

## **Innovasjon og digital transformasjon i offentlig sektor.**

En studie av stimulabprosjektet alvorlig sykt barn og et system av mottaksaktørers modenhet.

ANDRÉ LØVIK

ANTALL ORD: 32271

VEILEDER

Øystein Sæbø

**Universitetet i Agder, 2023**

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for informasjonssystemer

Master

## Forord

Da ser det ut til at mastergraden i teknologi, menneske og samfunn ved UiA har blitt levert. Min opprinnelige ambisjon da jeg søkte på studiet var å følge undervisningen, være med på samlinger og i diskusjoner med medstudenter, og ta eksamenene de enkelte fagene, men uten å skrive en masteroppgave. I løpet av første samling så ble likevel et ønske om å gjennomføre løpet fullt ut vekket til live. Det er jo alltid spennende å få anledning til å gjennomføre et faglig arbeid basert på interesse og lyst. Så slik ble det.

En takk til flinke og engasjerte undervisere og mine medstudenter som bidro til hyggelige og faglig interessante samlinger, fysisk og digitalt. Kari, som har delt skjebne med meg frem mot innlevering av oppgaven, får en særlig takk. Kjekt å være i mål! Veileder Øystein, som tålmodig og faglig fundert har bidratt med god veiledning underveis, kan ta så mye ære for oppgaven som han behager, men skal naturligvis slippe å ta noe av skylden. Ansvaret for besvarelsen er naturligvis mitt.

Jeg ønsker også å rette en takk til de som lot meg få stjele litt av deres dyrebare arbeidstid og takket ja til å delta i intervju. Uten deres refleksjoner og engasjement for å utdype og forklare slik dere gjorde, så hadde det ikke vært så mye å skrive oppgave om.

Supertakk til jentene i Tromsø, som virker å være relativt avslappet og uaffisert av at jeg studerer. Kjenner både et ønske om å studere sosialantropologi og mer filosofi, så dere er advart.

## Sammendrag

I dette arbeidet har jeg sett på tematikken innovasjon og digital transformasjon i norsk offentlig sektor. Dette har jeg gjort gjennom å se på stimulabordningen og prosjektet *alvorlig sykt barn*.

Jeg tar i arbeidet utgangspunkt i *Innovasjonsmeldingen* (KMD, 2019b) sine ambisjoner om å utfordre eksisterende rammebetingelser, slik som styringsprinsipper, lover og regler, finansieringsordninger og organisasjonsformer, gjennom blant annet bruk av stimulabordningen. Mitt innledende poeng er at hvis innovasjon skal drive samfunnsutviklingen, så må den ha effekt. Problemstillingen jeg utarbeider baserer seg på en antagelse om at møtet mellom det som utvikles av tiltak i stimulabordningen og de aktørene som mulig skal realisere disse er krevende. Jeg er derfor i arbeidet ute etter å få svar på blant annet disse to spørsmålene:

- Hvilken type krav til mottaksorganisasjonene krever tiltakene fra stimulabprosjektet alvorlig sykt barn?
- I hvilken grad evner mottaksorganisasjonene å imøtekomme disse kravene?

For å se nærmere på disse spørsmålene har jeg benyttet Alter (2011) sin *Work System Method* og Kræmmergaard (2021a) sin teori om digital modenhet som teoretiske rammeverk.

Arbeidet jeg har gjennomført er et kvalitativt forskningsarbeid og jeg har gjort intervjuer med personer som har vært tett koblet på prosjektet i forskjellige roller. I intervjuene og fremstillingen av funnene er jeg spesielt opptatt av å se på hvilke krav tiltaksforslagene fra stimulabprosjektet forutsetter og i hvilken grad mottaksorganisasjonene evner å imøtekomme disse kravene. Jeg benytter Alter (2011) sitt rammeverk for å strukturere områdene jeg ser på, og Kræmmergaard (2021a) sin teori om digital modenhet til å vurdere krav opp i mot evner. I materialet jeg har hatt tilgang til, finner jeg at tiltaksforslagene er på et noe høyere modenhetsnivå enn det mottakssystemet er. Det er samtidig noe variasjon innenfor de forskjellige områdene av Alters modell som jeg også beskriver. Jeg finner at differansen mellom krav og evner er spesielt stor innenfor området infrastruktur.

Jeg konkluderer i arbeidet blant annet med at innovasjonsprosjekter i offentlig regi i større grad bør samordnes, og at de systemiske utfordringene jeg har identifisert i dette arbeidet antagelig bør adresseres politisk og ikke overlates til det enkelte innovasjonstiltak.

*Nøkkelord: Innovasjon, radikal innovasjon, innovasjonsmeldingen, digital transformasjon, digital modenhet, offentlig sektor, Work System Method, informasjonssystemer (IS), stimulabordningen, alvorlig sykt barn.*

### *Summary English*

In this work, I have looked at the subject of innovation and digital transformation in the Norwegian public sector. I have done this by looking at «stimulabordningen» and the project «alvorlig sykt barn».

I base my work on some of the topics presented in the «Innovasjonsmeldingen» (KMD, 2019), that states an ambition to challenge existing framework conditions, such as management principles, laws and regulations, financing schemes and organizational forms. The use of the «stimulabordningen» is one of the measures presented in relation to this. My initial point is that if innovation is to drive social development, it must have an effect. I base my research questions on an assumption that the connection or meeting between what is developed of project ideas in «stimulabordningen» and the actors who will possibly realize these, is complex and demanding. In my work, I am looking for answers to these two questions:

- What type of requirements for the receiving organizations do the project ideas from the stimulab-project «alvorlig sykt barn» require?
- To what extent are the receiving organizations able to meet these requirements?

As a theoretical framework for analysing these questions, I use Alter (2011) *Work System Method* and Kræmmergaard (2021a) *theory of digital maturity*.

This is a qualitative research work, and I have conducted interviews with people who have worked closely to the project. In the interviews and the presentation of the findings, I am especially concerned with looking at what requirements the proposed project ideas from the stimulab-project implies, and to what extent the receiving organizations can meet these requirements or not. I use Alter (2011) framework to structure the areas I look at, and Kræmmergaard (2021a) theory of digital maturity to assess project requirements against system capabilities. In the material I have had access to, I find that the proposed project ideas demand a higher level of maturity than the reception system, as far as I can see, is capable of handling. Naturally, there is variation within the different areas of Alter's model. Among other things, I find that the difference between requirements and abilities is particularly large within the area of infrastructure.

I conclude, stating that innovation projects in the public sector should be coordinated to a larger extent. I also point out that the more systemic challenges that I have identified, should rather be addressed politically, and not left to the different innovation initiatives to handle.

*Key words: Innovation, radical innovation, innovasjonsmeldningen, digital transformation, digital maturity, public sector, work system method, informational systems (IS), stimulabordningen, alvorlig sykt barn.*

<b>FORORD</b>	<b>2</b>
<b>SAMMENDRAG</b>	<b>4</b>
<b>1. INNLEDNING</b>	<b>9</b>
1.1 INNOVASJON: NYTT, NYTTIG OG NYTTIGGJORT	10
1.2 FORSKNING PÅ DIGITAL TRANSFORMASJON	15
1.3 INTRODUKSJON TIL STIMULABORDNINGEN	18
1.4 INTRODUKSJON TIL «ALVORLIG SYKT BARN»	20
<b>2. PROBLEMSTILLING</b>	<b>21</b>
<b>3. METODISK TILNÆRMING</b>	<b>23</b>
3.1 BRUK AV LITTERATUR	24
3.2 INTERVJU SOM METODE	24
3.3 FORSKNINGSETIKK: REDELIGHET OG KONFIDENSIALITET	26
<b>4. TEORETISK UTGANGSPUNKT: DIGITAL MODENHET OG WST-TEORI</b>	<b>27</b>
4.1 WORK SYSTEM THEORY (WST)	28
4.2 SENTRALE ELEMENTER I MODELL FOR DIGITAL MODENHET	37
4.3 SYNTSE AV TO TEORETISKE MODELLER – WSM-MODENHETSTEMPLATET	40
<b>5. PRESENTASJON AV FUNN</b>	<b>47</b>
5.1 INTRODUKSJON TIL ARBEIDET MED STIMULABPROSJEKTET	47
5.2 KRAV OG MULIGHETER: GJENNOMGANG AV PROSJEKTILTAKENE	50
5.3 EVNER OG UTFORDRINGER: GJENNOMGANG AV MOTTAKSORGANISASJONENE	58
5.4 KJERNEELEMENTENE	59
5.5 RAMMEBETINGELSER	69
5.6 MOTTAKERE OG LEVERANSER	81
<b>6. ANALYSE</b>	<b>84</b>

<b>6.1 STIMULABPROSJEKTENE OG KRAV TIL DIGITAL MODENHET</b>	<b>84</b>
<b>6.2 TILTAKSFORSLAGENE VURDERT VED BRUK AV MODENHETSTEMPLATET</b>	<b>85</b>
<b>6.3 VURDERING AV MOTTAKSSYSTEMETS EVNER OG UTFORDRINGER</b>	<b>89</b>
<b>6.4 VURDERING AV MOTTAKSSYSTEMET VED BRUK AV MODENHETSTEMPLATET</b>	<b>91</b>
<b>6.5 EN SAMMENSTILLING AV PROSJEKTFORSLAGENE OG SYSTEMET</b>	<b>95</b>
<b>6.6 VURDERING AV DE TEORETISKE RAMMEVERKENE</b>	<b>99</b>
<b>6.7 VURDERING AV DATAMATERIALET</b>	<b>103</b>
<b>7. AVSLUTNING</b>	<b>104</b>
<hr/>	
<b>8. LITTERATUR</b>	<b>108</b>
<hr/>	
<b>VEDLEGG</b>	<b>112</b>
<hr/>	



## 1. Innledning

I dette arbeidet vil jeg se nærmere på innovasjon og digitalisering i offentlig sektor. Dette vil jeg gjøre gjennom å se på stimulabordningen og stimulabprosjektet *Alvorlig sykt barn* (ASB) og analysere de viktigste tiltakene som ble utarbeidet som en del av dette prosjektet. Hvis innovasjon i offentlig sektor skal drive samfunnsutviklingen, så er vi avhengige av at tiltakene som utarbeides gir resultater. For å få til effekt, så impliserer dette at relevante innovasjonstiltak faktisk blir innført. I dette arbeidet vil jeg ta utgangspunkt i en antagelse om at møtet mellom det som utvikles av innovasjonstiltak i regi av norsk offentlig sektor og det systemet av aktører som skal realisere disse, ikke alltid er i samsvar med hverandre. Hva jeg legger i dette vil jeg utdype når jeg kommer nærmere inn på problemstillingen i kapittel 2.

Jeg vil i denne sammenhengen berøre forskningsområder som *innovasjon* og *digital transformasjon*, gjennom blant annet å benytte teori knyttet til digital modenhet og systemteori. Dette er et arbeid som er skrevet innenfor forskningstradisjonen *Informational Systems* (IS), noe som gjør at jeg særlig er interessert i å se på hvordan tema som teknologi, strategi, styring, operasjonelle aktiviteter, og organisatoriske og sosiale faktorer interagerer (Elliot & Avison, 2005).

Innovasjon som tematikk er viktig for norsk offentlig sektor. I *Innovasjonsmeldingen* (KMD, 2019b), er det utviklet prinsipper og tiltak for å øke det offentliges evne til å innovere. Det er et uttalt mål at norsk offentlig sektor for å bevare tilliten i befolkningen og kunne opprettholde gode og effektive tjenestetilbud til innbyggerne, har behov for å finne nye løsninger på samfunnsutfordringene vi står ovenfor. Behovet for en økt innovasjonstakt, tar blant annet utgangspunkt i observerte utfordringer knyttet til klima, miljø, endringer i demografi, økonomi og teknologi, som man ønsker å kunne håndtere uten at det går utover velferdsnivået. Dette er kommende utfordringer som skjer parallelt med at man ser tegn på reduserte oljeinntekter og stadig færre arbeidstakere som skal dekke utgiftene forbundet med en økende andel eldre, slik som *Perspektivmeldingen* trekker frem (FD, 2020).

Det er også et uttalt mål at offentlige tjenester skal oppleves av innbyggere, frivillig sektor, offentlige og private virksomheter, som helhetlige og sammenhengene,

uavhengig av om det er kommuner, fylkeskommuner eller statlige virksomheter som tilbyr dem (KMD, 2019a). Dette betinger samarbeid på tvers av forvaltningsnivå og sektorer for å lykkes. Digitalisering er ansett å være både et mål og et sentralt virkemiddel i denne sammenhengen:

For å lykkes med digitaliseringen av Norge er det nødvendig med samarbeid på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer. Å utvikle sømløse digitale tjenester som setter brukeren i sentrum, krever at aktørene tenker utover egen virksomhet og åpner for å tenke nytt om hvordan tjenestene skal utøves (KMD, 2019b, p. 42).

Skal man få til dette, vil det være behov for å involvere en rekke aktører, og kommunal og statlig sektor må arbeide sammen med utgangspunkt i brukerinnsikt og bred problemforståelse, for å kunne utvikle sammenhengende tjenester (KMD, 2019a). Et grep for å kunne følge opp dette, blant annet med utgangspunkt i brukerinnsikt, har vært stimulabordningen. Ambisjonene som beskrives fordrer også at forvaltningen er kapable til å ta i bruk de innovasjonene som utvikles, og at dette ikke er noe man gjør stykkevis og delt, men er noe man samarbeider om.

## 1.1 Innovasjon: Nytt, nyttig og nyttiggjort

Før jeg går videre, skal vi se nærmere på noen av de temaene som dette arbeidet tar for seg. Det vil blant annet være relevant å se nærmere på innovasjonsbegrepet og avklare hvilke type innovasjoner det er snakk om når vi tar for oss innovasjon i offentlig sektor generelt og knyttet til tema som sammenhengende tjenester spesielt. Digitalisering og da særlig det utvidede begrepet digital transformasjon, er også noe jeg skal komme på. Dette for blant annet om å etablere en forståelse for at digital transformasjon handler om tema utover teknologi som sådan, og dermed handler om flere forhold enn hva vi tidligere har forholdt oss til når vi har snakket om digitalisering.

Til å være et begrep som benyttes ofte og i mange sammenhenger, så kan det være utfordrende å finne en klar og konsistent definisjon på innovasjon (Anthony, 2017). Innovasjon blir omtalt å være en sentral del av samfunnsutviklingen, og noe som kan

forstås som grunnlaget for en videre nasjonal økonomisk vekst (Tidd & Bessant, 2014). Innovasjon beskrives også å være et tema som er sentralt for de fleste virksomheter, blant annet for å kunne opprettholde konkurranseevnen og gi god service (Nicolajsen & Scupola, 2020). Innovasjonstakten i dagens samfunn blir beskrevet å være høy, og da særlig innenfor konkurranseutsatte næringer (Kishore, 2018). Innovasjon blir ofte beskrevet å være noe som er krevende, og innoverer et bredt spekter av problemstillinger som må håndteres og løses (Satell, 2017).

Hvis man forsøker å finne frem til definisjoner på innovasjon, så vil man se at det finnes en rekke ord og begreper, slik som fornyelse, produkter, verdier, endringer, tjenester og prosesser som benyttes for å forklare hva innovasjon er. For å forsøke å gi en kort og konsis innledende forståelse av hva som ligger i innovasjon, er dette en definisjon som kan benyttes: «something different that creates value» (Anthony, 2017, p. 17). *Noe nytt som skaper verdi*. Dette er en praktisk rettet og enkel definisjon, som både synliggjør at det handler om at noe blir annerledes og at det har en effekt som gir verdi (Satell, 2017). Definisjonen vil inkludere det å benytte teknologi på en annerledes måte, eller det å tilby tjenester på nye måter (Satell, 2017).

Det er også mulig å være opptatt av det prosessuelle ved innovasjon. Med et slikt utgangspunkt, vil man eksempelvis være opptatt av at innovasjon er en prosess som kombinerer det å identifisere en mulighet, utarbeide skisser til løsning og implementere ideen for å oppnå resultat (Anthony, 2017). Eksempler på slike tilnærminger, kan være innovasjonsmetoder som Lean startup (Ries, 2011) eller google designsprint (Knapp et al., 2016). I denne typen innovasjonsprosesser, så vil man jobbe frem løsninger, og gjerne bygge enkle prototyper for å tidlig kunne gjøre seg erfaringer om tiltaket/løsningen fungerer eller ikke, «fail fast» som en innovasjonsmetodisk tilnærming (Ries, 2011). Denne typen tenkning ligger også til grunn for tjenstedesignmetodikken, og de metodene som eksempelvis Brown (2009) presenterer, og i stimulabordningen som vi skal se på siden. Samtidig så er innovasjonsforskningen tydelig på at innovasjon ikke er en *lineær* prosess:

In place of the linear model, contemporary innovation scholars tend to understand innovation as a knowledge-centric process undertaken by and

within a system that is comprised of functionally distinct types of organization that are embedded within a particular institutional and policy environment (Roberts & Schmid, 2022, p. 355).

Kunnskap og forståelse, organisatoriske kapabiliteter og organisatorisk kontekst vil med andre ord ha betydning for evnen til innovasjon og mulighetene for å få til noe nytt som skaper verdi. Dette må naturlig nok også relateres til hvilken type innovasjon man arbeider med.

I innovasjonsforskningen benytter man flere begrep for å kategorisere innovasjonsformer. Et vanlig skille går mellom såkalt radikal og disruptiv innovasjon (Hopp et al., 2018). I forskningen benyttes også begrepet disruptiv innovasjon til å beskrive innovasjoner som omhandler hvordan nye aktører introduserer produkter i ikke-utnyttede markedssegmenter og vokser seg større etterhvert som produktet videreutvikles, eller at det skapes markeder der hvor det ikke før har vært markeder (Hopp et al., 2018).

Forskningen rundt disruptive innovasjoner viser at denne typen innovasjon ofte handler om en kombinasjon av innovasjon innenfor teknologi og forretningsmodeller (Hopp et al., 2018). Hvordan Netflix gikk fra å være et postordrefirma til å bli et globalt teknologiselskap, blir ofte brukt som et eksempel på dette (Hopp et al., 2018). Disruptive innovasjoner er dermed i hovedsak knyttet til utvikling og endring innenfor et kommersielt marked, og relatert til offentlig sektor vil det i så måte være mindre naturlig å snakke om disruptiv innovasjon, slik begrepet benyttes her.

Radikal innovasjon handler også om omfattende endringer, men retter seg i større grad mot etableringen av ny kunnskap, nye produkter eller tjenester, og betegnes i større grad å være relatert til og avhengig av organisatoriske kapabiliteter, og individuell og organisatorisk humankapital (Hopp et al., 2018). Eksempler på slik gjennombruddsinnovasjoner, kan være dampmaskinen og dens betydning for den industrielle revolusjon, jettmotoren og måten det var med å endre hvordan vi reiser, og kommersialiseringen av internett og hvordan det endret hvordan vi lever våre liv i dag (Kishore, 2018). Radikal innovasjon gir dermed langtidseffekter for hvilke produkter som tilbys og relegasjonen mellom kunder og leverandør (Hopp et al.,

2018). Hopp et al. (2018) viser samtidig til at forskningen på radikal innovasjon er opptatt av å forstå hvilken organisatorisk dynamikk, og hvilke strukturer og atferd er det som behøves for å kunne utvikle og kommersialisere nye produkter eller tjenester. Også dette er et innovasjonsbegrep som kan knyttes til produkter og kommersielle aktører. Samtidig så er ny kunnskap, nye produkter eller tjenester, humankapital og organisatoriske kapabiliteter også tema som er relevante for offentlig sektor.

Et tredje begrep som benyttes i forbindelse med innovasjon, er inkrementell innovasjon (Kishore, 2018). Omfanget i endringene innenfor inkrementell innovasjon er, til forskjell fra de omveltningene som ligger i disruptiv og radikal innovasjon, mindre og gradvise. Et gjenkjennbart eksempel på inkrementell innovasjon, er utviklingen av iPhone, som har hatt en stegvis utvikling og forbedring fra første utgave og frem til dagens versjon, hvor for eksempel bedre skjerm og kamera, bedre apper, bedre brukeropplevelser, endret størrelse og så videre gradvis har blitt introdusert (Kishore, 2018). Gradvis utvikling og forbedring av et produkt, en tjeneste, eller en måte å jobbe på, er naturligvis også relevant for offentlig sektor.

Radikal og inkrementell innovasjon vil kunne betraktes å være ytterpunkter på en skala relatert til hverandre, hvor man på den ene siden har innovasjoner som får større samfunnsmessig betydning, og på den andre siden snakker om mindre forbedringer som kanskje kun er synlig for noen få. Radikal og inkrementell innovasjonsevne, det å både kunne utvikle nye og omveltende innovasjoner, samtidig som man forbedrer det man allerede har, er derfor evner som gjerne sees i sammenheng (Uhl-Bien & Arena, 2018). Kræmmergaard (2021b) omtaler evnen til å kombinere begge disse to innovasjonsformene som *ambidekstralitet*. Uttrykket kan oversettes som at man har «to høyrehender», altså evnen til både å få til større innovative endringer og det å kunne få til mindre forbedringer.

Innovasjon er som nevnt gjerne noe man knytter til privat sektor, og tradisjonelt kanskje i noe mindre grad til offentlig sektor. Offentlig sektor blir kanskje heller i noen sammenhenger trukket frem som et hinder for innovasjon (King, 2022). Men dette betyr ikke innovasjon ikke er sentralt offentlig sektor, tvert imot. Siden århundreskiftet har man sett en rekke initiativ for å modernisere offentlig sektor og transformere

leveransene av offentlige tjenester i en rekke land (Feller et al., 2011). Innovasjon i offentlig sektor er dermed et aktuelt tema, men samtidig noe som fortsatt kan betegnes et ungt fagfelt (Rønning, 2021), og det er først i tiden etter 2010 at mesteparten av forskningen på innovasjon i offentlig sektor har blitt gjennomført (KMD, 2019b).

Innovasjonsmeldingen beskriver innovasjon i offentlig sektor på denne måten:

Innovasjon i offentlig sektor kan være en ny eller vesentlig endret tjeneste, produkt, prosess, organisering eller kommunikasjonsmåte. At innovasjonen er ny, betyr at den er ny for den aktuelle virksomheten, den kan likevel være kjent for og iverksatt i andre virksomheter (KMD, 2019b, p. 13).

Det fremheves at det handler om en ny eller vesentlig endret tjeneste, produkt, prosess, organisering eller måte å kommunisere på. Det at det er nytt for den aktuelle virksomheten, betyr ikke nødvendigvis at det ikke kan gjerne være kjent og iverksatt i andre virksomheter. Det skal altså være *nytt, nyttig og nyttiggjort*, definisjonen som KS og flere andre offentlige instanser benytter seg av (KMD, 2019b).

I innovasjonsmeldingen (KMD, 2019b) begrunnes behovet for innovasjon i offentlig sektor gjennom et ønske og behov om å utfordre de eksisterende rammebetingelsene, slik som styringsprinsipper, lover og regler, organisasjonsformer og eksempelvis føringer for utredninger, for på denne måten bedre kunne skape handlingsrom og motivasjon for innovasjon. Et annet området som fremheves, er koblingen mellom digitalisering og innovasjon, hvor ambisjonen er at man i større grad skal utnytte mulighetene som ligger i digitalisering og introduksjon av ny teknologi i forbindelse med innovasjon. I tillegg til dette, så er meldingen opptatt av at kultur for innovasjon er viktig, og at arbeidet med innovasjon må bli en mer sentral og tydeligere del av offentlig sektors arbeid. Det poengteres at innovasjon skal være en del av lederrollen, og at man som leder i offentlig sektor har et ansvar for å legge til rette for mer nysgjerrighet og åpenhet for nye idéer, og evne å lære av både feil og suksesser.

Videre synliggjøres også eksplisitte virkemidler for innovasjon, og ønsket om mer helhetlig og brukerrettet apparat for innovasjon. Innovasjonsmeldingen (KMD, 2019b) legger blant annet opp til en *missions* tilnærming til hvordan offentlig sektor skal løse de større og tverrgående problemstillingene man står ovenfor. Dette er noe blant annet Digitaliseringsdirektoratet har lagt til grunn for sitt arbeid.<sup>1</sup> Missions er også en tilnærming man legger til grunn for det stimulanprosjektet vi skal se nærmere på i denne oppgaven. Missions betegner en måte å arbeide på med komplekse problemstillinger, og som er i tråd med de ambisjonene som blant annet kommer frem av digitaliseringsstrategien for offentlig sektor (KMD, 2019a). Digitalisering må derfor kunne forstås som et sentralt virkemiddel i offentlig sektors arbeid med innovasjon.

## 1.2 Forskning på digital transformasjon

Digitalisering blir av mange trukket frem som tiltaket som skal løse offentlig sektors kapasitetsutfordringer (Rønning, 2021). Dette forskningsarbeidet går utover digitalisering som sådan, og omhandler temaet digital transformasjon, som har videre konnotasjoner og en bredere betydning enn hva vi tradisjonelt har tillagt begrepet digitalisering.

Digitaliseringsdirektoratet skriver om digital transformasjon at det er en «(...) prosess, en stor endring, og et redesign av virksomheten på alle nivå»<sup>2</sup>. Tematikken har vært øverst på agendaen i en rekke selskaper de siste årene, og virker fortsatt å være like relevant (Bonnet, 2022). Begrepet transformasjon har fått mye oppmerksomhet, og gjennom den pågående teknologiutviklingen så omtales digital transformasjon å ha blitt en nødvendighet (Lund & Ritter, 2022).

Årsakene er blant annet behov for å kunne håndtere teknologiske utfordringer, økte krav fra sine brukere eller kunder, en mer krevende konkurranse i markedet man opererer i, eller andre utfordringer knyttet til digitalisering og fremvoksende

---

<sup>1</sup> Se: <https://www.digdir.no/innovasjon/ny-stortingsmelding-om-innovasjon-i-offentlig-sektor/1770> (åpnet 26.01.22)

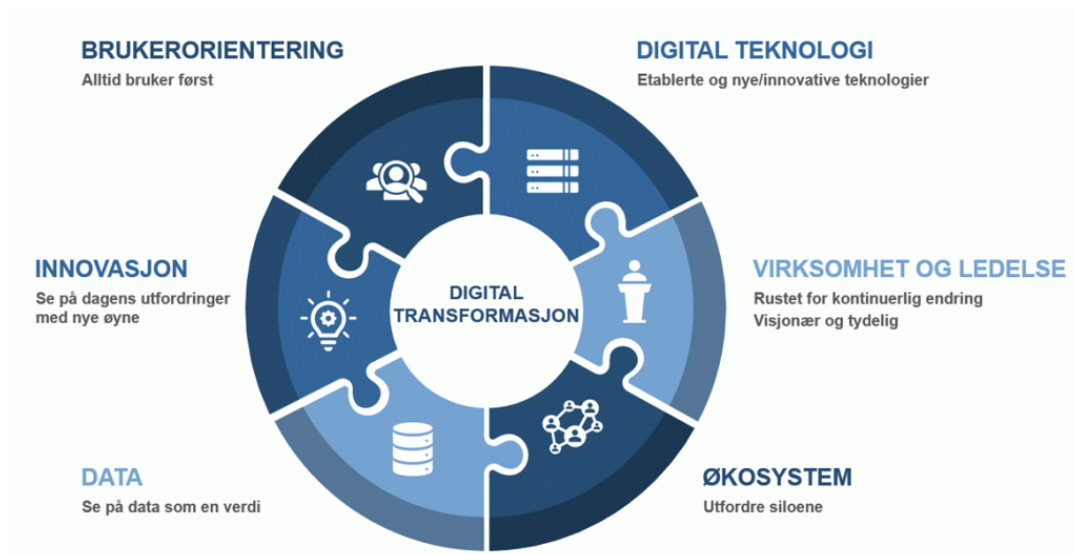
<sup>2</sup> Se: <https://www.digdir.no/innovasjon/hva-er-digital-transformasjon/1589> (åpnet 11.06.23)

teknologier (Jönk et al., 2022). Digital transformasjon er et tema som er både omfattende og komplisert:

The digital transformation is happening within and across organizations of all types, in every industry, so resulting as a disruptive innovation enabling to break down barriers between things, people, and organizations, as well as to create more adaptive processes (Agrifoglio et al., 2020, p. 9).

Et sentralt element ved digital transformasjon er at det skiller seg fra tradisjonelle IT-prosjekter, da omfanget av endring for mottaksorganisasjonen er av mer omfattende og kompleks karakter, og ansees derfor som vesensforskjellige fra mer tradisjonelle digitaliseringsprosjekter (Gertzen et al., 2022).

I Digitaliseringsdirektoratet forståelse av digital transformasjon, er det endringer innenfor seks områder som vurderes å være særlig viktig.



Figur 1 Hva er digital transformasjon, digitaliseringsdirektoratet<sup>3</sup>

Det første området øverst til venstre i modellen, brukerorientering, tar for seg økt oppmerksomhet mot brukerne og deres behov. Brukeren eller innbyggeren skal settes først. Videre, når vi følger modellen med klokka, så er digital teknologi et sentralt område. Dette kan både inkludere bruk av etablert teknologi og ny teknologi.

<sup>3</sup> Se: <https://www.digdir.no/innovasjon/hva-er-digital-transformasjon/1589> (åpnet 11.06.23)



Et tredje område omhandler virksomhet og ledelse, hvor blant annet det å være rustet for å kunne håndtere kontinuerlig endring, presenteres. Det fjerde området er økosystem. Knyttet til dette begrepet, så blir det å utfordre dagens siloinndelte organisering av statsforvaltningen, trukket frem. Enkelt forklart vil økosystem i denne sammenhengen beskrive et nettverk av aktører med forskjellige roller og funksjoner som interagerer. Et femte punkt er, data, og bruken av data som en ressurs og en verdi på tvers av systemer og nivåer. Et siste punkt tar for seg innovasjon, og det å kunne se på utfordringene man står ovenfor med nye perspektiver, et perspektiv som i stor grad samsvarer med det vi har vært inne på tidligere i omtalen av innovasjon.

Digital transformasjon handler i bred forstand om en pågående radikal endring i hvordan organisasjonen utfører sitt arbeid, blant annet gjennom integrasjon og bruk av ny og avansert teknologi, for på den måte kunne bedre brukeropplevelsen, effektivisere driften eksempelvis gjennom å bruke data og informasjon bedre og muliggjøre nye forretningsmodeller (Gertzen et al., 2022). Begrepet omhandler nye måter å tenke ledelse, rammer, samarbeid, teknologi og innovasjon på, og det innbefatter en dreining for virksomhetene å til å se på innbyggerne som individer med forventninger og krav til å få skreddersydde løsninger, hvor teknologi benyttes til å skape reell verdi for den enkelte av dem (Kræmmergaard, 2021b). Eksempelvis slik det beskrives her:

Digital business design as the holistic organizational configuration of people (roles, accountabilities, structures, skills), processes (workflows, routines, procedures), and technology (infrastructure, applications) to define value propositions and deliver offerings made possible by the capabilities of digital technologies (Ross et al., 2019, p. 5)

Transformasjonen behøver ikke å omfatte hele organisasjonen som sådan. Eksempelvis så skiller Jönk et al. (2022) mellom digital transformasjon og initiativer innenfor digital transformasjon, hvor den første betegnelsen omhandler organisasjonen som helhet, og den andre betegner enkeltinitiativer hvor eksempelvis enkeltområder av en organisasjon endres i tråd med bestanddelene i digital transformasjon. Det å gjennomgå en digital transformasjon er krevende. En rekke

studier viser til at dette er vanskelig å få til, og at så stor andel som 70-90% av initiativene knyttet til digital transformasjon mislykkes (Bonnet, 2022).

Et av initiativene for å øke innovasjons- og digitaliseringstakten i offentlig sektor er stimuleringsordningen for tjenstedesign, *stimulabordningen*, som etter en prøveordning i 2016 og 2017 ble en fast ordning.<sup>4</sup> Prosjektet som vil benyttes som empiri i dette arbeidet er en del av denne ordningen, og vi skal nå se nærmere på hva som ligger i dette.

