

### **2.3.1 Innovasjon i offentlig sektor vs. innovasjon i privat sektor**

Det er ulikheter når det kommer til innovasjon i offentlig sektor og i privat sektor. I privat sektor er formålet med innovasjon blant annet å forbedre konkurranseevne eller øke inntjening, mens i offentlig sektor er som regel formålet med innovasjon å forbedre fordelingen av goder til samfunnet eller produsere gode tjenester på en effektiv måte (Johnsen & Garmann-Johnsen, 2011). Å innovere var på begynnelsen av 2000-tallet et relativt nytt begrep for offentlig sektor. Det var derimot fokus på endring i form av modernisering, reorganisering og effektivisering på grunn av nødvendig kostandkutt i offentlig sektor og innføring av ny teknologi og IKT (Røste & Godø, 2005). I dag kan dette defineres som innovasjon, men tidligere var innovasjon et relativt diffust begrep og slike endringer nevnt av Røste og Godø (2005) ble ikke definert som innovasjon.

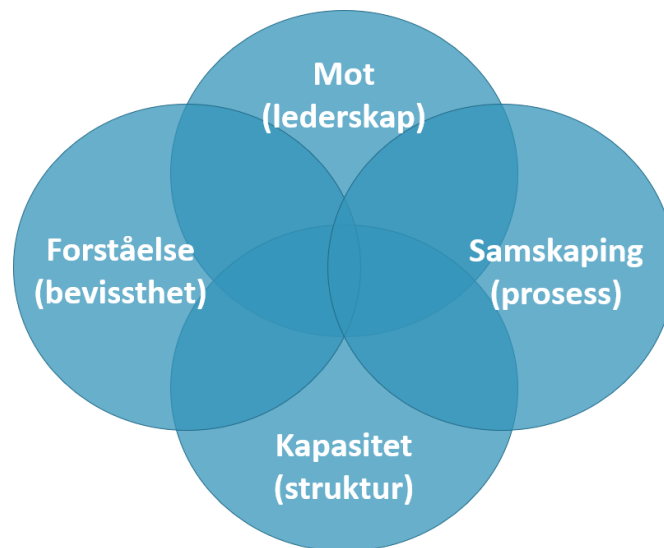
Det er flere forskjeller på offentlig sektor og privat sektor. En forskjell er lover og regler om anskaffelser i offentlig sektor. Dette kan ha innvirkning på innovasjonsarbeid i sektoren. Offentlig sektor er en stor innkjøper og offentlige anskaffelser er en stor økonomisk aktivitet som staten er involvert i. Offentlige anskaffelser inkluderer varer, tjenester, anlegg og andre ytelser til stat og kommune. Anbudskonkurranser blir brukt ved anskaffelser av varer og tjenester. Når det gjelder oppkjøp av teknologi det er snakk om, er det grunnleggende prinsippet for valg av leverandør knyttet til at man skal betale lavest mulig pris (Similä, 2011). Privat sektor har ikke slike strenge regler å forholde seg til for anskaffelser og anbudsrunder som offentlig sektor har. Denne forskjellen kan ha innvirkninger på innovasjonsevnen i de to sektorene. I privat sektor har organisasjoner mulighet til å investere i varer og tjenester uten å måtte ta i bruk anbudskonkurranser og kan på den måten velge leverandører på en annen måte. Selv om anskaffelser må skje i offentlig sektor skriver Similä (2011, s. 165) at *«i utviklings- og moderniseringssammenheng kan offentlige anskaffelser utgjøre en betydelig kraft, hvor nettopp etterspørsel representerer en potensiell kilde til innovasjon og utvikling»*.

Innledningsvis i kapittelet ble det skrevet at formålet med innovasjon i privat sektor er blant annet å øke inntjening, mens i offentlig sektor er formålet som regel å produsere gode tjenester.

En annen forskjell på privat og offentlig sektor er lønnsomhet. I privat sektor konkurrerer bedrifter om å selge de beste produktene eller tjenestene til kunder for å inntjene mest mulig slik at bedriften får konkurransefortrinn i markedet. I offentlig sektor derimot argumenterer Karlsen (2013) for at det ikke eksisterer et marked og at det ikke er andre offentlige konkurrenter som leverer samme tjeneste. På bakgrunn av dette er motivasjonen til å innovere vesentlig forskjellig i de to sektorene. I offentlig sektor er mange av aktivitetene styrt av budsjett. Når budsjettet er vedtatt er det opp til staten, fylkeskommunene, kommunene og statsforetakene å bestemme hvordan budsjettet skal anvendes. Hvis en offentlig enhet effektiviserer eller reduserer kostnader kan det være at enheten får redusert sin del av budsjettet. Motiver for å redusere kostnader er derfor heller ikke som i privat sektor på grunn av konsekvensene dette kan forårsake. Motiv for å drive med innovasjon i offentlig sektor er derimot nødvendig: *«for å møte fremtidige utfordringer for eksempel når det gjelder en økende andel eldre i de kommende tiårene, nye brukergrupper og knapphet på helse- og sosialpersonell og frivillige omsorgsytere»* (Karlsen, 2013, s. 105).

### **2.3.2 Økosystem for innovasjon i offentlig sektor**

Bason (2018) introduserer en modell som illustrerer økosystemet for innovasjon i offentlig sektor. Økosystem i denne sammenheng henviser ikke til biologisk økosystem som består av samfunnet og samspillet mellom levende organismer i et område. Økosystemet i innovasjonslitteraturen henviser til de komplekse forholdene som oppstår mellom aktører i organisasjoner i et økonomisk perspektiv med mål om å utvikle teknologi og innovasjon (Jackson, 2014). Christian Bason er en dansk forsker som har skrevet boken «Leading public sector innovation: Co-creating for a better society». Boken tar utgangspunkt i den nyeste litteraturen, casestudier og internasjonal utvikling i feltet innovasjon i offentlig sektor. Den blir omtalt som en verdifull ressurs for forskere og studenter i offentlig forvaltning, ledelse og politikk. Boken er basert på Basons egen forskning og inneholder hans råd for hvordan offentlig sektor bør innovere. Modellen til Bason (2018) består av fire dimensjoner og disse dimensjonene er forståelse, kapasitet, samskaping og mot slik som figur 2 viser. Ved å gjøre rede for hva (forståelse), hvor (kapasitet), hvordan (samskaping) og hvem (mot), beskriver Bason (2018) hvordan økosystemet i offentlig sektor ser ut.



*Figur 2: Økosystemet for innovasjon i offentlig sektor (Bason, 2018)*

Bason (2018) hevder at for å kunne lede innovasjon i offentlig sektor bør offentlige ledere mestre disse fire sammenhengende dimensjonene som forsterker hverandre og danner en integrert tilnærming. Forståelse i Basons (2018) syn handler om å forstå innovasjonssystemet, hva innovasjon betyr og hvorfor det er viktig. En mulighet i det innovative landskapet er blant annet å anerkjenne såkalte «wicked problems». Wicked problems er komplekse, uforutsigbare, åpne og ustabile problemer (Head & Alford, 2015; Bason, 2018). Ifølge Bason (2018) kan andre potensialer være å lære om innovasjonsterminologi, kommunisere suksesshistorier om innovasjon i organisasjonen og etablere god dialog og refleksjon av verdiene i egen praksis. Barrierer for innovasjon i offentlig sektor kan være at man ikke forstår det grunnleggende i offentlige problemer, det ikke er en bevissthet rundt konseptet innovasjon, ingen anerkjennelse av hva innovasjon kan bety for organisasjonen og ingen refleksjoner over egen praksis (Bason, 2018). På bakgrunn av dette argumenterer Bason (2018) at det er viktig at organisasjoner i offentlig sektor har en forståelse av innovasjon fordi dette legger grunnlaget for at innovative muligheter kan bli utnyttet på en positiv måte.

Ved å prioritere innovasjonskapasitet forstås det på Bason (2018) at sannsynligheten vil øke for at organisasjonen effektivt kan generere og utprøve ideer som er nødvendige for å takle morgendagens problemer. Bason (2018) poengterer at det er viktig å bygge innovasjonskapasitet i offentlige organisasjoner og at det i tillegg er viktig for kulturen, omgivelsene og de institusjonelle rammebetingelsene. Bason (2018) forklarer at kapasitet i denne forstand er opptatt av strukturen på økosystemet og hvordan den utvikler seg. Han beskriver det som en pyramide. Pyramiden omfavner fra toppen politisk strukturert kontekst,

strategi, organisering, innovasjonsprosjekter, mennesker og kultur. Tanken til Bason (2018) er at disse elementene setter rammene for innovasjonsarbeid i offentlig sektor.

Den tredje dimensjonen av innovasjon i offentlig sektor er å lede samskappingsprosesser bygget på prinsippene til «design thinking» og involvering av brukere (Bason, 2018).

Begrepet «samskaping» er forklart i neste kapittel. Siste dimensjon er mot, mot til å lede innovasjon på alle nivåer. For å kunne lede innovasjoner, påstår Bason (2018) at er det viktig med godt lederskap. Lederroller er bundet på ulike måter til innovasjonsøkosystemet. Bason (2018) presenterer fire ulike lederroller. *Visjonæren* er den politiske lederen som formulerer og setter nivået på ambisjonene samtidig som hun/han må overvinne fristelsen til å forstyrre pågående prosjekter. *Muliggjøreren* er en topplerer som både må være beskytteren og drivkraften i organisasjonens innovasjonsarbeid, mens *360-graderinnovatøren* er en mellomleder som kan være den største barrieren for nytekning i organisasjonen, men som også kan fasilitere alle sider ved en innovasjonsaktivitet. Siste type lederrolle er *kunnskapsingeniøren*. Kunnskapsingeniøren er leder for institusjoner som leverer tjenester og håndhever reguleringer og som i siste instans bestemmer hvordan offentlig sektor tjener innbyggere og bedrifter. Lederskap i form av mot kan gi flere muligheter i organisasjonen. Slike muligheter kan innebære et visjonært lederskap, ulike former for ledelse, avklaring og oppmuntring til innovasjon og/eller vektlegging på å designe nye løsninger for beslutningstaking. Barrierer som mot kan forårsake er blant annet intern rekruttering som kan hindre nye ideer og tanker i å nå organisasjonen, et stort beslutningsfokus og liten toleranse for divergens (Bason, 2018).

Ved å vektlegge de fire dimensjonene i økosystemet, forståelse, kapasitet, samskaping og mot mener Bason (2018) at det kan bidra til å fremme en innovativ offentlig sektor. Mulgan (2007) fremlegger at god ledelse og kultur ligger til grunn for at innovasjon kan skje i sektoren. Det er i tillegg viktig å forstå utløsende faktorer som for eksempel politisk lederskap, kriser og økonomi. I tillegg må man forstå fremmende faktorer som ny teknologi, udekkede behov og støtte av nyskaping i offentlig sektor i form av anskaffelser. Både utløsende faktorer og fremmende faktorer er viktig for å skape press på innovasjonsprosessen. Dette tilsvarer sjokk-trinnet i 12-trinnsmodellen. Oppskalering og spredning av gode ideer trekkes frem som viktig for innovasjonsprosesser i offentlig sektor gjennom frivillige forsøk og bruk av sammenlikning mellom virksomheter. Dette illustreres også i 12-trinnsmodellen. Ved å teste ut ideer i form av prototyper og pilotprosjekter og tilrettelegge for resultatorientering fremmes innovasjon. Et siste punkt Mulgan (2007) argumenterer for som

skaper en innovativ offentlig sektor er å kombinere fag, mennesker, kritikere og brukere, å lære av dem som er utsatt for problemer, å lære av dem som klarer å løse problemer og å lære av krevende situasjoner og brukere. Ved å samarbeide og lære av hverandre, samskaper vi. Samskaping er viktig når det kommer til innovasjon i offentlig sektor, spesielt i helse- og omsorgssektoren (Garmann-Johnsen, Helmersen & Eikebrokk, 2018). Neste del av masteroppgaven vil ta for seg begrepet samskaping.

## 2.4 Samskaping

Samskaping er et begrep som ble popularisert av Prahalad og Ramaswamy på 2000-tallet og referer til en samskappingsprosess hvor nye løsninger blir designet *med* mennesker, ikke *for* dem (Prahalad og Ramaswamy, 2014). Dette begrepet utfordrer tankesettet til offentlige ledere når det gjelder deres roller i politikktvikling og iverksetting. Samskaping er sterkt knyttet til begreper som «deltakende design» (Bratteteig & Wagner, 2014), «co-design» (Aubrun, Simon & Song, 2010), «designholdning» (Eagen & Ngwenyama, 2006) og «design thinking» (Luchs, 2015). Samskaping illustreres som samarbeidet mellom mange ulike interessenter for å designe scenarier for fremtidige helsetjenester (Bason, 2018). Samskaping skaper en ny kreativ prosess, en annen måte å involvere mennesker på og en annen kunnskapsform i forkant av innovasjon og beslutningstaking i offentlig sektor. Å involvere mennesker både internt i organisasjonen og eksternt av organisasjonen gjennom hele innovasjonsprosessen anses som svært viktig av Bason (2008). Det innebærer å anerkjenne at alle kan være kreative, både mennesker fra andre offentlige organisasjoner og institusjoner, private aktører og brukere som for eksempel samfunn, familier og bedrifter og individuelle innbyggere. Torfing, Sørensen og Røiseland (2016) supplerer til Basons (2018) forklaring av samskaping i offentlig sektor ved å si at kjernen i det er:

*«to eller flere aktører samarbeider for å løse en offentlig oppgave eller et samfunnsproblem gjennom en konstruktiv utveksling og anvendelse av deres forskjellige erfaringer, ressurser, kompetanse og ideer»* (Torfing et al., 2016, s. 12)

### 2.4.1 Samskaping i offentlig sektor

Samskaping er viktig i offentlig sektor fordi det øker potensialet for involvering av innbyggere og organisasjoner i innovasjonsprosessen. Det kan også bidra til oppdagelse av nye metoder og verktøy for å øke innovasjonsevner. I tillegg kan samskaping bidra til kontinuerlig forbedring av innovasjonsprosessen og drive organisatoriske resultater i en positiv retning (Bason, 2018). Det er flere som har forsket på samskaping i helse- og

omsorgssektoren og hvilken rolle det spiller i innovasjonsarbeidet. Helse- og omsorgsdepartementet (2016) skriver at samskaping i form av å etablere nye relasjoner mellom brukere og helsepersonell er viktig for utviklingen av helsetjenester. Som resultat av viktigheten med samskaping har flere kommuner innført det som et sentralt begrep i sine strategier (Sola kommune, 2018; Strand kommune, 2018; Kristiansand kommune, 2017; Tvedestrand kommune, 2018).

Torfinng et al. (2016) argumenterer også for at samskaping i offentlig sektor er viktig. En grunn til dette er kommuners problemer med å takle presset fra innbyggernes forventinger og de offentlige økonomiske og menneskelige ressurser. Dette er et dilemma som offentlig sektor står overfor. De økonomiske og menneskelige ressursene klarer ikke å holde tritt med behovet for offentlige tjenester. Spesielt i helse- og omsorgssektoren øker behovet når befolkningen lever lenger. Det ser heller ikke ut til at dilemmaet vil bli enklere i årene som kommer. På bakgrunn av dette dilemmaet, foreslår Torfinng et al. (2016, s. 11) samskaping som en god strategi «*der man søker å mobilisere medarbeidernes, innbyggernes og lokale virksomheters og foreningers kompetanser, ideer, engasjement og virkelyst i løsning av felles oppgaver, problemer og utfordringer*». Ved at aktører samskaper er tanken at de sammen kan skape gode og effektive løsninger og servicetilbud. Det er derimot noen forutsetninger for at samskaping kan resultere i suksess. Det er en forutsetning at aktørene involvert i samskappingsprosesser har tid og krefter til det fordi det kan være en krevende prosess (Torfinng et al., 2016).

#### **2.4.2 Ulike former for samskaping**

Samskaping kan foregå på ulike måter med forskjellig involvering av aktører. Det kan foregå i form av «bottom-up»-prosesser hvor uformelle initiativ blir iverksatt av medarbeidere. I litteraturen kalles dette for medarbeiderdrevet innovasjon (MDI). MDI er en fellesbetegnelse for medarbeideres aktive deltakelse i utviklingen av for eksempel varer og tjenester (Nærings- og handelsdepartementet, 2008). Regjeringen bruker LOs definisjon av MDI:

*«... innovasjoner (nye produkter, prosesser eller tjenester) som er frembrakt gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess, basert på en systematisk anvendelse av medarbeidernes ideer, kunnskaper og erfaring – som er utviklende for virksomhetens totale innovasjonsevne»* (Amundsen, Gressgård, Hansen & Aasen, 2011, s. 4)

Selv om fokuset i MDI er på medarbeidere er det også viktig med involvering av ledere og andre aktører. Medarbeiderinvolvering i innovasjonsarbeid krever en tett dialog mellom

ledere og medarbeidere. Samarbeid mellom ledere og medarbeidere mener Amundsen et al. (2011) er en viktig faktor for vellykket MDI. I en undersøkelse gjort av LO Danmark (2006) ble også samarbeid mellom ledelsen og medarbeidere trukket frem som en viktig faktor for MDI. Andre faktorer som bidrar til vellykket MDI er at medarbeidere opplever utfordrende arbeid, autonomi og et miljø i virksomheten som støtter innovasjonsarbeid. I tillegg er det viktig med et strategisk fokus mot innovasjon i virksomheten og at det er hyppig kontakt med eksterne relasjoner (Amundsen et al., 2011).

På grunn av fokuset på samskaping med ledelsen vil denne masteroppgaven se på «toppstyrt samskaping» i tillegg til MDI. Samskaping kan oppstå via «top-down»-prosesser hvor ledelsen inviterer aktører til aktiv deltakelse i innovasjonsarbeid (Garmann-Johnsen et al. 2018). Som poengtert av Amundsen et al. (2011) er det viktig at ledelsen samarbeider med aktørene rundt seg for å oppnå suksess i samskapingsprosesser. I Nærings- og handelsdepartementets håndbok for medarbeiderdrevet innovasjon (2011) omtales ledere som viktige for å fremme MDI og samskaping. Ledere på ulike nivåer, blant annet mellomleder, produksjonsleder, teamleder og fagleder, har det operative ansvaret i virksomheten. I tillegg har de ansvar for å fange opp ideer og forslag, samt å motivere og engasjere medarbeidere i innovasjonsarbeid. Ved å åpne opp innovasjonsarbeidet i en virksomhet for eksterne aktører som å involvere leverandører, kunder og brukere kan man samskape med enda flere (Garmann-Johnsen et al., 2018). Eksterne aktører gir kilder til innovasjon.

På bakgrunn av litteraturgjennomgangen av 12-trinnsmodellen, innovasjon i offentlig sektor og samskaping, vil neste kapittel ta for seg et rammeverk for å analysere innovasjonsprosesser i offentlig sektor.

## **2.5 Rammeverk for å analysere innovasjonsprosesser i offentlig sektor**

Basert på litteraturen er det som del av masteroppgaven utarbeidet et nytt og selvstendig teoretisk rammeverk. Bakgrunner er at det eksisterer få eller ingen rammeverk for å analysere innovasjonsprosesser i offentlig sektor fra før. Det teoretiske rammeverket er presentert i tabell 2 og er basert på 12-trinnsmodellen for innovasjon til Van de Ven et al. (1999), ulike former for samskaping og dimensjonene forståelse, kapasitet, samskaping og mot til Bason (2018). Med bakgrunn i denne litteraturen er rammeverket ganske normativt. Det viser hvilke typer samskaping og dimensjoner som må være til stede for å simulere innovasjonsaktivitet i offentlig sektor i hver av de tre fasene. Rammeverket sier også noe om hvilke prosesser som ut fra litteraturen skaper innovasjon i offentlig sektor. Det analyseres i kapittel 5 hvorvidt



disse prosessene er til stede i gjennomføringen av Digitalt tilsyn i kommunene Risør og Grimstad.

Tabell 2: Teoretisk rammeverk for å analysere innovasjonsprosesser i offentlig sektor

	Initieringsfasen	Utviklingsfasen	Implementerings-/avslutningsfasen
<b>Toppstyrt samskaping</b>	<b>Forstå</b> situasjonen og etablere god dialog; <b>kapasitet</b> for å sette rammene; <b>samskape</b> med involverte aktører; og godt <b>mot</b> (visjonæren og/eller muliggjøeren)	<b>Kapasitet</b> til å fortsette prosjektet; <b>samskape</b> med involverte aktører; og godt <b>mot</b> (muliggjøeren og/eller 360-graderinnovatøren)	<b>Forstå</b> situasjonen; <b>kapasitet</b> til å innføre innovasjonen; <b>samskape</b> med involverte aktører; og godt <b>mot</b> (360-graderinnovatøren og/eller kunnskapsingeniøren)
<b>Samskaping med medarbeidere</b>	<b>Forstå</b> situasjonen og etablere god dialog; og <b>samskape</b> med involverte aktører	<b>Samskape</b> med involverte aktører	<b>Samskape</b> med involverte aktører
<b>Samskaping med leverandører</b>	I denne fasen, har ikke leverandører en sentral rolle. Det er viktigst at organisasjonen etablerer forståelse før leverandører kommer inn i bildet.	<b>Forstå</b> situasjonen og hva organisasjonen spør etter; og <b>samskape</b> med involverte aktører	<b>Samskape</b> med involverte aktører

#### Ulike former for samskaping i 12-trinnsmodellen

I 12-trinnsmodellen er de ulike formene for samskaping viktig, men i ulik grad. Graden av samskaping mellom ulike aktører varierer mellom de tre hovedfasene i modellen. I initieringsfasen er toppstyrt samskaping i hovedfokus. Under trinnene modning og sjokk er det ofte toppstyrte beslutninger som avgjør hvilke initiativer det blir satset på. Dette skjer imidlertid sammen med medarbeidere ved at ideer blir formet underveis ved for eksempel MDI. Når planer for innovasjonsprosjekt blir utformet er det viktig at medarbeidere er involvert siden det ofte er dem som skal bruke innovasjonen som blir utarbeidet. Hvis det er et prosjekt for en teknologisk løsning som skal bli gjennomført er det kritisk at medarbeidere har en forståelse for det teknologiske. I tillegg kan det være nyttig for medarbeidere å ha en plattform hvor de kan bidra med innspill og bli hørt slik at det ikke bare er ledelsen som får eierskap til prosjektet.

