

Thea Børresen og Marthe Berg Sørensen

Økonomistyringens rolle i innovasjon i offentlig sektor

En casestudie i Trondheim kommune

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon

Veileder: Per Christian Ahlgren og Kari Nyland

Juni 2020

Thea Børresen og Marthe Berg Sørensen

Økonomistyringens rolle i innovasjon i offentlig sektor

En casestudie i Trondheim kommune

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Per Christian Ahlgren og Kari Nyland
Juni 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



NTNU

Kunnskap for en bedre verden

Forord

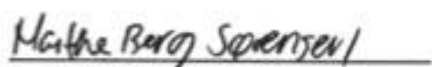
Denne oppgaven markerer avslutningen på et toårig masterstudium i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen innenfor hovedprofilen økonomistyring. I avhandlingen studerer vi hvordan et styringssystem kan tilrettelegge for innovasjon i en kommune. Dette er et tema vi synes er veldig spennende, og har hatt stor interesse av å studere.

Vi vil først og fremst rette en stor takk til respondentene i vår caseorganisasjon Trondheim kommune. Vi setter stor pris på at dere har vært villige til å stille til intervju, og hjulpet oss til å forstå hvordan man jobber med innovasjon i kommunen. Deres bidrag har vært helt avgjørende for å kunne gjennomføre studien. Videre vil vi selvsagt takke våre veiledere, Per Christian Ahlgren og Kari Nyland som har bidratt med konstruktive tilbakemeldinger og gode innspill. Dere har vært til stor hjelp i prosessen som har vært både krevende og lærerik.

Til slutt vil vi takke hverandre for et godt samarbeid. Vi sitter igjen med mange gode erfaringer som vi tar med oss videre ut i arbeidslivet.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterenes regning.

Trondheim, 07.06.2020



Marthe Berg Sørensen



Thea Børresen

Sammendrag

I dagens samfunn står vi framfor utfordringer hvor vi vil oppleve et økt behov for offentlige helsetjenester samtidig som arbeidskraften forblir på omtrent samme nivå. Innovasjon anses av mange som løsningen på disse utfordringene i offentlig sektor. Et sentralt dilemma som inngår i dette er hvordan man kan ha et styringssystem som støtter opp om innovasjon og samtidig balansere kreativitet og kontroll. På den ene siden er det nødvendig å ha et styringssystem som sørger for utvikling og effektivitet, men på den andre siden kan tett styring være til hinder for innovasjon. På bakgrunn av dette har vi definert følgende problemstilling: *Hva er styringssystemets rolle i å tilrettelegge for innovasjon i en kommune?*

For å belyse problemstillingen gjennomførte vi en kvalitativ casestudie og valgte ut et innovasjonsprosjekt i Trondheim kommune. Vi finner Trondheim kommune som en spesielt spennende caseorganisasjon da de har utmerket seg på landsbasis som en svært innovativ kommune. Det empiriske materialet i oppgaven vår er samlet inn via to pilotintervju og åtte dybdeintervju, i tillegg til at vi har gjort en dokumentstudie som inkluderte interne og offentlige dokumenter. Vi har benyttet oss av det teoretiske rammeverket Levers of Control av Simons (1995a, 1995b). Sammen med empirien har rammeverket lagt grunnlaget for analysen, der vi søker å forstå styringssystemets rolle i å tilrettelegge for innovasjon i offentlig sektor.

Våre funn indikerer at innovasjonskulturen som finnes i Trondheim har spilt en viktig rolle i prosjektet vi har studert. Kommunen har et sterkt fokus på å fremme innovasjon og gjennom en blanding mellom en top-down og en bottom-up tilnærming til innovasjon, oppmuntrer de ansatte fra alle nivåer i organisasjonen til å komme med nye ideer. Våre funn tilsier videre at kommunen har et styringssystem som oppfordrer til å se utover egen organisasjon, der det tilrettelegges for samarbeid både internt og eksternt. I innovasjonsprosjektet møtte de på eksterne begrensninger som stammer av at man opererer i offentlig sektor, eksempelvis retningslinjer for offentlige anskaffelser. Våre informanter opplevde likevel at det ble definert få føringer internt i prosjektet og at de hadde et stort handlingsrom. God kommunikasjon med jevnlig informasjonsdeling sørget for fremgang i prosjektet.

Abstract

In today's society we will meet an increased need for health care services while the workforce will simultaneously stay the same. Innovation is considered by many as the solution for these challenges in public sector. A key dilemma then is how one can have a management control system that supports innovation, while also balancing creativity with control. On one hand, it is necessary to have a management control system that ensures development and efficiency. On the other hand, tight control may be limiting for innovation. Therefore, we have defined the following research questions: *What role does the management control system play in facilitating for innovation in a municipality?*

We have conducted a qualitative case study and chosen an innovation project in Trondheim municipality in order to answer the research question. We find Trondheim as a particular interesting case organization as they have excelled and is recognized nationwide as a highly innovative municipality. The empirical material in our thesis is collected through two pilot interviews and eight in-depth interviews. We have in addition conducted a document study consisting of both internal and official documents. We have drawn on the theoretical framework *Levers of Control* by Simons (1995a, 1995b). The framework along with the empirical data has contributed to the basis for our analysis, where we seek to understand the role of a management control system in facilitating for innovation.

Our findings suggest that the culture of innovation that exist in Trondheim had a large impact for the research project we have conducted. The municipality has a strong focus on promoting innovation through a practice of both a top-down and bottom-up approach to innovation, where the employees from every level in the organization are encouraged to bring forward new ideas. Our findings indicate further that the municipality has a management control system that encourage to look beyond its own organization, and where cooperation is facilitated both internally and externally. There has been limits on the innovation project that comes from operating in public sector, for example guidelines for public procurement. Nevertheless, our informants experienced few other guidances in the project and that they had a large scope of leeway. Good communication with regular information sharing ensured progress in the project.

Innholdsfortegnelse

FORORD	I
SAMMENDRAG	II
ABSTRACT	III
1. INNLEDNING	1
1.1 INNOVASJON SOM LØSNINGEN PÅ UTFORDRINGER I OFFENTLIG SEKTOR	1
1.2 PROBLEMSTILLING.....	2
1.3 OPPGAVENS STRUKTUR	4
2. KONTEKSTBESKRIVELSE	5
2.1 INNOVASJON I TRONDHEIM KOMMUNE	5
2.2 VELFERDSTEKNOLOGI	6
2.3 LOKALISERINGSTJENESTEN	7
3. TIDLIGERE FORSKNING PÅ ØKONOMISTYRING OG INNOVASJON I OFFENTLIG SEKTOR	9
3.1 PERSPEKTIVER PÅ ØKONOMISTYRINGENS ROLLE I INNOVASJON	9
3.2 INNOVASJON I OFFENTLIG SEKTOR.....	12
4. TEORETISK RAMMEVERK	14
4.1 SIMONS LEVERS OF CONTROL	14
4.1.1 <i>Spenninger</i>	16
4.1.2 <i>Trossystemer</i>	18
4.1.3 <i>Grensesystemer</i>	19
4.1.4 <i>Diagnostiske styringssystemer</i>	20
4.1.5 <i>Interaktive styringssystemer</i>	20
4.1.6 <i>Kritikk av Simons</i>	21
4.2 AKTUELL FORSKNING BASERT PÅ SIMONS' RAMMEVERK	22
4.3 TETT VS. LØS STYRING.....	23
4.4 OPPSUMMERING AV TEORI.....	25
5. METODE	26
5.1 VITENSKAPELIG STÅSTED	26
5.2 TEMA OG PROBLEMSTILLING	27
5.2.1 <i>Valg av kvalitativ metode</i>	28
5.3 FORSKNINGSMETODE.....	28
5.3.1 <i>Forskningsdesign</i>	29
5.4 INTERVJU	30
5.4.1 <i>Intervjuguide</i>	30
5.4.2 <i>Gjennomføring av intervju</i>	31
5.4.3 <i>Utvalg og rekruttering av informanter</i>	32
5.4.4 <i>Lydopptak</i>	33
5.5 DOKUMENTSTUDIER	34
5.6 DATAANALYSE	35
5.7 REFLEKSJONER RUNDT FORSKNINGEN	35
5.7.1 <i>Pålitelighet</i>	36
5.7.2 <i>Gyldighet</i>	37
5.7.3 <i>Generaliserbarhet</i>	38
5.8 FORSKNINGSETIKK	39
6. EMPIRI	41

6.1 VISJON OG MOTIVASJON	41
6.1.1 Visjon og overordnet mål	41
6.1.2 Motivasjon, kultur og ildsjeler	43
6.2 RESSURSER OG BEGRENSNINGER	46
6.2.1 Tilrettelegging for innovasjon	46
6.2.2 Begrensninger	51
6.3 MÅLSETTING, STRATEGI OG EVALUERING	55
6.3.1 Målsetninger for velferdsteknologi og lokaliseringstjenesten	55
6.3.2 Evaluering	59
6.4 SETT TILBAKE – HVA VAR UTFORDRINGENE?	62
6.4.1 Første prosjekt, hadde ingen å se etter	63
6.4.2 Samarbeid med leverandør	64
6.4.3 Skepsis mot teknologi	65
6.4.4 Mye fokus på teknologi, lite på det organisatoriske	66
7. ANALYSE OG DISKUSJON.....	68
7.1 TROSSYSTEMET SOM EN GRUNNMUR	68
7.2 EKSTERNE GRENSESYSTEM SOM RAMMEBETINGELSE	70
7.3 FLEKSIBEL BRUK AV DIAGNOSTISKE STYRINGSSYSTEM	72
7.4 INTERAKTIV BRUK AV DE ANDRE STYRINGSMEKANISMENE	74
7.5 HELHETLIG STYRING OG SAMSPILL MELLOM STYRINGSMEKANISMENE	77
8. KONKLUSJON.....	80
8.1 BIDRAG OG IMPLIKASJONER	81
8.2 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	82
REFERANSELISTE.....	I
VEDLEGG 1: SAMTYKKESKJEMA	VII

Figurliste

FIGUR 1: Oversikt Velferdsteknologisatsingen (et utdrag).....	7
FIGUR 2: Simons' rammeverk.....	16

1. Innledning

Tradisjonell styringsfilosofi har tidligere fokusert på kontroll og standardisering, med en top-down hierarkisk styring (Simons, 1995b). Her har målet ofte vært å sørge for en stabil drift av organisasjonen for å unngå overraskelser og usikre elementer underveis (Simons, 1995b; Davila, 2005). For å sikre denne kontrollen har ledere benyttet seg av styringssystemer. Styringssystemene har ofte blitt oppfattet som noe rigid og lite fleksibelt. Innovasjon har på en annen side blitt assosiert med noe som er nytt, spennende og fleksibelt. Ofte handler innovasjon om å introdusere nye ideer og prosesser til virksomheten, slik at man kan oppnå bedre resultater (Rogers, 1998). Følgelig kan det være vanskelig å forstå hvordan disse to elementene eksisterer sammen i én virksomhet, og hvordan man kan oppnå innovasjon uten at det går på bekostning av kontroll.

For å være innovativ er det sentralt at man har et styringssystem som legger til rette for innovasjon (Simons, 1995b), men hvordan kan man oppnå dette dersom økonomistyring hovedsakelig verdsetter standardiserte prosesser og at ting skal gå som planlagt? Dette dilemmaet innebærer at dersom man skal sørge for utvikling og innovasjon, og samtidig sikre effektivitet, vil styring og oppfølging av dette være nødvendig. På den andre siden kan tett styring være et hinder for innovasjon (Simons, 1995a). Vi får dermed et motstridende forhold mellom økonomistyring og innovasjon. Dette forholdet finner vi interessant å se nærmere på, og vi ønsker å undersøke hva som er styringssystemets rolle i å tilrettelegge for innovasjon. Siden 90-tallet har mye av styringslitteraturen fokusert på nettopp det å finne styringssystemer som gir relevant informasjon, og som understøtter strategier som eksempelvis er innovative og kundedrevne. Dette har fremfor alt vært konsentrert om privat sektor (se feks. Simons, 1990; Mundy, 2010). I nyere tid har innovasjon også blitt høyere prioritert i offentlig sektor. Derfor ønsker vi å gjennomføre studiet innen offentlig sektor, slik at oppgaven vår kan utgjøre et bidrag på styringssystemer i offentlig sektor.

1.1 Innovasjon som løsningen på utfordringer i offentlig sektor

I Norge ble innovasjon i offentlig sektor for alvor satt på dagsorden med stortingsmeldingen “Et nyskapende og bærekraftig Norge” (Nærings- og handelsdepartementet, 2008). Stortingsmeldingen beskriver regjeringens mål for å kunne tilrettelegge for langsiktig

bærekraftig verdiskapning i Norge, der innovasjon trekkes frem som et viktig virkemiddel. Dette er spesielt interessant i dag hvor samfunnet møter økte utfordringer innen klimaendringer, økt ulikhet, demografiske endringer og økt migrasjon (Forskningsrådet, 2018). Dette er utfordringer som må løses samtidig som både oljeinntektene og befolkningens yrkesaktivitet reduseres (Regjeringen, 2018). I tiden fremover kommer vi til å oppleve en økning i antall eldre, mens arbeidskraften forblir på omtrent samme nivå (Helse- og omsorgsdepartementet, 2013). Eldrebølgen som er på vei, vil føre til utfordringer i dagens kommunale helse- og omsorgstjenester. De “nye eldre” har andre krav enn tidligere generasjoner, da mange av dem har høyere utdanning, bedre økonomi og er mer teknologivante. I tillegg til en økning i antall eldre, står kommunene overfor utfordringer knyttet til yngre brukergrupper med andre preferanser og behov. Et økende behov for helse- og omsorgstjenester gjennom hele livsløpet stiller høyere krav til aktørene som skal utøve disse tjenestene. Helsedirektoratet (2012) trekker frem innovasjon som et sentralt element innenfor mulige løsninger.

Innovasjon i offentlig sektor er aktuelt, og ikke minst oppfattes det som viktig av store, nasjonale organisasjoner. Forskningsrådet (2018) hevder at svært lite av deres midler går til innovasjonsprosjekter i offentlig sektor, selv om sektoren utgjør omtrent halvparten av nasjonaløkonomien. Stadig flere virksomheter og bedrifter ser viktigheten av å drive med innovative aktiviteter dersom man skal overleve i konkurransepregede og raskt skiftende miljøer. Dette utgjør bakgrunnen for hva vi ønsker å studere i denne masteroppgaven.

1.2 Problemstilling

På bakgrunn av diskusjonen om det som ofte hevdes å være det motstridende forholdet mellom økonomistyring og innovasjon, samt styringssystemers påvirkning på innovasjon, har vi utarbeidet følgende problemstilling for vår studie:

Hva er styringssystemets rolle i å tilrettelegge for innovasjon i en kommune?

Ettersom dette er et stort og omfattende spørsmål har vi valgt ut en spesifikk case som kan konkretisere studien og bidra til å belyse problemstillingen. Vi har valgt en casestudie innenfor helse- og omsorgssektoren i Trondheim kommune. Trondheim har utmerket seg på nasjonalt nivå som en svært innovativ kommune. Vi fant spesielt deres satsing på

velferdsteknologi spennende. Dette kan være løsningen på de kommende utfordringene i helse- og omsorgssektoren i Norge (Helsedirektoratet, 2012), og de har gjennomført flere interessante prosjekter som har gitt mange erfaringer om prosjektgjennomføring innen utvikling av innovative tjenester.

Innenfor velferdsteknologisatsingen valgte vi ut utvikling og implementering av lokaliseringstjenesten som det prosjektet vi har studert. Lokaliseringstjenesten er en GPS-tjeneste for personer med orienteringsvansker (Trondheim kommune, 2020). Casen er del av det som beskrives som en vellykket innovasjonsstrategi i Trondheim kommune. Vi ønsket å studere hvordan ansatte opplevde at kommunen har tatt i bruk styringsmekanismer for å legge til rette for innovasjon. Vi ønsket å studere sammensetningen av styringssystemet og bruken av dette med utgangspunkt i hvordan sentrale informanter oppfattet og erfarte det. Før vi går videre til kontekstbeskrivelse vil vi definere hva vi mener med styringssystemer og innovasjon.

I litteraturen finner vi mange definisjoner av økonomi- og styringssystemer, og ifølge Malmi og Brown (2008) kan det være problematisk å tydelig definere *styringssystemer*. Vi har valgt å benytte Simons' (1990) definisjon som beskriver styringssystemer som de informasjonsbaserte systemene ledere bruker for å opprettholde eller endre mønstre i organisasjonsaktiviteten. Disse systemene inkluderer prosedyrer som planlegging, budsjettering, analyser av konkurrenter, resultatrapportering og evaluering, ressursallokering og belønning til ansatte (Simons, 1990). I tillegg anvender vi Collier (2005) sine tanker om at uformelle elementer som kultur, normer og sosiale regler er viktige komponenter i et styringssystem.

I likhet som for styringssystemer finnes det ulike definisjoner av begrepet innovasjon. Vi har valgt å benytte Zaltman, Duncan og Holbek (1973, i Chenhall, Kallunki & Silvola, 2011) sin definisjon som sier at innovasjon er innføringen av en idé eller oppførsel som er ny for organisasjonen. I tillegg anvender vi definisjonen av innovasjon som presenteres i St.meld. nr. 7 (2008-2009): "en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier" (Nærings- og handelsdepartementet 2008, s. 13). Departementet påpeker at innovasjon ikke er det samme som en oppfinnelse, og forklarer at en oppfinnelse ikke er en innovasjon før den faktisk har blitt anvendt.

1.3 Oppgavens struktur

Oppgavens neste kapittel (2) er en kontekstbeskrivelse, der vi presenterer vår case og konteksten. Deretter legger vi frem en litteraturstudie (3), der vi har forsøkt å kartlegge hva den eksisterende økonomistyringslitteraturen sier om hvilke roller styringssystemer hevdes å ha for å tilrettelegge for innovasjon. I tillegg beskriver vi hva som skiller innovasjon i offentlig sektor fra privat sektor. I kapittel 4 gjør vi rede for det teoretiske rammeverket som ligger til grunn i vår analyse. Dette er hovedsakelig Simons (1995a, 1995b) sitt rammeverk, Levers of Control. I tillegg benytter vi oss av Butler, Price, Coates og Pikes (1998) teori som gjør et skille mellom tett og løs styring, og presenterer hvilke konsekvenser dette kan ha for innovasjon i en organisasjon. I kapittel 5 gjør vi rede for de metodiske valgene vi har tatt i forskningsprosessen og vårt forskningsdesign. Vi går deretter videre til å presentere empirien i kapittel 6 og bruker denne, sammen med vårt teoretiske grunnlag, til å legge frem analysekapitlet (7) som danner grunnlaget for å besvare problemstillingen. I kapittel 8 presenterer vi våre konklusjoner, samt at vi diskuterer de teoretiske og praktiske bidragene fra vår studie. Avslutningsvis diskuterer vi også forslag til videre forskning.

2. Kontekstbeskrivelse

For å kunne svare på problemstillingen vår ser vi det mest hensiktsmessig å gjennomføre en casestudie. Vi vil studere innovasjonsarbeidet i Trondheim kommune og har sett nærmere på utvikling og implementering av lokaliseringstjenesten. Vi vil derfor gi leseren litt mer bakgrunn til å forstå konteksten til casen og gi en kort beskrivelse av innovasjonsarbeidet i Trondheim kommune, og spesifikt på velferdsteknologiområdet. De konkrete valgene vi har gjort i studien utdypes nærmere i metodekapitlet.

2.1 Innovasjon i Trondheim kommune

“Trondheim kommune er best i landet på innovasjon” skriver kommunen (2019c) på sine hjemmesider. I 2019 vant Trondheim kommune innovasjonsprisen som deles ut av Kommunal- og moderniseringsdepartementet (Digitaliseringsdirektoratet, 2019a). Hensikten med prisen er å inspirere til nyskapning og innovasjon i kommunesektoren. Ledelsesskolen og Universitetskommunen er eksempler på tiltak som trekkes frem i begrunnelsen for seieren. På ledelsesskolen inviteres ledere i kommunen til fem samlinger av to dager hvor de lærer om innovasjonsprosesser, og må til slutt presentere sine ideer for direktører, kommunalsjefer og fagpersoner (Digitaliseringsdirektoratet, 2019c). Universitetskommunen er et samarbeidsprosjekt mellom kommunen og NTNU som arbeider for langsiktig utvikling av et godt og bærekraftig samfunn gjennom tilgang på kompetanse, kunnskap og teknologi (Universitetskommunen TRD3.0, 2020).

Kommunal- og moderniseringsdepartementet har også berømmet kommunen for helhetlig og systematisk innovasjon- og digitaliseringsarbeid gjennom flere år, som har gitt konkrete resultater (Digitaliseringsdirektoratet, 2019b). Trondheim kommune (2014, s. 1) har laget en strategi frem mot 2020 for forskning, utvikling og innovasjon, og utdyper her de hva de mener med innovasjon:

Vår definisjon av innovasjon er noe som er nytt, nyttig og nyttiggjort. Det kan være en stor eller liten ide som har en positiv verdi for noen. For at vi skal kunne kalle det en innovasjon må det være mer enn en ide. Ideen må være nyttiggjort, altså omsatt i praksis. Mye av den innovasjonen som foregår i en kommune er knyttet til nye tjenester, men også nye måter å organisere disse tjenestene på. Noen ganger er det

snakk om noe genuint nytt. Andre ganger er ideene lånt fra andre. Også dette siste er et eksempel på innovasjon – det kan være innovasjonsfremmende for oss å kopiere hverandre eller andre.

Med sine 13 000 ansatte er Trondheim kommune (2019b) en stor organisasjon som skal ta vare på et stort antall innbyggere gjennom sine tjenester. Et økende behov for helse- og velferdstjenester vil også treffe kommunen, som kommer til å oppleve utfordringer i fremtiden på grunn av befolkningsvekst og et stigende behov for velferdstjenester. Velferdsteknologiske løsninger trekkes frem som viktige verktøy i møte med disse utfordringene (Helsedirektoratet, 2012).

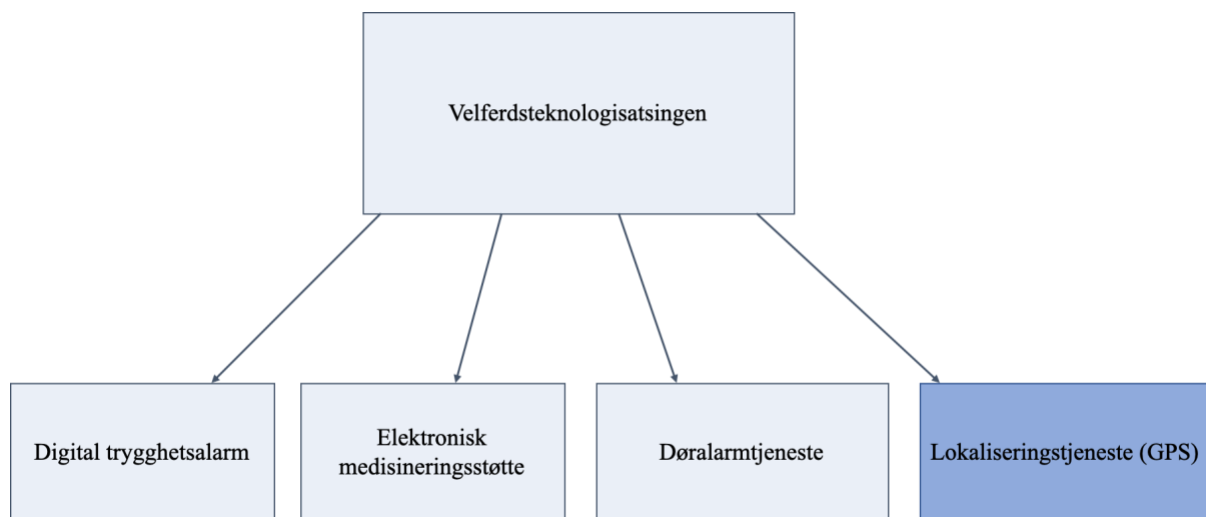
2.2 Velferdsteknologi

Velferdsteknologi har blitt løftet frem som et av fem satsingsområder innen helse- og velferd (Trondheim kommune, 2015). Helsedirektoratet (2012) hevder at velferdsteknologi kan bidra til innovasjon i helse- og omsorgstjenestene, bedre kvaliteten på ulike tjenester og bidra til en positiv samfunnsøkonomisk effekt. Dette er mulig blant annet ved at personer med behov for omsorgstjenester kan bo lengre hjemme og dermed utsette behovet for å flytte til sykehjem. I utredningen “Innovasjon i omsorg” (NOU 2011:11, s. 99) defineres velferdsteknologi:

Med velferdsteknologi menes først og fremst teknologisk assistanse som bidrar til økt trygghet, sikkerhet, sosial deltakelse, mobilitet og fysisk og kulturell aktivitet, og styrker den enkeltes evne til å klare seg selv i hverdagen til tross for sykdom og sosial, psykisk eller fysisk nedsatt funksjonsevne. Velferdsteknologi kan også fungere som teknologisk støtte til pårørende og ellers bidra til å forbedre tilgjengelighet, ressursutnyttelse og kvalitet på tjenestetilbudet. Velferdsteknologiske løsninger kan i mange tilfeller forebygge behov for tjenester eller innleggelse i institusjon.

I Trondheim kommune har man jobbet med velferdsteknologi siden i 2011 som et ledd i løsningen på de kommende utfordringene, for eksempel eldrebølgen (Trondheim kommune, 2015). I april 2015 ble “Program for velferdsteknologi” publisert av Trondheim kommune, en programplan som skulle gå frem til 2020. Kort tid etter oppstarten ble det derimot besluttet at velferdsteknologi skulle bli et fast satsingsområde i stedet for et tidsavgrenset program. Velferdsteknologisatsingen har i løpet av de siste årene vært involvert i flere innovative

prosjekter (se figur 1). Noen eksempler på disse er digital trygghetsalarm, elektronisk medisineringsstøtte, døralarmtjeneste og lokaliseringstjeneste (Trondheim kommune, 2015). Vi har valgt ut lokaliseringstjenesten som det prosjektet vi ønsker å gå i dybden på, og bruke dette til å forstå hvilken rolle et styringssystem har for å legge til rette for innovasjon i kommunen.



Figur 1: Oversikt Velferdsteknologisatsingen (et utdrag)

Programplanen fra 2015 inneholdt mål, strategier og verdier som gjaldt for hele satsingen, og alle prosjektene som inngikk i denne. Lokaliseringsteknologi er altså ett av disse prosjektene under velferdsteknologi. På grunn av denne organiseringen, virker det som det har vært en glidende overgang mellom prosjektet lokaliseringstjenesten og velferdsteknologisatsingen som en helhet.

I dag er det åtte fast ansatte som jobber med velferdsteknologi i Trondheim kommune (personlig kommunikasjon, 20. januar 2020). I tillegg bruker utøvende enheter, eksempelvis hjemmetjenesten, velferdsteknologi som en del av tjenestene de utfører. På avdelingen i Trondheim kommune jobber de ansatte både med drift av velferdsteknologi, men også videreutvikling av allerede etablerte tjenester i tillegg til nye prosjekter.

2.3 Lokaliseringstjenesten

“Én av tre leteaksjoner er etter personer med demens” kunne vi lese på NRK sin nettside høsten 2016 (Brenshagen & Christoffersen, 2016). Noen år tidligere skrev Romerikes Blad om en eldre mann som kommunen hadde lett etter over 20 ganger på kun tre år. På den ene

leteaksjonen var over 60 mennesker involvert (Sigurjonsdottir, 2013). Dette er kun ett av utallige eksempler der mennesker med demens eller kognitiv svikt roter seg bort fra hjemmene sine, og hvor man er nødt til å iverksette store leteaksjoner for å finne dem. Dette går ut over livskvaliteten til både de syke og de pårørende, samtidig som det koster samfunnet store ressurser.