### 1.3 Introduksjon til stimulabordningen

Stimulabordningen har som ambisjon å øke offentlig sektors innovasjonsevne gjennom blant annet bruk av innbyggermedvirkning og tjenstedesign. Ordningen gjennomføres i regi av Digitaliseringsdirektoratet sammen med Doga.<sup>6</sup> Bruk av tjenstedesign er blant annet ment å resultere i løsninger på komplekse problemstillinger som er åpne og eksperimenterende, og dermed ikke har gitte utfall. Det er et sentralt poeng at virksomhetene tør å tenke nytt om tjenester, roller, systemer og løsninger. Og etter min fortolkning er det et ønske om at det heller mer mot den radikale delen heller den inkrementelle delen av innovasjonskontinuumet som jeg nevnte tidligere. Ordningen tar særlig sikte på å støtte prosjekter i såkalt tidligfase, hvor man fortsatt har en åpen tilnærming til de problemene man ser for seg å løse.<sup>7</sup> Det stilles to tydelige krav til leveransene:

- Enten er implementert eller kan implementeres
- Er en plattform for videreutvikling

Ordningen følger eksplisitt opp den økte oppmerksomheten mot brukerretting som legges frem i *Digital Agenda* (KMD, 2015), *Én digital offentlig sektor* (KMD, 2019a) og *En innovativ offentlig sektor* (KMD, 2019b). Ordningen stimulerer til det som Chesbrough omtaler som åpen innovasjon, hvor eksternt partnerskap og inspirasjon

---

<sup>4</sup> Se: <https://www.digdir.no/stimulab/tilskudsregelverk-stimulab/1545> (åpnet 16.10.22)

<sup>6</sup> Se: <https://www.digdir.no/stimulab/dette-er-stimulab/786> (åpnet 29.09.22)

<sup>7</sup> Se: <https://doga.no/aktiviteter/design-og-innovasjon/stimulab/dette-er-stimulab/> (åpnet 29.09.22)

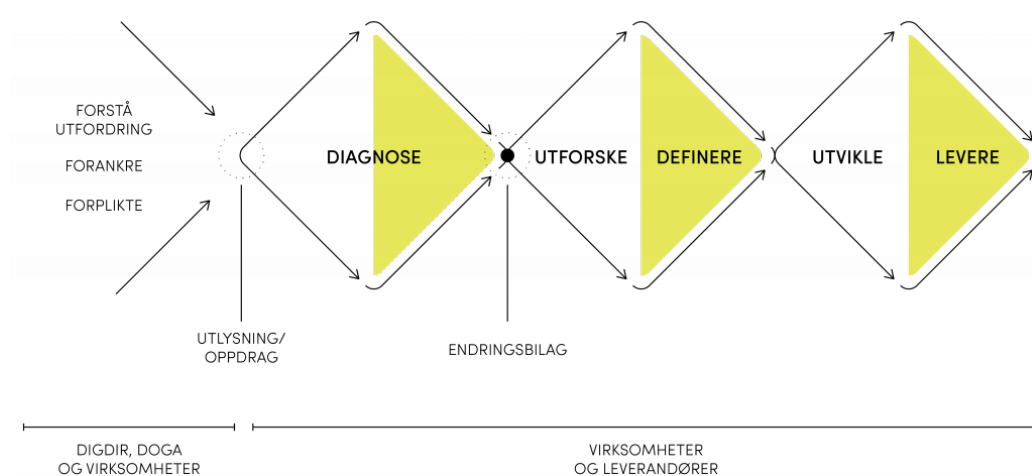
oppfattes som positivt og nødvendig (Nicolajsen & Scupola, 2020).

Innovasjonsmeldingen (KMD, 2019b) legger flere føringer for hvordan kommunale og statlige virksomheter skal arbeide med innovasjon.

Stimulabordningens portefølje består i skrivende stund av 47 prosjekter, flere av disse med et eksplisitt teknologisk tilsnitt.<sup>8</sup> Brukerretting, gjennom blant annet bruk av tjenestedesign-metodikk, og prinsippet om at offentlige tjenester skal oppleves sammenhengende for innbyggeren, er sentrale elementer i ordningen.

Fremgangsmåten som benyttes i innovasjonsarbeidet er i overordnet forstand fastsatt. Det stilles som en del av ordningen krav til at prosjektene skal utvikles gjennom en designdrevet prosess, at man ikke har bestemt seg for en løsning og at man benytter den *triple diamant* som arbeidsmetode.

### 1.1.1 Den triple diamant



Figur 2 Den triple diamanten<sup>9</sup>

Den triple diamanten er et rammeverk som er videreutviklet fra det britiske Design Council sin doble diamant (Skogli et al., 2020). Rammeverket består av tre

<sup>8</sup> Se: <https://www.digdir.no/stimulab/prosjektportefolje-stimulab/866> (åpnet 18.10.23)

<sup>9</sup> Illustrasjonene er hentet fra <https://www.digdir.no/stimulab/stimulabs-metode-den-triple-diamanten/788> (åpnet 01.10.22)

hovedfaser, eller diamanter, som igjen inneholder to trinn hvor man åpner opp og utforsker, for så å avgrense og lukke.<sup>10</sup> Den første av de tre diamanterne omtales som diagnosefasen. Denne fasen blir ofte fremstilt å være noe viktigere enn de andre to, for å poengtere behovet for å gjøres et godt grunnlagsarbeid. Her vil de virksomhetene som eier problemene det enkelte prosjektet er tenkt å løse, arbeide sammen med leverandørene i prosjektet for å få best mulig forståelse av utfordringene man står ovenfor. Det er også et sentralt element at denne fasen skal legge grunnlaget for en felles forankret problemforståelse. I slutten av denne fasen blir det utarbeidet et endringsbilag som beskriver hva sluttleveransen skal være. Dette åpner blant annet for muligheten for å kunne endre den opprinnelige ambisjonen eller hypotesene man har hatt som utgangspunkt for prosjektet. I den neste diamanten skal man utforske hvilke løsningsmuligheter som finnes, utvikle ideer, trekke med brukere i arbeidet og prøve ut ulike konseptforslag. I den andre fasen er tverrfaglighet spesielt viktig. Man skal se utfordringene fra brukernes perspektiv, men samtidig også ta hensyn til faktorer slik som lovgivning, økonomi, sikkerhet, teknologi, organisasjonskultur og etiske problemstillinger spiller inn og legger føringer for løsningene. I den siste diamanten så videreutvikler man, bygger prototyper, eller simulerer aktuelle løsningsforslag. Til slutt så skal løsningen implementeres. Dette er et ansvar som ligger til virksomhetene som har initiert prosjektet. Hvis det er snakk om løsninger som betinger utvikling av helt nye tjenester, hvor det er behov for samordning og videre finansiering, så kan løsningen benyttes som et utgangspunkt for å iverksette dette.<sup>11</sup>

#### 1.4 Introduksjon til «alvorlig sykt barn»

I dette arbeidet skal jeg se nærmere på stimulabprosjektet *alvorlig sykt barn* (ASB). Alvorlig sykt barn er en av de syv livshendelsene som presenteres i regjeringens digitaliseringsstrategi, *Én digital offentlig sektor (KMD, 2019a)*, og er et pågående arbeid utover selve stimulabprosjektet med samme navn. Stimulabprosjektet som jeg vil bruke som case i dette arbeidet kan dermed betegnes som et eksplisitt bidrag til å implementere regjeringens digitaliseringsstrategi. De syv livshendelsene er definert

---

<sup>10</sup> Se: <https://doga.no/aktiviteter/design-og-innovasjon/stimulab/arbeidsmetode/> (åpnet 30.09.22)

<sup>11</sup> Ibid.

som «missions», som betegner særlig viktige og komplekse problemstillinger (StimuLab, 2021a). Jeg kommer nærmere inn på missions siden.

I arbeidet med stimulabprosjektet, så var oppgaven å se på spesielt komplekse problemstillinger relatert til familier med barn med sammensatte behov, og gjennom å utforske, eksperimentere og utfordre, forsøke å finne løsninger som oppleves som sømløse, sammenhengende, forutsigbart og persontilpasset (StimuLab, 2021a). Samhandling og koordinering mellom velferdstjenestene for barn og unge er dermed et sentralt tema for dette prosjektet. Tilnærmingen har vært tjenestedesing og systemorientert design i samsvar med den triple diamant-modellen, vist ovenfor. Arbeidet resulterte i et sett av anbefalte prosjekttiltak som jeg ønsker å se nærmere på i dette arbeidet. Jeg vil presentere prosjektet og tiltakene i mer detalj i kapittel fem.

Jeg vil nå gjøre rede for problemstillingen jeg ønsker å se nærmere på i dette arbeidet.

## 2. Problemstilling

Innovasjonsmeldingen trekker opp tydelige ambisjoner på vegne av det offentlige Norge, og peker på store tema som skal håndteres, blant annet det å utfordre eksisterende rammebetingelser, slik som styringsprinsipper, lover og regler, finansierungsordninger og organisasjonsformer. Det er også et klart ønske om å utnytte mulighetene som ligger i digitalisering. Stimulabordningen er et eksplisitt grep for å øke innovasjonstakten, og har ambisjon om å tenke nytt om tjenester, roller, systemer og løsninger. Dette indikerer at man heller mer mot den radikale delen av innovasjon, på bekostning av det gradvise og mer inkrementelle, slik jeg vurderer det.

Hvis innovasjon skal ha noen som helst betydning, så er vi avhengige av at den har en effekt. Det skal være «nytt, nyttig og nyttiggjort» som den foregående gjennomgangen viser til. Min problemstilling baserer seg på en antagelse om at møtet mellom det som utvikles av tiltak i stimulabordningen og de aktørene som mulig skal realisere disse er krevende. Denne antagelsen understøttes av Kunnskapsoppsummeringen fra stimulabordningen, som peker på at det er en relativ

liten andel av de utviklede tiltakene fra ordningen som faktisk blir realisert (Skogli et al., 2020). I dette arbeidet vil stimulabprosjektet *alvorlig sykt barn* og tiltakene utviklet som en del av dette prosjektet, danne det empiriske materialet. Innledningen peker også på utfordringer relatert til det å lykkes med digitaliserings – og digital transformasjons prosjekter. Siden digitalisering blir trukket frem som særlig relevant for å få til innovasjon i norsk offentlig sektor, så vil oppmerksomheten i dette arbeidet rettes spesielt mot de tiltakene som har en teknologisk komponent.

Det er ut ifra dette nærliggende å stille spørsmålet om hva er grunnen til at dette er så krevende å få til?

Som vi har sett så er innovasjonsforskningen opptatt av tema som organisatorisk dynamikk, strukturer og atferd relatert til det å lykkes med innovasjon. Dette vil jeg se nærmere på gjennom følgende forskningsspørsmål:

- Hvilken type krav til mottaksorganisasjonene krever tiltakene fra stimulabprosjektet *alvorlig sykt barn*?
- I hvilken grad evner mottaksorganisasjonene å imøtekomme disse kravene?

Dette vil være et eksplorativt arbeid hvor jeg både tester ut teori og forsøker å finne sammenhenger og forklaringer. Jeg vil samtidig ha behov for et rammeverk som jeg kan benytte som analytisk verktøy når jeg ser på spørsmålene ovenfor. Dette rammeverket må kunne hensynta at det er snakk om et nettverk, eller økosystem av organisasjoner som må samordne seg for å kunne iverksette tiltakene fra stimulabprosjektet. Det vil i tillegg være behov for å kunne operasjonalisere hva jeg mener med «krav» og «evner».<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Jeg bruker i dette arbeidet betydningen av «evne» som det å inneha egenskapen til å få til noe, det å ha kapasitet, kapabilitet og det å ha kraft til å få til noe. Dette er i tråd med hvordan jeg oppfatter Kræmmergaard (2021b) benytter begrepet i boken *Digital transformasjon. 10 evner din organisation skal mestre – og 3 som du har brug for*, hvor hun beskriver et sett av evner organisasjoner må mestre for å kunne få til digital transformasjon. Innenfor hvilke områder systemet av aktører jeg ser på i dette arbeidet må ha evner, kommer jeg tilbake til i kapittel 4.

I dette arbeidet vil jeg derfor i tillegg være interessert å i prøve ut sammenstillingene av to teoretiske rammeverk. Dette vil bidra til å gi oss et innblikk i følgende to spørsmål:

- Hvordan kan *work system method* (WSM) fungere som et teoretisk rammeverk for å studere økosystemer av aktører relatert til innovasjon?
- Hvordan kan digital modenhet være en måte å operasjonalisere analysen av økosystem med bruk av WSM og kunne si noe om «krav» og «evner»?

Jeg skal nå kort introdusere arbeidets metodiske tilnærming.

### 3. Metodisk tilnærming

Dette forskningsarbeidet vil benytte kvalitative metoder i innsamlingen av data. Temaet som berøres er av en slik karakter at det per i dag ikke vil være grunnlag for å si at vi har nok kunnskap om fenomenet eller tilgang til et stort nok antall informanter, til at det vil være aktuelt å benytte kvalitative metoder. Siden både prosjektene og tematikken kan sies å være relativt nye, så er det også grunn til å mene at mer åpne spørsmålsstillinger, som det er plass til i kvalitative tilnærminger, er mer på sin plass.

For at forskningen skal være troverdig, er det avgjørende at innsamlingen av data gjøres på en systematisk måte (Jacobsen, 2013). Den metodiske tilnærmingen i dette arbeidet vil være pragmatisk i den forstand at den velges ut ifra hva som egner seg til oppgavens forskningsspørsmål. Arbeidet baserer seg på et ontologisk utgangspunkt som hevder at det vil finnes en grad av regularitet og regelmessighet som vi kan identifisere og forstå (Jacobsen, 2013). Besvarelsen vil dermed ha en forståelse av kunnskap, epistemologi, som noe som er delte konstruksjoner av virkeligheten, hvor det skapes et intersubjektivt fellesskap med mellommenneskelige oppfatninger av de fenomenene vi ser nærmere på. Kunnskapen er både kumulativ og generell i den forstand at den bygger videre på tidligere utviklet kunnskap, men også partikulær i at den er kontekstavhengig, og hvor det vil være kunnskap eller informasjon som kun omhandler det fenomenet vi studerer (Jacobsen, 2013). Oppgaven er interessert i å utvikle konsepter og teori knyttet til tematikken og

samsvarer i så måte med Tjora (2013) sin fremstilling av *stegvise-deduktiv induktiv metode*.

### 3.1 Bruk av litteratur

De fleste samfunnsvitenskapelige studier benytter dokumenter som materiale i en eller annen form (Tjora, 2013). Litteratur i forbindelse med det teoretiske grunnlaget i dette arbeidet, ble i hovedsak funnet gjennom bruk av Oria ved UiA og Google Scholar. Søkene startet bredt, med søkeord som eksempelvis innovasjon, digitalisering og digital transformasjon på engelsk og norsk. Relevante artikler ble så gått gjennom. I første omgang så jeg på utdragene, og leste raskt igjennom de som tematisk virket å være relevante i forbindelse med dette arbeidet. Artikler som var aktuelle for arbeidet, ble så gått grundigere gjennom. I tillegg ble disse artiklenes referanselister gjennomgått for å finne ytterligere aktuell litteratur.

Jeg har også benyttet andre kilder som bakgrunnsdata, for å beskrive casen og prosjektet jeg skal studere og for å etablere hypotese og forskningsspørsmål. Dette datamaterialet har som Tjora (2013) benevner det, både vært *casespesifikke*, eksempelvis slik som nettsider og prosjektrapporter, eller *generelle*, som i denne sammenhengen har vært utredninger og stortingsmeldinger, og *fag- og forskningsdokumenter*, slik som artikler, rapporter, fagbøker og lignende.

Dette ble gjort for å supplere det som gjøres av egen datagenerering gjennom intervjuer. Dette arbeidet var særlig utført i de innledende delene av forskningsprosjektet, for på denne måten kunne bidra til det videre arbeidet med utvikling av opplegg for datagenerering og analyse, men også underveis som jeg bygget mer innsikt i det jeg forsket på.

### 3.2 Intervju som metode

I arbeidet med innsamling av data ble det benyttet semistrukturerte dybdeintervjuer. Dette betyr at jeg benyttet åpne spørsmål som ga informanten muligheten til å fortelle sine meninger, holdninger og erfaringer, og hvor det var rom for at de kom inn på momenter og tema som jeg som intervjuer ikke så for meg i forkant (Tjora, 2013). For å kunne gjøre det enklere å strukturere analysearbeidet, ønsket jeg å sette noen



rammer for hvilke tema som tas opp, men uten at dette skulle legge for stringente føringer for gangen i selve intervjuet. Til dette ble det utarbeidet en intervjuguide. Intervjuguiden som ble benyttet er tilgjengelig som vedlegg.

Intervjuene ble delt inn i tre deler, som beskrevet av Tjora (2013). Den første delen var en oppvarmingsdel hvor hovedintensjonen er å gi intervjuobjektene noen enkle spørsmål som en start og for å kunne bygge fortrolighet mellom den som blir intervjuet og intervjuer. Den neste delen besto av hoveddelen av intervjuet, refleksjonsdelen, hvor informanten ble oppfordret til å snakke om de ulike delene av forskningstemaet. Dette ble gjort gjennom å benytte åpne spørsmål med tilhørende oppfølgingsspørsmål/-tema. Intervjuet ble så avsluttet med noen avrundings spørsmål. Jeg avsluttet intervjuene med kort å informere om det videre forskningsarbeidet og si noe om hvordan dataen fra intervjuet skulle benyttes videre. Jeg ga da også intervjuobjektene anledning til å lese gjennom transkriberingen av intervjuene, noe de av slo. Intervjuguiden jeg benyttet er vedlagt.

Intervjuobjektene ble valgt ut fra de tre gruppene av deltakere som var beskrevet i stimulabprosjektets sluttrapport, leverandørteamet, prosjektteamet og styringsgruppen. I de innledende intervjuene så ble det spurt om innspill på hvem som var særlig relevante å snakke med tanke på delaktighet og rolle i prosjektet. Det ble sendt ut totalt 14 forespørsler om deltakelse i intervju. Av disse takket 10 ja til å delta. I forkant av intervjuene ble søknad til NSD om anledning til å gjennomføre de aktuelle intervjuene sendt og godkjent.

I forbindelse med analysen av det empiriske materialet ble intervjuene transkribert og kategorisert Nvivo, i tråd med råd knyttet til analyse av denne typen materiale (Tjora, 2013). Jeg benyttet blant andre noen tematiske kategorier i sorteringen av empirien, slik som innovasjon, bakgrunn for prosjektet, missions og mottaksorganisasjonenes modenhet, da dette var tematikk som jeg var nysgjerrig på og som jeg mente var relevant å sammenstille og se nærmere på. Noen av disse hadde også underkategorier. Den viktigste kategoriseringen ble likevel gjort med bruk av de overordnede kategoriene i Alters WSM-modell, som jeg vil komme nærmere inn på under kapittel 4.1. Dette betyr eksempelvis at jeg benyttet hovedoverskriftene *rammebetingelser*, *mottakere og leveranser* og *kjerneelementene* i kategoriseringen.

Innenfor eksempelvis rammebetingelser, så benyttet jeg videre underkategoriene *strategi, omgivelser* og *infrastruktur* for på den måten sortere mer nøyaktig. Dette materialet ble så sett opp imot kategoriene av indikatorer som jeg har benyttet, for så å sees i sammenheng med et konkret modenhetsnivå. Jeg kommer nærmere inn på denne koblingen mellom WSM-modellen og indikatorene i kapittel 4, spesielt i underkapittel 4.3.8 og i *Tabell 1: WSM-modenhetstemplatet*. Jeg har vedlagt et eksempel på koding av datakilder for å visualisere hvordan dette ble gjort.

### 3.3 Forskningsetikk: Redelighet og konfidensialitet

Temaene som berøres i dette arbeidet er komplekse og tar for seg aspekter ved norsk offentlig sektor som det er lett å bli engasjert i og personlig berørt av. Det er ryddigst å poengtere at jeg har og har hatt en arbeidsmessig relasjon til flere av intervjuobjektene, og at jeg har hatt et arbeidsmessig forhold til noen av de offentlige aktørene som omtales i dette arbeidet. Jeg har derfor i arbeidet vært særlig opptatt å være så objektiv som mulig, og gjengi utsagnene til intervjuobjektene etter beste evne, og forhåpentligvis latt «tvilen komme tiltalte til gode» fremfor å la meg farge av personlige synpunkter og perspektiver.

Når jeg gjengir sitater fra intervjuobjektene så har jeg valgt å ta ut fyllord slik som «ikke sant», «likksom», «skjønner du» og setninger som er ufullstendige for å gjøre sitatene mer lesbare. Tidvis er også intervjuobjektene noe springende eller repeterende i hvordan de besvarer spørsmål eller kommenterer temaene. Jeg har da valgt å benytte de delene av besvarelsen som er meningsmessig relatert til hverandre, og særlig relevant for dette arbeidet. Jeg indikerer i sitatene med (...) der hvor det enten er fjernet fyllord, ufullstendige setninger eller tema som ikke er direkte relatert til poenget jeg oppfatter intervjuobjektet er ute etter å presentere.

Intervjuene ble gjort på Teams og opptaks- og transkriberingsfunksjonen ble benyttet under alle intervjuene. Transkriberingen ble så gått gjennom og korrigert slik at den ble riktig opp imot det som ble sagt i intervjuene. Dette var et tidkrevende arbeid, men gir samtidig et godt og sannferdig empirisk materiale å arbeide videre med.

Selv om tematikken ikke er av særlig personsensitiv karakter, så har jeg valgt å anonymisere intervjuobjektene. Dette for å kunne gjøre det enklere for intervjuobjektene å svare fritt. Noen av temaene som berøres i arbeidet kan nok oppfattes å være sensitive i organisasjoner hvor hierarki og linjestruktur er en naturlig del av organiseringen. Dette ble opplyst under intervjuene og det ble samtidig bedt om samtykke til å bruke materialet i det videre arbeidet.

Jeg skal i neste del gjøre rede for det teoretiske utgangspunktet for dette arbeidet.

#### 4. Teoretisk utgangspunkt: Digital modenhet og WST-teori

Teori utgjør en modell eller et kart over hvorfor verden er slik den er, en forenkling som er ment å klargjøre og forklare hvordan ting fungerer, ett rammeverk eller en historie om hvordan ting henger sammen (Maxwell, 2012). For å kunne svare på de to forskningsspørsmålene, vil jeg i dette arbeidet ta utgangspunkt i en syntese av to teoretiske rammeverk, *Work System Theory* og *digital modenhet*. *Work System Theory* mener jeg er relevant knyttet til at innovasjon i offentlig sektor blant annet ønsker å utfordre rammebetingelser slik som styring, organisering, lover og regler. Dette er et av flere rammeverk innenfor forskningen på informasjonssystemer som vi ble introdusert for som en del av pensum, og som jeg opplever vil kunne fange opp det aktørbildet jeg vil forholde meg til i dette arbeidet.

Teori knyttet til digital transformasjon og digital modenhet velges på grunn av at dette er et tema som eksplisitt er koblet til innovasjon i offentlig sektors strategier knyttet til innovasjon. Dette er et område som jeg selv har jobbet innenfor, og hvor jeg kjenner det teoretiske underlaget godt fra før av. Empirien som benyttes i dette arbeidet er også tydelig knyttet til dette området, da jeg ser på teknologiprosjekter. Teori i denne sammenhengen forstås som et sett av antagelser om et fenomen som bidrar til å identifisere relevante tema å utforske og aktuelle analytiske spørsmål å stille (Johannessen et al., 2022).

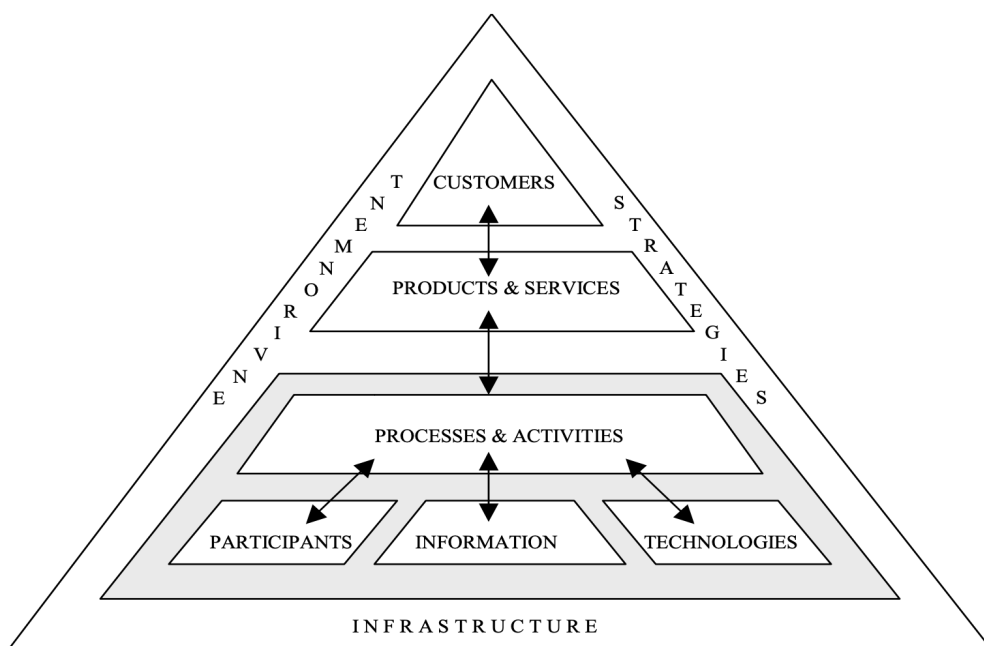
## 4.1 Work System Theory (WST)

Den faglige debatten rundt hva som utgjør et system, har som Alter (2013) viser pågått lenge innenfor IS-forskningen. Et skille innenfor teoriutviklingen, går ifølge Alters fremstilling imellom verktøytenkningen, som har oppmerksomheten i hovedsak rettet mot tekniske artefakter, konfigurering av hardware og software, og systemtenkningen, som har et bredere perspektiv, og hvor tema som humankapital, arbeidsprosesser og organisatoriske aspekter er tas med. Alter tilhører den sistnevnte grenen, og betegner et *informasjonssystem* som et: «(...) system in which human participants and/or machines perform work (processes and activities) using information, technology and other resources to produce specific products/services for specific internal and/or external customers» (Alter, 2013, p. 75).

Et informasjonssystem er dermed en kombinasjon mellom mennesker og maskiner som utfører arbeid, forstått som prosesser og aktiviteter. Til dette så benyttes informasjon, teknologi og andre ressurser for å produsere et sett av spesifiserte produkter/serviceer for en brukergruppe/kunder. Ifølge Alter (2013) er det sentralt at komponentene og interaksjonene innad i informasjonssystemet er samordnet med ambisjonene med systemet. Det at komponentene ikke er synkroniserte, underpresterer eller har manglende leveranser, medfører behov for å justere eller forbedre informasjonssystemet. Selv om forståelsen av informasjonssystemet også fungerer godt på automatiserte arbeidsprosesser, så vil dette også gi et sosioteknisk perspektiv og systemforståelse (Johnsen et al., 2016).

Modellen som presenteres her vil gi et bilde av realiteten, men uten å ta med alle detaljene, og vil dermed trekke frem noen av aspektene ved virkeligheten på bekostning av andre (Alter, 1999).

WSM er en metode som er utviklet for å muliggjøre systemtenkning knyttet til blant annet endringsinitiativ, noe som bidrar til at man kan se og gjøre vurderinger av hvordan endringer i et system påvirker de andre tilgrensende komponentene i systemet (Alter, 2011). Den generelle modellen består av ni elementer: kunder/brukere, produkter og service, prosesser og aktiviteter, deltakere, informasjon, teknologi, omgivelser, infrastruktur og strategier.



Figur 3 Work System Model (Alter, 2011, p. 4)

Alter (2011) benytter i fremstillingen piler som går begge veier mellom bestanddelene i systemet, for på den måten å vise hvordan de balanserer hverandre og har gjensidige avhengigheter til hverandre, og hvor da en endring et sted kan påvirke de øvrige elementene, enten i negativ eller positiv forstand. Et system vil ha et *formål* som forklarer hvorfor det eksisterer i det store og det hele (Alter, 2011). Det vil også eksistere en *grense* for systemet, som adskiller det fra andre systemer, og som synliggjør hva som er innenfor og hva som er utenfor systemet. Med dette så vil det også være *omgivelser*, som innbefatter det som er utenfor systemet og som da utgjør konteksten for systemet. Fysiske objekter eller informasjon som overføres mellom systemet og omgivelsene vil være *input* eller *output* til systemet. Dette vil være eksempelvis være koblet til produktet systemet skaper, og kundegruppene man har.

Som jeg viste i gjennomgangen av stimulabordningen og prosjektet *alvorlig sykt barn*, så handler dette om oppgaver, eller problemstillinger, som skal håndteres på tvers av flere offentlige instanser. Den felles målsetningen som prosjektet opererer med, om at: «Barn og unge med sammensatte behov og deres foresatte skal få et sømløst, persontilpasset og forutsigbart tilbud slik at de kan fokusere sine ressurser på omsorg og økt livskvalitet» (StimuLab, 2021a), understreker dette. I tillegg så er stimulabprosjektet *alvorlig sykt barn* et av tiltakene under livshendelsen med samme

navn, som fremgår av regjeringens digitaliseringsstrategi (KMD, 2019a), hvor *livshendelser* kan forstås som tiltak med intensjon om å utvikle sammenhengende tjenester. Det vil i denne sammenhengen derfor være nødvendig å benytte en analytisk tilnærming som tar høyde for at det ikke er en enkeltstående institusjon eller forvaltningsorgan, men et sett av instanser som er mottakere av tiltakene/prosjektene i fra stimulabprosjektet og som dermed skal iverksette de løsningsforslagene som blir fremlagt. Med utgangspunkt i dette er det naturlig å se til mer systemorienterte teorier og modelleringer.

Formålet i denne sammenhengen med å benytte Work System Method (WSM), er å kunne plukke ut sider ved relasjonen mellom teknologi og organisasjon som er særlig interessant å se på, men som samtidig også kan gi oss et systemperspektiv som kan håndtere at det eksisterer flere organisatoriske aktører som leverer tjenester til de samme brukergruppene. Dette er et rammeverk som passer til å analysere såkalte *missions*, hvor det er et økosystem av aktører involvert å realisere tiltakene.

Alter (2011) presenterer tre steg innenfor *work system* metoden som er relevante å se på i denne sammenhengen. Det første steget handler om å identifisere systemer og muligheter (System and Opportunitets) som danner utgangspunktet for analysen, og dette er særlig relevant for vårt vedkommende. I dette steget så defineres hva som inkluderes i systemet. Som Alter skriver: «The size and scope of the work system depends on the purpose of the analysis» (2011, p. 7).

Hva som er innenfor systemet og hva som er utenfor, blir dermed definert med utgangspunkt i formålet for analysen. Tjenestedesignmetodikken som benyttes, og stimulabprosjektene som sådan, er utpreget brukerorientert i sin tilnærming. Livshendelsen alvorlig sykt barn er i tillegg en satsning som er ment å utforske og komme frem til løsninger som gir barn og unge, og deres foresatte, en opplevelse av å få et forutsigbart tilbud som er sømløst og persontilpasset (Alvorligsyktbarn.no, 2023). I denne sammenhengen vil det derfor være relevant å definere hva som utgjør systemet ut ifra brukeren/innbyggeren, eller elementet «customer» i Alters modell. Vi snakker dermed ikke om systemet som én kommune, som helsedirektoratet eller NAV - systemet i denne sammenhengen består av et cluster av offentlige instanser hvor innbyggeren, i dette tilfellet alvorlig syke barn og deres familier, er

utgangspunktet for hva som utgjør systemet. Det å benytte et systemperspektiv for å se på relasjonen mellom et sett av aktører, slik som vi ser på i denne sammenhengen, kan være nyttig og gi interessant perspektiver knyttet til eksempelvis utveksling av informasjon på tvers av organisatoriske enheter (Johnsen et al., 2016). Tilnærmingen vil også være relevant med tanke på å inkludere den organisatoriske konteksten knyttet til innovasjon, som vi var inne på tidligere.

