

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP





## **Forord**

Denne oppgaven markerer slutten på en lang studieperiode. Det er litt vemodig, men samtidig godt å være ferdig med fem års studier. Oppgaven har gitt meg ny kunnskap om hvordan kommuner og private virksomheter kan samhandle for å ta i bruk velferdsteknologi. Min personlige interesse for temaet springer ut fra min bakgrunn som produktdesigner og engasjement innenfor for innovasjon og entreprenørskap. Jeg ser muligheter i sektorens utfordringer og har et stort ønske om å være en bidragsyter for å drive innovasjon i offentlig sektor.

Jeg ønsker å takke alle som har bidratt underveis i skriveprosessen. Jeg vil først takke ansatte i Borg Innovasjon for svært god veiledning og hjelp. Jeg vil spesielt takke Hanne Nordli som har vært en viktig støttespiller under oppgaven.

Jeg vil også rette en takk til veilederen min, Anne Moxnes Jervell. Takk for god veiledning og oppmuntrende støtte. Silja Korhonen-Sande og Anders Lunnan fortjener også en takk for gode tilbakemeldinger.

Videre vil jeg gi en stor takk til min familie og min kjæreste Anders. Tusen takk for all støtte, tålmodighet og oppmuntring gjennom hele vårsemesteret.

Til slutt vil jeg takke mine informanter, jeg er veldig takknemlig for at dere tok dere tid til å stille opp til intervju og svare på alle mine henvendelser underveis.

Fredrikstad, juni – 2012

Christina Bang-Olsen

## **Sammendrag**

Tema for denne oppgaven er hvordan de norske kommunene kan samarbeide med private virksomheter for å implementere og utvikle bærekraftig velferdsteknologi. Velferdsteknologi får mye oppmerksomhet, og blir sett på som en nøkkel til å løse morgendagens velferdsutfordringer. Samarbeid er en sentral faktor for å lykkes med arbeidet, men samarbeid er også en utfordring fordi verken kommunene eller private virksomheter er vant til å samarbeide med hverandre. Tidligere har kommunene kunnet kjøpe ”hylleverer” fra private virksomheter, men det finnes ikke lenger hylleverer som kan løse fremtidens dilemma med økende aldrende befolkning og knappe ressurser i helse- og omsorgssektoren. Tidligere forskning har viet lite oppmerksomhet til hvordan samarbeid kan bære frem ny velferdsteknologi.

Det benyttes et utforskende forskningsdesign med fire *case*. Data er hentet inn gjennom seksten kvalitative intervjuer med danske og norske representanter fra kommuner og private virksomheter.

Et viktig funn er behov for nye typer samarbeidsmodeller mellom kommuner og private virksomheter. For å løse de demografiske utfordringene vi står overfor er det viktig at kunnskap blir utviklet og foredlet innen offentlig sektor. Det argumenteres for at offentlig sektor må ta større risiko og åpne opp for nye kilder til kunnskap og innovasjon.

Et annet hovedfunn er at det er grunn til å tro at den største hindringen for samhandling omhandler et lederskapsfenomen. Behov for innovasjonskompetanse i kommunene fremstår som et tredje hovedfunn i undersøkelsen. En bevissthetsendring må til i kommunen for at et samarbeid på tvers av sektorer og fagdisipliner kan fremme innovasjon i offentlig sektor.

**Nøkkelord:** *Innovasjon i offentlig sektor, samhandling, velferdsteknologi.*

## Summary

The theme of this thesis is how the Norwegian municipalities may cooperate with private businesses to implement and develop sustainable welfare technology. Welfare technology gets much attention and is seen as a key to solving tomorrow's welfare challenges. Collaboration is a key factor for success in work, but cooperation is also a challenge because neither, the local authorities or private companies are accustomed to working with each other. Previously, municipalities could buy "shelf items" from private companies, but there is no longer shelf products that can solve future dilemmas with increasing aging population and limited resources in the health care sector. Previous research has devoted little attention to how cooperation can bring forth new welfare technology.

It used an exploratory research design with four cases. Data is collected through a total of sixteen qualitative interviews with Danish and Norwegian representatives from municipalities and private businesses.

An important finding is the need for new types of cooperation models between municipalities and private businesses. To address the demographic challenges we face, it is important that knowledge is developed and refined in the public sector. It is argued that the public sector must take greater risks and open up new sources of knowledge and innovation.

Another key conclusion is that the main obstacle for cooperation seems to concerning a leadership phenomenon. The need for innovation skills in the municipalities, appear to be a third main finding in the study. An awareness of changes needed in the community for collaboration across sectors and disciplines, can promote innovation in the public sector.

**Keywords:** Innovation in the public sector, cooperation, welfare technology.

# Innholdsfortegnelse

Forord .....	1
Sammendrag.....	2
Summary.....	3
Innholdsfortegnelse.....	4
<b>1 Innledning.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Introduksjon og bakgrunn for oppgaven .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2 Hovedproblemstilling.....</b>	<b>8</b>
1.2.1 Delproblemstilling 1.....	8
1.2.2 Delproblemstilling 2.....	9
1.2.3 Delproblemstilling 3.....	9
<b>1.3 Oppgavens oppbygning.....</b>	<b>10</b>
<b>1.4 Avgrensninger for undersøkelsen.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Teori og tidligere forskning.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Innovasjon i offentlig sektor .....</b>	<b>11</b>
2.2.1 Implementering og utvikling av velferdsteknologi .....	14
2.2.2 Offentlig og privat innovasjon.....	16
<b>2.3 Barrierer for implementering og utvikling av velferdsteknologi .....</b>	<b>20</b>
2.3.1 Regulatoriske barrierer .....	21
2.3.2 Kunnskapsbarrierer .....	28
2.3.3 Holdningsbarrierer.....	31
<b>3 Metode og utvalg .....</b>	<b>36</b>
<b>3.1 Kvalitativ forskning.....</b>	<b>36</b>
<b>3.2 Kvalitativt intervju .....</b>	<b>37</b>
<b>3.3 Cases .....</b>	<b>38</b>
3.3.1 Bærum kommune: "Trygghetspakken" .....	40
3.3.2 Sarpsborg kommune: "Innføring av PDA" .....	42
3.3.3 Aarhus kommune: "Fremtidens Baderom" .....	42
3.3.4 Væksthus Hovedstadsregionen: "Innovation Center Copenhagen" .....	43
3.3.5 Presentasjon av ekspertene .....	44
<b>3.4 Datainnsamling.....</b>	<b>46</b>
<b>3.5 Vurdering av dataens kvalitet.....</b>	<b>48</b>
<b>4 Analyse og diskusjon av resultater .....</b>	<b>49</b>
<b>4.1 Introduksjon: Analyse og diskusjon .....</b>	<b>49</b>
<b>4.2 Analyse og diskusjon delproblemstilling 1: .....</b>	<b>49</b>
4.2.1 Oppsummerende vurdering delproblemstilling 1 .....	62
<b>4.3 Analyse og diskusjon delproblemstilling 2: .....</b>	<b>64</b>
4.3.1 Oppsummerende vurdering delproblemstilling 2 .....	90
<b>4.4 Analyse og diskusjon delproblemstilling 3: .....</b>	<b>92</b>
4.4.1 Oppsummerende vurdering av delproblemstilling 3 .....	101

<b>5 Samlende konklusjoner og avsluttende kommentarer .....</b>	<b>103</b>
<b>6 Anbefalinger for videre forskning.....</b>	<b>113</b>
<b>7 Referanser.....</b>	<b>114</b>
<b>8 Vedlegg.....</b>	<b>118</b>
<b>Vedlegg 1: Forespørsel om intervjuavtale .....</b>	<b>118</b>
<b>Vedlegg 2: Intervjuguide.....</b>	<b>119</b>

# 1 Innledning

## 1.1 Introduksjon og bakgrunn for oppgaven

Norges offentlige utredninger 2011:11 (heretter omtalt som NOU 2011:11), *Innovasjon i omsorg*, ble overlevert til helse- og omsorgsministeren og nærings- og handelsministeren 16.juni 2011. Dette er det ferskeste materialet som har identifisert fremtidig behov for velferdsteknologi i Norge, som også har foreslått konkrete forslag på tiltak som kan løse omsorgsutfordringene. Denne utredningen har blitt benyttet som et grunnleggende dokument for konkretiseringen av oppgaven. I følge utredningen står samfunnet overfor krevende omsorgsutfordringer med eldrebølgen. Behovet for helse- og omsorgstjenester til den aldrende befolkningen øker, samtidig som tilgangen på arbeidskraft synker. Dette kommer til uttrykk i Stortingsmelding nummer 25 om framtidens omsorgsutfordringer (2005-2006). Nordens Velfærdscenter Sverige utgav i 2010, *Fokus på velfærdsteknologi*. I rapporten blir omfattende fakta om utfordringer og teknologi dokumentert. Her presenteres også politikeres meninger og videre anbefalinger. Rapporten sier at utgiftene til eldreomsorgen vil øke med 20 prosent fra år 2000 til 2030. Det anses derfor som urealistisk å finne penger til å ansette ytterligere ressurser i den offentlige sektoren. Velferdsteknologi blir sett på som en bidragsyter til å løse disse utfordringene. Overordnet kan man si at velferdsteknologi er teknologi som anvendes for å forbedre effektiviteten på velferdssamfunnets ytelser til innbyggerne. I tillegg, og minst like viktig, kan velferdsteknologi føre til større selvstendighet og et bedre liv for det enkelte mennesket. Med det menes at velferdsteknologi kan hjelpe mennesker med å utføre oppgaver de ellers ikke kunne klart på egenhånd, og at teknologien virker som et forebyggende tiltak som reduserer kroniske sykdommer og aldersbetingende lidelser.

En gjennomlesing av den relevante faglitteraturen (NOU 2011:11; Nordens Velfærdscenter 2010 & Klein et al. 2010), viser at det er stor enighet om at velferdsteknologien er et viktig tiltak for å løse de demografiske utfordringene Norge står ovenfor. Forskerne har innhentet data, utviklet teori og modeller, og formulert hypoteser om hvordan offentlig sektor skal kunne innovere i forhold til sine tjenester. Allikevel er det for lite kunnskap om hvordan man kan overkomme utfordringene til



sektoren. Under to promille av driftsbudsjettet til den offentlige omsorgsektoren er brukt til forskning og utvikling. De kommunale omsorgstjenestene er en virksomhet med brutto driftsutgifter på om lag 70 milliarder kroner, men til tross for sin størrelse har denne sektoren i svært liten grad vært gjenstand for systematisk forsknings- og utviklingsarbeid. Dette er bakgrunnen for Innovasjonsmeldinga (St.meld. nr. 7 (2008-2009) ”Et nyskapende og bærekraftig Norge”), og ønsket om å undersøke innovasjon i offentlig sektor. Meldingen foreslo å opprette et utvalg som kunne se omsorgsektoren med nye øyne, med representanter fra næringsliv, fagmiljøer og representanter fra kommunesektoren, omsorgstjenesten og brukere av den (NOU 2011:11). Utvalget som overleverte utredningen presenteres i enkelte ganger som Hagen-utvalget (Kåre Hagen leder).