I utviklingsfasen er det viktig at utviklingen av prosjektet skjer sammen med leverandøren som skal utvikle teknologien (Van de Ven et al., 1999; Garmann-Johnsen et al., 2018). For at progresjon i prosjektet skal skje er det også viktig med samskaping mellom ledelse og

medarbeidere. Det er viktig fordi tilbakeslag kan oppstå, kriterier for suksess og fiasko kan endre seg og deltakerne kan oppleve ulike følelser og innstillinger til prosjektet. Ved at de involverte aktørene samarbeider og samskaper kan det bli enklere å håndtere komplekse og vanskelige situasjoner hvis de oppstår.

I den siste fasen, implementerings- og avslutningsfasen, er det også viktig med samskaping med ledelsen, medarbeiderne og leverandørene (Amundsen et al., 2011; Garmann-Johnsen et al., 2018). En grunn til dette er at tett samarbeid og åpenhet kan redusere motvilligheten mennesker kan føle på for eksempel når gamle løsninger skal erstattes med en ny teknologisk løsning. Dette kan være en skremmende prosess, men ved å involvere aktørene som blir påvirket av endringene kan det resultere i en enklere overgangsfase enn om noen aktører blir utelatt.

#### *Forståelse, kapasitet, samskaping og mot i initieringsfasen*

Samskaping er en av dimensjonene Bason (2018) legger frem som dimensjoner i økosystemet for innovasjon i offentlig sektor. Denne masteroppgaven argumenterer for at de tre andre dimensjonene, forståelse, kapasitet og mot, også er viktige dimensjoner for å analysere innovasjonsprosesser i offentlig sektor. I likhet med samskaping, vektlegges dimensjonene ulikt i de tre hovedfasene i 12-trinnsmodellen. Basert på litteraturen som er lagt frem argumenteres det i masteroppgaven for at det i initieringsfasen fra ledelsens side er viktig å inkludere alle dimensjonene: forståelse, kapasitet, samskaping og mot. Forståelse fra ledelsens side er essensielt for at innovasjon skal skje. I offentlig sektor skjer de fleste prosjekter på grunn av initiativ ovenfra (Karlsen, 2013). Derfor er det viktig at ledelsen er klar over nåsituasjonen og hvilke muligheter som finnes for å forbedre situasjonen. Nok kapasitet er også viktig fordi det vil trolig øke sannsynligheten for at organisasjonen effektivt kan generere og utprøve ideer. Som sagt er samskaping vesentlig for innovasjon i offentlig sektor som er argumentert for i dette kapitlet. Mot er spesielt viktig for ledelsen ettersom det går ut på å ha mot til å lede innovasjonsprosesser. Bason (2018) legger frem fire ulike former for ledelse. Det argumenteres for at visjonæren og/eller muliggjøreren er viktige lederstiler i initieringsfasen ettersom de er pådrivere for innovasjon.

Fra medarbeiderens side er forståelse av situasjonen viktig i initieringsfasen. For å få eierskap til ideer og prosjekter argumenterer masteroppgaven for at forståelse er elementært. Eierskap er viktig for at medarbeidere skal bli engasjert i prosjektet. Samskaping med involverte aktører er også viktig. Når det gjelder leverandørers rolle i initieringsfasen er det valgt å ikke legge vekt på dette. Det er viktig at modning, sjokk og utvikling av planer skjer i samskaping

med organisasjonen og interne samarbeidende aktører. Leverandører vil få en viktigere rolle utover i prosjektet.

#### *Forståelse, kapasitet, samskaping og mot i utviklingsfasen*

I utviklingsfasen er kapasitet, samskaping og mot viktig fra ledelsens side slik beskrevet i litteraturen. I utviklingsfasen er det viktig med kapasitet som gir rammer for å videreutvikle prosjektet og for at progresjonen av prosjektet skal gå i en positiv retning. Samskaping er som alltid viktig. Mot er også viktig, men sammenliknet med initieringsfasen kan utviklingsfasen kreve andre typer lederstiler. Lederstilen muliggjøreren som drivkraft for innovasjonsarbeid kan fortsatt være viktig i prosjektet, men det argumenteres også for at 360-graderinnovatøren kan være viktig for utviklingen av prosjekter. 360-graderinnovatøren kan fasilitere alle sider ved et innovasjonsprosjekt og som Van de Ven et al. (1999) fremlegger er det mange trinn i utviklingsfasen. Fra medarbeidernes side i utviklingsfasen er samskaping den viktigste dimensjonen ettersom det er dette medarbeiderne kan ha kontroll på. De to andre dimensjonene, kapasitet og mot, er mer rettet mot ledelsen fordi det er ledelsen som har mest innvirkning på rammene for innovasjon og lederstil. I utviklingsfasen får leverandører en viktig rolle spesielt når det kommer til samskaping. Utvikling av teknologiske løsninger krever samskaping med alle involverte aktører slik at leverandører vet hva som kreves av teknologien slik at den offentlige organisasjonen får det den trenger.

#### *Forståelse, kapasitet, samskaping og mot i implementerings- og avslutningsfasen*

I implementerings- og avslutningsfasen er det igjen viktig at ledelsen forstår situasjonen. Det antas at det er viktig at organisasjoner i offentlig sektor har en forståelse av innovasjon fordi det legger grunnlaget for at innovative muligheter kan bli utnyttet på en positiv måte. Dette er også viktig når det kommer til å integrere det «nye» med det «gamle» som skjer i implementerings- og avslutningsfasen (Van de Ven et al., 1999). Forståelse i den forstand henger også sammen med kapasitet. Organisasjonen må ha kapasitet til å innføre innovasjonen. Samskaping er fortsatt en viktig dimensjon selv etter at innovasjonen er blitt integrert i organisasjonen. Mens innovasjonsprosessen utvikler seg, utvikler også behovet for type lederstil seg. Masteroppgaven argumenterer for at 360-graderinnovatøren kan være en viktig lederstil på dette tidspunktet i prosessen fordi hun/han kan fasilitere alle sider ved en innovasjonsprosess. Kunnskapsingeniøren kan også være en viktig lederstil på bakgrunn av at hun/han er lederen for institusjoner som leverer tjenester og håndhever reguleringer. Når innovasjonen skal integreres i organisasjonen er det viktig at lederen har fokus på levering av løsningen.

I likhet med de andre fasene er det viktig med samskaping for medarbeidere i implementerings- og avslutningsfasen. Implementering av innovasjoner i helsesektoren er ofte rettet mot brukere, pasienter eller helsepersonell. Enten om en innovasjon er direkte rettet mot helsepersonell eller mot brukere og pasienter, får helsepersonell mest kontakt med innovasjonen (Knutshaug & Norbeck, 2018). Derfor er det viktig at helsepersonell er med i hele prosessen og samskaper med involverte aktører. I involverte aktører inngår mest sannsynlig også leverandører og det er viktig at de er med i samskapingsprosesser som foregår, selv i implementerings- og avslutningsfasen. Hvis det er endringer i for eksempel en teknologisk løsning for å tilpasses en situasjon trenger leverandører å være med i prosessen for å kunne tilpasse behovene som oppstår.

I dette kapitlet er det fremlagt ulike teorier og forskning relatert til innovasjonsprosesser og innovasjon i offentlig sektor. Basert på forskningen til Van de Ven et al. (1999), ulike former for samskaping og Basons (2018) økosystem for innovasjon i offentlig sektor er det blitt utformet et teoretisk rammeverk som ble presentert i tabell 2. Det teoretiske rammeverket vil bli brukt for å besvare forskerspørsmålet:

*«Hva er relevant teoretisk rammeverk for å analysere innovasjonsprosesser i offentlig sektor?»*

For å se om rammeverket er relevant for å analysere innovasjonsprosesser i offentlig sektor, tar masteroppgaven for seg innovasjonsprosjektet Digitalt tilsyn og innsamlet empiri om hvordan prosjektet ble gjennomført og hvordan forståelse, kapasitet, samskaping og mot innvirket på gjennomførelsen av prosjektet. Neste del av masteroppgaven vil redegjøre for hva prosjektet Digitalt tilsyn gikk ut på basert på rapporter gitt ut i forbindelse med prosjektet.

### 3 Case: Digitalt tilsyn

For å besvare forskerspørsmålet tar masteroppgaven for seg prosjektet Digitalt tilsyn for å se hvor relevant rammeverket presentert i tabell 2 er, og hva som eventuelt må endres som følge av analysen av prosjektet Digitalt tilsyn. Digitalt tilsyn er et prosjekt som ble gjennomført i åtte kommuner i Norge, deriblant Risør og Grimstad. For å se om det teoretiske rammeverket kan brukes for å analysere innovasjonsprosesser i offentlig sektor er det i masteroppgaven studert hvordan prosjektet Digitalt tilsyn ble gjennomført i helse- og omsorgssektoren i de to respektive kommunene. Dette kapittelet vil gi en beskrivelse av prosjektet Digitalt tilsyn.

Telenor (2019a) skriver at digitalt tilsyn i kombinasjon med digital trygghetsalarm og andre sensorer muliggjør god avstandsoppfølging. Dette bidrar til at flere eldre kan bo hjemme lengre samtidig som kommunenes ressursbruk kan optimaliseres for en bedre kvalitet i hjemmetjenesten. Digitalt tilsyn blir i sluttrapporten *Digitalt tilsyn – en reise i samhandling og samskaping* (Nilsen et al., 2017) omtalt som et digitaliseringsprosjekt i en tidlig og umoden fase av kommunens digitalisering. Digitalt tilsyn var både et innovasjonsprosjekt og et forskningsprosjekt som startet april 2014 og ble avsluttet mai 2017. Selv om prosjektet omtales som både et innovasjonsprosjekt og et forskningsprosjekt gikk disse prosjektene inn i hverandre (Nilsen et al., 2017). Arena Helseinnovasjon iverksatte samarbeidet om prosjektet (Dugstad, Nilsen, Gullslett, Eide & Eide, 2015). Finansiering kom fra Oslofjordfondet, RFF Agder og Hovedstadsfondet. Prosjekteier var Risør kommune. Universitetet i Sørøst-Norge ledet prosjektet og på sine nettsider (Universitetet i Sørøst-Norge, n/a) omtales prosjektet som «et unikt innovasjons- og forskningsprosjekt med fokus på implementering av velferdsteknologi i norske kommuner».

Tabell 3 viser en oversikt over aktørene i prosjektet. Tabell 4 viser en oversikt over deltakerne i prosjektet på individnivå.

Tabell 3: Aktørene i Digitalt tilsyn (Nilsen et al., 2017)

<b>Kommuner</b>	Risør kommune (prosjekteier) Drammen kommune Grimstad kommune Holmestrand kommune Kongsberg kommune Lier kommune Nore og Uvdal kommune Øvre Eiker kommune
<b>Teknologiutviklere/ leverandører</b>	Arena Helseinnovasjon Apertus AS
<b>Forsknings- og utdanningsinstitusjoner</b>	Høgskolen i Sørøst-Norge (prosjektleder) Universitetet i Agder

Tabell 4: Oversikt over deltakerne i prosjektet på individnivå (Nilsen et al., 2017)

<b>Antall</b>	<b>Tilknytning</b>
77	Kommunalt ansatte Helse og omsorg
8	Kommunalt ansatte IT tjenesten
15	Bedriftsrepresentanter
7	Virkemiddelaktører, innovasjonsselskap og forvaltning
10	Forskere
3	Studenter (oppgaver)
<b>120</b>	<b>Totalt</b>

Innledningsvis i dette kapittelet ble det stadfestet at masteroppgaven vil ta for seg kun to av de åtte kommunene som var med i Digitalt tilsyn: Risør kommune og Grimstad kommune. Begrunnelsen for at akkurat disse to kommunene er valgt er fordi de er lokalisert i samme region som masteroppgavens forfatter og det gjorde det enklere å innsamle empiri. Tidsperspektiv til masteroppgaven var også en grunn til at masteroppgaven måtte avgrenses. Videre vil dette kapittelet gi en innføring i Risør kommune og Grimstad kommune. Deretter vil kapittelet avdekke hva digitalt tilsyn innebærer, samt redegjøre for innovasjonsprosjektet og forskningsprosjektet Digitalt tilsyn, heretter kalt Digitalt tilsyn.

### **3.1 Risør kommune**

Risør kommune ligger i Aust-Agder fylke, sør i Norge. Det bor rundt 6900 innbyggere i kommunen (Statistisk sentralbyrå [SSB] 2019a). SSB (2019a) melder forventet befolkningstall omtrent 7270 i 2030. I Risør er det ca. 136 personer per 1000 innbyggere som er mottakere av hjemmetjenester i aldersgruppen 67 år til 79 år. I 2017 var det totalt 62 plasser i helse- og omsorgsinstitusjoner i kommunen som inkluderer sykehjem, aldershjem, barneboliger og institusjoner. I 2017 gikk hele 35 prosent av kommunens utgifter til helse- og omsorg. Grunnskole var nest høyest på listen over utgifter med 19 prosent.

I Risør kommune er innføring av velferdsteknologi et stort satsningsområde. Østre Agder er et interkommunalt samarbeidsforum for kommuner i regionen (Faanes, 2015). Som del av dette samarbeidsforumet ble det opprettet et fagutvalg for eHelse- og velferdsteknologi.

Målsettingen for dette utvalget er å *«bidra til at medlemskommunene i fellesskap utnytter mulighetene som ligger i bruk av nye teknologi i helse- og omsorgssektoren med sikte på å bidra til nyskaping, utvikling og gevinstrealisering i sektoren»* (Faanes, 2015, s. 14).

### **3.2 Grimstad kommune**

Grimstad kommune er i likhet med Risør lokalisert i Aust-Agder fylke. På slutten av 2018 ble ca. 23250 innbyggere registrert i Grimstad. Forventet befolkningstall i 2030 er nesten 26590 innbyggere. I Grimstad er det ca. 62 personer per 1000 innbyggere som er mottakere av hjemmetjenester i aldersgruppen 67 år til 79 år. Antall plasser i helse og omsorgsinstitusjoner er 128. Et interessant poeng ut fra statistikkene er at selv om Risør kommune har kun halvparten av antall plasser i helse- og omsorgsinstitusjoner er det over halvparten så mange av innbyggerne som er mottakere av hjemmetjenester i aldersgruppen 67 år til 79 år. Utgifter i forbindelse med helse- og omsorg var i 2017 på 27 prosent, mens grunnskole hvor det ble brukt nest mest utgifter var på 19 prosent (SSB, 2019b).

Helse- og omsorgsarbeid har en viktig plass i Grimstad kommune. I brosyren *Grimstad – en åpen og romslig sørlandsby* (2016) blir samarbeid beskrevet som en viktig faktor for å kunne nå målene kommunen har satt for helse- og omsorgssektoren. «For å møte utfordringene innen helse og omsorg, må kommunen satse på videreutvikling av de gode tjenestene som allerede eksisterer» (Grimstad kommune, 2016, s. 14). For å møte utfordringene skriver kommunen at de er avhengige av godt samspill mellom aktører fra offentlig sektor, privat sektor og frivilling sektor (Grimstad kommune, 2016).

### **3.3 Hva er digitalt tilsyn?**

Digitalt tilsyn kan bestå av ulike sensorer som for eksempel blir plassert i sengematter. Da blir det registrert hvis bruker eller pasient beveger seg fra senga. Et annet eksempel er bevegelsessensorer som merker om det er bevegelse i rommet. I tillegg kan det være døralarmer som varsler om passeringer, samt falldetektorer som registrerer bråe bevegelser etterfulgt av stilltilstand og lignende. Digitalt tilsyn kan være passivt i form av slike sensorer, men det kan også være aktivt i form av å kombinere det med eller kun bruke kameraer for bildeoverføring (Helsedirektoratet, 2017). Med bildeoverføring er det mulig for ansatte i helse- og omsorgssektoren å logge seg på en plattform ved for eksempel avtalt tidspunkt for å se hvordan det går med brukeren eller pasienten eller det åpnes for bildeoverføring ved utløst alarm. Dette kan lede til nødvendige tiltak (Sensio, 2019). Digitalt tilsyn ved bruk av kameraer tillater hjemmetjenesten å besøke brukere digitalt. Dette kan redusere både antall uttrykninger og behov for bemanning (Telenor, 2019b; Sensio, 2019).

Teknologien som ble brukt i prosjektet var en web-basert portal som styrte tilsynsteknologien slik at den ble programmert og tilpasset brukerne og pasientene. Kommunens oppgave var å programmere brukernes og pasientenes informasjon i portalen. Sensorer ble plassert i matter som registrerte tilstedeværelse i sengen samt sensorer som registrerte bevegelse i rommet. Det ble også plassert sensorer på dører på institusjoner for pasienter samt boliger for brukere som benyttet seg av hjemmetjenester. Teknologien ble brukt på sykehjem, i kommunale boliger og private boliger hvor kommunene leverer tjenester (Dugstad et al., 2015).

### **3.4 Innovasjonsprosjektet Digitalt tilsyn**

Fra januar 2017 er det Helsedirektoratets (2017) anbefaling at kommuner satser på digitalt tilsyn som et teknologiområde integrert i kommunenes ordinære helse- og omsorgstjenester. Digitalt tilsyn er noe som deltakerne i prosjektet, kommuner og leverandører har jobbet med siden 2014. Innovasjon i helse- og omsorgssektoren har lenge stått på kartet med fokus på økt



bruk av omsorgs- og velferdsteknologi (Helse- og omsorgsdepartementet, 2013; Teknologirådet, 2009).

Åtte kommuner i Norge var med i Digitalt tilsyn og disse er vist i tabell 3. Risør kommune var eier av innovasjonsprosjektet. Utviklingen av prosjektet skjedde trinnvis, både når det gjaldt antall kommuner som var med og skalering av velferdsteknologi. I starten av prosjektet var fem kommuner med, Risør, Lier, Nore og Uvdal, Holmestrand og Kongsberg (Dugstad et al., 2015). Senere ble også Grimstad, Drammen og Øvre Eiker med. Skaleringen av teknologien ble utvidet underveis i prosjektet ved at det ble økning i implementering av sensorteknologi. I tillegg utvidet teknologien seg til å inkludere kameraer. Teknologien ble først brukt i institusjoner og deretter utvidet til hjemmetjenesten (Nilsen et al., 2017).

Frem til april 2015 ble prosjektet ledet av Hilde Holm fra Arena Helseinnovasjon. Holm organiserte flere workshoper mellom involverte aktører. Workshopene var gode arenaer for læring, samskaping og utveksling av erfaring mellom kommunene. Etter april 2015 var det kommunene som i fellesskap var prosjektledere for innovasjonsprosjektet. Forskere tok rollen som fasilitator mellom kommunene og videreførte organiseringen av workshopene hvor blant annet helsearbeidere, IT-avdeling, leverandører og forskere var delaktige (Nilsen et al., 2017).

Selve tilsynsteknologien ble utviklet underveis i prosjektet og var ikke ferdigutviklet før den ble tatt i bruk. Gjennom samarbeid mellom leverandører, nattevakter, avdelingsledere, fagrådgivere, prosjektledere og kommunenes IT-tjenester ble tilsynsteknologien derimot ferdigstilt. Da teknologien ble tatt i bruk førte det til flere endringsprosesser i kommunene relatert til rutiner, arbeidsoppgaver, oppgavedeling, samhandlingsmønstre og interne maktforhold. Innføringen av digitalt tilsyn gjorde at arbeidsoppgaver måtte defineres på nytt og læres, og nye rutiner måtte etableres. Medarbeidere som behersket den nye teknologien fikk mer ansvar. Samskappingsprosessen som Digitalt tilsyn var bidro både til tjenesteinnovasjon og organisatorisk innovasjon (Nilsen et al., 2017).

### **3.5 Forskningsprosjektet Digitalt tilsyn**

Samtidig som å være et innovasjonsprosjekt var Digitalt tilsyn også et forskningsprosjekt. Hovedproblemstillingen i forskningsprosjektet var «*hva hindrer og hva fremmer implementering av velferdsteknologi i den kommunale helse- og omsorgstjenesten?*» (Nilsen et al., 2017, s. 12). Forskningsprosjektet så på hva behovene for læring og kunnskap er for aktører som er involvert i implementering av velferdsteknologi, hvordan implementering av velferdsteknologi endrer organisasjon og jobbdesign, samt hvordan pårørende erfarer

velferdsteknologi i hjemmesykepleien og i institusjoner. Ethiske dilemmaer var også et fokus med tanke på dilemmaer som oppstår i forbindelse med personvern, verdighet og brukermedvirkning når tilsynsteknologi blir tatt i bruk (Nilsen et al., 2017). Data til forskningsprosjektet ble innsamlet gjennom observasjon i workshopene, på møter og i opplæringssituasjoner i praksis og gjennom intervjuer. Forskerne var aktivt involvert i prosjektet gjennom planlegging av aktiviteter, deltakelse i workshopene og ved bruk av fokusgrupper. På denne måten samlet forskerne inn data til prosjektet for å besvare problemstillingen.