For å kunne benytte disse kategoriene i den videre analysen, er det nødvendig å se litt nærmere på hva som ligger i de enkelte kategoriene.

### *Kunder/brukere*

Kunder/brukere er de som er mottakere av produktene eller den servicen som blir produsert i informasjonssystemet (Alter, 2011). Alter (2011) viser til at det kan være både interne og eksterne brukere. I vårt arbeid er det naturlig å tenke innbyggere generelt og syke barn og deres familier spesielt til kategorien eksterne brukere. Offentlig ansatte som er med å tilby tjenester ovenfor de eksterne brukergruppene, vil kunne defineres som interne brukere av eksempelvis av de teknologiske systemene, nye arbeidsprosessene og definert inn i nye roller og ansvarsområder, som en følge av prosjekttiltakene som ble utarbeidet som end del av stimulabprosjektet. Under dette punktet peker Alter på at siden informasjonssystemets formål handler om å skape produkter eller tjenester til brukerne, er det å vurdere brukergruppene og deres behov særlig viktig, da det på mange måter er informasjonssystemets formål.

### *Produkter og service*

Produkter og service handler om det som produseres i informasjonssystemene, eller output. Et informasjonssystem effektivitet kan vurderes basert på det som produseres i systemet. Sluttproduktet kan både være en fysisk ting, informasjon eller handlinger produsert innad i systemet. I dette arbeidet vil for eksempel informasjon være et relevant sluttprodukt, og det samme gjelder for beslutninger knyttet til tilbud og tjenester ovenfor de eksterne brukergruppene.

### *Prosesser og aktiviteter*

Prosesser og aktiviteter er i følge Alter (2011) det som skjer innenfor et informasjonssystem for å produsere tjenester og produkter til brukerne. Alter benytter en relativt bred forståelse av prosesser og aktiviteter, og inkluderer også arbeid som er utført som ikke nødvendigvis er en formell prosess med tydelig definerte steg med begynnelse, sekvensiell flyt og slutt (Alter, 2011). I dette arbeidet vil prosesser og aktiviteter være det som utføres for at målgruppen alvorlige syke barn og deres familier får de tilbudene de har rett på og behov for.

### *Deltakere*

Deltakere er personene eller aktørene som deltar i informasjonssystemet, og det kan være både deltakere som benytter teknologi (IT) eller ikke. Både brukere, særlig interne, og interessenter vil inkluderes i denne betegnelsen. I dette arbeidet så vil vi også inkludere «aktører» i betydning offentlige aktører når vi snakker om deltakere. I dette arbeidet så har vi et sett av deltakere definert igjennom deltakelsen i stimulanprosjektet, slik som Helsedirektoratet, Direktoratet for e-helse, NAV, KS, Utdanningsdirektoratet, Statped og Flekkefjord kommune. Når det gjelder innføringen av tiltakene, så vil listen med deltakere være lengre. Eksempelvis så vil det berøre en større andel kommunale deltakere, men også mest sannsynlig offentlige aktører utover de som er med i selve prosjektet.

### *Informasjon*

Informasjon er noe som i følge Alter (2011) blir produsert i alle informasjonssystemer. Relatert til analysen av et informasjonssystem, så handler dette om alle informative entiteter som er benyttet, skapt, fanget, lagret, mottatt, overført, vist frem, endret og/eller slettet av prosessene og aktivitetene som utføres innenfor informasjonssystemet (Alter, 2011). Dette er et element som er sentralt i tiltakene som er utarbeidet som en del av dette stimulanprosjektet, blant annet gjennom et eget tiltak *letter tilgang til informasjon* som tar sikte på å bedre målgruppenes tilgang til informasjon. Informasjon kan som Alter (2011) viser til inneholde eksempelvis tidsplaner, reservasjoner og medisinsk historikk. Dette gjør at informasjon om tjenestetilbud, hvilke rettigheter man har og hvordan man skal gå frem for å sikre seg disse, faller innenfor dette området. I følge Alter, så er ikke skillet mellom informasjon og data avgjørende for å forstå informasjonssystemet, da «the only information that



is mentioned is information that is used or processed by the work system” (Alter, 2011, p. 5).

### *Teknologi*

Teknologi trekker Alter (2011) frem som en særlig avgjørende komponent i de fleste informasjonssystemer. Når vi omtaler teknologi, så innbefatter det både manuelle og automatiske komponenter. Det kan eksempelvis være software/hardware som utfører helt automatiserte prosesser, eller det kan være verktøy som individene i informasjonssystemet benytter for å utføre oppgavene sine. Alter (2011) trekker frem at denne distinksjonen mellom manuell og automatisert er sentral, og det faktum at man kan granulere teknologi i mindre, analyserbare komponenter. Siden vi i dette arbeidet er særlig opptatt av prosjekttiltak med en teknologisk komponent, så er dette en del av WSM-modellen som vi er spesielt interessert i.

### *Omgivelser*

Omgivelser slik Alter (2011) beskriver det, inkluderer da de tekniske, regulatoriske, kulturelle, organisatoriske og demografiske omgivelsene som utgjør miljøet det aktuelle informasjonssystemet opererer innenfor og som påvirker informasjonssystemets utøvelse og effektivitet. Alter (2011) trekker særlig frem de organisatoriske faktorene, som inkluderer både historikk, politiske føringer, aktørene som utgjør de organisatoriske rammene, og eksisterende policyer og prosedyrer som påvirker hvordan informasjonssystemet er utformet og hvordan det opererer. Disse faktorene vil kunne ha både direkte og indirekte påvirkning på hvordan informasjonssystemet fungerer (Alter, 2011). I vårt arbeid hvor et sett av offentlige aktører er analyseobjektet, vil disse rammebetingelsene være særlig viktig.

### *Infrastruktur*

Infrastruktur innbefatter I følge Alter (2011) ressurser slik som teknologi, mennesker og informasjon som benyttes av systemet, men som delt med andre systemer og håndtert utenfor det informasjonssystemet vi har som studieobjekt. Infrastruktur kan deles inn i undersystemer, slik som eksempelvis teknologisk infrastruktur. Siden dette er en oppgave som tar for seg et nettverk eller økosystem av aktører, så skal vi være spesielt oppmerksomme på denne kategorien, da koblingspunktene imellom aktørene vil kunne sies å befinne seg her.

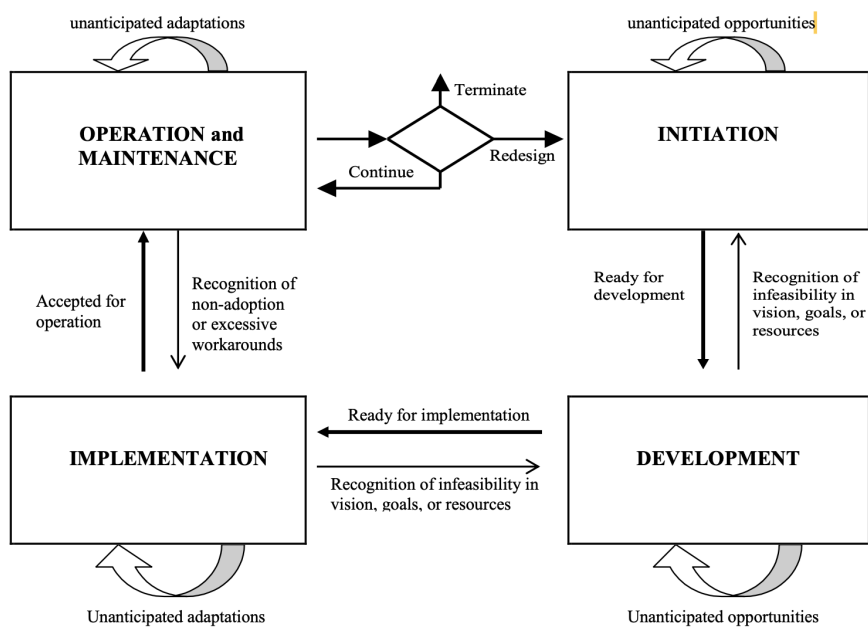
## *Strategier*

Strategier vil være førende for informasjonssystemet. Det kan være strategier på flere nivå, og Alter (2011) trekker frem strategier for informasjonssystemet, organisasjonsstrategier og forretningsstrategier, og skriver at strategiene på de tre nivåene ideelt sett er samordnet og støtter opp om hverandre. Alter (2011) viser videre til at disse tre lagene av strategier ikke nødvendigvis er i samsvar eller er koordinerte med hverandre. For vårt arbeid vil relasjonene mellom politisk gitte og overordnede nasjonale strategier, strategier som tar for seg økosystemet og virksomhetsstrategiene være strateginivåene vi vil være særlig opptatt av.

### 4.1.1 Bruk av WSM i analysen

Johnsen et al. (2016) velger de fire basiselementene, prosesser og aktiviteter, deltakere, informasjon og teknologier, i sin analyse av informasjonsutveksling innenfor helsevesenet. For hver av de fire elementene setter de så opp et sett av indikatorer som sier noe om hvordan systemet fungerer. Indikatorene tar utgangspunkt i helsevesenet generelt og systemet for utveksling av pasient informasjon spesielt. I dette arbeidet så vurderes de fire basiselementene i Alters modell å være noe snevert med tanke tematikken og aktørbildet, og derfor som mest naturlig også å inkludere de øvrige elementene i modellen, strategi, omgivelser, infrastruktur, produkter og tjenester og brukergrupper.

Alter (2011) fremstiller WSM i utgangspunktet som en statisk modell, og benytter seg av *the work system life cycle model* for å vise hvordan planlagte og ikke planlagte endringer i systemet skjer. Modellen er relevant i dette arbeidet for å kunne synliggjøre hvilken del av et work system sin livssyklus vi er opptatt av.



Figur 4 The Work System Life Cycle Model (Alter, 2011, p. 6)

De fire fasene i modellen starter med initieringsfasen (initiation). Her vil man foreta de initiale vurderingene om man skal starte opp et prosjekt eller et tiltak. Det vil i denne fasen også kunne oppstå uforutsette muligheter som man innledningsvis ikke så. I denne delen vil man enten vurdere at man er klar for utvikling (development) eller at man innser at det er uoverensstemmelser knyttet til eksempel visjon, mål eller ressurstilgang. Hvis man opplever at man er klar for utvikling, vil man gå man over i en utviklingsfase. Også i denne delen av forløpet, vil det kunne oppstå muligheter man først så når man startet selve utviklingen. På samme måte som det innledende prosess-steget, vil man her enten velge å gå videre, eller se at det uoverensstemmelser knyttet til eksempelvis ressurser, mål eller andre ambisjoner, som gjør at man enten går tilbake i prosess-stegene eller avslutter arbeidet. Hvis man velger å gå videre, så går man over i det tredje prosess-steget (implementation). Siden man har kommet lengre i arbeidet, så vil man her sitte på mer kunnskap om det man ønsker å oppnå, og det vil derfor også i denne delen kunne oppstå uforutsette muligheter eller tilpasninger. Når implementeringsfasen er slutført så vil man gå over i det siste prosess-steget, drift og vedlikehold (operation and maintenace). Her vil det også kunne oppstå større tilpasninger eller at man konkluderer med å ikke ta i bruk det som er utarbeidet/utviklet. Det er også en kobling mellom drift og vedlikehold og den første initieringsfasen, hvor man enten

kan komme opp med nye tiltak/initiativ, opprettholde systemet slik det er, eller eventuelt terminere det.

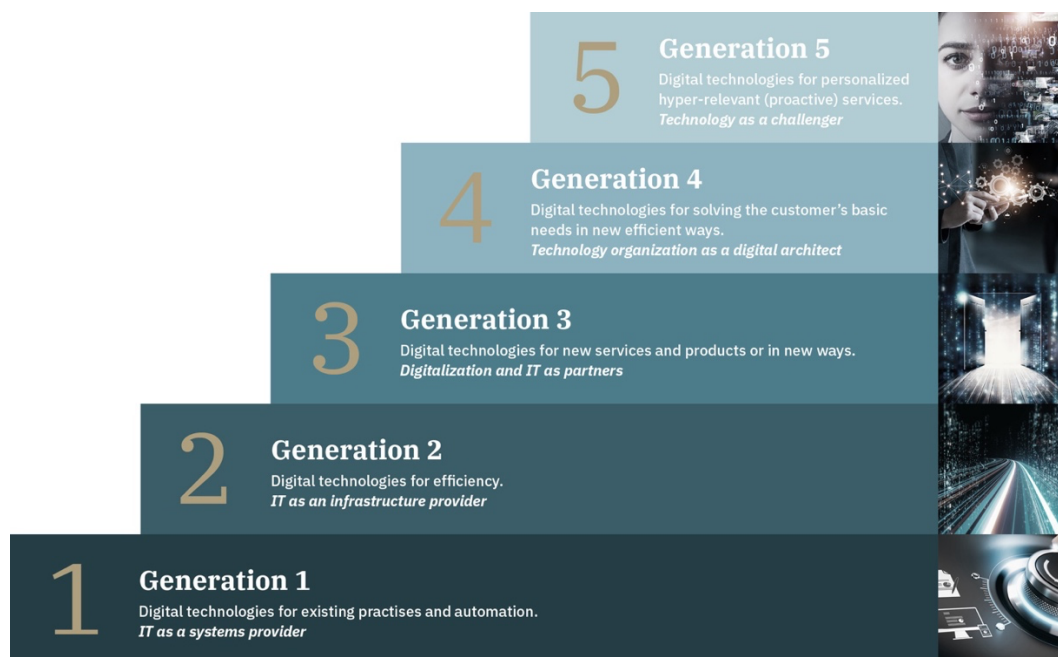
I dette forskningsarbeidet er jeg særlig interessert i å se nærmere på uoverensstemmelsene knyttet til overgangen mellom prosess-stegene *initiering*, og *utvikling* i *the work system life cycle model*. Dette er relevant for å avgrense og tydeliggjøre hvilken del av endringsløpet jeg er ute etter å få mer kunnskap om. Hva er det som skjer når man har et sett av tiltak som mulig kan realiseres? Oppdager man da uoverensstemmelser knyttet til visjoner, mål og tilgjengelige ressurser? Dette betyr at det ikke er initieringen av prosjektet jeg vil være opptatt av, da ville jeg eksempelvis ha sett nærmere på hva som lå til grunn for at man valgte å etablere livshendelsen ASB, hvorfor det ble etablert et stimulabprosjekt osv. Tilsvarende, hvis jeg har sett på utviklingsboksen, så ville jeg eksempelvis gått inn og analysert arbeidet i prosjekter som har kommet ut av stimulabordningen. Denne avgrensningen er også viktig knyttet til den innovasjonsforståelsen vil etablerte tidligere. Skal man snakke om innovasjon så betinger det at det man gjør har en effekt. Det kunne i dette arbeidet også ha vært relevant å inkludere implementeringen og eventuelle hindringer i veien for implementeringen, siden det ofte vil være snakk om glidende overganger mellom utvikling og implementering. Siden vi i dette arbeidet vi se på prosjektideer som i liten grad er implementert eller er i første del av en utvikling, i forkant av implementering, så virker likevel avgrensningen å være relevant og riktig.

Jeg skal nå komme inn på det andre teoretiske beinet som danner grunnlaget for dette arbeidet. Jeg vil derfor komme inn på rammeverket Pernille Kræmmergaard har utviklet knyttet til digital modenhet (2021a). Et utgangspunkt for at jeg her velger å benytte dette som et teoretisk grunnlag, er at jeg selv har arbeidet med dette temaet og har en sertifisering innenfor dette området. Dette gjør at dette er et materiale jeg kjenner fra før av. Deler av motivasjonen for å gjøre dette arbeidet er også grunnet i kjennskapen til dette temaet. Forskningsspørsmålene jeg ønsker å se på trekker opp temaene «krav» og «evner». I den sammenheng opplever jeg at «modenhet» vil kunne fungere som en kobling mellom krav og evner.

## 4.2 Sentrale elementer i modell for digital modenhet

Et sentralt poeng med tenkningen knyttet til digital modenhet, er at du må selv være på det modenhetsnivået som teknologien betinger for at du skal kunne lykkes med å implementere og ta i bruk den aktuelle teknologien. Dette er et avgjørende poengen for tilnærmingen i dette arbeidet. Utviklingen i en organisasjon eller i et økosystem av organisasjoner skjer stegvis og man må dermed «kunne kripe for å kunne gå» i betydning at man etablerer kapabiliteter på det foregående nivået før man beveger seg over til det neste når det gjelder innføring av teknologi. Det betyr at det vil kunne være krevende for eksempel å ha en AI-satsning for en organisasjon som selv teknologisk befinner seg på nivå 2-3 da forutsetningene for å lykkes med dette ikke kan sies å være på plass. Man behøver å være på et høyere digitalt modenhetsnivå for å kunne få til innføringen av en slik type teknologi.

I boken *Digital modenhet* (2021a) presenterer Kræmmergaard fem modenhetsnivåer knyttet til digitalisering. Modellen under illustrerer de fem modenhetsnivåene.



Figur 5 Fem generasjoner digital modenhet (Kræmmergaard, 2021a)

De fem generasjonene som strekker seg fra generasjon 1 til generasjon 5 og har forskjellig tenkning og kapabilitet innenfor områder som strategi, teknologi, organisasjon og lederskap (Kræmmergaard, 2021a). I denne sammenhengen så vil disse generasjonene og beskrivelsene av disse, benyttes for å vurdere kravet til organisatorisk modenhet som et prosjekt/tiltak betinger, og samtidig kunne gjøre en

vurdering av hvorvidt systemet av mottakerorganisasjoner er modne nok til å faktisk håndtere dette.

Som Kræmmergaard (2021a) skriver, så vil man i generasjon 1 så benytte digitale teknologier til å automatisere eksisterende praksiser, det å sette *strøm på papir*. IT er i denne sammenhengen systemleverandør. IT blir sett på som en investering, og man er opptatt av å hente ut gevinster av de digitaliseringsprosjektene man gjennomfører. I generasjon 2 benyttes digitale teknologier til å effektivisere, og IT er en tilbyder at infrastruktur. I denne generasjonen vil man eksempelvis innføre store felles ERP-systemer. Formålet er å etablere effektive og felles arbeidsprosesser, og man er opptatt av prosessforbedring. Både i generasjon 1 og 2 snakker man om digitalisering hvor teknologi i hovedsak benyttes til å forbedre arbeidsmetodene i organisasjonen.

Først når man går til generasjon 3 vil man begynne å snakke om digital transformasjon, og en utvikling som i større grad endrer virksomheten, hvordan den arbeider og eksempelvis hvilken forretningsmodell den har. I generasjon 3 så benyttes teknologi og digitalisering til å utvikle nye tjenester og produkter, og digitalisering og IT er sett på som partnere innad i organisasjonen. I denne generasjonen er man ikke fullt så opptatt av å gjøre tingene riktig, men mer opptatt av å gjøre de riktige tingene. I generasjonen handler det i mindre grad om å gjøre det man tidligere har gjort mer effektivt. Det kommer et tilleggselement som omhandler det å tørre å «gjenoppfinne» seg selv, hvordan virksomheten er bygget opp og hva man leverer. Hvor man i de to foregående generasjonene selv har definert hva innbyggere/brukere har behov for og hvilket tilbud de får, vil man i denne generasjonen brukernes behov: «I offentlige organisasjoner handler det i høyere grad om at leve op til borgernes øgede forventninger til smidige løsninger, der er tilpasset dem (Kræmmergaard, 2021a, p. 64). Som Kræmmergaard (2021a) videre skriver, så er det støtten og tilliten til hvordan offentlig sektor løser sine oppgaver som er i spill i denne overgangen.

Digital transformasjon blir enda tydeligere i generasjon 4 og 5. I den fjerde generasjonen snakker Kræmmergaard (2021a) om at digitale teknologier benyttes til å oppfylle kundenes behov på sammenhengende måter. I denne generasjonen har

man en teknologiorganisasjon som fungerer som en digital arkitekt. Det å ha den riktige digitale arkitekturen som muliggjør integrasjoner til andre instanser og systemer, og tema som metadata, datakvalitet og datasikkerhet, blir sentrale. Som Kræmmergaard (2021a) skriver: «Strategisk er fokus på at opfylde kundernes og borgernes grunnleggende behov på nye måder i samarbeide med andre om med konstant fokus på mulighetene i nye teknologier. Det handler om nye måder at skape verdi på» (2021a, p. 86).

Innenfor denne generasjonen så blir blant annet det å etablere de riktige partnerskapene for samarbeid være spesielt viktig. I den femte generasjonen, så benyttes digitale teknologier til personifiserte hyper-relevante (proaktive) tjenester ovenfor brukerne. Her vil man se på teknologi som en faglig utfordrer, og koblingen mellom de interne fagfolkene og teknologiske muligheter vil være spesielt viktig å få til. Data er et særlig sentralt område og tema som datasikkerhet, dataetikk, datatransparens, skal man i følge Kræmmergaard (2021a) ha god kontroll på. Data benyttes i denne generasjonen som en ressurs for å kunne predikere og se mønstre i utviklingen. I den femte generasjonen beskriver Kræmmergaard (2021a) at fag og teknologi-kompetanse er tettere koblet sammen. I fellesskap vil man forsøke å se hvordan digitale teknologier, data og kunstig intelligens kan skape et stimulerende arbeidsmiljø for medarbeiderne og hvordan man for sine sluttbrukere eller innbyggere kan løse deres behov på en bærekraftig måte.

Ut ifra Kræmmergaards generasjonstenkning, så kan man eksempelvis se for seg at tiltaket som er utviklet fra stimulanprosjektet ligger på modenhetsnivå 4 eller 5, mens mottakerorganisasjonene og systemet av mottaksorganisasjoner i realiteten ligger på modenhetsnivå 2 eller 3? Det vil dermed ikke være samsvar mellom mottakerorganisasjonens strategiske, organisatoriske, teknologiske eller ledelsesmessige evner og kapabiliteter, og det som ligger i prosjektforslaget. Et sentralt poeng hos Kræmmergaard (2021a) er at man må ha de fundamentale aspektene ved hver av generasjonene for å kunne bevege seg fra en generasjon og opp til en høyere. Skulle man dermed ha prosjektinitiativ som tilsier en høyere modenhet enn hva mottakerorganisasjonen kan sies å ha, så vil man oppleve utfordringer som ikke nødvendigvis har med prosjektet eller tiltaket i seg selv å gjøre, men heller må tilskrives mottakerorganisasjonens egen modenhet og kapabiliteter.

Det må etableres et fundament hos mottakerorganisasjonene som gjør de kapable til å ta til seg endringsforslag og innspill som utarbeides som en del av stimulabordningen.

Kræmmergaards generasjonstenkning muliggjør å ha et perspektiv på forskjellige grader av modenhet. Slik jeg leser arbeidet, så er rammeverket utarbeidet med utgangspunkt i institusjonsnivået, det er enkeltstående organisasjoner som vurderes med tanke på hvilket modenhetsnivå de er på, og som dermed er analyseobjektet. I forbindelse med dette forskningsarbeidet, vil vi som nevnt se utover enkeltorganisasjonene, og ha et systemperspektiv. For å kunne gjøre det, skal vi nå se utarbeide en syntese av Alters informasjonssystemmodell og Kræmmergaards teorier knyttet til modenhet.

#### 4.3 Syntese av to teoretiske modeller – WSM-modenhetstemplatet

I denne delen skal vi se på hvordan disse to teoretiske tilnærmingene er ment å benyttes sammen i dette arbeidet. Vurderingen av modenhet i relasjon til Kræmmergaard (2021a) sine fem generasjoner, skjer innenfor seks hovedområder:

- Strategiske formål med teknologien
- Digital ambisjon og organisatorisk forankring
- Verdirealisering med teknologi
- Data og analyse
- Teknologiorganisering og samarbeid
- Digital arkitektur og governance

Med utgangspunkt i hvor en organisasjon er med tanke på digitalt modenhetsnivå, så beskriver Kræmmergaard (2021a) hva som ligger i disse områdene innenfor de fem generasjonene. I tillegg til disse seks hovedområdene presenterer Kræmmergaard (2021a) perspektiver på medarbeidere, ledere, toppledere og teknologiorganisasjoners kompetansebehov innenfor de fem generasjonene.

Vi skal her gå gjennom de seks områdene og perspektivene på kompetansebehov.



#### 4.3.1 Strategisk formål med teknologien

Det første området, strategiske formål med teknologien, omhandler hvilke teknologier man benytter og hvorfor disse tas i bruk i organisasjonen. For første generasjon så betyr dette selvbetjeningsløsninger for kundene/brukerne, digitalisering av informasjon, lokale forbedringer og automatisering av enkle manuelle oppgaver. For andre generasjon så omhandler dette området forbedring av prosesser og intern koordinering, samt integrasjoner av front- og backend-systemer. I generasjon tre, så handler dette om at servicer og produkter tilbys på nye måter og hvor digital teknologi er integrert eller er med å levere tjenestene på nye måter. I fjerde generasjon, så handler dette om sammenhengende tjenester som tilfredsstillende sluttbruker/kundes grunnleggende behov i samarbeid med andre. I femte generasjon, så er de strategiske formålene med teknologien å utvikle personaliserte tjenester (fortrinnsvis proaktive) til kunder, leverandører eller medarbeidere (Kræmmergaard, 2021a).

#### 4.3.2 Digital ambisjon og organisatorisk endring

Det andre punktet, den digitale ambisjonen og organisatorisk endring, tar for seg hvor ambisiøs teknologien er og hvem som har ansvar for dem. For første generasjon handler dette om kanalstrategi – salg markedsføring og kommunikasjon. I andre generasjon handler dette om en digitaliseringsstrategi for hele organisasjonen og IT/digitaliseringsavdelingen. I den tredje generasjonen, handler dette om at man har utviklet en rekke digitale prinsipper for hele organisasjonen, og hvor forretningsområdene utvikler egne med utgangspunkt i disse. For fjerde generasjon så inkluderes temaene digital ambisjon og organisatorisk endring i forretningsstrategien og forretningsmodellen. I den siste generasjonen så handler den digitale ambisjonen på vegne av organisasjonen om fundamentale endringer i kompetanser og hvordan jobbene utføres (Kræmmergaard, 2021a).

#### 4.3.3 Verdirealisering med teknologi

Det tredje punktet, verdirealisering med teknologi, har med forståelsen av teknologiens verdi og hvordan dette kan realiseres. I første generasjon, så handler dette om å bruke digitalisering for å støtte opp under eksisterende praksiser og redusere kostnader. Man er eksempelvis opptatt av hvordan analoge dokumenter kan byttes ut med digitale løsninger. I den andre generasjonen, handler

verdirealiseringen med bruk av teknologi om forbedring, effektivisering og standardisering av prosesser i tillegg til økonomiske gevinster. I generasjon tre, så er man opptatt av å forbedre kundetilfredshet, opprettholde markedsandeler, samt å etablere nye samarbeidsrelasjoner og utviklingsmetoder. I generasjon fire, så er man opptatt av nye forretningsmodeller og nye organisasjonsformer med eksterne partnere og skape verdi for sluttbrukeren/innbyggeren, leverandører, kunder og andre samarbeidspartnere for på den måten å skape konkurransefortrinn. I generasjon fem, så handler dette området om nye måter å lære, arbeide, prioritere og ta beslutninger for blant annet sikre attraktive arbeidsmiljø og en bærekraftig ivaretagelse av et bredt spekter interessenter (Kræmmergaard, 2021a).

#### 4.3.4 Data og analyse

Fjerde punkt handler om data og analyse, og tar for seg om man har de riktige dataene, om man benytter de, analyserer de og om de blir benyttet på riktig måte. I første generasjon handler området data og analyse om organisasjonens egne historiske data fra forskjellige systemer og enkle manuelle analyser. I den andre generasjonen så er man opptatt av egne integrerte og standardiserte data og deskriptive analyser som ledelsesinformasjon. I tredje generasjon så handler dette område om data fra og om kunder, leverandører, produkter og tjenester, hvor man blant annet er opptatt av diagnostiske analyser til bruk for å videreutvikle tjenester og produkter. I den fjerde generasjonen, så beskrives dette området å handle om en rekke type data, både egne og andre samarbeidspartnere sine, til bruk i diagnoser og for å kunne se årsaker, sammenhenger og nye mønstre. I den siste generasjonen, den femte, så benyttes egne, andres og kundenes data til avanserte deskriptive og prediktive analyser, for å kunne forutsi kommende hendelser og kunne identifisere forebyggende løsninger (Kræmmergaard, 2021a).

#### 4.3.5 Teknologiorganisering og samarbeid

Det femte punktet, teknologiorganisering og samarbeid, og berører hvordan man organiserer samhandlingen mellom teknologi enhetene (IT) og digitaliseringsinitiativ, teknologi, og den øvrige organisasjonen. I den første generasjonen, så finnes det én IT-avdeling som mottar bestillinger, og det er kun sporadisk samarbeid mellom IT og forretningsområdene. I generasjon to, så etableres det tetter samarbeid mellom IT og

forretningsområdene, og IT enheten er mest opptatt av å implementere systemer etter et sett av tydelige retningslinjer. I tredje generasjon, så er det fortsatt en samlet IT-avdeling, men den er blitt opptatt av hvilke behov og problemer hos virksomhetens kunder/innbyggere som teknologien er ment å løse. Det er etablert et tett samarbeid mellom IT og forretningsenhetene. I den fjerde generasjonen, så finnes det en teknologi-organisasjon som er ansvarlig for den digitale arkitekturen og teknologiske integrasjoner med eksterne partnere, og det er et tett samarbeid med resten av virksomheten. I den siste generasjonen finnes det en selvstendig enhet som er ansvarlig for IT samtidig som det er et integrert lederansvar i alle forretningsområdene (Kræmmergaard, 2021a).

#### 4.3.6 Digital arkitektur og governance

Det sjette området er digital arkitektur og governance, som tar for seg temaet om hvorvidt den digitale arkitekturen er bygget slik at det samsvarer med strategien, og om ansvaret for dette er tydelig fordelt (Kræmmergaard, 2021a, pp. 17-18). I generasjon én er dette området preget av siloorientert arkitektur og at beslutningene om IT-systemer og applikasjoner ligger ute i forretningsenhetene og avdelingene. I andre generasjon, er de interne IT-systemene velintegrerte, og måten man arbeider på er standardisert. Beslutningene knyttet til IT-systemene er sentraliserte. I generasjon tre, så er det en todeling av applikasjonene og IT-systemene. Beslutningene knyttet til kjernesystemene gjøres sentralt og desentralt for de mer forretnings-/markedsnære systemene og applikasjonene. I fjerde generasjon, så innlemmes IT-systemene til andres systemer og deling av informasjon og data mellom systemer og applikasjoner er mulig og automatisert. Beslutninger knyttet til IT-tas i flere forskjellige fora, med utgangspunkt i IT-prinsipper og tenkning om metadata. I generasjon fem, så er de teknologiske systemene modulært oppbygget, det er et mangfold av beslutningsstrukturer og stor oppmerksomhet på data-transparens og dataetikk (Kræmmergaard, 2021a).

#### 4.3.7 Kompetanse hos de ansatte

I tillegg, når organisasjoners modenhetsnivå vurderes, så vil de forskjellige modenhetsnivåene kreve forskjellig kompetanse hos de ansatte, helt fra toppledelsen, til mellomledelsen og til de øvrige ansatte. Toppledelsen vil naturligvis

spille en særlig sentral rolle i utvikling fra et nivå til et annet. Her vil kompetansen særlig handle om å kunne koble teknologi og teknologiutvikling til strategien, organisasjonen og lederskapet etter hvert som organisasjonen utvikler seg fra et nivå til et annet. Den øverste ledelsen behøver å være opptatt av det digitale og man behøver riktig type kompetanse knyttet til teknologi og det digitale feltet, og dette vil være i utvikling over tid (Kræmmergaard, 2021a). Det samme vil være tilfelle for mellomledelsen. Her vil det stilles forskjellige krav til mellomlederen, avhengig av hvilket modenhetsnivå organisasjonen befinner seg på. Eksempelvis så vil mellomlederen på modenhetsnivå to være særlig opptatt av endring og implementering av store fellessystemer, mens i modenhetsnivå tre, så vil man i tillegg være opptatt av å utforske og innovere, noe som krever andre typer kompetanser (Kræmmergaard, 2021a, pp. 87-88). Også de ansattes kompetanse vil måtte utvikles. I de tidlige modenhetsgenerasjonene, så vil det være nødvendig å lære seg konkrete systemer. Men etter hvert som utviklingen skjer og kravene endres, så vil det eksempelvis kunne bli pålagt de ansatte å bidra inn i utviklingen og tenke strategisk på måter de ikke tidligere var forventet å gjøre (Kræmmergaard, 2021a).