For å få økt kunnskap om mulighetene ønsker jeg å utforske hva kommuner og private virksomheter sier og erfarer om implementering og utvikling av velferdsteknologi. I følge Nordens Velfærdscenter (2010) er Danmark landet som har kommet lengst med å ta i bruk velferdsteknologi i Norden. Derfor undersøker denne oppgaven hvordan danske kommuner har håndtert innovasjonssamarbeidet med private virksomheter. Resultatet fra oppgaven kan den enkelte kommune å benytte seg av i tilknytning til sine prosjekter. I oppgaven vil jeg benytte begrepet offentlig sektor, kommuner eller myndighetene ved ulike sammenhenger.

Forskningsrådets operasjonelle definisjon av offentlig sektor er: ”*Offentlig sektor består av offentlig statlig og kommunal forvaltning, offentlige foretak og domstolene*”. Denne benytter de seg av som en retningslinje i vurderingen om søkeren av et ”innovasjonsprosjekt i offentlig sektor”, tilhører offentlig sektor. Forskningsrådet konstaterer at ”offentlig sektor” vanligvis står i motsetning til det som ofte betegnes ”privat sektor” (Forskningsrådet 15. november 2010). Et viktig moment denne oppgaven ønsker å undersøke, er å finne ut hvordan det i et samarbeid mellom kommunene og private virksomheter kan skje innovasjonsprosesser. Oppgaven vil forsøke å finne svar på hvordan kommuner og private virksomheter sammen benytter sin kunnskap om temaet. Både hvordan de får tilgang til ny kunnskap, hvordan de bruker den og strukturerer den, for så å organisere seg og som resultat fremme innovasjon. For å kunne finne svar på dette er det viktig å undersøke hva som

oppleves som hindringer for et samarbeid og hva informantene opplever som positive faktorer for et vellykket samarbeid.

## ***1.2 Hovedproblemstilling***

Problemstillingen i oppgaven er formulert med en antagelse om at samhandling kan øke innovasjonsgraden i offentlig sektor, gi økt konkurransekraft i næringslivet og bærekraftig utvikling av velferdsteknologi. Hovedproblemstillingen for oppgaven er:

*Hvordan øke implementering og utvikling av velferdsteknologi for helse- og omsorgssektoren gjennom samhandling mellom kommuner og private virksomheter?*

Hva vet vi egentlig om hvordan kommuner og virksomheter samarbeider? For å få kunnskap om dette ønsker jeg å utforske hva aktørene selv sier og erfarer om hvordan de samarbeider. Gjennom beretninger får vi kunnskap om hvordan aktørene forstår sine beslutninger og handlinger. Dette vil være med på å gi mening til deres handlinger i et fortsatt tidlig stadium for utviklingen av velferdsteknologien. Gjennom eksempler på samhandling vil jeg prøve å finne ut av hvordan aktørene samarbeider, hva dette samarbeidet betyr for dem og hva de selv foreslår for å forbedre det.

### ***1.2.1 Delproblemstilling 1***

*Hvordan samhandler kommuner og private virksomheter om implementering og utvikling av velferdsteknologi?*

Et samarbeid kan forme seg på utallige måter. Denne studien søker erfaringer fra samhandlingsprosjekter som kommuner selv har organisert i et samarbeid med private virksomheter. Studien ønsker å undersøke hvilken betydning samhandlingsaktiviteter har for de involverte aktørenes innovasjonsevne og læring.

### ***1.2.2 Delproblemstilling 2***

*Hva hindrer samhandling mellom kommuner og private virksomheter til implementering og utvikling av velferdsteknologi?*

Formålet til kommuner er å utvikle tjenester som tjener offentlig interesse, men kommuner har ikke et ansvar å utvikle produkter til markedsøkonomien (NOU 2011:11). På bakgrunnen av dette er det formulert en antagelse om at det er et gap mellom kommuners og private virksomheters organisasjonskultur, som hindrer et vellykket samarbeid. Hensikten med problemstillingen er å undersøke hindringer for samhandling. Det er behov for å forstå hvilke flaskehalsen som er til hinder for mer integrerte, tverrfaglige samhandlingsprosjekter. Gjennom å identifisere utfordringer er ønsket å skape innsikt som gjør oss bedre stand til å designe gode samhandlingsprosjekter i fremtiden.

### ***1.2.3 Delproblemstilling 3***

*Hvilke faktorer kjennetegner et vellykket samarbeid mellom kommuner og private virksomheter om implementering og utvikling av velferdsteknologi?*

Hensikten med problemstillingen er å identifisere faktorer for vellykkede samarbeid. Spørsmålet om hva som hindrer samhandling i delproblemstilling to, og hva som kjennetegner et vellykket samarbeid er på mange måter to sider av samme sak, men her med et positivt fortegn. Spørsmålene er formulert slik fordi problemstillingene kan gi forskjellige perspektiver og nyanser i svarene til informantene.

Ved å studere og undersøke ovenstående problemstillinger, er målet å komme nærmere en forståelse av hva som skal for å få til et vellykket samarbeid mellom kommuner og private virksomheter, og hvordan et slikt samarbeid kan stimulere til å overkomme de demografiske utfordringene velferdsstaten står ovenfor.

### ***1.3 Oppgavens oppbygning***

Oppgaven er delt inn i seks kapitler, der kapittel 1 starter med bakgrunnen for oppgaven. Dette kapitlet er ment som en introduksjon til oppgavens problemstillinger og tar for seg temaene *innovasjon i offentlig sektor, samhandling og velferdsteknologi*. Avgrensninger som er foretatt, presenteres også i dette kapitlet. I kapittel 2 presenteres teori og tidligere forskning som benyttes videre i oppgaven. Denne teorien er grunnlaget for utviklingen av de tre delproblemstillingene, som ble presentert overfor. Metode og forskningsdesign beskrives i kapittel 3. I kapittel 4, vil resultatene fra intervjuene drøftes og reflekteres opp mot det teoretiske grunnlaget studien bygger på. I Kapittel 5, konkluderes oppgavens problemstillinger, og avslutningsvis i kapittel seks blir det gitt anbefalinger for videre forskning.

### ***1.4 Avgrensninger for undersøkelsen***

Innovasjonsaktiviteter og innovasjonsprosesser er preget av høy usikkerhet, hvor variabler som tid, timing, kunnskap og tilfeldigheter er avgjørende.

Oppgavens fokus er hvordan samhandling mellom kommuner og private virksomheter kan bidra til å løse offentlig sektors demografiske utfordringer. Private virksomheters muligheter for å utvikle velferdsteknologi som har konkurransefortrinn i et privat marked, har fått mindre fokus i denne oppgaven. Brukerens behov er vesentlig for å utvikle velferdsteknologi, da behovene er kunnskap som kan fremme innovasjon og utvikle bærekraftige velferdsløsninger. I denne oppgaven har ikke brukernes behov og erfaringer blitt undersøkt i forbindelse med samhandlingsprosjektene oppgaven undersøker, da dette er et eget omfattende område. Det antas derfor på forhånd at utvalget i oppgaven besitter kunnskap om brukerens behov.

## **2 Teori og tidligere forskning**

Kapittelet presenterer faglitteratur og tidligere forskning som er relevant for oppgavens problemstilling. Avsnitt 2.1, presenterer litteratur tilknyttet hovedproblemstillingen. Avsnitt 2.2, oppsummerer hva som hindrer innovasjon i offentlig sektor.

### ***2.1 Innovasjon i offentlig sektor***

Klein, P. G., Mahoney, J. T., McGahan, A. M., & Pitelis C. N. (2010) har utviklet en teori om offentlig entreprenørskap. De utforsker innovasjon, eksperimentering og kreativitet i offentlig interesse. Verdenssamfunnet står i dag overfor store utfordringer etter den nylige finanskrisen de og påfølgende økonomiske nedgangstidene. Dette har satt ny agenda på dagsorden over hele verden, og det blir reist nye spørsmål om forholdet mellom privat og offentlig sektor. Den viktigste oppgaven til offentlig sektor er å sørge for gode velferdssystemer. Entreprenørskap i den private sektoren er viktig for å skape arbeidsplasser for verdensøkonomien. Utnyttelse av ressursene fra begge sektorene, kan muligens svare på flere av verdens velferdsutfordringer ligge i et offentlig-privat innovasjonssamarbeid.

Den nordiske velferdsmodellen karakteriseres som en nyskapning i et historisk perspektiv. For 40 år siden startet fremveksten av kommunale omsorgstilbud, og utbyggingen av disse tjenestene var et svar på noen av de viktigste utfordringene samfunnet sto overfor i etterkrigstiden. Samfunnet i de nordiske landene gikk fra å løse omsorgsoppgaver innad i familien, til at den offentlige sektor ble et tilstedeværende instrument for å avlaste privatsfæren. På bakgrunn av denne utviklingen fremstår den nordiske velferdsmodellen i dag med større økonomisk og demografisk bærekraft enn mange andre rike land uten samme utbygging av en omsorgssektor (NOU 2011:11). Nordic Innovation (2011) utgav en rapport om hvordan mestre offentlig innovasjon i de nordiske landene. Rapporten undersøker hvordan barrierer kan overkommes i offentlig-privat innovasjonssamarbeid, med tanke på å utvikle produkter og tjenester med et reelt potensial i næringslivet. Det fremheves at en innovativ offentlig sektor vil styrke forholdet til innbyggerne som får

tilbud om tjenester av høy kvalitet, men allikevel er innovasjon i offentlig sektor er et relativt nytt forskningsfelt med få antall studier og artikler. Rapporten hevder at mangel på kvantitative bevis begrenser evnen til å forstå og fremme innovasjon i offentlig sektor.

I Stortingsmelding nr 7 (2008-2009) er innovasjon i offentlig sektor framhevet som et viktig satsningsområde. Målet er en offentlig sektor preget av kvalitet, tilgjengelighet og økonomisk effektivitet, samtidig som den er fleksibel nok til å kunne endre seg i takt med nye utfordringer og endrede behov (NOU 2011:11).

I forbindelse med innovasjon har offentlig sektor tradisjonelt blitt sett på som radikalt annerledes enn privat sektor. Offentlig sektor blir ofte sett på som et regulatorisk rammeverk for innovasjon i privat sektor, og som en passiv mottaker av innovasjoner fra privat sektor. Men i de siste årene har innovasjon i offentlig sektor i økende grad blitt ansett som en sentral faktor for å opprettholde et høyt nivå av offentlige tjenester for innbyggere og næringsliv, samt adressere sosiale utfordringer og bedre velferden. Innovasjon i offentlig sektor motiveres av en rekke økonomiske, industrielle, politiske, relasjonelle og personlige faktorer. Økonomiske motiver stimulerer til en kostnadseffektiv og produktiv administrasjon og forvaltning av den sivile tjenesten. For eksempel i økonomisk styring, helsetjenester, innkreving av skatter og utdanningstilbud (Nordic Innovation 2011).