I 2015 pekte Helsedirektoratet ut GPS-basert varsling- og lokaliseringsteknologi som en type teknologi som de anbefalte skulle bli integrert i kommunens ordinære helse- og omsorgstilbud (Nasjonalt velferdsteknologiprogram, 2015; Farshchian & Dahl, 2016). Lokaliseringsteknologi er en tjeneste for personer over 18 år med orienteringsvansker, eksempelvis personer med demens eller kognitiv svikt som følge av andre sykdommer (Trondheim kommune, 2020). Teknologien gjør det mulig å fastslå hvor en person befinner seg, ved å beregne posisjonen deres på et kart. Dette skjer for eksempel dersom pårørende savner en bruker, eller hvis brukeren har gått seg bort og selv trykker på alarmen for assistanse. Et eksempel på lokaliseringsteknologi kan være en GPS som festes på brukeren, for eksempel på nøkkelknippet, som et smykke eller en klokke (Trondheim kommune, 2020).

For velferdsteknologisatsingen ved Trondheim kommune startet arbeidet med utvikling av lokaliseringstjenesten i 2012. Ettersom man ofte har like utfordringer, valgte flere kommuner å gå sammen for å utvikle tjenesten, der målet var at lokaliseringstjenester skulle innføres som en kommunal tjeneste (Trondheim kommune, 2016). I forkant av dette hadde man gjennomført et offentlig innovasjonsprosjekt som ble kalt Trygge spor i samarbeid med SINTEF. Dette ble organisert som en forstudie i 2011 og en hovedstudie i 2012, der Trondheim kommune og fire andre kommuner var involvert. Erfaringene og forskningen man gjorde der ble brukt som grunnlag da de i 2012-2013 gikk i gang med å utvikle et nytt tjenesteforløp for lokaliseringstjeneste som skulle implementeres i kommunen. Prosjektet gikk frem til 2017, da lokaliseringstjenesten ble implementert som en tjeneste i kommunen (Trondheim kommune, u.å). Dermed ble prosjektet avsluttet, og i tiden etterpå har ansatte ved velferdsteknologisatsingen jobbet med drift og forbedring av tjenesten (personlig kommunikasjon, 11. februar 2020).

3. Tidligere forskning på økonomistyring og innovasjon i offentlig sektor

I dette kapitlet presenterer vi først ulike perspektiver på økonomistyringens rolle i innovasjon som har kommet frem gjennom tidligere forskning. I den andre delen av kapitlet beskriver vi noen av likhetene og ulikhetene innen innovasjon for privat og offentlig sektor.

3.1 Perspektiver på økonomistyringens rolle i innovasjon

Diskusjonen om økonomistyringens relevans i forbindelse med innovasjon har endret seg betydelig de siste tiårene (Löfstål & Jontoft, 2017). Det har vært uenighet i hvorvidt et styringssystem kan bidra til å tilrettelegge for innovasjon eller ikke. Enkelte hevder at disse to elementene ikke har noe nevneverdig til felles og at det ikke har noen betydning for innovasjonsaktiviteter hva slags styringssystem man har (se for eksempel Bisbe & Otley, 2004; Dougherty & Hardy, 1996). Vi skal nå gjøre rede for noen av disse synspunktene som tar for seg hvilken rolle økonomistyring spiller for innovasjon.

Tradisjonelt har styringssystemer, som en del av økonomistyringen, blitt assosiert med mekaniske organisasjoner, hvor formålet var å redusere variasjon og implementere standardisering (Davila, 2005). Følgelig ble de oppfattet som et hinder for innovasjon og endring i organisasjoner. Formell styring har blitt sett på som irrelevant eller til og med skadelig i innovasjonsprosesser og utvikling (Bisbe & Otley, 2004). Hovedkritikken mot økonomistyringspraksisen relatert til innovasjon er hovedsakelig rettet mot dets rigiditet, og det hevdes at formell kontroll gjør organisasjonen lite fleksibel gjennom bindende prosedyrer og dokumentasjon. Dette fører gjerne til at kreativiteten og innovative prosesser kveles.

Dougherty og Hardy (1996) argumenterte for at styringssystemer var til hinder for utviklingen av innovasjon, og at treghet i dagens praksis kan overvelde en samlet innsats for å endre. Deres funn viste at manglende evne til å koble nye produkter med organisatoriske ressurser, prosesser og strategi hindret innovasjon i store, modne selskaper. Studien konkluderte med at de fleste firmaene ikke var organisert for å lette innovasjon; noen ganger skjedde innovasjon, men det skjedde *til tross* for systemet, og ikke *på grunn* av det.

Moderne forståelser av økonomistyring hevder derimot at styringssystemet kan være et fleksibelt og dynamisk system som utvikler og tilpasser seg uforutsigbare behov ved innovasjon (Davila, 2005). Styringssystemet blir dermed ikke bare oppfattet som noe som kan sameksistere med innovasjon, men også som en tilrettelegger for innovasjon. I Davilas (2000) studie viser funn at styringssystemer kan brukes til å innhente nødvendig informasjon for å minske usikkerhet i produktutvikling. Selv om styringssystemer kan være viktig for å oppnå innovasjon beskrives det også som en vanskelig og utfordrende oppgave. En grunn til dette er at økonomistyring og innovasjon kan øke spenningene i en organisasjon (Lövstål & Jontoft, 2017).

Chenhall et al. (2011) argumenterer for at formelle styringssystemer og tilnærminger må brukes interaktivt for at de skal være støttende for innovasjon. For eksempel fokuserer budsjetter oppmerksomheten mot kundens behov og gir derfor ideer til innovasjon når forskjellige deler av organisasjonen er involvert. I tillegg til å gi verdifull informasjon, kan formelle kontroller som fokuserer på planlegging, bidra til å justere innovasjoner etter mål. Til slutt påpeker de at formell kontroll kan brukes for å gi incentiver for ansatte å delta i innovative aktiviteter og sikre at disse er i tråd med organisatoriske mål.

Simons (1990) forklarer at alle store organisasjoner har lignende styringssystemer, men forskjellen ligger i hvordan de brukes av toppledelsen. Hans funn viser i likhet med Chenhall et al. (2011) at styringssystemer bør brukes interaktivt til å styre fremvoksende strategier, ved å fokusere på nye muligheter og kommende utfordringer i stedet for å fokusere på det organisasjonen allerede får til. Mundy (2010) bruker Simons' rammeverk Levers of Control til å undersøke hvordan ledere balanserer ulike styringsmekanismer for å skape spenning. Hun forklarer at styringssystemer har to komplementære og gjensidig avhengige roller; de brukes til å utøve kontroll og å oppmuntre de ansatte til å opptre mulighetssøkende. Ved å være mulighetssøkende kan man løse organisasjonens nåværende eller kommende utfordringer, som det å være innovativ i stor grad handler om.

Flere mener at forholdet mellom innovasjon og styringssystemer er mer sammensatt, og at formelle styringssystemer ikke alltid er hverken direkte til hinder eller til støtte for innovasjon. Bisbe og Otley (2004) ser nytten av Simons' rammeverk, men er kritiske til at rammeverket ikke skiller på om interaktive styringssystem gjør selskaper mer innovative, eller om de rett og slett gir innovative selskaper bedre resultater. Bisbe og Otleys (2004) funn

viser blant annet at bruk av interaktive styringssystemer sannsynligvis er bedre for lite innovative selskaper, enn for høyt innovative selskaper hvor formelle styringssystemer kunne ha en negativ effekt. Forfatterne forklarer at deres studie ikke gir entydige svar, men at studien likevel gir innsikt i forholdet mellom interaktiv bruk av styringssystemer og produktinnovasjon, som antyder at styringssystemer har en kompleks og differensiert rolle i påvirkning av innovasjon. Miller og Friesen (1982 i Simons, 1990) fant i deres studie at kontroll var positivt korrelert med innovasjon for konservative selskaper, og negativt korrelert for entreprenøriske selskaper. Studien viser altså, i likhet med Bisbe og Otley (2004) at hvilken type virksomhet som undersøkes kan være avgjørende for om styringssystemer har en positiv eller negativ påvirkning på innovasjon.

Ifølge Kloot (1997) er organisatorisk læring avgjørende for organisasjoner i endrede omgivelser, og hun mener styringssystemer har en viktig rolle med tanke på tilrettelegging for organisatorisk læring. Organisatorisk læring beskrives som organisasjonsendring som en respons på miljøendringer, og innebærer at organisasjonen oppdager problemer og finner ut hvordan de kan løses - noe som kan sammenlignes med en innovasjonsprosess. Kloot (1997) understreker at organisatorisk læring er avhengig av både egenskapene og bruken av styringssystemer, og at det er viktig å ha et bredt syn på styringssystemer som strekker seg lengre enn tradisjonelle budsjett- og regnskapssystem. Chenhall (2003) ser også viktigheten av egenskapene til styringssystemer og hevder i sin artikkel at det ikke finnes et universelt styringssystem som passer for hver enkelt bedrift. Det kan bety at noen organisasjoner bruker styringssystemer feilaktig og dermed ikke oppnår ønsket effekt om innovasjon.

Otley (1994) hevder at verden er blitt mindre forutsigbar og at organisatorisk kontroll er blitt mer komplekst. Denne endringen skyldes mange faktorer, men felles er at alle kommer fra en økende befolkningensmengde. Kun de organisasjonene som tilpasser egenskapene sine til de stadige endringene i markedet vil overleve over tid - både selskaper som opplever problemer i dag, men også de som har nåværende suksess (Otley, 1994). Organisasjoner kan ikke bare fokusere på nye produkter og kunder, men må også fokusere på intern organisering som videre fører til fornyelse gjennom utvikling og levering av produkter. Otleys (1994) konklusjon er at styring er en nøkkelaktivitet fordi den gir fokus til de aktivitetene som driften er avhengig av og dermed beholder evnen til å overleve i usikre omgivelser. Organisasjoner må oppfordre til innovasjon, men mange målesystemer oppfordrer ofte til trygghet og konservatisme. Ledere bør derfor finne nivået av risiko for eksperimentering som

er mest gunstig. Dette er i tråd med behovet for balanse som vi finner i Simons' (1995a, 1995b).

Disse ulike studiene viser at det finnes uenighet om hvorvidt formelle styringssystemer spiller en positiv eller negativ rolle for innovasjon i en organisasjon. En del tidligere forskning hevdet at styringssystemer hadde en negativ effekt på innovasjon, samtidig som flere, gjerne nyere studier viser det motsatte. Flere forskere har imidlertid påpekt i sine studier at ulike organisasjoner kan ha ulik effekt av formelle styringssystemer. De fleste studiene om styringssystemer og innovasjon har forsket på private selskaper. Kombinasjonen av varierende resultater og undervekt av forskning på styringssystemer og innovasjon i offentlige sektor har gjort oss nysgjerrig på å se nærmere på en offentlig organisasjon som Trondheim kommune, og hvordan deres styringssystemer tilrettelegger for innovasjon. Som Miller og Friese (1982) og Bisbe og Otley (2004) hevder kan organisasjonen som undersøkes påvirke resultatet, og dermed gjøre det interessant å studere en annerledes virksomhet enn hva majoriteten av tidligere forskere har gjort.

3.2 Innovasjon i offentlig sektor

Ringholm, Teigen og Aarsæther (2013, s. 13) hevder at "innovasjon er ikke noe nytt i norske kommuner." Offentlige myndigheter har alltid fornyet seg. Innovasjonene har kommet dels som nødvendige svar på samfunnsutvikling, som skaper nye behov og forventninger, og dels som en naturlig del av den politiske prosessen. Begrepsbruken er imidlertid ny, hvor begrepet *innovasjon* har hovedsakelig vært brukt i privat sektor (Fitjar, 2015). Tidligere snakket man gjerne om fornyelse eller modernisering i offentlig sektor.

Den største forskjellen mellom kommuner og private bedrifter er at kommuner ofte er mye større organisasjoner og har et langt større omfang av oppgaver enn bedrifter (Ringholm et al., 2013). I tillegg har de ulike målsetninger; i en privat bedrift er ofte lønnsomhet det viktigste målet og innovasjon ofte nødvendig for å overleve eller vokse. Til sammenligning er det andre verdier enn lønnsomhet og økonomisk vekst som er sentrale i offentlige sektor, selv om effektiv drift fortsatt er viktig. (Fitjar, 2015). Dette resulterer i at det kan bli mer komplekst å drive med innovasjon i det offentlige (Ringholm, et al., 2013).

Willumsen, Sirnes og Ødegård (2015) påpeker at rammevilkårene for innovasjon er svært forskjellige for en privat bedrift og en kommune på flere områder. Stortinget definerer rammene for kommunenes virksomhet gjennom lover, nasjonale, politiske retningslinjer og tildeling av økonomiske ressurser (Statsbudsjettet, 2019). Kommunen er politisk styrt og har gjerne flere likhetstrekk med Stortinget enn med et bedriftsstyre. Beslutninger tas gjennom votering. Det vil si at man ikke tilstreber konsensus om vesentlige veivalg, som man gjerne gjør i en privat bedrift. Samtidig er insentivene for å drive innovasjon langt svakere i kommunene. For en kommune er det viktig å være pålitelig og forutsigbar, og de vil dermed forventes å ha en svakere risikovilje enn en privat bedrift. Driften finansieres av innbetalte skatter og avgifter, og viljen til å anvende dem på en måte som gir usikre resultater er følgelig liten (Willumsen et al., 2015).

Ifølge stortingsmeldingen “Morgendagens omsorg” kommer drivkraften for innovasjon og utvikling i kommunene fra ulike steder (Helse- og omsorgsdepartementet, 2013). Politiske valg og konkurranse, samt politisk lederskap vil kunne være sterke pådrivere. Videre vil ledere med fokus på utvikling og, faglig dyktige medarbeidere kunne fremme innovasjon. Stortingsmeldingen forteller også at lokalsamfunn med aktive innbyggere, brukere, organisasjoner og private næringsliv kan spille en viktig rolle for kommuners utvikling (Helse- og omsorgsdepartementet, 2013). Trondheim kommune samarbeider aktivt med blant annet NTNU, SINTEF og det lokale næringslivet i prosjektet Kunnskapsbyen for å sikre utvikling og innovasjon i kommunen (Trondheim kommune, 2019a).

4. Teoretisk rammeverk

Dette kapitlet tar for seg det teoretiske rammeverket, som sammen med kapittel 3 danner grunnlaget for diskusjonen av våre empiriske funn. Rammeverket som vi mener kan belyse vår problemstilling er Simons' (1995a, 1995b) Levers of Control. Vi skal nå gjøre rede for hvilke styringsmekanismer som inngår i rammeverket, og hvordan disse fungerer i samspill med hverandre. Deretter presenterer vi kritikk av rammeverket, og tidligere forskning som har basert sine studier på rammeverket. Til slutt beskriver vi hva som menes med tett og løs styring, og hvilke konsekvenser dette kan ha i en innovasjonsprosess.

4.1 Simons Levers of Control

Simons (1995b) hevdet at den tradisjonelle styringsfilosofien der fokuset handlet om kontroll og standardisering, ikke lenger var tilstrekkelig i konkurransepregede omgivelser der kreativitet og initiativ fra de ansatte var kritisk for å overleve. Økt konkurranse, nye krav til produkter og markeder, nye organisasjonsformer og viktigheten av kompetanse som konkurransefortrinn førte til et skifte som representerte en mer kundeorientert og markedsdrevet filosofi.

Det ble sentralt å forstå hvordan organisasjonene som ønsket kontinuerlig innovasjon skulle bruke styringssystemer som var designet for å sikre at det ikke dukket opp noen overraskelser underveis. Og hvordan skulle man balansere et styringssystem som fokuserte på standardisering og at ting skulle skje som planlagt, når det man søkte å oppnå var tilpasning til hver enkelt kunde, samt myndiggjøring av de ansatte? Simons (1995b) var likevel opptatt av at man ikke kunne forkaste den tradisjonelle styringsfilosofien for raskt. Han hevdet at man like gjerne kunne sette spørsmålsteget ved hvordan organisasjoner skal beskytte seg mot feil beslutninger gjort av bemyndigede ansatte som kanskje ikke deler de samme målene eller informasjonen som toppledelsen – eller hvordan virksomheter skal oppnå et konstant og varig formål, dersom kontinuerlig innovasjon resulterer i unødvendig eksperimentering og motstridende initiativ.

På bakgrunn av denne diskusjonen så Simons (1995a) behovet for et nytt rammeverk som balanserte dette samspillet mellom behovet for kontroll og samtidig nødvendigheten av å endre. I rammeverket understrekes viktigheten av disiplin, og balansen mellom frihet og kontroll (Simons, 1995a). Økonomistyring er ikke bare et verktøy for å hindre at innovasjon

går amok, men også nødvendig for å balansere disiplin og fleksibilitet. Simons' rammeverk Levers of Control fokuserer på spenningene mellom det organisatoriske behovet for innovasjon og det organisatoriske behovet for å oppnå forhåndsbestemte mål, og peker på at fire ulike styringsmekanismer må styres for å kunne håndtere disse organisasjonsbehovene (Bisbe & Otley, 2004). Fire viktige elementer er knyttet til rammeverket; kjerneverdier, risiko som må unngås, kritiske prestasjonsvariabler og strategiske usikkerheter (Ferreira & Otley, 2009).

De fleste ledere anser kontroll som å måle prosess opp mot forhåndsdefinerte planer, for å sikre seg at man oppnår de målene man har satt seg innenfor en gitt tidsramme (Simons, 1995b). Denne formen for kontroll inngår i det Simons omtaler som diagnostiske styringssystemer, og er kun én av de ulike mekanismene i rammeverket hans som ledere kan bruke for å oppnå kontroll. Tre andre styringsmekanismer er også viktige hos dagens bedrifter; trossystemer, grensesystemer og interaktive styringssystemer (Simons, 1995a).

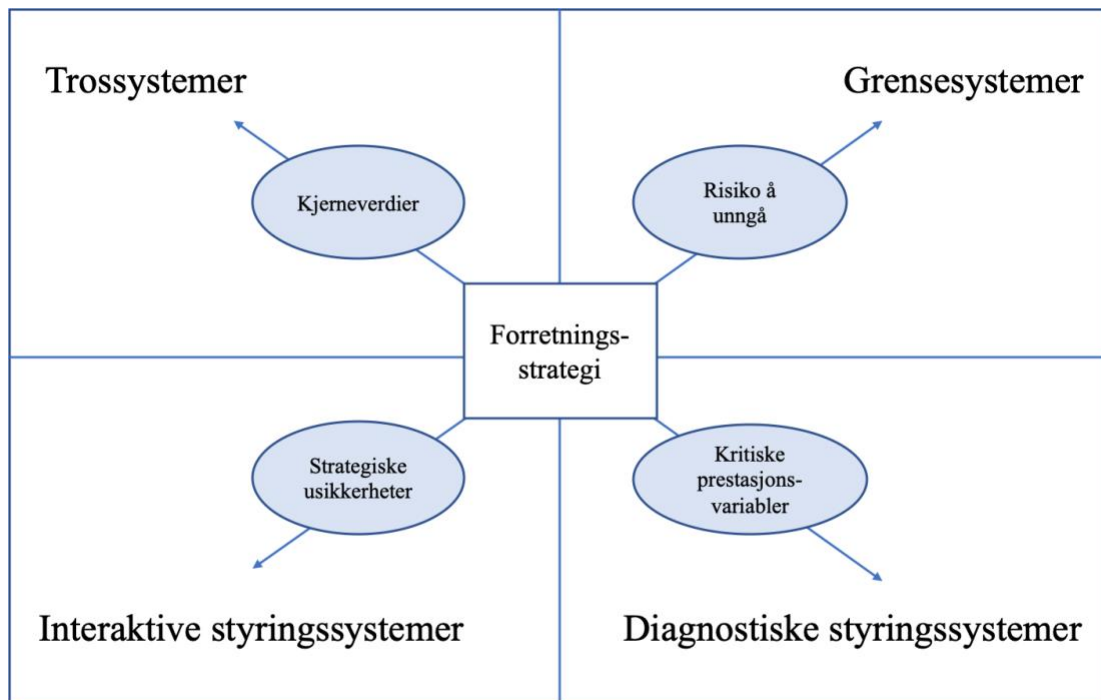
Hver av de fire ulike mekanismene har et konkret formål for lederen som forsøker å utnytte de ansattes kreativitet, men samtidig beholde kontroll og styring (Simons 1995a).

Diagnostiske styringssystemer gjør at ledelsen kan ha en oversikt over måloppnåelse, og sørge for at mål blir nådd mest mulig effektivt. Trossystemer styrker de ansattes beslutningsmyndighet, og oppfordrer dem til å lete etter nye muligheter. De kommuniserer ut bedriftens kjerneverdier og skal inspirere ansatte til å forplikte seg til organisasjonens formål. Grensesystemer inneholder regler og begrensninger, og skal formidle til de ansatte hva de *ikke* skal gjøre og hvilken risiko de skal unngå. Til slutt har vi interaktive styringssystemer, som tillater ledelsen å rette sin oppmerksomhet mot strategiske usikkerheter og trusler, ved at de aktivt involverer seg i beslutningsaktivitetene til de ansatte (Simons, 1995a).

Rammeverket har et helhetlig perspektiv på styring, som innebærer at man betrakter de ulike mekanismene i sammenheng med hverandre (Bjørnenak, 2013). Widener (2007) poengterer at mekanismene i Levers of Control-rammeverket er komplementære, og at de kun når deres fulle potensiale dersom de brukes sammen. Dette støttes av Simons (1995a), som påpeker at det er samspillet mellom de ulike styringsmekanismene som er styrken i rammeverket, ikke hver enkel mekanisme i seg selv. Ved å fokusere på dette samspillet kan man oppnå et ideelt styringssystem.

4.1.1 Spenninger

Ifølge Simons (1995a) er toppledere nødt til å gi fra seg kontroll over ulike typer beslutninger og la ansatte på lavere nivåer i organisasjonen handle selvstendig for å oppnå frihet og motivasjon hos de ansatte. Gode ledere jobber kontinuerlig med å hjelpe sine ansatte med å øke potensialet. I små organisasjoner gjør ledere dette uformelt. Det er vanligere i mindre organisasjoner at ledelsen og ansatte på lavere nivåer sitter rundt samme bord og diskuterer verdier, mål, regler og endringer. Etter hvert som organisasjonene blir større, mer desentralisert, og geografisk spredt, er ikke toppledelsen lenger i direkte kontakt med alle ansatte og har muligheten til å gi kontinuerlige tilbakemeldinger og innspill. Prinsippene for kommunikasjon og kontroll blir derfor viktigere og mer sentrale.



Figur 2. Simons' rammeverk.

Simons (1995b) hevder at de fire styringsmekanismene skaper spenninger ved at to av mekanismene, trossystemet og interaktive styringssystemer, skaper positiv energi, mens de to resterende mekanismene skaper negativ energi (se figur 2). Der er imidlertid ikke slik at den ene siden er noe viktigere enn den andre. Begge deler er avgjørende for at virksomheten skal nå sine mål, og dersom man klarer å balansere disse spenningene kan man lykkes med å implementere strategi.

Det er hovedsakelig tre dynamikker som gjenspeiler tre forskjellige nyanser av organisasjoner: (1) dynamikken i å skape verdier, (2) dynamikken i strategiutvikling og (3) dynamikken i menneskelig atferd. Hver av disse dynamikkene fører til organisatoriske spenninger som må forenes og balanseres for å tillate effektiv kontroll av forretningsstrategien (Simons, 1995b).

En fundamental utfordring innenfor verdiskaping (1) er å balansere ubegrensede muligheter med en begrenset oppmerksomhet. For virksomheter i dag finnes det et hav av muligheter, men det er umulig å være observant for alle. Dersom ledere skal klare å forvandle mulighetsrommet til verdier, må de finne måter å utnytte den begrensede oppmerksomheten og oppfordre til mulighetssøkende atferd (Simons, 1995b).

Det finnes flere ulike måter å definere strategi (2) på, der det er vanlig å skille mellom intendert og fremvoksende strategi. Førstnevnte innebærer at strategien er definert på forhånd av implementeringen, og at den kommuniseres ut som en top-down prosess. En fremvoksende strategi oppstår derimot på alle nivåer i organisasjonen, som et resultat av enkeltpersoner som søker etter og skaper muligheter (Simons, 1995b). Mintzberg (1987, i Simons 1995b) mener at det ene perspektivet ikke nødvendigvis utelukker det andre, men at begge opererer samtidig i en organisasjon. Organisasjoner er avhengig av å balansere det å følge en intendert plan, samtidig som man griper uventede muligheter (Simons, 1995b).

Dynamikken i menneskelig atferd (3) består av tre antagelser om individet; ønsket om å gjøre det som er rett, ønsket om å bidra, og ønsket om å skape. Ifølge Simons (1995b) finnes det en rekke organisatoriske blokkeringer som hindrer individet i å opptre i henhold til disse antagelsene. Regler, sanksjoner, gruppepress og frykt for å gjøre feil er eksempler på organisatoriske blokkeringer. Ledere kan bruke styringssystemer, eksempelvis trossystemet, for å overkomme organisatoriske blokkeringer og fremme positive menneskelige egenskaper (Simons, 1995b).

Ved å bruke de fire styringsmekanismene i rammeverket effektivt, kan ledere være sikre på at fordelene med innovasjon og kreativitet ikke oppnås på bekostning av kontroll (Simons, 1995a). Styringssystemer er først og fremst viktige mekanismer i å håndtere den iboende spenningen mellom mulighetssøkende atferd og begrenset oppmerksomhet. Å balansere denne spenningen er avgjørende for å maksimere avkastning og skape verdier. For det andre

finnes det et samspill mellom tiltenkte strategiprosesser og fremvoksende strategiprosesser. Begge deler er viktige. For det tredje er styringssystemer i stand til å forene spenningen mellom individuell egeninteresse og ønsker om å bidra til fellesskapet (Simons, 1995b).

4.1.2 Trossystemer

Alle virksomheter er skapt med et formål. Trossystemer defineres som de sett med organisatoriske definisjoner som ledere kommuniserer ut til sine ansatte, eksempelvis virksomhetens misjon og visjon (Simons, 1995a). Hensikten er å formidle grunnleggende verdier, mål og retning for organisasjonen slik at de ansatte tar til seg virksomhetens kjerneverdier og handler i tråd med disse. Trossystemer forsøker å formidle informasjon om virksomhetens kjerneverdier – hvordan virksomheten skaper verdi (Simons, 1995b).

Trossystemer er som regel brede og omfangsrike, slik at flest mulig ansatte på ulike nivåer i organisasjonen skal kunne relatere seg til innholdet. Ettersom trossystemer er såpass brede, blir de gjerne kritisert for å mangle dybde og konkret innhold (Tessier & Otley, 2012). Denne kritikken overser imidlertid det viktigste formålet med trossystemene; å inspirere og fremme engasjement for organisasjonens kjerneverdier (Simons, 1995a).

Trossystemer kan defineres på ulike nivåer i en organisasjon. Eksempelvis i vår case, kan organisasjonsverdier være definert for spesifikke enheter og avdelinger i kommunen eller for Trondheim kommune som en helhet. Uten formelle trossystemer kan ansatte i store, desentraliserte organisasjoner miste oversikt over virksomhetens kjerneverdier og føle på en manglende tilhørighet. I fravær av tydelig artikulerte kjerneverdier, blir de nødt til å gjøre antakelser over hva som er passende oppførsel og riktige beslutninger (Simons, 1995a). Når problemer og utfordringer dukker opp underveis, skal trossystemer sørge for at de ansatte vet hvilke utfordringer de skal vie sin oppmerksomhet til og hvordan de skal håndteres. Enda viktigere, når ting er problemfritt, skal trossystemene sørge for at de ansatte er motivert og inspirert til å søke etter nye måter å skape verdi (Simons, 1995b).