#### 4.3.8 Sammenstilling av de to modellene

Ser man (Kræmmergaard, 2021a) og (Alter, 1999, 2011) sine modeller i sammenheng, så vil man få et sett av mulige relevante koblinger. I den påfølgende listen så fremgår først elementene i Alters WSM-modell, så koblet til Kræmmergaards vurderingskategorier for digital modenhet. Dette benevner jeg et WSM-modenhetstemplat. Alters ni elementer er i denne fremstillingen sortert i tre kategorier: *Kjerneaktiviteter*, *rammebetingelser* og *mottakere og leveransere*.

##### *Kjerneaktiviteter*

Tema: Prosesser og aktiviteter → strategisk formål med teknologien

Tema: Deltakere → kompetanse hos ansatte og samarbeid

Tema: Informasjon → data og analyse

Tema: Teknologi → data og analyse

##### *Rammebetingelser*

Tema: Strategi → digital ambisjon og organisatorisk forankring

Tema: Omgivelser → teknologiorganisering og samarbeid

Tema: Infrastruktur → digital arkitektur og governance

### *Mottakere og leveranser*

Tema: Kunder/brukere/innbyggere → verdirealisering med teknologi

Tema: Produkter og tjenester → verdirealisering med teknologi

Sammenkoblingen mellom de to teoretiske rammeverkene vil gjøre det mulig å vurdere et prosjekt eller tiltaks krav til digital modenhet hos mottakerorganisasjonene. Dette håper jeg vil si noe om hvilke krav prosjektene stiller, slik jeg spør om i det første forskningsspørsmålet. Sammenkoblingen vil også gjøre det mulig for oss å gjøre en vurdering av mottakersystemet, utarbeide et øyeblikksbilde, som kan vurderes opp mot kravene til digital modenhet som prosjektet/tiltaket krever. Det vil da eksempelvis være interessant å se å hvor innenfor systemet det i særlig grad er «miss-match» mellom prosjekt/tiltak og mottakerorganisasjonens evner. Det håper jeg da vil kunne si noe om hvorvidt mottaksorganisasjonene, eller mottakssystemet, har evner som samsvarer med disse kravene.

I modellen nedenfor fremstilles modenhetsindikatorerne innenfor kjerneelementene, rammebetingelsene, og mottakere og leveranser. For å forenkle analysen noe, er det valgt å benytte indikatorer fra modenhetsnivå 2 til 4. Modenhetsnivå 1 vurderes å være særdeles basalt og derfor uaktuelt. Modenhetsnivå 5 vurderes å være på et mer fremtidig teknologinivå enn det som per nå er aktuelt for tiltaksforslagene fra stimulabprosjektet, og et urealistisk nivå for mottaksorganisasjonene å være på. Modenhetsnivået den enkelte indikatoren representerer merkes med nivået i parentes.

*Tabell 1: WSM-Modenhetstemplatet*

### *Kjerneelementer*

<i>Prosesser og aktiviteter</i>	<i>Indikatorer strategisk formål med teknologien</i>
Det som skjer innenfor et system for å produsere tjenester og produkter.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Forbedring av prosesser og intern koordinering. Integrasjoner av frontend og backend (2)</li><li>• Service og produkter på nye måter. Integrasjon av digital teknologi i tjenestetilbudet (3)</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sammenhengende tjenester som tilfredsstill brukernes behov (4)</li> </ul>
<p><i>Deltakere</i></p> <p>Personene eller aktørene som deltar i informasjonssystemet, som benytter IT eller ikke.</p>	<p><i>Indikatorer kompetanse hos ansatte (ledere, mellomledere og ansatte) og samarbeid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kobling mellom strategi, organisering og lederskap</li> <li>• Endring og implementering av systemer</li> <li>• Utforskning og innovasjon</li> </ul> <p>NB: Kræmmergaard (2021a) setter ikke disse indikatorene inn i modenhetsnivåene. Det vil derfor ikke settes tall i denne kategorien.</p>
<p><i>Informasjon</i></p> <p>Det som blir produsert av informative entiteter i informasjonssystemet.</p>	<p><i>Indikatorer data og analyse</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrasjon av data og standardiserte data (2)</li> <li>• Data om brukere/kunder, leverandører, produkter og service (3)</li> <li>• Data benyttes i diagnoser og for å kunne se årsaker, sammenhenger og nye mønstre (4)</li> </ul>
<p><i>Teknologi</i></p> <p>Hardware/software eller verktøy som benyttes.</p>	

### Rammebetingelser

<p><i>Strategi</i></p> <p>Strategi for informasjonssystemet, organisasjonsstrategi eller forretningsstrategi.</p>	<p><i>Indikatorer digital ambisjon og organisatorisk forankring</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digital strategi for hele organisasjonen og IT-avdelingen (2)</li> <li>• Digitale prinsipper for hele organisasjonen, hvor utvikling skjer med utgangspunkt i disse (3)</li> <li>• Digital ambisjon og organisasjonsendring inkluderes i forretningsstrategien og forretningsmodellen (4)</li> </ul>
<p><i>Omgivelser</i></p> <p>Teknisk, kulturelle, regulatoriske, organisatoriske og demografiske omgivelser som utgjør miljøet systemet opererer innenfor.</p>	<p><i>Indikatorer teknologiorganisering og samarbeid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samarbeid mellom IT og forretningsområdene. Implementering av systemer med tydelige retningslinjer (2)</li> <li>• Samlet IT-avdeling som er opptatt av behov og problemstillinger hos innbyggere/brukere som må løses (3)</li> <li>• Teknologiorganisasjon som er ansvarlig for arkitektur og integrasjoner med eksterne partnere i samarbeid med resten av organisasjonen (4)</li> </ul>
<p><i>Infrastruktur</i></p> <p>Teknologi, mennesker og informasjon som benyttes av systemet.</p>	<p><i>Indikatorer digital arkitektur og governance</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• IT-systemene er velintegreerte, og arbeidet er standardisert. Sentraliserte beslutninger knyttet til IT (2)</li> <li>• Todeling av applikasjoner og IT-systemer. Beslutninger knyttet til kjernesystemer gjøres sentralt (3)</li> <li>• IT-systemer innlemmes med andre systemer, deling av informasjon og data mellom systemer og applikasjoner er</li> </ul>

	mulig og automatisert. Beslutninger følger IT-prinsipper og fokus på metadata (4)
--	---

### *Mottakere og leveranser*

<i>Kunder/brukere</i> De som er mottakere av produkter eller service som produseres av informasjonssystemet.	<i>Indikatorer verdirealisering med teknologi</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forbedring, effektivisering og standardisering knyttet til økonomiske gevinster (2)</li> <li>• Forberede kundetilfredshet, nye samarbeidsrelasjoner og utviklingsmetoder (3)</li> <li>• Nye forretningsmodeller og organisasjonsformer med eksterne for å skape verdi for sluttbrukere, innbyggere, leverandører, kunder og samarbeidspartnere (4)</li> </ul>
<i>Produkter og tjenester</i> Det som produseres i informasjonssystemet.	

Da har jeg etablert et teoretisk rammeverk som kan benyttes til å vurdere tiltaksforslagene og mottakssystemets evner. Jeg vil nå gå gjennom det empiriske materialet.

## 5. Presentasjon av funn

I det videre vil det gjøres en gjennomgang av de empiriske funnene. Jeg vil først gi en introduksjon til stimulabprosjektet og hvordan man arbeidet. Jeg vil så gjennomgå de aktuelle prosjektforslagene. Her vil oppmerksomheten i hovedsak rettes mot å etablere forståelse for hva som ligger i prosjektforslagene og synliggjøre hvilke *krav* til mottaksorganisasjonen de impliserer. I neste del av gjennomgå så det empiriske materialet som omhandler mottakssystemet. Her vil jeg være særlig opptatt å gi en beskrivelse av de aktørene som utgjør systemet og synliggjøre hvilke *evner* systemet har, eventuelt ikke har.

### 5.1 Introduksjon til arbeidet med stimulabprosjektet

Tematisk omhandlet stimulabprosjektet Alvorlig sykt barn komplekse problemstillinger relatert til familier med barn med sammensatte behov (StimuLab, 2021a). I løpet av prosjektet identifiserte man fem hovedområder hvor endring var særlig viktig. Disse var knyttet til problemstillinger som manglende brukermedvirkning, manglende samhandling mellom tjenestene, for liten tilrettelegging innenfor områdene kompetanseutvikling, incentiver, organisering og ledelse, for lite fleksibelt økonomisk handlingsrom, at universelt utformede arenaer

slik som skoler og barnehager ikke passer like godt for alle, og utfordringer knyttet til sentralforvaltningen og hvordan samordningen av virkemidler, sektorinndeling, manglende samhandling og for lite feedback fra borgerne til tjenestene (StimuLab, 2021a).

Stimulabprosjektet utarbeidet en *hovedmodell for problemkomplekset*, se figur 3., som peker på seks hovedområder hvor det er behov for markante endringer for å kunne nå målene i ASB om sømløse og samordnede tjenester (StimuLab, 2021a). Målområde 1A viser til manglende brukermedvirkning og tjenester tilpasset den enkelte bruker. Målområde 1B omhandler manglende samhandling mellom tjenestene og manglende helhet. Målområde 2 tar for seg ambisjoner knyttet til ledelse, organisering, insentiver og kompetanseutvikling som tilrettelegger i tilstrekkelig grad for brukeren. Det tredje området peker på at det økonomiske handlingsrommet er for lite fleksibelt, og det fjerde området peker på at universelle arenaer, slik som skole og barnehage, ikke fungerer best mulig for alle. Det femte peker på et stort og systemisk målområde, hvor sentralforvaltningen beskrives å skape utfordringer som forplanter seg nedover systemet. Her blir tema som mandat, sektorinndeling, samordning av virkemidler, svak tilbakemeldingsløyfe mellom brukere og tjenesten tatt opp. Videre også tema som lite samhandling på toppnivå og manglende ansvar for mellomrommene.



Figur 3 Målområder (StimuLab, 2021b, p. 17)



### 5.1.1 Alvorlig sykt barn og missionstilnærmingen

Det å arbeide med den type problemstillinger som dekkes av modellen ovenfor handler om å sette ambisiøse mål som er tidfestede og målbare, for så å arbeide for å realisere disse gjennom å mobilisere på tvers av aktører (StimuLab, 2021a).

Arbeidet i stimulabprosjektet ble betegnet som en *mission*. Missionskonseptet er hentet fra EU og arbeidet med Horizon Europa. Tilnærmingen er ment å være en ny måte å gi konkrete løsningsforslag til noen av vår største og mest krevende problemstillinger (European-Commission, 2021). I EU-kontekst er missons'ene blant annet ment å være ambisiøse, inspirerende og samfunnsmessig relevante, og evne å trekke med seg et bredt sett av aktører (European-Commission, 2021). I forbindelse med stimulabprosjektet ble det utarbeidet en mission-fortelling, som gir en beskrivelse av hvordan hverdagen ser ut for alvorlig syke barn og deres foreldre, hvordan man skal lykkes med et slikt løft og hva som skjedde på veien frem mot måloppnåelse (StimuLab, 2021b). En slik tilnærming er naturlig i et slikt prosjekt, da det vil være snakk om en rekke offentlige aktører og nivå involvert i å iverksette de tiltakene som foreslås som et resultat av ordningen.

Prosjektet resulterte i at man utarbeidet totalt 31 prosjektidéer, hvorav fem av disse ble trukket frem og prioritert som særlig aktuelle tiltak. De fem prioriterte prosjektene omhandlet blant annet *lettere tilgang til informasjon, rettighetsautomat, enklere søknadsprosesser, verktøy for kartlegging og formidling og statsforvalter* (StimuLab, 2021a). De to første tiltakene *lettere tilgang til informasjon* og *rettighetsautomat* blir i prosjektet sett under ett. Av disse fem, har de fire første tiltakene tydelige digitale komponenter. Tiltaket Statsforvalter synes ikke å ha det, og blir derfor i mindre grad inkludert i dette arbeidet.

Av de foreslåtte prosjekttiltakene, så er det per i dag kun prosjektet *lettere tilgang til informasjon* som er videreført<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Prosjektet ble under stimulabprosjektet kaldt *lettere tilgang til informasjon*. Prosjektet synes i dag å bli kaldt *enklere tilgang til informasjon* og *ETI*. Det gjøres også oppmerksom på at ETI er et prosjekt som har fått finansiering av medfinansieringsordningen og som dermed har gått videre fra «idéstadiet» til forskjell fra de andre prosjektene som blir omtalt i dette arbeidet.

## 5.2 Krav og muligheter: Gjennomgang av prosjekttiltakene

I denne delen vil presentere tiltakene som ble utarbeides som en del av stimulabprosjektet alvorlig sykt barn. Dette baserer seg på intervjuene og dokumentanalyse. Innledningsvis i denne delen gis det en beskrivelse av hva intervjuobjektene beskriver å være intensjonen med stimulabprosjektet. Videre vil presenteres de prosjekttiltakene *lettere tilgang til informasjon, verktøy for kartlegging og formidling* og *enklere søknadsprosess*, som ble utarbeidet som en del av stimulabprosjektet.

I gjennomgangen så vil det komme frem at prosjekttiltakene forsøker å svare ut noen av de målområdene som ble presentert i figur 3. Målområder. Dette gjelder særlig områdene *manglende brukermedvirkning* og *manglende samhandling mellom tjenestene og manglende helhet*. Intensjonene som beskrives i de utvalgte tiltaket kvitterer dermed blant annet ut tema som manglende informasjon til brukerne, lang saksbehandlingstid og svak digital systemstøtte.

Alle intervjuobjektene ble spurt om hva de mente var formålet med stimulabprosjektet ASB. Det ble blant annet påpekt at dette tematisk handlet om familier med alvorlig syke barn, og barn og unge med sammensatte behov (intervju 10). Et felles poeng fra tilbakemeldingene, var at arbeidet som ble gjort handlet om å få økt innsikt og forstå problemkomplekset bedre. En av de intervjuede svarte at man ønsket å få «brukerinnsikt langs flere dimensjoner, hvor er de største smertepunktene og hva er det man skal ta tak i?» (intervju 4). En annen av de jeg snakket med fortalte at det handlet om å få «(...) enda bedre kunnskap om hva er de store flokene, og hvorfor får vi det ikke til (...) hva er disse barrierene? Hva er det som gjør at vi ikke lykkes (...)» (intervju 5). Det var tidligere gjort et innsiktsarbeid i 2019, og det var også et ønske om å se om det man allerede viste fortsatt stemte (intervju 1).

Kompleksitet, barrierer og tjenester som ikke er samordnet godt nok var også tema som gjentakende ble tatt opp i intervjuene. «Foreldre med alvorlig syke barn, de er kasterballe i systemet» (intervju 4), trekker et av intervjuobjektene frem. Og det å se nye sammenhenger, prøve ut nye verktøy på en kompleks sammensatt problemstilling og løse floken, vurderes som en viktig del av dette stimulabprosjektet.

Et intervjuobjektene trakk blant annet frem at «(...) *det er mange ting som må skje dersom en skal få til å endre hverdagen for disse familiene*» (intervju 9). Eller slik en annen beskrev det: «*Det er de samme problemene som det var på nittitallet. Vi har liksom ikke kommet noe særlig lengre (...) det vi yter av tjenester er fortsatt fragmentert*» (intervju 5).

Prosjektforslagene som ble utarbeidet som en del av stimulabprosjektet omtales å være «(...) *teknologiprosjekter som har til felles at man må (...) se på løsninger som går på tvers av virksomheter*» (for å skulle) *ha en høy verdi for (...) brukergruppen*» (intervju 1).

I gjennomgangen av tiltaksforslagene skal vi se på intensjonen med de enkelte prosjektforslagene, hva de er ment å løse, og hvilke forutsetninger som må være på plass for at de skal fungere etter intensjonene. I neste del vil vi derfor se på tiltakene 1) *lettere tilgjengelig informasjon*, 2) *enklere søknadsprosess* og 3) *verktøy for kartlegging og formidling*. Det fjerde av de prioriterte tiltakene fra stimulabprosjektet, *statsforvalteren*, blir som tidligere nevnt ikke inkludert, da det i liten grad har digitale komponenter i prosjektforslaget.

### 5.2.1 Tiltak 1: Lettere tilgjengelig til informasjon

Det første tiltaket vi ser på inneholder to relaterte tiltak *lettere tilgjengelig informasjon* og *rettighetsautomat for ungdom (13-20 år)* (StimuLab, 2021a). *Lettere tilgjengelig informasjon* et forslag som handler om å gi nødvendig og relevant tilgang til informasjon på en enkel måte, digitalt. «(...) *å tilgjengeliggjøre informasjon som er relevant for målgruppen, og som gjør at de slipper å bruke tid på å lete etter informasjon fordi det er vanskelig å finne i dag*» (intervju 1). Dette skal medføre spart tid, redusert belastning for familiene og styrke de grunnleggende rettighetene uavhengig av hvilken kommune man hører til. Enklere tilgang til riktig informasjon vurderes også å bidra positivt til å redusere tidsbruken hos tjenestene, da den enkelte søker både vil ha riktig dokumentasjon og kunne søke om de riktige tjenestene (StimuLab, 2021a).

Tiltaket rettighetsautomat retter seg eksplisitt mot ungdom, og er ment å være tilpasset målgruppen gjennom blant annet bruk av klart språk og enkel

budskapsformidling. Her er intensjonen å synliggjøre hvilke rettigheter den enkelte ungdom har gjennom parametere som alder, sykdomsdiagnose, arbeidsevne, funksjonsnivå og annen relevant informasjon (StimuLab, 2021a). Her legges det blant annet opp til at tjenestene skal gjøre det enklere for den enkelte å medvirke i valg av tjenester, behandling og eventuelle undersøkelser de behøver å gå gjennom. Denne tjenesten er foreslått lagt under Helsedirektoratets program DigiUng. Dette tiltaket, sammen med *lettere tilgjengelig informasjon*, bør sees i sammenheng med prosjektet *enklere søknadsprosesser* (StimuLab, 2021a).

I forbindelse med dette tiltaket, så understrekes det at innsiktsarbeidet man har gjort som en del av stimulabprosjektet, viser et klart behov for bedre tilgjengelig informasjon om sykdom, rettigheter, mulige tiltak osv.

Jeg tror jo at enklere tilgang til informasjon er helt avgjørende. Ut fra de brukerhistoriene vi hørte sånn opprinnelig og om manglende, egentlig manglende informasjon, og (...) fremmedgjøring (...) av målgruppen, altså foresatte til barna i målgruppen, så jeg tenker det er (et) veldig sentral og riktig (...) tiltak (intervju 7).

I dag er informasjonen spredt på flere steder, det er vanskelig å finne frem og det er knyttet usikkerhet til hva som er riktig informasjon: *«Det ligger veldig mye informasjon ute, fra mange kilder, delvis overlappende. Ikke nødvendigvis konsistent. Mangelfull. Vanskelig å få helhetlig oversikt over tjenestetilbudet på tvers av tjenesteleverandører og sektorer»* (intervju 10). Informasjonen som finnes kan gjerne også være utdatert og med lav kvalitet: *«Det de finner er veldig (...) kanskje noe utdatert, (...) noe så finnes det ikke i kommunen din, det er motstridende til tider, så det er lav kvalitet»* (intervju 1). Dette er forhold som er en utfordring både brukere og saksbehandlere i tjenestene sliter med (StimuLab, 2021a).

Dette er et tiltak som *«(...) krever en ny tankegang (...) sånn som konseptet er bygget»* (intervju 10). Sentralt er behovet for en samordning og ansvarsdeling: *«I offentlig sektor, så må man være mye mer bevisst på hvordan man produserer innhold og hvem som skal bruke og gjenbruke det»* (intervju 10). Det kommer også frem semantiske problemstillinger, og spørsmålet om hvem det er som skal ha ansvaret

for tekst og innholdsbetydning når det sammenstilles med annen informasjon eller data (intervju 10).

Det vil være behov for å etablere samarbeid mellom sentrale aktører, både når det gjelder informasjon, men også samordning av tjenestetilbudet. Dette betinger et

Godt samarbeid mellom Helse Norge og Nav, men du vil også trenge (...) samarbeid med hver eneste kommune om hvordan (...) BPA-tilbudet ser ut hos dem, hva slags type familietilbud de har (...) de har veldig ulike strukturer på hva slags type tjenester de tilbyr og hvordan (intervju 2).

*«Informasjonen (...) finnes noen ganger litt sånn stykkevis og delt i kommunen (...) kanskje ikke med nøyte beskrevet målgruppe eller noe konkret en bruker kan nyttiggjøre seg av, så det må produserer slik at det kan hentes inn til ETI»<sup>14</sup>* (intervju 2). Hvordan ETI konkret skal utvikles er på nåværende tidspunkt ikke avklart, men et av intervjuene kommer inn på diskusjonene som har vært gjort rundt dette:

For det første må jo det bygges den ETI-plattformen som gjør at man (...) kan samle informasjon fra de ulike stedene, som klarer å hente den inn via APIer (...) Og så må den kunne formidles videre. (...) Vi heller vel litt mot at det bør være en samleside. Det gjør noe om hvilke krav som trengs til kommunene rent og teknologisk (intervju 2).

Det å samle og samordne informasjon og etablere løsninger som videreformidler kan mulig skape utfordringer knyttet til hva man prioriterer og bruken av eksisterende kapasiteter:

Men det er jo ei utfordring i stort, ikke sant? Det er at hvis vi lager samhandlingsløsninger som krever mer enn det gir. (...) Så vet vi jo at kapasitetsutfordringene slår inn veldig fort, og det har jo vært tanken hele tiden at vi må, for at det skal være attraktivt for kommunene å være med i ETI og

---

<sup>14</sup> ETI – «enklere tilgang til informasjon» blir av intervjuobjektene benyttet som forkortelse i forbindelse med omtalen av tiltaket «lettere tilgang til informasjon». Det har her vært en navneendring.

gjøre noen grep lokalt, så må de også få tilgang til ferdig informasjon som gjør deres informasjonsarbeid lettere(...) (intervju 3).

En av intervjuobjektene peker på at et sentralt tema i forbindelse med dette tiltaket er at: «*Begge disse to prosjektene er jo krevende, fordi finansiering og styring går jo per sektor og fag<sup>15</sup>*» (intervju 10). Poenget i denne sammenhengen er da at man ikke har en finansiering og en styring som ikke er tverrgående, men er sektororganisert. Vi kommer mer inn på dette temaet senere.

Dette gir oss en introduksjon til hva som ligger i tiltaket *lettere tilgang til informasjon*, hva slags type grep som må gjøres for at man skal kunne realisere dette, og hvilke problemstillinger intervjuobjektene trekker frem. Vi skal nå se på det neste prosjektforslaget, *enklere søknadsprosesser*.

### 5.2.2 Tiltak 2: Enklere søknadsprosesser

Ifølge sluttrapporten til prosjektet alvorlig sykt barn (StimuLab, 2021a), er det andre tiltaket vi skal se på, et prosjekt som har ambisjon om å forenkle arbeidet med å sende inn søknader. Dette har man intensjoner om å få til annet gjennom å benytte opplysninger som forvaltningen allerede har om den enkelte søker: «Det å sammenstille informasjon og, og se mange søknadsprosesser i sammenheng» (intervju 3). Dette er blant annet ment å resultere i at foreldrene bruker mindre tid på selve søknadsprosessen. Det er også ønskelig at dette tiltaket skal resultere i at foreldrene slipper å være en mellompart på tvers av ulike forvaltningsorganer: «*Det er krevende (...) å kjenne til rettighetene. Det er vanskelig å finne ut hvordan du skal søke. (...) Du skal kunne ganske mye for å sende en søknad*» (intervju 1), som et av intervjuobjektene forteller.

Dette er også tenkt å være et positivt tiltak for forvaltningen som sådan, gjennom at det blir i tillegg lettere å behandle søknadene, noe som igjen vil bidra til raskere svar på søknadene og at man som innbygger får de tjenestene man har behov for og krav på: «*Bare selve saksbehandlingstiden kan jo ta veldig lang tid. Så det betyr at man*

---

<sup>15</sup> De to prosjektene det vises til her er lettere tilgang til informasjon og rettighetsautomat.

*da ikke nødvendigvis får de tjenestene man har krav på før det har tatt lang tid, eller kanskje at man ikke nødvendigvis får det i det hele tatt» (intervju 1).*

Det ligger også komponenter av automatisering i forbindelse med søknadsprosessene i prosjektforslaget, noe som er gjort innenfor skattemeldingen, men som må antas å kreve relativt store endringer: *«Og så er det også et ønske i deler av forvaltningen om å snu søknadsprosessen på lik linje med skattemeldingen. At du får et tilbud om en tjeneste fordi du trenger den, ikke at du må søke, finne den selv og søke» (intervju 10).*

Et slikt automatisert tilbud vil dekke brukerbehovet bedre, gjennom at hverdagen gjøres lettere og at man slipper å gå gjennom søknadsprosessene gang etter gang:

Det vil jo selvfølgelig lette hverdagen til foreldre ganske mye ved at man da kanskje kan automatisere søknadsprosessene og istedenfor at man må søke hvert år får muligheten til å kunne få de tjenestene de måtte ha fra før og evt. bare kunne endre dette hvis det var endringer i behovet (intervju 1).

Forslaget beskriver også at foreldrene videre kan følge status for søknaden underveis, og får videre informasjon om hvordan de kan klage ved eventuelt avslag (StimuLab, 2021a). Informasjonen man som innbygger får tilgang til er dermed også ment å være proaktiv, basert på hva du har behov for i akkurat den situasjonen.

Dette gir oss en forståelse av hva dette tiltaket omhandler. Vi skal nå se nærmere på tiltaket *verktøy for kartlegging og formidling*.

### 5.2.3 Tiltak 3: Verktøy for kartlegging og formidling

Det tredje og siste tiltaket vi ser på, er *verktøy for kartlegging og formidling*. Det er i dag en rekke måter å kartlegge familiene og barnas behov på. I dette så ønsker man også å kunne dekke behovene i bred forstand: *«kartleggingsverktøyet et sånn skiller på hva er det individuelle brukerbehovet og hva er familiens behov, som egentlig kan være noe annet» (intervju 10).*

Utfordringen i dag i forbindelse med det å dekke brukergruppens behov, er blant annet knyttet til at dette blir gjort på mange forskjellige måter, og at man innenfor kommunesektoren benytter forskjellige typer plattformer som ikke nødvendigvis kommuniserer godt med hverandre. I rapporten så fremgår det at man mener det vil være viktig å strukturere prosessen rundt kartlegging av behov, og at man arbeider med samskapning av tjenestetilbud på en mest mulig tverrsektoriell måte (StimuLab, 2021a). Et av intervjuobjektene beskriver kartleggingsverktøyet på følgende måte:

Hvis vi ser på de den kartleggingsverktøyet først da. Så vil det være en metode for samhandling av tjenestene og for kartlegging av brukeren, helhetlig, sånn at man kan få med mange perspektiver samtidig. Både for brukerens del, men også for tjenestene (intervju 10).

I dette prosjektforslaget så ligger det å utvikle et digitalt verktøy som bidrar til å gjøre samhandlingen mellom det forskjellige aktørene lettere, og skape et «helhetlig møte mellom tjenester og brukeren» (intervju 3). Under eksperimenteringen i selve stimulabprosjektet så ble det utviklet et analogt kartleggingsverktøy som var ment å skape dialog mellom brukergruppene og tjenestene, blant annet gjennom at man har reell brukermedvirkning, og at det legges til rette for at familien, ungdommen eller barnets behov blir bedre kartlagt, ivaretatt og dokumentert (StimuLab, 2021a).

Kartleggingsverktøyet var noe vi testet ut som et eksperiment i Flekkefjord kommune, sammen med tjenesteutøvere og familiene. For å se om det kunne bidra til å gi bedre tjenester til foreldrene og familiene (...) nettopp med tanke på at man kunne ta et utgangspunkt for å se hele familien under ett, ikke bare nødvendigvis det problemet de hadde. Kunne dekke behovet (...) bedre enn det man gjorde ved at man bare ga de et tilbud, fordi det er veldig ofte det man gjør (intervju 1).

Utprøvingen av verktøyet oppleves av intervjuobjektene å være vellykket. Som et av intervjuobjektene forteller: *«I dette tilfellet så har vi funnet ut at ved å bruke dette kartleggingsverktøyet, og spørre familien om litt mer om bare sykdommen, vil (det) gi et mer presist tjenestetilbud, ikke nødvendigvis dyrere»* (intervju 1).



Måten man tilnærmet seg brukerbehovene i utprøvingen av verktøy for kartlegging og formidling opplevdes å være annerledes en hvordan man tradisjonelt tenker førstelinjetjenester i Norge:

Vi vurderer alle behovene deres samlet sett (...) hvor er det det brenner, hva er viktigst og hva er viktigst først? Da så vi (...) en veldig sånn disruptiv effekt i måten de tenkte på i førstelinjetjenesten, og måten brukerne opplevde å møte det store offentlige Norge på en måte, på én plass (intervju 3).

Eksperimentet med verktøyet ga med andre ord nyttig innsikt i hvordan man kan gi et bedre og riktigere tilbud til familier med alvorlig syke barn, og flere av intervjuobjektene trekker frem dette som et tiltak de har tro på. Men prosjektdeltakerne er også oppmerksomme på at det gjenstår en jobb med tanke på å få realisert et slikt prosjekt, blant annet knyttet til digitalisering og finansiering:

Så derfor så har vi jo tro på det, og så er det selve digitaliseringsjobben, og den metodikken, (...) det hadde jeg veldig sånn tydelig effekt for både brukere og for måten førstelinjetjenestene tenkte på. (...) Men (så) gjenstår det både finansiering og digitaliseringsjobb (intervju 3).

Eksperimentet med en analog utgave av kartleggingsverktøyet på papir, ga også innsikt i kompleksiteter knyttet til å realisere et slikt tiltak som et digitalt verktøy. Som et av intervjuobjektene forteller:

Dette hadde jo vært et ønske og hatt som en digital løsning, men det er kjempekrevene, for da kommer det veldig mange barrierer, både juridiske og ikke minst tekniske barrierer. Man skal på en måte dele den type informasjon på tvers av alle aktører, men det er litt sånn. Det hadde vært gullkantet å få til noe sånt (intervju 5).

Det kommer i intervjuene frem tilbakemeldinger om at endringene som må gjennomføres for å kunne operasjonalisere et slikt verktøy er omfattende, også når det gjelder tenkning og kultur hos tjenestetilbyderne. Som et av intervjuobjektene forteller:

Og så er det kartleggingsverktøyet.. så tenker jeg at det er ganske store endringer. Det var jo de veldig tydelig de som jobbet i disse ulike tjenestene rundt barn (...) sånn hadde de aldri jobbet før, for det var liksom «oi det her var en helt annen måte som gjorde at jeg måtte tenke helt nytt (intervju 9).

Samme person utdyper og forklarer hva som særlig var nytt:

Det (...) en hadde unngått (var) at du (...) sender ballen videre til en annen ansvarlig, «dette er ikke mitt bord» (...). Nå må du liksom gjøre det i samme rommet (...) for du sitter sammen og skal finne ut av noe sammen, og da er det litt sånn: «Ja, da forutsetter jeg helt annen tenkemåte» (...) og som ville utfordre dagens praksis og kultur ganske mye (...) (intervju 9).