En innovativ offentlig sektor er også viktig for innovasjon i privat sektor, da en offentlig infrastruktur kan tilrettelegge for at privat sektor kan utvikle velferdsteknologi mot spesifikke nasjonale og internasjonale målsetninger. Dette skjer blant annet gjennom kunnskapsutvikling i forskning og utdanning, kommunikasjon, næringspolitiske virkemidler, og i informasjons- og kommunikasjonsteknologi (Nordic Innovation 2011; Klein et al. 2010). Generalsekretær Ivar Horneland Kristensen i TEKNA har nylig skrevet kronikken ”Vi fokuserer for mye på teknologi” for Teknisk Ukeblad. Her peker Kristensen på at Norge mangler en felles forståelse på hva innovasjon er. Han forteller at Finland jobber for at alle har en felles oppfatning om hva som er god innovasjon og fremmer de virksomhetene som har størst potensiale for global vekst, og dette er noe Kristensen savner i Norge. Han understreker også at vi bør tørre å tenke større og at vi bør orientere oss mer

internasjonalt (Kristensen, H. 2012). Offentlige innkjøp kan presentere viktige insentiver som kan ha stor innvirkning på innovasjon i privat sektor (Nordic Innovation 2011; Klein et al. 2010). I følge Innovasjon Norge (2012) bruker det offentlige årlig 300 milliarder kroner på kjøp av varer og tjenester. Dette utgjør et stort marked for private virksomheter.

Myndighetenes handlinger har på mange måter blitt mer entreprenørlignende ved at tidligere funksjoner som tradisjonelt har vært utført av myndighetene, privatiseres eller legges ut på anbud til private firmaer, som for eksempel ved bygging og vedlikehold av veier. Klein et al. (2010) velger å presentere slike entreprenørlignende handlinger som offentlig entreprenørskap, som handler om muligheter og begrensninger innen et politisk system. Offentlige organisasjoner må, i likhet med private entreprenører, ta beslutninger på investeringer i usikkerhet. Men entreprenører er kjent for å se nye profittmuligheter, og derfor kan privat entreprenørskap hjelpe oss til å forstå rammeverket for hvordan offentlige organisasjoner kan tenke nytt.

Den største forskjellen i drivkraften for innovasjonsaktiviteter mellom private og offentlige entreprenører, er at private entreprenører søker økonomisk profitt der offentlige entreprenører søker belønning for sitt arbeid i offentlig interesse. Private virksomheter har typisk veldefinerte mål, og stoler på markedssignaler som enten fører dem til økonomisk gevinst eller til tap. Offentlige organisasjoner har gjerne mer kompliserte mål enn private virksomheter, både fordi målsetningene ofte er motstridende, og fordi offentlige interesser endrer seg over tid. Innovasjon kreves i både teknologi og i organisasjoner, noe som er vanskelig å oppnå nå fordi det finnes en motstridende konflikt mellom kortsiktig og langsiktig ytelse i offentlig sektor (Klein et al. 2010). Ivar Horneland Kristensen hevder at innovasjon krever nysgjerrighet og ydmykhet, og mener vi begrenser innovasjon til forskningsdiskusjoner og regionale debatter. Kristensen har stor tro på den åpne innovasjonstilnærmingen til IBM, som sier: ”Klart vi skal fortsette å forske, men det aller viktigste i fremtiden blir evnen til å koble oss på der det skjer”. Kristensen understreker at tiden er forbi hvor en aktør gjør alt alene, nå er tverrfaglighet med kobling av kunnskap og miljøer viktig for skapelsen av produkter og tjenester (Kristensen, H. 2012).

Innovasjon i offentlig sektor måles tradisjonelt på forbedret effektivitet, kvalitet og brukerens tilfredshet. Mer informative målsetninger er å møte samfunnsmessige utfordringer, oppfylle nye forskrifter og å forbedre arbeidsforhold. Metoder for å måle innovasjon skjer med typiske elementer som benchmarking, evalueringsskjemaer, analyser, overvåkning, identifisering etter god praksis, posisjonering og dokumentasjon. Innovasjon i organisasjoner kan oppstå ved å implementere nye metoder for å organisere eller lede innovasjonsprosesser. Innovasjon kan også skapes med nye kommunikasjonsmetoder som fremmer organisasjonen, med en iboende mulighet for å også fremme dens tjenester og produkter. Nye metoder som påvirker holdninger og atferdsmønster til medarbeidere eller andre, er også innovasjon.

Hvordan organisatoriske innovasjoner utvikles synes å være nokså lik i både offentlig og privat sektor. Selv om offentlig sektor ikke opererer under et marked, er likevel kommunikasjonsinnovasjon viktig for tilbudet de leverer (Nordic Innovation 2011). En innovasjonsaktivitet kan omfatte aktiviteter som utføres internt eller eksternt i organisasjonen. Eksempel på innovasjonsaktiviteter er forskning og utvikling (FoU), planlegging av aktiviteter, markeds-, bruker-, og forundersøkelser, testing av løsninger, samt opplæring og utdanning av personell. Innkjøp av konsulenttjenester, patenter og lisenser, og anskaffelser av maskiner, utstyr og programvarer må også tas med i det store bildet (NOU 2011:11).

### ***2.2.1 Implementering og utvikling av velferdsteknologi***

I NOU (2011:11) ble velferdsteknologi definert som følger s. 99:

*”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.”*

NOU (2011:11) hevder at velferdsteknologien har et uutnyttet potensial til å løse offentlig sektors utfordringer knyttet til økning av antall eldre, et høyere krav til offentlige tjenester, og knapphet på menneskelige ressurser i helse- og



omsorgssektoren. Velferdsteknologi kan ikke alene skape revolusjon i omsorgssektoren, men den kan gi gode forutsetninger for å omlegge innsatsen og prioritere offentlige tjenester på nye måter i kommunene. Velferdsteknologi kan avlaste omsorgsoppgaver kommunen tidligere har stått for, og med det bidra til at helse- og omsorgssektoren kan endre tjenestene de tilbyr i en retning som vil muliggjøre at de eldre kan bli mer selvstendige. Hvis de eldre kan klare seg selv lenger vil livskvaliteten øke, og behovet for pleie og hjelp vil reduseres. En slik omlegging vil kreve en større faglig bredde med sterkere vekt på aktivisering, samt gruppe- og nettverksarbeid. Flere av de som jobber på dette feltet sier at utfordringen handler 20% om teknologi og 80% om organisasjonsutvikling. Utvalget har kategorisert behovet for ulike typer velferdsteknologi inn i fire hovedkategorier: Den første kategorien er trygghets- og sikkerhetsteknologi, den andre er kompensasjons- og velværeteknologi, den tredje er teknologi for sosial kontakt og den siste kategorien er teknologi for behandling og pleie (NOU 2011:11).

En nordisk pilotundersøkelse om innovasjonsaktiviteter i offentlig sektor, gjennomført av Statistisk sentralbyrå i 2010, viser at norske offentlige etater og virksomheter som driver innovasjonsaktiviteter, skårer lavere på innovasjon sammenlignet med øvrige nordiske land. Kommuner i Norge har svart at innovasjonsaktiviteter i større grad skjer i administrasjonen enn i de reelle virksomhetene som står direkte overfor sosiale utfordringer. Hagen-utvalget har pekt på at undersøkelsen styrker behovet for mer direkte innovasjonsaktiviteter i tjenestene og sterkere satsning på innovasjon i omsorgsfeltet (NOU 2011:11).

Som det fremgår i en høringsuttalelse om NOU 2011:11 *Innovasjon i omsorg* fra hjemmesiden til Kommunesektorens interesseorganisasjon (KS), er innovasjon like aktuelt for offentlig sektor som for privat sektor. KS er tilfreds med at utredningen tydeliggjør dette, og vil prioritere innovasjon i kommunesektoren (KS 6. desember 2011). Et av hovedområdene Hagen-utvalget foreslo, er ny samhandling. Med samhandling tenker de å utnytte de sosiale og medmenneskelige ressursene i den totalte befolkningen. Samarbeidsprosjekter mellom offentlig og privat sektor kan under de rette betingelser være nyttig kilde til både læring og innovasjon for alle involverte parter. Trygghet og livskvalitet er omsorgssektorens formål, og risiko og eksperimentering oppfattes gjerne som et fremmedelement i sektoren. Det er få som

betrakter omsorgssektoren som en næring, og den er knapt tematisert eller forsøkt beskrevet i næringsøkonomiske termer. Allikevel er fleste er enige om at viktige verdier som god pleie, trygghet og trivsel skapes ved å bruke praktiske hjelpemidler, ved å utforme gode boligløsninger og å sørge for den enkelte får hjelp av personell med relevante kvalifikasjoner (NOU 2011:11).

Verdiskapning i helse- og omsorgssektoren skapes i arbeid, kunnskap, utstyr og gjennom tjenester levert til brukeren. Dette krever vilje og engasjement til å stadig evaluere og utvikle nye løsninger og rutiner fra ledere, omsorgsarbeidere og brukergrupper. Det er blitt identifisert tre former for verdiskapning i offentlig sektor: tjenester, sosiale resultater og tillit. Verdiskapning i tjenestene kan skje gjennom økt effektivitet, kvalitet, brukertilfredshet, økt bruk av tjenester, økning av egenkapital i tjenestetilbudet, og økning i utvalg eller variasjon. Verdiskapning i sosiale resultater kan for eksempel være bedre helse. Verdiskapning gjennom tillit og legitimitet er også viktige offentlige målsettinger for å oppnå stadig bredere samfunnsmessige mål. Gjennom å forbedre oppfatninger om offentlige tjenestetilbud og å tro på at det offentlige jobber i samsvar med samfunnsmessige mål, vil tilliten til sektoren blant befolkningen øke (Nordic Innovation 2011).

### **2.2.2 Offentlig og privat innovasjon**

*”Offentlig og privat innovasjon (OPI) kan bidra til å løse velferdssamfunnets utfordringer, styrke virksomhetenes konkurransevne og eksportmuligheter samt utnytte det forretningsmessige potensiale, som ligger i velferdsinnovasjon.” (Icph 2012)*

Erhvervs- og Byggestyrelsen (2009) har utarbeidet en rapport som analyserer potensialer og barrierer med offentlige-private samarbeid om innovasjon. Offentlig og privat innovasjon (OPI), blir definert som et tett og gjensidig samarbeid mellom offentlige og private virksomheter. Formålet er å skape nye samfunnsmessige løsninger for offentlig sektor, med et potensiale for kommersialisering og økonomisk gevinst for private virksomheter. Hensikten er at begge sektorer skal kunne høste gevinster fra innovasjonssamarbeidet. Det særegne med OPI-modellen, sammenlignet med andre modeller for offentlig og privat samarbeid, er at relasjonen mellom deltakerne ikke kan karakteriseres som et leverandørforhold med formål om å levere

en kjent løsning. Deltagerne blir i modellen utviklingspartnere, som sammen utforsker nye innovative løsninger på et felles definerte problem. Viten og erfaringer med OPI-modellen er fortsatt begrenset i de nordiske landene og i utlandet. Dermed finnes det ingen godkjent måte å organisere OPI-prosjekter på. Innovasjonshøyden for slike prosjekter dreier ikke om kun nye løsninger (”radikal innovasjon”), men også om sammensetninger av eksisterende løsninger/teknologier som tilpasses og implementeres i en ny offentlig kontekst (”inkrementell innovasjon”). Om OPI-prosjektene lykkes, vil de generere betydelige fordeler for de private virksomhetene. De vil få tilgang til å utvikle nye og kommersialiserbare løsninger, de får kunnskap om offentlige behov, og de får muligheten til å utprøve innovative løsninger sammen med medarbeidere og brukere i den offentlige virksomheten. Samtidig rommer OPI-modellen et stort potensiale for å imøtekomme utfordringer den offentlige sektor står overfor (Erhvervs- og Byggestyrelsen 2009). Tabell 1 nedenfor skjematiserer fordeler kommuner og private virksomheter kan ha gjennom et OPI-samarbeid.