### **3.6 Digitalt tilsyn: En samskapingsprosess**

Både innovasjonsprosjektet og forskningsprosjektet var designet som samskapingsprosjekter. I innovasjonsprosjektet samarbeidet aktørene for å oppnå en vellykket implementering. Forskningsprosjektet foregikk i tett samarbeid mellom kommunene og leverandørene. I løpet av perioden 2014–2017 ble det gjennomført syv workshoper hvor helsearbeidere, IT-avdeling, leverandører, forskere og andre deltok. Temaer for workshopene var tjenesteinnovasjon, kommunikasjon, informasjonssikkerhet, etikk, velferdsteknologi, rutiner, dokumentasjon og optimalisering av teknologien.

I en kronikk skriver Nilsen (2017) at samskaping mellom blant annet kommunene og leverandørene har vært den viktigste suksessfaktoren for prosjektet.

*«Vi kaller det en «samskapingsmodell». Den har fokusert på de ansatte, på praktisk opplæring, på tjenesteinnovasjon og videreutvikling av teknologien. Denne måten å samarbeide på har vært en vinn-vinn-modell for kommunene og bedriftene. Kommunene får bedre tjenester, mens bedriftene får bedre produkter» (Nilsen, 2017).*

Denne masteroppgaven skiller seg fra det som allerede er gjort i forskningsprosjektet Digitalt tilsyn på flere måter. For det første studerer masteroppgaven Digitalt tilsyn noen år etter avslutning og etter at forskningen på prosjektet er avsluttet. Masteroppgaven tar for seg det som fremstår som varige resultater fra prosjektet. For det andre tar masteroppgaven opp et annet teoretisk utgangspunkt og bruker studier av Digitalt tilsyn for å diskutere hva som kan være et teoretisk rammeverk for å forstå innovasjonsprosesser i offentlig sektor.

I analysekapittelet ses det nærmere på hvilken rolle samskaping har hatt i gjennomførelsen av Digitalt tilsyn. Analysekapittelet vil også analysere de tre hovedfasene i 12-trinnsmodellen for innovasjon og studere hvordan modellen samsvarer med Digitalt tilsyn. I tillegg vil Basons

(2018) økosystemet for innovasjon i offentlig sektor bli analysert basert på Digitalt tilsyn. Det overordnede forskerspørsmålet er:

*«Hva er relevant teoretisk rammeverk for å analysere innovasjonsprosesser i offentlig sektor?»*

For å kunne besvare spørsmålet om rammeverket er relevant for å analysere innovasjonsprosesser i offentlig sektor er følgende ni underspørsmål utarbeidet:

- 1.1 Hvordan foregikk initieringsfasen i Digitalt tilsyn?
- 1.2 Hvor sentralt var samskaping i initieringsfasen i Digitalt tilsyn?
- 1.3 Hvilke deler av økosystemet var viktig i initieringsfasen i Digitalt tilsyn?
  
- 2.1 Hvordan foregikk utviklingsfasen i Digitalt tilsyn?
- 2.2 Hvor sentralt var samskaping i utviklingsfasen i Digitalt tilsyn?
- 2.3 Hvilke deler av økosystemet var viktig i utviklingsfasen i Digitalt tilsyn?
  
- 3.1 Hvordan foregikk implementerings- og avslutningsfasen i Digitalt tilsyn?
- 3.2 Hvor sentralt var samskaping i implementerings- og avslutningsfasen i Digitalt tilsyn?
- 3.3 Hvilke deler av økosystemet var viktig i implementerings- og avslutningsfasen i Digitalt tilsyn?

Neste kapittel tar for seg de metodiske valgene gjort i denne masteroppgaven. Videre vil de ni underspørsmålene bli diskutert for å kunne besvare forskerspørsmålet om det teoretiske rammeverket presentert i tabell 2 kan brukes for å analysere innovasjonsprosesser i offentlig sektor.

## 4 Metode

I dette kapittelet blir det presentert hvilken metode som er valgt å bruke i masteroppgaven for å kunne besvare det overordnede forskerspørsmålet. Det er valgt å legge metodekapittelet etter både litteraturgjennomgangen og casepresentasjonen ettersom det antas at det er bedre for leserne å først forstå forskerspørsmålet og casen før metodevalgene blir presentert og redegjort for.

Som en forskningsmetode brukes casestudier i mange situasjoner for å bidra med kunnskap om individuelle, gruppe, organisatoriske, sosiale, politiske og andre relaterte fenomener. En casestudie gjør det mulig for forskere å fokusere på et «tilfelle» og beholde et helhetlig- og virkelighetsperspektiv. Eksempler er å studere individuelle livssykluser, gruppeatferd og organisasjons- og ledelsesprosesser (Yin, 2014). Ifølge Yin (2014) er casestudier å foretrekke når forskerspørsmål spør «hvordan» eller «hvorfor» noe skjer. Masteroppgavens overordnede forskerspørsmål er «hva er relevant teoretisk rammeverk for å analysere innovasjonsprosesser i offentlig sektor». For å besvare dette er det blitt valgt å ta for seg en case og studere *hvordan* gjennomførelsen av Digitalt tilsyn foregikk. Ifølge Yin (2014) kan casestudier både være «single-case» og «multiple-case». Multiple-casedesign er når flere caser blir brukt som analyseenheter. I denne masteroppgaven brukes Risør og Grimstad kommuner som case, men ettersom Digitalt tilsyn ble utviklet i samskaping med alle de involverte aktørene er det tatt utgangspunkt i at kommunene hadde samme perspektiv på prosjektet når det kom til planleggingen og gjennomførelsen av prosjektet. Derfor blir de kategorisert som én case. Casens betydning for masteroppgaven er å se hvordan selve prosjektet Digitalt tilsyn ble gjennomført med utgangspunkt i Risør og Grimstad kommuner. Hvorvidt prosjektet ble gjennomført på ulik måte i de to kommunene er ikke i fokus i masteroppgaven. Det som er i fokus, og som er meningen med casen, er å sjekke om det teoretiske rammeverket er relevant for å forstå gjennomførelsen av Digitalt tilsyn.

Da tanken om å forske på innovasjonsprosesser i helse- og omsorgssektoren kom var det vanskelig å finne litteratur om temaet siden det er et relativt nytt forskningsområdet. Primært var dette et område det var interesse for å vite mer om ettersom litteraturen ikke ga en klar oppfatning av hvilke sammenhenger det er når det kommer til innovasjon i offentlig sektor. Å ta utgangspunkt i en teoretisk modell var også vanskelig ettersom det ikke var å finne i litteraturen. På grunn av dette var målet med masteroppgaven i første omgang å forstå og tolke det aktuelle fenomenet på best mulig måte. Gripsrud, Olsson og Silkoset (2016)

forklarer at dette kan omtales som eksplorativt design ettersom det er generelt lite kunnskap om innovasjonsprosesser i helse- og omsorgssektoren og offentlig sektor generelt. Eksplorativt design innebærer å undersøke om det er skrevet noe om temaet og om det foreligger data innsamlet av andre. I tillegg vil det ofte også være aktuelt med egen datainnsamling (Gripsrud et al., 2016).

Først ble det undersøkt om det var skrevet noe om temaet fra før. Det kom frem i litteratursøket at hvordan innovasjonsprosesser i offentlig sektor ble gjennomført var et forholdsvis ukjent tema og at det ikke ble funnet et teoretisk rammeverk som masteroppgaven kunne ta utgangspunkt i. Derfor ble det valgt å utforme et nytt teoretisk rammeverk basert på litteratur og forskning på temaene «innovasjonsprosesser», «innovasjon i offentlig sektor» og «samskaping». For å kunne undersøke hvor relevant det foreslåtte teoretiske rammeverket er ble det tatt utgangspunkt i gjennomførelsen av prosjektet Digitalt tilsyn i kommunene Risør og Grimstad. Det er skrevet flere rapporter og artikler i forbindelse med prosjektet og disse dokumentene er brukt som sekundærdata i oppgaven – data innsamlet av andre (Gripsrud et al., 2016). Tabell 5 viser en oversikt over de ulike dokumentene som brukes som sekundærdata i masteroppgaven.

*Tabell 5: Oversikt over sekundærdata*

Tittel	Forfattere	Type dokument	Publisert av	Utgitt
Digitalt tilsyn – en reise i samspill og samskaping	Nilsen, Dugstad, Eide, Eide, Eikebrokk, Gullslett, Meum, Moe og Stendal	Rapport	Høgskolen i Sørøst-Norge	2017
Co-creation of an innovation network: Engagement and user involvement in digital care services	Meum og Nilsen	Forskningsartikkel	International Academy, Research and Industry Association	2016
Digitalt tilsyn: Sluttrapport	Bjerkås, Sivertsen, Sjaavaag og Andersen	Rapport	Digitalt tilsyn Østre Agder	2017
Exploring the role of process orientation in healthcare service innovation: The case of digital night surveillance	Eikebrokk, Nilsen og Garmann-Johnsen	Forskningsartikkel	Association for information systems 2017	2017
Implementering av velferdsteknologi i helse- og omsorgstjenester: Opplæringsbehov og utforming av nye tjenester – en sluttrapport	Dugstad, Nilsen, Gullslett, Eide og Eide	Rapport	Høgskolen i Buskerud og Vestfold	2015

I tillegg til sekundærdata ble det også valgt å samle inn primærdata ved bruk av kvalitativ metode. For å forstå hvordan Digitalt tilsyn ble gjennomført var det nødvendig å gå i dybden og snakke med prosjektdeltakere om hvordan de opplevde prosjektet. Kvalitative data

uttrykkes i form av tekst, mens kvantitativ data framstår som tall eller andre mengdetemer (Grønmo, 2004). Vanlig metode å bruke for å innsamle kvalitativ data er uformelle intervju. Individuelle dybdeintervjuer gjennomføres når individets personlige erfaringer, meninger eller lignende er av interesse (Gripsrud et al., 2016). For å få innsyn i hvordan Digitalt tilsyn ble gjennomført var det interessant og nødvendig å få høre om prosjektdeltakeres opplevelser. Prosjektdeltakere i Risør kommune og Grimstad kommune ble kontaktet angående intervju som vist i tabell 6.

*Tabell 6: Oversikt over respondenter*

Respondent	Sted	Stilling
Informant 1	Risør	Sentral prosjektdeltaker
Informant 2	Grimstad	Sentral prosjektdeltaker
Informant 3	Grimstad	Prosjektdeltaker

Det ble valgt å gjennomføre semi-strukturerte intervjuer fordi dette gir fleksibilitet. Semi-strukturerte intervjuer er basert på en liste av spørsmål som kan bli adressert på en fleksibel måte (Easterby-Smith, Thorpe & Jackson, 2015). Det ble utarbeidet to semi-strukturerte intervjuguider som tok for seg de ulike trinnene i 12-trinnsmodell for innovasjon til Van de Ven et al. (1999). Intervjuguidene baserte seg på det teoretiske rammeverket og den empiriske studien er teoretisk fundert. Intervjuguidene er lagt ved som vedlegg A og vedlegg B. Intervjuguide 1 ble laget for intervjuene med prosjektdeltakerne som hadde en sentral rolle i prosjektet i sin kommune. De sentrale spørsmålene i intervjuguide 1 er bygget rundt 12-trinnsmodellen. Spørsmålene tar utgangspunkt i hvordan gjennomførelsen av Digitalt tilsyn foregikk opp mot de ulike trinnene. Hvorvidt samskaping var en viktig faktor i Digitalt tilsyn er også i fokus i intervjuguide 1. Intervjuguide 2 er en tilpasset versjon av intervjuguide 1 som også bygger på 12-trinnsmodellen, men er rettet mot prosjektdeltakeren med en mindre sentral rolle i Digitalt tilsyn og hvordan det opplevdes å være deltaker i prosjektet.

Det ble valgt å gjennomføre tre intervjuer med representanter fra Risør og Grimstad ettersom resultatene fra intervjuene ga tilstrekkelig med informasjon for å kunne besvare det overordnede forskerspørsmålet med tanke på at flere rapporter og artikler i tillegg blir brukt i analysen. I utgangspunktet var det ønskelig å intervju flere i forbindelse med Digitalt tilsyn.

Det viste seg å være vanskelig å få tak i flere personer fordi flere av deltakerne hadde byttet jobb siden prosjektslutt. I tillegg var det vanskelig å få tak i navn på personer som var med på prosjektet i Risør og Grimstad.

Informantene som lot seg intervjuet fikk selv bestemme tid og sted for intervjuene. Første intervju fant sted på Grimstad rådhus og varte i 50 minutter. Intervju nummer to ble gjennomført i Risør og varte i én time og 30 minutter, mens det siste intervjuet fant sted på Universitetet i Agder og varte i 50 minutter. Undertegnende hadde ansvaret for intervjuene og var personen som førte samtalen. I tillegg var det en eller to andre personer tilstede under intervjuene for å ta notater og stille relevante oppfølgingsspørsmål hvis det var noe som var uklart eller trengte bekreftelse.

#### 4.1 Validitet

Grønmo (2004) forklarer at validitet dreier seg om datamaterialets gyldighet for de problemstillingene som skal belyses. «*Validiteten er høy hvis undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen resulterer i data som er relevant for problemstillingene*» (Grønmo, 2004, s. 221). Før intervjuguidene ble utformet ble det teoretiske rammeverket som legger grunnlaget for masteroppgaven utarbeidet. Deretter ble sekundærdata som er relevant for Digitalt tilsyn og gjennomførelsen av prosjektet studert. Dette ga et godt utgangspunkt for hvilke spørsmål som måtte stilles i intervjuene for å få besvart det overordnede forskerspørsmålet. Grønmo (2004) skriver videre at validiteten er lav dersom undersøkelsesopplegget er lite treffende når det gjelder problemstillingene slik at det faktisk er noe annet som blir undersøkt enn det problemstillingene tilsier. Svarene fra intervjuene var i tråd med rapportene og artiklene med noen unntak som viser til at i denne masteroppgavens tilfelle er validiteten høy. I tillegg er validiteten høy fordi det er brukt et selvstendig rammeverk for å utarbeide intervjuene. Denne formen for validitet, når vi måler det som skal måles, kalles for *begrepsvaliditet* og er den vanligste måten å se på validitet på (Grønmo, 2004).

En annen måte å se på validitet på er ved *ytre validitet*. Ytre validitet refererer til generalisering og overførbarhet. Det vil si om resultatene fra undersøkelsen gjelder i andre tilfeller enn det som er studert (Nordahl, 2007). Formålet med det selvstendige teoretiske rammeverket er å undersøke hvor relevant det er for å analysere innovasjonsprosesser i offentlig sektor. Offentlig sektor dekker mange organisasjoner, enheter og instanser og det har ikke vært mulig å sjekke rammeverket opp mot en hel sektor. Det ble tatt utgangspunkt i et innovasjonsprosjekt i helse- og omsorgssektoren i noen få kommuner i Norge. Ett prosjekt er

ikke representativt for å kunne si om rammeverket er relevant for offentlig sektor som en enhet. Derimot finnes det mange likhetstrekk på tvers av offentlige organisasjoner i måten å jobbe på. Det gjør at rammeverket kan synes å være relevant for å analysere innovasjonsprosesser i offentlig sektor siden resultatene fra analysen viser at rammeverket stort sett er relevant for å analysere gjennomførelsen av Digitalt tilsyn.

## 4.2 Relabilitet

Relabilitet ifølge Grønmo (2004) refererer til datamaterialets pålitelighet. Relabilitet er høy hvis undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen gir pålitelige data. *«Pålitelighet kommer til uttrykk ved at vi får identiske data dersom vi bruker det samme undersøkelsesopplegget ved ulike innsamlinger av data som de samme fenomenene»* (Grønmo, 2004, s. 220). Det ble utført tre intervjuer hvor informantene var fra to ulike kommuner. På den ene siden kan det være vanskelig å si noe om hvor pålitelige dataene er fordi hvert intervju ble gjort med aktører i ulike kommuner og stillinger. På den andre siden ble Digitalt tilsyn gjennomført som en samskapingsprosess der alle kommunene som var med, inkludert prosjektdeltakere på alle nivåer, utviklet prosjektet sammen. Det kan derfor antas at informantene hadde forholdsvis lik innsikt i prosjektet til tross for at de befant seg i ulike deler i Aust-Agder fylke. Det var få svar fra informantene som var motstridene. Det var heller det motsatte at de forsterket hverandre. Det var også få svar som motstridde funn og utsagn fra rapportene og artiklene i forbindelse med Digitalt tilsyn. Dette gir grunnlag for å si at relabiliteten er høy.



## 5 Analyse: Er rammeverket relevant for å analysere innovasjonsprosesser i offentlig sektor?

Digitalt tilsyn oppstod fordi det var nødvendig å innføre velferdsteknologi i helse- og omsorgssektoren. Det var behov for å prøve ut nye løsninger i sektoren for å effektivisere og holde kostnader nede samtidig som sektoren tilbyr gode tjenester til innbyggerne. Spesielt på natten var det nødvendig å prøve ut nye løsninger fordi helsesektoren var nødt til å jobbe annerledes. Digitalt tilsyn handlet også om de ansatte i sektoren og kompetansen de trenger for å kunne omstille seg for å møte ny teknologi. Digitalt tilsyn var det første velferdsteknologiprojektet i Agder og prosjektet la grunnmuren for videre arbeid med velferdsteknologi. Den teknologiske delen av prosjektet gikk ut på å legge sensorer under dørmatter og i sengematter til pasienter og brukere som utløste alarmer hvis de var ute av sengene sine i en viss periode. Dette var typisk pasienter med demens. I tillegg medførte prosjektet blant annet endret arbeidsmetode hos helsepersonell og tilhørende utprøvinger.

Innovasjon i offentlig sektor er et sentralt tema i dagens samfunn ettersom samfunnet står overfor nye utfordringer relatert til en befolkning som lever lenger og som har større krav til offentlige tjenester. Innovasjon i offentlig sektor er også et tema som kan være komplekst og utfordrende på grunn av en økende andel av nye brukergrupper, knapphet på helsepersonell, samt at mange av aktivitetene i offentlig sektor er styrt av budsjett (Karlsen, 2013). Formålet med denne masteroppgaven er å komme frem til et relevant rammeverk for å analysere innovasjonsprosesser i offentlig sektor. Hvis man har et rammeverk som består av elementer som bidrar til å stimulere innovasjoner i offentlig sektor kan det gjøre det enklere å innovere i sektoren.

Rammeverket som ble foreslått i kapittel 2.5 er bygget på forskningen til Van de Ven et al. (1999). De kom frem til en 12-trinnsmodell for innovasjon. Innovasjonsprosesser i offentlig sektor er komplekse (Christensen & Lægroid, 2015) og krever dermed en omfattende innovasjonsmodell. Dette kapitlet vil se om gjennomføringen av Digitalt tilsyn kan forstås ved hjelp av det foreslåtte teoretiske rammeverket som bygger på 12-trinnsmodellen, samskaping og Basons (2018) økosystem for innovasjon i offentlig sektor, eller om rammeverket må tilpasses for å gi et godt bilde på gjennomførelsen av dette offentlige innovasjonsprosjektet. Samskaping er også et sentralt begrep i rammeverket fordi samskaping kan øke potensialet for involvering av innbyggere og organisasjoner i innovasjonsprosessen, samt oppdagelse av nye metoder og verktøy for å øke innovasjonsevnen (Bason, 2018).

Rammeverket foreslår at ulike typer av samskaping er viktige i ulike faser av innovasjonsprosessen. I dette kapitlet vil det ses på om ulike typer av samskaping med diverse aktører som ledere, medarbeidere og leverandører fant sted i Digitalt tilsyn og det vil ses på hvilke påvirkninger samskaping hadde. I tillegg vil det bli analysert hvorvidt dimensjonene forståelse, kapasitet, samskaping og mot var tilstede i Digitalt tilsyn.

På grunn av det omfattende rammeverket er det valgt å dele opp det overordnede forskerspørsmålet i ni underspørsmål for å se om rammeverket presentert i tabell 2 kan gi en god forståelse og forklaring av funn fra Digitalt tilsyn. Underspørsmålene ble presentert i kapittel 3.6. De neste delkapitlene vil ta for seg gjennomførelsen av Digitalt tilsyn på en systematisk måte. Først analyseres gjennomførelsen av Digitalt tilsyn opp mot initieringsfasen, deretter utviklingsfasen og til slutt implementerings- og avslutningsfasen.

## 5.1 Analyse av initieringsfasen

### 5.1.1 Hvordan foregikk initieringsfasen i Digitalt tilsyn?

Initieringsfasen består av tre trinn, modning, sjokk og planer (Van de Ven et al., 1999). Modningsfasen beskriver Van de Ven et al. (1999) som en «forprosess» som kan vare i flere år der ideer blir modnet frem til det kommer et sjokk i form av for eksempel økonomiske utfordringer eller konkurranse som resulterer i initiering av en eller flere innovasjoner. Slutten på initieringsfasen er når planer blir utviklet for å skaffe ressurser og investorer slik at innovasjonsprosjektet kan starte. Ifølge rammeverket kan vi forvente å gjenfinne trinnene i initieringsfasen i Digitalt tilsyn.

I rapporter fra Digitalt tilsyn kommer det frem at regjeringen lenge har etterspurt innovasjon i helsesektoren. Dette står også beskrevet i flere Stortingsmeldinger. I St.meld. nr. 25(2005-2006) (Helse- og omsorgsdepartementet, 2006, s. 91) står det at *«fremtidens omsorgstjenester vil i stadig sterkere grad gis der brukerne bor, og i samarbeid med brukerne. (...) Ny omsorgsteknologi, som nettbaserte tjenester, telemedisin og smarthusløsninger, vil inngå som en integrert del av tjenestene og bidra med å styrke både utøveren, brukeren og pårørende»*. Regjeringen ønsker økt fokus på teknologiske tiltak. Slik etterspørsel var en av grunnene til at ideen om digitalt tilsyn i helse- og omsorgssektoren ble formet.