Hvis jeg kort skal oppsummere hva vi har sett i gjennomgangen av prosjekttiltakene, så kommer det frem ambisjoner om å både å løse brukernes basale behov på nye måter, noe som er felles for alle tre tiltakene og de ønsker å benytte teknologi for å tilby personaliserte hyper-relevante, gjerne proaktive tjenester. Disse ambisjonene indikerer at prosjektforslagene betinger en relativt høy grad av modenhet for å kunne realiseres. Før jeg går videre inn i analysen av dette materialet, så skal jeg gå gjennom de empiriske funnene knyttet til mottaksorganisasjonene som mulig vil være med å realisere prosjektforslagene. Jeg vil da se på hvordan de potensielt vil vene å ta imot de gjennomgåtte prosjektforslagene.

### 5.3 Evner og utfordringer: Gjennomgang av mottaksorganisasjonene

Det empiriske materialet baserer seg her på data fra intervjuene som er gjennomført. Gjennomgangen struktureres slik at den empiriske fremstillingen først gjøres med utgangspunkt i kjerneelementene i Alters WSM-modell og de tre områdene som inkluderes under den overskriften. Så ser jeg videre på rammebetingelsene og de tre områdene som inkluderes der, før jeg til sist ser på mottakere og leveranser.

## 5.4 Kjerneelementene

Kjerneelementene i Alters WSM-modell består av tre områder: prosesser og aktiviteter, deltakere, og informasjon og teknologi. I det empiriske materialet vil det blant annet komme frem utfordringer knyttet til det å få til samarbeid på tvers, horisontalt og vertikalt, i offentlig sektor. Det blir også presentert utfordringer knyttet til finansiering av innovasjonsinnovativ og uthenting av gevinster i andre deler av sektoren enn den aktøren som bærer utviklingskostnadene. Et annet viktig tema som blir tatt opp er behovet for på ledernivå å tenke mer ut ifra et systemperspektiv. Slik det beskrives av intervjuobjektene, så er det tydelige utfordringer knyttet til at informasjon er fragmentert og lite strukturert, og det er et behov for bedre systemer og rutiner for deling av data og standardisering. Dette er et område hvor aktørene i sektoren også oppleves å være i utakt.

### 5.4.1 Prosesser og aktiviteter

Som jeg var inne på i gjennomgangen av Alters WSM-modell, så er prosesser og aktiviteter det som «*occur within a work system to produce products and services for its customers*» (Alter, 2011, p. 5). Forståelsen av begrepet, slik Alter benytter det, er relativt bredt og inkluderer også arbeid som er utført innenfor et informasjonssystem som ikke nødvendigvis er en formell prosess med tydelig definerte steg med begynnelse, sekvensiell flyt og slutt (Alter, 2011). I dette arbeidet vil prosesser og aktiviteter som utføres for at målgruppen alvorlige syke barn og deres familier får de tilbudene de har rett på og behov for, være spesielt interessant.

Et poeng relatert til prosesser, er at samarbeidet på tvers av etater er krevende: «*Jeg tenker jo at det første som må til, er å legge til rette for at man kan kunne jobbe på tvers mellom selskaper, for det er det veldig krevende å få til i dag*» (intervju 1).

Et slikt perspektiv på leveransene ovenfor brukerne/innbyggerne og hvordan systemet innad arbeider sammen, er tematikk som flere er inne på:

Det krever jo en annen måte å jobbe på, (...) det krever at man samarbeider på tvers (...). Det er nok noen fora som må etableres og som ikke alle kommuner har i dag. Ja, det er (...) i utgangspunktet en holdningsendring og

en mer samskapende tilnærming til det totale tjenestetilbudet fremfor å bare tenke på ditt eget ansvarsområde (intervju 6).

En forklaring på hvorfor dette er noe som er krevende i dag, tar for seg hvordan offentlig sektor finansieres og at det er et behov for å: «*Prioritere det og faktisk finansiere det. Sørge for at det blir et prioritert tiltak i de virksomhetene som må samarbeide om det. Mange ønsker (...) å jobbe på tvers av statlige virksomheter, men incentivene er det få av*» (intervju 1). En annen utfordring knyttet til ønsket om å lage tverrgående tjenester omhandler hvor gevinstene realiseres:

I dag så blir man jo målt på det som skal leveres i egen bedrift (...) Sånn for eksempel vårt prosjekt, der innsatsen skal gjøres (...) i helse. Gevinsten går et annet sted, det betyr jo at helsedirektoratet (...) vil sitte igjen da med drift og forvaltningskost og digitale løsninger der gevinsten vil tas ut andre steder. Det får jo ikke de (Helsedirektoratet) midler til å finansiere (intervju 1).

Det at måten man arbeider på er sementert og for lite fleksibel får også gjenklang i andre intervjuer. Enn annen peker på følgende, og kobler dette eksplisitt til tiltaket som innbefatter kartleggingsverktøyet:

Det som er interessant, er jo i hvilken grad når de begynner å prøve å levere tjenester på den måten, så støter de fort bort i for eksempel regelverk da eller taushetsplikt, ikke sant? Du støter borti økonomiske barrierer knyttet til når de skal prøve å levere tjenestene så sømløst da og sektoruavhengig som det kartleggingsverktøyet legger opp til (intervju 8).

Hvordan tjenestene finansieres ser dermed ut å være en føring som per i dag definerer hvordan prosesser og aktiviteter utføres, og med det hvordan tjenestene utøves ovenfor brukergruppene: «*(D)et er ganske krevende å skaffe finansiering og skaffe forankring for disse produktene her da*» (intervju 8). Hvilket utgangspunkt man har for å tenke tjenesteleveranser og brukerbehov er et annet forhold:

Vi sitter på det som skal formidles, ikke sant, så det er (...) avsenderfokus (...). Både på tjenesteleveranser og på informasjonsleveranser (...)og (det å) yte

tjenester og leverer informasjon basert på det, det krever egentlig en nesten diametralt motsatt tenkning av den vi tradisjonelt har. Som er veldig (...) avsenderfokusert og veldig (...) top-down. Så (...) synes jeg at jeg at vi ser ganske tydelig, for eksempel (i) det kartleggingsverktøyet, (at) hvis man virkelig legger familiens helhetlige situasjon til grunn og hva som er deres behov, så får du ganske store konsekvenser for tjenesteleveransene: De er nødt til å samarbeide for å levere (...) på disse behovene (intervju 8).

Det er samtidig et poeng å trekke frem at selv om dette preger informasjonssystemet som er vår case, så er ikke nødvendigvis representativt for hele den offentlige forvaltningen, hvor det også er utviklingstrekk som tyder på det motsatte. Tematisk er dette interessant da det peker på noen av de justeringene som må gjøres for at perspektivet beskrevet ovenfor skal snus. I forbindelse med omtale av Arbeids- og velferdsforvaltningen (NAV), uttales det blant annet at (...) *de har jo veldig mye søknader og. Og det er mye der som kan vurderes å snus litt på. Så det finnes mange miljøer som jobber med denne type ting*» (intervju 10). I forbindelse med dette eksemplet omtales også noen av de vurderingene og forutsetningene som må til for å få til denne typen prosessuelle endringer:

Barnetrygd er et eksempel, der man faktisk har snudd og helautomatisert tjenesten da for 95% av barna eller foreldrene. Og der er det gjort noen etiske vurderinger og juridiske vurderinger, og det må man gjøre egentlig per tjeneste. Men der er det en innebygd diskriminering. Kjønnsdiskriminering. Det er alltid mor som får tildelt barnetrygden, (...) og da må det juridisk og etisk vurderes. Og den type problemstilling finner du veldig mange tjenester (...). Og så har du selvfølgelig: Hvor mye skal staten vite om deg og fortelle at hun (staten) vet om deg? Den type problemstillinger(...) (intervju 10).

I et slikt informasjonssystem som jeg ser på her, så det få til arbeid på tvers, avgjørende. Men som et av intervjuobjektene peker på «*det er tungt å jobbe på tvers*» (intervju 1). Rammene for tjenesteutøvelsen og hvordan arbeidsprosessene utføres ser også ut å være interessante elementer. Jeg kommer nærmere inn på dette under området *omgivelser*.

#### 5.4.2 Deltakere

Deltakere er som jeg var inne på tidligere de personene som deltar i informasjonssystemet. Disse deltakerne kan benytte seg av teknologi (IT) eller ikke. I kategorien *deltakere* er brukere, både i betydning sluttbrukere (innbyggere) og interne brukere (ansatte i informasjonssystemet) regnet med, og det samme gjelder interessenter. Deltakerne må dermed forstås som aktive og medvirkende i det som er systemets produkt, eller som Alter skriver «participants are people who perform work within the work system» (Alter, 2011, p. 5). I dette arbeidet vil vi ikke komme ned på individnivå i betydning «people», men heller snakke om aktører, i betydning offentlige instanser som bidrar inn i det å levere tjenester ovenfor brukerne, og hvordan relasjonen mellom disse, spesielt knyttet til det som oppfattes å være krevende, per i dag synes å være.

Alle de som ble intervjuet ble spurt om de opplevde at deltakelsen i prosjektet var representativ for de aktørene som burde være med for å realisere tiltakene som kommer ut av stimulanprosjektet. Gjennomgående ga intervjuobjektene uttrykk for at de mener at representasjonen i prosjektet har vært avstemt med aktørbildet som ville ha fått ansvaret for å realisere tiltakene og prosjektforslagene. Noen gir samtidig uttrykk for at de gjerne kunne ha tenkt seg at Barne-, ungdoms og familiedirektoratet (Bufdir) var en partner i prosjektet, at man hadde noen flere kommuner aktivt med (gjerne store eller mellomstore) og at noen av de deltakende aktørene hadde vært noe mer aktive og bidro mer i arbeidet. Det etterlatte inntrykket er likevel at deltakelsen i prosjektet er representativ for de som utgjør aktøren som i felleskap vil ha en rolle inn i det å realisere tiltakene og prosjektet fra stimulanprosjektet.

Slik som under det foregående området, prosesser aktiviteter, fremstilles tema knyttet til deltakere også som krevende, og noe av dette tilskrives aktørenes modenhet og evnen til å jobbe sammen. Følgende kommer frem i forbindelse med omtale av prosjektet *letter tilgang til informasjon*: «Men det er, det er tungt å jobbe på tvers, (...) Vi er ikke modne nok til på en måte å kunne få på plass en slik løsning nå. Så vi må se på litt alternative løsninger også på vei dit» (intervju 1). Samtidig er det viktig å poengtere at det i intervjuene også gis uttrykk for at modenheten innad i eksempelvis et direktorat kan være på forskjellig nivå «Vi ser jo at det er noen miljø

*(som) drar litt av gårde (...), og at det ikke liksom nødvendigvis betyr at hele organisasjonen er like moden da (...) Så det er nok stor variasjon her» (intervju 9).*

I tillegg til dette trekkes det også frem i forbindelse med prosjektet *lettere tilgang til informasjon* at det er «*viktig for vårt prosjekt å få med andre aktører, ellers så vil ikke vi være i stand til å levere på de gevinstene som vi har sagt at vi skal levere på»* (intervju 1). Det kan dermed synes at det er noe uavklart knyttet til hvem som skal bidra inn for å kunne realisere de foreslåtte prosjektene og tiltakene, og hvordan dette skal gjøres.

Et av intervjuobjektene kommer inn på kultur og hva som er den enkelte forvaltningsenhets fokusområde:

Ja, jeg tror egentlig det handler mest om det å bygge god kultur på at vi skal jobbe tverrsektorielt, og jeg tror ikke det handler om at man ikke egentlig ønsker det. Men det handler om akkurat det jeg snakket om at man blir så veldig sånn opptatt av seg og sitt (intervju 5).

En annen av de som ble intervjuet kommer inn på deltakerbildet og det at ansvaret for å arbeide mer sammenhengende må tas på alle offentlige forvaltningsnivå. Dette kommer frem i forbindelse med omtale av kartleggingsverktøyet og relatert til det å være brukerorientert:

Dette fokuset på det på det behovet som skal møtes, framfor min rolle, mitt mandat, (...) mitt oppdrag (...). Det gjelder jo ikke bare for tjenesten (på) kommunenivå, men det gjelder jo oppover i hele systemet(...). At det krever en tilsvarende perspektiv- eller holdningsendring, (...) også på (...) ledelsesnivå i kommunen. Men også hos statsforvalter og direktoratene og i departementene. (...) I et sånt systemperspektiv (...), for ellers så stopper det jo (...) Hvis kommunene begynner å jobbe veldig brukerrettede med sitt, men fremdeles får alt fra oven, så krasjer disse tingene i hverandre (intervju 8).

Dette er endringer som berører større deler av forvaltningen: «*Det rokker jo ved både organisering og sektorprinsippet og ansvarsområde, sammenlignet med hvordan det er i dag (...)*» (intervju 6).

Tiltakene som er utarbeidet som en del av stimulanprosjektet synes dermed å være uvant for de deltakerne som er i informasjonssystemet. Det å få til samarbeid på tvers gjennom blant annet holdningsendringer trekkes frem av flere av intervjuobjektene. Som en av de jeg snakket med forteller:

Det krever jo en annen måte å jobbe på, (...) det krever at man samarbeider på tvers da. Og det er (...) nok noen fora som må etableres og som ikke alle kommuner har i dag. Ja, så det er litt sånn i utgangspunktet en holdningsendring og en mer samskapende tilnærming til det totale tjenestetilbudet fremfor å bare tenke på ditt eget ansvarsområde (intervju 6).

Holdninger og kulturendringer er det flere av intervjuobjektene som er inne på, og behovet for at, som en av de jeg snakket med uttaler det: «*Jeg tror det er faktisk må gjennomsyre helt opp på det øverste systemnivået*» (intervju 5). Problemene knyttet til dette området kan dermed synes å prege flere av de nivåene man finner i forvaltningen.

### 5.4.3 Informasjon og teknologi

Siden det benyttes de samme indikatorene for disse to elementene i Alters modell, har jeg valgt å se informasjon og teknologi i sammenheng.

Informasjon som jeg var inne på tidligere blir produsert i alle informasjonssystemer (Alter, 2011). I forbindelse med arbeidet er jeg særlig interessert i informasjon som omhandler tjenestetilbud, rettigheter som innbyggerne/brukerne har og hvordan man går frem for å sikre seg disse. Slik som Alter (2011) gjør heller ikke vi i dette arbeidet et skille mellom data og informasjon. Teknologi, det være seg software eller hardware, blir av Alter (2011) trukket frem som en særlig viktig komponent i mange informasjonssystemer. I dette arbeidet er dette med å avgrense hvilke tiltak vi ser på, så for oss er dette et spesielt sentralt element.



Når det gjelder det å gjennomføre tiltak for å bedre informasjonen, så er flere av intervjuobjektene inne på utfordringene knyttet til det å finne frem, noe som vi tidligere har sett også var noe av underlaget for at man startet stimulabprosjektet ASB:

Så er det mange spørsmålsteget til hvor langt man kan dra det, men nesten uansett hvilken (...) bedring man gjør i det å få tilgang til informasjon, så vil det være en forbedring for familiene, for det er så vanskelig å få tak i informasjon i dag (intervju 2).

På spørsmålet om hvilke endringer som må ha blitt gjort hos mottakerne for å realisere de foreslåtte tiltakene, svarer et av intervjuobjektene:

Et stort spørsmål. Med tanke på at vi har veldig mange virksomheter som sitter med informasjon som disse foreldrene har nødt til å forholde seg til. Vi snakker om utdanningsdirektoratet, vi snakker om NAV, vi snakker om helse selvfølgelig, sykehus, altså det er et enormt spenn. I tillegg til alle de tjenestene som kommunene har (intervju 1).

Den relevante informasjonen som foreldrene til de alvorlig syke barna, og barna selv må forholde seg til er spredt på en rekke steder. For å kunne håndtere at dataen befinner seg på flere steder og kunne sammenstille den for å gi tjenester i tråd med ambisjonene tiltaket *lettere tilgang til informasjon*, så må man få på plass følgende: «*Praksisendring i kommunene, i det at den metainformasjonen må legges inn. Og så kreves det nå tilrettelegging av leverandørene av de løsningene som kommunen bruker for å publisere. Og så må hele den plattformen bygges*» (intervju 2).

Dette detaljeres noe av en av de andre intervjuobjektene knyttet til en beskrivelse av arbeidet med *lettere tilgang til informasjon*: «*Det blir jo viktig å strukturere innholdet sitt og kode det. Det å få på plass en metadata-modell*» (intervju 1). Videre beskrives rollene i dette samspillet:

Det at man kan hente ut informasjon fra flere virksomheter og tilgjengeliggjøre det til brukeren på de sidene. (...) Du har jo på en måte informasjonsprodusenter og så har du kanaleier (...) så har man da

informasjonseiere. (De) vil jo da være nødt til å rydde i eget hus først og fremst, så informasjonsforvaltning blir jo viktig (intervju 1).

Flere er inne på den samme tematikken:

Skal du samle informasjonen, men når en ser (...) at informasjon er på veldig ulikt format og form og nivå, så hvis du tar informasjon fra NAV, fra helse og fra utdanning, så kunne jo sett for at det kunne bare vært en digital løsning der du hentet det fra forskjellig og så tilgjengeliggjorde det på tvers. Men det viste seg jo at det er jo ikke så enkelt (...). Så det er der jobben (er) med å (...) rydde i eget innhold da. Og tilgjengeliggjøre (...) innholdet på en mer lik og brukervennlig måte. En ganske svær jobb (intervju 9).

Det med å «rydde i eget hus» er en oppgave som fremstilles av flere å være relativ omfattende:

Det å kunne jobbe med klart språk, strukturering av innhold, hva slags innhold er viktig, sørge for å holde, ha rutiner for å få oppdatert informasjonen sin, sørge for at det blir riktig kodet og lagt til et API. Så bare det er jo ganske krevende (intervju 1).<sup>16</sup>

En annen poengterer knyttet til den manuelle utprøvingen av *rettighetskalkulatoren*:

Kunne virkelig vært veien å gå hvis ikke det hadde vært for at det krever veldig stort redaksjonelt arbeid. Fordi man i dag ikke kan hente denne informasjonen direkte fra informasjonseierne. Så det vi måtte gjøre var at vi hentet informasjon om ulike rettigheter fra ulike innholdseiere. Både helse Norge, NAV, utdanningsdirektoratet og satt dette sammen (intervju 5).

---

<sup>16</sup> API står for Application Programming Interface, er et grensesnitt eller kontaktpunkt mellom to applikasjoner som muliggjør utveksling av data mellom systemer. Se: <https://snl.no/API> (åpnet 10.11.23)

Om man skulle få til dette, så vil det også være et behov for å formalisere ansvar og plikter knyttet til utveksling av data: «*Databehandlere (...) ansvar for dataene (...). Hvis man skal begynne (med) å dele (...) og gjenbruk av informasjon, så må man jo ha (...) databehandleravtaler*» (intervju 5). Hvordan man arbeider, må også endres:

Men det krever både en praksisendring i kommunene, i det at den metainformasjonen må legges inn. Og så kreves det nå tilrettelegging av leverandørene av de løsningene som kommunen bruker for å publisere. Og så må hele den plattformen bygges (intervju 2).

Praksis må endres, man må få på plass metadatainformasjon, tilrettelegge i de systemene man benytter i dag og det må etableres en felles plattform for tilgjengeliggjøring av informasjon. Knyttet til data og informasjon kommer også følgende frem: «*hvem er det som skal eie informasjonen, hvordan skal, hvilke løsninger er det det skal deles med (...)* så her er det veldig mange utfordringer (...)

(Intervju 1). Som et annen av intervjuobjektene beskriver det i forbindelse med omtale av kartleggingsverktøyet:

Det går jo egentlig veldig masse på datadeling. (...) Så hvis man skal på en måte få den fulle effekten av et sånt kartleggingsverktøy, så krever det jo at man igjen samarbeider på tvers av tjenestetilbudet og kan dele data om brukerne. Og det krever jo en regelverksutvikling (intervju 6).

Regelverksutvikling og eierskapet til informasjonen er tematikk som kan være utfordrende. Innholdet i dataene, spesielt hvis det er snakk om personsensitive data, er også krevende. Dette forsøker man å arbeide seg rundt. I tillegg beskrives det mer tekniske, som handler om å få på plass konkrete løsninger som muliggjør deling av informasjon:

Det å (...) dele informasjon på tvers av virksomheter, er jo i utgangspunktet krevende. Isteden for å begynne med personsensitiv informasjon, begynne med generell informasjon, (da) får man i hvert fall begynt den prosessen med å kanskje etablere et samarbeid på tvers (Intervju 1).

Når det gjelder informasjon så beskrives det å være: «*Antageligvis flere måter å innhente informasjon på (...). Tanken var jo i utgangspunktet at informasjonen skulle brukes som den var i kilden*» (intervju 10). Men det er noe som krever stor innsats (intervju 10). Eksempelvis det å få på plass metadatamerking (intervju 2), semantisk standardisering (intervju 7), gå gjennom all tekst og merke den (intervju 10), og jobbe med datakvalitet (intervju 7), er blant de oppgavene som må løses. Dette kompliseres ytterligere av aktørbildet:

Når det kommer til innhenting av informasjon, så er det er man avhengig av at kommunene (...) legger inn informasjon på sin hjemmeside om det de har av tilbud (...) og det må kodes og (ha) meta-informasjon som gjør at (...) plattformen kan søke, og det vil kreve en endring (intervju 2).

I omtalen av prosjektet *lettere tilgang til informasjon*, går en av intervjuobjektene langt i å beskrive mulighetene for å få til dette: «*Jeg tror det er et umulig prosjekt. Jeg tror det er veldig vanskelig å få til å sammenstille informasjon for alle landets kommuner og alle offentlige etater på et sted. Vi sliter med det bare internt (i min organisasjon)*» (intervju 4). Eller som en annen er inne på: «*Saksbehandlingsverktøy for eksempel: De snakket ikke med hverandre i det hele tatt*» (intervju 6). «*for det tror jeg ville være ganske stor variasjon der ute, sånn i forhold til modenhet da, og ikke minst ulike løsninger som finnes. (Med) mer sensitiv informasjon så har man jo en kjempeutfordring i forhold til (at) tekniske løsninger ikke snakker sammen (...)*» (intervju 5).

En annen mener derimot at det teknisk sett ikke behøver å være krevende «*møn jeg, jeg har aldri tenkt på det som en spesielt vanskelig sak. Teknisk sett. (...) Her handler det egentlig om å få gjort laget en løsning*» (intervju 7). Dette med at det ikke er det tekniske i seg selv som er krevende er også andre inne på: «*Altså det kartleggingsverktøyet har jo ikke så tung sånn teknologikomponent i seg egentlig. Men at det heller handler om hvordan man behandler informasjon i dag: «Det handler jo veldig mye mer om tilgang til data, og det å kunne ha samme format på data. (...)Det er det både juridiske og tekniske på en måte beskrankninger knyttet til data, så det å få koblet disse ulike informasjonsbase sammen*» (intervju 8).

Et relevant poeng som gir en slags oppsummering på noe av det man står ovenfor, er behovet for langsiktighet, og at aktørene i informasjonssystemet oppleves å være i utakt: *«Fordi det er såpass langt endringsperspektiv, hvis du skal få med alle, altså på tvers av offentlig sektor, informasjon på tvers av offentlig sektor, at du vil ha stor utakt»* (intervju 10). Som et av intervjuobjektene formulerer det: *«Jeg tenker at uansett hvor langt man kommer opp på den stigen, så er det en forbedring. For det å finne frem til informasjon i dag, er en jakt etter nåla i høystakken for familiene»* (intervju 2). Videre forteller intervjuobjektet i mer detalj om det å finne frem til informasjon om bistand: *«Det står ikke noen ting om hvordan forløpet er. All den informasjonen finnes ikke, og det er ikke en selv som familie som bestemmer om behandlingen skal foregå på kommune eller spesialisthelsetjenestnivå»* (Intervju 2).

## 5.5 Rammebetingelser

Denne delen av modellen består av områdene strategi, omgivelser og infrastruktur. Innenfor rammebetingelsene så vil det komme frem at selv om man har overordnede strategier innenfor digitaliseringsfeltet, så er tiltakene i liten grad finansiert, og den oppleves å være forankret i liten grad. Det pågår også parallelle løp som i for liten grad er samordnet og koordinert. Intervjuobjektene påpeker også at rammebetingelsene er vanskelige, med mange fagsiloer, manglende kultur for tverrgående samarbeid og behov for nye styringssystemer. Det kommer også frem utfordringer knyttet til manglende felles infrastruktur, at informasjonen i stor grad er organisert etter fag, teknologiske siloer, og utfordringer knyttet til leverandørstyring.

### 5.5.1 Strategi

Strategier vil være førende for informasjonssystemet og etablere en retning og gjerne prioriteringer knyttet til hvordan systemet skal og bør fungere. Det kan være strategier på flere nivå, og Alter (2011) trekker frem strategier for informasjonssystemet, organisasjonsstrategier og forretningsstrategier som tre eksempler. Strategiene å de tre nivåene som er nevnt her, er ideelt sett er samordnet og støtter opp om hverandre, men det behøver ikke alltid å være tilfelle (Alter, 2011). Som det tidligere ble presisert, så vil det i dette arbeidet være relasjonene mellom politisk gitte og overordnede nasjonale strategier, strategier som tar for seg økosystemet og virksomhetsstrategiene være strateginivåene jeg er

særlig opptatt av. Her har jeg ikke gått gjennom virksomhetsstrategiene som sådan, men fått innsikt gjennom intervjuobjektene perspektiver på det strategiske.

Et interessant utsagn knyttet til det strategiske relatert til livshendelsene, som er overbygningen stimulabprosjektet hører til under: *«Det følger ingen midler med livshendelsen. Og det er jo et paradoks da, for det er jo per definisjon en politisk satsing gjennom digitaliseringsstrategien, men det følger ingen midler med. Hverken ressurser, altså folk eller penger»* (intervju 9). En annen er inne på det samme temaet med finansiering: *«Selv om de på en måte har sagt ja til å videreføre den strategien, så er jo spørsmålet hvordan skal man gjøre det når man (...) ikke har finansiering og det er ganske trangt allerede i de virksomhetene»* (intervju 1).

Noen grep har likevel blitt gjort for å sikre strategisk forankring, noe som bidrar til delt oppmerksomhet, men ikke nødvendigvis at det følger med økonomiske midler til det man skal gjøre:

Nå er det litt sånn nedenfra og opp vi har jobbet for å forankre det i tildelingsbrev til de ulike aktørene som vi samarbeider med, sånn at nå står det i alle sine tildelingsbrev at alle skal bidra, men i utgangspunktet så er det (...) lite konkret da hvordan det skal organiseres og i og med ikke følge ressurser med, så tror jeg det er vanskelig å prioritere det (...) i forhold til andre prosjekter som har ressurser som og som har midler (intervju 9).

På spørsmål om forankringen av alvorlig sykt barn så svarer det samme intervjuobjektet:

Det er jo på en måte forankret i digitaliseringsstrategien, men (...) så har du flere parallelle løp da som går nå som egentlig burde vært en del av det her, (...) gitt at det her hadde vært koordinert og strukturert på en annen måte, at du hadde (...) en portefølje som dro mot samme mål, så kunne det vært effektiviserende (...) (intervju 9).

På spørsmålet om dette var en situasjon som utfordret offentlig sektors innovasjonsevne:

Ja, jeg tenker det er en kjempestor utfordring(...). Digitaliseringsstrategi igjen og digitalisering blir det som (...) sørget for disse her tverrsektorielle prosjektene eller satsingene av prosjekter, mens egentlig så er det et kjempestort behov helt uavhengig av digitalisering. Det er liksom, en kunne hatt en strategi som handler om å få til helhet for brukerne (...) som var paraplyen (intervju 9).

En annen kommer inn på digitaliseringsstrategien og forteller at det er et stykke igjen før man får til sammenhengende tjenester, og at det innenfor dette prosjektets felt virker å være ekstra krevende:

Offentlig sektor har jo modnes masse (...) i de årene der vi har hatt den digitaliseringsstrategien da. Men det er fortsatt en lang vei å gå. (...). Sammenhengende tjenester er enklere på noen områder enn på andre (...), og alvorlig sykt barn satt det en litt på spissen (intervju 6).

En av utfordringene med digitaliseringsstrategien kan virke å være at eierskapet blant de offentlige aktørene ikke oppleves å være klart nok

Jeg tror, at digitaliseringsstrategien ikke er godt nok forankret i virksomhetene, altså (...) i sektorene, og de måles ikke på det godt nok. Det burde vært rapportering fra hvert departement til regjeringskollegiet hvor mye man bidrar i andre sektorer enn sin egen (intervju 10).

I alle intervjuene kom jeg inn på at hvis man ser på digitaliseringsstrategien *én digital offentlig sektor*, så framgår det med både brukerbehov og fellesløsninger, sammenhengende tjenester, som helt sånn tydelige ambisjoner. Det jeg ønsket å høre intervjuobjektene fortelle om var i hvilken grad de opplevde at mottakerorganisasjonene i det prosjektet Alvorlig syke barn var rigget for en slik ambisjon. Et av intervjuobjektene var ganske tydelig i sitt svar: «Null. Ja, og ikke fordi det er motvillig, men fordi man aldri har jobbet sånn, og man har aldri jobbet sånn fordi forvaltningen av organisert sånn som den er. Og fordi man ikke har mandat til

det» (intervju 2). En annen var positiv til strategien, men ikke hvilken gjennomslagskraft den oppleves å ha i offentlig sektor:

Det jeg tenker med digitaliseringsstrategien, (er) at den (...) er innmari god, men digitaliseringsdirektoratet har ikke nok makt til å faktisk kunne få den «impact'en» det trenger. (...) Det nytter ikke å digitalisere noe som er fragmentert og funker dårlig. Du må først få det (til å) funke bra, og så kan du ta investering med å digitalisere det (intervju 2).

Det fremgår av det intervjuobjektene sier at selv om man har en felles strategi, så er ikke den forankret tydelig nok, og måten man jobber med den synes å være for fragmentert.

### 5.5.2 Omgivelser

Omgivelser er som vi har sett tidligere de tekniske, regulatoriske, kulturelle, organisatoriske og demografiske forholdene som utgjør miljøet det aktuelle informasjonssystemet opererer innenfor og som påvirker både utøvelse og effektivitet (Alter, 2011). Her ligger det flere faktorer som er relevante for dette arbeidet. Alter (2011) er spesielt opptatt av de organisatoriske faktorene, som inkluderer både historikk, politiske føringer, aktørene som utgjør de organisatoriske rammene, og eksisterende policyer og prosedyrer som påvirker hvordan informasjonssystemet er utformet og hvordan det opererer. Dette vil også være tilfelle i dette arbeidet. Dette er forhold som vil ha både direkte og indirekte påvirkning på hvordan informasjonssystemet fungerer (Alter, 2011). I mitt arbeid, hvor et sett av offentlige aktører er analyseobjektet, vil disse rammebetingelsene være av særlig interesse.

I arbeidet med stimulabprosjektet var dette med aktørbildet forsøkt inkludert gjennom at oppdraget ble forstått som et såkalt missions-oppdrag, som jeg var inne på tidligere.

Vi har jo i stimulabprosjektet testet ut «missions» som tilnærming til komplekse samfunnsutfordringer. Der man har et en mission, som man i EU bruker på kreft for eksempel. Og det å kunne ha et mål som flere virksomheter jobber



mot, det er en veldig fin måte å tenke på, men veldig krevende i praksis (intervju 1).

Relatert til temaet hva som gjør det krevende i praksis, hvor man er umoden knyttet til det å få til slikt tverrgående samarbeid, svarer det ene intervjuobjektet «*ja, juridisk, kulturelt, styring, organisering og finansiering. Det meste*» (intervju 1). En annen poengterer blant annet at: «*Departementene styret fortsatt direktoratene veldig sektorvis*» (intervju 8).