Trossystemer må være vide og omfangsrike nok til at de appellerer til alle ansatte i virksomheten, og slik at hver enkelt ansatt kan ta de til seg og handle etter dem basert på egne premisser (Simons, 1995a). Widener (2007) hevder imidlertid at trossystemer utgjør et godt utgangspunkt for virksomheten, men at de alene ikke er tilstrekkelig til å brukes for å nå ønskede mål. Ettersom trossystem er for uklare til å brukes som standarder for

prestasjonsmåling, trenger man et styringssystem som oversetter svevende verdier til fokusert, målbevisst aktivitet. Her kommer grensesystemene inn (Simons, 1995b).

4.1.3 Grensesystemer

Grensesystemer er basert på et enkelt, men grunnleggende, styringsprinsipp som kalles “the power of negative thinking” (Simons, 1995a). De avgrensar det akseptable handlingsrommet for virksomhetens ansatte. I motsetning til trossystemer som formidler positive idealer, så skal grensesystemene identifisere klare grenser for aktiviteter, basert på virksomhetens oppfatning av risiko (Simons, 1995b).

I likhet med diagnostiske styringssystem, er grensesystemer der for å begrense de ansattes atferd (Widener, 2007). Grensesystemer gjør at ledere kan diktere hva de ansatte ikke skal gjøre, og begrenser den individuelle kreativitet til å eksistere innenfor handlingsrommet (Simons, 1995b). I stedet for å fokusere på hva de ansatte *skal* gjøre, handler grensesystemer om å definere hva de ansatte *ikke* skal gjøre. Ved å fortelle de ansatte hva de ikke skal gjøre, er det fortsatt rom for innovasjon og nytenkning - men innenfor klart definerte grenser (Simons, 1995a).

Grensesystemer er vanligvis uttrykt som negative restriksjoner eller minimumsstandarder (Simons, 1995b). Grensesystemer kan både være definert av organisasjonens ledelse, og det kan være rammer og reguleringer som er satt eksternt for organisasjonen, eksempelvis av myndighetene. I vår case, som omhandler innovasjon i offentlig sektor, er loven om offentlige anskaffelser et eksempel på en mekanisme som faller inn under grensesystemet. I moderne organisasjoner er grensesystemer som regel forankret i standarder for etisk atferd, codes of conduct etc. De kan også være definert som grenser for forretningsstrategien, der formålet er å sikre at de ansatte styrer unna muligheter som kan svekke bedriftens strategiske posisjon (Simons, 1995a). Det handler om å identifisere risikofaktorer man skal unngå, samt hvordan man skal kontrollere risiko som er nødvendig (Bjørnenak, 2013).

Til tross for at grensesystemer er omtalt som negative systemer, så tillater de ledelsen å delegere beslutningsmyndighet til sine ansatte, og dermed fører til at virksomheten oppnår maksimal kreativitet og fleksibilitet (Simons, 1995a). På mange måter kan man betrakte grensesystemer som en forutsetning for organisatorisk frihet og gründeratferd (Simons, 1995b).

Til sammen fungerer trossystemer og grensesystemer som *yin* og *yang* fra den kinesiske filosofien (Simons, 1995a). De varme, positive, inspirerende verdiene er en motsetning til de kalde, mørke begrensningene. Resultatet blir en dynamisk spenning mellom engasjement og restriksjoner. Til sammen forvandler disse systemene ubegrensede muligheter til et definert handlingsrom de ansatte oppfordres til å utnytte aktivt (Simons, 1995a).

4.1.4 Diagnostiske styringssystemer

Diagnostiske styringssystemer er designet for å sikre forutsigbar måloppnåelse (Simons, 1995b). Ledelsen bruker disse systemene til å overvåke mål, lønnsomhet og fremgang. På den måten kan man sørge for at kritiske prestasjonsmål nås, og man kan korrigere eventuelle avvik fra planen (Johanson & Madsen, 2013). Et av hovedformålene med diagnostiske styringssystemer er at ledelsen skal slippe byrden ved konstant overvåkning (Simons, 1995a). De fremmer autonomi blant de ansatte, der den enkelte arbeider blir holdt ansvarlig for sine resultater, men har fortsatt den friheten til å velge hvordan de skal oppnå ønskede mål (Simons, 1995b). Diagnostiske styringssystem kan se forskjellige ut, basert på hva som er formålet med målingen. Dersom målingen omhandler eksempelvis lønnsomhet, er ulike typer mål på lønnsomhet og resultater en naturlig del av dette. Hvis hensikten derimot er kostnadsbesparelser, vil kostnadskalkyler og budsjetter få større oppmerksomhet.

Disse styringssystemene krever ikke veldig mye oppmerksomhet fra ledelse annet enn tiden som brukes til å sette årlige mål og overvåke unntak for å sikre at aktivitet utspiller seg i henhold til planen. Jevnlige tilbakemeldinger gjør at ledelsen kan justere og forbedre prosesser slik at de bedre fører til måloppnåelse (Simons, 1995a). Likevel er ikke diagnostisk måling tilstrekkelig for å sikre effektiv kontroll i en bedrift alene (Simons, 1995a). Det holder ikke å tenke at når ledelsen har definert mål og standarder, og de ansatte vet hva de skal gjøre, så kan man flytte sin oppmerksomhet andre steder. Det er risikabelt å holde de ansatte ansvarlig for prestasjonsmål - spesielt når de er vanskelige.

4.1.5 Interaktive styringssystemer

Etterhvert som organisasjoner vokser i størrelse, har ledelsen stadig mindre interaksjon med sine ansatte. Dette fører til et behov for nye formelle systemer som muliggjør informasjonsdeling på tvers av ulike nivåer i organisasjonen (Simons, 1995a). Sammenlignet

med de andre styringssystemene, er interaktive styringssystem i mindre grad top-down og har et større fokus på inkludering (Johanson & Madsen, 2013). I motsetning til diagnostiske styringssystem, er interaktive styringssystem hovedsakelig fremtidsrettet, og innebærer aktiv og hyppig dialog blant ledelsen (Widener, 2007). Simons (1995a) forklarer interaktive styringssystemer som formelle informasjonssystemer der ledelsen involverer seg regelmessig og personlig i beslutningsaktivitetene til de ansatte. Formålet med styringssystemet er å sikre feedback for å jevnlig oppdatere virksomhetens strategi og retning (Johanson & Madsen, 2013).

I motsetning til de andre systemene som er forklart ovenfor, er ikke interaktive styringssystemer en unik type styringssystem. Dette betyr at også de andre typene styringssystemer kan brukes eller gjøres interaktivt av ledelsen (Simons, 1995b). Eksempelvis kan diagnostiske styringssystemer, som i utgangspunktet krever lite oppmerksomhet fra ledelsen, brukes interaktivt ved at lederne har hyppig og regelmessig fokus på måloppnåelse og fremgang, i lys av organisasjonens strategiske usikkerheter (Collier, 2005). Også trossystemer kan brukes interaktivt, ved å aktivt kommunisere ut virksomhetens visjon, verdier og strategi og ved å skape en aktiv dialog med de ansatte om temaet. Ved å bruke ett eller flere av styringssystemene interaktivt, vil ledelsen sende tydelige signaler til organisasjonen om hva som er viktig (Simons, 1995a).

Alle interaktive styringssystemer har fire definerende egenskaper, og dermed er interaktive dersom; (1) informasjonen som genereres av systemet er viktig for toppledelsen og brukes for å sette planer, (2) de krever hyppig og regelmessig involvering fra ledere på alle nivåer i virksomheten, (3) data fra systemet blir tolket og diskutert i møter ansikt-til-ansikt, og (4) systemet fremmer diskusjoner og setter fokus på fremtidige utfordringer (Simons, 1995b).

4.1.6 Kritikk av Simons

Rammeverket Levers of Control er en av tungvektene i økonomistyringslitteraturen og har blitt brukt i uendelig mange casestudier og forskningsartikler. Likevel har det også vært utsatt for kritikk. Collier (2005) hevder at rammeverket til Simons ikke tar nok hensyn til de uformelle styringsmekanismene som finnes i en organisasjon, som for eksempel normer, sosiale relasjoner og kultur. Han poengterer at disse er svært sentrale elementer i et styringssystem, selv om de ikke synes på et organisasjonskart og er vanskelig å presentere i resultatrapporter. Rammeverket kritiseres også for å være basert på toppledelsens design og

bruk av styringssystemer, og ignorerer lavere hierarkiske nivåer. Dette fører til at Levers of Control ikke kan brukes til å forklare helheten som finnes i styringssystemer innenfor en organisasjon (Ferreira & Otley, 2009).

En annen svakhet ved rammeverket er at betydningen av begrepene som brukes (eksempelvis kjerneverdier) er diffuse og etterlater mye rom for subjektiv tolkning (Tessier & Otley, 2012). Spesielt trossystemer og grensesystemer kritiseres for å ikke være tydelige nok i sine definisjoner, og at balansen mellom positiv og negativ styring har fått for liten oppmerksomhet (Ahrens & Chapman, 2004). Dette kan knyttes sammen med Ferreira og Otley (2009), som hevder at *balanse* er et begrep som er svært sentralt i rammeverket, men som mangler konkretisering av hvordan de ulike mekanismene fungerer i praksis.

4.2 Aktuell forskning basert på Simons' rammeverk

En rekke studier har benyttet Simons' rammeverk for å kartlegge forholdet mellom styringssystemer og innovative muligheter innenfor en virksomhet. Flere av disse studiene konkluderer med at interaktive styringssystemer fremmer både produktinnovasjon (Bisbe & Otley, 2004), samt vellykket prosess- og organisasjonsinnovasjon (Lopez-Valeiras, Gonzales-Sanchez & Gomez-Conde, 2016). Interaktive styringssystemer har til hensikt å skape dialog og organisatorisk læring, der ledelsen involverer seg personlig og retter hyppig oppmerksomhet til styringssystemet og sine ansatte (Simons, 1995a). Simons (1995b) hevder at interaktive styringssystemer kan brukes til å styre fremvoksende strategi; snarere enn å fokusere på det organisasjonen allerede forstår og gjør godt, retter disse systemene organisatorisk oppmerksomhet mot nye trusler og muligheter.

En svakhet ved mange av disse studiene som benytter Simons' rammeverk er at de konsentrerer seg hovedsakelig kun om interaktive styringssystemer, og det er derfor ikke mulig å trekke konklusjoner om den potensielle rollen de andre styringsmekanismene kan ha for innovasjon og prestasjon. Frezatti, Bido, Cruz og Machado (2017) kommer derimot med et nyttig bidrag i sin artikkel der de undersøker koblingen mellom diagnostisk og interaktiv bruk av styringssystemer og deres tilknytning til innovasjonsprosessen. Et av hovedfunnene i artikkelen handler om rollen til diagnostiske styringssystemer. Ifølge Simons (1995a) brukes diagnostiske styringssystemer hovedsakelig for å sikre forutsigbar måloppnåelse, der fremgang måles opp mot forhåndsdefinerte standarder. Noe av litteraturen hevder at disse

begrenser innovasjonsprosessen og gjør den kompleks, hovedsakelig på grunn av det økonomiske fokuset, behovet for rikelig informasjon, tidskrav etc. (se feks. Henri, 2006). Frezati et al. (2017) støtter derimot ideen om at en diagnostisk bruk av styringssystemer kan være hensiktsmessig ved overvåkning av innovasjonsprosjekter, på grunn av behovet for å kontrollere dem med tanke på planlagte resultater. Ettersom innovasjon ofte er preget av usikkerhet, kan det være betryggende for ledelsen med et styringssystem som sikrer kontinuerlig overvåkning og dermed forutsigbar måloppnåelse.

Mye av den tidligere litteraturen ser på samspillet mellom styringssystemer og omfanget av innovasjon i en bestemt kontekst, for eksempel ny produktutvikling, snarere enn variasjoner i innovasjonsegenskaper. Bedford (2015) poengterer at det er forskjell i hva slags innovasjonsaktiviteter en virksomhet driver med, og skiller mellom utforskning og utnyttelse, noe han hevder stiller motstridende krav til virksomheten. Utforskning er assosiert med begreper som *søk, variasjon, risikotaking, eksperimentering, lek, fleksibilitet, oppdagelse og innovasjon*, mens utnyttelse er indikasjon på *foredling, valg, produksjon, effektivitet, utvalg, implementering og utførelse*. I hans studie finner han at interaktive styringssystemer assosieres med utforskende innovasjonsbedrifter, mens utnyttende innovasjonsbedrifter har en tendens til å dra nytte av å legge vekt på diagnostiske- og grensesystemer. Dette fordi utforskende innovasjonsaktiviteter er preget av mer usikkerhet og risiko, og det er nødvendig at ledelsen er mer involvert. Med utnyttende innovasjonsaktiviteter derimot, handler det i større grad om å øke effektivitet gjennom repetisjon av rutiner, noe som er mer forenelig med diagnostiske- og grensesystemer. Styringssystemet spiller altså en sentral rolle for en virksomhets innovasjonsaktivitet, men det er de ulike egenskapene ved innovasjonsprosessen som legger føringer for hva slags styringssystem som er mest hensiktsmessig (Bedford, 2015).

4.3 Tett vs. løs styring

En ting er hvilke styringsmekanismer som brukes, men kanskje enda mer interessant er *hvordan* de brukes. Man kan ha de samme verktøyene, men ende opp med ulike resultater ut ifra hvordan man styrer prosessen. Merchant og Stede (2012) påpekte at selve styringen er et kritisk element for at bedrifter skal lykkes. Dersom man feiler med dette kan det medføre store økonomiske tap, tap av omdømme etc. Det sentrale spørsmålet blir derfor hvordan man

skal utøve *god* styring, og aller helst på en effektiv måte, der det benyttes minst mulig ressurser og man oppnår høyest mulig måloppnåelse.

Butler et al. (1998) hevdet at organisasjoner kan ha uklare eller klare strukturer, og mente at det kan oppstå to ulike typer organisatoriske feil som følge av strukturen. En tydelig struktur er basert på presise regler som definerer ulike beslutningstyper, og prosedyrer for å håndtere disse beslutningene. Uklare strukturer er derimot basert på fleksible regler der beslutninger blir tatt fortløpende gjennom prosessen.

Tettshetsfeil (error of tightness) oppstår når strukturer er for stramme og definerte (Butler et al., 1998). Dette betyr at beslutningsprosesser har en tendens til å være for begrenset av prosedyrer, hierarkiske regler og andre byråkratiske egenskaper. Hvis en organisasjon er for preget av slike strukturer vil den ha en tendens til å miste muligheter, for eksempel når det gjelder markeder, teknologi og andre områder. Den eksisterende strukturen tillater ikke tilstrekkelig beslutningsevne, og den begrenser valgmuligheter. Dette kan påvirke virksomhetens innovasjonsmuligheter, og føre til at man ikke får fornyet og utviklet seg. På den andre siden kan en organisasjon ha en struktur som er for uklar. Her er problemet at man mister effektivitet, og det kan oppstå det vi kaller for *løshetsfeil* (error of looseness). I dette tilfellet kunne beslutninger blitt tatt mer effektivt ved hjelp av systematisk bruk av prosedyrer og regler (Butler et al., 1998).

I litteraturen virker det å være uenighet i hvorvidt man burde praktisere tett eller løs styring dersom man ønsker å oppnå innovasjon, selv om det tyder på at flere deler synet på at styringssystemer helst ikke burde utformes på en stram måte, da det kan ha en negativ innvirkning på innovasjon. Dersom de ansatte må overholde bindende forhåndsinnstilte systemer og det kreves omfattende dokumentasjon, i tillegg til å gi svært lite rom til å innovere, kan kreativiteten deres lide. Derfor bør design av styringssystemer ikke være for stiv, slik at det gis rom for kreativitet og innovasjon (Chenhall & Moers, 2015). Butler et al. (1998) hevdet at det motstridende behovet for effektivitet og tilpasningsevne er i konstant spenning, og organisasjonens evne til å håndtere denne motsetningen mellom uklare og klare strukturer, er avgjørende for om den vil lykkes eller ikke.

Også her mener man altså at styringssystemet spiller en viktig rolle for innovasjon i en virksomhet, og at den strukturen man praktiserer kan få konsekvenser på organisatorisk nivå.

Et viktig poeng er ikke bare at dersom man har for stram styring, så mister man innovasjonsmuligheter, men at dersom man styrer for løst og fleksibelt, vil ikke de innovasjonsaktivitetene man gjør bli utført på den mest effektive og smarte måten i henhold til virksomhetens ressurser (Butler et al., 1998).

4.4 Oppsummering av teori

I dette kapitlet har vi presentert teorigrunnlaget som skal brukes for å analysere våre empiriske funn. Basert på rammeverket *Lever of Control* (1995a, 1995b) skal vi undersøke hvordan sentrale aktører i vår case opplever at et styringssystem kan tilrettelegge for innovasjon i en kommune. Innledningsvis presenterte vi hvilke definisjoner av styringssystemer og innovasjon vi benytter i denne oppgaven. Vi har valgt å bruke Simons (1990) forståelse av styringssystemer, ettersom det er hans rammeverk som ligger til grunn for studien vår. I tillegg til dette anser vi kultur og sosiale normer som sentrale elementer i et styringssystem, i tråd med Collier (2005). Vi har også valgt å inkludere Butler et al. (1998) som skiller mellom tett og løs styring, ettersom dette kan ha konsekvenser i en innovasjonsprosess.

5. Metode

I denne oppgaven skal vi gjennomføre en casestudie, der vi ønsker å undersøke styringssystemets rolle i å tilrettelegge for innovasjon i en kommune. I dette kapitlet vil vi gjøre rede for de metodiske valgene som ligger til grunn for å besvare vår problemstilling. Metode handler kort fortalt om hvordan man går frem for å belyse deler av virkeligheten (Jacobsen, 2015). Det finnes imidlertid ikke én fremgangsmåte som universelt passer for alle studier. Valgene vi har gjort har derfor fått konsekvenser for den beskrivelsen vi gir av de empiriske data. Eksempelvis har problemstillingen vært avgjørende, og har lagt føringer for valg av fremgangsmåte (Nyeng, 2004).

5.1 Vitenskapelig ståsted

Ifølge Nyeng (2017) kan vitenskapelig forskning aldri være helt objektiv. Med dette mener han at mennesket har et sett grunnleggende oppfatninger om hvordan verden ser ut og som vil påvirke vår søken etter ny kunnskap. Justesen og Mik-Meyer (2010) hevder at det vitenskapsteoretiske ståstedet til forskeren vil påvirke hvordan en undersøkelse gjennomføres, for eksempel hvordan data innhentes fra virkeligheten og hvordan den fortolkes. Vi mener derfor det er hensiktsmessig å gjøre rede for vårt vitenskapelige ståsted som ligger til grunn for oppgaven.

Først begynner vi med å definere noen sentrale begreper som bidrar til å illustrere den nære sammenhengen mellom metode og virkelighet, nemlig *ontologi* og *epistemologi*. Førstnevnte handler om hvordan virkeligheten faktisk ser ut (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2004). Epistemologi handler derimot om hvordan vi kan tilegne oss kunnskap om denne virkeligheten (Nyeng, 2017). I lang tid har det vært uenigheter om hva som er den riktige forståelsen av virkeligheten (ontologi) og hvordan vi kan tilegne oss kunnskap på best mulig måte (epistemologi). Denne uenigheten danner skillet mellom en positivistisk og fortolkningsbasert tilnærming (Jacobsen, 2015).

Den fortolkningsbaserte tilnærmingen, som også kalles hermeneutikken, handler om meningsforståelse og fortolkning (Nyeng, 2017). Etersom vi er opptatt av å forstå styringssystemets rolle i innovasjon, basert på våre informanternes *opplevelser* og *erfaringer*, vil vårt vitenskapsteoretiske ståsted være basert på hermeneutikken. I motsetning til

positivismen, som baserer seg på “harde fakta”, avdekkes det kunnskap som ikke er tilgjengelig på overflaten når man samler inn data med en fortolkende tilnærming (Thurén, 1993). I arbeidet med datainnsamlingen vår vil det være to lag av tolkning – subjektet (informanten) som forstår seg selv, og vi som forskere som forstår subjektet. Dette kalles dobbel hermeneutikk (Nyeng, 2017).

Den positivistiske tilnærmingen likestilles ofte med kvantitativ metode, mens den fortolkningsbaserte tilnærmingen brukes gjerne i kvalitative studier (Jacobsen, 2015). Nyeng (2017) poengterer at begge metoder er likeverdige, men at de brukes til forskjellige formål. I vår casestudie hvor vi forsøker å forklare et fenomen, vil ikke kvantitativ forskningsmetode være tilstrekkelig da den har mangel på kontekstforståelse. Nyeng (2017) hevder at kunnskap er kontekstavhengig, og at forkunnskaper om konteksten er det som gjør oss i stand til å forstå et budskap.

5.2 Tema og problemstilling

Når man skal gjennomføre en undersøkelse, er det viktig å avgrense fokusområdet og innse at man ikke kan se på alt. Å utarbeide en problemstilling er krevende, men også en av de viktigste fasene i en forskningsprosess (Jacobsen, 2015). Vi opplevde at denne fasen fulgte oss gjennom hele skriveprosessen, og at vi flere ganger gikk tilbake til problemstillingen og endret denne.

Jacobsen (2015) skiller mellom beskrivende og forklarende problemstillinger. Dersom man har en beskrivende problemstilling er man gjerne opptatt av å beskrive et spesifikt fenomen, og ettersom undersøkelsen er avgrenset i tid, vil man kun være i stand til å si noe om en gitt situasjon til et gitt tidspunkt (Jacobsen, 2015). En forklarende (kausal) problemstilling derimot, vil være opptatt av å forklare *hvorfor* noe er som det er.

Vi har definert følgende problemstilling: *“Hva er styringssystemets rolle i å tilrettelegge for innovasjon i en kommune?”* Dette gjør vi ved å bruke konkrete eksempler fra et innovasjonsprosjekt i Trondheim kommune. Funnene vi gjør vil være avgrenset til å beskrive dette spesifikke prosjektet, på det aktuelle tidspunktet det ble gjennomført. Problemstillingen vår er dermed beskrivende.

5.2.1 Valg av kvalitativ metode

Formålet med undersøkelsen styrer hvorvidt man skal velge kvantitativ eller kvalitativ metode, selv om den ene metoden ikke nødvendigvis utelukker den andre (Olsson & Sörensen, 2003). Problemstillingen er også avgjørende for valg av fremgangsmåte (Johannessen et al., 2011). I denne studien har vi definert en beskrivende problemstilling, der vi er opptatt av informantenes opplevelse av et konkret fenomen. Vi legger derfor vekt på forståelse snarere enn forklaring. Ifølge Tjora (2012) er dette selve grunnlaget i kvalitativ metode.

5.3 Forskningsmetode

Denne oppgaven er en kvalitativ casestudie av et innovasjonsprosjekt i velferdsteknologiseringen ved Trondheim kommune, nærmere bestemt utvikling av lokaliseringstjenesten. Vi har innhentet data hovedsakelig gjennom dybdeintervju. Vi har gjennomført totalt to pilotintervjuer, åtte dybdeintervjuer, samt oppfølgingsspørsmål på e-post i etterkant. I tillegg har vi benyttet oss av publiserte og interne dokumenter fra kommunen og SINTEF som tilleggsinformasjon for en rikere beskrivelse av prosjektet.

I kvalitativ metode skiller det mellom ulike forskningstilnærminger, der man trekker et hovedskille mellom induktiv og deduktiv metode. Ved induktiv metode går forskeren fra empiri til teori, der formålet er at man skal samle inn data med et åpent sinn og deretter systematisere sine funn (Jacobsen, 2015). I en slik tilnærming oppstår teorigrunnlaget i hovedsak *etter* datainnsamlingen, ettersom man ikke ønsker å bli begrenset av hvilken type informasjon som samles inn (Jacobsen, 2015). Deduktiv metode brukes derimot i forskning som er teoridrevet, der teorien bestemmes på forhånd og dermed legger visse føringer for datainnsamlingen (Tjora, 2012). Nyeng (2004) hevder at i den induktive forskningsmetoden danner praksis grunnlaget for teorien, mens i deduktiv metode sjekker man teori bestemt på forhånd opp mot praksis. Begge metodene har vært utsatt for kritikk. Jacobsen (2015) påpeker at det er naivt å tro at man som forsker kan gå inn i prosessen med et helt åpent sinn, mens Nyeng (2017) hevder sterkt at man aldri kan *bevise* en teori, man kan kun mislykkes med å motbevise den.

I begynnelsen av vår forskningsprosess tok vi utgangspunkt i deduktiv metode, da vi hadde noen tanker om hvilke teorier og temaer vi syntes var interessante. Tidlig i prosessen kom vi i

kontakt med noen ansatte i kommunen som jobber under velferdsteknologiseringen, og vi fikk avtalt to pilotintervjuer. I disse møtene samlet vi inn relevant informasjon om avdelingen, pågående og avsluttede prosjekter. Her fikk vi noen ideer om hvilken retning vi kunne ta med oppgaven vår, hvilket prosjekt vi ønsket å se nærmere på, og hvem det kunne være aktuelt å snakke med. Etter pilotintervjuene gikk vi tilbake til å lese teori og relevant forskning. Dette ligner på fremgangsmåten i induktiv metode (Tjora, 2012). Basert på pilotintervjuene og innhenting av mer teori, valgte vi å benytte rammeverket Levers of Control som vårt teoretiske grunnlag på de resterende intervjuene. Vi vekslet imidlertid mellom teori og empiri gjennom hele forskningsprosessen. Ifølge Tjora (2012) kalles dette en stegvis-deduktiv induktiv metode, hvor man veksler mellom de to ulike tilnærmingene.

5.3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en plan eller skisse for en undersøkelse (Ringdal, 2013). Kvalitative forskningsmetoder kan gjennomføres på ulike måter, og forskere er uenig hva som er den beste metoden (Johannessen et al., 2011). Valg av undersøkelsesopplegg vil ha store konsekvenser for studiens validitet, og det er derfor viktig at man sikrer at det opplegget man velger er det som best egner seg til å besvare problemstillingen (Jacobsen, 2015). Ifølge Ryan, Scapens og Theobald (2002) vil et godt forskningsdesign videre kunne gi mer gyldige konklusjoner og slutninger som kan trekkes fra studien.

Etter at vi hadde utarbeidet problemstillingen, var neste steg å bestemme seg for hvilket undersøkelsesopplegg vi skulle bruke. Jacobsen (2015) skiller mellom et ekstensivt og intensivt opplegg. Ved bruk av førstnevnte går man i bredden, og man studerer relativt mange enheter der målet er å kunne generalisere sine funn fra et utvalg til populasjon. Dersom man derimot bruker et intensivt undersøkelsesopplegg, går man mer i dybden på et konkret fenomen eller en hendelse. Her studerer man få enheter, og målet er å få en detaljert forståelse av fenomenet og hvordan ting henger sammen (Jacobsen, 2015). Ettersom vi ønsket å undersøke hvilken rolle styringssystemet har for å tilrettelegge for innovasjon, og hvordan ansatte som jobbet med lokaliseringstjenesten *opplevde* arbeidet med innovasjon, har vi valgt å bruke et intensivt undersøkelsesopplegg. På den måten sikret vi at vi kunne gå mer i dybden av prosjektet, som bidrar til en bedre forståelse for hvordan våre informanter opplevde styringssystemets rolle i å tilrettelegge for innovasjon i kommunen.