Det kom frem gjennom intervjuene at Risør kommune så på muligheter for teknologi i helsesektoren tilbake i 2008. Dette stoppet midlertidig opp frem til 2012. Da kom de i kontakt med en gründer fra Drammen som presenterte sine planer for utstyr for digitalt nattilsyn for pasienter og hjemmeboende brukere. Behovet for utstyret ble deretter sjekket med nattvakter.

Det resulterte i at Risør kommune anskaffet utstyret sammen med blant annet kommunene Holmestrand og Lier. Omtrent samtidig var det en utlysning fra Norges Forskningsråd om Program for velferdsteknologi. Tanken var et Agder-prosjekt med krav om å ha med teknologiaktører i prosjekt. Ifølge informant 1 var formålet med programmet å få til innovasjon i teknologimiljøer. Velferdsteknologi var ansett som et vekstområde av nasjonale aktører ('den nye oljen'). Risør kommune ble dermed med i forskningsprosjektet med Etty Nilsen som prosjektleder (Dugstad et al., 2015). Risør kommune startet med å teste ut digitalt utstyr for 21 pasienter og det ble et prosjekt som varte fra 2013 til 2015 sammen med andre kommuner i Østre Agder, et såkalt pilotprosjekt (Bjerkås, Sivertsen, Sjaavaag & Andersen, 2017). Formålet med prosjektet var å teste ut teknologi som omhandlet bedre tilsyn for hjemmeboende og deretter på sykehjem og institusjoner. På det stadiet viste det seg at teknologien var umoden ettersom leverandøren var en ny og liten bedrift som ikke var stor nok til å kunne drive med utvikling ifølge informant 1. Risør kommune meldte tilbake til leverandøren om sine behov til teknologien. I starten ble tilbakemeldingene tatt godt imot, men etter hvert klarte ikke leverandøren å opprettholde toveiskommunikasjonen.

Fra informantene i Grimstad kom det frem at press ovenfra, fra politikere, var årsaken til at Grimstad kommune ble med i prosjektet Digitalt tilsyn. Det regionale samarbeidet med Østre Agder, som informant 1 også nevner, var en viktig faktor som gjorde at Digitalt tilsyn ble realisert. Informant 2 forteller:

*«Vi er nødt til å kutte ned bemanning i sektoren på grunn av budsjetter i kommunene, og er dermed nødt til å komme med nye løsninger for hvordan dette kan løses, og teknologi er en slik løsning.»*

Planer for prosjektet ble utviklet sammen med de involverte aktørene. Informant 1 forteller at det var åtte kommuner som søkte om å bli med i prosjektet. Prosjektgruppen i Digitalt tilsyn bestod av fire kommuner med prosjektlederne i hver av kommunene i spissen. Risør kommune valgte også å ha en faggruppe med i prosjektet som bestod av blant annet ergoterapeuter og nattevakter. I starten av prosjektet forteller informant 1 at prosjektet var administrativt forvaltet med politisk forankring. Grimstad kommune arbeidet tett sammen med kommunene Arendal og Risør i starten av prosjektet og de knyttet seg sammen med en leverandør som var en privat aktør. I samarbeid med Drammen kommune, som informant 1 bekrefter, begynte de å videreutvikle en løsning. Selv om løsningen var der trengte den utvikling og tilpasning.

Det som startet prosjektet Digitalt tilsyn var press fra politikere om effektivisering i helse- og omsorgssektoren. Press om effektivisering ovenfra kan beskrives som «sjokket» i modellen til Van de Ven et al. (1999) som fører til initiering av innovasjon. Dette presset førte til at flere kommuner i Agder slo seg sammen for å møte forventningene ovenfra og gjøre noe med det. Det var nødvendig å finne nye løsninger, spesielt om natten, for å øke tryggheten for brukere og pasienter. Derfor ble prosjektet Digitalt tilsyn realisert. Kommunene var nødt til å kutte ned bemanning i sektoren på grunn av budsjett og var dermed nødt til å komme med nye løsninger for hvordan dette kan løses. Teknologi var en løsning. Basert på analysen over ble det funnet at oppstartsprosessen i Digitalt tilsyn tilsvarende trinnene i initieringsfasen i 12-trinnsmodellen til Van de Ven et al. (1999).

### **5.1.2 Hvor sentralt var samskaping i initieringsfasen i Digitalt tilsyn?**

I gjennomgangen av litteraturen kom det frem at toppstyrt samskaping og samskaping med medarbeidere er viktig i initieringsfasen. Grunnen til dette er at i oppstartsfasen av et prosjekt er det viktig at ideen blir forankret både hos ledelsen og hos medarbeiderne slik at det er gjensidig forståelse av og eierskap til prosjektet.

I rapporter og artikler fra Digitalt tilsyn blir samskaping nevnt som en essensiell faktor for prosjektets gjennomføring og som en viktig faktor generelt når det kommer til implementering av velferdsteknologi i helse- og omsorgssektoren (Nilsen et al., 2017; Meum & Nilsen, 2016; Bjerkås et al., 2017; Eikebrokk, Nilsen & Garmann-Johnsen, 2017; Dugstad et al., 2015). I en rapport blir Digitalt tilsyn omtalt som «*en reise i samhandling og samskaping*» og at det «*har vært en arena for læring, og gjennom samhandling og samskaping har ansatte i åtte kommuner fått innsyn i hverandres utfordringer med implementering av velferdsteknologi*» (Nilsen et al., 2017 s. 1).

Det kom frem i intervjuene at samskaping var viktig og tilstede i startfasen av prosjektet. Grimstad kommune hadde et regionalt samarbeid med kommunene Arendal, Kristiansand og Risør ifølge informant 2. Kommunene søkte sammen om å bli med i det nasjonale programmet. Samskaping med andre kommuner var viktig når det gjaldt utvikling av ideen for prosjektet. Det gjaldt også utvikling av planer for Digitalt tilsyn. «*I innovasjonsprosjektet har aktører samarbeidet og innovert for å oppnå en vellykket implementering, og for å videreutvikle både produkter og tjenester*» (Nilsen et al., 2017 s. 15). I en rapport fra prosjektet blir det også nevnt at «*forankring i ledelsen, involvering av ansatte og samarbeid på tvers av enheter og kommuner har vært svært viktig for å lykkes*» (Bjerkås et al., 2017 s. 13).

Selv om det kom frem at samskaping var tilstede i initieringsfasen kan det diskuteres hvor sterkt samarbeidet mellom ledelsen og medarbeiderne i oppstartsfasen var. Fra litteraturgjennomgangen kan det ses at samarbeid mellom ledere og medarbeidere er viktig i gjennomførelsen av innovasjonsprosjekter i offentlig sektor (Garmann-Johnsen et al., 2018; Amundsen et al., 2011). I tillegg er samskaping i form av å etablere nye relasjoner mellom brukere og/eller pasienter og helsepersonell viktig for utviklingen av helsetjenester (Helse- og omsorgsdepartementet, 2016). Da informant 3, som var nattevakt i prosjektet, ble spurt om de ansatte var med å bestemme om hvordan prosjektet skulle foregå i startfasen svarer hun at de ikke var involvert i den prosessen. I rapportene fra Digitalt tilsyn var en av utfordringene som ble identifisert at vikarer og ekstrahjelpere ikke har nødvendig kompetanse for holdning til samskaping. Nilsen et al. (2017) anbefaler tilpasset oppøring i den første fasen. I offentlige organisasjoner som er preget av høy deltakelse av vikarer og ekstrahjelpere kan det være utfordrende å få til gode samskapingsprosesser med alle involverte aktører. Selv om det ble identifisert som en utfordring i Digitalt tilsyn kom det også frem at samskaping bør være tilstede selv for slike typer ansatte (Nilsen et al., 2017). Relasjoner mellom brukere og/eller pasienter og helsepersonell blir derimot trukket frem i Digitalt tilsyn som et viktig tilskudd i prosjektet ettersom et av målene for prosjektet var økt kvalitet og trygghet for brukere (Nilsen et al., 2017). På dette området spilte medarbeiderne en viktig rolle og det var også helsepersonell som ga tilbakemeldinger om at teknologien ikke virket slik som den skulle på grunn av feilmeldinger eller lignende. Det kom frem i intervjuene med informantene. Ifølge rammeverket er det viktig med både toppstyrt samskaping og samskaping med medarbeiderne. Analysen viser at medarbeiderne burde vært mer involvert i oppstartsfasen av prosjektet. Det kan derfor antas at selv om funnene fra Digitalt tilsyn ikke tilsvarende hva rammeverket foreslår, bør det være samskaping med medarbeidere i initieringsfasen.

Når det kommer til samskaping med leverandører så spiller dette ikke en sentral rolle i initieringsfasen ifølge rammeverket.. På dette tidspunktet i innovasjonsprosessen er det viktigst at organisasjonen kartlegger hvilke behov de vil ha tilfredsstilt før leverandører kommer inn i bildet. Informant 1 forteller at det som skjedde i Digitalt tilsyn i starten var at leverandøren kom med en løsning som kunne implementeres med en gang. Det som skjedde da var at Risør kommune ikke fikk dekket de behovene kommunen gjerne ville ha dekket ettersom de ikke fikk gi innspill på den teknologiske løsningen. Ofte oppleves det i helse- og omsorgssektoren at leverandører kommer med en ferdig løsning til organisasjonene som kan implementeres med en gang. I mange situasjoner er dette ikke den beste løsningen fordi selve

løøsningen som skal dekke behovene til organisasjonene trengs å bli utviklet med alle involverte aktører. Informant 1 uttaler:

*«Hvis jeg kunne gjort noe annerledes ville det vært å starte med behovet som er og finne en løsning deretter: ikke ha en løsning og så prøve å finne hvilket behov det skal dekke. Ved å starte med behovet får man kartlagt målinger, gevinster og utfordringer.»*

På bakgrunn av dette argumenteres det i denne masteroppgaven for at selv om det er viktig at leverandører er involvert i prosessen tidlig, trenger organisasjonen selv å finne ut hvilke behov en eventuell løsning trenger å dekke. Dette bekrefter hva rammeverket foreslår at ledelsen og medarbeidere først må jobbe sammen for å avdekke behov, ønskede gevinster og eventuelle utfordringer før leverandører blir tatt inn i prosessen.

### **5.1.3 Hvilke deler av økosystemet var viktig i initieringsfasen i Digitalt tilsyn?**

Av dimensjonene i Basons (2018) økosystem for innovasjon i offentlig sektor, trekker rammeverket frem alle fire dimensjonene, forståelse, kapasitet, samskaping og mot, som viktige i initieringsfasen.

Rammeverket foreslår at fra ledelsens side er alle dimensjonene viktige å legge vekt på. Flere rapporter i forkant av Digitalt tilsyn ga uttrykk for at helse- og omsorgssektoren bør fokusere på implementering av velferdsteknologi (Helse- og omsorgsdepartementet, 2006; Teknologirådet, 2009). Dette ga sektoren en forståelse for at noe måtte gjøres og at tiltak burde iverksettes. Både informantene fra Risør og Grimstad kommune bekrefter at dette var tilfelle i Digitalt tilsyn. Informant 2 forteller:

*«Det var ønsket fra nasjonalt nivå om økning av teknologi i helsesektoren. NOU og Stortingsmeldinger søkte etter mer velferdsteknologi. Så vår oppgave var å teste ut teknologiske løsninger og hadde i oppdrag om å anskaffe løsninger.»*

Rammeverket foreslår at det er viktig for medarbeidere i samskaping med ledelsen å ha forståelse for situasjonen. Det kommer ikke tydelig frem i empirien om dette var tilfelle i Digitalt tilsyn. På spørsmål om medarbeiderne var med på å bestemme om prosjektet skulle starte eller om teknologien skulle bli tatt i bruk svarer informant 3:

*«Nei, vi var ikke med på å bestemme det. Vi var ikke involvert i den beslutningen. Det måtte vi liksom bare da.»*

Dette strider imot hva rammeverket presenterer, men da informant 3 ble spurt om hva hun synes om at prosjektet ble igangsatt til tross for at helsepersonell ikke ble involvert svarer hun: *«jeg var veldig positiv til det.»* Det kom også frem i intervjuet med informant 3 at det helsepersonell er opptatt av når det kommer til innføring av teknologi eller lignende er nytteverdien og utdyper ved å fortelle:

*«Det er jo hvorvidt det kan gi oss informasjon om pasientene som vi trenger eller om det kan føre til at vi kan hjelpe de fortere. Det er det som er viktig for oss som er ute i pleien. Så det er ikke så viktig om det er teknologi, eller hva slags teknologi det er, og vi er veldig opptatt av at det må virke. Og det må ikke være tidkrevende, og det må være til nytte.»*

Press fra nasjonalt nivå ble nevnt som hovedgrunnen til at Digitalt tilsyn ble innført av både informantene og rapportene utgitt i forbindelse med prosjektet. Det kan være en grunn til at medarbeiderne på «gulvet» (helsepersonellet) ikke fikk det samme innblikket i situasjonen som ledelsen. Det kan igjen skape en hindring for at helsepersonell ikke fikk samme forståelse for situasjonen som andre involverte aktører. Det kan oppfattes som om at medarbeiderne ikke fikk samme forståelse for situasjonen som lederne i startfasen av prosjektet, men at det igjen ikke ble oppfattet som et problem for de ansatte. Informant 3 sier i intervjuet at hun kunne ønske de fikk en bedre forståelse, spesielt da det kom til teknologien.

Kapasitet til å effektivt generere og prøve ut ideer (Bason, 2018) blir presentert i rammeverket som en viktig dimensjon fra ledelsens side. Risør kommune ble i 2013 med i et forskningsprosjekt i kategorien kvalifiseringsprosjekt med ETTY Nilsen i spissen. Gjennom pilotprosjektet i kommunene Risør, Holmestrand, Lier, Kongsberg og Nore og Uvdal ble det forsket på om digitalt nattilsyn vil bidra til økt trygghet og sikkerhet for mennesker med demens (Dugstad et al., 2015). Funn fra forskningsprosjektet viste at alle deltakende kommuner i prosjektet hadde *«behov for ny kunnskap ved implementering av velferdsteknologi, inkludert kunnskap som ikke spesielt knytter seg til teknologien»* (Dugstad et al., 2015 s. II). Dette pilotprosjektet i forkant av Digitalt tilsyn kan antas å vise til at kommunene, inkludert Risør, hadde kapasitet til å prøve ut ideer siden de ble med i pilotprosjektet. Ifølge informant 1 så kommunen på muligheter for teknologi i helsesektoren tilbake til 2008 hvor de prøvde ut ideer. Grimstad kommune tenkte også lignende som Risør angående teknologiske løsninger forteller informant 2. Basert på dette argumenteres det i masteroppgaven for at innovasjonskapasitet var tilstede i kommunene.

I tillegg til forståelse, kapasitet og samskaping foreslår også rammeverket at mot i form av lederstiler som visjonæren og/eller muliggjøreren er viktige lederstiler i initieringsfasen. Ifølge Bason (2018) er visjonæren en type leder som formulerer og setter nivået på ambisjonene for prosjektet og muliggjøreren er drivkraften i organisasjonens innovasjonsarbeid. Gjennom intervjuene med informantene i Risør og Grimstad som hadde sentrale funksjoner i Digitalt tilsyn, kan det antas at disse personene var drivkraften i at prosjektet ble gjennomført. Da informant 1 ble spurt om han kunne beskrive hva prosjektet gikk ut på og hva hans rolle var kom det frem at Risør kommune sammen med informanten lenge hadde sett på muligheter for teknologi i helsesektoren og hvordan teknologi kunne hjelpe både ansatte og brukere. Fra da Risør begynte å se på muligheter for teknologi i helsesektoren og frem til Digitalt tilsyn ble realisert oppstod det flere hindringer i veien. Digitaliseringsarbeidet stoppet opp i en periode før satsningen på ny ble tatt på alvor. Når det skal implementeres nye løsninger og konsepter i en organisasjon og i en sektor trengs det visjonærer og muliggjørere som gjør det mulig for innovasjoner å vokse frem. Basert på intervjuene argumenteres det i denne masteroppgaven for at det var lederstiler som personer i kommunene påtok seg. Om det var bevisst eller ubevisst er uklart. Det som er klart, og som det i denne masteroppgaven argumenteres for, er at lederstilene visjonæren og/eller muliggjøreren er viktige lederstiler i initieringsfasen.

## 5.2 Analyse av utviklingsfasen

### 5.2.1 Hvordan foregikk utviklingsfasen i Digitalt tilsyn?

Utviklingsfasen er den største fasen i 12-trinnsmodellen og består av syv av de tolv trinnene: spredning, tilbakeslag, endrede kriterier, varierende deltakelse av personer, toppledelse, relasjoner til andre og utvikling av infrastruktur. Ifølge rammeverket kan innovasjonsprosesser i offentlig sektor følge disse trinnene som utviklingsfasen består av. Videre vil dette delkapittelet ta for seg de ulike trinnene i 12-trinnsmodellen og analysere hvorvidt gjennomførelsen av Digitalt tilsyn følger de ulike trinnene slik rammeverket foreslår.

Trinn fire, spredning, handler om aksept av prosjektet fra deltakernes side og om at etter sjokket i trinn to fornyer innovasjonsprosessen seg raskt i mangfoldige utviklingsaktiviteter (Van de Ven et al., 1999). Informantene i både Risør og Grimstad kommune forteller at planene for prosjektet ble fort akseptert av de involverte deltakerne. Da presset ovenfra om implementering av velferdsteknologi i helse- og omsorgssektoren økte utfoldet prosjektet seg raskt til et mangfold av aktiviteter som drev prosjektet fremover. «*Utvidelsen av innovasjonsprosjektet skjedde trinnvis, langs to akser: økning i antall kommuner og økt*



*skalering av velferdsteknologi»* (Nilsen et al., 2017, s. 10). I løpet av prosjektets første år utvidet prosjektet seg fra fem til åtte kommuner. Utvidelse av teknologien ble bestemt av kommunene og det førte til økt implementering i form av økning i bruk av sensorteknologi, knytting av ny teknologi til plattform og bruk av samme teknologi på nye områder som for eksempel i hjemmetjenesten (Nilsen et al., 2017). Informant 1 forteller at det finnes to måter å se på teknologien i digitalt tilsyn: passivt og aktivt. Dette er beskrevet i kapittel 3.3. I Risør kommune benyttet de seg av både passivt og aktivt tilsyn ved at de brukte passivt tilsyn på sykehjem og for hjemmeboende, og aktivt tilsyn på institusjonene. I Grimstad kommune benyttet de seg kun av passivt tilsyn i Digitalt tilsyn. Basert på analysen angående spredning argumenteres det for at trinn fire fant sted i Digitalt tilsyn.

Tilbakeslag og feil, trinn fem i 12-trinnsmodellen, kan oppstå underveis i innovasjonsprosessen. Grunner kan være at planer slår feil eller at uventende hendelser endrer forutsetningene for gjennomførelsen av prosjektet (Van de Ven et al., 1999). I en rapport fra Digitalt tilsyn identifiserte Nilsen et. al (2017) flere utfordringer i forbindelse med prosjektet. En utfordring var relatert til nye oppgaver i forbindelse med implementering av teknologi. Eksempler relatert til dette var samskaping av teknologien mellom brukere og teknologiutviklere samt behov for økt IKT-støtte i kommunen. Andre utfordringer var for lav kompetanse blant de ansatte og at teknologien ikke alltid virket. Dette kunne igjen skape en utrygghet for både helsepersonell og brukere og/eller pasienter. Informant 1 og informant 2 bekrefter at de slet med den tekniske kompetanse i starten av prosjektet. Alle informantene forteller at dårlig kommunikasjon mellom leverandør og kommunene var en utfordring i starten av prosjektet. Leverandøren hadde en løsning til kommunene, men løsningen dekket ikke alle behovene de ville dekke. Risør kommune ville gjerne gjøre alarmene individuelle slik at sensorene kunne gjenkjenne mønstre til pasienter og brukere. Dette klarte ikke leverandøren å levere. Hvis Risør kommune kunne gjort noe annerledes i prosjektet ifølge informant 1, ville det vært først å avdekke hvilke behov kommunen trengte og deretter se etter løsninger som dekket behovene og ikke motsatt som var tilfelle i Digitalt tilsyn. Informant 2 forteller at i Grimstad kommune hadde de også problemer med den tekniske kompetansen og at dette også bidro til skepsis blant de ansatte. Det ble gjort endringer underveis i prosjektet for å tilpasse seg de utfordringene som oppstod. Van de Ven et al. (1999) skriver at tilbakeslag oppstår i innovasjonsprosessen og Digitalt tilsyn er ikke unntak fra dette.

Når det kommer til trinn seks i 12-trinnsmodellen, endrede kriterier, skriver Van de Ven et al. (1999) at kriterier for suksess og fiasko varierer både mellom interne og eksterne ressurser og

over tid i innovasjonsprosessen ettersom den flytter seg over i nye faser. En stor endring som skjedde i Risør og Grimstad i Digitalt tilsyn var at det ble utbygging av leverandør. I starten da prosjektet var et pilotprosjekt trengte ikke kommunene å gå ut med anbud om offentlige anskaffelser. Etter hvert som prosjektet endret seg og flere kommuner ble med måtte de til slutt ut i en anbudspesess hvor Telenor vant. Ettersom det endret både hvilken leverandør som leverte teknologien og mulighetene prosjektet hadde, kan det antas at kriteriene for suksess og fiasko endret seg også.