I oppfølgingen av dette kommer jeg inn på hva det ville ha vært viktigst å ta tak i først om man ønsket endringer innenfor området, svarer det ene intervjuobjektet:

Jeg tenker at man må jo i hvert fall ha incentiver til å få mulighetene til å jobbe på den måten da. (...). Det hjelper lite egentlig med å endre kultur, hvis du ikke får muligheten til å få på plass de nødvendige endringene da. Fordi det er rammebetingelsene (som) ikke tillater det. (...). Vi kan jo si at regelverk er krevende (...). Så er (det) jo spørsmålet om sittende regjering er interessert i å ha fokus på det da. Dette politiske (...) har jobbet mye opp mot politisk ledelse, nettopp for å prøve å påvirke å få dette inn i statsbudsjettet. Men det er krevende (intervju 1).

Relatert til organisering, og temaet silo-organisering og beslutningslinjene innenfor dagens departementsstruktur, noe som flere av intervjuobjektene er inne på, ble følgende trukket frem som grep man så på underveis i stimulabprosjettet:

Hele ASB har jo den utfordringen at, ja, det er et koordinerende departement som eier dette her, men når man da skal begynne å gjøre ting, så er det jo mange fagsektorer (involvert), altså offentlige fagsektorer. Og beslutningslinjene rundt dette er (...) krevende (intervju 10).

Et annet perspektiv som kom frem knyttet til dette med organisatoriske faktorer og organisatoriske rammer for det å innføre de tiltakene jeg ser på, nemlig det med organisatoriske nivå:

Det er også en problemstilling i det offentlige, da, at alle disse ulike forvaltningsnivåene kompliserer. Det er ikke bare tverrfaglig, men det er også på tvers av forvaltningen og linjenivåene (...) og at man ikke har styringsrett over kommunene. Og kommunene (er) ofte (...) veldig ulike (intervju 2).

Det å arbeide på tvers av nivåene og mellom organisatoriske skiller i det offentlige, var et tema flere var inne på:

Et av de store problemene (...) det (er å) samarbeidet med å lage konsepter (...) og det å gjennomføre forprosjektet, det (går) jo greit. Men i realiseringsfasen og finansieringsfase så er jo det en kjempeutfordring. (...) Altså det er sektorisert. All finansiering går igjennom departementsstrukturen. Finne (...) løsningen på det operative er vanskelig. Vi har jo egentlig ikke en styringsstruktur (...) som har penger eller mandater, ikke (...) til å styre på tvers (intervju 3).

Dette med finansiering utdypes videre: *«De offentlige tilskuddsordningene vi har, er jo ikke driftsmessig. Løser ikke drift og forvaltning. Den løser oppstart og utvikling, ikke sant?»* (intervju 3). Relatert til tematikken samordning og koordinering, kommer følgende frem:

Du har de organisatoriske, som er ganske viktige faktisk, men det handler også om kultur i de forskjellige siloene, både i kommunene, i stat og i de ulike tjenestene. Hva slags kultur man har i på det å ha tverretattlig samarbeid. Systemnivået vi jobber (i er) helt overordnet disse siloene. Vi er med HOD på departementsnivå som gir oppdrag ned til sine direktorater, som igjen gir oppdrag ut til blant annet både spesialist og til kommuner. Og så er jo ikke dette samkjørt, i det hele tatt (intervju 5).

Utfordringer knyttet til finansieringen er et annet tema som flere av intervjuobjektene er inne på: *«Det er ganske krevende å skaffe finansiering og skaffe forankring for disse produktene her d»a* (intervju 8). En annen forteller følgende: *«Styring i sånn tverrsektoriell kontekst, når ikke finansieringen er tverrsektoriell. Det er kjempevanlig*

*i praksis» (intervju 7). Dette poenget blir fremmet av flere: «sektororganisert finansiering er jo veldig problematisk» (intervju 8), sier et av intervjuobjektene.*

En annen peker på at det kan være hva som verdsettes og måles og hvordan man er organisert på øverste nivå som er med og bidrar til dette:

Jeg tror at det måten vi blir målt på i direktoratene da, ikke oppfordrer til samhandling på tvers. Det er ingen insentiv for det, kanskje tvert imot, og det gjør at i praksis, da, selv om liksom intensjonen og tankesettet på mange måter er der, så er det når en kommer dit at nå skal vi eskalerer noe: «Nå koster det penger. Nå trenger vi folk», så er det krevende (...). Og så har vi også opplevd, (...) at det er mer sektordeling jo lenger opp i systemet du kommer (intervju 8).

Et av de andre intervjuobjektene er inne på en forklaring hvorfor det å arbeide tverrsektorielt er vanskelig: «Vi har en veldig sektorisert forvaltning, hvor det er veldig lagt vekt på at det skal være tydelig avgrenset ansvarsområder (...) sånn at en skal vite til enhver tid hvem som har ansvaret for hvilke ting» (intervju 8).

I et annet intervju gis det synspunkter på hva som må til for å eventuelt stramme opp i dette: «Kan det hende at det er (...) hovedstrukturen (du må) å se på, og det er egentlig statsbudsjettet og departementsinndelinger og (...) styringsmodellen» (intervju 3). Videre så forteller vedkommende:

Det er mange, mange argumenter for å rydde opp, men det er å finne modellen. Hvis det hadde vært enkelt, så hadde jo noen gjort det lenge siden. Men jeg tror vi må på et litt sånn grunnleggende nivå i styrings styringssystemet vårt (intervju 3).

Den totale kompleksiteten og størrelsen tekkes frem av flere: «NAV er stort, helse enda større og enda mer fragmentert i forhold til styringslinjer og sånt, så det er jo veldig stort i sammen da» (intervju 4). Et tiltak for å kunne håndtere en slik situasjon, beskrives å handle om forankring:

Jeg tror det var lurt (om) digdir og KMD altså, departementet gjorde mere, var enda mer pådriver, altså med å hjelpe til litt. (...). Jeg tror også det med departementene er veldig viktig at og da må man egentlig forankre det veldig høyt (...) politisk. (...) Det er ikke noe lettere for oss å få til regelverksendringer på en ordning knyttet til denne gruppen, selv om dette arbeidet her pågår (intervju 4).

Men per i dag, så synes ikke det å være helt enkelt å få til: «*Det er jo veldig få arenaer på tvers av både departementene og direktoratene, på ledernivå, hvor man på en måte kan ha den type strategiske diskusjoner og etablere og en type felles eierskap*» (intervju 8).

En mulig måte å håndtere dette på blir beskrevet som en struktur som kan ligge på toppen:

Jeg tror jeg tror, at jeg tror at sånn porteføljemessig, så tror jeg det er lurt å ha det på tvers og få til en struktur på toppen, da, om det er på departement og direktoratsnivå, sånn at man prioriterer. Så tror jeg det må tildeles en etat eller en virksomhet (å ha) ansvaret. Og så må de kjøre prosjektet som et tverrsektorielt prosjekt. (...) Jeg tror det er vanskelig å få til helt nye styringsmekanismer på kort sikt (intervju 10).

Dette kan virke å være styringsmekanismer som man er avhengig av for å kunne implementere løsninger, men som per nå ikke er på plass.

I løpet av arbeidet så har man forsøkt å spille inn perspektivene og ideene fra stimulabprosjektet inn til departementsfellesskapet, gjennom kjernegruppen for utsatte barn og unge, et grep for å sørge for at man på departementsrådsnivå har oppmerksomheten på tverrdepartementale problemstillinger (intervju 1). Dette er en oppfølging etter strategien *Gode hver for oss. Best sammen (KMD, 2021)*, et tiltak som må sies å positive anslag i riktig retning når vi ser på de temaene som vi er interessert i dette arbeidet:

Vi har jo også i prosessen presentert dette for kjernegruppen for utsatte barn og unge, som egentlig mere hvordan vi tenker det kan være nyttig å jobbe videre med, ja, et felles mål da, at man kan samles under det. Men det har jo tatt litt tid for denne kjernegruppen å etablere seg også da (intervju 1).

Selv om dette er et relevant initiativ relatert til det å tenke mer tverrgående, så kan det ikke så langt sies å ha gitt konkrete resultater i den retning i forbindelse med de tiltakene jeg ser på i dette arbeidet.

### 5.5.3 Infrastruktur

Innenfor området infrastruktur er det ressurser slik som teknologi, mennesker og informasjon som på en eller annen måte blir benyttet som en del av systemet, men som samtidig deles med andre systemer og blir håndtert utenfor det informasjonssystemet, jeg har som studieobjekt (Alter, 2011). Et område som infrastruktur kan som nevnt deles inn i undersystemer, slik som eksempelvis teknologisk infrastruktur eller virksomhetsarkitektur. Siden jeg her er opptatt av det som kan benevnes som et økosystem av aktører, så er dette en spesielt interessant kategori å se nærmere på. Her vil det ventelig være koblingspunkter mellom aktørene som er relevante.

Alle intervjuobjektene ble spurt om strategien *en digital offentlig sektor*, og tema som brukerbehov, sammenhengende tjenester og fellesløsninger, og i hvilken grad de mener det er samsvar mellom mottakerorganisasjonene og måten de er rigget på, ambisjonene i strategien. Den teknologiske infrastrukturen beskrives å være svak når det gjelder fellesløsninger:

Vi er jo ikke helt rigget for det i dag. Fordi vi har ingen fellesløsninger i dag. Det vi har felles i dag er kanskje folkeregisteret, eller noe sånt, altså. De er jo gode på datadeling og alle bruker brukere det. Men bortsett fra det, så er det mer (...) utprøvinger her og der (intervju 4).

Relatert til tiltaket *lettere tilgang til informasjon*, som er det av tiltakene som har blitt iverksatt som et prosjekt, reflekteres det rundt hvilke løsninger som kan være aktuelle:

Vi ser ikke for oss en plattform, det var vel et forsøk med det med norge.no, uten at det var sånn veldig suksesshistorie. Det kan godt hende at det på sikt kan være et godt alternativ. Men det tenker jeg er krevende på sikt, så lenge vi er organisert så veldig silo, vil (det) bli vanskelig på en måte å få samlet all informasjon på en side (intervju 1).

På spørsmålet om hvilke endringer som aktørene tenkt å realisere tiltakene må gjennom, svarer det ene intervjuobjektet:

Jeg tenker jo at det første som må til er å legge til rette for at man kan kunne jobbe på tvers mellom selskaper, for det er det veldig krevende å få til i dag. Og det at man har incentiver til å samarbeide. (...) Det at man får fokus på effektiviseringstiltak (...), som i tillegg (...) gir verdi for bruker, at man kan prioritere det og faktisk finansiere det. Det er jo mange ønsker om å jobbe på tvers av statlige virksomheter, men incentivene er det få av (intervju 1).

En annen tok for seg hver av de tre tiltakene dette arbeidet omhandler, og uttalte: *«(Det) er ganske store endringer på alle tre tror jeg. (...) Ingen av de er enkle. (...) Det er mange (...) ting som er problematisk da når informasjonen er sentrert per fag og (...) ikke for person. Så det er utfordrende (...)*» (intervju 10).

I forlengelsen av dette så kommer vi i dialogen inn på temaet virksomhetsarkitektur, og hvordan informasjon også er strukturert i tråd med organisatoriske skillelinjer. Som en følge av dette befinner informasjonen seg i flere typer systemer. Som et av intervjuobjektene er inne på:

Så her er det veldig mange utfordringer (...) der man har NAV, utdanning og helse som skal samarbeid kanskje med det å gi elever gode tjenester. Da er spørsmålet hvem er det som på en måte som eier den utfordringen, hvilken løsning er det ligger i. I dag blir det lagt i ulike systemer uten at det på en måte er synkronisert (intervju 1).

Dette utdypes av andre:

Man har masse siloer og innenfor hver silo så har man også masse siloer, for det er også mange tjenester og fag som er løst separat fra hverandre. Det ikke bygd for deling (av informasjon og data) egentlig da. (Eller) for samhandling, digital samhandling. Så mye av det her må fornyes hvis de skal fungere sammen i sammenhengende tjenester (intervju 10).

I forbindelse med omtale av kartleggingsverktøyet og generelt knyttet til de å få på plass fellesløsninger i kommunal sektor:

Selv om det er masse som anbefalt (...) så er det opp til kommunene allikevel å ta det i bruk, (...) det er ikke lovpålagt å bruke det. Det kan vel ta noen år før du har en operativ versjon (som er) god nok av de nye løsningene (intervju 10).

Dette fremstilles å være et generelt problem i helsesektoren:

I helse så er det jo Veldig omstridt da, for der har du jo fått noe som heter nasjonale E-helse-løsninger. Det er ikke lovpålagt å ta det i bruk, men de må betale for dem. Det er selvfølgelig for å presse de til å ta det i bruk (...). Ja, og finansiere utviklingen selvfølgelig. Det er mange problemstillinger rundt samarbeid på tvers da (intervju 10).

Til spørsmålet om man arbeidet med virksomhetsarkitektur under stimulanprosjektet:

Jeg vil ikke si at stimulanprosjektet (...) (vurderte) så mye IT-arkitektur (...), nei. Men det er klart at arkitektur av forvaltningen hadde (vi) jo i fokus, med fagsiloer. Det har ikke vært tenkt IT-arkitektur overordnet(...). Men man er klar over problemstillingen da, at man har masse siloer og innenfor hver silo så har man også masse siloer, for det er også mange tjenester og fag som er løst separat fra hverandre (...). Så det (...) er ikke bygd for deling egentlig (intervju 10).

Det hele blir også mer komplekst gjennom at det er et mangfold av systemer, og utfordringer knyttet til skalering:

(Her) er også en utfordring: Hvordan skal vi få dette til å skalere. Nå har jo kommunene for eksempel 3 - 4 forskjellige sak-arkiv leverandører, og hvis vi skulle få ut informasjon her, så må du jo lage noe generisk som alle leverandørene kan tvinges til å være compliant til (...). Ja, så du må stille krav, leverandørstyring og sørge for, at (data utveksles). Det er ikke bare teknologi, det er også merkantilt (intervju 7).

Noe av dette tilskrives innenfor kommunal sektor leverandørbindinger, men også mer system- og strukturorienterte problemstillinger:

Leverandørstyringen er jo et tema da, ikke sant? Altså du kan si kommunene og statlige aktører har ulike leverandører. (Det) er jo ikke lett å få data ut av systemer. Helseplattformen i Midt-Norge kom jeg plutselig på (...). De har ikke APIene. De har ikke de grensesnittene på plass. Leverandørene mener kanskje at det er feil også å gjøre det. Kommunene, altså (intervju 7).

Mer konkret så tilskrives dette hvordan leverandørene opererer knyttet til data og problemstillingen *«dette med innlåsing (av data) er jo et tema»* (intervju 7):

I mange, mange år, så var det umulig å få ut data fra Geric (elektronisk pasientjournal, EPJ). Vi kunne (...) få uttrekk, få dumpet alle dataene (...), men å gjøre oppslag i Geric som man trenger (...) for eksempel i velferdsteknologi-sammenheng. Det var helt umulig, Inntil de fant ut av det til slutt (intervju 7).

Det er dermed fortsatt et arbeid som må utføres før man har en sømløs teknisk infrastruktur som er lagt til rette utveksling av data. For å løse denne utfordringen, så kan det se ut til at man må legg press på leverandørene og: *«(...)tvinge leverandørene til, eller be om, si at hvis dere skal ha en framtid her, så bør dere (...) legge opp til at vi kan ta ut dataene herfra»* (intervju 7).



Som et alternativ til mye av de problematiserende eksemplene, så blir det likevel også nevnt initiativ på tverrsektorielt samarbeid som omhandler deling av informasjon og det å etablere felles infrastruktur, men ikke nødvendigvis knyttet til prosjektforslagene eller informasjonssystemet jeg ser på, men som indikerer at tematikken som sådan er relevant for en større del av offentlig sektor:

Nå er det satt ned et tverrsektorielt samarbeid mellom NAV og helse på dette med å dele helseinformasjon og se på om vi kan bruke. Ja, altså (det) skal testes ut ny teknologi (...) som vi kan få helseopplysninger fra digitalt da. Fra helse og inn til NAV. Det tenker jeg (...) vil gi like stor gevinst da, som denne livshendelsen, fordi da får man hvert fall (til utveksling av data) mellom NAV og helse (...) (intervju 4).

## 5.6 Mottakere og leveranser

Mottakere og leveranser består av kategoriene kunder/brukere og produkter og tjenester. Her vil vi se at selv om det å arbeide brukerrettet har vært noe som man har vært opptatt av i offentlig sektor i lang tid, er det ikke noe som man helt får til ennå. Dette er blant annet knyttet til det å prioritere og sette av ressurser. Det er også innspill om at endringene som må komme på plass for å få til en slik brukerretting vil få store konsekvenser for hvordan man leverer tjenestene.

### 5.6.1 Kunder/brukere

Kunder og brukere er som jeg var inne på tidligere de som er mottakere av produktene fra informasjonssystemet. Siden et informasjonssystem eksisterer for å skape verdi for en gruppe brukere, er det relevant å inkludere dette i analysen av et arbeidssystem (Alter, 2011, p. 5). Når vi snakker om kunder/brukere så kan man skille mellom interne og eksterne. De interne kundene/brukerne er de som er ansatt i informasjonssystemet og de eksterne er da det vi i denne sammenhengen ser på som innbyggere, eller helt konkret i vårt tilfelle alvorlige syke barn og deres familier.

*«Her gikk vi også ut og snakket med brukerne for å kartlegge deres behov, og det var visst også ganske nytt da» (intervju 8)*

Det som ofte skjer med de familiene, er at de havner i sånne luper. Skolen sier «det har du rett på, du bare søker der». Kommunen sier «det har du rett på at du bare søker der.», Det er en sånn evigvarende sprettball, du bare følger den og følger han og følger henne, men du kommer aldri i mål. Og når du til slutt da, et år etterpå (du) sendte en søknad (får beskjed om): «Nei, du passet ikke inn i vilkårene eller retningslinjene», så det er mye, det er mange som (har det vanskelig (intervju 2).

Flere er inne på at man har vært opptatt av brukerretting i offentlig sektor lenge, men at det ikke alltid gjennomføres i tråd med intensjonene:

Vi jo hatt det i vår strategi i flere år, ikke sant, brukerretta, men at man faktisk forstår hva det betyr da for praksis, det er mer usikker på. Men jeg tenker at ofte så har vi tenkt at brukerretting, det handler om å lage nettsider hvor det går an å finne fram. Eller at vi lagrer informasjonen sånn at de skjønner hva vi mener, ikke sant? Men det er jo en veldig mild for brukerretting da (intervju 8).

Økonomi og ressurser blir også benyttet som en forklaring på hvorfor brukerretting ikke prioriteres: «Så opplever jeg vel egentlig at det er (en) ganske sånn moden tenkning på det, og tenke sånn i relativt stor grad. Men så ser vi jo at med en gang det kommer til prioriteringer da. Og det og det handler om å faktisk sette av ressurser, så blir det vanskelig» (intervju 8). Brukerretting blir også beskrevet å være noe som kan utfordre det eksisterende:

Det er jo på en måte noe som litt sånn «disrupts» systemer og alt, så hvis du tar den tilnærmingen den brukerorienterte tilnærmingen, så skjer jo ofte, liksom nesten auto-Magisk, en liten sånn, Ja, det kan i hvert fall oppstå Innovasjon som følge av det (intervju 8).

### 5.6.2 Produkter og tjenester

Som beskrevet i omtalen av dette området tidligere i besvarelsen, så handler denne kategorien om produkter og tjenester skapes av informasjonssystemet. Alter (2011) er tydelig på at dette er et sentralt område av informasjonssystemet. Tjenester og produkter består av informasjon, fysiske ting og handlinger frembrakt av

informasjonssystemet til gode for brukerne (Alter, 2011). I dette arbeidet er dette området særlig relevant da målsetningen i stimulabprosjektet vi ser på så eksplisitt handler om å utvikle bedre produkter og tjenester ovenfor alvorlig syke barn og deres familier. Som et av intervjuobjektene forteller: *«det er jo tanken da at man skal prøve å sørge for å få oppdatert og relevant informasjon til denne målgruppen»* (intervju 1). *«Det å få samlet opp den informasjonen, Vil kunne gi familien et helhetsbilde med en gang»* (intervju 2). Dette blir av en annen beskrevet å være tydelige endringer sammenlignet med de tjenestene eller produktene man mottar i dag, og hvordan de blir levert:

Hvis man virkelig legger familiens helhetlige situasjon til grunn og hva som er deres behov. Så får du ganske store konsekvenser for tjenesteleveransene, ikke sant, og de er nødt til å samarbeide for å levere på dette på disse behovene (intervju 8).

Et av de andre intervjuobjektene trekker frem at tjenesten blant annet var ment for å kunne friggi tid for familiene, i tillegg til det å bedre tilbudet som sådan:

Familiene og barna (...), de skulle slippe å bruke så mye tid på å prøve å få det offentlige tjenesteapparatet til å henge sammen, så de (...) skulle få fritid. Det handlet veldig mye om tid: At de skulle slippe å bruke tiden sin på å administrere tjenesteapparatet og få det til å henge i hop, og heller kunne bruke den tiden på å faktisk være i jobb, og å drive med barneoppdragelse (intervju 8).

Dette vil også kunne bety at tjenesten tilbys helhetlig og på andre måter enn hva som er tilfelle i dag:

Det som er veldig tydelig (...) med alle verktøyene (...), det er jo denne brukerrettigheten som vi har snakket om i mange år, men som jeg egentlig lurte på om vi skjønner hva betyr. (...). Vi har en veldig lang tradisjon for at: Vi sitter på det som skal formidles (...), så det er på en måte avsender fokus da. Både på tjenesteleveranser og på informasjons leveranser (...). (Det å) legge familienes behov til grunn, og yte tjenester og leverer informasjon basert på

det. Det krever egentlig en nesten diametralt motsatt tenkning av den vi tradisjonelt har (...). (Da) får du ganske store konsekvenser for tjenesteleveransene, og de er nødt til å samarbeide for å levere (...) på disse behovene (intervju 8).

En annen av intervjuobjektene beskriver hvordan man i dag løser tjenestetilbudet i dag både er dyrt og ikke nødvendigvis treffer godt nok med tjenestene ovenfor innbyggerne:

Hvordan man skal jobber med å løse tverrgående problemer i offentlig sektor. (...) For å skape bedre tjenester. Fordi at det vi gjør i dag koster så sykt mye penger og treffer så sykt dårlig. Ja innenfor mange tjenester, ikke bare alvorlig syke barn. Det er så innmari fragmentert, og det betyr ikke at man skal røske opp i silo-organiseringen og gjøre alt helt annerledes, men at man må finne andre måter å løse det på (intervju 2).

Som en avslutning på gjennomgangen av det empiriske materialet, så kan det være verdt å trekke frem et sitat som på mange måter representerer den underliggende intensjonen med stimulabprosjektet: «drømmen min er (...) at man skal oppleve det som mer sømløst» (intervju 4).

Jeg vil nå etter gjennomgangen av det empiriske materialet gå over til å analysere de mest sentrale funnene.

## 6. Analyse

I analysedelen vil jeg se nærmere på funnene i de to foregående kapitlene, og ved bruk av i Alters modell og de definerte indikatorene, vurdere prosjektforslagene krav til digital modenhet opp mot systemets nåværende evner eller modenhet.

### 6.1 Stimulabprosjektene og krav til digital modenhet

Vi skal nå basert på gjennomgangen av prosjektforslagene se på hvilken type digital modenhet som blir indikert i de utvalgte tiltakene.

Hvis vi ser på ambisjonene som ligger i prosjektforslagene jeg har gått gjennom, så ønsker de både å løse brukernes basale behov på nye måter, noe som er felles for alle tre, og de ønsker å benytte teknologi for å tilby personaliserte og relevante, gjerne proaktive tjenester, noe som kanskje er særlig relevant i. Kræmmergaard (2021a) beskriver at på det tredje modenhetsnivået, så benyttes digitale teknologi for å kunne utvikle nye tjenester og produkter på nye måter. Digitalisering og IT-enheten blir her benyttet som partnere med den øvrige organisasjonen. På det neste nivået så benyttes digitale teknologier for å løse kundene eller brukernes basale behov på nye og effektive måter. I dette nivået snakker man ikke om IT som en separat enhet og heller om en *teknologiorganisasjon* som opererer som digital arkitekt. I den femte generasjonen så benyttes teknologi for å tilby personaliserte og hyper-relevante, gjerne proaktive, tjenester. Teknologi betegnes her som en *utfordrer*, som noe som tester ut det eksisterende og utfordrer gjennom å gi et nytt mulighetsrom. Det er klart materiale i det jeg har gått gjennom som viser at prosjektforslagene befinner seg et sted blant disse nivåene. Dette gir oss indikasjoner på at prosjektforslagene betinger en høy grad av modenhet for å kunne realiseres.

## 6.2 Tiltaksforslagene vurdert ved bruk av modenhetstemplatet

For å kunne gå i mer detalj, vil jeg nå gjennom bruk av modenhetstemplatet se på modenhetsnivået innenfor de enkelte elementene som er satt opp i modenhetstemplatet.<sup>17</sup> Jeg vil avslutningsvis i denne delen gi en tabellarisk oppsummering av antatt modenhetsnivå for de enkelte områdene.

Jeg tar først for meg *kjerneelementene* fra Alter hvor *prosesser og aktiviteter*, *deltakere*, og *informasjon og teknologi* er bestanddelene. Innenfor *prosesser og aktiviteter* mener jeg alle prosjektforslagene som er lagt frem som en del av stimulabprosjektet ønsker å utøve service og produkter på nye måter, eksempelvis gjennom at du får et tilbud om en tjeneste fordi du behøver det, men uten å søke (intervju 10). Dette samsvarer med det vi allerede kjenner til i fra forskningen knyttet til digital transformasjon, hvor det handler om en pågående radikal endring i hvordan organisasjonene leverer sine tjenester gjennom eksempelvis bruk av avansert

---

<sup>17</sup> Se: *Tabell 1: WSM-Modenhetstemplatet*.

teknologi, for på den måten bedre brukeropplevelsen (Gertzen et al., 2022). Det er også tiltak som er ment å skape sammenhengende tjenester og tilfredsstillende brukernes behov, slik som det ene intervjuobjektet som pekte på man ønsket å: «Tilgjengeliggjøre informasjon som er relevant for målgruppen, og som gjør at de slipper å bruke tid på å lete» (intervju 1). Hvis vi ser på indikatorene som er satt inn knyttet til strategisk formål med teknologien, vil jeg vurdere prosjekttiltakene å være innenfor nivå 3-4.

Innenfor området *deltakere*, så ser vi eksempelvis at tiltaket *kartleggingsverktøyet*, eksperimentet som ble gjennomført analogt i Flekkefjord kommune, viser behov for ny kompetanse og tankegang hvis vi ser på det operative nivået i prosjektforslagene: «Oi, her var det en helt annet måte som gjorde at jeg måtte tenke helt nytt» (intervju 9). Det er også indikasjoner på at denne måten å gi tjenester på til innbyggerne, utfordrer ledere, mellomledere og ansatte høyere opp i organisasjonsstrukturen. Tema som utfordringer knyttet finansiering, lovgivning og siloorganisering, indikerer for eksempel behovet for en annen kobling mellom strategi, organisering og lederskap enn hva som har vært tilfellet frem til nå. Indikatorene som benyttes i templatet tallfester ikke et modenhetsnivå, men jeg mener det vil være riktig å si at det antas å være krav om økt eller annen type kompetanse enn det man har i dag på alle organisatoriske nivå, fra ledere til ansatte. Viktigheten av kunnskap og forståelse, relatert til organisatoriske kapabiliteter og organisatorisk kontekst kjenner vi allerede til har betydning for evnen til innovasjon og mulighetene for å få til noe nytt som skaper verdi (Roberts & Schmid, 2022).

Når det gjelder området *informasjon og teknologi*, viser blant annet tiltaket *lettere tilgang til informasjon* behov for en sammenstilling og samling av data og informasjon som betinger standardisering er etter det jeg ser i tråd med modenhetsnivå 2. Ønsket om å synliggjøre hvilke rettigheter den enkelte ungdom har, krever data om produkter og brukerne, ønske om å få helhetlig oversikt over tjenestetilbudet på tvers av leverandører og sektorer, stiller etter min mening krav til modenhet som tilsvarer nivå 3. Det at man ønsker at den enkelte skal medvirke i valg av tjenester, behandling og eventuelle undersøkelser gjør at man er på nivå 4. Eksempel på dette: «Den ETI-plattformen som gjør at man kan samle informasjon fra de ulike stedene» (intervju 2), og «tilgjengeliggjøre informasjon som er relevant for målgruppen» (intervju 1). Som

Digitaliseringsdirektoratet forståelse av digital transformasjon, som jeg tidligere har gått gjennom, er bruken av data et avgjørende element innenfor digital transformasjon, og noe som bør vurderes som en verdi i seg selv.<sup>18</sup> Innenfor dette området, velger jeg å sette modenhetsnivået til nivå 2-4.

Jeg skal nå se på *strategi, omgivelser og infrastruktur* som ligger innenfor *rammebetingelser*. Innenfor *strategi*, så mener jeg at prosjektforslagene betinger at man har digitale prinsipper og at disse danner grunnlaget for utviklingen av løsningsforslagene. Dette baserer seg blant annet på at det er teknologiprojekter som skal være løsninger på tvers av brukergrupper, man må være mer bevisst på hvordan man produserer innhold og bruken av det, noe jeg mener indikerer at man befinner seg rundt modenhetsnivå 3. Det kommer også frem i materialet behov for å etablere forpliktende samarbeid mellom sentrale aktører når det gjelder informasjon og tjenestetilbud, noe som slik jeg ser det indikerer nivå 4: «*Samarbeid mellom Helse Norge og Nav, (...) samarbeid med hver eneste kommune om hvordan (...) BPA tilbudet ser ut*» (intervju 2). Dette er også et område vi fra før av vet er viktig. Det å utfordre siloene, samarbeide med andre, utfordre siloene og tenke annerledes rundt ansvar og roller, er et kjent tema innenfor offentlig sektor og digital transformasjon.<sup>19</sup> Jeg mener derfor at det innenfor dette området er riktig å sette modenhetsnivå 3-4.

Innenfor området *omgivelser* så legger prosjektforslagene føringer for en IT-organisering som tydelig er opptatt av bruker-/innbyggerbehov og problemstillinger som de gruppene behøver å få løst. Vi er kjent med at digital transformasjon handler om å bedre brukeropplevelsen gjennom å eksempelvis effektivisere driften, bruke data og informasjon bedre (Gertzen et al., 2022). De prosjektforslagene jeg har sett på, krever integrasjoner mellom flere system og koblinger mellom flere organisatoriske partnere. Dette antyder slik jeg vurderer det at denne kategorien bør være på modenhetsnivå 3-4: «*Det hadde jo vært et ønske og hatt en digital løsning (...) dele den type informasjon på tvers av alle aktører (...). Det hadde vært gullkantet å få til*» (intervju 5).

---

<sup>18</sup> Se: <https://www.digdir.no/innovasjon/hva-er-digital-transformasjon/1589> (åpnet 01.11.23).

<sup>19</sup> (Ibid.)

Prosjektforslagene som er lagt frem vurderes å betinge et modenhetsnivå innenfor *infrastruktrområdet* på 4. Årsaken til dette er at tema som deling av informasjon, automatisering, bruk av metadata er blant de kravene som kommer frem av prosjektforslagene: «*Man kan automatisere søknadsprosessene istedenfor at man må søke hvert år*» (intervju 1), er et eksempel på et slik krav. Dette er i samsvar med det vi kjenner til knyttet til digital transformasjon, at teknologifeltet innenfor blant annet applikasjoner og infrastruktur bidrar til å gi verdi, og i så måte er en sentral kapabilitet (Ross et al., 2019).