Jacobsen (2015) presenterer videre de mest brukte forskningsdesignene; casestudier, små n-studier, tverrsnittstudier, tidsseriestudier, kohortstudier og eksperimentelle design. Vi har benyttet oss av førstnevnte, altså en casestudie. Casestudier kan betegnes som intensive kvalitative studier, der man undersøker få enheter (Andersen, 2013). I en casestudie går man dypt inn i et fenomen, en organisasjon eller noe annet som tydelig er avgrenset både i tid og rom (Jacobsen, 2015). Ifølge Maaløe (2002) bidrar casestudier med en unik mulighet til å forstå mennesker og lytte til hva de har å si, og på den måten minimere sjansen for at man lar sine egne meninger og holdninger påvirke forskningsprosessen. Scapens (1990) forklarer at casestudier gir oss muligheten til å forstå økonomistyring i form av teknikker, prosedyrer og systemer når det gjelder hvilke som blir brukt og hvordan de brukes. Han påpeker også at vi som forskere innen økonomistyring må være forsiktig med å skille mellom hvilke styringssystemer ledere tror de bruker, og hvilke de faktisk bruker.

5.4 Intervju

Vi ønsket å studere ansatte i Trondheim kommunes opplevelser og erfaringer, og derfor mente vi at dybdeintervju er den mest optimale metoden for vår oppgave. Intervju er den mest utbredte metoden innenfor kvalitativ forskning, og såkalte semistrukturerte intervjuer eller dybdeintervjuer er ofte brukt (Tjora, 2012). Dybdeintervju brukes i hovedsak når man vil studere meninger, holdninger og erfaringer. En av fordelene med intervju er at informanten får muligheten til å uttrykke seg mer fritt enn i et spørreskjema og kan gå mer i dybden i sosiale fenomener (Johannessen et al., 2011). Vi får også muligheten til å legge til eller utdype spørsmål underveis. Gjennom intervju kan vi samle inn både data som informanten forteller oss direkte, men også uformell informasjon som kommer frem gjennom tonefall, kroppsbevegelser eller uformelle kommentarer mellom ansatte (Scapens, 1990). Dette er informasjon som kan gi oss et mer fullverdig bilde av casen vi studerer som vi ikke ville fått uten intervju ansikt-til-ansikt.

5.4.1 Intervjuguide

I semistrukturerte intervju er det utarbeidet en overordnet intervjuguide som utgangspunkt. Intervjuguiden vår fungerte som en liste over tema og generelle spørsmål der vi kunne bevege oss fritt. Målet med spørsmålene i vår intervjuguide var å oppmuntre informantene til å forklare utdypende om sine erfaringer og opplevelser. Samtidig valgte vi å ha en balanse

mellom standardisering og fleksibilitet, for å sikre et noenlunde likt informasjonsgrunnlag fra de ulike informantene i undersøkelsen (Johannessen et al., 2011).

Før gjennomføring av intervjuene skrev vi to ulike intervjuguider som var tilpasset etter hvor i kommunen informantene var ansatt. Vi lagde én intervjuguide for informantene som hadde direkte tilknytning til lokaliseringstjenesten, og én intervjuguide til to av informantene som tilhørte kommunedirektørens fagstab. Spørsmålene i intervjuguiden ble modifisert for å sikre lik forståelse da informantene hadde i varierende grad ulik bakgrunn (Shafter 1948, i Kvale & Brinkmann, 2015).

Vi valgte å dele intervjuguidene inn i 3 faser (Tjora, 2012). For informantene som hadde vært delaktige i utvikling av lokaliseringstjenesten, besto første del av oppvarmingsspørsmål om deres tilknytning og rolle i prosjektet. Neste fase inneholdt refleksjonsspørsmål, der vi gikk mer i dybden og hvor spørsmålene var knyttet til essensen i problemstillingen vår. Vi delte denne fasen inn i tre hovedtema, hvor hvert tema hadde rundt seks spørsmål med påfølgende oppfølgingsspørsmål dersom informantene ikke svarte utdypende nok. Siste fase inneholdt avrundings spørsmål for å normalisere situasjonen mellom oss (Tjora, 2012) og slik at vi kunne informere informantene når vi begynte å nærme oss slutten av intervjuet (Jacobsen, 2011). I denne delen ga vi informantene mulighet til å legge til noe mer dersom de skulle ønsket det, og vi spurte også informantene om de hadde noen spørsmål til oss i forbindelse med oppgaven eller intervjuet og takket for samarbeidet. For informantene som tilhørte kommunedirektørens fagstab hadde vi også en tredelt intervjuguide som bestod av oppvarming, en hoveddel og en avslutningsdel. Her gikk vi ikke detaljert inn på spørsmål knyttet til lokaliseringstjenesten, men snakket mer om innovasjon i kommunen på generell basis.

5.4.2 Gjennomføring av intervju

I gjennomføringen av intervjuene har vi latt informantene velge tidspunkt og sted for intervjuet slik at de skulle være i en komfortabel setting. Dette er viktig for å lykkes med dybdeintervjuer (Tjora, 2012). Ved å ha en avslappet og komfortabel stemning kunne vi lettere gi informantene rom til å reflektere godt rundt svarene sine (Tjora, 2012).

Vi begynte alle intervjuene med en kort presentasjon av oss selv og oppgaven - denne informasjonen var også kommunisert via e-post i forkant av intervjuene. Deretter fulgte vi

oppsett til intervjuguiden som vi hadde laget på forhånd. Den midterste fasen tok mesteparten av tiden vår, ettersom den inneholdt nøkkelspørsmål som omhandlet kjernen av det vi undersøkte (Johannessen et al., 2011). I noen av intervjuene opplevde vi at informantene ikke svarte eksakt på spørsmålet vi stilte, og vi fulgte da opp med oppfølgingsspørsmål. Nesten alle intervjuene varte rett i underkant av en time, bortsett fra ett av dem som tok ca. 45 minutter.

En av informantene hadde ikke anledning til å møtes oss for intervju, men var tilgjengelig for en videosamtale. Ifølge Tjora (2012) er det en fordel å møte informantene ansikt-til-ansikt, men siden dette var en meget sentral informant valgte vi å bruke en videotjeneste da alternativet var å ikke gjennomføre intervjuet. Videointervjuet ble gjennomført i likhet med de andre intervjuene, hvor den eneste forskjellen var at vi ikke møttes i person. Tjora (2012) mener at det alltid er en fare tekniske problemer ved bruk av video. Vi opplevde noe dårlig dekning der videoen stoppet opp i løpet av intervjuet, men løste dette ved å gjenta spørsmålene.

5.4.3 Utvalg og rekruttering av informanter

Rekruttering av informanter i en kvalitativ oppgave er som regel ikke tilfeldig, i motsetning til en kvantitativ oppgave (Johannessen et al., 2011). Gjennom de to pilotintervjuene vi hadde i et tidlig stadium fikk vi innsikt i hvordan velferdsteknologiseringen er organisert, hvilke prosjekter de var involvert i, og hvem som kunne være aktuelle informanter for oppgaven vår. I denne fasen ble oppgaven mer spisset og utvalget av informanter ble naturlig begrenset da hensikten var å undersøke de ansatte i Trondheim kommunes opplevelse av innovasjonsarbeid, spesifikt under velferdsteknologi og lokaliseringstjenesten. For å få en fullstendig oversikt over hvordan det arbeides med innovasjon i Trondheim kommune ønsket vi i tillegg å intervju ansatte i kommunedirektørens fagstab. Dette er i tråd med en holistisk tilnærming hvor vi prøver å forstå et fenomen i et større sosialt system, gjennom å undersøke mer enn bare den aktuelle enheten (Scapens, 1990).

For å finne informanter brukte vi snøballmetoden, som går ut på å spørre informanter om forslag til andre informanter (Johannessen et al., 2011; Tjora, 2012). Gjennom pilotintervjuene fikk vi tips om flere aktuelle informanter som vi deretter tok kontakt med. Disse informantene ble invitert til intervju dersom vi anså dem relevante, og vi spurte dem om forslag til flere aktuelle informanter. Slik fikk vi en god oversikt over ansatte som hadde

jobbet med innovasjon i Trondheim kommune, i velferdsteknologisatsingen og med lokaliseringstjenesten. Bruk av snøballmetoden kan begrense variasjon i utvalget (Tjora, 2012). I utgangspunktet så vi ikke dette som problematisk i vår oppgave da vi ønsket å studere en begrenset gruppe mennesker. Utvalget ble samtidig mindre begrenset ved at vi startet snøballmetoden med to ulike personer, i stedet for én person.

Det kan være vanskelig å avgjøre på forhånd hvor mange informanter og intervju som behøves i en masteroppgave (Johannessen et al., 2011). Dette kan være fordi noen informanter vil være mer eller mindre sentrale enn andre. I tillegg vil vi på et ukjent tidspunkt nå et metningspunkt hvor informantene ikke gir oss ny informasjon (Johannessen et al., 2011). Jacobsen (2015) påpeker at vi ikke kan undersøke særlig mange informanter i en kvalitativ oppgave ettersom både intervju og behandlingen av data vi samler inn opptar mye tid. Ved for få informanter vil vi ha problemer med å generalisere, og ved for mange informanter vil tid bli en utfordring med tanke på dyptgående analyse av intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2015).

I vår masteroppgave var tid en naturlig begrensende faktor på antall intervjuer vi kunne gjennomføre. Videre kunne det være problematisk å rekruttere nok personer som hadde kunnskap og erfaring om det temaet vi ønsker å skrive om. Vi erfarte at aktuelle informanter, spesielt med lederstillinger, ofte hadde en travel hverdag og ikke tid til å la seg intervju. Etter å ha gjennomført to pilotintervju og åtte dybdeintervju nådde vi imidlertid et metningspunkt. Vi opplevde at informantene ikke bidro til ny informasjon, og valgte å avslutte intervjurunden der. Vi valgte i tillegg å sende noen oppfølgingsspørsmål via e-post i ettertid til noen av informantene. Dette var i tilfeller hvor noe var uklart eller vi ønsket mer informasjon om et spesifikt emne. På grunn av restriksjonene som fulgte med Covid-19 ble det vanskelig å møtes ansikt-til-ansikt, og siden det kun gjaldt få spørsmål anså vi det som best å ta denne kommunikasjonen over e-post.

5.4.4. Lydopptak

Vi valgte å ta lydopptak av alle intervjuene for å kunne gjennomføre dem på best mulig måte (Tjora, 2012). Alle informantene ble spurt på forhånd om det var greit at intervjuet ble tatt opp. Samtykkeskjemaet som vi delte ut ga informasjon om hvordan data ville bli behandlet videre i prosessen, og etter prosjektslutt. Alle informantene godtok bruk av lydopptak. Vi brukte våre egne mobiltelefoner som diskret ble plassert på bordet mellom oss og

informanten. Bruk av lydopptak kan gjøre at informantene begrenser sine uttalelser i intervjuet, men ettersom mobiltelefonen ble liggende uforstyrret mellom oss og vi ikke snakket om sensitive tema oppfattet vi ikke dette som et problem (Tjora, 2012).

Bruk av lydopptak ga oss mulighet til å være helt konsentrert i samtalen og ha øyekontakt med informanten (Jacobsen, 2015). Vi var heller ikke avhengig av å ta notater underveis for å huske innholdet, selv om vi tidvis tok noen notater ved behov. Ved å bruke lydopptak ble det også lettere å være tilstede i samtalen og vi kunne dermed stille gode oppfølgingsspørsmål underveis. Lydopptakene gjorde at vi kunne transkribere intervjuene i etterkant og inkludere direkte sitat i oppgaven som vi er sikre på at er helt ordrette (Jacobsen, 2015). Dette vil videre styrke vår pålitelighet da vi kan sørge for en mer nøytralitet ved at sitat ikke er blitt endret på underveis (Tjora, 2012).

5.5 Dokumentstudier

I dokumentstudier brukes hovedsakelig dokumenter som i utgangspunktet ikke er ment til forskning (Tjora, 2012). I denne oppgaven har vi i tillegg til dybdeintervjuene samlet inn data ved bruk av relevante dokumenter, publisert av kommunen og av SINTEF, og brukt dette som tilleggsdata. Noen av dem var publisert på offentlige nettsteder i forbindelse med lokaliseringstjenesten, mens noen var interne dokumenter vi fikk tilsendt. Rapportene vi har benyttet oss av har gitt oss utdypende informasjon om hvordan utvikling og implementering av lokaliseringstjenesten ble gjennomført.

Da dokumentstudier gjerne oppfattes som en ikke-påtrengende metode reduserer vi belastningen på informantene (Tjora, 2012). Ved å bruke dokumentstudier kunne vi utnytte tiden i intervjuene på en best mulig måte. Intervjutiden ble brukt til å skape en forståelse om informantenes opplevelser, mens konkrete fakta og annen dokumentert informasjon kunne vi skaffe via tilgjengelige dokumenter på forhånd og i ettertid. Ettersom prosjektet ble gjennomført for noen år siden og noen informanter derfor kunne slite med å huske nøyaktige detaljer, gjorde dokumentstudiene at vi kunne faktasjekke informasjon vi fikk fra intervjuene og dekke områder der vi manglet data.

Offentlig informasjon om velferdsteknologi fra Trondheim kommune sine sider ble brukt i både skrivingen av oppgaven, men også på forhånd da vi forsøkte å kartlegge hvilke

prosjekter som var aktuelle til vår casestudie. Bryman og Bell (2011) advarer mot at bruk av offentlig informasjon kan være svært tidkrevende. Vi har derimot erfart at dokumenter vi har funnet og mottatt har vært relevante og uten mye unødvendig informasjon.

5.6 Dataanalyse

Vi startet analysen av data med å transkribere alle intervjuene. Intervjuene ble transkribert fortløpende av oss selv etter hvert som intervjuene ble gjennomført. Ved å gjøre transkribering selv og med informasjonen friskt i minnet sikret vi at visuelle ledetråder ikke gikk tapt, og reduserte sjansen for at manglende informasjon påvirket analysen (Tjora, 2012). For å være trygg på å ikke miste noe relevant informasjon ble alle intervjuene transkribert så detaljert som mulig, men samtidig ble alt skrevet på bokmål som et ekstra tiltak for anonymitet (Tjora, 2012). I ettertid fjernet vi fyllord som “eh” da vi ikke anså det som relevant og teksten ble lettere å lese.

Da alle intervjuene var gjennomført og transkribert diskuterte vi sammen hva vi fant interessant og gjerne overraskende. Neste steg var å kategorisere empirien. Vi valgte å først gjøre dette hver for oss, og deretter sammenligne etterpå hvordan vi ville kategorisere funnene. Ved å først jobbe hver for oss fikk vi muligheten til å danne vår egen oppfatning før vi diskuterte dette sammen, og unngikk dermed å påvirke hverandre. Vi ble enige om kategoriene *visjon og motivasjon, ressurser og begrensninger, målsetting, strategi og evaluering og utfordringer*. Kategoriene ble valgt med tanke på at vi skulle bruke Simons' (1995a, 1995b) rammeverk, Levers of control, til videre analyse.

5.7 Refleksjoner rundt forskningen

For å vurdere kvaliteten på forskning benyttes ofte kriteriene pålitelighet (reliabilitet), gyldighet (validitet) og generaliserbarhet (overførbarhet) (Tjora, 2012). Jacobsen (2015) understreker at det ikke finnes eller er mulig å ha en perfekt forskningsprosess, men at poenget ikke er å unngå feil, men redegjøre for mulige svakheter. For å sikre høy kvalitet i oppgaven skal vi i de neste delkapitlene forklare hvordan vi har arbeidet for å gi oppgaven høy pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet, og poengtere svakheter i forskningsprosessen vår.

5.7.1 Pålitelighet

Pålitelighet innebærer spørsmålet; er undersøkelsen er til å stole på? (Jacobsen, 2015). For å sikre at en undersøkelse er pålitelig er det viktig at undersøkelsen er gjennomført på en troverdig måte. Jacobsen (2015, s. 17) mener vi bør stille oss spørsmålet “ville vi fått tilnærmet samme resultat hvis vi hadde gjennomført akkurat den samme undersøkelsen to ganger?”, mens Tjora (2012) spør om en annen forsker ville fått de samme resultatene dersom han hadde fulgt vår forskningsprosess. Han påpeker at vi ikke trenger er klart “ja” for å ha høy pålitelighet, men man må kunne redegjøre for hvilke faktorer som gjorde at vi fikk disse resultatene (Tjora, 2012, s. 206). I vår forskningsprosess vil det være vanskelig å gi et klart ja på disse spørsmålene. Dette er blant annet fordi vi spør om informantenes opplevelse, som i noen tilfeller kan variere etter hvem som blir intervjuet. Samtidig har vi ofte fått samsvarende uttalelser fra informantene, som styrker vår tro på at vi ville fått et lignende resultat ved en ny undersøkelse.

Ringdal (2013) mener at pålitelighet handler om tilfeldige målefeil. Forskeren bør derfor reflektere over gjennomføringen av datainnsamlingen og sørge for å bevisstgjøre seg mulige feilkilder. Som forskere har vi forsøkt å opptre nøytralt da våre tanker og holdninger kan påvirke resultatene i denne oppgaven. Samtidig er vi klar over at å være fullstendig nøytral ikke er mulig (Tjora, 2012). På forhånd hadde vi ingen kjennskap til informantene og hadde generelt lite kunnskap om organisering og prosesser i Trondheim kommune som gir oss i noen grad nøytralitet. På den andre siden leste vi oss opp på forhånd om hvordan det er å drive med innovasjon i offentlig sektor, som har gitt oss en holdning om temaet før intervjuene startet. Denne forhåndskunnskapen gjorde at vi kunne stille mer presise spørsmål (Tjora, 2012). Det viktigste for oss var da å være oppmerksom på de holdningene vi hadde og være åpen for å endre disse underveis (Repstad, 1993, i Tjora, 2012).

I arbeidet med empirien i ettertid har vi videreført fokuset på å opptre pålitelig. For å sikre nøytralitet og styrke påliteligheten har vi som nevnt tatt lydopptak av alle intervjuene (Tjora, 2012). På den måten sikrer vi at alle sitatene er korrekte og ikke har blitt endret eller justert underveis. Samtidig har vi vært oppmerksom på og vurdert i hvilken sammenheng vi fremstiller sitatene og hvilke sitat som ikke blir brukt i oppgaven.

Datainnsamlingsmetoden kan også påvirke påliteligheten (Jacobsen, 2015). Vi må vurdere om metoden vi har valgt er egnet for problemstillingen. Ettersom individuelle intervju er best

egnet til å måle individuelle, personlige synspunkter på et fenomen mener vi at metodevalget har vært riktig (Jacobsen, 2015). Ifølge Tjora (2012) kan også relasjonen vi har til informantene og på hvilket grunnlag de er valgt ut påvirke påliteligheten i oppgaven. Vi hadde ingen kjennskap til noen av informantene på forhånd. Videre har vi valgt ut informantene fra et objektivt ståsted etter anbefaling fra pilotintervjuene og andre informanter.

5.7.2. Gyldighet

Gyldighet handler om svarene vi får fra forskningen samsvarer med de spørsmålene vi stiller (Tjora, 2012). Ved å være åpne på hvordan vi gjennomfører forskningen kan vi styrke gyldigheten i oppgaven (Tjora, 2012). Gjennom dette metodekapittelet, men også i de andre kapitlene i oppgaven, forsøker vi etter beste evne å være åpne om trinnene vi har gjennomført for å komme frem til de svarene vi har funnet.

Vi har spurt oss selv hva som kan styrke og svekke gyldigheten i vår oppgave. Om vi har stilt de rette spørsmålene i intervjuguiden vil være en viktig faktor. Vi har valgt å tilpasse intervjuguiden til de ulike informantene, for å sikre deres forståelse slik at de svarer på det vi faktisk spør om. Alle intervjuene er gjennomført av oss selv slik at vi har førstehåndsdata fra alle informantene. Samtlige informanter har blitt spurt om å delta i oppgaven av oss direkte og ikke via en leder eller kollega. Slik har vi arbeidet for at alle informantene har valgt å delta av fri vilje.

En mulig svakhet knyttet til gyldigheten i oppgaven vår, handler om organiseringen av og konteksten til prosjektet vi har studert. Flere av informantene våre har i tillegg til å jobbe med lokaliseringstjenesten, vært involvert i andre prosjekter i velferdsteknologiseringen. Dette gjør at noen informanter har vanskelig å skille mellom dem, og kan eksempelvis svare på spørsmål der de refererer til satsingen som helhet, når vi egentlig spør om det konkrete prosjektet. Her har vi imidlertid prøvd å rette opp i mulige misforståelser underveis i intervjuet dersom det har skjedd.

En annen faktor knyttet til gyldighet er om informantene svarer oppriktig, eller om de sier det de tror vi eller en leder ønsker at de skal svare. Dette kan vi ikke vite med sikkerhet, men vi kan gjøre vårt ytterste for å legge til rette for at informantene skal kunne føle seg komfortable til å svare oppriktig. Dette har vi gjort ved å forsikre informantene om at deres anonymitet

bevares, og ved å intervju dem i trygge omgivelser etter deres eget ønske. Vi har heller ikke snakket om personlige eller sensitive tema som kan gjøre situasjonen ukomfortabel for informanten.

5.7.3. Generaliserbarhet

Generaliserbarhet innebærer om forskningens gyldighet kan knyttes til andre enheter enn de som er undersøkt, og vil som regel være et mål innen forskning (Tjora, 2012). Innen kvalitativ forskning brukes gjerne begrepet overførbarhet (Johannessen et al., 2004). Tjora (2012) skisserer tre former for generalisering; naturalistisk, moderat og konseptuell. Ved naturalistisk generalisering vil leseren vurdere selv om funnene vil ha gyldighet for andre områder basert på detaljene som er studert. Moderat generalisering innebærer at forskeren beskriver i hvilke situasjoner resultatene vil være gyldige i andre områder. Ved konseptuell generalisering kan forskeren utvikle konsepter, typologier eller teorier som ikke kun er knyttet til casen eller empirien i studien (Tjora, 2012).

I casestudier kan det være problematisk å lage en statistisk generaliserings om populasjonen vi skriver om (Scapens, 1990). Likevel vil funn fra casestudier være nyttig og overførbare til lignende fenomener, og kan bidra til ny kunnskap på området (Johannessen et al., 2004). Vi har undersøkt hvordan ansatte i Trondheim kommune og ansatte tilknyttet lokaliseringstjenesten opplevde styringssystemenes rolle i å tilrettelegge for innovasjon. Vi valgte informanter med ulike stillinger i prosjektet for å skape et representativt utvalg. Det kan gjøre at opplevelsene informantene deler er mindre unike og dermed mer generaliserbar. (Bryman & Bell, 2011). Imidlertid er dette deres personlige opplevelser, noe som kan gjøre at det er problematisk å overføre våre funn til andre enheter. Deres erfaringer om hva som har fungert eller ikke kan likevel være nyttig kunnskap for andre kommuner og offentlige virksomheter som arbeider med lignende innovasjonsprosjekter. Trondheim er også en av Norges største kommuner, og dermed vil drift og organisering være annerledes enn i mindre kommuner. Vi mener at våre funn kan overføres til andre prosjekter, men at leseren selv må ta hensyn til de faktorene vi har nevnt og vurdere selv i hvilken grad funn fra denne studien kan generaliseres til andre områder, i tråd med naturalistisk generalisering.

5.8 Forskningsetikk

Etiske spørsmål og overveininger er ikke avgrenset til kun den konkrete intervjusituasjonen, men integrert i alle ledd i forskningsprosessen (Kvale & Brinkmann, 2015). Derfor bør man ta hensyn til mulige etiske problemstillinger fra start til slutt. Som forsker er man nødt til å tenke over hvilke konsekvenser undersøkelsen kan få for samfunnet og dem det forskes på (Jacobsen, 2015). Det er hovedsakelig tre etiske aspekter som foreligger i forholdet mellom forsker og informant; informert samtykke, krav til privatliv og krav til riktig presentasjon av data (Jacobsen, 2015).

Informert samtykke innebærer at forskningsdeltakerne er informert om studiens formål, hovedelementene ved undersøkelsen og hva det innebærer for dem å delta (Kvale & Brinkmann, 2015). Et viktig element innenfor informert samtykke er *frivillighet*, som betyr at informantene tar et fritt valg om å delta, det vil si uten påvirkning og press fra andre (Jacobsen, 2015). I begynnelsen av forskningsprosjektet utarbeidet vi et kortfattet, men informativt dokument der vi presenterte oppgavens formål og viktig informasjon om hvordan det kom til å bli gjennomført. Vi inkluderte også informasjon om hvordan man kunne trekke seg fra undersøkelsen når som helst, og at det ikke ville få noen negative konsekvenser dersom det var noen som valgte å gjøre det. Samtykkeerklæring og informasjonsskrivet ble sendt på mail cirka en uke i forkant av intervjuene, slik at informantene fikk tid til å lese igjennom det og stille eventuelle spørsmål.

Krav til privatliv handler om hvor følsom og privat den informasjonen man samler inn er, og hvorvidt det er mulig å identifisere enkeltpersoner ut fra data (Jacobsen, 2015).

Intervjuguiden vår besto av spørsmål om innovasjon i Trondheim kommune og utvikling av lokaliseringstjenesten, derav ingenting som var knyttet til informantenes privatliv. Ifølge Jacobsen (2015) er faren for identifisering av enkeltpersoner større jo mindre utvalg man har. Etersom vi har samlet inn data fra et utvalg som kan sies å være av en mindre størrelse, har vi gjort andre tiltak for å sikre krav til privatliv. Det er vanskelig å garantere anonymitet, men da bør man i hvert fall sikre *konfidensialitet*, som betyr at det praktisk talt er mulig å identifisere enkeltpersoner, men at man som forsker garanterer at personopplysninger ikke blir spredt og at de ikke presenteres direkte i resultatene (Jacobsen, 2015). På lydopptakene nevnes ingen av informantene ved navn, og alle informantene ble informert om at lydopptak ble slettet og transkriberte intervjuer ble anonymisert ved prosjektslutt.

Krav til riktig presentasjon av data betyr at man skal gjengi resultater mest mulig korrekt, i den grad det er mulig (Jacobsen, 2015). Offentliggjøring av funn skal være så nøyaktig som mulig, som betyr at resultatene bør kontrolleres og valideres (Kvale & Brinkmann, 2015). Riktig presentasjon av data innebærer også at man ikke skal forfalske resultater (Jacobsen, 2015). Dette kan høres selvsagt ut, men det er likevel viktig å poengtere, da det kan være fristende å forfalske data slik at man får de resultatene man ønsker. Dersom sitat gjengis i teksten er det viktig å plassere dem i riktig kontekst, slik at de ikke blir tillagt en annen mening enn de opprinnelig hadde (Jacobsen, 2015). Underveis i arbeidet med empiri og analyse, passet vi nøye på at vår subjektive tolkning ikke påvirket resultatet i stor grad. Dersom det var enkelte utsagn fra intervjuet som vi ikke forstod, prøvde vi å finne ut av om det kunne være relevant informasjon for oppgaven vår. Dersom vi ikke lyktes med dette, for eksempel ved at vi ikke fikk svar på oppfølgingsspørsmål eller at det fortsatt var uklart, tok vi det heller bort fremfor å legge vår egen tolkning til hva informantene hadde ment.

6. Empiri

I dette kapitlet skal vi presentere empiriske funn som har kommet frem i undersøkelsen. Informantene våre er i hovedsak relevante prosjektmedarbeidere som var involverte i utviklingen av lokaliseringstjenesten (GPS). To av informantene våre er imidlertid ansatte i kommunedirektørens fagstab, og fra dem har vi hovedsakelig fått nyttig informasjon om hvordan det arbeides med innovasjon i Trondheim kommune på generell basis. Informantene våre er en blanding av kvinner og menn, men av hensyn til anonymisering, samt at det blir en bedre flyt i oppgaven, velger vi å omtale alle som *hun*.

I løpet av intervjuene kom det frem en rekke spennende funn, og vi kommer til å presentere de vi mener er mest relevante for å besvare vår problemstilling. Vi ønsker å presentere funnene oversiktlig og ryddig, og har derfor valgt å dele dem inn i fire hovedkategorier: *visjon og motivasjon, ressurser og begrensninger, målsetting, strategi og evaluering og utfordringer*. Sammen med det teoretiske rammeverket vil empirien danne grunnlag for analyse- og diskusjonskapitlet som blir presentert senere.