**Tabell 1:** Bidrag til OPI-samarbeid. (Kilde: Erhvervs- og Byggestyrelsen (2009), s 18)

Offentlige virksomheter	Private virksomheter
<b>Adgang til brukere og medarbeidere</b> Virksomheter får tilgang til ulike brukergrupper.	<b>Teknologisk/produktspesifikk viten</b> Private virksomheter besitter kunnskap som er nødvendig for utvikling av løsninger.
<b>Viten om og tilgang til politisk nivå</b> Offentlig part kan vi viten om politiske tendenser som senker risikoen for virksomhetene.	<b>Generell forretningsforståelse</b> Viktig for kommersialisering av løsningene, og dels for fremdrift i prosjektene.
<b>Viten om offentlige beslutningsprosesser</b> Viten er viktig for private virksomheter, som gjør de i stand til å navigere seg bedre på dette markedet.	<b>Viten om og erfaring med prosjekt- og innovasjonsledelse</b> Offentlige virksomheter mangler denne kunnskapen i forhold til håndtering av utviklings- og innovasjonsprosjekter.
<b>Legitimitet (troverdighet)</b> Virksomheter har opplevd å oppnå legitimitet gjennom et samarbeid med det offentlige, som er avgjørende for senere salg av deres produkter.	
<b>Adgang til forskning</b> For salg er det viktig at virkningen av en løsning blir dokumentert.	

Kommunernes Landsforening (KL) i Danmark publiserte i 2010 ”*Seks modeller for offentlig-privat samarbejde – En guide til kommunene.*” KL har samarbeidet med Erhvervs- og Byggestyrelsen og Udbudsportalen. Publikasjonen gir et overblikk over de seks samarbeidsformene som kan finnes i et privat-offentlig samarbeid. Den nyeste

samarbeidsformen er offentlig-privat innovasjon (OPI). Erfaringer fra denne modellen presenteres her.

For private virksomheter varierer motivasjonen for å delta i et OPI-samarbeid. Mindre virksomheter engasjerer seg fordi de ønsker et marked å selge til, mens større virksomheter engasjerer fordi de ønsker å oppnå utviklingserfaringer innenfor en bestemt målgruppe. Denne siste gruppen forventer ikke at samarbeidet skal resultere i en konkret leveranse. Normalt er tre til femten virksomheter involvert i OPI-samarbeid, som viser at konseptet fungerer godt i større grupper. Dette betyr allikevel ikke at de bør være mer vellykkede enn mindre prosjekter. Lengden på et OPI-prosjekt avhenger av omfanget, men det er normalt langsiktige engasjementer. De fleste av disse samarbeidene mellom offentlig og privat sektor er inngått på gjensidig tillit og uformelle avtaler, og er normalt lokalt forankrede utviklingsprosjekter. Disse krever ikke formelle kontrakter fordi de inngås som non-profit avtaler, fordi disse ikke omfattes av EUs anbudsdirektiv. Tabell 2 konkretiserer og skjematisk fremviser fordeler og utfordringer ved å ta i bruk OPI-modellen.

**Tabell 2:** Prinsipielle fordeler og utfordringer for kommunene å ta i bruk OPI. (Kilde: KL, Udbudsportalen (2010), s 22)

Fordele	Utfordringer
Synergi mellom innovasjonsprosesser i den offentlige og private sektor.	Implementering av innovative løsninger krever ofte store organisatoriske og kulturelle endringer, som tar tid.
Felles forståelse for fremtidig velferdsytelser.	Risiko ved å investere i utvikling og implementering av prototyper.
Den offentlige part får mulighet til for å effektivisere interne prosesser og skape velferdsløsninger.	Vanskelig å sette et samarbeid på anbud, fordi man ikke vet hva det kommer til å handle om.
Den private part får tilgang til kunnskap om brukeren og får prøve løsninger i praksis.	Innovasjonsprosjekter kan drukne i daglig drift.
	Kulturelle forskjeller på tvers av sektorer.

Ved større OPI-prosjekter, med et høyere antall virksomheter, vil det inngås formelle kontrakter. Et tverrfaglig samarbeid er en viktig suksessfaktor for OPI-prosjekter, hvor ulik kunnskap kan få positiv effekt på innovasjonsprosessen. Forankring i ledelsen er også omtalt som en suksessfaktor for OPI-prosjekter. At det oppstår nettverk er en vesentlig suksessfaktor for disse prosjektene. Nettverk kan etablere nye

virksomheter (*spin-off*), og de kan anvendes som en salgskanal for private virksomheter og samtidig gi tilgang til viktig informasjon om politiske tendenser. Dette gir virksomhetene en mulighet til å påvirke den politiske prosess (også kjent som lobbyisme). OPI-samarbeid har også vist seg å skape bedre arbeidsglede i den offentlig sektor. Verdien av dette er vurdert som et stort uforløst potensiale av tidligere undersøkelser og eksperter (KL & Udbudsportalen 2010; Erhvervs- og Byggestyrelsen 2009).

*Norden* er en organisasjon for de nordiske landenes offisielle samarbeid. *Norden* opprettet en ny agenda (2009/2010) gjennom globaliseringsinitiativet *Helse og velferd*, delprosjekt Nr 7 - *Innovasjon og entreprenørskap i helsesektoren*. Formålet med prosjektet er å fremme entreprenørskap i helsesektoren og stimulere til gode og effektive offentlig-private partnerskap i Norden. Gjennom tre hovedmål skal *Norden* fremme innovasjon og entreprenørskap, og gi konkrete samarbeids- og innovasjonsprosjekter. Det skal gjennomføres en analyse på helseinnovasjon og offentlig-private partnerskap (OPP), og i tillegg skal det opprettes et nordisk nettverk, ”technology transfer”. Gjennom et globaliseringsprosjekt skal det igangsettes to pilotprosjekter i hvert av de nordiske landene i 2012. Det forventes en evaluering av pilotprosjektene i 2013 (*Norden* 2012).

Fagforbundet publiserte rapporten ”Offentlig-privat samarbeid - dyrt og dumt” i 2011, utarbeidet av Hallvard Bakke. Denne belyser hvordan offentlig og privat samarbeid (OPS) har blitt benyttet i Norge og andre land. Hensikten med rapporten er å presentere mer kunnskap om hva det innebærer når private aktører overtar offentlige oppgaver. Norske erfaringer med OPS-modellen kommer tradisjonelt fra bygg- og anleggsbransjen. Sitat som beskriver OPS:

*”Det har alltid vært vanlig for offentlig virksomhet å la private stå for selve byggingen av for eksempel skoler, sykehus, fengsler, vannlegg og andre store infrastrukturprosjekter gjennom anbudsprosesser. Metoden i OPS går imidlertid mye lenger enn vanlig anbud, ved at det også omfatter finansiering, drift og vedlikehold, og eierforhold til bygg og anlegg i et samlet prosjekt. Fortsatt skal de private aktørers kostnader betales av det offentlige, enten ved direkte betaling over offentlige budsjetter eller ved de private eierne overtar offentlige inntektskilder til prosjektene. Finansiering kan også være kombinasjoner av dette.”* (Bjarne Jensen, 2010 s.10)

Fagforbundet sier i den samme rapporten at enhver OPS-avtale øker byråkrati, og vil gi høyere finansieringskostnader enn tradisjonelle avtaleformer. Dette skyldes mer omfattende transaksjonskostnader både for entreprenøren og for den offentlige etat. Kostnadene ved å skaffe informasjon, utforme anbudsdokumenter, spesifisere kvaliteter ved tjenesten, forhandlinger med potensielle leverandører, ta avgjørelser, kjøpe/skrive kontrakter og evaluere/overvåke resultat, vil medføre mer byråkrati. Skal OPS-prosjekter bli lønnsomme, må man ha tilstrekkelig kompetanse og kapasitet i forbindelse med utforming av anbudsgrunnlag, forhandlinger og vurdering av tilbud. Deling av risiko er en faktor som er viktig å ta med i betraktning, fordi overføring av risiko fra det offentlige til det private ikke er gratis. OPS-avtaler er normalt langvarige som vil eliminere andre aktører fra å delta i anbudskonkurransen. Dette vil redusere konkurransen og igjen øke kostnadene. Over lange perioder vil det oppstå forandringer i samfunnet, og det vil oppstå behov for endringer i kontraktsperioden, men med en OPS-avtale kan den private aktøren oppnå monopol. Her vil kostnadene øke om forandringer skal tilføres. Derfor - om OPS skal bli lønnsomt - må kostnader, drift og vedlikehold bli rimeligere enn hva de økte kostnader i et slikt samarbeid innebærer. Til nå viser erfaringer fra Norge og utlandet at OPS-avtaler nesten alltid blir dyrere enn tradisjonell gjennomføring uten OPS-avtaler (Fagforbundet 2011).

### ***2.3 Barrierer for implementering og utvikling av velferdsteknologi***

For å *skape* en innovasjonskultur i offentlig sektor, må det bestemmes fokus på hvilke faktorer som *hindrer* kommunene å innovere (NOU 2011:1). Gjennomgang av relevant litteratur gir noen tydelige signaler om hvor flaskehalsene finnes i samhandlingsprosjekter mellom kommuner og private virksomheter. De hyppigst nevnte barrierene som er blitt identifisert er gruppert etter regulatoriske-, kunnskaps-, og holdningsbarrierer. Barrierene danner et helhetlig bilde av hva som hindrer begge parter å oppnå et optimalt samarbeid for å skape velferdsteknologiske løsninger. I slutten av kapittelet presenteres en oversikt over barrierer som fremgår i dette kapittelet. Denne har til hensikt å gjøre barrierene for samhandling mellom sektorene mer oversiktlig.

### **2.3.1 Regulatoriske barrierer**

#### *1. Motstridende målsetninger i offentlig sektor*

Innovasjon i offentlig sektor er mer komplisert enn i privat sektor, fordi målsetninger i offentlig sektor er potensielt motstridende. Motivasjonen for å drive innovasjon i offentlig sektor er på den ene side motivert av politiske grunner, og for å oppnå politisk støtte i en valgkamp. En slik kortsiktig målsetning kan hindre innovasjon, fordi innovasjon krever langsiktige målsetninger med en godt forankret strategi både nasjonalt, regionalt og lokalt. Motivasjonen til innovasjon i den offentlige sektoren kan også komme fra offentlige beslutningstakere, ledere og fagarbeidere som har personlig tilfredsstillelse gjennom sin profesjon eller status. Brede målsetninger i offentlig sektor, inkludert knappe ressurser til å overholde regelverket går utover den direkte ytelsen eller produksjonen i organisasjonen. Dette kunne blitt forbedret hvis de offentlige tar i bruk ressurser blant innbyggerne, samarbeidspartnere eller andre offentlige institusjoner som kan bidra til en bedre forståelse av behovene til offentlig sektor (Nordic Innovation 2011; Klein et al. 2010).