Trinn syv går ut på at deltakere i innovasjonsprosjekter ofte er involvert på deltidsbasis. Informantene i Risør og Grimstad forteller at prosjektdeltakerne bare jobbet noen prosenter av sin tid på prosjektet. Spesielt for helsepersonellet var dette tilfelle. Informant 2 forteller:

*«I offentlig sektor er det ikke mulighet for å sette en prosjektgruppe på et prosjekt som skal jobbe med det 100 prosent slik som kan være en mulighet i privat sektor. Deltakere har sine vanlige arbeidsoppgaver, spesielt med tanke på sykepleierne som er nødt til å utføre sine oppgaver som får prioritering over prosjekter. Dette er også en av utfordringene når det kommer til innovasjonsprosjekter i offentlig sektor.»*

Dette stemmer overens med forskningen til Van de Ven et al. (1999) som sier at deltakerne har en tendens til å være involvert på deltidsbasis, at utskiftninger skjer ofte og at de ofte har manglende erfaringer når det kommer til innovasjonsprosjekter og utviklingen av innovasjoner (Van de Ven et al., 2000). Van de Ven et al. (2000) rapporterer videre at deltakere opplever ulike følelser til prosjektet i de ulike fasene av innovasjonsprosessen. Når det ble spurt om dette var tilfelle i Digitalt tilsyn svarer alle informantene at det var det. En av informantene i Grimstad forteller at deltakerne var skeptiske i starten av prosjektet selv om planene ble fort akseptert. Skepsisen kom fra lite erfaring med teknologi. Mens prosjektet utviklet seg derimot ble skepsisen redusert og det ble større etterspørsel fra deltakerne. Risør kommune opplevde også at deltakerne hadde ulike innstillinger til prosjektet mens det pågikk. Informant 1 forteller at nattevaktene ville at teknologien og tilsynet skulle fungere. Hvis noe ikke fungerte var det ikke greit i deres øyne:

*«Hvis teknologien ikke funker som den skal første gang, så er det greit. Hvis den ikke funker for andre gang, mister sykepleierne motivasjonen. Hvis den ikke funker for tredje gang, kan du bare glemme å implementere det. De er*

*derfor ikke så fan av utviklingsarbeid der ting tar tid for å funke slik det skal.»*

Slik beskriver informant 1 at han opplevde innstillingen til helsepersonellet og at han tror dette er generelt når det kommer til implementering av ny teknologi eller lignende. Tidligere ble det nevnt at deltakere i innovasjonsprosjekter i offentlig sektor har sine vanlige arbeidsoppgaver. Spesielt helsepersonell er nødt til å prioritere sine arbeidsoppgaver over slike prosjekter. Det kan antas at på bakgrunn av dette og uttalelsen fra informant 1 at årsaken til at helsepersonellet var skeptiske i starten av prosjektet var fordi helsepersonell, som nærmeste kontakt til pasienter og brukere, er avhengig av at teknologien og lignende fungerer slik som det skal når de trenger det. Informant 3 forteller at hun opplevde at hun selv og andre nattevakter hadde ulike innstillinger og følelser til prosjektet underveis:

*«Det er litt sånn at når du jobber i tjenesten og bruker teknologien og ser den helt reelle effekten av den da, så man får nesten et sånt ambivalent forhold til det for i noen tilfeller er det et kjempegodt hjelpemiddel og bra for både bruker og for oss, mens andre ganger kan det være bare til besvær for det gir oss ikke noe nyttig informasjon og fører bare til stress hos pasienten.»*

Hun forteller videre at dette gjelder ofte generelt for helsepersonell når det kommer til bruk av ny teknologi og er ikke unikt for akkurat dette prosjektet. Videre forteller hun at når man først ser nytteverdien av å bruke teknologien er det enklere for helsepersonell å akseptere den:

*«Etter hvert som dette ble normal drift for oss, så er jo det store bildet at mange ser positivt på det. Og det vet jeg ikke alle gjorde i begynnelsen i hvert fall. (...) Men ikke sant, når man klarer å tilpasse det slik at man får de riktige alarmene så er det jo det som er cluet da.»*

Funnene fra Digitalt tilsyn viser at deltakerne var involvert på deltidsbasis og at de opplevde ulike følelser underveis i prosjektet. Opplevelsen av ulike følelser er som foreslått i rammeverket basert på 12-trinnsmodellen til Van de Ven et al. (1999).

Trinn åtte i 12-trinnsmodellen til Van de Ven et al. (1999) er investorer/toppledere. De kan være involvert i innovasjonsprosjekter som sponsorer, mentorer, kritikere og/eller institusjonelle ledere. Ifølge informant 1 var lederne i kommunen store pådrivere for prosjektet. Informanten forteller at underveis i prosjektet hadde en av lederne i kommunen

spurt han om fremgangen i prosjektet. Informant 1 hadde på det tidspunktet svart lederen at prosjektet mest sannsynlig ikke ville gi alle gevinstene som var ønskelige. Til dette hadde lederen svart: *«men tenk på hvilke kompetanser vi får fra det da!»* På bakgrunn av dette sier informant 1 at lederne var store pådrivere og motivatorer. I Grimstad kommune var også toppledere involvert kom det frem i intervjuet med informant 2. Selv om toppledere var involvert i prosjektet oppgir informantene fra begge kommunene at de burde vært enda mer involvert. Forskningen til Van de Ven et al. (1999) viste at ingen store problemer ble løst uten involvering fra toppledelsen. Om dette var tilfelle i Digitalt tilsyn kommer ikke frem, men da det ble en prosess angående anskaffelse av teknologi slo alle 30 kommunene i Agder seg sammen om denne prosessen og det kan ha vært vanskelig uten hjelp fra toppledelsen. Det argumenteres derfor for at til tross for manglende funn i empiriinnsamlingen antas det at da det kom til store beslutninger angående budsjetter, innkjøp og lignende spilte toppledelsen en rolle i dette.

Etter hvert som innovasjoner utvikler seg blir ofte flere deltakere brakt inn i prosjektet og det oppstår nettverk av relasjoner som både kan være fremmende og hemmende for innovasjonsprosessen (Van de Ven et al., 1999; Aasen & Amundsen, 2015). Trinn ni i 12-trinnsmodellen ser på relasjoner til andre. Prosjektet var en samskappingsprosess og informant 1 forteller:

*«Hele prosjektet var samlinger mellom kommunene og prosjektdeltakerne med faglige diskusjoner osv. Det var ganske greit og gjorde at man snakket samme språk.»*

På spørsmål om relasjonene som oppstod mellom deltakerne var fremmende eller hemmende for prosjektet svarer informant 1:

*«Relasjonene som oppstod var nok fremmende for prosjektet.»*

Van de Ven et al. (1999) skriver at komplekse nettverk av relasjoner oppstår i prosjekter når enkeltpersoner og interessegrupper engasjerer seg i en rekke transaksjoner som er nødvendige for å bringe innovasjoner fremover. Deltakerne i prosjektet skapte ikke bare relasjoner til hverandre i sin kommune, men det skaptes også relasjoner på tvers av kommunene ettersom prosessen skjedde i samskaping med de andre involverte kommunene. Det kom frem både i rapportene fra prosjektet og intervjuene at relasjonene som oppstod i prosjektet var nødvendig for prosjektets fremgang.

Infrastruktur, trinn ti i 12-trinnsmodellen, handler om å skape en samfunnsinfrastruktur som er nødvendig for å implementere eller kommersialisere en innovasjon (Van de Ven et al., 1999). Infrastruktur omfavner mer enn teknologi og logistikk, det kan også inkludere den administrative tilretteleggelsen for å bringe en innovasjon frem i form av tilpasning av regelverk og kunnskapsutvikling. Informantene ble spurt om hvordan de ville beskrive tilretteleggelsen for Digitalt tilsyn i deres respektive kommune. Informant 1 svarer:

*«Leverandøren hadde en aktiv rolle, og det ble funnet løsninger underveis. Men det er sånn at det er når det står i drift at utfordringene kommer. (...) Ting må virke, og man må ha intern kompetanse og noen som har den operative kompetansen. Det var vel når det kom i drift at tilretteleggelsen ikke var optimal.»*

Informant 2 svarer:

*«Det er stor forskjell fra hvordan det var tilrettelagt da prosjektet startet til dags dato. Men Digitalt tilsyn la til rette for at andre prosjekter kunne komme frem.»*

Informant 3 forteller at hun var lite involvert i selve prosjektet fra begynnelsen av og har vanskeligheter for å svare på spørsmålet. Hun utdyper derimot med å si:

*«Fra ledelsens side så i hvert fall oppfattet jeg det som at det har blitt lagt til rette for det.»*

Nilsen et al. (2017) skriver at utformingen og organiseringen av tjenestene innenfor helse- og omsorgssektoren i de kommunale virksomhetene er basert på tradisjoner som går langt tilbake. Dette kan være utfordrende når det gjelder implementering av velferdsteknologi og endringene dette fører med seg i måten tjenesten er organisert på og hvordan samarbeidet mellom kommunale tjenesteområder foregår. På den ene siden kan det antas, basert på uttalelsene i intervjuene, at tilretteleggelsen for implementering av velferdsteknologi ikke var optimal i Digitalt tilsyn. På den andre siden kommer det også frem at Digitalt tilsyn så å si, hvis man ser bort ifra trykksalarmer som ble implementert tidligere, var et av de første prosjektene som ble gjennomført som gikk ut på implementering av velferdsteknologi, i hvert fall i kommunene Risør og Grimstad. På spørsmål om Digitalt tilsyn var det første prosjektet som var noe lignende av digitalisering svarer informant 3:

*«Ja, eller på velferdsteknologi da.»*

Da hun blir spurt om det har kommet flere digitaliseringsprosjekter eller prosjekter som går ut på implementering av velferdsteknologi etter Digitalt tilsyn svarer hun:

*«Ja, det har jo balla veldig på seg etter det. Vi hadde helt sikkert noe før det og, for den saks skyld. Og sånn som bruken av bare trygghetsalarm er jo velferdsteknologi, ikke sant. Men det er bare så gammelt at vi glemmer å tenke på det som det. Og samme med, vi brukte jo sånne PDA-er, sånne gammeldagse til journalskriving. Det funket jo ikke så veldig bra, men så begynte vi å ta i bruk en sånn mobilversjon til journalsystem i stedet, og det bruker vi jo i dag. Og det er jo veldig mange andre prosjekter og innføring som har vært gjort etter dette med Digitalt tilsyn da.»*

I intervjuet med informant 1 kom det frem at en av de store gevinstene Risør kommune fikk fra Digitalt tilsyn var god politisk oppbakking som førte til forankring av flere digitaliseringsprosjekter i helsesektoren i kommunen. I Risør kommune forteller informant 1 at de nå tenker digitalisering fra mange utviklingsprosjekter til digitalisering og drift av anleggene. Informant 2 forteller at de også opplevde lignende gevinster etter Digitalt tilsyn i Grimstad. Informant 2 forteller at press for effektivisering bidro til Digitalt tilsyn og senere flere prosjekter med digitalisering. Dette resulterte i mer digitalisering i helsesektoren i Grimstad, samt samarbeid mellom Agder-kommunene om innkjøp av e-helsetjenester og et felles responscenter. Informant 1 bekrefter dette ved å fortelle at Risør kommune også benytter seg av det felles responscenteret som er lokalisert i Kristiansand. På bakgrunn av informasjonen gitt av informantene kan det antas at selv om tilretteleggelsen for Digitalt tilsyn i kommunene Risør og Grimstad var utfordrende da Digitalt tilsyn fant sted, åpnet prosjektet opp for tilretteleggelse av nye digitaliseringsprosjekter i helse- og omsorgssektoren i de to kommunene.

Analysen over viser at trinnene i utviklingsfasen i 12-trinnsmodellen til Van de Ven et al. (1999) ble identifisert i gjennomførelsen av Digitalt tilsyn. Rammeverkets antydning om at innovasjonsprosesser i offentlig sektor kan følge utviklingsfasen i 12-trinnsmodellen til Van de Ven et al. (1999) synes derfor å være relevant.

### **5.2.2 Hvor sentralt var samskaping i utviklingsfasen i Digitalt tilsyn?**

Når det kommer til samskaping i utviklingsfasen foreslår rammeverket at samskaping med ledelsen, medarbeidere og leverandører er viktig i denne fasen. Alle rapporter og artikler som er skrevet i forbindelse med Digitalt tilsyn vektlegger samskapingsprosessen som viktig for

prosjektets gjennomføring. «Innovasjonsprosjektet og forskningsprosjektet er begge designet som samskapingsprosjekter» (Nilsen et al., 2017, s. 15). Samskaping blir trukket frem som den viktigste suksessfaktoren for Digitalt tilsyn. Samskapingsmetodikk og arbeidsmetoden i kommunenettverket i prosessen mellom blant annet leverandører og kommuner var essensielt for prosjektet (Nilsen et al., 2017). Mens prosjektet pågikk ble det arrangert flere workshops der involverte aktører i prosjektet møttes for å jobbe med felles problematikk i forbindelse med implementering og utvikling av velferdsteknologi og tjenesteinnovasjon. Aktører som var med på workshopene var blant annet helsearbeidere, personer fra IT-avdelingene, leverandører og forskere. Tabell 7 viser en oversikt over tidspunkt og temaene for workshopene samt hvem som deltok.

*Tabell 7: Tema og tidspunkt for workshoper, arenaer for samskaping, læring og erfaringsdeling i Digitalt tilsyn (Nilsen et al., 2017)*

Tid og sted	Tema	Helse- arbeidere	IT avdeling	Leverandør	Forskere	Andre
Drammen, 13.-14. nov. 2014	Tjenesteinnovasjon	23	3	5	7	7
Holmestrand, 16. feb. 2015	Kommunikasjon	27	3	3	5	
Grimstad, 28.-29. mai 2015	Tjenesteinnovasjon	28	4	4	7	5
Risør, 7. sept. 2015	Informasjonssikkerhet	10	4	2	7	2
Kongsberg, 24. nov. 2015	Rutiner, dokumentasjon og optimalisering av teknologien	24	2	4	5	
Drammen, 16.-17. april 2016	Tjenesteinnovasjon og etikk	17	2	3	6	
Västerås, sept. 2016	Velferdsteknologi i forskningen og utviklingens tegn	11	2	4	6	2

Samskaping blir omtalt som en suksessfaktor for prosjektet og informantene er av samme oppfatning. På spørsmål om hvor viktig de vil si at samskaping var for dette prosjektet svarer informant 1:

*«Samskaping er alfa og omega for utviklingsprosjekter.»*

Informant 2 svarer:

*«Samskaping er utrolig viktig. I offentlig sektor er det viktig å samarbeide med leverandør, personell, forskere og brukere - brukere er veldig viktig.»*

Informant 3 svarer lignende som de andre informantene og sier:

*«Jeg tror det er veldig viktig at man jobber sammen.»*

Informant 3 utdyper med egen erfaring fra workshopene. Hun var med på noen av workshopene og beskriver det som «*egentlig ganske nyttig*». Det å samarbeide med andre kommuner i tilsvarende prosesser og lære av hverandre sier hun var gøy. Informant 3 trekker frem at selv om samskapingsprosesser er en viktig faktor for utvikling og innovasjon i helsesektoren så er det derimot viktig at slike prosesser er godt planlagt:

*«Såne prosesser som det må være veldig godt planlagt da, og det må gjennomføres på en bestemt måte. Eller det er sikkert mange måter, men at det må i hvert fall være en tanke bak slik at man er sikker på at man får ut det man vil av det. Det blir jo mer og mer en slik type jobbing, i hvert fall opplever jeg det sånn, og i hvert fall jeg har vært med på ganske mange ulike workshops hvor man noen ganger tenker om var dette noe ulikt enn sist? Mens andre ganger tenker man at nå har jeg lært masse og vært kreativ da.»*

Det kom også frem i intervjuene at utviklingen av prosjektet, inkludert planene, ble skapt på samlingene underveis i prosjektet. Alle informantene trekker også frem at involvering av leverandører i samskapingsprosessen var viktig. Det kan derfor antas at slik rammeverket foreslår, at selv om samskaping med leverandører ikke nødvendigvis trenger å ta plass i initieringsfasen, er det viktig at leverandører blir tatt med i samskapingsprosessen i utviklingsfasen.

### **5.2.3 Hvilke deler av økosystemet var viktig i utviklingsfasen i Digitalt tilsyn?**

Rammeverket foreslår at det fra ledelsens side er viktig med kapasitet, samskaping og mot i utviklingsfasen av innovasjonsprosessen. Rammer for å videreutvikle prosjektet er, som foreslått i rammeverket, viktig fra ledelsens side. Informant 1 forteller at i starten av prosjektet meldte de tilbake til leverandøren hva som fungerte og hva som ikke fungerte med løsningen. I starten var leverandøren åpen for tilbakemeldingene og responderte på dem. Etter hvert ble det derimot stille fra leverandørens side da tilbakemeldinger fra kommunen ble gitt. Senere i prosjektet da kommunene gikk ut i anbudsprosess var det Telenor som vant og som ble leverandøren i Digitalt tilsyn. Da Risør kommune opplevde at de møtte motstand fra den daværende leverandører ved at de ikke fikk respons på tilbakemeldingene og dette kunne hindre fremgangen i prosjektet valgte de sammen med andre kommuner å gjøre noe med



saken. Det gjorde Risør ved å anskaffe en ny leverandør. På bakgrunn av dette kan det antas at kapasitet var tilstede fra ledelsens side ettersom det ble gjort endringer for å opprettholde progresjonen i prosjektet da det oppstod utfordringer.

Rammeverket foreslår at forståelse fra leverandørens side er viktig. I starten av prosjektet ble kommunene tildelt en løsning fra en leverandør. Etter anskaffelsesprosessen ble løsninger utviklet underveis i prosjektet i samskapingsprosessen. Selv om forståelse fra leverandørens side ikke var tilstede i begynnelsen av prosjektet kan det antas at både leverandøren og de andre aktørene forstod at leverandøren må ha en forståelse for situasjonen før en løsning blir levert ettersom det ble gjort endringer underveis i prosjektet som gjaldt leverandøren.

Med hensyn til hvilke typer lederstiler i utviklingsfasen foreslår rammeverket at muliggjøreren eller 360-graderinnovatøren er viktige lederstiler. Hvilken type stil lederne påtok seg i Digitalt tilsyn kom, som nevnt tidligere, ikke frem under empiriinnsamlingen. Det underforliggende i måten utviklingen av prosjektet foregikk kan det antas at 360-graderinnovatøren var en stil lederne påtok seg ubevisst. Det skjedde endringer underveis i prosjektet med hensyn til leverandører. Dette var en prosess som kan kreve at lederne og andre aktører var nødt til å se på flere sider av innovasjonsprosessen, ikke fokusere på å sette ambisjonene slik som visjonæren gjør eller håndheve reguleringer slik som kunnskapsingeniøren fokuserer på. I intervjuet med informant 1 fremstod informanten som en muliggjører basert på uttalelsene og pådrivet hans om prosjektet. Noen av sitatene hans fra intervjuet var:

*«Begynte tidlig å se på teknologi i helsesektoren.»*

*«Motivasjonen for prosjektet var at det ikke var gode nok alarmsystemer, så vi ville finne nye løsninger på det.»*

*«Det var veldig spennende å være med å bygge kompetanse.»*

Det kan antas at informant 1, basert på disse uttalelsene og relasjonen han hadde til prosjektet og deltakerne, var en stor drivkraft i organisasjonens innovasjonsarbeid. Å drive innovasjonsarbeidet i organisasjonen, slik som muliggjøreren gjør, kan antas å være spesielt viktig når det oppstår utfordringer. Digitalt tilsyn ble vellykket til tross for hindringer som oppstod underveis og det kan derfor antas at lederne eller andre nøkkelpersoner i prosjektet påtok seg disse rollene, bevisst eller ubevisst.

## 5.3 Analyse av implementerings- og avslutningsfasen

### 5.3.1 Hvordan foregikk implementerings- og avslutningsfasen i Digitalt tilsyn?

Implementerings- og avslutningsfasen består av de to trinnene anvendelse og avslutning og rammeverket foreslår at innovasjonsprosesser i offentlig sektor kan bestå av disse trinnene. Anvendelse skjer når «det nye» blir integrert med «det gamle». Hvis ny teknologi blir innført i en organisasjon og dette påvirker medarbeidernes rutiner er det sannsynlighet for at medarbeidernes rutiner og ansvar bør endres på for å tilpasses den nye situasjonen slik at innføringen av ny teknologi gir best mulig resultater. Dette var tilfelle i Digitalt tilsyn. Nilsen et al. (2017) skriver i en rapport fra prosjektet at en del avdelinger i helse- og omsorgssektoren i kommunene ikke hadde rutiner nedskrevet. Det ble poengtert at mellomlederne i kommunen hadde undervurdert hvordan implementeringen av digitalt tilsyn ville foregå. Hvilke rutiner som måtte endres som resultat av innføringen ble ikke konkretisert. Nilsen et al. (2017, s. 23) skriver *«for eksempel ble det tidlig klart at dagvaktene måtte forberede sengemattene, slik at nattevaktene kunne bruke det digitale tilsynet etter at brukeren hadde lagt seg.»* Det ble derimot ikke iverksatt tiltak som for eksempel opplæring eller utarbeidelse av rutiner for å forhindre at det oppstod problemer på grunn av slike situasjoner før senere i prosjektet. *«Dette ble ryddet opp i, og rutinebeskrivelser og opplæring kom på plass»* (Nilsen et al., 2017, s. 23).

Implementering, motstand og tilpasning er elementer som kan oppstå ved anvendelse av teknologien. Implementeringen av digitalt tilsyn skjedde mens prosjektet foregikk og etter prosjektslutt har innføringen av digitalt tilsyn skjedd i flere omsorgsboliger og lignende i kommunene forteller informant 1. Når det kommer til motstand blir det nevnt på flere områder i rapportene fra prosjektet. Tabell 8 viser en oversikt over hovedkategoriene og underkategoriene for motstand i Digitalt tilsyn.