6.1 Visjon og motivasjon

I følgende delkapittel vil vi presentere visjonen for lokaliseringstjenesten, samt den overordnede satsingen for velferdsteknologi. Vi ser på hvordan visjonen ble brukt for å gjøre de ansatte bevisst på det overordnede målet, og sørget for at utviklingen gikk i riktig retning. Vi vil også se nærmere på hva som har motivert de ansatte i arbeidet med prosjektet og hvordan motivasjon har hjulpet prosjektgruppen med nå målsetningene.

6.1.1 Visjon og overordnet mål

Den overordnede visjonen for velferdsteknologiprogrammet “Trygg der du er” var en del av programplanen, som også inneholdt det overordnede målet om at velferdsteknologi skulle bli en naturlig del av tjenestetilbudet i kommunen innen 2020 (Trondheim kommune, 2015). Programplanen presenterte videre ingen egne visjoner for de underlagte prosjektene, og derfor har visjonen for programmet også vært gjeldende for GPS-prosjektet. Dette bekreftet flere av informantene i intervjuene.

Da vi spurte informantene om visjonen til lokaliseringstjenesten, varierte vi bruken mellom ordene visjon og overordnede mål, og forsøkte å skille det fra spesifikke, detaljerte mål og

delmål. Dette var for å skape en forståelse mellom oss og informanten om hva vi mente med begrepet visjon, som kan ha ulike betydninger. Informantene beskrev varierende oppfatninger om hvordan visjon og overordnede målsetninger ble brukt i prosjektet. Noen opplevde at det var et stort fokus på visjon og målsetninger. En informant minnes at det var det gjennomgående tema, og var ikke i tvil om at det ble snakket jevnlig om.

“Det har vært kompasset i det arbeidet vi har [...] Så det er kompasset, eller retningen på en måte. Så er jo den, den er jo litt overordnet, målet er at alle skal kjenne til velferdsteknologi, velferdsteknologi skal være en naturlig del av tjenestene.” (Pilotintervju)

Andre informanter fortalte at de ikke oppfattet at prosjektet hadde noen tydelig visjon eller overordnet målsetning. De opplevde at visjonen og arbeidet var rettet mot å utvikle tjenesten, men at det ikke var satt en konkret visjon utover dette.

“Det handlet jo om å finne ut om GPS kunne være et viktig aktivitetshjelpemiddel for personer med kognitiv svikt. Om det kunne funke som en kommunal tjeneste.” (Informant 7)

“Nei, målet var jo at det skulle bli en tjeneste, men velferdsteknologiprogrammet hadde jo egne mål, med at velferdsteknologi skulle være en naturlig del av tiltakene kommunen tilbyr til innbyggerne sine.” (Informant 5)

“Så vi har vel hatt en overordnet målsetning om at den teknologien og den vi bestemmer oss for å jobbe med, det skal, bli en tjeneste som kommunene utøver og som vi da har folk til å følge opp, slik at når du får behov for.” (Informant 2)

En av informantene forklarte på en annen side at det overordnede målet hadde et fokus på brukeren av tjenesten, og sa at ved å sørge for at brukerne kan bo hjemme lengre vil det føre til utsatt behov av sykehjemsplasser.

“[...]at personer skal få et verdig liv, de skal få lov å gå ut og sånne ting, og så er det med, å beholde, eller opprettholde at folk kan bo hjemme lengst mulig.” (Informant 6)

Videre fortalte flere at det overordnede målet var at GPS skulle bli en naturlig del av tjenesten, og nevnte da både velferdsteknologiprogrammet og GPS-prosjektet om hverandre. Flere av de ansatte som har jobbet med lokaliseringstjenesten var også involvert i andre prosjekter innen velferdsteknologi som derfor gir et inntrykk av en glidende overgang mellom de ulike prosjektene, som vi nevnte i metodekapittelet. Dette kan ha ført til at de ansatte har slitt med å skille mellom de ulike prosjektene de har vært involvert i.

Da prosjektet startet var lovverket et hinder for implementering av lokaliseringstjenesten, som vi skal gå nærmere inn på i et senere delkapittel. Arbeidet videre med lokaliseringstjenesten var derfor bare gjennomførbart i forskningssammenheng i oppstartsfasen, og det ble i utgangspunktet ikke satt konkrete mål for lokaliseringstjenesten.

6.1.2 Motivasjon, kultur og ildsjeler

Innovasjon står høyt på dagsordenen til Trondheim kommune, og samtlige informanter vi snakket med var enige om dette. I dette avsnittet vil vi presentere hvordan de ansatte i prosjektet jobbet med innovasjon, og hvordan deres motivasjon for prosjektet var en suksessfaktor for fremgangen.

Selv om det var stor enighet blant informantene om at det satses på innovasjon i kommunen, fikk vi inntrykk av at det var varierende fokus på innovasjon blant de ansatte i prosjektet. En informant opplevde at spesielt ansatte i utøvende tjenester hadde lite fokus på innovasjon. De hadde et ønske om å gjøre arbeidsoppgavene sine så bra som mulig, uten at de nødvendigvis betraktet det som innovasjon.

“For innovasjon er egentlig sånn fancy, hypet, poppis ord på en måte. Jeg vet, sånn som de som jobber i utøvende tjenester da, de synes det bare er sånn støy de som sitter snakker om innovasjon og hva andre sånne ord som er litt vanskelig å forholde seg til for de som kanskje ikke har fokus på annet pleie og gjøre jobben sin, men så også kanskje, jobber innovativt da, uten at de tenker på det som innovativt.”

(Informant 4)

Flere informanter beskrev innovasjon som noe man ikke nødvendigvis setter seg ned og planlegger, men noe som kan oppstå i ønske om å gjøre tjenestene bedre. En informant forteller at fokuset var å gjøre ting smartere på en ny og bedre måte gjennom endring eller

gjøre noe helt nytt. Da er ikke tanken på å drive med innovasjon, men forbedring av tjenesten.

Det kommer også fram at en annen informant mener hvilken motivasjon en ansatt har, påvirkes av hvilket nivå de jobber i organisasjonen. Hun mener det er forskjell mellom de som jobber i utøvende tjenester, og de på høyere nivåer som i kommunedirektørens fagstab eller som folkevalgt politiker.

“Jeg tror det er en stor motivasjon for de som jobber at jo nærmere på en måte grensesnittet de er mot innbyggere, jo mer er de interessert, motivert til å gjøre, gjøre det bedre hele tiden da.” (Informant 8)

Informanten mener motivasjonen for de ansatte i prosjektet var et ønske om å gjøre jobben sin best mulig for brukerne av tjenesten. Hun påpeker at motivasjonen til andre som jobbet med innovasjon i offentlig sektor, eksempelvis politikere, derimot var mer rettet mot hva samfunnet for øvrig ønsker og tenkte. Informanten trekker frem eksempler om politikere som stolt ønsket å vise hvor nyskapende de var, kun fordi det var trendy og ikke fordi de var oppriktig interessert i nye tjenester og hvilke utfordringer de kunne løse.

“Det er jo stas for en statsråd og gå med gjeng journalister og vise frem roboter og diverse og ta bilder av det - her gjør vi innovasjon.” (Informant 8)

Hennes oppfatning er at fokuset til enkelte i høyere stillinger handlet om hva som ville ta seg bra ut i avisa, i stedet for hva som ville hjelpe den enkelte innbygger. De ansattes stilling kan altså ha påvirket om det var snakk om indre eller ytre motivasjon, for ansatte i henholdsvis utøvende tjenester eller ledende stillinger.

Kultur og ildsjeler

I oppstarten av prosjektet med lokaliseringstjenesten ble det ansatt én person for å utvikle tjenesten med et mål om gjennomførelse i løpet av ett år. I løpet av dette året fikk man en større forståelse for prosjektets omfang, og at utviklingen av GPS som en tjeneste var mye større enn først antatt. Det førte til en forlenget tidsplan og flere mennesker ble etter hvert involvert i prosjektet. De involverte i utviklingen av tjenesten har vært hentet fra flere ulike

avdelinger i Trondheim kommune som Helsevakta og Ergoterapitjenesten, og andre prosjekter i velferdsteknologisatsingen.

Prosjektet fikk nødvendige ressurser i form av ansatte og budsjettmidler fra start. Informantene påpeker likevel at en viktig suksessfaktor var den sterke motivasjonen til de ansatte og den ekstra innsatsen utover det som er forventet i en slik stilling. En av informantene fortalte om ekstrainnsats gjennom arbeid som ble gjort på kveldstid etter arbeidsdagen var slutt for å få prosjektet videre.

“Du var jo helt avhengig av i starten, av å ha ildsjeler.” (Informant 7)

Informantene beskriver at arbeidet med lokaliseringstjenesten opplevdes som viktig både for dem internt i kommunen, men også blant eksterne samarbeidspartnere, som SINTEF og det nasjonale velferdsteknologiprogrammet. I tillegg var det flere saker i media som beskrev nytten av lokaliseringsteknologi og konsekvensene ved å ikke ha det. Selv om ytre press fra media kan ha vært en faktor som har påvirket arbeidet deres, får vi inntrykk av at motivasjonen til de involverte har vært genuin og kommer fra et indre ønske om å lykkes.

“Vi var jo en gjeng som ønsket at det her skulle lykkes. Og vi var jo, altså vi var et nasjonalt miljø med forskere med oss, med kommuner som hadde veldig lyst til å få til det her, det er vel de største suksessfaktorene.” (Informant 7)

“Det var kanskje innstillingen vår, at vi bare gikk inn og tenkte at selvfølgelig, det her er den naturlige tingen at det her skal bli en tjeneste som påvirket alle [...] Vi tenkte sikkert at alle andre syntes det her var like viktig som det vi synes.” (Informant 5)

Prosjektgruppen bestod utelukkende av mennesker som ønsket at lokaliseringstjenesten skulle utvikles og implementeres på best mulig måte. Flere informanter forteller om en kultur der man støttet og hjalp hverandre, og tiltak som eksempelvis åpent kontorlandskap bidro til å skape en felles tilhørighet til tjenesten. Selv om prosjektet ble avsluttet i 2017 da tjenesten ble implementert, forteller en av informantene om at flere av de involverte i prosjektgruppen fortsatt føler en tilhørighet til tjenesten;

“Det blir jo et litt sånt hjertebarn da, så jeg er jo veldig opptatt av det ... når jeg hører de jeg er leder for, snakker om målgruppen demens, for eksempel, jeg er veldig rask til å spørre - har du sjekket ut om det her [GPS] kan være et aktuelt tiltak?”
(Informant 5)

Oppsummering av 6.1

Totalt sett virker det som visjonen og overordnet målsetning har vært overlappende mellom velferdsteknologiprogrammet og den spesifikke lokaliseringstjenesten. Vi får inntrykk av at visjonen har spilt en stor rolle i underbevisstheten for arbeidet med GPS-prosjektet. Selv om den ikke ble kommunisert ut så mye, får vi inntrykk av at den har fungert som et overordnet kompass. Motivasjonen blant de ansatte fremstår som en sentral faktor for utvikling av tjenesten, der enkelte ansatte har vært ivrig ildsjeler og jobbet mer enn forventet for å komme i mål.

6.2 Ressurser og begrensninger

I dette delkapittelet vil vi i hovedsak se på hvilke ressurser og begrensninger de ansatte opplevde i utvikling av lokaliseringstjenesten. Vi skal gå nærmere inn på hvordan det ble tilrettelagt for innovasjon ved hjelp av nødvendige midler, frikjøp av stillinger og oppmuntring. Vi vil også se på hvilke begrensninger som prosjekt ble underlagt i form av blant annet lovverk under bruk av lokaliseringsteknologi og regler om anskaffelser i offentlig sektor.

6.2.1 Tilrettelegging for innovasjon

En av de viktigste ressursene de hadde i prosjektet var tilrettelegging for innovasjon. Samtlige informanter mener Trondheim kommune er en innovativ kommune, og at det er svært mye fokus på innovasjonsarbeid. Over flere år har det blitt arrangert Ledelsesskolen, som er et utviklingsprogram for alle ledere i kommunen, der de har samlinger og workshops om innovasjon og andre fokusområder. Én gang i året arrangeres det en egen innovasjonssamling, der det deles ut priser for nyskapende ideer. Dette er elementer som bidro til at Trondheim kommune vant KMDs innovasjonspris i 2019 (KS, 2019b). Premien på en halv million kroner deles ut i form av stipend til kommunens medarbeidere som har en idé de ønsker å videreutvikle.

“Rammer for at det er akseptert og forankret at man skal drive innovasjonsarbeid tror jeg nok er det viktigste at man har.” (Informant 2)

Nettopp denne holdningen til innovasjonsarbeid i kommunen fremheves som en av de viktigste virkemidlene for å skape innovasjon. En av informantene forteller at de har en fremoverlent organisasjonsavdeling i Trondheim kommune, der de ansatte har blitt oppmuntret til at man skal være nysgjerrige og frempå som videre har skapt en sterk kultur som oppmuntrer til innovasjon. Det har vært jobbet mye med forankring og forståelsen av betydningen av innovasjon. Denne tilnærmingen til innovasjon og nyskaping virket å være godt forankret på alle ledernivåer i kommunen, noe som kommer til syne hos flere av våre informanter.

“I Trondheim kommune så har vi jo satset veldig på innovasjon og vi har hatt veldig stort fokus og en felles begrepsforståelse av nytt, nyttig og nyttiggjort, og det er svaret på innovasjon. Så det tror jeg egentlig er ganske innebygd i de fleste, at vi skal tenke nytt.” (Informant 2)

“Nei, vi har jo en definisjon i Trondheim kommune: nytt, nyttig og nyttiggjort. Det er den som vi drar frem til lederne og som vi løfter frem i alle sammenhenger [...] Det skal være noe nytt, og det skal være nyttig sånn som vi ser det, som vi har bruk for i kommunen, og det skal være nyttiggjort, altså satt ut i live. Det er jo ikke en innovasjon hvis det bare er en idé.” (Informant 3)

I tillegg til forankring for innovasjon, trekker flere frem lederskap og kultur når vi spør informantene hva de mener er det viktigste for å være innovative. De opplever at det er lett å komme med nye ideer, nettopp fordi det er såpass mye fokus på innovasjon i kommunen og at det er oppfordret til å komme med innspill. En informant forteller om årlige budsjettprosesser der man kan melde inn prosjekter eller ideer, så blir de vurdert og jobbet med. I tillegg har man mulighet til å søke tilskudd til ideer som kanskje ikke er moden nok til å bli en investering enda. På den måten har man mulighet til å jobbe med en idé og finne ut om det har potensiale til å bli en fremtidig investering. De ansatte oppfordres også til å søke skjønnsmidler fra fylkesmannen, noe som er en årlig utlysning.

“Du må være litt uredd da tenker jeg, det må man jo være, og så må du evne til å være kreativ, tenke nytt ... og at det blir lagt til rette for det da, at det dyrket frem, at også det er lov å komme med dårlige idéer.” (Informant 3)

“Det dyreste du kan gjøre er å ikke jobbe med innovasjon [...] når du jobber med innovasjon så må du rett og slett tåle at penger blir kastet ut av vinduet da, og det er det som er det store problemet opp mot politikerne, at det er vanskelig å liksom rettferdiggjøre at skattebetalernes penger har gått til ingenting.” (Informant 1)

Sitatene over samsvarer med forklaringen til flere av de andre informantene. Som nevnt kan alle ansatte i kommune kan søke om tilskuddsmidler for å undersøke og videreutvikle en idé. Kommunen er klar over at flere av disse ideene ikke vil resultere i en ny innovasjon, men gir likevel muligheten til lavterskel utforskning som ikke har noe krav til resultater innenfor de økonomiske rammene som tilskuddet gir.

Ettersom det finnes mange ulike måter å definere innovasjon på, syntes vi det var interessant å spørre informantene hva deres perspektiv var. Forskjellige oppfatninger av hva som er innovasjon kan ha påvirket deres oppfatning av arbeidet de drev med. Vi fant imidlertid ut at mange av informantene delte samme oppfatning, og flere av dem henviste til kommunens definisjon “nytt, nyttig og nyttiggjort”. Utover dette hadde de andre informantene omtrent den samme forståelsen av innovasjon, uten å bruke nøyaktig samme ordlyd.

“Det handler egentlig veldig mye om å finne gode måter å jobbe på, som oppleves ikke behagelig for alle, men som oppleves som en bedre arbeidsflyt [...] det handler ikke nødvendig om at du skal lage så mye nytt, men du skal optimalisere og skape gode brukeropplevelser. Så en god brukeropplevelse er i aller høyeste grad en innovasjon.” (Informant 7)

“Jeg tenker jo sånn for meg så handler det kanskje om å skape noe nytt, eller endre på ting til at det blir gjort på en litt ny måte, og selvfølgelig med mål om at det skal bli bedre da. Ikke til det verre. Ja, det å gjøre ting på en smartere måte.” (Informant 5)

En informant forteller om andre områder i kommunen der det har blitt mer fokus på innovasjon og nytenking de siste årene, hvor man har en holdning som sier at “du må gjerne

klage på noe, men da vil jeg gjerne ha en idé på hvordan det kan gjøres bedre også”. Dette er enda et eksempel på at de ansatte oppfordres til å komme med forslag på hvordan ting kan forbedres. Hun forteller videre at sykefraværet på den aktuelle avdelingen har gått betraktelig ned, noe hun mistenker har sammenheng med at man har skapt en kultur og en tilhørighet til arbeidsplassen blant de ansatte.

“Så ingen kan komme å si at de jobber i Trondheim kommune og ikke har hørt om innovasjon, det tror jeg ikke.” (Informant 2)

Denne fremoverlente holdningen til innovasjon har også kommet til syne i arbeidet med velferdsteknologi, og i utviklingen av lokaliseringstjenesten. Av programplanen for velferdsteknologi lyder det at “kommunen har en aktiv rolle i velferdsteknologisatsingen både i regionen og nasjonalt, og er en aktiv bidragsyter til innovasjon i offentlig sektor” (Trondheim kommune, 2015). Flere av våre informanter har poengtert at innovasjon innenfor deres område har vært prioritert i kommunen, og at dette var noe som fungerte som en pådriver i prosjektet. Eksempelvis fikk de tilrettelagt den kompetansen de trengte, ved at de samarbeidet med kollegaer på relevante tjenestoområder, og at de fikk frikjøpt folk fra sine opprinnelige stillinger slik at de kunne være med inn i prosjektet. En av våre informanter mente dette var essensielt for fremgangen. Tilgangen på finansielle midler for å utvikle tjenesten ble også ble trukket frem som en suksessfaktor. Ingen av informantene påpeker at det var mangel på økonomisk støtte.

“For med de rammene, jeg trengte ikke å søke på penger, trengte ikke å tenke på økonomi nesten. Eller jeg hadde jo noen rammer, sånn “you fix”, men alt var servert på et vis.” (Informant 5)

Frikjøpte stillinger

Fra programplanen for velferdsteknologi lyder det at finansieringsmidlene “vil også dekke utredning, ledelse, testing og anskaffelse gjennom *frikjøp av ansatte* og forankring av arbeidet i tjenestene” (Trondheim kommune, 2015, s. 17). I kommunen er det ganske vanlig at folk er med inn i ulike prosjekter kun en viss stillingsprosent, samtidig som de jobber i sin vanlige stilling resten av andelen. Slik var det også i prosjektet med lokaliseringstjenesten. En informant forteller blant annet om en prosjektmedarbeider som opprinnelig var med i en tjue

prosent stilling. Etterhvert så man at kompetansen hennes var såpass viktig at hun ble frikjøpt fra stillingen sin mer og mer, og endte til slutt opp hundre prosent i prosjektet.

“Det skulle jo være fast, men det ble jo litt sånn inn/ut etterhvert som vi gjorde oss erfaringer om hvem som var relevant å ha med inn.” (Informant 5)

Muligheten til å hente folk inn i prosjektet etter behov viser en fleksibilitet fra ledelsen. Flere av informantene mener at man var helt avhengig av nok folk og kompetanse, og at de fikk tilrettelagt det slik at man kunne frikjøpe folk fra sine opprinnelige stillinger. Eksempelvis for lokaliseringstjenesten var det sentralt å ha med ergoterapeuter og helsearbeidere inn i utviklingen av GPS-en, ettersom det hovedsakelig var dem som skulle bruke den i sin jobbhverdag når tjenesten var ferdig utviklet og implementert.

“Det krever også at vi har det godt forankret i lederstrukturen våres. At enhetslederne forstår betydningen av at de er med og frigjør sine beste folk, ikke sant? [...] Og det har vi godt forankret i kommunaldirektøren som er rådmann og ledernivåene nedover i organisasjonen.” (Informant 2)

Midler

De aller fleste innovasjonsprosjekter er avhengig av eksterne midler for å kunne utvikles. En av informantene mener økonomiske rammer påvirket deres muligheter for å være innovative, men trekker frem at de var privilegert i prosjektet da de fikk tildelt mye midler for å utvikle lokaliseringstjenesten, sammenlignet med andre innovasjonsprosjekter. Hun forklarer videre at de ble prioritert både i direktoratet og av fylkesmannen til å kunne satse på prosjektene innenfor velferdsteknologi, da Trondheim kommune er en såpass stor kommune og har vært villige til å satse og gå inn med egeninnsats. Flere av informantene deler samme oppfatning, og poengterer at de hadde flere finansieringskilder for å utvikle tjenesten.

“Vi fikk jo en del midler fra nasjonalt hold for, fra Helsedirektoratet da, for å kjøre prosjektet [...] og bevilget fra bystyret, altså kommunebudsjettet. Vi hadde ganske gode prosjektmidler i prosjektet, for å få jobbet frem det forskningsprosjektet og etablere en tjeneste.” (Informant 4)

“[...] så i GPS prosjektet søkte vi Fylkesmannen, søkte direktoratet, medisinteknologiprojektet, søkte vi regionalt forskningsfond. Så vi hadde masse finansieringskilder på de ulike prosjektene.” (Informant 2)

Da vi spurte våre informanter om de følte at det var situasjoner der økonomi var en begrensning eller en utfordring, avkreftet samtlige informanter dette. Som en av dem sa;

“Nei egentlig ikke. Ikke i selve prosjektet og i utviklingen av tjenesten, for det var som sagt veldig tilrettelagt og klargjort for at dette prosjektet skulle gå [...] Og kanskje hvis man hadde hatt mer penger så kanskje man hadde løst det raskere, men det er ikke sikkert at det hadde blitt noe mer bærekraftig eller bedre løsninger, bare dyrere kanskje.” (Informant 5)

6.2.2 Begrensninger

I prosjektet hadde de en del ressurser som bidro til å gjøre arbeidet deres enklere, men det fantes også noen begrensninger som hadde motsatt effekt. I offentlig sektor er det en del rammebetingelser og føringer man er nødt å forholde seg til, eksempelvis at det er mye regulering rundt offentlige anskaffelser. I dette avsnittet skal vi presentere noen av faktorene våre informanter trakk frem som begrensninger og utfordringer de hadde i utviklingen av lokaliseringstjenesten.

Regulering av offentlige anskaffelser

I offentlig sektor er man nødt til å forholde seg til regelverket når det gjelder anskaffelser. Lovens formål er å sikre effektiv ressursutnyttelse og økt verdiskapning i samfunnet, ved å sørge for at anskaffelser gjennomføres på en samfunnstjenelig måte (Anskaffelsesloven, 2016). Det finnes en rekke rammeavtaler dersom man skal anskaffe noe som finnes fra før, men hvis man skal utvikle noe som er helt nytt er prosessen lengre og mer krevende. Dette varierer så klart ut ifra hvor store prosjektene er og hvor mye de koster.

“Hvis det skal være noe, som setter litt rammer for oss så er det jo loven om offentlig anskaffelser, det der om at vi ikke kan bare begynne å kjøpe inn noen fra en enkelt grunder.” (Informant 3)

“Du kan ikke gå til en kjempestor investering, og vi er en offentlig tjeneste, vi er avhengig av anskaffelsesreglementet, vi kan ikke bare gå å kjøpe det vi vil kjøpe.”

(Informant 2)

Flere informanter forteller at reguleringen av offentlige anskaffelser gjør at innovasjonsprosessen blir tidkrevende og at det er flere elementer de må forholde seg til. En av informantene våre forklarer hvordan anskaffelsesprosessen ser ut;

“Vi kjører forprosjekt, prøver å finne ut hva det er behov for, hvis vi finner et behov - sier her er det noe som mangler, folk trenger en løsning på det her, så kan vi gå ut med anskaffelse. Det er en lang fase med dialog med leverandører, prøver å finne ut hva markedet har å tilby til oss, de konkurrerer, til slutt finner man en som vinner, som regnes som mest egnet til vårt behov. Da skrives det en kontrakt.

Så begynner man å spesifisere hva produktene skal bestå av, detaljerer litt mer, så tester man det og sikrer at når de har sagt at når man trykker på en knapp så lyser en rød lampe, da må vi teste å trykke på den knappen, se at lampen faktisk lyser. Det høres ganske banalt ut, men det er viktig.” (Pilotintervju)

Hun forteller videre at anskaffelser som regel går via skriftlige beskrivelser, og at de derfor må bruke en del tid på demonstrasjoner og jevnlig presentasjoner ettersom det fort kan hende at man tolker tekst forskjellig. Dette opplevde de også i arbeidet med lokaliseringstjenesten.

“Så derfor er det viktig at man bruker energi for å sikre at når jeg sier A, så forstår du også det som A, og ikke C og D.” (Pilotintervju)

Selv om flere av informantene våre mener loven om offentlige anskaffelser kunne være krevende å forholde seg til, så mener enkelte av dem at det likevel var en bra ting. En av informantene synes det burde være slik, ettersom det er snakk om innkjøp over en viss økonomisk størrelse.

“Det må jo være sånn at når det gjelder skattepengene våres, så må det jo være slik at alle som har lyst å levere tjenester til Trondheim kommune må få lov å konkurrere om det da.” (Informant 3)

Lovverk rundt bruk av GPS

I begynnelsen av prosjektet fantes det et lovverk som hindret overvåkning av mennesker, det fantes rett og slett ikke et rettslig grunnlag som tillot bruken av varsling- og lokaliseringstjenester på den aktuelle brukergruppen. Hovedproblematikken var knyttet til demente uten samtykkekompetanse, altså at man ikke hadde lov til å bruke GPS på mennesker som ikke var i stand til å forstå hva teknologien innebar og si at det var greit å bli overvåket. Dette gjorde at prosjektet drøyd ut i tid, og at utviklingen ikke fikk skje som planlagt.

“Nå var det bare å starte opp med GPS, men det var ikke det. Det var jo ikke det, det var jo ikke lov.” (Informant 6)

Etterhvert som de arbeidet med varsling- og lokaliseringsteknologi i Trondheim kommune, sammen med SINTEF og andre utviklingskommuner, ble det i 2012 lagt frem et forslag til endring av lovbestemmelsen. Forprosjektet Trygge spor ble viktig i denne sammenheng, ettersom resultatene de presenterte fra prosjektet ble brukt til å synliggjøre nyttheten av GPS på de aktuelle brukergruppene. Etterhvert ble prosjektgruppen også koblet på det nasjonale velferdsteknologiprogrammet, som ga dem større påvirkningskraft og muligheter til å fremme sine saker. I prosessen hadde de flere møter og samtaler med direktoratet og datatilsynet, der deres erfaringer og forskning ble lagt til grunn for behovsendringene i lovverket.