På hjemmesiden til FTF- Hovedorganisasjonen for 450 000 offentlige og private ansatte, fremkommer det at utdanningsinstitusjoner har et stort potensiale til å bidra med innovasjon og skape bedre løsninger for den offentlige sektor. FTF mener at i en økonomisk krise ville det gagne samfunnet å benytte dette potensiale, og mener det er synd at befolkningen skal gå glipp av bedre løsninger.

*”Professionshøjskolerne står for mindre end én procent af de projekter, som hører under det formelle system, der skal fremme innovation. Professionshøjskolerne er uddannelsesinstitutioner, som udklækker fremtidens pædagoger, bygningskonstruktører, professionsbachelor til finanssektoren, sygeplejersker og en række andre faggrupper. Men de er også videninstitutioner, som er sat i verden for at skabe fagspecifik og praksisnær viden.” (FTF 13.mars 2012)*

Utdanningsinstitusjoner har muligheten til å gå inn i prosjekter med både teoretisk og praktisk tilnærming, en unik posisjon for å koble praksis og kunnskap sammen. Den danske regjeringen har nylig satt i gang arbeidet med en nasjonal innovasjonsstrategi, som blant annet legger opp til at viteninstitutioner, offentlige myndigheter og private virksomheter skal inngå i innovasjonspartnerskaper (FTF 13. mars 2012),.

I kronikken ”Teknologisk omsorg - ja takk”, publisert i Aftenposten 12. Mars i år, skriver Berit Svendsen (adm. direktør i Telenor) at det er behov for politisk vilje og handlekraft for å realisere det potensialet som velferdsteknologi kan bidra med. Pilotprosjekter og betaversjoner er ikke godt nok, hun mener vi trenger et regelverk som henger sammen med den teknologiske utviklingen. Blaschke, C. M., Freddolino, P. P & Mullen E. E. (2009) har skrevet en artikkel på bakgrunn av empirisk forsknings litteratur om eldre personer og teknologiske hjelpemidler. Undersøkelsen understreker at de beste løsningene på velferdsteknologi verken er kjent eller utviklet. Det vil ta mange år å forske frem til de rette løsningene, i mellomtiden vil teknologien forandre seg. Forskere mistenker derfor at myndighetene vil benytte manglende bevismateriale som en unnskyldning for *ikke* å iverksette innovasjonsfremmende tiltak.

## *2. Manglende offentlige virkemidler*

Kommunesektorens interesseorganisasjon (KS) har nylig gjort en analyse av norske virkemidler og virkemiddelapparat som er tilgjengelig for kommunens innovasjonsarbeid. Resultater viser at det mangler risikoavlastende virkemidler som kan føre til viktig innovasjon. Kommunene har vurdert fylkesmannen og fylkeskommunene som de viktigste aktørene i virkemiddelapparatet, mens Norges forskningsråd og Innovasjon Norge ikke ble vurdert som aktører kommunen kan benytte seg av. I samme analyse fremkommer det at kommuner oppfatter at lovverk og reguleringer er hemmende for kommunenes innovasjonsarbeid (NOU 2011:11). Manglende risikokapital til utvikling av prototyper og finansiering av implementering og kommersialisering av disse viser seg å være den største barrieren for OPI-prosjekter (Erhvervs- og Byggestyrelsen 2009). NOU (2011:11) hevder at velferdsteknologi i høy grad er preget av usikkerhet for alle involverte parter. Leverandører er usikre på hvem som vil være kunder, hvilke behov disse egentlig har, og hva de forventer å kjøpe i årene som kommer. Tjenesteyterne er på sin side usikre på hvilke produkter som finnes, eller som kan forventes å utvikles, og hvordan produktene vil påvirke brukerens velferd. Skal slike usikkerheter reduseres, er det en forutsetning at det skapes et større kunnskapsgrunnlag for samhandling. Svært få kommuner har økonomi til å finansiere innovasjonsprosesser alene, og det finnes svært få eksempler på at enkeltbedrifter har bidratt med finansiering i så stor skala at



et samarbeid er kommet i gang. Hagen-utvalget hevder derfor at det er urealistisk å se for seg utvikling av innovasjonsprosesser uten finansiering fra sentrale myndigheter. Det er utvalgets inntrykk at aktørene i omsorgssektoren oppfatter dagens virkemiddelapparat som lite tilgjengelig og ikke tilpasset omsorgssektoren. Hagen-utvalget mener det er uforsvarlig for en offentlig sektor med et årlig driftsbudsjett på 80 milliarder kroner, å kun ha en promille av budsjettet til forsknings-, innovasjons-, og utviklingsarbeid. Utvalget har foreslått at en prosent av totalbudsjettet burde benyttes til dette formålet, og at disse midlene skal forvaltes og administreres gjennom et eget sekretariat for kommunal innovasjon. Utvalget anbefaler derfor KS, Helse- og omsorgsdepartementet og Kommunal- og regionaldepartementet å opprette et slikt sekretariat. Sekretariatet tenkes også å ha en rådgivende oppgave ovenfor praksisaktører, i tillegg tenkes det at sekretariatet skal ha ansvar for å sikre en sterk arena for nettverksaktiviteter. Mur-Veeman, I., Hardy, B., Steenbergen, M. & Wistow, G. (2003) publiserte en vitenskapelig artikkel som omhandler offentlig-privat samarbeid innen helse- og omsorgssystemer i Nederland og England. Undersøkelsen viser til at myndigheter i lav grad investerer i innovasjon i helse- og omsorgssektoren.

I følge Nordens Velfærdscenter (2010) har mange har latt seg inspirere av Danmarks statlig virkemiddelapparat, Fonden for Velfærdsteknologi (tidligere ABT-fonden). Fondet finansierer innovasjons- og utprøvningsprosjekter med til sammen 3 milliarder danske kroner frem mot 2015. Nordens Velfærdscenter ser på satsningen som et uttrykk for en nasjonal strategi, hvor den danske offentlig sektor etterspør velfærdsteknologi og har gjort satsningen til et ”lokomotiv” som løfter initiativer opp og frem innenfor velfærdsteknologien. Fondet legger vekt på solid dokumentasjon av erfaringer og implementeringsprosjekter, som er viktig for at ideer og resultater ikke går tapt når prosjekter opphører.

Fonden for Velfærdsteknologi har som formål å effektivisere den offentlige sektor gjennom å utbedre den teknologien som fører til bedre service, for lavere kostnader. I fremtiden skal Fonden for Velfærdsteknologi fokusere på større strategiske satsninger og velutprøvde løsninger på tversektorielle innsatsområder, som det fremkommer på deres hjemmesider (Fonden for Velfærdsteknologi 19. desember 2011). På nåværende tidspunkt medfinansierer fondet ingen nye prosjekter. Hovedgrunnen er at midlene skal stimulere regjeringens satsning på å utbrede eksisterende løsninger som har vist

størst potensial, og der hvor teknologien er moden. Det skal bidra til å sikre implementering og at velferdsløsningene blir forpliktet å tas i bruk i reell tjeneste.

### *3. Manglende innovasjonskompetanse i kommunen*

Byråkrati og detaljert styring kan hindre innovasjonsevnen i kommunene. Hvordan offentlig og privat aktører samhandler med hverandre, er lederskapet for vår neste generasjon sin forskning. Ledere og ansatte i offentlig sektor mangler insentiver til å være innovative. Studier viser at ledere som bevilger tid til innovasjonsarbeid øker innovasjonsevnen i organisasjonen. Få offentlige organisasjoner har en innovasjonsavdeling. Rundt en tredel av offentlige organisasjoner har en konkret strategi for innovasjon, og en høyere andel offentlig organisasjoner definerer innovasjonsaktiviteter som prosjekter. Undersøkelsen viser også begrepet ”innovasjon” oppfattes ulikt innenfor offentlig sektor, noe som kan ha konsekvenser for innovative innkjøp (Nordic Innovation 2011). NOU (2011:11) uttrykker at ledere mangler muligheten til å være fleksibel i forhold til endrede forhold og behov. Det er behov for nye organisatoriske løsninger med åpne systemer, felles plattformer og verktøy. Dette krever at fagfolk og spesialister har høy tillit til hverandre, og at de velger å dele informasjon og innsikt med andre.

I følge Erhvervs- og Byggestyrelsen (2009) er langsomme beslutningsprosesser i offentlig sektor en av de største barrierene for private virksomheter. Disse forsinker innovasjonsprosessene unødvendig. Kulturelle forskjeller på tvers av sektorene krever intensiv dialog og kommunikasjon mellom partene for å imøtekomme disse utfordringene. For offentlige virksomheter er de største barrierer relatert til strukturelle eller organisatoriske forhold i sektoren. De offentlige virksomhetene har problemer med å skille mellom drift og utvikling, som typisk vil føre til at innovasjonsprosjekter drukner i deres daglig produksjon. Medarbeidere i offentlige virksomheter vet ikke hvor de skal henvende seg med gode ideer, og ledere mangler kunnskap og kompetanse til å motta disse ideene, for så å lede innovasjonsprosjektet. I verste fall vil dette føre til at private virksomheter trekker seg fra samarbeidet med det offentlige, fordi avkastningen på investeringen blir forsinket.

I følge Klein et al. (2010) vil innsikt fra transaksjonskostnadsteori, politisk forskning, internasjonale studier, teori fra entreprenørskap og dynamiske evner (virksomheters ferdigheter til å forvalte ressurser), kan øke fokus på innovativt lederskap. Det anbefales i denne sammenheng at ledere i statlig sektor med et ønske om å få det til, adopterer private entreprenørers egenskaper. Den største økonomiske gevinsten ligger hos ledere som behersker å ta vurderinger om effektivitet for politisk og offentlig interesse, de som klarer å ta beslutninger i usikkerhet, og har kontroll over offentlige ressurser. I artikkelen finnes et sitat av Joseph Shumpeter som beskriver entreprenørens egenskaper:

*”Kilden til endring er entreprenører som forstyrrer eksisterende mønster av ressurser, og utnytter disse i dristige og kreative handlinger.”*

I et moderne demokratisk samfunn forventer befolkningen at det oppstår forbedringer av effektiviteten i offentlig sektor. Kreative ledere vil bidra til å identifisere, skape, og utvikle ressurser som enten er offentlig eid eller er integrert i offentlig interesse. Forskning på offentlige virksomheter viser at det er behov for forskning på lederskapsfenomener, forvaltning av offentlige ressurser, og forskning på eiendomsrettigheter (IPR), som er delvis eller helt offentlig eid (Klein et al. 2010). Hagen-utvalget mener at kommuner bør ha en politisk og administrativ ledelse som vet at kreativitet og innovasjon ikke kan detaljstyres. Og at kommunene bør bruke tid på å omsette nye ideer til ”neste praksis”. Hagen-utvalget utelukker ikke at det kan være behov for nye typer ledere i offentlig sektor (NOU 2011:11).