Innenfor *mottakere og leveranser*, skal jeg nå se på *kunder/brukere* og *produkter og tjenester*. Etter min vurdering, så er prosjektforslagene vi har sett på, tydelig opptatt av forbedring og effektivisering, noe som tilsier et modenhetsnivå 2. De ser samtidig ut til å ha beveget seg opp på neste nivå gjennom å være opptatt av kunde-/innbyggertilfredshet, skape nye samarbeidsrelasjoner og benytte nye utviklingsmetoder. Det er også etter min vurdering ting som tyder på at prosjektforslagene vil resultere nye organisasjonsformer, eller det som Ross et al. (2019) beskriver som en holistisk organisasjonell rekonfigurering, hvor roller, ansvar og strukturer må endre seg. Siden vi her ser på et system eller økosystem av parter, så vil det også være mulig å si at det er et samarbeid med eksterne, hvis vi tenker de enkelte organisasjonene, for å skape verdi for innbyggerne og sluttbrukerne. Dette antyder at prosjektforslagene når det gjelder disse områdene er på modenhetsnivå 3-4. Som et av intervjuobjektene forteller «*En veldig sann disruptiv effekt i måten de tenkte på førstelinjetjenesten, og måten brukerne opplevde å møte det store offentlige Norge (...), på én plass*» (intervju 3).

Tabell 2: WSM-modenhetstemplatet: Antatt modenhetsnivå av tiltaksforslagene

#### Kjerneelementer

<i>Prosesser og aktiviteter</i>	<i>Indikatorer strategisk formål med teknologien</i>	<b>Antatt modenhetsnivå: 3-4</b>
<i>Deltakere</i>	<i>Indikatorer kompetanse hos ansatte</i>	<i>Antas krav om økt eller annen type kompetanse hos ansatte på alle nivå.</i>
<i>Informasjon</i>	<i>Indikatorer data og analyse</i>	<b>Antatt modenhetsnivå 2-4</b>
<i>Teknologi</i>		



### Rammebetingelser

<i>Strategi</i>	<i>Indikatorer digital ambisjon og organisatorisk forankring</i>	<b>Antatt modenhetsnivå: 3-4</b>
<i>Omgivelser</i>	<i>Indikatorer teknologiorganisering og samarbeid</i>	<b>Antatt modenhetsnivå: 3-4</b>
<i>Infrastruktur</i>	<i>Indikatorer digital arkitektur og governance</i>	<b>Antatt modenhetsnivå: 4</b>

### Mottakere og leveranser

<i>Kunder/brukere</i>	<i>Indikatorer verdirealisering med teknologi</i>	<b>Antatt modenhetsnivå: 3-4</b>
<i>Produkter og tjenester</i>		

#### 6.2.1 Svar på første forskningsspørsmål

Gjennomgangen av datamaterialet om prosjektforslagene og analysen som er gjort ovenfor, gir svar på det første forskningsspørsmålet jeg satte opp. Der var jeg ute etter å vite noe om hvilke typer krav til mottaksorganisasjonene tiltakene fra stimulabprosjektet alvorlig sykt barn stiller. Resultatene fra denne gjennomgangen må kunne sies å vise at prosjektforslagene stiller medium til høye krav. Etter min vurdering synes det i liten grad å være tiltak som plasserer seg i nedre del av skalaen, men tydelig mer mot den øvre delen, med typisk score på modenhetsnivå 3-4. Med utgangspunkt i ambisjonene for dette prosjektet og stimulabprosjektet som sådan, hvor man ønsker å utfordre og finne nye løsninger, så er det i tråd med hva vi burde kunne forvente.

#### 6.3 Vurdering av mottakssystemets evner og utfordringer

Helt overordnet så kan vi si at vi i dette arbeidet har identifisert en intensjon om et informasjonssystem, gjennom prosjekt- og tiltaksforslagene utarbeidet av stimulabprosjektet, hvor systemet består av et sett av aktører med en rolle for å dekke en brukergruppes behov, alvorlig syke barn og deres familier. Det er samtidig indikasjoner på at dette informasjonssystemet per nå ikke har de evnene som behøves for å imøtekomme de intensjonene som er formulert i prosjektforslagene.

Datamaterialet peker på utfordringer relatert til det å få til samarbeid på tvers, horisontalt og vertikalt, i offentlig sektor. Dagens finansieringsmodeller, relatert til innovasjonsinnovativ, er ikke tilpasningsdyktige nok, blant annet knyttet til det at uthenting av gevinster gjerne skjer i andre deler av sektoren enn den aktøren som har utviklingskostnadene. Dette har man ikke metodikk eller systemer for å håndtere. Det blir også synlig et behov for at man på ledernivå tenker mer ut ifra et systemperspektiv. Arbeidet med det å kunne utveksle informasjon mellom aktører og systemer, er og synes fortsatt å forbli krevende. Det beskrives å være tydelige utfordringer knyttet til at informasjon er fragmentert og lite strukturert, og at det er behov for bedre systemer og rutiner for deling av data og standardisering. Dette er trekk som samsvarer med det King (2022) problematiserer knyttet til offentlig sektors innovasjonsevne. Det kan naturligvis kunne forklares med at dette er tema som fortsatt er uvant for offentlig sektor, slik som Rønning (2021) trekker frem.

Hvis vi ser på modellen som ble presentert innledningsvis i dette arbeidet (figur 3. målområder). Så pekes det her på utfordringer som manglende brukermedvirkning og tjenester tilpasset den enkelte bruker, manglende samhandling mellom tjenestene og manglende helhet. Videre så viser modellen til utfordringer knyttet til ledelse, organisering, insentiver og kompetanseutvikling som tar utgangspunkt i brukerbehov. En annen ting er det økonomiske handlingsrommet som oppfattes å være for lite fleksibelt. Det femte peker på et stort og systemisk målområde, hvor sentralforvaltningen beskrives å skape utfordringer som forplanter seg nedover systemet. Her blir tema som mandat, sektorinndeling, samordning av virkemidler, svak tilbakemeldingssløyfe mellom brukere og tjenesten tatt opp. Videre også tema som lite samhandling på toppnivå og manglende ansvar for mellomrommene.

Overordnet kan vi si at disse temaene går igjen. Målområdene identifiserer tema som forklarer hvorfor man ikke har sammenhengende og brukerorienterte tjenester. De samme forholdene kommer så opp manglende evner innenfor systemet og forklaringer på hvorfor det vil være utfordrende å få innført prosjekttiltakene. Dette er et poeng jeg kommer tilbake til.

## 6.4 Vurdering av mottakssystemet ved bruk av modenhetstemplatet

I den påfølgende delen vil jeg gjøre en vurdering av mottaksorganisasjonene evner og modenhet med tanke på å kunne realisere prosjekttiltakene. Det er viktig å understreke at det da er systemet av aktører som vurderes, ikke den enkeltstående enhet. Det vil utvilsomt være slik at enkeltstående aktører, eller deler av en slik organisasjon, vil kunne score langt høyere enn det som er satt opp i denne vurderingen. Vi er fra før av kjent med at digital transformasjon, slik som prosjektforslagene jeg ser, gjør at omfanget av endring for mottaksorganisasjonen er av mer omfattende og kompleks karakter (Gertzen et al., 2022).

Jeg ser først på *kjerneelementene* som inneholder *prosesser og aktiviteter*, *deltakere*, og *informasjon*. Innenfor det første området *prosesser og aktiviteter*, mener jeg at det kommer frem utfordringer knyttet til det å arbeide på tvers, at det er et behov for mer samskaping og det å redusere avsenderfokus. Samskaping på tvers av sektorer og forvaltningsnivå, er trukket frem å være et sentralt poeng for å kunne lykkes med digitalisering. Det er avgjørende at aktørene i offentlig sektor tenker utover egen virksomhet og evner å tenke annerledes om hvordan tjenestene leveres (KMD, 2019b). Etter min vurdering, indikerer nok dette et lavt modenhetsnivå, hvor det er naturlig at man er opptatt av det å forbedre prosesser og få til intern koordinering. Integrasjon av digital teknologi i tjenestetilbudet er selve utfordringen for de prosjektforslagene jeg har sett på i dette arbeidet. Jeg mener derfor det ikke vil være riktig å plassere systemet som studeres her så høyt som nivå 3. Dette gjør at jeg mener det er riktig å plassere mottakssystemets evner til å være på nivå 1-2 innenfor dette området.

Innenfor området *deltakere* beskrives det av flere å være tung å jobbe på tvers, og at man opplever en manglende kultur for å jobbe tverrsektorielt. Det beskrives også å være et behov for å endre fokus mot innbyggernes behov i større grad enn i dag. Det oppleves også å være nødvendig å få et bedre systemperspektiv i måten ledelse utøves på. Utøvelsen av ledelse, er både noe Digitaliseringsdirektoratet<sup>20</sup>, som er opptatt at man er rustet for kontinuerlig endring, og at man er visjonær og tydelig og

---

<sup>20</sup> Se <https://www.digdir.no/innovasjon/hva-er-digital-transformasjon/1589> (åpnet 11.11.23)

Kræmmergaard (2021b) trekker frem som sentrale elementer. I *Tabell: WSM-Modenhetsmønstret* så beskrives tre kompetanseområder som Kræmmergaard (2021b) mener er særlig sentrale. Det handler blant annet at man for å være kapabel til å håndtere den type prosjektforslag som jeg har sett på i dette arbeidet, behøver å styrke kompetansen på å koble strategi, organisering og lederskap. Videre at man behøver å bli bedre på tema som endring og implementering av systemer, og det å arbeide med utforskning og innovasjon som sådan. Dette peker etter min vurdering mot at det er behov for kompetanseøkning eller en annen type kompetanse hos både ledere og ansatte enn det som preger systemet per i dag.

Innenfor området *informasjon og teknologi*, så kommer det frem at det er vanskelig å få tak informasjon fra de forskjellige aktørene og systemene som er involvert. Bruk av data vet vi allerede er viktig område innenfor komplekse teknologiprojekter (Ross et al., 2019). Det kommer frem informasjon om et tydelig behov for å rydde i eget hus, strukturere innhold i større grad, utbedre data og etablere systemer for å kunne dele data. Dette gjør at jeg mener det er naturlig å vurdere de involverte aktørene som et informasjonssystem til enten å være på et lavere nivå en modenhetsnivå 2. Om jeg lar fortolker empirien med positive øyne, så kan jeg eventuelt si at systemet er på nivå 2, da dette er tema man i offentlig sektor arbeider med. Det vil i alle fall være mulig å si at dataen jeg har hatt tilgang tilsier at det ikke er naturlig å si at systemet innenfor dette området er på nivå 3. Antatt modenhetsnivå settes derfor til 1-2.

Innen området strategi, så har man innenfor mottaksapparatet Digitaliseringsstrategien *én digital offentlig sektor*, noe som jeg mener tilsier at aktørene i dette informasjonssystemet bør minst plasseres på nivå 2. Samtidig er ikke tiltakene under strategien finansiert, som det kommer frem i intervjuene. Det pågår også flere parallelle løp og strategien beskrives å være i liten grad forankret hos de forskjellige aktørene. Dette kan kanskje indikere eventuelle transformasjonstiltak som ikke tar for seg det helhetlige systemet, slik som Jönk et al. (2022) beskriver. Dette indikerer antagelig også at systemet ikke befinner seg på noe høyere modenhetsnivå enn 2. Man har i alle fall ikke utviklet og implementert felles digitale prinsipper for hele informasjonssystemet hvor utvikling skjer med utgangspunkt i disse, som Kræmmergaard (2021a) beskriver, så man er et stykke

unna nivå 3 etter min mening. Slik jeg ser det, vil det dermed være riktig å sette modenhetsnivået til 2.

Innenfor området *omgivelser* så beskrives det å fler utfordringer med mange fagsiloer og behov for nye styringsmekanismer, og utfordringer knyttet til kultur for tverrgående samarbeid. Det å utfordre siloene, har jeg flere ganger vært inne på er sentralt hos Digitaliseringsdirektoratets forståelse av digital transformasjon.<sup>21</sup> Forskningen er også opptatt av å forstå den organisatoriske dynamikken og dens betydning for radikal innovasjon, slik som Hopp et al. (2018) beskriver. Dette er etter min oppfatning et område som bør settes til modenhetsnivå 2, da det er indikasjoner på at det er til dels pågående arbeid knyttet til implementering av systemer, og samarbeid mellom forretningsområdene og IT. Ser samtidig ikke antydninger til at det er en samlet IT-avdeling som er opptatt av brukerbehov, innenfor det aktørkartet jeg ser på her, så det vil være unaturlig å sette nivået til nivå 3 slik jeg ser det.

Innen området *infrastruktur* beskrives det ikke å være en felles teknisk infrastruktur blant de aktørene som utgjør systemet jeg har sett på. Det er heller slik at det er mange teknologiske systemer som per i dag ikke er i et samspill med hverandre. Det å bryte ned teknologiske barrierer, har forskningen pekt på er et sentralt element innenfor digital transformasjon (Agrifoglio et al., 2020). Systemet setter jeg derfor til 1 med 2 i parentes innenfor infrastruktur, da denne er noe usikker. Det er vanskelig å kunne si at systemene er velintegreerte og at arbeidet er standardisert. Samtidig så er det noen indikasjoner på at det gjøres sentraliserte beslutninger, noe som kunne ha gitt en score på 1-2. Systemet er slik jeg ser det, er klart ikke på nivå 3.

Jeg skal nå se på *mottakere og leveranser*, hvor områdene *kunder/brukere* og *produkter og tjenester* befinner seg. Disse to områdene ser jeg i dette arbeidet under ett. Under dette området handler de lavere nivåene om forbedring, effektivisering og standardisering, og de høyere nivåene om det å etablere nye forretnings og organisasjonsformer med tanke på å skape verdi blant annet for sluttbruker. Vi er allerede kjent med at brukerretting er sentralt i forbindelse med digital

---

<sup>21</sup> Se: <https://www.digdir.no/innovasjon/hva-er-digital-transformasjon/1589> (åpnet 02.11.23)

transformasjon<sup>22</sup>. Slik jeg vurderer det, så er det å arbeide brukerrettet noe som man ikke helt får til ennå. Dette er blant annet knyttet til det å prioritere og sette av ressurser til å arbeide brukerrettet. Det er også innspill om at endringene som må komme på plass for å få til en slik brukerretting, vil få store konsekvenser for hvordan man leverer tjenestene. Det er også ting i empirien som tilsier at man i dag hovedsakelig er opptatt av standardisering og gevinster, noe som tilsier modenhetsnivå 2. Samtidig så er det et ønske om å forbedre kundetilfredsheten, noe som indikerer at riktig nivå er 2-3. Det oppleves ikke å være slik at man ønsker å utvikle nye forretningsmodeller for å skape verdi for innbyggerne, så man er ikke på nivå 4.

Under har jeg satt opp en oppsummering av mottaksorganisasjonenes modenhet, hvor det antatte modenhetsnivået er satt opp i høyre kolonne.

Tabell 3: WSM-modenhetstemplatet: Vurdering av mottaksorganisasjonene

#### Kjerneelementer

<i>Prosesser og aktiviteter</i>	<i>Indikatorer strategisk formål med teknologien</i>	<b>Antatt modenhetsnivå: 1-2</b>
<i>Deltakere</i>	<i>Indikatorer kompetanse hos ansatte</i>	<i>Behov for kompetanseøkning eller en annen type kompetanse hos både ledere og ansatte</i>
<i>Informasjon</i>	<i>Indikatorer data og analyse</i>	<b>Antatt modenhetsnivå 1-2</b>
<i>Teknologi</i>		

#### Rammebetingelser

<i>Strategi</i>	<i>Indikatorer digital ambisjon og organisatorisk forankring</i>	<b>Antatt modenhetsnivå: 2</b>
<i>Omgivelser</i>	<i>Indikatorer teknologiorganisering og samarbeid</i>	<b>Antatt modenhetsnivå: 2</b>
<i>Infrastruktur</i>	<i>Indikatorer digital arkitektur og governance</i>	<b>Antatt modenhetsnivå: 1-(2)</b>

#### Mottakere og leveranser

<sup>22</sup> (ibid.)

<i>Kunder/brukere</i>	<i>Indikatorer verdirealisering med teknologi</i>	<b>Antatt modenhetsnivå: 2-3</b>
<i>Produkter og tjenester</i>		

## 6.5 En sammenstilling av prosjektforslagene og systemet

I tabellen under har jeg satt opp en oppsummering av scoringen av modenhetsgraden for prosjektene innenfor kjerneelementene, rammebetingelsene og mottakere og leveranser. Det oppstillingen viser er at det jevnt over er et gap mellom kravene til modenhet som prosjektforslagene betinger og evnene som tillegges systemet. Nå har jeg i dette arbeidet valgt å sette et spenn heller enn å være veldig bastant på et spesifikt modenhetsnivå. Likevel synes forskjellene å være relativt store innenfor noen av områdene. Innenfor de fleste områdene er systemet 1-2 nivå under det som stilles av krav i prosjektforslagene. Dette viser at dette er naturlige innsatsområder, hvor det bør gjøres noe utover det enkelte prosjekttiltaket. Ovenfor så har jeg gått gjennom de enkelte områdene, men hvis jeg skal trekke frem noen av de i en oppsummering som særlig relevante, så er kanskje *deltakere, informasjon og teknologi* og *infrastruktur* og området mottakere og leveranser, hvor man finner kategoriene *kunder/brukere* og *produkter og tjenester* spesielt interessante å trekke frem, men av noe forskjellige årsaker.

To av disse områdene mener jeg det vil være særlig interessant å rette oppmerksomheten fremover relatert til tema som innovasjon, digital transformasjon og sammenhengende tjenester. Det er de områdene som har fått størst differanses mellom krav og evner ut ifra den vurderingen jeg har gjort. Det er ikke satt en score innenfor deltakerområdet, men jeg vil likevel trekke dette området frem. Det empiriske materialet jeg har hatt tilgang til, tyder på at det er behov for en annen type kompetanse enn det som er tilfelle i dagens system. Dette er et område som tar for seg tema som strategi, organisering og lederskap, evne til å få til endring og implementere systemer, og det å arbeide med utforskning og innovasjon. Dette handler dermed også om menneskelige «soft skills» slik som kunnskap, egenskaper, holdninger, perspektiver, organisasjonskulturer, læringsløyper og så videre. Innovasjonsmeldingen, som jeg gikk gjennom innledningsvis, er opptatt av at innovasjon skal være en del av lederrollen i offentlig sektor og at man har et ansvar for å fremme nysgjerrighet og åpenhet for nye idéer, og skape en evne å lære av

både feil og suksesser. Dette er et område som binder sammen og driver utviklingene innenfor de andre områdene i informasjonssystemet. Vi ser at det er behov for økt kompetanse innen dette området, og jeg mener dette derfor bør være et særlig innsatsområde.

Det andre området er *infrastruktur*, som skiller seg spesielt ut i negativ forstand etter min mening. Her er den antatte forskjellen mellom prosjektene og systemet på mellom 2-3 modenhetsnivåer, noe som er det tydeligste utslaget på forskjell på krav og evner som jeg ser i dette arbeidet. Dette er slik jeg ser det dermed et område som man bør rette særlig oppmerksomhet mot og antagelig gjøre grep i tiden fremover. Innenfor dette området så omhandler laveste modenhetsgrad (2) det at IT-systemene er velintegreerte og at måten arbeidet utføres på er standardisert. Det er også slik at beslutninger knyttet til IT blir gjort sentralt. Videre så tar det neste nivået (3) for seg det at beslutninger knyttet til kjernesystemer blir gjort sentralt. Innenfor den siste modenhetsgraden (4) så arbeider man med at IT-systemer innlemmes med andre systemer, og deling av informasjon og data mellom systemer og applikasjoner er mulig og har blitt automatisert. Beslutninger som gjøres, følger delte IT-prinsipper og man er opptatt av gode metadata.

Her etterspør prosjektene etter min mening at man er på modenhetsnivå fire, mens systemet befinner seg på nivå 1-2. Dette er et område som befinner seg under området *rammebetingelse*, og er dermed tema og problemstillinger som tydelig befinner seg *utenfor* det enkelte innovasjonsprosjektet, og må behandles på et høyere nivå i systemet som sådan. Det at differansen mellom krav og evner er såpass stor, tyder på at det også er et stykke arbeid som må gjøres før man er kompatibel.

Det er også noen områder hvor forskjellen mellom krav og evner er mindre. Dette er også interessant. Innenfor området *informasjon og teknologi* er forskjellen mellom prosjektene og systemet, ut ifra den vurderingen jeg har gjort her, mulig lav. Her har jeg kommet frem til en forskjell på 0-2. Benytter man prosjektenes laveste score for krav og systemets høyeste score på evner, så kan de vurderes å være på omtrent samme nivået. Dette kan tyde på at det ikke er dette området som vil være mest relevant å gjøre noe med i første omgang. Men om man tenker motsatt, og benytter



høyeste score på prosjektene og laveste på systemet, så er dette igjen et relevant innsatsområde. Dette er samtidig et område som er spesielt interessant i dette arbeidet. De tre modenhetsnivåene jeg har benyttet i denne analysen tar for seg integrasjon av data og standardiserte data (2), data om brukere/kunder, leverandører, produkter og service (3) og data som benyttes i diagnoser og for å kunne se årsaker, sammenhenger og nye mønstre (4). For de prosjektene jeg har sett på i dette arbeidet, så oppleves dette området å være et særlig kritisk område. Selv om funnene her ikke gir et entydig bilde, så tenker jeg at siden *infrastruktur* scorer såpass dårlig, at det er grunn til å tro at det vil være riktigst å sette høyeste score på prosjektene og laveste score på systemet, og at konklusjonen dermed bør være at dette er et område man bør rette oppmerksomheten mot i tiden fremover.

Området mottakere og leveranser, hvor man finner kategoriene *kunder/brukere* og *produkter og tjenester* er mulig forskjellen aller lavest, med en variasjon på 0-1. Dette synes dermed å være det området hvor det er mest samsvar mellom kravene fra prosjektforslagene og systemets evner. Her er det i materialet jeg har hatt tilgang tegn på at er på et høyere nivå enn der hvor kun forbedring, effektivisering og standardisering knyttet til økonomiske gevinster, på nivå 2, er viktigst. Systemet oppleves også å være opptatt av å forberede kundetilfredshet, nye samarbeidsrelasjoner og utviklingsmetoder, noe som tilsvarer nivå 3.

Oversikten over forskjellene innenfor de forskjellige bestanddelene i Alters modell illustreres i tabellen under.

*Tabell 4: WSM-modenhetstemplatet: Sammenstilling av prosjektforslagene og systemet*

#### *Kjerneelementer*

<i>Modenhetsgrad:</i>		<i>Prosjektene</i>	<i>Systemet</i>	<i>Variasjon i nivå</i>
Prosesser og aktiviteter	<i>Indikatorer digital ambisjon og organisatorisk forankring</i>	3-4	1-2	<b>1-2</b>
Deltakere	<i>Indikatorer kompetanse hos ansatte</i>	<i>Ikke tallsatt</i>	<i>Synlig behov for styrket/annen kompetanse</i>	<i>Synlig behov for styrket/annen kompetanse</i>

Informasjon	Indikatorer data og analyse	2-4	1-2	<b>0-2</b>
Teknologi				

### Rammebetingelser

Modenhetsgrad:		Prosjektene	Systemet	Variasjon nivå
Strategi	Indikatorer strategisk formål med teknologien	3-4	2	<b>1-2</b>
Omgivelser	Indikatorer teknologiorganisering og samarbeid	3-4	2	<b>1-2</b>
Infrastruktur	Indikatorer digital arkitektur og governance	4	1-2	<b>2-3</b>

### Mottakere og leveranser

Modenhetsgrad:		Prosjektene	Systemet	Variasjon nivå
Kunder/brukere	Indikatorer verdirealisering med teknologi	3-4	2-3	<b>0-1</b>
Produkter og tjenester				

#### 6.5.1 Svar på andre forskningsspørsmål

Som gjennomgangen i det foregående delkapitlet viser, så er det tidvis en relativt stor avstand mellom kravene som stilles i prosjektforslagene og evnene som vi kan tilskrive mottakssystemet. Det er naturligvis ikke helt uventet at det var en differanse her. Vi ser samtidig at bildet ikke er entydig innenfor de forskjellige områdene. Innenfor området *kunder/brukere* og *produkter og tjenester* synes avstanden mellom prosjektkravene og systemets evner å være minst. Innenfor områdene *prosesser og aktiviteter*, *strategi* og *omgivelser* er differansen 1-2, noe som tilsier at her er det avstand, men dette er kanskje ikke de områdene som bør adresseres først. Innenfor området *Informasjon* og *teknologi*, har jeg satt differansen 0-2, men poengterer samtidig at det innenfor dette området vil være noe vanskelig å konkludere. Jeg har valgt å trekke frem *deltakere* som et særlig relevant område, selv om det ikke er plassert på et modenhetsnivå, da ansattes kompetanse befinner seg her. Det siste området *infrastruktur*, ser ut til å være området hvor differansen er størst. Her ser vi at modenhetsnivåene varierer med et sted mellom 2-3 nivå, noe som tilsier at dette er et særlig kritisk område. Det interessante her, er vel spesielt det at jeg har klart å

skille ut noen området hvor evnene samsvarer mindre med kravene fra prosjekttiltakene, og som dermed er spesielt viktig å arbeide mer med, skal man få til økt innovasjonstakt i offentlig sektor. Det at det innenfor noen områder synes å være mer samsvar mellom krav og evner er også interessant. Det kan eksempelvis kunne være slik at innovasjonsprosjekter som er avgrenset til de områdene hvor det i større grad er samsvar mellom krav og evner har større sjanse til å lykkes. Selv om bildet ikke er entydig her, vil jeg samtidig si at si at mottaksorganisasjonenes evner innenfor min case samsvarer dårlig med de kravene som prosjektforslagene stiller.

## 6.6 Vurdering av de teoretiske rammeverkene

Etter denne gjennomgangen ønsker jeg å gjøre en evaluering av de teoretiske rammeverkene som ble benyttet. Var dette et rammeverk som bidro til å gi oss relevant innsikt i dette temaet? Dette vil være med og gi oss svar på de to siste spørsmålene som ble stilt som en del av problemstillingen:

- Hvordan kan *work system method* (WSM) fungere som et teoretisk rammeverk for å studere økosystemer av aktører relatert til innovasjon?
- Hvordan kan digital modenhet være en måte å operasjonalisere analysen av økosystem med bruk av WSM og kunne si noe om «krav» og «evner»?

Jeg vil først gjøre en vurdering av Alters Work System Modell og bruken av den som analytisk verktøy, før jeg ser på digital modenhet som analytisk redskap. Jeg vil så vurdere WSM-modenhetstemplatet, og med utgangspunkt i disse vurderingen besvare spørsmålene ovenfor.

### 6.6.1 Vurdering av WSM som rammeverk

Jeg mener det er særlig relevant å snakke om systemer og nettverk av offentlige aktører innenfor denne typen problemstillinger, spesielt i forbindelse med utviklingen av sammenhengende tjenester. Alters modell vil være med å kunne identifisere områder hvor det kan være riktig å sette inn overordnede grep for å redusere hindringene når man skal utvikle og implementere nye tjenester. Tredelingen som vi har benyttet her, med kjerneelementer, rammebetingelser og mottakere og leveranser kan også slik jeg ser det gi overordnede perspektiver på hvor

utfordringene ligger. Underkategoriene vil bidra til ytterligere analyse og detaljforståelse. Alters modell er etter min mening et relevant verktøy for å kunne forske på arbeidet med sammenhengende tjenester. Funnene i dette arbeidet peker på noen områder som fortjener oppmerksomhet på et mer overordnet nivå, og om mulig også fra politisk hold. Det er relevant. Funnene som legges frem i dette arbeidet retter også oppmerksomheten på at det å drive radikal innovasjon i offentlig sektor stykkevis og delt, eller gjennom enkeltstående prosjekter og tiltak, ikke er veien å gå hvis man ønsker reell endring. Det kan derfor være man bør vurdere å berede grunnen for innovasjon på et mer overordnet nivå, og gjøre tiltak på systemnivå som gjør aktørene mer mottakelig og egnet til å være en del av innovasjonsprosessen.

Det å ta for seg hele modellen og alle elementene i et slikt arbeid, med de tids- og sidebegrensninger som er knyttet til et mastergradsprosjekt, synes noe ambisiøst. For å redusere kompleksitet og gjennomgangen av det empiriske materialet noe, så ville det antagelig ha vært fordelaktig å velge ut deler av WSM-modellen, for å den måte å kunne gjøre ytterligere avgrensninger på scope for arbeidet. Samtidig så er det et poeng at her utgjør tjenesteleverandørene det systemet av aktører som skal leverer tjenester til innbyggerne, et sett av offentlige aktører på forskjellige forvaltningsnivå, og det er mange faktorer (dekket i den totale WSM-modellen) som spiller inn og er relevante for hvordan samspillet mellom disse er. Et poeng kan kanskje derfor likevel være at det er riktig i en slik teoriutprøving å ta med noe mer enn hva som ville ha vært mer praktisk gjennomførbart. Når det gjelder bruken av *work system method* (WSM) og hvordan det har fungert som et teoretisk rammeverk for å studere økosystemer av aktører relatert til innovasjon, så opplever jeg det gir relevant informasjon og ny kunnskap om de enkelte områdene i informasjonssystemet. Rammeverket er med å identifisere de områdene innenfor systemet hvor det er et særlig stort gap mellom prosjekt og system, og hvor det er mindre gap. Dette er etter mitt syn et bidrag til å forstå hvordan samspillet i systemer av aktører, slik jeg har sett på her, fungerer.

Jeg vil nå vurdere bruken av digital modenhet som rammeverk.

### 6.6.2 Digital modenhet som rammeverk

Rammeverket som er benyttet i dette arbeidet er i hovedsak utviklet for å kunne gjøre analyser på et organisatorisk nivå. Det å benytte rammeverket på systemnivå, slik jeg har gjort her, er dermed ikke nødvendigvis helt direkte overførbart. Jeg benytter også begreper fra Kræmmergaard (2021a) og (2021b), slik som digital modenhet, med evner, kapabiliteter og generasjoner, som har konnotasjoner som kunne ha vært fulgt opp mer og problematisert eller presisert ytterligere.

Nå har dette vært et eksplorativt arbeid, slik at de forskjellige begrepene, slik som eksempelvis modenhetsnivå har vært benyttet noe sjablongaktig og forenklet. Jeg er av den oppfatning at det å snakke om modenhet på systemnivå er relevant når man ser på teknologi- og innovasjonsprosjekter som søker å utvikle brukerrettede og sammenhengende tjenester. Det illustrerer at man systemisk er på et sted man bør videreutvikle seg fra. Det er en måte å si noe om krav til eksisterende evner. Når det blir satt modenhets kategorier på denne måten, så vil det naturligvis være normative elementer i en slik kategorisering, og det vil også være elementer av skjønn involvert i rangeringene. Når utslagene er slik som de er i den vurderingen som er gjort her, så mener jeg likevel at det har en epistemologisk relevans. Det tydeliggjør samtidig at det å snakke om modenhet og kapabiliteter på systemnivå er relevant. Om ikke annet så retter dette oppmerksomheten mot områder som både bør få mer politisk og forskningsmessig oppmerksomhet.

En slik modenhetstenkning som jeg har benyttet meg av her, beskriver et teknologiutviklingsbilde hvor man bygger lag på lag. Kræmmergaard (2021a) benytter tallfesting fra 1-5 i sin vurdering av modenhet, og omtaler dette som generasjoner. Hvis vi ser på gjennomgangen av innovasjonsbegrepet, så kan man kanskje si at en slik tenkning strider noe mot de sprangene som ligger eksempelvis i radikal innovasjon. Men poenget i denne sammenhengen vil vel være at, slik som det også vil være for en organisasjon, så vil det være utfordrende å få til disse kvantesprangene ved hjelp av din eksisterende teknologiske plattform, hvis du er på et for lavt nivå enn hva som faktisk kreves. Du må eksempelvis ha et sett av teknologisk kompetanse og kapasitet for å kunne få til den nødvendige endringen. Man må kunne krype før man kan gå.

Etter mitt syn gir også bruken av Kræmmergaards modenhetstenkning et relevant bidrag inn i dette arbeidet. Hvis vi skal på hvilke krav et sett av prosjekttiltak stiller til et system, for så å vurdere om systemets evner, eller modenhet, samsvarer med disse kravene, så må etablere en eller annen størrelse å gjøre disse vurderingene opp imot. Til det har modenhetstenkningen vært nyttig.