“Ja, vi hadde en påvirkning. Resultatene fra Trygge spor bidro til evidens som ble brukt for å presse på lovendringen. Det ble også skrevet gode innspill under høringene til lovendringsforslaget.” (Informant 7)

Lovendringen ble vedtatt i 2013 (Det kongelige fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet, 2013), og ga dermed tillatelse til bruk av lokaliseringsteknologi på mennesker med demens eller kognitiv svikt uten samtykkekompetanse. Lovendringen gjorde at de kunne fortsette utviklingen av tjenesten, men de var fortsatt nødt til å ta hensyn til det

nye lovverket, og flere av informantene forteller at de brukte mye tid å tilpasse interne rutiner opp mot det.

Føringer om utførelse

Informantene fortalte at de for det meste opplevde stor grad av frihet når det gjaldt hvordan tjenesten skulle bli utviklet og implementert.

“Vi hadde ganske mye spillerom, det hadde vi [...] mye av prosjektene kommer jo opp fra oss ut ifra at vi snakker med ansatte ute eller brukerne våre og litt sånn der. Så vi fikk være med å påvirke og sånn ja, det får vi, i stor grad synes jeg.” (Pilotintervju)

Det overordnede målet for prosjektet var å gjøre innbyggerne trygge der de er, og gjøre velferdsteknologi til en naturlig del av tjenestetilbudet i kommunen. Selv om de fleste av informantene våre opplevde at de hadde relativt stort spillerom i prosjektet, var det likevel noen føringer som lå til grunn og som de måtte forholde seg til.

“Når vi får prosjektmidler så er det jo ganske klart definert hva vi skal bruke de på, så vi kan ikke bare gå ut å kjøpe teknologi og innføre de. Det er prosjektrussurser for å utvikle tjeneste og det er, ganske definert. Det er ganske klare rammer på hva du skal bruke midlene på.” (Informant 4)

Samme informant forklarte at hvor midlene kom fra ville være avgjørende for hvilke og hvor strenge føringer som fulgte med. Hun fortalte blant annet at Helsedirektoratet lyste ut midler som de kunne søke på, men som da gjerne hadde et sett med føringer. Til sammenligning ville dette være mer førende, enn når de fikk midler internt fra kommunen.

“Det er nå lettere å forme prosjektet helt og holdent selv når det kommer fra egen organisasjon og midlene kommer derfra, men jeg synes også de prosjektene vi har søkt om å få fra helsedirektoratet har vært ... vi har styrt det ganske greit.”
(Informant 4)

Oppsummering av 6.2

Totalt sett var en del generelle begrensninger for prosjektet, men de fleste var utenfor Trondheim kommunes kontroll. Vårt inntrykk er at kommunen ikke hadde noen intensjon om å legge for mange føringer til prosjektet og opptre styrende, men at det fantes noen

begrensninger man rett og slett ikke kom seg unna. Dette ser vi da informantene i hovedsak mente det ikke var noen andre føringer og begrensninger enn lovbestemmelsen og loven om offentlig anskaffelser. Det virket som prosjektgruppen fikk mye støtte og oppmuntring, og at det ble lagt til rette for at arbeidet deres skulle bli så enkelt som mulig. Både i form av at de fikk tildelt nødvendige midler og kompetanse fra ulike fagområder, men også at de opplevde støtte og oppmuntring fra ledelsen som arbeider sterkt for innovasjon. Oppsummert fantes en del rammer og føringer som lå til grunn i prosjektet, men utover dette fikk de relativt fritt spillerom og stor påvirkning på eget arbeid.

6.3 Målsetting, strategi og evaluering

I første delkapittel beskrev vi visjonen og de overordnede målsetningene til velferdsteknologiprogrammet og lokaliseringstjenesten. I dette delkapittelet vil vi gå nærmere inn på de konkrete målsetningene og delmålene for lokaliseringstjenesten. Vi ser også på hvordan de målene ble fulgt opp underveis og hvordan de, samt prosjektet i sin helhet, ble evaluert i etterkant.

6.3.1 Målsetninger for velferdsteknologi og lokaliseringstjenesten

I programmet for velferdsteknologi har kommunene i Trondheimsområdet sammen utarbeidet og politisk vedtatt mål og strategier. De er kategorisert i fire perspektiver; bruker, ansatt, økonomi og samfunn. Programplanen utdyper de ulike perspektivene (Trondheim kommune 2015, s. 8):

- *“Brukerperspektivet: Tjenestemottakere mottar tjenester som suppleres av velferdsteknologi og støtter opp om deres trygghet og mestringsevne.*
- *Ansattperspektivet: De ansatte benytter velferdsteknologi som supplement i sitt daglige virke.*
- *Økonomiperspektivet: kommunen har tatt i bruk velferdsteknologi som bidrar til god ressursutnyttelse og effektive tjenester.*
- *Samfunnsperspektivet: kommunen har en aktiv rolle i velferdsteknologisatsingen både i regionen og nasjonalt og er en aktiv bidragsyter til innovasjon i offentlig sektor.”*

Programplanen uttrykker også et mål om tidlig innsats for å øke tjenestekvaliteten og for å kunne yte tjenester til flere. Formålet er blant annet å øke livskvalitet og skape økt trygghet, samt utvikle tjenestene slik at man bidrar til en bærekraftig fremtidig helse- og

omsorgstjeneste (Trondheim kommune, 2015). Vi spurte informantene om hvilke delmål og strategier de involverte jobbet med under velferdsteknologi og i lokaliseringstjenesten. En av informantene nevnte konkret at de arbeidet etter målene fra programplanen;

“Ja, den programplanen som vi hadde, den var jo en, hadde jo et 5 års perspektiv. Og så hadde vi ett års handlingsplaner, innenfor de 4 områdene. For vi har et brukerperspektiv, ansattperspektiv, samfunnsperspektiv og et økonomiperspektiv. Innenfor de 4 områdene så hadde vi endringsplaner, årlige endringsplaner og mål som vi satte oss, som vi jobbet etter.” (Informant 2)

Etter hvert som tjenesten ble utviklet hadde prosjektet et mål om antall GPS-brukere. Ifølge informantene kan det å gi en bruker GPS utsette behov av andre tjenester, som for eksempel plass på aldershjem eller tettere oppfølging av hjemmesykepleien. Bruk av GPS vil da gi lavere eller utsatte kostnader for kommunen. Dette var et av argumentene for å overbevise ledere og politikere om å satse på velferdsteknologi generelt, og spesifikt lokaliseringsteknologi.

“Det er jo det som er målet ... at man kan utsette sykehjemsplass. For det er liksom det dyreste vi har.” (Informant 6)

En informant forklarte at hvor mange GPS-brukere Trondheim kommune skulle ha, hadde vært en del av budsjettokumentene siden 2015. Selv om det var en målsetning om et visst antall brukere, forteller denne informanten at fokuset ble snudd etterhvert i prosjektet.

“Vi skal jo ikke gi ut GPS-er for GPS-en sin skyld, her må jo folk faktisk ha et behov. Sånn at vi snudde veldig fort på det da prosjektet startet.” (Informant 7)

Informanten mente fokuset på antall brukere var feil. Hun poengterer at deres interesse var å skape den beste tjenesten for kommunen, og ikke ha flest mulige GPS-er i bruk. Hun så videre ikke noe grunn til å gi GPS til noen som ikke hadde behov for det bare for å oppnå et ønsket måltall. I stedet for å fokusere på antall brukere, ble oppmerksomheten rettet mot brukerbehovet og sikkerheten til brukeren. Ifølge henne kan dette ha ført til at hele prosessen tok mye lenger tid enn planlagt.

Fokus på målsetninger

Da vi spurte informantene om hvor mye fokus det hadde vært på målsetninger fikk vi varierende tilbakemeldinger. Som nevnt over, fortalte en informant at målsetningen ble endret relativt tidlig i prosessen, da de forstod at å fokusere på måltall ikke ville være det beste for utvikling av tjenesten. En annen informant fortalte at måltallet var med i arbeidet hele veien, selv om det ikke ble kommunisert noe særlig.

“Vi gikk ikke å snakket om det måltallet. Det var mer for vår egen del.” (Informant 4)

Andre informanter forteller at de opplevde lite fokus på detaljerte målsetninger, foruten den overordnede målsetningen som nevnt i første delkapittel.

“Nei, egentlig ikke. Det var jo bare sånn [...] lage en tjeneste ut av det. Det var det som var målet. Ja, vi har jo sikkert, men jeg klarer ikke å huske. Men det var det som var målsetningen med prosjektet ja.” (Informant 5)

Sitatet over viser at informanten mener at det kan ha vært noen flere detaljerte mål i tillegg til det overordnede målet, men har ikke opplevd at det har vært noe som har vært i fokus. Flere uttrykker en usikkerhet rundt spørsmålet om detaljerte mål. Vi tolker dette som at det har vært utarbeidet detaljerte mål i arbeidet med lokaliseringstjenesten, men at ansatte har hatt varierende opplevelser av hvordan fokuset var på mål. På den andre siden har vi også snakket med en informant som mente at det var mye fokus på overordnet og detaljerte mål.

*“Ja, vi hadde jo tiltaksplaner og vi hadde jo mål og delmål og evaluering.”
(Informant 2)*

Denne informanten mente likevel at det viktigste i arbeidet var det overordnede målet. Dette støtter i noen grad det de andre informantene har uttrykt med at det gjerne fantes detaljerte mål eller delmål, men at det ikke var noen som opplevdes som høyt prioritert.

“Jeg tror for oss så har det viktigste vært å hatt strategi, visjon, perspektiver sånn overordnet.” (Informant 2)

Gruppen som jobbet med lokaliseringstjenesten kom inn i prosjektet på ulike tidspunkt. I tillegg var de involvert i ulik grad med tanke på stillingsprosent. De ansatte hadde også ulike roller i prosjektet, noen hadde lederansvar og andre deltok mer med spisskompetanse innen sitt fagfelt. Disse faktorene mener vi kan påvirke deres opplevelse av fokuset på mål. Det vil være naturlig å anta at personer med lederansvar som har vært med å utarbeide målene vil oppleve at det vært større fokus på delmål enn ansatte som har kommet inn på senere tidspunkt i lavere stillingsprosenter.

Strategi for å oppnå delmålene

Det er bred enighet blant informantene om at det har vært utarbeidet strategier og planer i utviklingen av tjenesten. De fleste henviser videre til programplanen som gikk over en femårsperiode. I tillegg til programplanen har det også vært planer for forskningsprosjektet og kommunale prosjektplaner ifølge en av informantene. Andre planer har hatt en kortere tidsperiode på ett år, og i noen tilfeller hadde de planer ned i tre måneders stadium. En informant forteller om planer og milepæler som skulle oppnås underveis for å drive prosjektet fremover. Totalt sett virker det som det har vært utarbeidet flere planer, og som en informant bekrefter:

“Det har aldri vært mangel på planer.” (Informant 7)

Selv om det ble utarbeidet flere strategier og planer for kortere tidsperioder, forteller noen informanter at det var strategiene på det overordnede nivået som opplevdes som viktigst. Foruten de overordnede strategiene forteller flere at det var fleksibelt hvordan de skulle oppnå delmålene, og at de strategiene som ble satt ble justert etter behov.

“[...] vi hadde jo ja, men vi har ikke, det var ikke sånn kjempe konkret, sånn for å få så mange brukere så må vi gjøre det og det.” (Informant 4)

En informant mente at det har vært lagt strategier i prosjektet, men kan ikke huske at dette var noe som ble kommunisert tydelig. Dette antyder, som med målsetningene, at informantene mener at det har vært strategier, men at de ikke har blitt tillagt mye fokus gjennom utviklingen av lokaliseringstjenesten.

6.3.2 Evaluering

I prosjektgruppen hadde de jevnlige evalueringer av mål og fremgang. En av informantene fortalte at når man får tilskuddsmidler så må man rapportere til finansieringskildene underveis i prosessen. Hun syntes det var viktig å strukturere prosjektgjennomføringen slik at man til enhver tid kunne svare på de spørsmålene som skulle komme, enten det var fra ordføreren, rådmannen eller de som finansierte prosjektet. Hun fortalte også at ettersom prosjektet var politisk styrt, var man nødt til å rapportere til politikerne på årlig basis. I kommunen må man i tillegg gjennomføre årlig rapportering, på tjenester og alt som gjennomføres av prosjekter.

Hvor ofte de evaluerte fremgang og mål kunne variere. Noen av de involverte var også med i andre velferdsteknologiprojekter samtidig, så det hendte at man hadde møter som også omhandlet andre prosjekter enn lokaliseringstjenesten. For hovedprogrammet med velferdsteknologisatsingen hadde de møter cirka en gang i måneden, der de tok for seg statusrapporter og planlegging videre.

For lokaliseringstjenesten førte de jevnlig statistikk over antall brukere som hadde tatt i bruk tjenesten. Dette var et av måltallene som man lettest kunne si noe om, og sammenligne opp mot forhåndsdefinerte planer. En av informantene forteller at hun i oppstartsfasen satt hver måned og gikk gjennom tall og tok ut rapporter fra journalsystemet. En annen forteller at de i perioder evaluerte og hadde risikoanalyser i kommunen med intervaller på tre, seks og ni måneder.

Flere av informantene forteller at de ikke nådde de måltallene som var satt i plandokumentene. En av informantene hadde en formening om at det finnes dobbelt så mange brukere som kunne ha nyttiggjort seg av tjenesten. Hun tror noe av årsaken har vært at de ikke har fått ut tilstrekkelig med informasjon om tjenesten, både til ansatte i helsetjenesten, men også pårørende til personer med demens eller kognitiv svikt. En annen informant er enig i dette, hun tror også at mangel på informasjon kan ha ført til at ansatte som skal kjenne til tjenesten ikke føler seg trygg nok på den. I tillegg var hun usikker på om det var like stort behov som forutsett, at de måltallene de hadde satt seg kunne være satt for høyt.

“Ja vi har ikke lyktes med at det er en naturlig del av tjenesteutøvelsen for jeg tror kanskje så gikk vi inn i mange veldig store prosjekter. De tok veldig lang tid, og så må organisasjonen som skal ta i bruk det her være informert, godt forberedt, ha forståelse

for hva det betyr i neste runde, og de må ha eventuelt økte driftsmidler fordi at de får nye oppgaver.” (Informant 2)

Flere informanter sier at de etterhvert fant ut at det var vanskelig å ta ut nøyaktige gevinster. Vi skal nå gå litt nærmere inn på gevinstrealisering, og hvorfor dette kan være vanskelig.

Gevinstrealisering

Gevinster handler kort fortalt om den nytteverdien en innovasjon gir. Det nasjonale velferdsteknologiprogrammet deler ønskelige gevinster inn i de tre kategoriene *økt kvalitet, spart tid og unngåtte kostnader* (KS, 2019a).

I GPS-prosjektet har gevinstrealisering vært sentralt hele veien. Et eksempel på en gevinst ved lokaliseringsteknologi kan være at en person kan bo hjemme lenger enn dersom han ikke hadde hatt en GPS, noe som vil være veldig kostnadsbesparende for kommunen, og trolig gi økt livskvalitet for brukeren og deres pårørende. Et annet eksempel er mindre bruk av tjenester fra hjemmesykepleien som også fører til unngåtte kostnader.

“Altså kommuner er veldig opptatt av gevinstrealisering. Hvis de investerer i teknologi, så vil de gjerne se hva det fører til, i forhold til tid, spart tid og penger.” (Informant 8)

En av informantene mener GPS-tjenesten har gitt gode resultater og gevinster, både på kvalitet, men også økonomisk. Det er liten tvil om at man har en økonomisk gevinst dersom man kan utsette sykehjemsplasser.

“Også ser vi også på den økte kvaliteten, med at innbyggerne gjerne vil bo hjemme i sitt hus, der de er kjent, der den kjenner naboen og vet hvor butikken er. Også er det jo også en stor trygghet for pårørende, som er kjempebekymret for sine når de vet at de går ut. Så det å kunne ha en GPS og vite at de er trygge, så senker man belastningen for pårørende. Som gjør at de klarer å stå i situasjonen, og støtte sine hjemme lenger, for at de kan bo hjemme.” (Informant 5)

Selv om det har vært mye fokus på gevinstrealisering i prosjektet, forteller flere av informantene at det kan være vanskelig å måle, spesielt de kvalitative gevinstene. Økt trygghet og livskvalitet er parametere som ikke kan tallfestes. Det kan føre til at det er

vanskelig å vite når man har nådd sine mål. Det kan også by på utfordringer å måle økonomiske gevinster og se de direkte besparelsene av å ta i bruk lokaliseringstjenesten. En informant påpeker også at å kutte kostnader i kommunen ikke er det samme som i privat sektor.

“Men så kan du liksom ikke hente ut pengene fysisk heller, for de liksom flyter rundt i kommunen likevel på en måte [...] vi utsetter sykehjemsplass som koster så og så mye, men vi kan ikke hente ut de pengene for det er måte og bruke de på noe annet, det som er litt utfordrende med helse og gevinster tror jeg.” (Informant 4)

Møteaktivitet

I prosjektet har det vært jevnlig møteaktivitet med prosjektgruppen. Disse møtene har hatt varierende innhold og det har vært både interne møter innad i gruppen, og eksterne møter med samarbeidspartnere som for eksempel SINTEF. Det ble holdt ukentlig møter med prosjektgruppen i lokaliseringstjenesten, på disse møtene deltok også ledelsen innimellom. For hovedprosjektet (velferdsteknologisatsingen) i Trondheim kommune ble det arrangert månedlige statusmøter. I tillegg var det møter med forskere flere ganger i året.

Samtlige informanter er enig om at møtene har vært nyttige. Møtene har bidratt til fremgang i prosjektet, orientering om status i arbeidet og sørget for at samarbeidet mellom ansatte i ulike avdelinger fungerer godt. Møtene har også blitt brukt til å planlegge veien videre.

“Ja, de tar jo prosjektet framover, ja.” (Informant 4)

“Ja ja ja, det var ... det var sånn aha opplevelse, for du tror .. du tror liksom at det her går av seg selv, men det gjør ikke det.” (Informant 6)

En av informantene mente at møtene i prosjektgruppen var veldig nyttig for de fleste og for prosjektet i helheten, men på grunn av hennes sentrale stilling i prosjektet følte hun at det ikke ble like nyttig for henne selv. Hun opplevde at det ikke ble presentert noe nytt på de ulike møtene som hun ikke visste om fra før, mens resterende medlemmer ble oppdatert på status.

Ettersom flere i prosjektet ikke jobbet i en hundre prosent stilling med utvikling av lokaliseringstjenesten, og heller ikke jobbet sammen med de andre i prosjekter til daglig, er det forståelig at en møtearena var viktig. I tillegg var møtene et sted hvor ledelsen i kommunen deltok ved noen anledninger, da gjerne i forbindelse med beslutningstaking eller for å sjekke status på milepæler.

Det oppstod mange ubesvarte spørsmål underveis ettersom det å utvikle en lokaliseringstjeneste ikke var gjort tidligere, og det dermed ikke fantes et lignende prosjekt de kunne se etter. Møtearenaen fremsto derfor som en viktig brikke for å kunne samarbeide på tvers av fagområder, i arbeidet med å finne de rette løsningene for tjenesten. En informant forteller at de utnyttet størrelsen på kommunen til å dra inn kompetanse fra andre avdelinger. Før lovverket ble endret ble blant annet en jurist tatt med inn i møte med prosjektgruppen for avklaring rundt det eksisterende lovverket. I sluttfasen ble det arrangert en del større møter. I disse møtene ble implementering av tjenesten tatt opp. Det ble også nødvendig å diskutere hvordan tjenesten skulle organiseres, det var ikke nødvendigvis rett frem hvem som skulle ha ansvar for hva.

Oppsummering 6.3

Evaluering og måling av fremgang har vært sentralt gjennom hele prosjektiden, selv om enkelte informanter ikke sitter igjen med inntrykk av at det har vært spesielt i fokus. Dette kan, som tidligere, skyldes at de har hatt ulike roller der noen av dem har hatt sentrale lederstillinger, mens andre har jobbet mest ute i det praktiske. Selv om det har vært jevnlig evalueringer, fant prosjektgruppen etterhvert ut at det er vanskelig å måle kvalitative gevinster for bruk av GPS. Det kan også være utfordrende å tallfeste de økonomiske gevinstene, da det hovedsakelig er snakk om unngåtte kostnader. Jevnlig møteaktivitet ble likevel trukket frem som en suksessfaktor, der prosjektdeltakerne kunne oppdatere hverandre på status og drøfte ulike problemstillinger på tvers av kompetanse.

6.4 Sett tilbake – hva var utfordringene?

Vi spurte informantene om hva som hadde vært de største utfordringene, og hva de mente kunne være årsaken til at de ikke lyktes helt med de opprinnelige målene og planene. Selv om ingen av informantene mente prosjektet var mislykket, trakk flere av dem frem at det fantes rom for forbedringer. Samtlige informanter mente at hindringen de møtte på i forbindelse

med lovverket som stoppet prosjektet var den største utfordringen, men de trakk også frem noen andre ting som hadde vært krevende. Vi skal nå presentere noen faktorer som kan ha bidratt til prosjektet tok lengre tid enn planlagt og at de ikke nådde til fastsatte målene.

6.4.1. Første prosjekt, hadde ingen å se etter

På den tiden Trondheim kommune startet prosjektet med å utvikle lokaliseringstjenesten, var det meste av innovasjon og utvikling innenfor velferdsteknologi relativt nytt. En av informantene fortalte at dette ikke var gjort før i kommunal sektor, og at det var et av de første offentlige innovasjonsprosjektene som var såpass stort innenfor helsesektoren. Flere informanter opplevde dette som krevende.

“Det var mye upløyd mark, det var helt nytt for alle, så det var veldig vanskelig å forutsi og i hvert fall hvor lang tid på hva som måtte til.” (Informant 2)

“Det var jo ingen som hadde gjort det før. Da tar det gjerne litt lenger tid. Når du ser på innovasjon så har du dem som var helt først, og vi var helt først. De som kom bare litt etter, fikk det jo enklere enn oss, for de kunne lære masse av oss.” (Informant 7)

Flere av informantene forteller at de til tider opplevde at mye ansvar hvilte på deres skuldre. Trondheim kommune gikk i teten på vegne av flere andre kommuner som også skulle implementere lokaliseringsteknologi. Noen kommuner var tidvis med inn i prosjektet, men Trondheim fikk ansvaret for å gjennomføre forskningsprosjekt, utvikle tjenesten og legge opp løpet for de andre. I tillegg var det mye fokus i media på problematikken rundt demente som gikk seg bort, og hvordan man skulle løse utfordringen med den kommende eldrebølgen.

“GPS er også et godt eksempel på at det var et veldig stort politisk miljø for det har vært mye i media og dette her med eldre generasjon som må tas vare på og så er det veldig grusom case [...] det var noen aviser der folk blir borte og så finner de dem ute i marka dagen etter frossen og ja, så det var veldig mye, veldig sterk, det er et eksempel på at politikerne vil ha det her.” (Informant 8)

“Det var ganske tungt å dra.. for det var jo, en kravspesifikasjon som skulle passe for ni kommuner, og alle ni kommunene hadde formet tjenesten litt forskjellige, og hadde forskjellige behov.” (Informant 5)

Flere av informantene hadde ikke vært involvert i lignende prosjekter tidligere, og manglet overførbar relevant erfaring. En av informantene følte seg overveldet da hun fikk en rolle i prosjektet som krevde mye ansvar, men hadde ingen erfaring med prosjektledelse tidligere.

“For vi kom jo inn og følte noen ganger at vi var sånne hodeløse høns som sprang rundt i ring, og ja ... for det var jo et ganske svært prosjekt egentlig, når jeg tenker på det i etterkant.” (Informant 5)

“Vi hadde jo ingen å lære av. Og da tar det lenger tid, og ikke minst er det mange som har kommet i ettertid og sagt “ja, men du skulle jo bare gjort det sånn”, men vi visste ikke det da. Det er noe med at man må prøve og feile for å få til nye ting. Og det er klart, jeg hadde ikke ville gjort det akkurat likt nå [...] Vi famlet jo over en lav sko, hele gjengen.” (Informant 7)

6.4.2. Samarbeid med leverandør

Etter gjennomføring av den offentlige anskaffelsesprosessen, jobbet de sammen med leverandøren og videreutviklet den faktiske GPS-en. Dette var en prosess som flere av informantene beskrev som utfordrende. En av informantene mente at de hadde hatt en leverandør som var åpne for tilbakemeldinger, men at det kunne være en utfordring og en tålmodighetsprøve å gi leverandør den forståelsen for hvilken brukergruppe de jobbet med. Informanten ga et eksempel på det som kunne være en normal samtale:

Leverandør: De [brukerne] kan jo bare trykke på denne knappen her

Informant 5: Nei, de skjønner ikke at de skal trykke der

Leverandør: Kan de ikke bare lære seg det da?

Flesteparten av informantene våre har bakgrunn fra helse- og velferdsarbeid, mens leverandøren på sin side hadde bakgrunn fra IT. Det “å snakke samme språk”, og få leverandøren til å forstå risikoen, at det faktisk var sårbare mennesker som skulle bruke tjenesten, mente flere var vanskelig.

“Jeg tror kanskje leverandøren [syntes vi] var litt streng, men heldigvis at vi var det [...] sånn at det ikke ble nyhetsoppslag om at brukeren hadde GPS, men gikk seg bort og døde. Det hadde ikke vært noe gunstig for tjenesten da.” (Informant 5)

I tillegg til å sikre at man hadde en felles forståelse for tjenesten man skulle utvikle, tok det tid å godkjenne selve produktet. De hadde flere runder med akseptansetester på utstyret der man sendte det tilbake til leverandøren fordi det ikke fungerte som opprinnelig tenkt og ønsket. En av informantene forteller om et annet prosjekt i kommunen der de nå er forsinket med ca. halvannet år nettopp fordi det har drøyd ut i tid på teknologien.

6.4.3. Skepsis mot teknologi

Noen av informantene forteller at det har vært stor motstand og skepsis mot velferdsteknologi, blant annet fordi de pårørende var redd for at teknologien skulle erstatte omsorgen noen av brukerne får. På den måten ble ny teknologi sett på som noe negativt, i stedet for noe positivt som kunne være med på å støtte mestring og funksjonalitet. Også ansatte i kommunen har vært skeptiske mot implementering av tjenester som GPS. En av informantene fortalte om en frykt for at ny teknologi skulle ta over arbeidsplassen deres, når bakgrunnen egentlig var at man kommer til å mangle arbeidskraft innen helsesektoren, og at man trenger teknologi som kan løse oppgaver, ikke overta dem.

“For programmet betyr dette at en skal søke løsninger som frigir hender til mer omsorg. Dette kan sette oss i et dilemma mellom teknologi og hender, der teknologi kan bidra til økt mestring og trygghet, men kan føre til mindre besøk, og det er en grenseoppgangen en må gå opp for å se på hvordan tjenestene kan bli supplerende og bygge opp under mestring og trygghet samtidig som den enkelte ikke opplever tap på den andre siden.” - Programplan for Velferdsteknologi (Trondheim kommune 2015, s. 13)

De ansatte møtte litt motstand fra vaktentralen, som mente at det ekstra arbeidet på dem kom til å bli for belastende. Vaktentralen er et alarmmottak som allerede tar imot varsler, og de ble dermed den naturlige mottakeren for utrykning av personer som hadde gått seg bort og trykket på knappen på GPS-en. Prosjektgruppen måtte da gå inn og argumentere og synliggjøre deres beregninger på tidsbruk og tall, og ikke minst gevinstene kommunen ville tjene på det. Heldigvis ble det ikke en så stor belastning på vaktentralen som de så for seg. Hovedårsaken til dette var på grunn av de pårørende. De aller fleste brukerne av GPS-en har pårørende som mottar første varsel når vedkommende har gått seg bort og trenger assistanse. Dermed er det som regel de som rykker og ut henter vedkommende. Selv om det ikke ble

mye ekstra arbeid for vaktentralen i dette tilfellet, er det et godt eksempel på at man ofte er avhengig av flere enheter og ledd i kommunen når ny teknologi skal utvikles og implementeres. Dersom ikke alle er involvert eller motivert, kan det føre til en motstand som kan være utfordrende å håndtere.