Annemette Digmann fra Region Midtjylland er ekspert på lederskap, og jobber for å fremme innovasjon i danske kommuner. Digmann er en kjent foredragsholder på området, og fra et foredrag på Midtlabs hjemmesider foreller hun om hvordan man kan skape en innovasjonskultur i kommunen. Digmann sier at den største barrieren for ledere er å ”tenke ut av boksen”. Hun hevder det ikke finnes en oppskrift på hvordan drive innovasjon, men sier at ledere må bli modigere, de må bryte med sin profesjonstenkning, lytte og tørre å stille spørsmål. Innovasjon handler om tålmodighet, mot og lete etter utfordringer. Ledere må evne å holde ut i usikkerhet og være forberedt på hva som kan gå galt, de må også motivere andre, evaluere fremgang og tenke implementering fra start (Annemette Digmann 13.oktober 2010).

#### 4. Manglende koordinering av kunnskap

Offentlig sektor mangler god koordinering mellom enheter fra ulike nivåer i samme sektor, for eksempel mellom regionale og lokale tjenester. Dette blir ansett som en barriere for innovasjon (Nordic Innovation 2011). I dag er det ikke etablert noen nasjonal instans som ivaretar kunnskapen som opparbeides omkring utviklingen av velferdsteknologi. Forskningsmiljøene innen området er spredte, fragmenterte og ikke tilstrekkelig koordinert. En forutsetning for å skape en målrettet og systematisk innsats innen velferdsteknologi er at disse kompetansemiljøene styrkes og koordineres.

I dag er det spredte eksempler på klynger og innovasjonsmiljøer i næringslivet. Borg Innovasjon i Sarpsborg og Papirbredden Innovasjon i Drammen er begge eksempler på miljøer som satser på å utvikle service- og teknologikonsepter for kommuner og brukere. Bedriftene søker samarbeid med høyskole og forskningsmiljø, men må fortsatt karakteriseres som små og lite slagkraftige. Hjelpemiddelsentralene i NAV er svært viktige fagmiljøer med kompetanse på hjelpemiddelområdet, som er direkte overførbart til annen velferdsteknologi. En fragmentert tilstand i dette fagområdet skaper behov for en koordinerende instans for hele kommunesektoren, som har oversikt over alle sider ved utvikling og implementering av velferdsteknologi (NOU 2011:11).

Tone Mørk direktør for Nordens Velfærdscenter, mener de nordiske landene ikke har en felles begrepsforståelse for hva velferdsteknologi innebærer. Nordens Velfærdscenter ønsker blant annet å etablere en strategisk nasjonal satsing for å møte utfordringene. Denne skal hindre at tilfeldighetene vil råde, og at andre aktører vil ta fortrinn for utfordringen. Det kan true velferdssamfunnet, da kun enkelte vil ha råd til å ta i bruk velferdsteknologien. Nordens Velfærdscenter ønsker også å få på plass et nordisk nettverk for samarbeid, som kan fremme en positiv utvikling i de nordiske landene. Kunnskaps- og erfaringsutveksling omkring standarder og innovasjonssamarbeid er nyttig og velegnet for et nordisk samarbeid (Nordens Velfærdscenter 2010).

Rigemor Aarud fra Nordisk Ministerråd sier at de nordiske landene står overfor de samme utfordringene og investerer i tilsvarende like store summer på helse og omsorg. Hun mener den nordiske modellen vitner om en sterk omstillingsevne i offentlig sektor, og at offentlig forvaltning ofte kritiseres for å mangle denne evnen. Prosjektet Lighthouse, koordinert av Nordic Innovation, vil styrke omdømmet til den nordiske regionen i utlandet og øke mulighetene for et større marked. Norge er alene et lite land, men de nordiske landene tilsammen har 25 millioner innbyggere, et stort nok tall for at det skal bli lagt merke til i verdenssamfunnet. Å dele er noe Aarud fremhever, og hevder at en løsning som fungerer i et av de nordiske landene vil mest sannsynlig gjøre det i andre også (Nordic Innovation 29. mars 2012).

### *5. Anbudsreglene en utfordring for innovative innkjøp*

Håndteringen av anbudsreglene er en tilstedeværende barriere for innovasjon. Private virksomheter som deltar i en utviklingsfase sammen med en offentlig virksomhet, kan ikke forvente å levere den ferdig utviklede løsningen til den involverte offentlige part. Årsaken er at offentlige virksomheter ikke kan inngå forpliktende avtaler med en privat virksomhet, da det hindrer andre virksomheter å konkurrere om offentlige anbud. OPI-prosjekter blir dermed hardt rammet av anbudsreglene, selv om formålet er å skape bedre løsninger for offentlig sektor. Anbudsreglene hindrer spesielt innovasjonsprosessen hvor utviklingen av ideer og kunnskap oppstår, som er en ressurskrevende fase også for den private virksomheten. Dette kan tenkes å få innvirkning på håndtering av rettighetsspørsmål (IPR) når utviklingsfasen går over til kommersialisering av løsningene, og senere salg til den offentlige virksomhet.

Kommunesektoren mangler kunnskap om de eksisterende anbudsreglene som vil gjøre dem i stand til å fortolke anbudsreglene. De fleste kommuner er konservative i tolkningen av reglene, som kan begrense mulighetene til etablere OPI-samarbeid. Manglende kunnskap om hvordan anbudsreglene skal tolkes har ført til at aktørene har måtte påta seg høye kostnader for å leie inn dyre eksterne rådgivere. Det er derfor et stort behov for nye modeller av et OPI-samarbeid, som tillater partene å forplikte seg (Erhvervs- og Byggestyrelsen 2009). Som reglene beskrives på hjemmesiden til Doffin (databasen for offentlige innkjøp), må offentlige anskaffelser legges ut på anbud når de overstiger 500.000 kroner i Norge (noe høyere ved energi -og

byggekontrakter). Ved innkjøp under terskelverdiene må den offentlige sektor hente inn tilbud fra tre leverandører. Alle offentlige innkjøp over terskelen skal være utlyst på Doffin i Norge og TED i Europa. Alle saker som ikke har blitt behandlet etter dette systemet kan klages i nemden for leverandører, Klagenemnda for offentlige anskaffelser eller SOLVIT for europeiske land (Doffin 2012).

Som det fremgår på hjemmesiden til Nordic Innovation, er offentlig sektor en stor innkjøper. Hele 40% av bruttonasjonalproduktet i Norge blir brukt til å kjøpe tjenester. For å styrke næringslivet bør offentlig sektor etterspørre nye produkter og tjenester. Prosjektet Lighthouse vil fokusere på innovasjon i offentlig innkjøp, spesielt for helse- og omsorgssektoren. Målet med initiativet er å skape en modell for et nordisk samarbeid for innkjøp (Nordic Innovation 29. mars 2012)

### ***2.3.2 Kunnskapsbarrierer***

#### *6. Manglende kunnskap om eksisterende teknologi og brukerbehov*

Til tross for fordelene velferdsteknologien kan tilby, viser resultater fra de mest robuste vitenskapelige undersøkelser at både de eldre brukere og de involverte omsorgspersonene har begrenset kunnskap om ny teknologi. Forskningsresultater har ikke et klart budskap til praksisen i samfunnet, fordi de beste tiltakene ennå ikke er etablert. Forskingen argumenterer sterkt for å involvere ulike brukergrupper i alle stadier av utvikling og utprøving av teknologien, for å sikre at brukere blir hørt. Pilotprosjekter vil i realiteten kanskje aldri kunne bevise tilstrekkelig effekt av et gitt velferdsteknologisk verktøy, fordi teknologi endres og utvikles innenfor korte tidsrammer. Allikevel er det ingen tvil om at teknologi vil spille en stadig viktigere rolle for tjenester i eldreomsorgen. Forskning i seg selv kan aldri være i stand til å etablere et solid bevismateriale, men den har definitivt en nøkkelrolle i den voksende utviklingen (Blaschke et al. 2009). En av de største utfordringene med innovasjon, er at det tar tid å oppdage den (Nordic Innovation 2011).

Mye tyder på at eldre er positive og åpne for å lære ny teknologi, men at de samtidig erkjenner at de vil trenge ekstra utprøving og støtte. Velferdsteknologi for

omsorgspersoner har vist positiv effekt på selvsikkerhet og på deres kompetanse til å gi omsorg. Tilgang på menneskelig assistanse og kvalifisert opplæring er essensielt for en suksessfull implementering av velferdsteknologi. Kostnaden av menneskelig assistanse og opplæringstiltak kan være bli høy, Her mangler man bevis for om satsningen på velferdsteknologi vil være både effektiv og kostnadseffektiv (Blaschke et al. 2009).

Den kommunale omsorgstjenesten består av store døgkontinuerlige virksomheter som drives av få ledere. Ansatte består av en høy andel ufaglærte, mange deltidasarbeidere, og en svært høy andel kvinner med enkle hjelpemidler. De kommunale omsorgstjenestene er en virksomhet med brutto driftsutgifter på om lag 70 milliarder kroner, som fordeler seg 50/50 på omlag 40.000 beboere i sykehjem og vel 160.000 som mottar hjemmetjenester. Til tross for sin størrelse har denne sektoren i svært liten grad vært gjenstand for systematisk forsknings- og utviklingsarbeid (NOU 2011:11). Brukergrensesnitt må bli bedre tilpasset brukernes behov. I dag finner man for eksempel komplekse skjjermer og små knapper på produkter som er ment for eldre. Brukere og pårørende blir sett på som ressurser som må bli bedre utnyttet (Blaschke et al. 2009). Norske kommuner legger ikke til rette for gode læringsarenaer, og har heller ikke organisatorisk fleksibilitet og handlingsfrihet for å jobbe med innovasjon (NOU 2011:11). Nordens Velfærdscenter ønsker at velferdsteknologien skal gi personer med nedsatt funksjonsevne mulighet til å fungere bedre. De anbefaler kommunene å høre på brukerne i utviklingen av tjenestene, som kan øke teknologiens funksjonalitet og mulighet til å fungere etter brukeres egne premisser. For eksempel kan bruk av smarttelefoner med hukommelsesstøtte og posisjonsbestemmelse gi større trygghet til personer med kognitive problemer, og gjøre dem i stand til å skaffe seg utdanning og senere arbeid (Nordens Velfærdscenter 2010). OPI-prosjekter har et større brukerfokus enn andre offentlige-private samarbeidsformer. Det anbefales at brukere involveres i hele innovasjonsprosessen, men i de fleste tilfeller blir brukere involvert etter at prototypen er utviklet. I OPI-prosjekter deltar medarbeidere i hele innovasjonsprosessen, hvor de fungerer som ambassadører for både brukere og pårørende. En slik involvering betraktes som medarbeiderdrevet innovasjon (Erhvervs- og Byggestyrelsen 2009).