### 6.6.3 Vurdering av WSM-modenhetstemplatet

Templatet som ble utviklet i forbindelse med dette arbeidet, er med å viser områder i systemet hvor intensjonene i innovasjonstiltakene og mottakssystemet er på forskjellige nivå. Dette mener jeg er i seg selv et interessant funn, og noe som er verdt å trekke frem. Samtidig så mener jeg det er viktig å presisere at tall-settingen som er gjort er skjønnsmessig, og dette er noe man kunne ha valgt å score annerledes. Vurderingene som er gjort av innovasjonstiltakene opplever jeg er de som treffer best. Årsaken til dette er nok at det er lettere å komme til riktig detaljnivå i prosjektforslagene enn når man ser på de store og mer abstrakte områdene som utgjør systemet jeg har sett på her. Ytterligere detaljert informasjon om tiltakene kunne kanskje ha gitt et enda mer presist bilde, men samtidig så oppleves nivået å være «godt nok» med tanke på hva som er formålet med dette arbeidet. Det er et relativt omfattende materiale som beskriver systemet som sådan. Men her er det samtidig et stort aktørkart og systemmessig kompleksitet, noe som nok taler for at man ideelt hadde et enda mer inngående og detaljert datamateriale en det som er tilfelle i dette arbeidet.

Det vil naturligvis også være mulig å problematisere tallfestingen som jeg benytter i templatet som sådan. Jeg har benyttet meg av de generasjonene og modenhetsnivåene som Kræmmergaard (2021a) har benyttet i bruken av templatet. Det kan eksempelvis være at det i denne sammenhengen, hvor jeg ser på noen konkrete prosjekter opp imot et omfattende og komplekst system av aktører, ville ha vært mer riktig å heller å kategorisere etter lavt, medium og høyt modenhetsnivå, da dette har vært et kvalitativt og fortolkningsbasert arbeid.

Dette er dermed et område jeg ser for meg bør arbeides videre med. Dette er noe man forskningsmessig kan se både med utgangspunkt i prosjekter og tiltak, ala de initiativene vi har sett på i dette arbeid, eller fra et mer overordnet styrings-

/forvaltningsperspektiv. En komparativ analyse av innovasjonsprosjekter som berører forskjellige deler av WSM-modellen med utgangspunkt i prosjektkrav og system evner, ville også være en interessant forskningsmessig inngang.

Puttekassen som barn bruker for å lære seg former og farger, forteller at den kvadratiske klossen ikke passer i det sirkulære hullet. På samme måte behøver vi å bygge mer kunnskap om manglende samsvar mellom kravene i innovative prosjekttiltak og systemers evne. Til det kan det utarbeidede WSM-templatet være nyttig.

Jeg ønsker nå å gjøre en kort omtale av datamaterialet som har vært benyttet i dette arbeidet.

## 6.7 Vurdering av datamaterialet

Hoveddelen av empirien er hentet inn gjennom bruk av intervjuer, og jeg velger derfor å rette oppmerksomheten mot dette materialet.

De som har blitt intervjuet har i noe forskjellig grad vært knyttet til prosjektet. En problemstilling, som nok ikke er unik for dette arbeidet, er at empirien ikke er detaljert nok knyttet til de temaene som modenhetsindikatorerne spør etter. Det vil være behov for et mer detaljert empirisk materiale for å få til dette. I dette arbeidet så har vi sett nærmere på prosjekttiltak i forkant av at de har blitt forsøkt implementert. Dette har vært i tråd med intensjonene for dette arbeidet. Det kunne samtidig ha vært interessant å følge implementeringsprosessen i denne typen prosjekter, for å kunne benyttet WSM modenhetstemplatet for å se nærmere på hvor det oppstår muligheter og utfordringer når man arbeider praktisk med å innføre nye løsninger. Det er grunn til å anta at man i et slikt datamateriale bedre vil kunne finne svar på status innenfor de enkelte modenhetsindikatorerne. Da ville man hatt bedre innsikt i de faktiske løsningsforslagene og bedre detaljforståelse for de utfordringene man står ovenfor.

Siden materialet jeg har sett på knyttet til prosjekttiltakene er på skissestadiet, så vil ikke detaljeringen av hva som kreves for å realisere disse være gjennomført. Mine

vurderinger av modenhet blir dermed gjort uten at man konkret ser hva det er som faktisk skal gjøres. Dette vil mulig være problematisk.

## 7. Avslutning

Jeg vil i avslutningen fremheve noen av de mest sentrale funnene fra dette arbeidet og trekke noen linjer for hvordan jeg mener tematikken jeg har sett på her bør jobbes med fremover.

Innledningsvis var jeg inne på innovasjonsmeldingen (KMD, 2019b), og at det der blant annet beskrives ambisjoner om å utfordre de eksisterende rammebetingelsene, slik som styringsprinsipper, lover og regler, organisasjonsformer, føringer for utredninger og så videre, for på denne måten kunne skape handlingsrom og motivasjon for innovasjon i offentlig sektor. Denne analysen av stimulabprosjektet innenfor ASB, peker mot at det er de samme beskrankningene som også gjør seg gjeldene i møtet mellom de anbefalte tiltakene og mottaksorganisasjonene. Det har tydelig kommet frem ambisjoner om å jobbe frem sammenhengende tjenester, men som samtidig møter utfordringer knyttet til lovgivning, organisering, beslutningsstrukturer, budsjett og ansvarsområder, som igjen fører til at sammenhengende tjenester ikke blir etablert.

Dette er en slags sirkelproblemstilling, og etter min mening et sentralt funn å se nærmere på videre. Problemene man søker å løse, er de samme som man møter på i systemet av aktører som skal iverksette prosjektforslagene fra stimulabprosjektet. Enkeltstående prosjekter er dermed satt til å løse systemiske problemstillinger, hvor en av de største utfordringene er manglende samordning mellom bestanddelene. Altså, et fravær av økonomiske incentiver, organisatoriske, juridiske, eller ansvarsmessige forhold som legger til rette for at innovasjonstiltaket skal kunne realiseres. Et eksempel, som ble tydelig i sammenstillingen av modenhetsnivåene i prosjektene og systemet, var innenfor infrastrukturområdet, hvor forskjellen mellom de to var særlig tydelig. Et presserende spørsmål blir da: Er det riktig at denne typen problemstillinger skal løses nedenfra og opp? At det er innovasjonsprosjektenes ansvar å løse disse systemiske utfordringene? Er det enkeltstående



innovasjonsprosjekter som vil få sektorer og systemer av offentlige aktører på riktig modenhetsnivå innenfor eksempelvis infrastruktur området?

Det bør også være grunn til å stille spørsmålet om det i det store og hele er mulig å få til radikal innovasjon når systemet «stritter» såpass mye mot? Det er i alle fall tydelig utfordrende å iverksette innovasjonstiltak med ambisjon om å utfordre eksisterende rammebetingelser, slik som lovgivning, styringsprinsipper og organisering innenfor den eksisterende systemiske konteksten som jeg her har sett på.

Skal man lykkes med innovasjon i offentlig sektor knyttet til digitalisering, så må man fremover se på mottakerorganisasjonenes digitale modenhet og evner som sådan. Men i offentlig sektor er det samtidig også strukturelle forhold, hvor modenheten ikke kun kan vurderes isolert sett for den enkelte mottakerinstans, men hvor økosystemet av aktører som mottakerorganisasjonen inngår i, også må tas inn i vurderingen. Vi liker vel å mene, og med rette, at norsk offentlig sektor er blant de beste i verden. Men det å være god hver for seg, er ikke godt nok når vi snakker om sammenhengende tjenester, innovasjon og digital transformasjon. Da må man være best sammen.

Materialet jeg har gjennomgått, gir relevant innsikt i hvilke av rammebetingelsene som bør arbeides særlig med. Styringsprinsipper, lover og regler, en faginndelt og byråkratisk organisasjonsform vil i all overskuelig fremtid være norsk offentlig sektors foretrukne, og riktige, måte å organisere sitt arbeid på. Bruken av digital modenhet for å vurdere et system av organisasjoner, gjennom bruken av WSM-modellen, har bidratt til å vise hvordan rammebetingelsene som møter innovative løsninger på komplekse samfunnsutfordringer bør justeres.

Siden det å innføre teknologien er spesielt krevende, betinger det at økosystemet er på riktig modenhetsnivå, da tilpasninger og justeringer ved implementering vil kreve forankring og samordning på høyt organisatorisk nivå. Når systemet som analytisk objekt defineres ut ifra brukergruppen, så vil en annen problemstilling være at systemet vil være fluktuerende. En annen brukergruppe, eksempelvis eldre kronisk syke, vil definere et annet informasjonssystem og et annet økosystem av aktører.

Aktørbildet man står ovenfor vil derfor være bevegelig, noe som også må sies å bidra til at innovasjonsprosjekter med en teknologisk komponent vil være krevende.

Det å se på systemets evner, slik som jeg har gjort i dette arbeidet, er etter mitt syn relevant også for fremtidig forskning og evalueringer av offentlig sektors evne til innovasjon og utvikling. De modenhetsutfordringene på systemnivå som det pekes på i denne oppgaven, er tema man kan arbeide med uavhengig av enkeltstående innovasjonstiltak, slik som stimulabordningen. Så lenge systemets digitale modenhet eller evner ikke er godt nok utviklet, så vil mottakskapasiteten, gjennomføringsevnen og implementeringen av innovasjonstiltakene, være for dårlig. Innovasjonstiltak i offentlig sektor, slik som de som ble utviklet under stimulabprosjektet alvorlig sykt barn, vil dermed ha høy risiko for å møte krevende betingelser for implementering. Det kan også være grunnlag for å anta at mer inkrementelt rettede innovasjonstiltak vil ha bedre forutsetninger enn såkalte radikale innovasjoner. Men er vi fornøyd med det da?

Svar på den typen utfordringer innovasjon som jeg har sett på her, møter, er kanskje derfor mer av en overordnet og politisk karakter. Det tenker jeg er et funn som bør hensyntas fremover. Innledningsvis benyttet jeg følgende sitat:

For å lykkes med digitaliseringen av Norge er det nødvendig med samarbeid på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer. Å utvikle sømløse digitale tjenester som setter brukeren i sentrum, krever at aktørene tenker utover egen virksomhet og åpner for å tenke nytt om hvordan tjenestene skal utøves (KMD, 2019b, p. 42).

Skal man få til dette, så er tematikken jeg har vært inne på, noe man må ta tak i. For det handler i bunn og grunn om å få til samordning innenfor de riktige områdene. Det er noe som antagelig bør skje i politisk regi.

Noen grep kan likevel være enklere enn andre. I gjennomgangen av Alter (2011) sin *Work system life cycle modell* (figur 5), poengterer jeg at mitt fokus er den første delen som handler om initiering som jeg er opptatt av. Med den situasjonsbeskrivelsen, og de rammebetingelsene som beskrives av

intervjuobjektene i dette materialet, så virker det også som at det vil være i denne fasen at denne typen innovasjonsprosjekter stopper opp. Man har et sett av gode ideer, men det å faktisk kunne realisere dem er for utfordrende. I den innledende beskrivelsen av innovasjon, så kommer det frem at det å hente ut erfaringer, både fra feil og suksesser, er en sentral del av innovasjon. Hvis innovasjonstiltakene generelt stopper opp allerede i initieringsfasen, så får man ikke gjort seg disse erfaringene. Dette kan i verste fall bety at man ikke får hentet ut læring og erfaringer som vi fra før av vet er en viktig del av innovasjon. Dette er også et poeng jeg mener er viktig å hente ut av dette arbeidet.

På tiltakssiden, så mener jeg at et relativt enkelt sted å starte for norsk offentlig sektor, vil være økt samordning av de innovasjonstiltakene som iverksettes. Et poeng som flere av intervjuobjektene har trukket frem, er at det oppleves å være flere lignende innovasjonsinitiativ som går parallelt, og som i for liten grad er samordnet. Dette gjør at tiltakene oppleves å være fragmenterte, og at de felles problemstillingene man opplever blir håndtert stykkevis og delt, og vurderes å være mindre enn de i realiteten er. Skal man iverksette innovasjonstiltak slik vi har sett på i dette arbeidet, står man systemiske utfordringer, og det er krevende å håndtere på egenhånd. Dette er et poeng Clayton M. Christensen kan sies å være inne på i boken *the Innovator's Dilemma*: «(o)ne major reason for the difficulty of managing innovation is the complexity of managing the resource allocation process» (Christensen, 1997, p. 226). En norsk offentlig sektor som i for liten grad er samordnet om sine innovasjonstiltak, vil med stor sannsynlighet oppleve tilsvarende utfordringer som Christensen her viser til. Det er krevende å få til de organisatoriske, juridiske, styringsmessige og teknologiske grepene man behøver å gjøre horisontalt og vertikalt innen et økosystem av organisasjoner, spesielt hvis det er relatert til innføringen av enkeltstående tiltak. Det er ikke viktig nok. Det vil ikke få nok oppmerksomhet, og vil forsvinne i mengden av oppgaver man må forholde seg til. En samordning vil gi prosjektene mer status og oppmerksomhet, kanskje også mer rom for å prøve og feile og komme seg ut av startblokken og over i utprøving og implementering av tiltak.

## 8. Litteratur

- Agrifoglio, R., Lamboglia, R., Mancini, D., & Riccardi, F. (2020). Introduction. In R. Agrifoglio, R. Lamboglia, D. Mancini, & F. Riccardi (Eds.), *Digital Business Transformation. Organizing, Managing and Controlling in the Information Age* (pp. 7-29). <https://doi.org/10.1007/978-3-030-47355-6>
- Alter, S. (1999). Information systems, a Management Perspective. In Addison-Wesley.
- Alter, S. (2011). The Work System Method: Systems Thinking for Business Professionals. In U. o. S. Francisco (Ed.), *Business Analytics and Information Systems* (pp. 2-11).
- Alter, S. (2013). Work System Theory: Overview of Core Concepts, Extensions, and Challenges for the Future. *Journal of the Association for Information Systems*, 14(2), 72-121.
- Alvorligsyktbarn.no. (2023). *Livshendelsen - Alvorlig sykt barn*. <https://alvorligsyktbarn.no>
- Anthony, S. D. (2017). *The Little Black Book of Innovation. How it works. How to do it*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Bonnet, D. (2022). 3 Stages of Successful Digital Transformation. *Harvard Business Review*, 1-5. <https://hbr.org/2022/09/3-stages-of-a-successful-digital-transformation>
- Brown, T. (2009). *Change by Design. How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press.
- Elliot, S., & Avison, D. (2005). Discipline of Informations Systems. In D. Avison & J. Pries-Heje (Eds.), *Research in informations systems. A handbook for research supervisors and their students* (pp. 185-205). Elsevier.
- European-Commission. (2021). *EU Missions in Horizon Europe*. [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/eu-missions-horizon-europe\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/eu-missions-horizon-europe_en)

- FD. (2020). *Perspektivmeldingen 2021*. (Meld. St. 14 (2020–2021)). Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-14-20202021/id2834218/>
- Feller, J., Finnegan, P., & Nilson, O. (2011). Open innovation and public administration: transformational typologies and business model impacts. *European Journal of Information Systems*, 20(3), 358-374.
- Gertzen, W. M., Lingen, E. v. d., & Steyn, H. (2022). Goals and benefits of digital transformation projects: Insights into project selection criteria. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 1-13. <http://www.sajems.org>
- Hopp, C., Antons, D., Kaminsky, J., & Salge, T. O. (2018). What 40 Years of Research Reveals About the Difference Between Disruptive and Radical Innovation. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/04/what-40-years-of-research-reveals-about-the-difference-between-disruptive-and-radical-innovation>
- Jacobsen, D. I. (2013). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsfaglig metode* (2 ed.). Høyskoleforlaget.
- Johannessen, L. E. F., Rafoss, T. W., & Rassmussen, E. B. (2022). *Hvordan burke Teori? Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Universitetsforlaget.
- Johnsen, H. M., Fruhling, A., & Fossum, M. (2016). An Analysis of the Work System Framework for Examining Informational Exchange in a Healthcare Setting. *Communication of the Association for Information Systems*, 39, 73-95.
- Jönk, J., Ollig, P., Rövekamp, P., & Oesterle, S. (2022). Managing the complexity of digital transformation—How multiple concurrent initiatives foster hybrid ambidexterity. 32, 547–569 <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00510-2>
- King, R. (2022). *Should government leave innovation to the private sector?* World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2022/03/should-government-leave-innovation-to-the-private-sector/>
- Kishore, S. (2018). The Power of Incremental Innovation. *Wired*. <https://www.wired.com/insights/2013/11/the-power-of-incremental-innovation/>
- KMD. (2015). *Digital agenda for Norge — IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet*. (Meld. St. 27 (2015–2016)). Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-27-20152016/id2483795/>

- KMD. (2019a). *Én digital offentlig sektor. Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019–2025*. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/en-digital-offentlig-sektor/id2653874/?ch=1>
- KMD. (2019b). *En innovativ offentlig sektor – Kultur, ledelse og kompetanse*. (Meld. St. 30 (2019-2020)). Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/>
- KMD. (2021). *Gode hver for oss. Best sammen*. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/13e50061e0624c75a2386631f809983b/gode-hver-for-oss.-best-sammen.-overordnet-strategi.pdf>
- Knapp, J., Zeratsky, J., & Kowitz, B. (2016). *Sprint. How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days*. Simon & Schuster.
- Kræmmergaard, P. (2021a). *Digital Modenhet*. Djøf Forlag.
- Kræmmergaard, P. (2021b). *Digital transformasjon. 10 evner din organisation skal mestre - og 3 som du har brug for*. Djøf Forlag.
- Lund, C. P., & Ritter, T. (2022). 4 Types of Business Transformation. *Harvard Business Review* 1-7. <https://hbr.org/2022/06/4-types-of-business-transformation>
- Maxwell, J. A. (2012). Qualitative Research Design : An Interactive Approach. 1-41. [https://www.researchgate.net/publication/43220402\\_Qualitative\\_Research\\_Design\\_An\\_Interactive\\_Approach\\_JA\\_Maxwell](https://www.researchgate.net/publication/43220402_Qualitative_Research_Design_An_Interactive_Approach_JA_Maxwell)
- Nicolajsen, H. W., & Scupola, A. (2020). Creating a New Innovation Orientation Through Idea Competitions. In R. Agrifoglio, R. Lamboglia, D. Mancini, & F. Riccardi (Eds.), *Digital Business Transformation. Organizing, Managing and Controlling in the Information Age* (1 ed., pp. 247-274). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-47355-6>
- Ries, E. (2011). *the Lean Startup. How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.
- Roberts, P. S., & Schmid, J. (2022). Government-led innovation acceleration: Case studies of US federal government innovation and technology acceleration organizations. *RPR Review of Policy Research*, 39, 353 - 378.
- Ross, J., W., Beath, C. M., & Mocker, M. (2019). *Designed for Digital*.

- Rønning, R. (2021). *Innovasjon i offentlig sektor. Innover eller bli innover*. Universitetsforlaget. <https://www.idunn.no/doi/book/10.18261/9788215046235-2021>
- Satell, G. (2017). *Mapping Innovation. A Playbook for Navigating a Disruptive Age*. McGraw Hill Education.
- Skogli, E., Høiseth-Gilje, K., Lie, C. M., & Arnesen, T. G. (2020). *Stimulab - Kunnskapsoppsummering* <https://www.digdir.no/media/1353/download>
- StimuLab, S. (2021a). *Alvorlig sykt barn. Barn og unge med sammensatte behov*.
- StimuLab, S. (2021b). *Vedlegg 3 beskrivelse av missonplattformen*. <https://static1.squarespace.com/static/6040eed65f712c4a621c911e/t/62163d6bce33c746df9f5848/1645624684374/Vedlegg+3a+-+ASB+-+Beskrivelse+av+missionplattformen+.pdf>
- Tidd, J., & Bessant, J. (2014). *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change* (Fifth Edition ed.). Wiley.
- Tjora, A. (2013). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29, 89-104.

## Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Samtykkeskjema

Vedlegg 3: Eksempel på koding av datakilder



## Vedlegg 1: Intervjuguide

Før oppstart

- Kort repetisjon av den viktigste informasjonen fra informasjonsskrivet
- Kort informasjon om hensikten med intervjuet
- Fortelle kort om hvilke tema som blir berørt i intervjuet
  - Prioriterte prosjekter for videre arbeid fra stimulabprosjektet
  - De prosjektene som har en teknologisk komponent er hovedfokus

### Innledende spørsmål

- Kort om informanten
  - Hvor jobber du til daglig
  - Hva var din rolle i stimulabprosjektet alvorlig sykt barn?
  - Kan du fortelle kort om hva du tenker var hovedambisjonene med stimulabprosjektet alvorlig sykt barn

Det var utviklet flere prosjekter/tiltak under prosjektet «alvorlig sykt barn». Blant disse så ble spesielt fire trukket frem som særlig relevante. 1) Verktøy for kartlegging og formidling 2) Statsforvalteren, 3) Enklere søknadsprosess 4) Enklere/lettere tilgang til informasjon. Dagens spørsmål vil omhandle de tre prosjektene/forslagene som inkluderte en teknologisk komponent. Vi ser dermed ikke på nr. 2. som omhandler statsforvalteren.

### Tema: Kunder/brukere/innbyggere (Verdirealisering med teknologi)

- Spørsmål: På hvilken måte kunne disse løsningene ha endret hverdagen til de brukergruppene som var tenkt å benytte tjenestene?
- På hvilken måte, om noen, kunne dette ha medført endringer for de aktørene som vil måtte realisere disse tiltakene?

### Tema: Produkter og tjenester (Verdirealisering med teknologi)

- Spørsmål: Hvilke gevinster for brukergruppene har man i prosjektet vært særlig opptatt av å realisere med disse tiltakene?
- På hvilken måte, om noen, medfører dette endring for de de aktørene som vil måtte realisere disse tiltakene?

### Tema: Omgivelser (Teknologiorganisering og samarbeid)

- Spørsmål: Hvilke aktører er det som blir involvert for at man skal kunne realisere disse prosjektideene?
- På hvilken måte, om noen, mener du dette endrer hvordan ting gjøres i dag?

**Tema: Deltakere** (toppledere, ledere ansatte og samarb. partnere)

- Er dette endringer som særlig ville ha berørt øverste ledelse eller ansatte?
- Hvilke offentlige aktører ville ha blitt berørt av løsningene som foreslås?
- Hva mener du vil være den største endringen med å få til dette?

**Tema: Prosesser og aktiviteter** (Digital ambisjon og organisatorisk forankring)

- Spørsmål: Hvilke organisatoriske endringer er det teknologien som benyttes krever for at tiltaket skal kunne gjennomføres?
- På hvilken måte, om noen, mener du hvordan ting er i dag endres av dette?

**Tema: Infrastruktur** (Digital arkitektur og governance)

- Spørsmål: én digital offentlig sektor peker på tema som brukerbehov og sammenhengende tjenester og fellesløsninger - i hvilken grad er det samsvar mellom hvordan mottaksorganisasjonene er rigget og denne ambisjonen?
- Hva slags dataforvaltning er det løsningene forutsetter?
- Ser du utfordringer knyttet til utveksling av data på tvers av organisasjoner, som slike sammenhengende tjenester forutsetter?
- Hva sier dette om det offentliges innovasjonsevne
- På hvilken måte, om noen, mener du dette endrer hvordan ting gjøres i dag?

**Tema: Strategi** (Strategisk formål med teknologien)

- Spørsmål: Hvilken type teknologiske endringer er det som foreslås i disse prosjektene og hva er argumentasjonen for dette?
- NB: på hvilken måte var IT-involvert i arbeidet? Hvor mye snakket man f.eks om arkitektur?
- Spørsmål: På hvilken måte, om noen, mener du endrer hvordan ting gjøres i dag?

**Tema: Teknologi** (Data og analyse)

- Spørsmål: Hvilke mulige teknologiske endringer mener du disse løsningsforslagene forutsetter hos mottakerorganisasjonene, og hvem har ansvaret for å iverksette de?
- Hva er mulighetsrommet, hva er begrensningene?

**Tema: Informasjon (Data og analyse)**

- (Oppfølgingsspørsmål): Hvilke type data og fra hvilke datakilder er det man ser for seg benyttes i disse løsningene?
- Hva med dagens løsninger (arkitektur) er det som eventuelt endres med dette?

**Tema: Diskusjon om løsningsforslag og evne til å ta imot løsningsforslagene**

- Spørsmål: Hvordan ble mottakskapasiteten for prosjektforslagene hos mottakerinstitusjonene diskutert/vurdert som en del av prosjektet?
- Spørsmål: Hvordan ble mottakskapasiteten håndtert hos mottakerinstitusjonene underveis i prosjektet?

**Avslutningsspørsmål**

- Er det tema utover det vi har snakket om som du ønsker å ta opp?
- Har du forslag til andre jeg bør intervjue?
- Er det dokumenter/informasjon om prosjektet som jeg burde se nærmere på? Konseptmandatene?
- Vil du lese gjennom transkriberingen?

Få bekreftelse på anledning til å bruke dataen. Takk for deltakelsen.

## **Vedlegg 2: Informasjonsbrev til intervjuobjektene**

Ønsker du å delta i forskningsprosjektet:

### **Offentlig sektor og digital transformasjon. En studie av digital modenhet i forbindelse med stimulabprosjektet Alvorlig sykt barn.**

Dette brevet er en forespørsel om du kan delta i et forskningsprosjekt hvor ønsket er å se nærmere på innovasjon i offentlig sektor. Dette vil gjøres gjennom å se på stimulabordningen og prosjektet *Alvorlig sykt barn* og analysere de viktigste tiltakene som ble utarbeidet som en del av dette prosjektet. Forskningsarbeidet er gjennomført som en del av en mastergrad ved Institutt for informasjonssystemer ved Universitetet i Agder. Forskningen vil være en del av André Løviks masteroppgave.

#### **Formålet med forskningsprosjektet**

Ambisjonen er å se nærmere på møtet mellom de løsningene som stimulabprosjektet utviklet og de mottaksorganisasjonene som berøres av løsningene.

Ønsket er å intervju 10-12 nøkkelpersoner fra leverandørteamet, prosjektgruppen og styringsgruppen som var med å utvikle løsningsforslagene, for på den måten å se nærmere på hvilke vurderinger som ble gjort rundt disse temaene i forbindelse med prosjektarbeidet.

Forskningsprosjektet tar utgangspunkt i følgende antagelse:

*Stimulabprosjektene utarbeider innovative teknologiske løsninger som krever høyt digitalt modne mottakerorganisasjoner. Implementeringen av tiltakene fra stimulabordningen vil dermed være kompleks og krevende for mottaksorganisasjonene.*

Med utgangspunkt i denne antagelsen er det utarbeidet følgende overordnede forskningsspørsmål:

- Hvilke krav til digital modenhet fordrer løsningsforslagene?

- Hvor teknologisk moden oppfattes mottakerorganisasjonene i Alvorlig sykt barn å være, sett opp mot de aktuelle løsningsforslagene?

Underspørsmål:

- Hvordan ble mottakskapasiteten hos mottaksinstitusjonen(e) vurdert som en del av prosjektet?
- Er mottakerorganisasjonenes *strategiske, teknologiske, organisatoriske og ledelsesmessige* kapabiliteter i samsvar med nødvendige forutsetninger for implementering?
- Hvordan ble mottakskapasiteten håndtert i mottaksinstitusjonen(e) underveis i prosjektet?

Veileder, professor Øystein Sæbø, UiA, vil til en viss grad ha tilgang til datamaterialet underveis i arbeidet. Det innsamlede materialet vil benyttes slik som beskrevet ovenfor, men kan også mulig bli benyttet i videre forskning.

### **Hvorfor er det ønskelig at du deltar i dette arbeidet?**

Det er forventet at forskningsspørsmålene best kan utforskes ved å gjennomføre intervjuer med nøkkelpersonell som gjennomførte prosjektet. Av sluttrapporten for prosjektet fremgår det at prosjektorganiseringen var delt i tre, med leverandørteamet, prosjektteamet og styringsgruppen. Gjennom intervjuer med deltakere i leverandørteamet, som bestod av eksterne konsulenter, ventes det blant annet å få innsikt i den metodiske tilnærmingen, oppdraget som sådan og et utenfra-blikk på prosjektet, mottaksorganisasjonene og de løsningene man jobbet med.

Prosjektgruppen bestod av ledere og fagressurser fra de involverte offentlige etatene, og intervjuer med disse vil gi innblikk i oppdragsgiver og mottakerorganisasjonenes perspektiver på løsningene som ble utviklet som en del av prosjektet. Intervjuer med styringsgruppen antas å gi innsikt i strategiske vurderinger knyttet til løsningene og overordnede forventninger til prosjektet.

### **Hva vil deltakelsen bety for den enkelte?**

Intervjuene vil gjennomføres med bruk av en semistrukturert intervjuguide.

Intervjuene vil gjennomføres ved bruk av Teams, og opptaksfunksjonen i der vil benyttes for å ta opp samtalene. Intervjuene vil så transkriberes før analysearbeidet.

Respondenten vil få tilgang til det transkriberte intervjuet i for gjennomlesning og godkjenning før materialet benyttes i videre analyse. Det vil ikke samles inn personsensitive opplysninger som en del av dette arbeidet. Skulle personsensitiv informasjon komme frem under intervjuene, så vil dette bli behandlet konfidensielt. Etter gjennomført og godkjent masteroppgave, så vil dataene som er innsamles anonymiseres. I tillegg til intervjuene, så vil det samles inn skriftlig materiale om prosjektet til bruk i analysen.

### **Deltakelse er frivillig**

Deltakelse i dette arbeidet er frivillig. Du kan velge å delta i intervjuet og underveis eller i etterkant trekke din deltakelse uten ytterligere begrunnelse. Data knyttet til din person vil da bli slettet.

### **Respondentens rettigheter**

Som deltaker i dette arbeidet har du rett til å

- Be om innsikt i hvilke data som er lagret om deg
- Få slettet informasjon om deg
- Få rettet feilaktig informasjon om deg
- Klage på hvordan data om deg har blitt prosessert til Sikt (tidligere DBH)

### **Personvern og lagring av data**

Informasjonen fra intervjuene vil kun benyttes etter intensjonene nevnt i dette informasjonsskrivet.

- Data fra dette forskningsarbeidet vil lagres i Universitetet i Agder sine systemer.
- Dataene vil kun være tilgjengelig for masterstudenten og hans veileder
- Ved avsluttet mastergrad vil personlig informasjon slettes og dataene anonymiseres
- Video og lydopptak vil slettes ved avsluttet mastergrad. Dette vil gjøres senest 1. februar 2024.

### **Grunnlaget for å benytte data om deg**

Data om deg vil benyttes basert på ditt samtykke. Med utgangspunkt i forespørsel fra Universitetet i Agder har Sikt vurdert hvorvidt bruken av personopplysninger er i samsvar med personvernlovgivningen.

### **Hvem er ansvarlig institusjon for arbeidet?**

Universitetet i Agder er ansvarlig for dette arbeidet.

### **Hvor kan du få mer informasjon om dette arbeidet?**

Om du har spørsmål, ønsker å trekke ditt samtykke eller ønsker innsyn i forskningsarbeidet, kan du ta kontakt med

- André Løvik, masterstudent, Universitetet i Agder [andrelo@uia.no](mailto:andrelo@uia.no), eller +47 915 22 728
- Professor Øystein Sæbø, Universitetet i Agder, [oystein.sabo@uia.no](mailto:oystein.sabo@uia.no), eller +47 38 14 16 26

Det vil også være mulig å kontakte:

- Johanne Warberg Lavold, Universitetet i Agder, [personvernombud@uia.no](mailto:personvernombud@uia.no), +47 38 14 13 28

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene ved Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no) eller telefon: 73 98 40 40. Eller se <https://sikt.no/tjenester/personverntjenester-forskning>

Med vennlig hilsen

Øystein Sæbø

Veileder

André Løvik

Masterstudent

### Vedlegg 3: Eksempel på koding av datakilder