“Når det skal inn i kommunale tjenester så krever det mye organisering og ansvarliggjøring, hvem som tar ansvar for de ulike tingene. For en sånn teknologidings skal ikke brukes alene, det må være noen som følger opp og kartlegger, og sjekker at ting fungerer.” (Informant 5)

6.4.4 Mye fokus på teknologi, lite på det organisatoriske

Noe av denne skepsisen mot ny teknologi kunne skyldes mangel på informasjon og forståelse for hvordan tjenesten ville fungere. En av informantene mente at det hadde vært for mye fokus på teknologien i oppstartsfasen, og for lite på de organisatoriske ressursene. Hun mente at de hadde jobbet for lite med kompetanseheving, og at det generelt sett ikke fantes nok ressurser i kommunesektoren til å prioritere slikt. Hun mener det hadde vært svært nyttig å sende ansatte som skulle bruke tjenesten på kurs slik at de kunne mestre tjenesten og føle seg trygge. For lite prioritering av kompetanseheving mener hun er en viktig faktor som kan ha bidratt til at prosjektet tok lenger tid enn først antatt.

“Det var utrolig lite [fokus] på noe som helst annet enn [at] det er jo bare å ta i bruk teknologi. Altså, det organisasjonsaspektet, som har nesten alt fokus nå, det hadde nesten ingen fokus når jeg startet. Det var bare å komme igang med teknologi [...] Så det var masse sånn organisatorisk som ikke funket.” (Informant 7)

Hun oppsummerer;

“Det sies jo at innenfor all teknologi er alt 80 % organisering og 20 % teknologi, men det er ikke en statisk størrelse. Sånn at når du endelig har fått på plass organiseringen, så kan du banne på at teknologien svikter. For du har stort sett ikke nok ressurser til å holde veldig sterkt blick på begge deler samtidig, det er ikke overbemannet prosjekter det er snakk om her.” (Informant 7)

En annen informant mener at man ikke må glemme å informere om tjenestene. Det hjelper ikke å utvikle en ny tjeneste dersom pårørende og de ansatte i kommunen ikke vet hvilke muligheter som eksisterer og hvordan de kan utnyttes.

“Fokuset må være vel så mye det med å gi kompetanse til ansatte i kommunen, for hvis ingen vet at det finnes, så er det jo ikke noe poeng med å utvikle nye tjenester. Så det må tas i bruk for at man skal ta ut gevinstene, hvis ingen bruker tjenesten så blir det jo ingen gevinster.” (Informant 5)

Oppsummering av 6.4

Vi fikk innblikk i hva som ble oppfattet som de største utfordringene i GPS-prosjektet. Spesielt opplevdes det vanskelig at Trondheim kommune stod i spissen for en rekke andre kommuner som skulle implementere lokaliseringsteknologi. I tillegg møtte prosjektgruppen på motstand både fra vaktcentralen, men også fra ansatte som skulle bruke tjenesten ute i praksis. Oppsummert kan vi si at prosjektet møtte på en del utfordringer underveis, men hyppige statusmøter og rapportering kan ha bidratt til at man kom på riktig kurs igjen.

7. Analyse og diskusjon

I dette kapitlet diskuterer vi våre empiriske hovedfunn med utgangspunkt i tidligere forskning og teorigrunnlaget. Med utgangspunkt i dette skal vi søke å forstå observasjonene vi har gjort i casen. Gjennom diskusjonen skal vi beskrive hvordan våre informanter opplevde at styringssystemet i kommunen ble brukt for å tilrettelegge for innovasjon, og hvilken rolle det hadde i utvikling av lokaliseringstjenesten. Kapitlet er strukturert med utgangspunkt i de ulike styringsmekanismene som rammeverket Levers of Control tar for seg. Vi fokuserer spesielt på hvordan styringsmekanismene ble brukt interaktivt. Til slutt tar vi for oss hvordan balansen mellom styringsmekanismene fungerte, og hvilken rolle styringssystemet som en helhet hadde i å tilrettelegge for innovasjon.

7.1 Trossystemet som en grunnmur

I Trondheim kommune har man satset mye på innovasjon og utvikling over en lengre periode. Ledelsesskolen, innovasjonscamper og stipendordninger er eksempler på tiltak som har blitt gjort for å løfte fokus og kompetanse rundt innovasjon i kommunen. Flere av våre informanter mener kommunen har lyktes i å skape en felles begrepsforståelse og en kultur som oppmuntrer til nytenkning og innovasjon. En av dem opplever at det ligger innebygd i de fleste ansatte i kommunen at man skal tenke nytt. Dette kan tyde på at grunnleggende verdier og holdninger formidles på en måte som gjør at ansatte tar til seg kommunens kjerneverdier og handler i tråd med disse (Simons, 1995a). Trossystemer handler nettopp om virksomhetens visjon, kjerneverdier, overordnet mål og retning, og har ifølge Simons (1995a) en viktig rolle i å tilrettelegge for innovasjon i en organisasjon.

Våre funn tyder på at innovasjonskulturen i Trondheim kommune har hatt stor betydning for utvikling av lokaliseringstjenesten. Kultur, normer og sosiale relasjoner er minst like viktige deler av et styringssystem som formelt vedtatte visjoner og strategier, selv om det er vanskelig å presentere det på et organisasjonskart eller i en resultatrapport (Collier, 2005). En informant hevder at det ikke er sikkert at prosjektet hadde fått de samme midlene og ressursene dersom det hadde blitt gjennomført i en annen kommune, og sier *“det at vi hadde det programmet og at det var en satsning, så var det veldig tilrettelagt at dette her skulle bli en tjeneste”*. Den fremoverlente holdningen til innovasjon i kommunen kan også argumenteres å ha påvirket kulturen internt i GPS-prosjektet. De ansatte som ble rekruttert

inn i prosjektet delte en felles overbevisning og tro på tjenesten, og de var villige til å jobbe hardt for å få det til. Dette illustrer hvordan kultur spilte en viktig rolle i utviklingen av tjenesten, i samsvar med Collier (2005).

Blant informantene våre var det varierende oppfatninger om hva som egentlig hadde vært den overordnede målsetningen i prosjektet. Flere av dem fortalte om hensikten bak tjenesten, men det var ikke alle som kunne si hva som hadde vært de konkrete målene. En informant mente at det mest sannsynlig hadde vært definerte målsetninger og planer, men at det i så fall ikke var noe som hadde blitt kommunisert tydelig. Vi mener de ulike opplevelsene av visjon og overordnet målsetning kan skyldes at de ansatte var med i prosjektet i ulike stillingsprosenter og ble ansatt på forskjellige tidspunkt. At noen har hatt mindre deltagelse i prosjektet enn andre vil naturligvis kunne føre til at de ikke hadde like god oversikt over visjon og målsetninger på detaljnivå. Det kan dermed tyde på at noen informanter opplevde at trossystemet spilte en mindre viktig rolle i utviklingen av tjenesten.

Flere elementer tyder likevel på at visjonen for velferdsteknologiprogrammet har hatt en overordnet styrende rolle i prosjektet. Visjonen “Trygg der du er” kan sies å være en del av trossystemet, ettersom den er nedskrevet i relevante rapporter og dokumenter, og anses dermed som en del av de organisatoriske verdier som ledelsen kommuniserer ut til sine ansatte (Simons, 1995a). Et eksempel på at visjonen har fungert som grunnmuren i prosjektet, er fokuset de ansatte hadde på sikkerheten til brukeren og at GPS-en skulle føre til at man er *trygg* i sitt eget hjem og kan bli boende hjemme lenger. Flere av informantene forteller at de gjentatte ganger underkjente leverandørens GPS på grunn av sikkerhet, og at tjenesten ikke var trygg nok. De forteller også om at samarbeid med andre kommuner ble preget av hvorvidt de hadde de samme grunnleggende verdier eller ikke. Spesielt ett samarbeid ble trukket frem som dårlig, der informanten oppfattet den andre kommunen som mer konkurransepreget og fokusert på målsetningen om antall brukere av GPS. I Trondheim var de imidlertid mer opptatt av brukernes behov, og ønsket ikke å utvikle en tjeneste som fokuserte på kvantitet fremfor kvalitet. De prioriterte å bruke lengre tid enn planlagt på å utvikle tjenesten, slik at det ferdige resultatet skulle bli så godt som mulig. Dette tyder på at de vektla visjon og overordnet målsetning tungt, da sikkerhet ble prioritert foran måltall. I sum tyder dette på at trossystemet har spilt en viktig rolle og har hatt en positiv påvirkning i prosjektet.

7.2 Eksterne grensesystem som rammebetingelse

Å være en del av offentlig sektor innebærer at det finnes noen tydelige rammer og rammebetingelser for organisasjoner og prosjektutvikling. I utviklingen av lokaliseringstjenesten har det vært en del regulering som stammer fra at man opererer i offentlig sektor. Eksempelvis anser vi loven om offentlige anskaffelser som en styringsmekanisme som hadde en styrende rolle i prosjektet. Anskaffelsesloven fungerer som en styringsmekanisme som avgrenser det akseptable handlingsrommet man kan operere innenfor. Dette er i tråd med Simons' (1995a) beskrivelse av grensesystemer. En av de største bremsene i begynnelsen av prosjektet var imidlertid at det ikke fantes et rettslig grunnlag for å kunne bruke varslings- og lokaliseringsteknologi på brukere som ikke var samtykkekompetente. Dette gjorde at prosjektet drøyde ut i tid, og at de første årene ble preget av et svært begrenset handlingsrom. Selv om det kom på plass en lovendring i 2013 som gjorde at de kunne fortsette prosjektet, førte dette likevel til et avgrenset handlingsrom og klare instruksjoner for hva man *ikke* kunne gjøre. I lys av Simons (1995b) mener vi dermed at dette fortsatt kan anses som en del av grensesystemet.

I forbindelse med utvikling av lokaliseringstjenesten ble det gjennomført flere risiko- og sårbarhetsanalyser. Etersom ingen hadde utviklet en lokaliseringstjeneste før var det utfordrende å vite hva eventuelle risikofaktorer kunne være. Det ble likevel forsøkt å kartlegge potensielle risikofaktorer, som eksempelvis ulike scenarioer knyttet til etiske spørsmål, lovbrudd, manglende rutinearbeid, manglende kompetanse og opplæring. For hvert av scenarioene ble det kartlagt potensielle løsninger og satt inn tiltak. Dette er i tråd med Simons (1995a) som poengterer viktigheten av grensesystemer for å identifisere risiko som skal unngås.

Både reguleringen av offentlige anskaffelser og lovbestemmelsen som hindret bruk av lokaliseringsteknologi på mennesker uten samtykkekompetanse er mekanismer innenfor grensesystemet som var satt av myndighetene, altså eksternt for prosjektet. Fra ledelsen internt i prosjektet og i Trondheim kommune opplevde våre informanter derimot at det var definert få regler og retningslinjer for hva man ikke fikk gjøre. Man hadde budsjett og tidsplaner, som kan sies å være en del av grensesystemet, men det var svært liten avgrensning av handlingsrommet til prosjektgruppen. Ingen av informantene ga uttrykk for at det ble tydelig definert hva de *ikke* skulle gjøre innenfor GPS-prosjektet, men heller at de skulle

prøve seg frem. Dette kan tyde på at grensesystemet hadde en rolle som ikke bare avgrenset mulige handlingsrom, men som virket frigjørende og oppfordret til mulighetssøkende atferd, i tråd med Simons (1995b).

Simons (1995b) hevder at grensesystemet kan oppfattes som både begrensende og befriende, og at eksempelvis trossystemet kan brukes for å skape balanse mellom begrensninger og befrielse. Sett bort ifra forsinkelser og utfordringer i oppstartsfasen, viser våre funn at rammebetingelsene nevnt ovenfor ikke nødvendigvis ble oppfattet som hemmende for fremgangen i prosjektet. Dette støtter tanken om at rammene også kan virke frigjørende (Adler & Borys, 1996; Simons, 1995b). Ifølge Simons (1995b) kan grensesystemer forsterke mulighetssøkende atferd, ved at man får utfolde seg fritt innenfor de gitte rammene. En av informantene mente det var bra at det fantes regler å forholde seg til, og at det fantes strenge reguleringer i offentlig sektor for å hindre sløsing av offentlig midler. På den måten var i hvert fall rammene rundt prosjektet fastsatt, noe som var befriende ettersom resten av prosjektgjennomføringen var relativt fri. Flere av våre informanter erfarte at denne friheten gjorde arbeidet deres enklere og ga mer spillerom i prosjektutførelsen. Dette kan knyttes sammen med Chenhall og Moers (2015) som hevdet at det burde gis rom for kreativitet og innovasjon ved at styringssystemet ikke burde være så stivt og begrenset.

Simons (1995a) mener at grensesystemer er spesielt viktig for de mest resultatorienterte selskapene. Dette samsvarer med våre funn som tyder på at man i kommunen ikke er like fokusert på resultater og lønnsomhet i den forstand, og at det dermed kan tyde på at det ikke er et like stort behov for grenser. En informant fortalte at de ikke har det samme presset på å levere resultater i offentlig sektor som i privat sektor, og dette kan føre til at behovet for tydelige grenser er annerledes. Dette er i tråd med Fitjar (2015) som mener at det er andre verdier enn økonomisk vekst som står sentralt i offentlig sektor. Den moderate rollen til grensesystemer kan også skyldes at Trondheim kommune var en foregangskommune, som vil si at de skulle utvikle og implementere en tjenestemodell som skulle passe inn i flere kommuner. Disse elementene kan ha bidratt til at de ansatte fikk færre retningslinjer i prosjektet, og at de heller ble oppfordret til å prøve seg frem underveis. Det er likevel viktig å beholde et visst fokus på grensesystemer, ettersom de er viktige der tillit er en stor del av virksomhetens omdømme (Simons, 1995a). Befolkningen i Trondheim skal kunne stole på kommunen og at skattepengene deres ikke sløses bort. Dette kan kobles sammen med at det

eksisterer en del regler og rammebetingelser i offentlig sektor, som dermed skal sikre at ting gjøres likt og på en forsvarlig måte (Willumsen et al., 2015).

Våre funn tyder på at grensesystemet har spilt en sentral rolle i prosjektet, men at informantene våre ikke har opplevd at det har tatt vesentlig mye fokus fra ledelsens side. Ettersom det var såpass sterke rammer og retningslinjer som lå utenfor prosjektgruppens og kommunens kontroll kan det tyde på at det ikke var et stort behov for mye oppfølging og fokus på akkurat dette, og at oppmerksomheten dermed ble vendt mot andre styringsmekanismer.

7.3 Fleksibel bruk av diagnostiske styringssystem

Våre funn viser at det diagnostiske styringssystemet har hatt en styrende rolle for fremgangen i prosjektet, men at det har vært brukt fleksibelt. Eksempelvis ble det lagt årlige budsjett og økonomiplaner, men tilgangen til ekstra midler ble justert underveis i prosjektet dersom det var behov. Budsjett er ifølge Simons (1995a) en type diagnostisk styringsmekanisme som ikke krever mye oppmerksomhet fra den øverste ledelse. Dette kan ses i sammenheng med de andre styringsmekanismene hvor informantene heller ikke opplevde stor involvering fra den øvre ledelsen i kommunen.

I lokaliseringstjenesten har det vært utarbeidet en del målsetninger, både på et overordnet og mer detaljert nivå. Likevel opplevde ikke alle informantene at det var så stort fokus på det. Informantene forteller blant annet om måltall som ble satt av ledelsen om antall brukere av tjenesten. Disse tallene har prosjektgruppen rapportert tilbake til ledelsen. Utarbeidelsen av dette måltallet kan illustrere hvordan ledelsen har brukt diagnostiske styringssystem for å sikre at tjenesten faktisk blir tatt i bruk, og ikke bare blir utviklet uten å gi noen fremtidig gevinst for Trondheim kommune. Dette er i tråd med Simons (1995b), som poengterer at diagnostiske styringssystem brukes av ledere til å overvåke målsetninger og resultater. På den måten kan de sikre forutsigbarhet uten å konstant måtte overvåke de ansatte. I en stor organisasjon som Trondheim kommune har ikke ledelsen mulighet for tett oppfølging av alle ansatte og deres prosjekter, dermed vil formelle diagnostiske styringssystemer kunne være nyttige verktøy.

Målsetningen om antall brukere ble etter hvert satt til side da målet i seg selv ikke dro prosjektet i riktig retning. Selv om det ble satt en dato for når tjenesten skulle være klar til bruk, ble fokuset på dette målet nedprioritert av prosjektgruppen til fordel for den overordnede visjonen. Som tidligere nevnt tok det tid å få selve GPS-en godkjent, og prosjektet drøydde ut i tid på grunn av dette. Dette var likevel et bevisst valg, der sikkerhet og trygghet ble prioritert fremfor effektivitet. Visjonen “Trygg der du er” ble altså oppfattet som viktigere enn målsetningen om å få tjenesten i bruk innen den satte tidsfristen. På den måten kan vi argumentere for at deler av det diagnostiske styringssystemet har hatt en mindre styrende rolle enn elementer i trossystemet.

I offentlige organisasjoner, som Trondheim kommune, vil målsetningene være noe annerledes enn i private organisasjoner (Fitjar, 2015). Det overordnede målet til velferdsteknologiseringen og lokaliseringstjenesten var å gjøre innbyggerne trygge gjennom et godt helsetilbud. Samtlige informanter snakket om å utvikle en god tjeneste, men få nevnte kostnadene det medførte. Til sammenligning med privat sektor hvor lønnsomhet er viktig for å overleve, vil ikke lønnsomhet være den viktigste målsetningen for Trondheim kommune (Ringholm et al., 2013). Samtidig har det ikke vært ubetydelig da ønsket om å gi innbyggerne gode tjenester vil være avhengig av en lønnsom drift. Med mindre press om lønnsomhet vil rollen til diagnostiske styringsmekanismer være i mindre fokus, men likevel ikke uvesentlig da effektiv bruk av ressurser er viktig for å beholde innbyggernes tillit.

Noen informanter forteller at det har vært mye fokus på gevinstrealisering gjennom utviklingen av tjenesten. Ifølge informantene var gevinstrealisering viktig for å overbevise ledere og politikere om å støtte prosjektet med midler. Ledere brukte altså resultatene de fikk fra de ansatte til å gjøre nye vurderinger og eventuelt korrigere støtten som var tildelt. Dette illustrerer hvordan diagnostisk styring kan brukes til å gjøre justeringer underveis for å oppnå målsetninger, i tråd med Simons (1995a) og Johanson og Madsen (2013). Uten disse justeringene kan man risikere at prosjektet bremser opp ved mangel på ressurser. Det kan dermed tyde på at det diagnostiske styringssystemet har hatt en positiv rolle i fremgangen til utviklingen av tjenesten.

Våre funn viser at gevinstrealisering oppleves som nyttig, men kan samtidig være svært vanskelig å måle. Å bruke GPS i stedet for andre dyre helsetjenester er utvilsomt kostnadsbesparende, men tallene som legges frem, for eksempelvis en utsatt sykehjemsplass,

kan bare estimeres og ikke måles nøyaktig. Som flere informanter påpeker vil økt bruk av GPS-tjenesten kunne gi mindre bruk av andre kostbare tjenester i kommunen, som hjemmesykepleie og opphold på sykehjem. Å få flest mulig brukere av GPS-tjenesten vil imidlertid ikke være direkte kostnadsbesparende da tjenesten i seg selv også har utgifter, men bruk av lokaliseringstjenesten kan gi kutt i kostnader for andre deler av kommunebudsjettet. En annen målsetning i prosjektet var å tilby tidlig innsats, og et ønske om å gi tjenestebrukerne bedre livskvalitet. Dette er kvalitative parametere som er vanskelig å måle. Slik kan vi argumentere for at det er vanskelig å bruke diagnostiske styringssystemer i form av måling av både kvalitative parametere, men også kvantitative parametere som lønnsomhet og kostnadsbesparing for lokaliseringstjenesten og Trondheim kommune. Dette gjenspeiler Powers (1996) oppfattelse om at det er vanskelig å kalkulere kvalitet.

På bakgrunn av diskusjonen over ser vi at det diagnostiske styringssystemet er brukt for å sikre at prosjektet drives fremover. Samtidig ser vi at det ikke har vært den mest styrende mekanismen, og at bruken av det diagnostiske styringssystemet har vært fleksibel. Dette skyldes blant annet at målsetningen om antall brukere ble nedprioritert for visjonen, som igjen er en del av trossystemet. Vi ser også at årlige budsjett ble justert etter behov og tolker det dermed at de har ikke har vært sterkt styrende, selv om det har gitt noen ledende retningslinjer. Dette kan tyde på at det har vært brukt løs styring i prosjektet, i tråd med Butler et al. (1998).

7.4 Interaktiv bruk av de andre styringsmekanismene

Trondheim kommune er en stor organisasjon med ca. 13 000 ansatte (Trondheim kommune, 2019b). Når organisasjoner blir så store at den daglige kommunikasjonen om utfordringer og muligheter for organisasjonen mellom ledere og ansatte ikke lengre skjer naturlig, må informasjonssystemer opprettes for å kunne sikre denne kunnskapsdelingen. På bakgrunn av størrelsen til kommunen vil vi derfor anta at formelle informasjonssystemer vil være viktig for å sikre at lederne har oppdatert informasjon til å kunne ta gode beslutninger, i tråd med Simons (1995a). Interaktive styringssystem skal legge til rette for kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte i en organisasjon, ifølge Simons (1995a). Interaktive styringssystemer skiller seg ut fra de tre andre styringsmekanismene ved at det ikke er et unikt styringssystem, men at de andre styringssystemene kan brukes interaktivt ved at ledelsen retter sin

oppmerksomhet mot det. I dette delkapitlet vil vi gjøre rede for hvordan de andre styringssystemene kan sies å ha blitt brukt interaktivt eller ikke.

I utviklingen av lokaliseringstjenesten opplevde noen av de ansatte at det ikke var mye kommunikasjon med ledelsen fra de øvre nivåene i Trondheim kommune. Dette kan ses i sammenheng med at informantene opplevde stor grad av frihet innenfor visse rammer i utviklingen av prosjektet og kunne ta beslutninger uten å stadig måtte involvere ledelse på høyere nivåer. Det kan tyde på at det har vært lite interaktiv bruk av styringsmekanismene fra den øvre ledelsen i kommunen, da de ikke har involvert seg regelmessig eller deltatt jevnlig i beslutningstaking slik som Simons (1995a) beskriver interaktive styringssystem. Samtidig så vi at denne opplevelsen hovedsakelig kom fra informanter som var involvert i prosjektet med lavere stillingsprosenter, og som derfor kan tenkes at de ikke alltid var tilstede samtidig som ledelsen på høyere nivåer i kommunen.

Derimot tyder våre funn på at det har vært mer kommunikasjon og informasjonsdeling mellom prosjektleder og de ansatte i GPS-prosjektet, altså at bruken av de andre styringsmekanismene har vært mer interaktiv her. Flere av våre informanter forteller at det ble holdt jevnlig møter innad i prosjektgruppen. Bisbe og Otley (2004) forklarer at interaktive styringssystemer skal motivere til møter ansikt-til-ansikt og oppfordre til diskusjon. Ifølge informantene opplevdes møtene som en svært nyttig arena for å dele informasjon. Møtene i prosjektgruppen ble blant annet brukt til å dra prosjektet videre og diskutere ulike utfordringer. I utvikling av en ny tjeneste opplevde de involverte flere usikkerhetsmomenter og utfordringer hvor møtene i prosjektgruppen ble til stor hjelp for å håndtere disse. Slik kan vi argumentere for at styringsmekanismer ble brukt interaktivt gjennom jevnlig oppdatering innad i gruppen som sørget for at prosjektet gikk i riktig retning (Johanson & Madsen, 2013). Det kan tyde på at denne møtevirksomheten har hatt en viktig rolle i utviklingen av lokaliseringstjenesten.

Våre funn viser at trossystemet har vært en sentral styringsmekanisme i både Trondheim kommune og i det konkrete GPS-prosjektet. Kommunen har en sterk kultur som oppfordrer til innovasjon og nytenkning, og hvor dette kommuniseres jevnlig. På et overordnet nivå i Trondheim kommune kan det dermed fremstå som at trossystem har vært brukt interaktivt. I selve GPS-prosjektet har det derimot ikke vært like mye fokus på å kommunisere verdier og visjon. Flere informanter forklarer at det har vært i underbevisstheden, men at det ikke ble

snakket noe særlig om. Dette tyder på at trossystemet ikke har vært brukt interaktivt i selve prosjektet. Dette kan ha sammenheng med en sterk grunnleggende kultur i kommunen som muligens har gitt mindre behov for aktiv kommunikasjon av trossystem i selve prosjektet.

Grensesystemet har i utgangspunktet ikke vært benyttet interaktivt, ettersom grensene i hovedsak bestod av lover og reguleringer som var utenfor Trondheim kommunes kontroll. Det kan anses som lite nyttig å rette oppmerksomheten mot disse grensesystemene da det ikke er mulig å få gjort noe med dem. På en annen side ble lovverket rundt GPS og bruk av samtykke etterhvert endret, som var en av de ytre begrensningene i prosjektet. Dette skjedde blant annet ved å sette lys på problemstillingen gjennom diskusjon internt og gjennom samarbeidet med SINTEF. Det interaktive styringssystemet kommer da til syne gjennom den hyppige informasjonsdelingen mellom Trondheim kommune, samarbeidspartnere som SINTEF og myndighetene, i tråd med Widener (2007).

Våre funn tyder på at det har vært mest fokus på å gjøre diagnostiske styringssystem interaktivt. Dette er hovedsakelig på grunn av en jevn dialog med finansieringskildene hvor lokaliseringstjenesten jevnlig sendte inn rapporter. I tillegg var det tett oppfølging rundt de kommunale kravene om årlig rapportering av resultater. På møtene internt i prosjektgruppen ble statusrapporter jevnlig diskutert. Denne toveis dialogen med informasjonsdeling illustrerer hvordan bruken av det diagnostiske styringssystemet har blitt gjort interaktivt i tråd med Simons (1995a).

Simons (1995b) mener at det er fire egenskaper som definerer hvorvidt et styringssystem har blitt brukt interaktivt. Den første egenskapen, om informasjonen som deles er viktig for ledelsen for å utarbeide planer, finner vi igjen i prosjektet. Måltall har blant annet vært brukt for å legge fremtidige budsjett. Den andre egenskapen, om hyppig og regelmessig involvering av ledelsen, er mindre fremtredende. Ledelsen har vært regelmessig involvert, men dette opplevdes ikke som hyppig av informantene. Den tredje egenskapen, om ansikt-til-ansikt møter for å tolke data, har ifølge samtlige informanter vært en viktig del av prosjektutviklingen. Den fjerde og siste egenskapen, om at systemet fremmer diskusjoner og setter fokus på fremtidige utfordringer og har vært en fremtredende egenskap. I møtene har nåværende og framtidige utfordringer vært diskutert for å finne gode løsninger. En gjennomgang av disse egenskapene tilsier at styringssystemene i varierende grad har blitt brukt interaktivt, da den ene egenskapen om regelmessig involvering av ledelsen i kommunen

ikke var oppfylt. Ledelsen i kommunen har likevel vært tilstede innimellom, og oppsummert mener vi at styringssystemene har blitt brukt interaktivt.