### *7. Manglende kunnskap om beste praksis*

Utprøving av nye løsninger er alltid risikabelt, resultatene kan både bli verre, bedre eller helt annerledes enn hva som var forventet. Mangelen på verifisert kunnskap oppleves som så belastende at enkelte kommuner vegrer seg for sette i gang innovasjonsprosjekter. Mange kommuner er små, og er derfor avhengige av å implementere kunnskap fra andre kommuner. Per i dag er det svært ressurskrevende for mange kommuner å skaffe seg den relevante kunnskapen, og i praksis vil søken etter kunnskap ofte ende med en erkjennelse av at kunnskapen faktisk ikke finnes (NOU 2011:11). Standarder for teknologi og arbeidspraksis er nylig godkjent i USA som krever at utøvere med ”best practices” benytter oppdatert teknologi. Stadig nye standarder for teknologi og arbeidspraksis krever at utøvere holder seg oppdatert på ny teknologi. Dette kan kun skje hvis helse- og sosialutdanning har obligatoriske kurs om teknologikunnskap og arbeidspraksis. En annen mulighet er å integrere slik kunnskap inn i eksisterende læreplaner (Blaschke et al. 2009).

Situasjonen i Norge er preget av mange små enkeltprosjekter er under planlegging og gjennomføring, med lave budsjett og av kort varighet. Det finnes ingen sentral kvalitetssikring av prosjektene, eller prosedyrer for dokumentasjon og ansvar for å spre erfaringer. For å utvikle solid og kunnskapsbasert grunnlag i omsorgstjenestene er det behov for at kommunene har tilgang på ressurser (NOU 2011:11).

### *8. Manglende informasjon om potensielle partnere og muligheter*

Jo bedre de offentlige aktørene er til å skape nettverk som gir dem tilgang til potensielle partnere, kunnskap og kompetanse, desto større er mulighetene for å lykkes. En innovasjonspolitik burde innebære å utvikle en lærende offentlig sektor. Innovasjon kan løse utfordringene helse- og sosialtjenestene står ovenfor i tiden fremover. I Innovasjonsmeldingen St meld nr. 7 (2008-2009)) er innovasjon i offentlig sektor framhevet som et viktig satsingsområde. Målet er en offentlig sektor preget av kvalitet, tilgjengelighet og økonomisk effektivitet samtidig som den er fleksibel nok til å kunne endre seg i takt med nye utfordringer og endrede behov (NOU 2011:11). Innovasjonsaktiviteter i offentlig sektor påvirkes av personlige relasjoner, hvor informasjonskanaler er viktige kilder til ny kunnskap. Hvordan



organisasjoner søker ekstern informasjon, samarbeider med andre og spre sine egne ideer, er egenskaper som former innovasjonsevnen. Blant de viktigste informasjonskanalene sitert på tvers av land er nettopp nettverk og konferanser. Men også brukerundersøkelser og evalueringer er viktige for prosjekters kvalitet og effektivitet. Andre kanaler som er identifisert er internett, online diskusjonsfora, seminarer og innleid kompetanse. Informasjonskanaler kan gi private virksomheter innsikt, og forståelse for hvordan innovasjoner er organisert og fremmet i offentlig sektor. Innovasjonsaktiviteter er også påvirket av rammebetingelsene de opererer under, som politiske faktorer, insentiver for å innovere, finansiering, mangel på fleksibilitet i lovverk og forskrifter (Nordic Innovation 2011).

### ***2.3.3 Holdningsbarrierer***

I samfunnet finnes det oppfatninger som at teknologi er farlig, for dyrt, komplisert, forvirrende og er altfor vanskelig å lære. Det er lav tillit til at de eldre evner å håndtere datamaskiner. Dette er i en overgangsfase, en større andel eldre vil stadig oppnå sterkere teknologiske ferdigheter med årene (Blaschke et al. 2009).

### *9. Etiske problemstillinger*

Ofte havner omsorgsgivere i en konflikt mellom egne verdier, og av de regulatoriske rammene den offentlige virksomheten er styrt etter (Mur-Veeman et al. 2003). Etiske spørsmål er ofte reist av omsorgspersoner som er bekymret over brukerens privatliv med tanke på overvåkning. En nylig gjennomgått undersøkelse, med et stort omfang, indikerer at et stort flertall av de eldre (87%) er villig til å gi opp litt av sitt privatliv hvis teknologi kan hjelpe dem med å bli boende hjemme. Etiske spørsmål synes å være et problem for ”*trade-off*”, som handler om å foreta valg mellom aktiviteter. Etiske problemstillinger som fremgår i standarder for teknologi og arbeidspraksis, nylig godkjent i USA, omhandler fire områder. Første problemstilling er hvor mye ”bevis” som er nødvendig til å utpeke innovasjon? Og når anses innovasjonsaktivitetene som ”bortkastede ressurser” hvis innvirkningene på tiltakene er negative? Den andre tendensen omhandler det faktum at det fortsatt er få eldre som har tilgang på velferdsteknologi og opplæring. Spørsmålet er da om vi skal unngå

slike tiltak på grunn av det lav tilgang på eldre? Det tredje etiske spørsmålet dreier seg om muligheten for at teknologi kan true privatlivet. Den fjerde etiske tendensen omhandler at teknologi kan erstatte eksisterende tjenester i offentlig sektor (Blaschke et al. 2009).

Nordens Velfærdscenter anbefaler at vi skal møte velferdsteknologiens etiske problemstillinger med åpenhet, og tilpasse lovverket slik at nye muligheter kan utnyttes til fordel for brukere. For eksempel kan mennesker med kognitive funksjonsnedsettelse bevege seg mer fritt hvis de benytter GPS-teknologi (posisjonsbestemmelse). Teknologien er ikke kun overvåkning: Den forebygger også mye redsel og ubehag for alle involverte. Foreløpig setter lovverket en stopper for å bruke mobile trygghetsalarmer med GPS i flere av de nordiske landene. Nordens Velfærdscenter anbefaler at de nordiske landene følger Danmarks eksempel, og tilpasser lovverket slik at det kan bli mulig å for eksempel spore opp demente som har mistet orienteringsevnen og har gått seg vill (Nordens Velfærdscenter 2010).

Datatilsynet vil ikke tillate kommunene å overvåke demente, fremkommer det i IT-bransjens nettavis Digi.no, i en artikkel fra mars i år. I tråd med dagens lovverk krever Datatilsynet at brukeren som deltar skal gi sitt samtykke. Vedkommende må være så klar at han eller hun forstår hva GPS-merkingen innebærer. Datatilsynet påpeker altså at det i dagens lovverk ikke er rom for denne typen bruk av sporingsteknologi. Helse- og omsorgsministeren ønsker på sin side lovendringer velkommen slik at det skal bli mulig å bruke GPS-varsling for demente, selv om de ikke har gitt sitt samtykke til å bli utstyrt med en sender. Helse- og omsorgsdepartementet arbeider nå med lovforslaget (Digit 18. mars 2012).

#### *10. Manglende innovasjonskultur og oppgaveforståelse i offentlig sektor*

I motsetning til privat sektor, er frykt for en mulig risiko en sentral barriere for innovasjon i offentlig sektor. Spesielt dersom institusjonen har hatt dårlig erfaring fra tidligere innovasjonsprosjekter (Nordic Innovation 2011). En kultur preget av regelstyring og profesjonstenkning kan hindre utvikling av en innovasjonskultur. Prøving og feiling er kjennetegn ved all innovasjon, men i offentlig sektor kan eksperimentering oppfattes som misbruk av ressursene og skattebetalernes penger (NOU 2011:11; Erhvervs- og Byggestyrelsen 2009). For å overkomme slike

holdninger må kommunen iverksette tiltak på å forandre innovasjonskulturen innad i kommunene, men det finnes en barriere for å prøve å forandre helsesystemer. Medarbeidere er redd for å miste sin status, autoritet og ansiennitet, og det vil derfor være vanskelig å implementere nye policyer. Fleksible reguleringer og strukturer som motiverer medarbeidere til å endre holdninger til å frivillig investere tid for så å øke service på tjenestene er en løsning. Dette er en holdningsendring som krever forandringer i profesjonstenkning og -kultur (Mur-Veeman et al. 2003).

Innovasjonskulturen i offentlig sektor påvirkes altså av holdninger til risiko og endring, insentivstruktur og oppfatninger av barrierer for innovasjon, og disse oppfatningene påvirker igjen evnen til å sette innovasjonsprosjekter ut i liv. Det vil foreligge en risiko for å mislykkes, og for at samarbeid internt i organisasjonen kan påvirke utfallet. Interne forhold kan bestå av utilstrekkelig tid som er avsatt til innovasjon, eller mangel på insentiver for at ansatte kan innovere. Eksterne forhold kan være kontraktsmessige regler som hindrer samarbeid med leverandører, eller mangel på store leverandører som evner å tilby innovative løsninger. Motstand til endring blant brukere kan også påvirke innovasjonsevnen.

Fire faktorer er identifisert for hvordan innovasjonsprosessen er organisert i offentlig sektor. Den første faktoren er hvordan innovasjon er plassert i organisasjonens øvrige strategi, det vil si forretningsplanen. Den andre er lederskapets rolle i å fremme innovasjon i organisasjonen. Tredje faktor er betydningen av strukturering av innovasjonsprosesser. Den fjerde faktoren omhandler kompetanse i organisasjonen. Disse faktorene påvirker implementeringen av velferdsteknologi i alle faser av prosessen. Innovasjonsaktivitetene påvirkes selvsagt av rammebetingelsene organisasjonen opererer under. En tredjedel av organisasjonene i undersøkelsen Nordic Innovation foretok i de nordiske landene har konkrete mål for innovasjon. En mindre andel har en egen innovasjonsavdeling. En høyere andel har definert sine innovasjonsaktiviteter som prosjekter (Nordic Innovation 2011).

Ildsjeler er ofte den primære drivkraften i lokale prosjekter i offentlig sektor. Disse prosjektene inkluderer i gjennomsnitt en og tre private virksomheter. Fordelen med denne typen prosjekter er fleksibiliteten i samarbeidet og at beslutninger kan treffes hurtigere fordi det er få personer involvert. Ulempen med slike prosjekter er at de få

ildsjelene som står bak kan føle seg alene når det oppstår problemer, og de kan være sårbare for manglende støtte i ledelsen i organisasjonen. Kjerneeksempler på denne typen OPI-samarbeid er ”KOL-kufferten” og utvikling av en inkubatorstasjon til fertilitetsbehandling i Danmark. En annen form for OPI-samarbeid er der som flere enn tre virksomheter involveres, hvor også forskningsinstitusjoner deltar i prosessen. Disse kalles OPI-konsortier, og er forankret i ledelsen og på et politisk nivå. Disse ledes av ”frontmedarbeidere”, eller ildsjeler som de også kalles her. Disse konsortiene er alltid kontraktbaserte relasjoner, hvor det utvikles en innovasjonsmodell som skal følges på tvers av delprosjektene. Fordelen med denne typen prosjekt er at de kan tiltrekke seg større virksomheter som minimerer risikoen for at prosjektene stoppes. Ulempen er at de kan mangle fleksibilitet i innovasjonsprosessen og derfor kan oppleves som tungt og byråkratisk for de involverte virksomhetene. Kjerneeksempel på denne modellen er Healthy Helsinki i Finland. Fordelen med ildsjeler er at de har en vesentlig drivkraft som sikrer fremdrift i prosjekter, til tross for motstand. Har ildsjeler beslutningskompetanse, vil det fremme innovasjonsprosessen (Erhvervs- og Byggestyrelsen 2009). Ildsjeler, kombinert med mulighetene nettverksutvikling kan skape i form av kunnskapsutvikling, er nødvendig for å skape en innovasjonskultur i offentlig sektor. Noen usikkerheter kan forutses, mens andre og mer kompliserte behov som teknologiske muligheter, eldrebølgen og forandringer i verdier og adferdsmønster fra både omsorgsgivere og omsorgstakere, er vanskeligere å oppdage.