Tabell 8: Motstandskategorier (Nilsen et al., 2017)

Hovedkategori	Underkategori
Organisatorisk motstand	Motstand mot endringer i etablerte rutiner Motstand mot nødvendig kompetansebygging Motstand mot kommunikasjon på tvers av skift og profesjoner Ledelsens motstand mot samskapende prosesser
Kulturell motstand	Motstand betinget av språklige/faglige forskjeller Motsetninger mellom profesjoner (helse vs. teknologi) Motstand mot tildelt ansvar i samskapende prosess
Teknologisk motstand	Helsepersonellens motstand mot teknologi IT infrastruktur = største kilde til motstand IT ansattes motstand mot innovasjon og velferdsteknologi
Etisk motstand	Motstand på grunn av bekymring for pasientsikkerhet Motstand på grunn av bekymring for tjenestens kvalitet Motstand på grunn av bekymring for personvern og verdighet Motstand på grunn av mangel på likeverdige tilbud til alle brukere

Informantene trekker alle frem teknologisk motstand på spørsmål om de opplevde motstand i prosjektet. Van de Ven et al. (1999) fremlegger at måter å integrere det nye med det gamle kan være ved å reorganisere organisasjonen og arbeidsansvar. Selv om motstand kan skape friksjon, kan friksjon skape endring. Når ansatte får mer erfaring med teknologien kan motstanden endres (Olsen, 2011; Lapointe & Rivard, 2005). To hovedgrep ble tatt i Digitalt tilsyn for å gjøre motstanden produktiv: «1) vi brukte en utenforstående fasilitator som var lydhør for alle involverte sine behov og fasilitatoren tilrettela for, 2) workshops som hovedarena for samskaping» (Nilsen et al., 2017, s. 23).

Når det kommer til det siste trinnet i 12-trinnsmodellen til Van de Ven et al. (1999), avslutning, ble Digitalt tilsyn avsluttet i april 2017 med en avslutningskonferanse. Teknologien i Digitalt tilsyn ble implementert som diskutert over og forskningsgruppen fikk svar på problemstilling de forsket på (Nilsen et al., 2017). Da prosjektet ble avsluttet ble flere gevinster fra prosjektet identifisert. Økt kvalitet, spart tid og unngåtte kostnader blir oppnevnt av Bjerkås et al. (2017) som de viktigste gevinstene i prosjektet. «Digitalt tilsyn har gitt økt trygghet for brukere, pårørende og ansatte ved at de blir varslet når brukerne forlater boligen nattetid eller er lenge borte fra sengen» (Bjerkås et al., 2017, s. 11). «Ansatte har spart tid ved at de ikke trenger å kjøre lange strekninger for å sjekke at brukerne sover» og «bruk av digitalt tilsyn har ført at til kostnadsveksten i helse og omsorg har blitt bremsset ved at ressursene brukes mer effektivt» (Bjerkås et al., 2017, s. 12). Som diskutert over, var trinn

elleve og tolv i 12-trinnsmodellen til Van de Ven et al. (1999) å finne i Digitalt tilsyn slik rammeverket foreslår.

### **5.3.2 Hvor sentralt var samskaping i implementerings- og avslutningsfasen i Digitalt tilsyn?**

I rammeverket blir det foreslått at både toppstyrt samskaping samt samskaping med medarbeidere og leverandører er sentralt i implementerings- og avslutningsfasen. Tett samarbeid og åpenhet mellom de ulike aktørene kan redusere motvilligheten mennesker kan føle på når for eksempel gamle løsninger skal erstattes med en ny teknologisk løsning slik som var tilfelle i Digitalt tilsyn.

Som vist i tabell 8 ble det opplevd motstand i Digitalt tilsyn på det organisatoriske, kulturelle, teknologiske og etiske planet. Ledelsen tok derimot grep sammen med deltakerne for å gjøre motstanden produktiv. Dette ble identifisert som en av gevinstene i prosjektet, at «*motstand i implementeringsprosesser er ikke bare negativt – det kan også være produktivt. Motstanden bidrar til utvikling av både teknologi og tjenester*» (Nilsen et al., 2017, s. 38). Da implementeringen av det digitale tilsynet ble innført og prosjektet møtte motstand prøvde ledelsen å gjøre motstanden til noe produktivt. For å oppnå dette kan det antas at ledelsen måtte samarbeide med deltakerne i prosjektet og at dette skjedde i samskaping med ledelsen, medarbeidere og andre deltakere. På bakgrunn av dette antas det at rammeverket er relevant for at samskaping må skje med ledelsen.

Denne masteroppgaven synes at samskaping med medarbeidere i implementerings- og avslutningsfasen er et interessant tema i Digitalt tilsyn. Det er fordi det rammeverket foreslår er ikke helt tilfelle i Digitalt tilsyn. Det kom frem i rapportene og i intervjuene at samskaping med medarbeidere i anvendelsestrinnet bør være tilstede. Når det gjelder opplæring av ansatte for å bruke teknologiløsningen for eksempel skriver Nilsen et al. (2017) at helsepersonellet ønsket seg opplæring «just in time» ved at opplæringen skulle ta plass idet teknologien ble tatt i bruk. Prosjektgruppen erfarte at det var mest hensiktsmessig for nattevaktene at det ble tilrettelagt for opplæring rett i forkant av vaktene. Informant 3 forteller at opplæringen var mer «*hånd til munn*» og utdyper:

*«Man lærte opp hverandre litt. Når vi mottok alarmene på telefonene våre, så tok vi jo de imot på samme måte som når vi mottar trygghetsalarm. Da er det sånn at man svarer, så trykker man på en tast så kommer det opp talekommunikasjon med pasienten, så trykker man på en annen tast for å*

*avslutte. Og denne teknologien ble satt opp helt likt, så alarmene var jo helt like. Så det var ikke så mye opplæring vi fikk, vi fikk jo ikke opplæring i selve sensorteknologien. Så siden det ikke hadde så kjempemye å si for bruken, så var det egentlig fint lite.»*

På spørsmål om informant 3 kunne ønske det ble gjort noe annerledes i prosjektet svarer hun først nei, men trekker deretter frem opplæring senere i intervjuet ved å fortelle:

*«Jeg tenker jo likevel at man kan ha en ordentlig opplæringsrunde likevel da. Apropos å gjøre noe annerledes, det kunne jo være en ting, selv om jeg sa nei. Jeg mener jo det at det vil alltid lønne seg hvis de ansatte kan kanskje forstå litt av bakgrunnen til hvorfor man velger å innføre noe, og også litt om selve teknologien, hvordan den virker og hvordan den ikke virker på en måte. Det er jo veldig mange sykepleiere som ikke har noen særlig sånn teknologisk kompetanse, sånn i bunn i hvert fall. Det hadde sikkert ikke forandret stort, men det er i hvert fall gunstig tenker jeg da i en sånn implementeringsprosess.»*

Nilsen et al. (2017) skriver at det viste seg at det var flere ansatte som trengte opplæring enn det lederne først hadde antatt. Både i en av sluttrapportene fra prosjektet og i et av intervjuene kommer det frem at samskaping med medarbeiderne i implementeringsfasen ikke var optimal. Det kommer derimot også frem at det burde vært bedre involvering med og tilretteleggelse for medarbeiderne på dette tidspunktet i prosessen. Det kan derfor antas at slik rammeverket foreslår at samskaping med medarbeiderne i implementerings- og avslutningsfasen er sentralt for denne fasen.

Tilslutt foreslår rammeverket at i implementerings- og avslutningsfasen er samskaping med leverandører sentralt. *«Teknologien som er implementert i prosjektet (monitorering for digitalt tilsyn) har vært under utvikling, og en ambisjon i prosjektet er at både kommuner og leverandører skal lære og innovere gjennom implementering og nettverk av deltakere»* (Nilsen et al., 2017, s. 30). Som beskrevet i utdraget fra en av rapportene fra Digitalt tilsyn skjedde utviklingen av den teknologiske løsningen med leverandøren og andre aktører frem til implementering og avslutning av prosjektet. Leverandørene var også tilstede og deltakende i alle workshopene som ble holdt som vist i tabell 7. Det argumenteres derfor for at samskaping med leverandører var sentralt i Digitalt tilsyn.

### 5.3.3 Hvilke deler av økosystemet var viktig i implementerings- og avslutningsfasen i Digitalt tilsyn?

Ifølge rammeverket blir det antatt at alle dimensjonene i økosystemet for innovasjon i offentlig sektor (Bason, 2018) er viktige i implementerings- og avslutningsfasen. Fra ledelsens side er det viktig med forståelse for situasjonen, spesielt når det kommer til å integrere det «nye» med det «gamle». Digitalt tilsyn medførte flere endringer i kommunene. Nilsen et al. (2017) har identifisert flere utfordringer samt gitt anbefalinger basert på observasjoner i Digitalt tilsyn. Dette er anbefalinger som kan medføre endringer i rammebetingelsene hvis kommunene velger å følge de. Tabell 9 viser et utdrag av identifiserte utfordringer og forskernes anbefalinger.

Tabell 9: Identifiserte utfordringer og forskernes anbefalinger (basert på Nilsen et al., 2017)

	Utfordring	Anbefaling
For ansatte i helse- og omsorgssektoren	- Nye oppgaver i forbindelse med implementering av teknologi	- Øke kommunikasjon mellom ulike skift, profesjonsgrupper, leverandører
	- For lav kompetanse, både med tanke på kunnskap og ferdigheter	- Øke kompetanse og trene opp nye, praktiske ferdigheter
For kommunene og for ledelse på alle nivåer i kommunene	- Svikt i lederinvolvering i forkant av implementering, ved utprøving og når det gjelder forståelse for mertidsbruk under implementering og drift	- Høyere ledelsesinvolvering – øke forståelsen for kompleksitet i prosjektene
	- Kommunene mangler dokumentasjon på rutiner for tilsyn	- Bedre dokumentasjon av eksisterende tjenester vil lette tjenesteinnovasjon og mulighet for å måle gevinster
For leverandører	- Teknologien virker ikke alltid	- Teknologien må utvikles gjennom samarbeid og dialog
	- Mangler kunnskap om drift i helse- og omsorgssektoren	- Tilføre kunnskap om organiseringen av helse- og omsorgssektoren gjennom samarbeid og anskaffelser

Et interessant punkt i tabell 9 er første punkt under utfordring for kommunene og for ledelse på alle nivåer i kommunene som går på forståelse. Forskerne finner «svikt i lederinvolvering i forkant av implementering, ved utprøving og når det gjelder forståelse for mertidsbruk under implementering og drift» (Nilsen et al., 2017, s. 3). Forskerne anbefaler at det bør bli mer involvering av ledelsen og økt forståelse for kompleksiteten i slike prosjekter. Hvor mye forståelse ledelsen hadde for implementeringen ved å integrere den nye teknologiske løsninger i de etablerte rutinene kom ikke frem i intervjuene. Det som kom frem i intervjuene var at Digitalt tilsyn var et av de første prosjektene som gikk ut på å implementere velferdsteknologi. Siden det var et av de første prosjektene kan det være forståelig at kommunene ikke hadde nok forståelse på det tidspunktet Digitalt tilsyn ble gjennomført. Rammeverket foreslår at både forståelse og kapasitet er viktig når det kommer til å

implementere innovasjoner. Anbefalingen av forskerne på punktet som gjelder forståelse i tabell 9 er økt forståelse. Det kan derfor argumenteres for at selv om ikke ledelsen hadde nok forståelse da Digitalt tilsyn ble gjennomført så er det viktig at ledelsen har forståelse slik rammeverket foreslår.

Kapasitet til å innføre innovasjonen i organisasjonen foreslår rammeverket at også er viktig fra ledelsens side. Van de Ven et al. (1999) skriver at innovasjonskapasitet kan medføre at rammebetingelsene blir endret på grunn av innføringen av innovasjonen. Mens gjennomføringen av Digitalt tilsyn foregikk skjedde det flere endringer i kommunene som følge av implementeringen av velferdsteknologien. Etisk motstand er en av kategoriene i tabell 8 og det gikk ut på at kommunene opplevde motstand i form av bekymring for pasientsikkerhet, bekymring for tjenestens kvalitet, bekymring for personvern og verdighet samt bekymring på grunn av mangel på likeverdige tilbud til alle brukerne (Nilsen et al., 2017). Det kom frem i rapportene og intervjuene at det i starten av prosjektet var usikkerhet rundt det etiske perspektivet ved bruk av digitalt tilsyn. Det var diskusjoner som gikk på om tilsynsteknologien innebar overvåkning. *«Etter hver snudde dette til en diskusjon av tidligere praksis, og hvorvidt regelmessige runder og besøk inn til brukere uavhengige om de hadde behov for hjelp i større grad var inngripende i forhold til integritet og verdighet enn en alarm som utløses ved behov»* (Nilsen et al., 2017, s. 25). På spørsmål om det stemmer at tilsynet ble først diskutert som uetisk, men etter hvert ble det sett på som mer uetisk å ikke bruke alarmene svarer informant 3:

*«Ja, jeg synes det. Du kan jo tenke deg selv, og liksom våkne hver morgen å vite at her har det vært noen i løpet av natten og sett på meg tre ganger. Det vil man jo helst ikke.»*

Rammene og perspektivene på implementering av velferdsteknologi endret seg mens Digitalt tilsyn ble gjennomført. Dette er i henhold til hva Van de Ven et al. (1999) foreslår kan skje som resultat av å innføre en innovasjon. Det argumenteres at på bakgrunn av gevinstene som ble identifisert som følge av innføring av digitalt tilsyn i kommunene, hadde kommunene kapasitet til å innføre innovasjonen. Som nevnt tidligere var noen av gevinstene fra Digitalt tilsyn økt kvalitet, spart tid og unngåtte kostander (Bjerkås et al., 2017).

Rammeverket foreslår at å samskape med involverte aktører er viktig for ledelsen, medarbeiderne og leverandørene. Som diskutert i forrige kapittelet, argumenters det for at denne dimensjonen fra Basons (2018) økosystem for innovasjon i offentlig sektor var viktig i

Digitalt tilsyn. Det kom frem i rapportene og i intervjuene at medarbeiderne burde vært mer involvert i den siste fasen av innovasjonsprosessen. Det kan derfor antas at samskaping er en viktig dimensjon i implementerings- og avslutningsfasen slik rammeverket foreslår.

Den siste dimensjonen i økosystemet til Bason (2018) er mot. Rammeverket foreslår at viktige lederstiler på dette stadiet i innovasjonsprosessen er 360-graderinnovatøren og/eller kunnskapsingeniøren. Kunnskapsingeniøren blir trukket frem som en god lederstil i implementerings- og avslutningsfasen ettersom kunnskapsingeniøren er leder for institusjoner som leverer tjenester og håndhever reguleringer (Bason, 2018). Når innovasjoner skal integreres i organisasjonen kan det være viktig med en leder som har fokus på levering av innovasjonen. Informant 1 sa i sitt intervju at det var viktig for nattevaktene at teknologien funket slik den skulle og dette var noe Risør kommune hadde stort fokus på. 360-graderinnovatøren blir også nevnt som en viktig lederstil i denne fasen og årsaken er at 360-graderinnovatøren kan fasilitere alle sider ved en innovasjonsprosess, inkludert slutfasen (Bason, 2018). Kommunene har tatt grep selv etter Digitalt tilsyn og videreført det digitale tilsynet og utvidet bruken av det. Informanten fra Risør forteller at etter prosjektet bygde kommunen flere omsorgsboliger og det er blitt bygget opp ny kompetanse. Informant 2 fra Grimstad forteller at Digitalt tilsyn la fundamentet for at det er blitt tatt i bruk et felles responssenter for Agder-kommunene, ansatt ny rolle i kommunen som velferdsteknolog og opprettet kurs i Helse og teknologi. Ifølge informant 2 har Digitalt tilsyn i tillegg bidratt til en videreutdanning og at det ble tvunget frem fordi det er behov for kompetanse. Dette viser at selv om Digitalt tilsyn er avsluttet har det fortsatt positive ettervirkninger i kommunene. Det kan antas at dette krever ledere som kan fasilitere og lede flere sider ved en innovasjon og videreføre den. Det argumenteres derfor for at lederstilene som rammeverket foreslår er viktige lederstiler i implementerings- og avslutningsfasen stemmer med funn fra Digitalt tilsyn.

Analysekapittelet tok for seg de ni underspørsmålene utformet fra det overordnede forskerspørsmålet og diskuterte og analyserte hvorvidt det selvstendige teoretiske rammeverket er relevant for å analysere innovasjonsprosesser i offentlig sektor basert på funn fra Digitalt tilsyn. Neste kapittel vil oppsummere resultatene fra analysen og deretter vil det bli konkludert om rammeverket er relevant for å analysere innovasjonsprosesser i offentlig sektor.



## 6 Oppsummering og konklusjon

### 6.1 Oppsummering: Er rammeverket relevant for å analysere innovasjonsprosesser i offentlig sektor?

«Hva er relevant teoretisk rammeverk for å analysere innovasjonsprosesser i offentlig sektor?»

Det er det overordnede forskerspørsmålet denne masteroppgaven er bygget på. Ved å kombinere litteratur basert på 12-trinnsmodellen for innovasjon til Van de Ven et al. (1999), ulike typer samskaping og økosystemet for innovasjon i offentlig sektor (Bason, 2018), er det utarbeidet et nytt og selvstendig teoretisk rammeverk. For å se om rammeverket er relevant for å analysere og forstå innovasjonsprosesser i offentlig sektor ble det analysert om elementene fra rammeverket var å finne i Digitalt tilsyn med fokus på gjennomførelsen av prosjektet i kommunene Risør og Grimstad. Ni underspørsmål ble utformet for å systematisere analysekapittelet. De ni underspørsmålene er:

- 1.1 Hvordan foregikk initieringsfasen i Digitalt tilsyn?
- 1.2 Hvor sentralt var samskaping i initieringsfasen i Digitalt tilsyn?
- 1.3 Hvilke deler av økosystemet var viktig i initieringsfasen i Digitalt tilsyn?
  
- 2.1 Hvordan foregikk utviklingsfasen i Digitalt tilsyn?
- 2.2 Hvor sentralt var samskaping i utviklingsfasen i Digitalt tilsyn?
- 2.3 Hvilke deler av økosystemet var viktig i utviklingsfasen i Digitalt tilsyn?
  
- 3.1 Hvordan foregikk implementerings- og avslutningsfasen i Digitalt tilsyn?
- 3.2 Hvor sentralt var samskaping i implementerings- og avslutningsfasen i Digitalt tilsyn?
- 3.3 Hvilke deler av økosystemet var viktig i implementerings- og avslutningsfasen i Digitalt tilsyn?

Kapittel 5 tok for seg de ni underspørsmålene og der ble diskusjon og analyse gitt hvorvidt elementene i rammeverket var tilstede og viktig for å forstå gjennomførelsen av Digitalt tilsyn basert på rapporter fra prosjektet samt empiri innsamlet gjennom intervjuer av informanter fra både Risør og Grimstad. I dette kapittelet oppsummeres funn fra Digitalt tilsyn og det overordnede forskerspørsmålet besvares om rammeverket, helt eller delvis, kan brukes for å analysere innovasjonsprosesser i offentlig sektor. Tabell 10, 11 og 12 oppsummerer.

Tabell 10: Funn fra Digitalt tilsyn basert på underspørsmål 1.1, 1.2 og 1.3

	Teoretisk rammeverk	Funn fra Digitalt tilsyn	Basert på funnene, er rammeverket relevant?
<b>12-trinns-modellen</b>	Initieringsfasen	Kommunene så på muligheter for teknologi i helsesektoren i flere år. Press ovenfra, fra politikere, om innovasjon i helsesektoren var årsaken til at prosjektet ble til. Planer og mål ble utviklet sammen med de involverte aktørene.	Ja – funn fra Digitalt tilsyn stemmer overens med trinnene i fasen.
<b>Samskaping</b>	Toppstyrt	Samskaping var en essensiell faktor i prosjektet og i en rapport blir det skrevet at forankring i ledelse, involvering av ansatte og samarbeid på tvers av enheter og kommuner har vært svært viktig for å lykkes.	Ja – toppstyrt samskaping ble funnet i Digitalt tilsyn.
	Med medarbeidere	Informant 3 forteller at sykepleierne ikke var med å bestemme hvordan prosjektet skulle foregå og rapportene sier at noen ansatte ikke hadde nok kompetanse om samskaping. Det blir derimot nevnt at samskaping med medarbeidere er viktig når det kommer til slike prosesser i sektoren.	Nei – det burde vært med tilstede.
<b>Økosystemet</b>	Forståelse (ledelsen + medarbeidere)	Ledelsen hadde forståelse for at helse- og omsorgssektoren må fokusere på implementering av velferdsteknologi og at tiltak burde iverksettes. Medarbeiderne, derimot, burde fått en bedre forståelse for situasjonen og prosjektet fra starten.	Ja – fra ledelsens side. Nei – fra medarbeidernes side.
	Kapasitet (ledelsen)	Hadde kapasitet til å prøve ut nye ideer og det la grunnmuren for at ideen om Digitalt tilsyn kom til live og at den ble realisert.	Ja – viktig med kapasitet fra ledelsen.
	Samskaping (ledelsen + medarbeidere)	Samskaping var viktig og tilstede i initieringsfasen, men medarbeiderne burde vært mer involvert.	Ja – fra ledelsens side. Nei – fra medarbeidernes side.
	Mot (ledelsen)	Funn fra Digitalt tilsyn tilsier at lederne, enten om det var bevisst eller ubevisst, påtok seg lederstilene som visjonæren og/eller muliggjøreren i denne fasen av prosjektet ettersom de så på muligheter for teknologi i sektoren og var pådrivere i prosjektet.	Ja – visjonæren og/eller muliggjøreren er viktige lederstiler i initieringsfasen.