7.5 Helhetlig styring og samspill mellom styringsmekanismene

For å kunne besvare problemstillingen vår er vi nødt til å se på helheten av styringssystemet, og ikke bare fokusere på rollen til de individuelle styringsmekanismene. Vi har tatt for oss hver enkelt styringsmekanisme og hvilken rolle våre informanter opplevde at disse hadde i prosjektet. I dette delkapitlet skal vi gjøre rede for hvordan samspillet mellom de ulike mekanismene fungerte, og hvordan styringssystemet som en helhet forsøkte å tilrettelegge for innovasjon. Dette er i tråd med Bjørnenak (2013) som hevder at Levers of Control innebærer et helhetlig perspektiv på styring, og man derfor må betrakte de ulike styringsmekanismene i sammenheng med hverandre. For å sikre at fordelene med innovasjon og kreativitet ikke går på bekostning av kontroll, mener Simons (1995a) at man er nødt til å balansere spenningene som finnes i rammeverket.

Våre funn tyder på at elementer i trossystemet ble brukt til å påvirke deler av grensesystemet som i utgangspunktet var fastsatt. Innovasjonskulturen i Trondheim kommune, som vi gjorde rede for tidligere, viste seg å være en viktig faktor i prosessen med å få gjennomslag for lovendringen som ble vedtatt i 2013. Flere av informantene opplevde at samarbeidet med SINTEF i forprosjektet Trygge spor og resultatene de hadde der påvirket beslutningen om å endre lovverket. Slike prosesser krever kompetanse og ressurser, noe som er viktige rammebetingelser for innovasjonsarbeid (Innovasjon Norge, 2020). En informant mente at de mest sannsynlig ikke hadde fått gjennomslag for lovendringen, dersom de ikke hadde støtten til kommunen i ryggen og det gode samarbeidet med SINTEF. Dette illustrerer spenningen i den interaktive bruken mellom trossystemet og grensesystemet. En annen informant fortalte at de hadde forskningsprosjekter underveis mens de forberedte seg på at det kanskje kom til å bli en lovendring. Dette tyder på at trossystemet fungerte som et overordnet kompass og bidro til en aktiv søken etter nye måter å skape verdi når situasjonen var uoversiktlig. Dette samsvarer med Simons' (1995b) syn på trossystemer.

Ifølge Mundy (2010) kan for mye fokus på diagnostisk styring, eksempelvis prestasjonsmåling og lønnsomhet, overskygge de andre styringsmekanismene. Våre funn tyder på at dette ikke var tilfellet i GPS-prosjektet. Måltall og planlagt fremgang med tanke

på tid stemte ikke overens med det grunnleggende ønsket om å skape en tjeneste som var trygg og sikker. På den tiden man opplevde en interessekonflikt mellom målsetningene som var definert i det diagnostiske styringssystemet mot visjonen og verdiene i trossystemet, ble det tatt en vurdering der sistnevnte ble prioritert. Diagnostisk styring var fortsatt viktig i prosjektet, spesielt for å synliggjøre nytten av tjenesten til eksterne interessenter, men styringsmekanismen ble justert underveis og etter behov. Dette tyder på at prosjektet var preget av løse strukturer, der beslutninger og justeringer ble tatt fortløpende gjennom prosessen (Butler et al., 1998).

Våre funn viser at det er flere elementer som tyder på at styringssystemet var satt sammen på den måten at man tillot kreativitet og fleksibilitet, samtidig som behovet for kontroll ble ivarettatt (Simons, 1995a). Å kombinere strenge regler og rammebetingelser (grensesystemer) med kontinuerlig dialog hvor man delte erfaringer (interaktivt) viste seg å være noe som kan ha vært en suksessfaktor for prosjekt. Dette er i samsvar med Ahrens og Chapman (2004). I lys av Simons' (1995a, 1995b) Levers of Control, viser dette hvordan balansen mellom de ulike styringsmekanismene ble håndtert. Våre funn antyder altså at styringssystemet kan legge til rette for innovasjon ved å balansere de ulike styringsmekanismene. Dette er i motsetning til Dougherty og Hardy (1996), som hevdet at styringssystemet er til hinder for innovasjon. Våre funn viser også at det virker som man har en sterk tillit til sine ansatte i Trondheim kommune, og at kommunen har vektlagt styring som har en mer bottom-up tilnærming til innovasjon. Dette ser vi blant annet gjennom hvor lett det oppleves å søke om midler til nye innovasjonsprosjekter, og hvordan det tilrettelegges for innovasjon innenfor gitte økonomiske rammer.

Styringen som finnes i Trondheim kommune ligner på en moderne økonomistyring, der man ikke bare ser på hva som skjer innad i kommunen, men er opptatt av at det skal finnes utadrettet aktivitet (Mouritsen, Hansen & Hansen, 2001). Styringssystemet i GPS-prosjektet virket også å være lagt opp slik at det oppfordres til å se utover kommunen. Å bygge samarbeidsrelasjoner er en viktig del av å være en innovasjonskommune (KS, 2017). De ansatte i prosjektet samarbeidet med større organisasjoner som SINTEF og de andre kommunene som skulle implementere lokaliseringsteknologi, men de samarbeidet også innad i kommunen. De benyttet seg av samarbeid for å tiltrekke kompetanse fra relevante områder, som for eksempel sentrale medarbeidere fra hjemmetjenesten, ergoterapitjenesten og helsevakta. Prosjektgruppen rekrutterte jevnlig folk inn i prosjektet som hadde kompetanse

innenfor ulike temaer, eksempelvis lovverk og finansiering. I tråd med Davila (2000) tyder dette på at styringssystemer kan brukes for å innhente nødvendig informasjon og kompetanse, og minske usikkerheten i produktutvikling. Mye fokus på samarbeid, i både stor og liten skala, kan sies å være en måte det ble oppfordret til mulighetssøkende atferd. Dette er i tråd med Simons (1995b) som mener det er viktig å balansere spenningen mellom ubegrensede muligheter og begrenset oppmerksomhet. Å oppfordre til mulighetssøkende atferd kan være avgjørende for å lykkes med verdiskapning (Simons, 1995b).

8. Konklusjon

I denne masteroppgaven har formålet vært å undersøke hva som er styringssystemets rolle i å tilrettelegge for innovasjon i en kommune. Vi avgrenset problemstillingen til en casestudie med fokus på lokaliseringstjenesten i Trondheim kommune. I konklusjonen ønsker vi å trekke frem våre hovedfunn fra diskusjonen i forrige kapittel. Avslutningsvis vil vi gjøre rede for hvilke teoretiske og praktiske implikasjoner vår oppgave kan ha, samt forslag til videre forskning på området.

I Trondheim kommune er det mye som tyder på at de har hatt et styringssystem som har oppfordret til å se utover sin egen organisasjon og sitt eget prosjekt, og at de betrakter dette som viktig dersom man skal lykkes med innovasjon. Dette ble trukket frem som en av de største suksessfaktorene i utvikling av lokaliseringstjenesten. At det ble tilrettelagt for samarbeid både internt i kommunen, men også eksternt med samarbeidspartnere, bidro til at prosjektgruppen skaffet seg et bredt kompetanseområde og kunne benytte seg av kunnskap og erfaringer på forskjellige områder. Kulturen som støtter opp om innovasjon og samarbeid i Trondheim kommune har hatt en stor betydning for prosjektet (Collier, 2005). Dette har alle informantene snakket positivt om, og vi anser dette som en av hovedårsakene til at de lyktes med å utvikle og implementere tjenesten.

Våre informanter opplever at innovasjon i seg selv anses som en strategi i kommunen. Flere innovasjonsprosjekter og tiltak har startet på initiativ fra den øverste ledelsen, eksempelvis velferdsteknologiseringen. I tillegg viser våre funn at kommunen tilrettelegger for innovasjon som kommer fra "gulvet". Det oppfordres til å komme med nye ideer fra alle medarbeidernivåer i kommunen, spesielt fra ansatte som jobber ute i felten og ser hva de faktiske behovene er. Dette gjøres eksempelvis med utlysning av interne midler og stipendordninger. På den måten viser de at alle medarbeidere i kommunen spiller en sentral rolle i at Trondheim skal være en innovasjonskommune. Dette er i tråd med Simons (1995a) som påpeker at det finnes to perspektiver på strategi; top-down og bottom-up. Begge anses som nødvendige, og fordrer et helhetlig perspektiv på styring.

Gjennom diskusjonskapitlet har vi analysert hvilken rolle de ulike styringsmekanismene spilte i utvikling og implementering av lokaliseringstjenesten. Prosjektgruppen opplevde at de hadde stor frihet i gjennomføringen, og fikk tiltro av ledelsen i kommunen til å prøve seg

frem underveis i prosessen. Denne strukturen samsvarer med det Butler et al. (1998) omtaler som *uklare* strukturer, der man sikrer en tilstrekkelig beslutningsevne og at valgmulighetene ikke begrenses. Bruken av det diagnostiske styringssystemet har derfor vært viktig for å synliggjøre fremgang i prosjektet, samtidig som det ikke fikk en for styrende rolle. Det overordnede målet og visjonen for velferdsteknologiprogrammet ble også trukket frem som et slags kompass og overordnet retning for prosjektet, selv om det var en varierende oppfatning blant våre informanter om hvorvidt dette hadde blitt kommunisert aktivt eller ikke. Det er mye som tyder på at bruken av trossystemet spilte en sentral rolle for prosjektgjennomføringen. Både ved at de ansatte som ble rekruttert inn i prosjektet delte en felles overbevisning og tro på tjenesten, men også fordi dette bidro til å endre lovbestemmelsen om samtykkekompetanse, en mekanisme som opprinnelig var en del av grensesystemet.

I vår case fant vi at våre informanter ikke opplevde at det hadde blitt lagt noen sterke begrensninger for deres innovasjonsprosess. Sett bort ifra reguleringene satt av myndighetene følte de at det fantes få retningslinjer å forholde seg til. Dette kan ha sammenheng med verdiene som lå inn under trossystemet, og den generelle innovasjonskulturen i kommunen som oppfordret til kreativitet og nytenking. Det er en form for styring å si at så lenge du holder deg innenfor loven, så er det greit. Våre informanter fortalte at de stort sett hadde fritt spillerom til å prøve seg frem underveis i prosjektet. Dette stemmer overens med at grensesystemer også kan virke frigjørende (Adler & Borys, 1996; Simons, 1995b). Likevel ser vi at en interaktiv bruk av de andre styringsmekanismene førte til en jevnlig informasjonsdeling og kontinuerlig dialog, som bidro til å dra prosjektet fremover. Sammen med jevnlig rapporteringer under det diagnostiske styringssystemet, spilte dette en viktig rolle i å sørge for at man hele tiden visste at prosjektet gikk i ønsket retning. Vår case viser dermed at det er viktig å ha en balanse mellom kontroll og innovasjon.

8.1 Bidrag og implikasjoner

Denne masteravhandlingen vil kunne bidra til eksisterende forskning på flere måter. Studien gir innblikk i hvordan det arbeides med innovasjon i Trondheim kommune både på et overordnet nivå og i enkeltprosjekter. Først og fremst vil studien kunne ha praktiske implikasjoner for Trondheim kommune, både for nåværende og fremtidige

innovasjonsprosjekter, men den kan også bidra til innsikt i andre kommuner og offentlige virksomheter. Studien belyser hvilken rolle styringssystemet spiller i innovasjonsprosesser i kommunen, og belyser både hva som kan være utfordrende og hva som kan støtte opp under innovasjon.

Studien vil også ha teoretisk nytte, da den bidrar med forståelse for hvilken rolle et styringssystem kan organiseres for å tilrettelegge for innovasjon i en offentlig virksomhet. Den gir en forståelse for hvordan de ulike styringsmekanismene i Levers of Control kan brukes i innføring av ny teknologi. Vi vil bemerke at Simons' (1995a, 1995b) rammeverk hovedsakelig er rettet mot implementering av strategi i privat sektor, eksempelvis ved at det fokuserer mye på belønningssystemer og hvordan man skal overleve i konkurransepregede miljøer. Likevel mener vi at våre funn viser at rammeverket er egnet til å belyse vår problemstilling, og at vår studie dermed kan bidra til økt innsikt i bruk av Levers of Control i offentlig sektor.

8.2 Forslag til videre forskning

Funnene vi har gjort i denne masteravhandlingen kan bidra til å danne grunnlag for videre forskning på flere områder. Både før og underveis i arbeidet dukket det opp spennende problemstillinger og vinklinger, men det var dessverre ikke mulig å få med seg alle sammen innenfor rammene for denne masteravhandlingen.

Problemstillingen vår er bred og omfangsrik, og det er umulig å gi et fullstendig svar på grunnlag av én enkelt casestudie. Flere studier med samme overordnet problemstilling og andre caseobjekter kan derfor bidra til å besvare problemstillingen, og belyse hvilken rolle et styringssystem har for å tilrettelegge for innovasjon i en kommune. Videre kan man i nye studier bruke et annet rammeverk enn Levers of Control for å belyse en lignende problemstilling som vår. Dette kan for eksempel være Malmi og Brown (2008) som betrakter styringssystemer som en pakke.

Det kan også vært interessant å gjennomføre en komparativ casestudie, eksempelvis å undersøke utviklingen og implementeringen av lokaliseringstjeneste i andre kommuner som også var en del av det nasjonale velferdsteknologiprogrammet. Ettersom et av våre

hovedfunn var knyttet til innovasjonskulturen i Trondheim kommune kan det være interessant å sammenligne utvikling av den samme tjenesten i andre kommuner. På den måten kan man også kartlegge hvordan det drives med innovasjon i andre kommuner. Interessante spørsmål da kan være hvordan det tilrettelegges for innovasjon sammenlignet med Trondheim kommune, hvilke styringssystemer andre kommuner bruker og hva som er følgene av det. Det kan også være nyttig å sammenligne andre innovasjonsprosjekter innad i Trondheim kommune, gjerne innen velferdsteknologisatsingen, med det aktuelle prosjektet som vi har studert.

Å gjennomføre en longitudinell studie mener vi også er et spennende forslag. Å følge et innovasjonsprosjekt fra idéfasen til prosjektet er ferdigstilt, i stedet for i ettertid som vi har gjort. Et siste forslag vi finner interessant er å undersøke hvordan innovasjonskulturen i Trondheim kommune har blitt til. Har kulturen oppstått på bakgrunn av tilfeldigheter? Eller er det målrettet utvikling og bruk av styringssystemer som har ført til denne kulturen? En måte å adressere disse spørsmålene er å studere kommunen gjennom flere år for å forstå mer om denne utviklingen.

Referanseliste

- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61-89. <https://doi.org/10.2307/2393986>
- Ahrens, T. & Chapman, C. S. (2004) Accounting for Flexibility and Efficiency: A Field Study of Management Control Systems in a Restaurant Chain. *Contemporary Accounting Research*, 21(2), 271-301. <https://doi.org/10.1506/VJR6-RP75-7GUX-XH0X>.
- Andersen, S. (2013). *Casestudier: Forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Anskaffelsesloven (2016) Lov om offentlige anskaffelser. (LOV-2016-06-17-73). Hentet fra <https://lovdata.no/lov/2016-06-17-73>
- Bedford, D. (2015). Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*, 28, 12-30.
- Bisbe, J. & Otley, D. (2004) The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 709-737. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2003.10.010>
- Bjørnenak, T. (2013). Helhetlige styringsmodeller. *Magma*, 16(6), 16-17.
- Brendhagen, K. & Christoffersen, L. (2016, 12. september). Én av tre leteaksjoner er etter personer med demens. *NRK*. Hentet fra <https://www.nrk.no/>
- Bryman, A. & Bell, E. (2011) *Business research methods* (3. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Butler, R., Price, D., Coates, P., & Pike, R. (1998). Organizing for Innovation: Loose or Tight Control? *Long Range Planning*, 31(5), 775-782. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00082-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00082-X)
- Chenhall, R.H., Kallunki, J.-P. & Silvola, H. (2011) Exploring the relationships between strategy, innovation, and management control systems: The roles of social networking, organic innovative culture, and formal controls. *Journal of Management Accounting Research*, 23(1), 99-128. <https://doi.org/10.2308/jmar-10069>
- Chenhall, R.H. (2003) Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2), 127-168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Chenhall, R., & Moers, F. (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, Organizations and Society*, 47, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.10.002>
- Collier, P. (2005) Entrepreneurial control and the construction of a relevant accounting, *Management Accounting Research*, 16(3), 321-339. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2005.06.007>

- Davila, T. (2005). The promise of Management Control Systems for Innovation and Strategic Change. I C. S. Chapman (Red.), *Controlling strategy* (s. 37-57). New York: Oxford University Press.
- Davila, T. (2000) An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. *Accounting, Organizations and Society*, 25 (4-5), 383-409. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(99\)00034-3](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00034-3)
- Det kongelige fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet (2013). *Datatilsynets og Personvernemndas årsmeldinger for 2012* (Meld. st. 47 (2012-2013)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/>
- Digitaliseringsdirektoratet. (2019a) Innovasjonspris til Trondheim kommune. Hentet fra <https://www.difi.no/>
- Digitaliseringsdirektoratet. (2019b) Juryens begrunnelse Trondheim kommune. Hentet fra <https://www.difi.no/>
- Digitaliseringsdirektoratet. (2019c) Trondheim kommune: Ledelsesskolen. Hentet fra <https://www.difi.no/>
- Dougherty, D. & Hardy, C. (1996) Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation-to-organization problems. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1120-1153. Hentet fra <https://www.jstor.org/stable/>
- Ferreira, A. & Otley, D. (2009) The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis- *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>.
- Farshchian, B. & Dahl, Y. (2016) *Implementering av lokaliseringstjeneste i Trondheim kommunes helse- og omsorgstilbud til personer med kognitiv svikt*. Trondheim: SINTEF. Hentet fra <https://sintef.brage.unit.no/>
- Fitjar, R.D. (2015). Innovasjon i offentlig og privat sektor - prinsipielle forskjeller. I E. Willumsen og A. Ødegård (Red.), *Sosial innovasjon - fra politikk til tjenesteutvikling* (s. 63- 82). Bergen: Fagbokforlaget.
- Forskningsrådet. (2017). *Innovasjon i offentlig sektor - Forskningsrådets strategi 2018-2023*. Hentet fra <https://www.forskningsradet.no/>
- Frezatti, F., Bido, D., Cruz, A., & Machado, M. (2017). Impacts of Interactive and Diagnostic Control System Use on the Innovation Process. *BAR - Brazilian Administration Review*, 14(3), 1-24. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2017160087>
- Helsedirektoratet. (2012). *Velferdsteknologi: Fagrapport om implementering av velferdsteknologi i de kommunale helse- og omsorgstjenestene 2013-2020*. Hentet fra <https://www.helsedirektoratet.no/>
- Helse- og omsorgsdepartementet. (2013) *Morgendagens omsorg* (Meld. St. 29 (2012-2013)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/>
- Henri, J. (2006) Management control systems and strategy: A resource-based perspective.

- Accounting, Organizations and Society*, 31 (2006), 529-558.
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001>
- Innovasjon Norge. (2020). Kompetanse og ressurser. Hentet fra
<https://www.innovasjon norge.no/>
- Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? En innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3 utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2004) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (2. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag.
- Johanson, D. & Madsen, D. (2013). Økonomisk styring i Norge; en kartlegging av styringssystemer i norske bedrifter. *Magma*, 16(6), 18-30.
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Kloot, L. (1997) Organizational learning and management control systems: responding to environmental change. *Management Accounting Research*, 8(1), 47-73.
<https://doi.org/10.1006/mare.1996.0033>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (T. M. Anderssen & J. Rygge, Overs.) (3. utg). Oslo: Gyldendal akademisk.
- KS (2017). *Inspirasjonshefte for innovative samarbeid mellom offentlig sektor og sosiale entreprenører*. Hentet fra <https://www.ks.no/>
- KS (2019a) Store gevinster av ny teknologi. Hentet fra
<https://www.ks.no/>
- KS (2019b, 7. juni). Trondheim vant innovasjonsprisen for 2019! Hentet fra
<https://www.ks.no/>
- Lopez-Valeiras, E., Gonzalez-Sanchez, M., & Gomez-Conde, B. (2016). The effects of the interactive use of management control systems on process and organizational innovation. *Review of Managerial Science*, 10(3), 487-510. <https://doi.org/10.1007/s11846-015-0165-9>
- Lövstål, E. & Jontoft, A. (2017) Tensions at the intersection of management control and innovation: a literature review. *Journal of Management Control*, 28(1), 41-79.
<https://doi.org/10.1007/s00187-016-0244-3>
- Malmi, T. & Brown, D. (2008) Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19 (4), 287-300.
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Mouritsen, J., Hansen, A. & Hansen, C.Ø. (2001). Inter-organizational controls and organizational competencies: Episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting. *Management Accounting Research*, 12(2), 221-244.
<https://doi.org/10.1016/10.1006/mare.2001.0160>

- Maaløe, E. (2002). *Casestudier af og om mennesker i organisationer: Forberedelse, feltarbejde, generering, tolkning og sammendrag af data for eksplorativ integration, test og udvikling af teori* (2. utg.). København: Akademisk.
- Merchant, K. & Stede, W. (2007) *Management control systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. (2nd ed). Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Mundy, J. (2010) Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 35 (5), 499-523.
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.10.005>
- NOU 2011: 11. (2011) *Innovasjon i omsorg*. Oslo: Helse- og omsorgsdepartement.
- Nyeng, F. (2017). *Hva annet er også sant? En innføring i vitenskapsfilosofi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Nærings- og handelsdepartementet. (2008) *Et nyskapende og bærekraftig Norge* (Meld. St. 7 (2008-2009)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/>
- Olsson, H. & Sörensen, S. (2003). *Forskningsprosessen: Kvalitative og kvantitative perspektiver*. (G. Bureid, Overs.) Oslo: Gyldendal akademisk.
- Otley, D. (1994) Management Control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management Accounting Research*. 5 (3-4), 289-999.
<https://doi.org/10.1006/mare.1994.1018>
- Power, M. (1996) Making things auditable. *Accounting, Organizations and Society*, 21(2-3), 289-315. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(95\)00004-6](https://doi.org/10.1016/0361-3682(95)00004-6)
- Regjeringen (2018). *Innovasjon i offentlig sektor*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/>
- Ringdal, K. (2013) *Enhet og Mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Ringholm, T., Teigen, H. & Aarsæther, N. (2013) *Innovative Kommuner* (1 utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Rogers, M. (1998). The Definition and Measurement of Innovation. *Melbourne Institute Working Paper No. 10/98*. <https://doi.org/10.1.1.194.4269&rep=rep1&type=pdf>.
- Ryan, B., Scapens, R.W. & Theobald, M. (2002) *Research method and methodology in finance and accounting* (2. utg.). London: Thomson Learning
- Scapens, R. (1990) Researching Management Accounting Practice: The role of Case Study Methods. *The British Accounting Review*, 22(3), 259-281.
[https://doi.org/10.1016/0890-8389\(90\)90008-6](https://doi.org/10.1016/0890-8389(90)90008-6)
- Sigurjonsdottir, S. (2013, 28. okt). 20 leteaksjoner etter dement. *Romeriket Blad*. Hentet fra <https://www.rb.no/>

- Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: New Perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1), pp. 127-143.
- Simons, R. (1995a). Control in the Age of Empowerment. *Harvard Business Review*, 73(2), pp. 80-88.
- Simons, R. (1995b). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Statsbudsjettet. (2019). *Kommuneøkonomien*. Hentet fra <https://www.statsbudsjettet.no/>
- Tessier, S. & Otley, D. (2012) A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23(3), 171-185. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.003>.
- Thurén, T. (1993). *Vitenskapsteori for nybegynnere*. (K. Gjerpe & D. Gjestland, Overs.) Oslo: Universitetsforlaget.
- Tjora, A. H. (2012) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Trondheim Kommune. (2014) Universitets- og høyskolekommunen Trondheim. Hentet fra <https://www.trondheim.kommune.no/>
- Trondheim Kommune. (2015) *Program for Velferdsteknologi*. Hentet fra <https://drive.google.com/>
- Trondheim Kommune. (2016) *Rapport Innovativ offentlig anskaffelse av lokaliseringsteknologi*. Hentet fra <https://sites.google.com/>
- Trondheim kommune. (2019a, 10. mars). Kunnskapsbyen. Hentet fra <https://www.trondheim.kommune.no/>
- Trondheim kommune. (2019b, 4. desember). Organisasjon. Hentet fra <https://www.trondheim.kommune.no/organisasjon/>
- Trondheim kommune. (2019c, 11. juni). Trondheim Kommune er best i landet på innovasjon. Hentet fra <https://www.trondheim.kommune.no/>
- Trondheim kommune (2020). Informasjonsskriv om lokaliseringstjeneste. Hentet fra <https://sites.google.com/>
- Trondheim kommune (u.å). Sluttrapport GPS. Internt dokument.
- Trondheim kommune (u.å). Gevinstrealisering ved lokaliseringstjeneste. Internt dokument.
- Universitetskommunen TRD3.0. (2020). Universitetskommunen TRD3.0 - et lærende samfunn. Hentet fra <https://sites.google.com/trondheim.kommune.no/universitetskommunen/hjem>
- Willumsen, E., Sirnes T. & Ødegård, A. (2015). Innovasjon innen helse og velferd - sosial innovasjon. I E. Willumsen og A. Ødegård (Red.), *Sosial innovasjon - fra politikk til tjenesteutvikling* (s. 25-44). Bergen: Fagbokforlaget.

Widener, S. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7), 757-788. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.01.001>

Vedlegg 1: Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet:

Innovasjon i offentlig sektor

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan arbeidet med innovasjon oppleves i Trondheim Kommune. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi skriver for tiden en masteroppgave ved NTNU Handelshøyskolen. Vi ønsker å studere hvilken rolle økonomistyringssystemer spiller i innovasjonsprosesser i Trondheim Kommune. Hensikten er å kartlegge erfaringer om hvorvidt våre informanter opplever at økonomistyringssystemet fremmer/hemmer deres muligheter for å drive med innovasjon.

Opplysningene fra dette intervjuet vil hovedsakelig bli brukt til denne masteroppgaven, men anonymisert data vil i ettertid bli trygt lagret slik at det kan bli brukt til videre forskning på temaet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU Handelshøyskolen er ansvarlige for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi har tatt kontakt med personer som arbeider eller har arbeidet med innovasjon i ulike avdelinger i Trondheim Kommune.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller til intervju som varer ca en time.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Alle opplysninger om deg vil bli anonymisert. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

De som vil har tilgang til dine svar er oss (Thea Børresen og Marthe Berg Sørensen) samt våre veiledere som jobber på NTNU Handelshøyskolen (Per Christian Ahlgren og Kari Nyland).

Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon. Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på en egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Forskningen vil bli publisert i form av en masteroppgave og eventuelt videre forskning.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Dette prosjektet skal etter planen avsluttes 28.05.2020.

Når prosjektet avsluttes vil anonymiserte data bli lagret på ubestemt tid for videre forskning.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *NTNU Handelshøyskolen* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- NTNU Handelshøyskolen ved Thea Børresen på e-post thea.boerresen@gmail.com eller via telefon 936 00 972
- NTNU Handelshøyskolen ved Marthe Berg Sørensen på e-post sorensenmarthe@gmail.com eller på via telefon 947 92 950
- NTNU Handelshøyskolen ved Kari Nyland på e-post kari.nyland@ntnu.no eller via telefon 928 50 786
- NTNU Handelshøyskolen ved Per Christian Ahlgren på e-post pca@ntnu.no eller via telefon 482 28 303
- Vårt personvernombud Thomas Helgesen på e-post thomas.helgesen@ntnu.no eller via telefon 930 79 038
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på e-post personverntjenester@nsd.no eller telefon: 555 82 117.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Per C. Ahlgren)

Prosjektansvarlig
(Kari Nyland)

Masterstudent
(Thea Børresen)

Masterstudent
(Marthe B. Sørensen)

Samtykkeerklæring

- Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Innovasjon i offentlig sektor*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til å delta i intervju.
- Jeg samtykker til at anonymisert data fra forskningsprosjektet lagres etter prosjektslutt til videre forskning på temaet.
- Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 28.05.2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