Tabell 11: Funn fra Digitalt tilsyn basert på underspørsmål 2.1, 2.2 og 2.3

	Teoretisk rammeverk	Funn fra Digitalt tilsyn	Basert på funnene, er rammeverket relevant?
<b>12-trinns-modellen</b>	Utviklingsfasen	Digitalt tilsyn ble utvidet, det oppsto tilbakeslag som måtte bli håndtert, kriterier for suksess og fiasko ble endret underveis, deltakerne var involvert på deltidbasis og opplevde ulike innstillinger til prosjektet og skapte relasjoner mellom hverandre som var fremmede for prosjektet. Topplederne var involvert og selv om tilretteleggelsen ikke var optimal da Digitalt tilsyn ble gjennomført åpnet det opp til flere innovasjonsprosjekter i fremtiden.	Ja – funn fra Digitalt tilsyn stemmer overens med de ulike trinnene i utviklingsfasen.
<b>Samskaping</b>	Toppstyrt	Lederne sier at samskaping er alfa og omega for utviklingsprosjekter.	Ja – viktig at lederne er involverte sammen med andre aktører.
	Med medarbeidere	Medarbeidere var med på workshops i forbindelse med prosjektet der utviklingen av prosjektet foregikk.	Ja – viktig at medarbeidere er med i prosessen.
	Med leverandører	Samskappingsmetodikk og arbeidsmetoden i kommunenettverket i prosessen mellom blant annet leverandører og kommuner var essensielt i prosjektet. Alle informantene trekker frem at involvering av leverandørene i samskapsprosessen var viktig.	Ja – viktig å samskape med leverandører.
<b>Økosystemet</b>	Forståelse (leverandører)	Fikk en løsning av leverandør som ikke holdt mål. Burde startet med hvilke behov kommunene har og så utviklet en løsning sammen med leverandøren. Det ble ikke gjort i starten av Digitalt tilsyn, og blir nevnt som noe de ville gjort annerledes i prosjektet.	Nei – burde vært mer tilstede i Digitalt tilsyn.
	Kapasitet (ledelsen)	Det måtte gjøres noen endringer i rammene for å videreutvikle prosjektet.	Ja – viktig med kapasitet til å videreutvikle prosjektet.
	Samskaping (alle)	Alle involverte aktører deltok på workshops og bidro med utviklingen av prosjektet.	Ja – essensielt at samskaping mellom alle aktører er tilstede.
	Mot (ledelsen)	Funn fra prosjektet tilsier at lederne påtok seg lederstiler som 360-graderinnovatoren og/eller muliggjøreren ettersom Digitalt tilsyn ble en suksess til tross for hindringer som oppstod underveis.	Ja – 360-graderinnovatoren og/eller muliggjøreren er viktige lederstiler.

Tabell 12: Funn fra Digitalt tilsyn basert på underspørsmål 3.1, 3.2 og 3.3

	Teoretisk rammeverk	Funn fra Digitalt tilsyn	Basert på funnene, er rammeverket relevant?
<b>12-trinns-modellen</b>	Implementerings- og avslutningsfasen	Ved integrering av den nye teknologiske løsningen opplevde prosjektet motstand fra flere hold. Mens implementeringen foregikk endret derimot disse perspektivene seg og åpnet opp for flere velferdsteknologiprojekter. Prosjektet ble avsluttet i 2017 da innovasjonen ble implementert og forskerne avsluttet sitt forskningsprosjekt.	Ja – funn fra Digitalt tilsyn stemmer overens med trinnene i denne siste fasen.
<b>Samskaping</b>	Toppstyrt	I samskaping med ledelsen tok prosjektgruppen grep da implementeringen av tilsynet ble møtt med motstand på ulike plan.	Ja – viktig med involvering av ledelsen når innovasjonen skal implementeres.
	Med medarbeidere	Funn fra Digitalt tilsyn sier at medarbeiderne var ikke inkludert nok i slutfasen av prosjektet. Det kommer derimot frem at medarbeiderne burde vært mer involvert.	Nei – burde vært mer involvert.
	Med leverandører	Da Telenor vant anbudsprosessen, ble den teknologiske løsningen utviklet sammen med leverandøren og de andre prosjektdeltakerne.	Ja – viktig at teknologien blir implementert i samskaping med leverandøren.
<b>Økosystemet</b>	Forståelse (ledelsen)	Kommer frem i Digitalt tilsyn at forståelse fra ledelsens side ikke var god nok som bidro til utfordringer. Forskerne sine anbefalinger på dette er at det burde være en høyere involvering av ledere og økt forståelse for situasjonen.	Nei – burde hatt bedre forståelse
	Kapasitet (ledelsen)	Rammene og perspektivene på implementering av velferdsteknologi endret seg mens Digitalt tilsyn ble gjennomført.	Ja – kapasitet var tilstede i Digitalt tilsyn.
	Samskaping (alle)	Samskaping var viktig i Digitalt tilsyn. Selv om det kommer frem at medarbeiderne ikke var inkludert nok, blir det trukket frem at de burde vært med involvert.	Ja – samskaping er essensielt. Nei – medarbeiderne var ikke nok involvert.
	Mot (ledelsen)	Funn fra Digitalt tilsyn tilsier at fokus på levering av tjenesten og fasilitering av alle sider ved en innovasjon var viktig i prosjektet.	Ja – kunnskapsingeniøren og/eller 360graderinnovatoren er viktige lederstiler.

Resultatene fra analysen av de ni underspørsmålene viser at rammeverket er relevant for å analysere innovasjonsprosesser i offentlig sektor basert på funn fra Digitalt tilsyn med unntak av noen få punkter i rammeverket. De ulike trinnene i 12-trinnsmodellen til Van de Ven et al. (1999) er til stede i Digitalt tilsyn, selv om gjennomførelsen ikke bevisst har valgt å ta for seg de tolv trinnene i modellen. Innovasjonsprosesser i offentlig sektor er komplekst og det er argumentet i denne masteroppgaven for at 12-trinnsmodellen er en modell som offentlig sektor kan ta utgangspunkt i når det kommer til å forstå og gjennomføre innovasjonsprosesser.

Rammeverket foreslår at ulike former for samskaping er tilstede i innovasjonsprosesser i offentlig sektor. Det er viktig med samskaping mellom involverte aktører som ledelsen, medarbeidere og leverandører i innovasjonsprosessen. Funn fra analysen av Digitalt tilsyn viser at samskaping med medarbeiderne burde vært mer tilstede slik som rammeverket foreslår. Rammeverket foreslår at samskaping med leverandører ikke trenger å skje før i utviklingsfasen. Funn fra Digitalt tilsyn viser at leverandør som kom med en ferdig løsning til kommunene bidro til problemer fordi kommunene ikke fikk dekket de behovene de trengte med den ferdige løsningen. Informant 1 og 2 forteller at hvis de kunne gjort noe annerledes i prosjektet ville det vært å først identifisere hvilke behov de trengte å dekke og deretter etterspør en løsning basert på disse behovene. Rammeverket foreslår at leverandører ikke har en sentral rolle i initieringsfasen selv om funn fra Digitalt tilsyn tilsier at leverandøren hadde en sentral rolle. Funn fra Digitalt tilsyn viser derimot at hvis deltakerne kunne gjort noe annerledes i prosjektet ville det vært å først samarbeide innad i organisasjonen og deretter trekke eksterne aktører inn som blant annet leverandører.

De ulike dimensjonene i Basons (2018) økosystem for innovasjon i offentlig sektor foreslår rammeverket er viktige at er tilstede når innovasjonsprosesser skjer i offentlig sektor. De ulike dimensjonene er forståelse, kapasitet, samskaping og mot i form av ulike lederstiler.

Resultater fra analysen angående disse dimensjonene i de ulike fasene i innovasjonsprosessen viser at rammeverket stemmer overens med funn fra Digitalt tilsyn med unntak av forståelse. Det ble funnet at forståelse fra ledelsens side ikke var god nok målt opp mot anbefalinger i litteraturen. Dette gjaldt spesielt da det kom til implementeringen av teknologien og hvilken innvirkning dette ville ha på de ansatte. Rapportene fra prosjektet viser derimot at anbefalinger for fremtidige prosjekter er at ledelsen har bedre forståelse for kompleksiteten som inngår i innovasjonsarbeid.

Det antas at rammeverket først presentert i kapittel 2.5 er relevant for å analysere innovasjonsprosesser i offentlig sektor. Analysen av Digitalt tilsyn tyder på at det er viktig at

elementene presentert i rammeverket er tilstede når organisasjoner i offentlig sektor skal innovere. Rammeverket kan brukes av offentlige organisasjoner når de skal innovere ved at det kan fungere som en guide for hvordan innovasjonsprosessen kan struktureres for å ha et godt utgangspunkt. Rammeverket kan være en guide som ikke er fasttømret som må tilpasses situasjonen i ulike tilfeller. I tillegg kan rammeverket hjelpe med å vite når det er viktig for ledelsen, medarbeidere og leverandører å ha fokus på forståelse av situasjonen, kapasitet for å videreutvikle prosjektet og samskaping med involverte aktører. I tillegg kan det gi lederne et utgangspunkt for hvilke lederstiler det kan være viktig å påta seg for gjennomførelsen av prosjekter.

## 6.2 Konklusjon

Offentlig sektor i Norge står overfor utfordringer og det er et behov for taktskifte i forsknings- og innovasjonsinnsatsen i og for offentlig sektor (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016a; Norges Forskningsråd, 2018). For å kunne fornye, forenkle og forbedre offentlig sektor er en av Regjeringens hovedprioriteringer *effektiv digitalisering av offentlig sektor* og den oppfordrer til at flere digitaliseringsprosjekter bør gjennomføres i offentlig sektor (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016b). Helsesektoren er blant de offentlige enhetene som allerede har flere utfordringer relatert til økende andel eldre, økende helseutgifter, nye brukergrupper og knapphet på helse- og sosialpersonell (Karlsen, 2013). For å løse disse utfordringene foreslår Nærings- og fiskeridepartementet (2019) at sektoren bør dra nytte av innovasjonskraft i andre sektorer og at implementering av velferdsteknologi må være høyt oppe på agendaen. For å få til dette må innovasjonsprosjekter gjennomføres i helsesektoren. Hvordan dette foregår og hvordan innovasjonsprosesser i offentlig sektor kan analyseres og forstås er det forsket lite på. Dette la grunnlaget for det overordnede forskerspørsmålet denne masteroppgaven har tatt for seg å besvare:

*«Hva er relevant teoretisk rammeverk for å analysere innovasjonsprosesser i offentlig sektor?»*

For å besvare forskerspørsmålet er det utviklet et selvstendig teoretisk rammeverk. For å utvikle rammeverket ble det presentert tre hovedtemaer i litteraturgjennomgangen som tok for seg temaene «innovasjonsprosesser», «innovasjon i offentlig sektor» og «samskaping». Innovasjonsprosesser i offentlig sektor er, ifølge Christensen og Lægread (2015) komplekse og krever en omfattende modell. Derfor ble det tatt utgangspunkt i 12-trinnsmodellen for innovasjon til Van de Ven et al. (1999) og i litteraturgjennomgangen ble denne modellen

forklart. Videre ble det redegjort for forskjeller mellom innovasjon i offentlig sektor og privat sektor. Den største forskjellen som ble identifisert når det kommer til innovasjon i de to sektorene er formålet med innovasjon. I privat sektor er ofte formålet å forbedre konkurransevne eller øke inntjening, mens i offentlig sektor er formålet med innovasjon som regel rettet mot å forbedre fordelingen av goder til samfunnet eller produsere gode tjenester på en effektiv måte (Johnsen & Garmann-Johnsen, 2011). Økosystemet for innovasjon i offentlig sektor ble så forklart med bakgrunn av Bason (2018) som har identifisert fire sammenhengende dimensjoner som han mener er viktig å håndtere når det skal innoveres i offentlig sektor. De fire dimensjonene er forståelse, kapasitet, samskaping og mot og disse ble forklart. Siste tema litteraturgjennomgangen tok for seg var samskaping og det ble presentert ulike former for samskaping: toppstyrt samskaping, samskaping med medarbeidere og samskaping med leverandører.

De ulike temaene la grunnlaget for det selvstendige teoretiske rammeverket som er presentert i tabell 2. For å se om det teoretiske rammeverket kan brukes for å analysere innovasjonsprosesser i offentlig sektor ble det valgt å studere hvordan gjennomførelsen av Digitalt tilsyn i kommunene Risør og Grimstad foregikk. Etter litteraturgjennomgangen ble derfor prosjektet Digitalt tilsyn presentert basert på rapporter og artikler utgitt i forbindelse med prosjektet. Ni underspørsmål ble utformet på grunnlag av litteraturgjennomgangen og presentasjonen av Digitalt tilsyn

Det ble valgt å legge metodekapittelet etter litteraturgjennomgangen og casepresentasjonen ettersom det sannsynligvis ville gi leseren en bedre forståelse for metodevalgene som ble tatt. Metodekapittelet begrunnet de metodiske valgene i masteroppgaven og utvalget av respondenter ble redegjorde for samt validitet og reliabilitet. Tre informanter ble intervjuet som ga grunnlag, sammen med rapporter og artikler fra Digitalt tilsyn, for å besvare det overordnede forskerspørsmålet og underspørsmålene.

Kapittel fem tok systematisk for seg de ni underspørsmålene utarbeidet basert på det selvstendige teoretiske rammeverket og analyserte dem på bakgrunn av empiriinnsamlingen samt rapporter og artikler gitt ut i forbindelse med Digitalt tilsyn. Analysen viste at rammeverket er relevant for å analysere innovasjonsprosesser i offentlig sektor med noen unntak basert på funn fra Digitalt tilsyn. Kompleksiteten knyttet til innovasjon i offentlig sektor slik Christensen og Læg Reid (2015) foreslår var tilstede i Digitalt tilsyn hvor det oppstod utfordringer og endringer relatert til blant annet arbeidsoppgaver, anbudsprosess, varierende deltakelse av personer i prosjektet, kompetanse og etikk. Det antas derfor at

kompleksiteten i innovasjonsprosjekter for organisasjoner i offentlig sektor kan forstås gjennom 12-trinnsmodellen til Van de Ven et al. (1999). Unntak som ble identifisert i analysen gikk på samskaping med medarbeidere og samskaping med leverandører samt forståelse. Funn fra Digitalt tilsyn viste at medarbeiderne burde vært mer involvert enn det de var i Digitalt tilsyn og at leverandørene kom inn i bildet for tidlig i prosessen. Funn viste også at ledelsen ikke hadde god nok forståelse for innovasjonsprosessen. På disse punktene stemte ikke det teoretiske rammeverket basert på litteratur med funn fra Digitalt tilsyn, men det ble derimot identifisert at både deltakerne og forskerne i prosjektet mener at det burde vært mer tilstede i Digitalt tilsyn. På bakgrunn av denne erkjennelsen fra prosjektdeltakere og forskere konkluderes det derfor med at aktiviteten i Digitalt tilsyn burde vært nærmere det som foreslås i det teoretiske rammeverket enn at det er behov for å endre det teoretiske rammeverket etter hvordan aktiviteten har foregått i Digitalt tilsyn. På spørsmål om det teoretiske rammeverket, som denne masteroppgaven presenterer, er relevant for å analysere innovasjonsprosesser i offentlig sektor tilsier derfor funn fra Digitalt tilsyn at det i det store og hele er relevant. Hvert innovasjonsprosjekt er unikt og kompleksiteten i offentlig sektor kan gjøre det utfordrende å innovere. Ved å ha et utgangspunkt over hvordan gjennomførelsen av innovasjonsprosjekter kan analyseres og forstås kan det gjøre det enklere for offentlige organisasjoner å gjennomføre innovasjonsprosjekter.

Det kan trekkes frem at rammeverket også kan brukes som et redskap for å organisere og styre innovasjonsprosesser i offentlig sektor. Ved å følge 12-trinnsmodellen har offentlige organisasjoner et godt utgangspunkt for å organisere innovasjonsprosesser. Ved å inkludere de ulike elementene som rammeverket presenterer kan det gjøre det enklere å lede prosessene.

For å bidra til forskningstemaet angående innovasjon i offentlig sektor har denne masteroppgaven bygget et selvstendig teoretisk rammeverk for å analysere innovasjonsprosesser i offentlig sektor basert på tre ulike teoretiske elementer: «innovasjonsprosesser», «innovasjon i offentlig sektor» og «samskaping». Rammeverket er testet ut på aktuelle case i to kommuner for å sjekke om det er et relevant rammeverk. Resultatene fra analysen viser at rammeverket er svært relevant med noen små nyanser. Det teoretiske rammeverket gir derfor et godt utgangspunkt for videre forskning og testing.

Det gjøres en refleksjon av masteroppgaven i etterkant på bakgrunn av at rammeverket ble bekreftet i analysen av Digitalt tilsyn. En mulig kritikk av teoretisk informerte studier er at én eller flere forskere finner det som forventes å finne basert på det teoretiske rammeverket. Selv om analysen stort sett bekrefter rammeverket i dette tilfelle, har det gjennom



empiriinnsamlingen og analyse vært åpenhet for å finne alternative forklaringer, men analysen viser altså at rammeverket er relevant.

I fremtiden hadde det vært spennende å teste ut rammeverket på gjennomførelsen av flere innovasjonsprosjekter i helse- og omsorgssektoren samt i ulike organisasjoner i offentlig sektor. En begrensning med denne masteroppgaven er at det teoretiske rammeverket kun har blitt testet på et prosjekt som foregikk i helse- og omsorgssektoren. Offentlig sektor inkluderer alle offentlige enheter og deres virksomheter (Norges Forskningsråd, 2012b). Ved å ha studert en mikroskopisk del av en offentlig organisasjon kan det være vanskelig å generalisere gjennomførelsen av innovasjonsprosjekter i offentlig sektor. Samtidig er det flere likheter med tanke på utfordringene offentlig sektor har når det kommer til å innovere. Ansatte i offentlig sektor jobber ofte med mennesker som trenger tilsyn og hjelp som gjør det utfordrende å kunne fokusere mye av sin tid på innovasjonsprosjekter. I tillegg er det utfordringer relatert til kompetanser til ansatte som kan fremmedgjøre spesielt teknologiske løsninger og digitalisering. For å møte morgensdagens utfordringer er offentlig sektor nødt til å styrke sin innovasjonsinnsats så tidlig som mulig (Karlsen, 2013; Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016a; Nærings- og fiskeridepartementet, 2019). På bakgrunn av dette kan det antas at det teoretiske rammeverket er et bra utgangspunkt for å analysere innovasjonsprosesser i offentlig sektor basert på funn fra Digitalt tilsyn. For å kunne generalisere og si noe om rammeverket er relevant i en større sammenheng er det behov for å analysere rammeverket opp mot flere innovasjonsprosjekter i offentlig sektor.

## Referanser

- Aasen, M. T. & Amundsen, O. (2015). *Innovasjonsarbeid: Organisasjon, kultur og ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Afuah, A. (2003). *Innovation management: strategies, implementation, and profits*. Oxford: Oxford University Press, Inc.
- Amundsen, O., Gressgård, L. J., Hansen, K. & Aasen, T. M. (2011). Medarbeiderdrevet innovasjon – en kunnskapsstatus. *Søkelys på arbeidslivet*, 28(3), 212-231.
- Asheim, B. T., Isaksen, A. & Trippel, M. (2019). *Advanced introduction to regional innovation systems*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited
- Aubrun, C., Simon, D. & Song, Y-Q. (2010). *Co-design approaches for dependable networked control systems*. Storbritannia: ISTE Ltd.
- Baregheh, A., Rowley, J. & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323-1339.
- Bason, C. (2018). *Leading public sector innovation: co-creating for a better society*. Bristol: Policy Press.
- Bjerkås, S., Sivertsen, T., Sjaavaag, S. & Andersen, T. G. (2017). *Digitalt tilsyn: Sluttrapport 1. april 2017*. Hentet fra <https://www.ostreagder.no/wp-content/uploads/2016/02/Digitalt-tilsyn-Ostre-Agder-sluttrapport-april-2017.pdf>
- Bratteteig, T. & Wagner, I. (2014). *Disentangling participation: power and decision-making in participatory design*. London: Springer.
- Busch, T. (2012). *Samlerapport Forskning og innovasjon i offentlig sektor (TØH-serien 2012:4)*. Hentet fra [https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/149069/Busch\\_2012.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/149069/Busch_2012.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Chaffey, P. (22.03.2018). Innovasjonsløft i offentlig sektor. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/innovasjonsloft-i-offentlig-sektor/id2594675/>

- Christensen, T. & Læg Reid, P. (2015). Reputation management in times of crisis. I A. Wæraas & M. Maor (Red), *Organizational reputation in public sector* (s. 95-117). London: Routledge.
- Cooper, R. G. (2008). Perspective: The Stage-Gate Idea-to-launch process – update, what's new, and NexGen Systems. *Journal of product innovation management*, 25, 213-232.
- Dugstad, J., Nilsen, E. R., Gullslett, M. K., Eide, T. & Eide, H. (2015). *Implementering av velferdsteknologi i helse- og omsorgstjenester: opplæringsbehov og utforming av nye tjenester – en sluttrapport* (13/2015). Hentet fra [https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/285837/Dugstad\\_2015\\_Skriftserien\\_13.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/285837/Dugstad_2015_Skriftserien_13.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Eagen, W. M. & Ngwenyama, O. (2006). *Towards a design attitude for information architecture*. I SIGDOC '06 Proceedings of the 24<sup>th</sup> annual ACM international conference on design communication, s. 78-82.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Jackson, P. R. (2015). *Management & business research*. London: Sage
- Eikebrokk, T. R., Nilsen, E. R. & Garmann-Johnsen, N. F. (2017). Exploring the role of process orientation in healthcare service innovation; The case of digital night surveillance. *AMCIS 2017 Proceedings, Boston MA, august 10-17, 2017*. Association for information systems 2017 ISBN 978-0-9966831-4-2.
- Ernst, H., Kahle, H. N., Dubiel, A., Prabhu, J. & Subramaniam, M. (2014). The antecedents and consequences of affordable value innovations for emerging markets. *Product development & management association*, 32(1), 65-79.
- Faanes, E. K. (2015). *Strategisk rammeplan for velferdsteknologi 2015-2018*. Hentet fra [https://www.ostreagder.no/wp-content/uploads/2016/02/Strategisk\\_Plan\\_Ostre\\_Agder\\_18\\_11\\_2015\\_FULL\\_utenvedlegg.pdf](https://www.ostreagder.no/wp-content/uploads/2016/02/Strategisk_Plan_Ostre_Agder_18_11_2015_FULL_utenvedlegg.pdf)
- Foyn, F. (2011). *Innovasjon i offentlig sektor* (Rapport 25/2011, Statistisk sentralbyrå). Hentet fra [https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/rapp\\_201125/rapp\\_201125.pdf](https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/rapp_201125/rapp_201125.pdf)

- García-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J. & Verdú-Jover, A. J. (2006). Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial management and & data systems*, 106(1), 21-42.
- Garmann-Johnsen, H. C., Helmersen, M. & Eikebrokk, T. R. (2018). Worklife ergonomics in digital co-creation: the «what», the “why” and the “how”. I Ø. Pålshaugen, H. C. G. Johnsen & R. Ennals (Red). *European journal of innovation workplace* (s. 55-78) 4(1). Agder: University of Agder – Department of Working Life and Innovation.
- Godø, H. (2008). *Innovasjonsledelse: Teknologeutvikling fra idé til forretningsplanlegging*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.
- Grimstad kommune. (2016). *Grimstad – en åpen og romslig sørlandsby*. Hentet fra [http://www.visbrosjyre.no/grimstad\\_kommune/WebView/](http://www.visbrosjyre.no/grimstad_kommune/WebView/)
- Grindheim, J. E. & Hallén, A. (2013). Innovasjon i offentlig sektor. *Stat og Styring* 23(1), 1-66
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse*. Oslo: Cappelen Damm AS
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Head, B. W. & Alford, J. (2015). Wicked problems: implications for public policy and management. *Administration & Society*, 47(6), 711-739.
- Helsedirektoratet. (2017). *Andre gevinstrealiseringsrapport med anbefalinger: Nasjonalt velferdsteknologiprogram (IS-2557)*. Hentet fra <https://helsedirektoratet.no/Lists/Publikasjoner/Attachments/1277/Andre%20gevinstrealiseringsrapport%20-%20Nasjonalt%20velferdsteknologiprogram.pdf>
- Helse- og omsorgsdepartementet. (2016). *Verdier i pasientens helsetjeneste: Melding om prioritering*. (Meld. St. nr. 34(2015-2016)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/439a420e01914a18b21f351143ccc6af/no/pdfs/stm201520160034000dddpdfs.pdf>

- Helse- og omsorgsdepartementet. (2013). *Morgendagens omsorg*. (Meld. St. nr. 29(2012-2013)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/34c8183cc5cd43e2bd341e34e326dbd8/no/pdfs/stm201220130029000dddpdfs.pdf>
- Helse- og omsorgsdepartementet. (2006). *Mestring, muligheter og mening: Fremtidens omsorgsutfordringer*. (Meld. St. nr. 25(2005-2006)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/16e39820de5c485da382fd99165afaf7/no/pdfs/stm200520060025000dddpdfs.pdf>
- Jentoft, N., Vasstrøm, M. & Aas, T. H. (2014). *Hva kjennetegner god kommunal innovasjonspraksis? Et studie av innovasjonsprosesser i helse- og omsorgstjenestene i tre norske kommuner* (FoU-rapport nr. 10/2014). Hentet fra <https://www.agderforskning.no/wp-content/uploads/2015/11/Hva-kjennetegner-god-kommunal.pdf>
- Johnsen, Å & Garmann-Johnsen, H. C. (2011). Fra endringsledelse til innovasjonsledelse i offentlig sektor. I T. Busch, E. Johnsen, K. K. Klausen & J. O. Vanebo (Red), *Modernisering av offentlig sektor: Trender, ideer og praksiser* (s. 226-242). Oslo: Universitetsforlaget.
- Karlsen, J. (2013). Innovasjon i offentlig sektor. I B. Abelsen, A. Isaksen & S-E. Jakobsen (Red). *Innovasjon – organisasjon, region og politikk* (s. 101-123). Oslo: Cappelen Damm AS
- Knutshaug, T. J. & Norbeck, F. (2018). *Helsesektoren trenger nye og gode løsninger*. Hentet fra <https://sykepleien.no/meninger/innspill/2018/08/helsesektoren-trenger-nye-og-gode-losninger>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2016a). *Offentlig sektor fornyes, forenkles og forbedres*. Hentet fra [https://www.regjeringen.no/contentassets/bf7aa31fab114ec7803d9d214199b26e/no/pdfs/offentlig\\_sektor\\_forny.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/bf7aa31fab114ec7803d9d214199b26e/no/pdfs/offentlig_sektor_forny.pdf)
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2016b). *Digital agenda for Norge: IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet*. (Meld. St. 27(2015-2016)). Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/contentassets/fe3e34b866034b82b9c623c5cec39823/no/pdfs/stm201520160027000dddpdfs.pdf>

Kristiansand kommune. (2017). *En skapende by med ambisjoner! Kristiansand mot 2030*.

Hentet fra <https://www.kristiansand.kommune.no/globalassets/kristiansand-mot-2030-20.9.2017.pdf>

Lapointe, L. & Rivard, S. (2005). A multilevel model of resistance to information technology implementation. *MIS Quarterly*, 29(3), 461-491

Leidner, D. E., Preston, D. & Chen, D. (2010). An examination of the antecedents and consequences of organizational IT innovation in hospitals. *Journal of strategic innovation systems*, 19(3), 154-170.

LO Danmark. (2006). *Undersøgelse af medarbejderdrevet innovation på private og offentlige arbejdspladser*. Dokumentasjonsrapport, Rambøll Management.

Luchs, M. G. (2015). A brief introduction to design thinking. I A. Griffin, C. H. Noble, S. D. Durmusoglu, M. I. Luchs & S. Swan (Red.), *Design Thinking: New product development essentials from the PDMA* (s. xxi-xxxi). Hoboken: Wiley.

Meum, T. T. & Nilsen, E. R. (2016). Co-creation of an innovation network: Engagement and user involvement in digital care services. eTELEMED 2016, The Eight International Conference on eHealth, Telemedicine and Social Medicine. ISBN: 978-1-61208-470-1. *International Academy, Research and Industry Association [IARIA]*. Artikkel s. 32-35

Mulgan, G. (2007). *Ready or not? Taking innovation in the public sector seriously*. London: Nesta Provocation 03: April 2007. Hentet fra [https://media.nesta.org.uk/documents/ready\\_or\\_not.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/ready_or_not.pdf)

Mulgan G. & Albury, D. (2003). *Innovation in the public sector*. London: Cabinet Office.

Nilsen, E. R. (2017). *Kronikk: Slik kan kommunene bruke teknologi for å gi bedre tilbud til de eldre*. Hentet fra <https://forskning.no/aldring-helse-helsetjenester/kronikk-slik-kan-kommunene-bruke-teknologi-for-a-gi-et-bedre-tilbud-til-de-eldre/1162856>

- Nilsen, E. R., Dugstad, J., Eide, H., Eide, T., Eikebrokk, T. R., Gullslet, M. K., Meum, T. T., Moe, C. E. & Stendal, K. (2017). *Digitalt tilsyn – en reise i samhandling og samskaping*. Skriftserien fra Høgskolen i Sørøst-Norge nr. 16/2017.
- Nordahl, T. (2007). *Elever i og fra små og store skoler: presentasjon av kartleggingsresultater i en kommune* (Rapport nr. 4 – 2017). Høgskolen i Hedmark.  
Hentet fra  
[https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/133808/rapp04\\_2007.pdf?sequence=1](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/133808/rapp04_2007.pdf?sequence=1)
- Norges Forskningsråd. (2018). *Innovasjon i offentlig sektor: Forskningsrådets strategi 2018-2023*. Hentet fra  
<https://www.forskningsradet.no/globalassets/publikasjoner/1254032549913.pdf>
- Norges Forskningsråd. (2012a). *Aktiver det offentlige innovasjonspotensialet. Forskning og samarbeid for et bedre samfunn*. Hentet fra  
[http://www.aksjonsprogrammet.no/vedlegg/Innovasjonoff\\_sektor.pdf](http://www.aksjonsprogrammet.no/vedlegg/Innovasjonoff_sektor.pdf)
- Norges forskningsråd. (2012b). *Innovasjon i offentlig sektor: policy for Forskningsrådets arbeid*. Hentet fra [https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2014033148094](https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2014033148094)
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2019). *Helsenæringen: Sammen om verdiskapning og bedre tjenester*. (Meld. St. 18 (2018-2019)). Hentet fra  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/41435798a618491e902935a590967502/no/pdfs/stm201820190018000dddpdfs.pdf>
- Nærings- og handelsdepartementet. (2011). *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon*. Hentet fra [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/veiledninger-og-brosjyrer/medarbeiderdrevetinnovasjon\\_handbok\\_des2012.pdf?id=2291738](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/veiledninger-og-brosjyrer/medarbeiderdrevetinnovasjon_handbok_des2012.pdf?id=2291738)
- Nærings- og handelsdepartementet. (2008). *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. (Meld. St. nr. 7(2008-2009)). Hentet fra  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/f690da32d4da4a0782c49b16e12e0552/no/pdfs/stm200820090007000dddpdfs.pdf>

- Olsen, N. V. (2011). Incremental innovation: a way to handle friction? *International Journal of Innovation and Regional Development* 3, 174-185
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2014). *The future of competition: co-creating unique value with customers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Røste, R. & Godø, H. (2005). *Notat om innovasjon i offentlig sektor – til utvikling av kompetansegrunnlaget for VIOS*. (Arbeidsnotat 3/2005). Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/282887/NIFUSTEPArbeidsnotat2005-3.pdf?sequence=1>
- Sensio. (2019). *Våre løsninger – Digitalt tilsyn*. Hentet fra <https://sensio.no/velferdsteknologi/vare-losninger/digitalt-tilsyn/>
- Similä, J. O. (2011). Offentlige anskaffelser – noen prinsipielle dimensjoner. I T. Busch, E. Johnsen, K. K. Klausen & J. O. Vanebo (Red), *Modernisering av offentlig sektor: Trender, ideer og praksiser* (s. 165-177). Oslo: Universitetsforlaget.
- Sola kommune. (2018). *Planprogram for kommuneplan 2019-2035*. Hentet fra [http://kart.sola.kommune.no/planarkiv/1124/5009/Dokumenter/Planprogram\\_kommuneplan%20Sola%20kommune%202019-2035\\_Godkjent%20i%20kommunestyret%2008.02.2018.pdf](http://kart.sola.kommune.no/planarkiv/1124/5009/Dokumenter/Planprogram_kommuneplan%20Sola%20kommune%202019-2035_Godkjent%20i%20kommunestyret%2008.02.2018.pdf)
- Statistisk sentralbyrå. (2019a). *Kommunefakta Risør*. Hentet fra <https://www.ssb.no/kommunefakta/risor>
- Statistisk sentralbyrå. (2019b). *Kommunefakta Grimstad*. Hentet fra <https://www.ssb.no/kommunefakta/grimstad>
- Strand kommune. (2018). *Planprogram: Kommuneplanens samfunnsdel 2019-2035*. Hentet fra [https://www.strand.kommune.no/\\_f/p11/i2b25a77a-50a8-4505-85f1-d90740925319/planprogram-kommuneplanens-samfunnsdel-2019-2035-003.pdf](https://www.strand.kommune.no/_f/p11/i2b25a77a-50a8-4505-85f1-d90740925319/planprogram-kommuneplanens-samfunnsdel-2019-2035-003.pdf)
- Teigen, H., Skjeggedal, T. & Skålholt, A. (2010). *Kommunesektorens innovasjonsarbeid: En analyse av verkemiddel og verkemiddelaktører* (bind 11). Lillehammer: Østlandsforskning.



- Teknologirådet. (2009). *Fremtidens alderdom og ny teknologi* (1/2009). Hentet fra <https://teknologiradet.no/wp-content/uploads/sites/105/2013/08/Rapport-Fremtidens-alderdom-og-ny-teknologi.pdf>
- Telenor. (2019a). *Andre tjenester: Digitalt tilsyn*. Hentet fra <https://www.telenor.no/bedrift/digitalisering/helse/velferdsteknologi/>
- Telenor. (2019b). *Webinar: Digitalt tilsyn*. Hentet fra <https://www.telenor.no/bedrift/digitalisering/helse/webinar/digitalt-tilsyn/>
- Tidd, J. & Bessant, J. (2013). *Managing innovation: integrating technology, market and organizational change*. Storbritannia: John Wiley & Sons Ltd.
- Torring, J., Sørensen, E. & Røiseland, A. (2016). Samskapelse er bedre og billigere. *Stat og styring*, 26(1), 10-14
- Tvedestrand kommune. (2018). *Kommuneplanens samfunnsdel, Tvedestrand*. Hentet fra [https://www.tvedestrand.kommune.no/\\_f/p1/i5bcaf19f-8aa3-409e-9641-5d85e88d6c74/vedtatt-kommuneplan-planprogram-2018-2030.pdf](https://www.tvedestrand.kommune.no/_f/p1/i5bcaf19f-8aa3-409e-9641-5d85e88d6c74/vedtatt-kommuneplan-planprogram-2018-2030.pdf)
- Van de Ven, A. H., Angle, H. L. & Poole, M. S. (2000). *Research on the management of innovation: the Minnesota studies*. Oxford: Oxford University Press, Inc.
- Van de Ven, A. H., Polley, D. E., Garud, R. & Ventakaraman, S. (1999). *The innovation journey*. Oxford: Oxford University Press, Inc.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*. Sage: Los Angeles

## Vedlegg A – intervjuguide 1

Kategori	Spørsmål	Oppfølgingsspørsmål
<b>Introduksjon</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kan du beskrive kort hva prosjektet gikk ut på?</li> </ul>	
<b>Trinn 1: Modning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hvordan ble ideen om dette prosjektet ble til?</li> </ul>	Det kom nasjonalt kanskje? Hvordan ble det bestemt at akkurat denne kommunen skulle delta?
<b>Trinn 2: Sjokk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hva var det som gjorde at ideen/prosjektet ble realisert?</li> </ul>	Var det en hendelse eller en regel som gjorde at prosjektet ble satt i gang?
<b>Trinn 3: Planer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hvordan satte dere mål for prosjektet?</li> <li>○ Hvordan utviklet dere planene for prosjektet?</li> </ul>	Ble planene utviklet av prosjektgruppen eller sammen med flere aktører?
<b>Trinn 4: Spredning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hvem deltok i prosjektet?</li> <li>○ Hvordan ble disse valgt ut?</li> <li>○ Hvilke ressurser ble prosjektet tildelt?</li> <li>○ Ble målene og planene fort akseptert av deltakerne i prosjektet?</li> <li>○ Skjedde det noen store endringer i løpet av prosjektet?</li> </ul>	Hvilke roller? Hvilke kriterier var det for de som ble valgt ut?  Ble endringene gjort sammen med alle aktører involvert, eller bare noen?
<b>Trinn 6: Endrede kriterier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hadde dere ulike kriterier for deltakerne i prosjektet?</li> <li>○ Opplevde dere at prosjektdeltakerne hadde ulik innstilling til prosjektet i ulike faser av prosessen?</li> </ul>	Var prosjektdeltakerne glade og med godt mot i begynnelsen, ble de frustrerte underveis, osv.?
<b>Trinn 7: Varierende deltakelse av personer i organisasjonen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hvor delaktige var prosjektdeltakerne i løpet av prosjektet?</li> <li>○ Hvordan foregikk samskappingsprosessen?</li> <li>○ Hvilke kunnskaper bidro ulike deltakere med?</li> <li>○ Hvordan vil du beskrive relasjonene som oppstod mellom prosjektdeltakerne?</li> <li>○ Vil du si at relasjonene var hemmende eller fremmende for prosjektet?</li> </ul>	Var det noen som var med på deltid, ble det noen utskiftninger av prosjektdeltakere?
<b>Trinn 5: Tilbakeslag</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Når du tenker tilbake på prosjektet, var det noen problemer eller feil dere ikke tok tak i, som du i etterkant kunne ønske dere gjorde?</li> </ul>	
<b>Trinn 8: Investorer/toppledelse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ På hvilken måte var toppledere i kommunen involvert i prosjektet?</li> <li>○ Hvilken rolle hadde de?</li> </ul>	Hjalp topplederne til kontinuerlig i prosessen, eller kom de helst inn når det oppstod konflikt/endringer?
<b>Trinn 9: Relasjoner til andre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hvem utenfor prosjektet bidro med relevant kunnskap (og eventuelt andre ressurser)?</li> </ul>	(Kanskje dette kan være personer å intervju?)

<b>Trinn 10: Infrastruktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hvordan vil du beskrive tilretteleggelsen for Digitalt tilsyn i din kommune?</li> </ul>	Med det mener jeg med tanke på teknologi, logistikk, administrasjon, kompetanse, etc.
<b>Trinn 11: Anvendelse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hvordan gikk det å implementere prosjektet?</li> <li>○ Møtte dere motstand?</li> <li>○ Måtte dere tilpasse prosjektet til situasjonen?</li> </ul>	
<b>Trinn 12: Avslutning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hva gjorde dere etter prosjektet ble implementert?</li> <li>○ Hvordan ligger prosjektet an nå?</li> <li>○ Er det satt i gang prosjekter innenfor samme området?</li> </ul>	Hvordan så den prosessen ut med avslutning av prosjektet?
<b>Avslutning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hva mener du om samskaping som en viktig del av prosjektet?</li> <li>○ Har du eksempler på personer som var med på prosjektet som det kan være relevant å ta kontakt med?</li> </ul>	Tenker spesielt på helsepersonell som har deltatt, leverandører, etc.

## Vedlegg B – intervjuguide 2

Kategori	Spørsmål	Oppfølgingsspørsmål
<b>Introduksjon</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kan du fortelle litt om din rolle i prosjektet?</li> <li>○ Kan du beskrive kort hva prosjektet gikk ut på?</li> </ul>	
<b>Trinn 1: Modning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hvordan ble ideen om dette prosjektet til?</li> <li>○ Var det noe du som nattevakt hadde innspill på?</li> </ul>	Det kom nasjonalt kanskje? Hvordan ble det bestemt at akkurat denne kommune skulle delta?
<b>Trinn 2: Sjokk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Etter din oppfatning, hva var det som gjorde at ideen/prosjektet ble realisert?</li> </ul>	Var det en hendelse eller en regel som gjorde at prosjektet ble satt i gang?
<b>Trinn 3: Planer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Var du, som nattevakt, med på å utvikle mål og planer for prosjektet?</li> <li>○ Hvordan foregikk den prosessen?</li> </ul>	
<b>Trinn 4: Spredning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Opplevde du at målene og planene for prosjektet ble fort akseptert av prosjektdeltakerne?</li> <li>○ Skjedde det noen store endringer i løpet av prosjektet, slik du opplevde det?</li> <li>○ Hvordan ble disse endringene håndtert?</li> </ul>	Hvilke roller? Ble endringene gjort sammen med alle aktører involvert, eller bare noen?
<b>Trinn 6: Endrede kriterier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Opplevde du som prosjektdeltaker, at du hadde ulik innstilling til prosjektet i ulike faser av prosessen?</li> </ul>	Var du glade og med godt mot i begynnelsen, ble du frustrerte underveis, osv.?
<b>Trinn 7: Varierende deltakelse av personer i organisasjonen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hvor delaktige var du som prosjektdeltaker i løpet av prosjektet?</li> <li>○ Hvordan foregikk samskappingsprosessen?</li> <li>○ Hvordan vil du beskrive relasjonene som oppstod mellom prosjektdeltakerne?</li> <li>○ Vil du si at relasjonene var hemmende eller fremmende for prosjektet?</li> </ul>	Var det noen som var med på deltid, ble det noen utskiftninger av prosjektdeltakere?
<b>Trinn 5: Tilbakeslag</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Når du tenker tilbake på prosjektet, var det noen problemer eller feil dere ikke tok tak i, som du i etterkant kunne ønske dere gjorde?</li> </ul>	
<b>Trinn 8: Investorer/toppledelse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ På hvilken måte opplevde du at toppledere i kommunen var involvert i prosjektet?</li> </ul>	Hjalp topplerne til kontinuerlig i prosessen, eller kom de helst inn når det oppstod konflikt/endringer?
<b>Trinn 9: Relasjoner til andre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hvem utenfor prosjektet bidro med relevant kunnskap (og eventuelt andre ressurser)?</li> </ul>	(Kanskje dette kan være personer å intervju?)
<b>Trinn 10: Infrastruktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hvordan vil du beskrive tilretteleggelsen for Digitalt tilsyn i din kommune?</li> </ul>	Med det mener jeg med tanke på teknologi, logistikk, administrasjon, kompetanse, etc.
<b>Trinn 11: Anvendelse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hvordan foregikk prosessen med å implementere prosjektet?</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Følte du motstand til prosjektet, eller opplevde du at andre prosjektdeltakere eller pårørende gjorde motstand?</li> </ul>	
<b>Trinn 12: Avslutning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hva gjorde dere etter prosjektet ble implementert?</li> </ul>	Hvordan så den prosessen ut med avslutning av prosjektet?
<b>Avslutning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hva mener du om samskaping som en viktig del av prosjektet?</li> <li>○ Har du eksempler på personer som var med på prosjektet som det kan være relevant å ta kontakt med?</li> </ul>	Tenker spesielt på helsepersonell som har deltatt, leverandører, etc.