Nordens Velfærdscenter anbefaler at kommuner må være parat til å endre regler og arbeidsrutiner for å få maksimal nytte av den nye teknologien. De bør ta i mot råd fra sitt eget personale når velferdsteknologien skal tas i bruk. Velferdsteknologien blir betraktet som et verktøy for å møte de demografiske utfordringene, og om den offentlige virksomheten skal kunne utnytte teknologiens fulle potensial, må de organisatoriske konsekvensene studeres. Usikkerhet og manglende aksept for ny teknologi gjør det vanskelig å utnytte velferdsteknologien. Vilje til å endre rutiner, fag og sektorgrenser blir sett på som suksesskriterier for å utnytte velferdsteknologiens fulle potensial (Nordens Velfærdscenter 2010).

## 11. Private virksomheter er ikke vant til å samarbeide med offentlig sektor

Det har vist seg at det kan være vanskelig å tilvenne virksomhetene til samarbeid med andre private virksomheter for å dekke offentlige behov. Spesielt er deling av kunnskap en viktig barriere. Virksomheter er vant med å konkurrere fremfor å samarbeide (Erhvervs- og Byggestyrelsen 2009).

Tabell 3, oppsummerer hindringer for et vellykket samarbeid som fremkommer fra kilder beskrevet i dette kapittelet.

Tabell 3: Barrierer for OPI-samarbeid oppsummert fra kilder.	
<b>Regulatoriske barrierer for begge sektorer</b>	
	Motstridende målsetninger påvirker beslutninger i offentlig sektor
	Mangler finansiering som kan føre til radikal innovasjon
	Anbudsproblematikken hindrer partene å skrive forpliktene kontrakter
	Mangler koordinering av kunnskap
	Mangler modeller på samarbeidsformer
	Mangel på insentivstrukturer
	Manglende skille mellom drift og utvikling
<b>Kunnskapsbarrierer i offentlig sektor</b>	
	Manglende kunnskap om brukerbehov og om teknologiens muligheter
	Mangler informasjon om potensielle partnere og muligheter
	Ledere i offentlig sektor er ikke vant til å lede innovasjonsprosesser
	Medarbeidere vet ikke hvor de skal henvende seg med sine ideer
	Mangler bevis på effekten av teknologien, påvirker beslutninger
<b>Kunnskapsbarrierer i private virksomheter</b>	
	Manglende kunnskap om offentlig sektors behov og brukerbehov
	Mangler informasjon om potensielle partnere og muligheter
<b>Holdningsbarrierer i offentlig sektor</b>	
	Manglende innovasjonskultur, hindrer de å tenke annerledes
	Etiske problemstillinger
<b>Holdningsbarrierer i private virksomheter</b>	
	Uvant å samarbeide med det offentlige og andre virksomheter

*”Hvordan øke implementering og utvikling av velferdsteknologi for helse- og omsorgsektoren gjennom samhandling mellom kommuner og private virksomheter?”*

DP 1  
Hvordan?

DP 2  
Barrierer?

DP 1  
Suksess?

**Modell 1:** Grafisk fremstilling av hovedproblemstilling og delproblemstillinger.

### **3 Metode og utvalg**

I dette kapittelet presenteres valget av denne oppgavens kvalitative metode. Deretter følger en vurdering av datamaterialets kvalitet og en presentasjon av mitt utvalg.

#### ***3.1 Kvalitativ forskning***

Valget av metodisk tilnærming har stor betydning for hvert forskningsprosjekt. Det er avgjørende å velge en metodikk som kan generere data av relevans for temaet som belyses. Askheim, O. G. A. & Grenness T. (2008) forklarer kvalitative metoder som en metode å nærme seg virkeligheten på. Forskning innen samfunnsvitenskapen har ofte som målsetting å forstå sosiale fenomener ved hjelp av detaljert informasjon fra få personer i ulike situasjoner. Gjennom observasjon og dialog i felt kan forskeren få innblikk i hvordan personer forholder seg til hverandre og deres oppfatning av situasjoner som oppstår. Der den kvantitative forskningen analyserer tallmateriale fra store utvalg, analyserer den kvalitative forskningen små utvalg uttrykt i tekstform, og går mer i dybden på materialet. Det finnes mange ulike kvalitative metoder, intervju og observasjon er de mest vanlige. Analyser av dokumenter, bilder og videoopptak er også vanlig innenfor kvalitativ forskning (Askheim & Grenness 2008).

Jeg bestemte meg tidlig for å benytte meg av kvalitativ metode fordi jeg ønsket muligheten for forståelse gjennom dybdeintervjuer. I mitt tilfelle er det viktigste å forstå aktørenes *egne* refleksjoner rundt temaet samhandling. Dette valget er tatt på bakgrunn av at fenomenet som undersøkes ikke er så kjent, og at det finnes et beskjedent empirisk materiale. Siden jeg ønsker en dypere forståelse av samhandlingsprosjekter mellom kommuner og private virksomheter, vil jeg benytte utforskende metode med fire case, hvor målet er økt innsikt og forståelse. I og med at et utforskende design baserer seg på ustrukturerte observasjoner vil forskerens erfaring, kunnskap, kreativitet og innsikt i fenomenet være avgjørende for forskningsresultatet. Jeg har satt meg inn i temaet og skaffet meg kunnskap omkring utfordringene, men som student vil min erfaring og innsikt likevel være begrenset i forhold til andre forskere. Det er et mål å kunne bidra til forskningsfeltet med data fra erfaringene som aktørene på området selv opplever og erfarer, men fordi dette er en kvalitativ studie vil ikke generaliserbarhet i seg selv være et mål.

Jeg har intervjuet 16 informanter for å se hvilke erfaringer og refleksjoner de har om samhandling. Jeg har valgt ut informanter fra etablerte samhandlingsprosjekter i regi av kommuner. Med tanke på den tiden jeg har hatt til rådighet, anså jeg det for fornuftig å undersøke fire case.

### ***3.2 Kvalitativt intervju***

Et kvalitativt intervju kan utføres på ulike måter. Man kan ha en ustrukturert samtale der praten går løst uten de store rammene rundt. Her vil forskeren tilpasse spørsmålene etter tema informantene tar opp. Motsatt har man det strukturerte intervjuet, hvor forskeren følger en intervjuguide med mer eller mindre åpne spørsmål. Fordelen med sistnevnte er at alle informantene vil svare på samme spørsmål. Den vanligste formen finner man riktignok i midten av disse ytterpunktene; et delvis strukturert intervju (Askheim & Grenness 2008). Mine intervjuer kategoriseres som delvis strukturert, hvor jeg følger temaene som var bestemt før intervjuet, men gir rom for å ta opp andre temaer enn det som var avtalt på forhånd. Dette kan bidra til å gi et mer nyansert bilde av sentrale momenter i den konkrete problemstillingen.

### 3.3 Cases

Jeg vil i denne studien se på fire case innenfor velferdsteknologi. Et case er en utvalgt kommune som har satt i stand et samhandlingsprosjekt med en eller flere private virksomheter. Ifølge Askheim & Grenness (2008) brukes casesdesignet for å forstå komplekse, sosiale fenomener, og den gir forskningen svar på virkelighetens hendelser, som personers livsløp, internasjonale relasjoner og organisasjonsprosesser. De fire casene i min studie er like i den forstand at de alle er etablert i kommuners regi. Mitt utvalg av informanter er strategiske utvalg, valgt på bakgrunn av deres involvering i de respektive casene. Informantene er dels valgt ut i samarbeid med Borg Innovasjon og dels gjennom ”snøballmetoden”, opplysninger gitt fra informantene underveis i prosessen. Informanter som ikke tilhører casene direkte, har blitt intervjuet på bakgrunn av deres spesialkunnskap på område som kan styrke datamateriale. Jeg hadde følgende krav til utvelgelse av case:

Tabell 4: Kriterier til utvelgelse av case

Opprinnelse (Danmark, Norge)
Prosjekt av et betydelig omfang
Informantens stilling (lederfunksjoner)
Forvaltningsnivå (kommunalt)
Velferdsområde (helse, eldre, IKT, etc.)
Innovasjonstype (produkt, service, prosess/system)

Det er viktig å bemerke at det er få prosjekter som oppfyller kriteriene i totalpopulasjonen i Norge. De fleste prosjektene er små, fragmentert og i startfasen (NOU 2011:11). Gitt tidsrammen for oppgaven og økonomiske grunner har jeg søkt case innenfor Østlandet i Norge. Informantene er ikke likt fordelt mellom norske og danske case, da dette var vanskelig å gjennomføre.

For å belyse dynamikken i samhandlingsprosjekter i henhold til studiens problemstilling og teoretisk rammeverk, har det vært viktig å inkludere representanter fra både kommuner og privat næringsliv for å bidra til et differensiert meningsbilde og forståelse for aktørenes samhandling i innovasjonsprosjekter. Mangfoldet i holdninger og oppfatninger fra hvert intervju blir beskrevet i kapittel 4.



I det følgende gis en kort beskrivelse av casene, hvor de fleste informanter er hentet fra. Beskrivelser av de involverte kommunene og virksomhetene bygger på innledende spørsmål under intervjuet og deres hjemmesider på internett. Målet er å gi et bilde av aktørene og samarbeidsrelasjonene i de ulike casene. Deretter gis det en tilsvarende presentasjon av informantene som er med i ekspertgruppen.

<b>Tabell 5: Oversikt over kriterier til utvalget</b>				
<b>Kriterier/Case</b>	<b>Trygghetspakken</b>	<b>Innføring av PDA</b>	<b>Fremtidens Baderom</b>	<b>Innovation Center Copenhagen</b>
<b>Opprinnelse</b>	Norge	Norge	Danmark	Danmark
<b>Prosjektets størrelse</b>	Betydelig	Betydelig	Betydelig	Betydelig
<b>Forvaltnings-nivå</b>	Kommune	Kommune	Kommune	Regionalt/kommunalt
<b>Informantens stilling</b>	Prosjektleder	Prosjektleder	Velferdsteknologisjef	Prosjektleder
<b>Velferdsområde</b>	Eldre	IKT	Helse/Eldre	Helse/Eldre
<b>Innovasjonstype</b>	Produkt/Service	Prosess/system	Produkt	Produkt/service
<b>Privat parts motivasjon</b>	Utvikling/Leveranse	Leveranse	Utvikling/Leveranse	Utvikling/Leveranse
<b>Forventet avsluttes</b>	Mai 2012	Avsluttet	Avsluttet	Avsluttet

Tabell 6: Informanter i casene				
Case	Trygghets-pakken	Innføring av PDA	Fremtidens Baderom	Innovation Center Copenhagen
<b>Kommune</b>	Bærum kommune	Sarpsborg kommune	Aarhus kommune	Væksthus Hovedstadsregionen
<b>Informantens navn/stilling</b>	Åse Bergene <i>Prosjektleder</i>	Marie Dahl <i>Prosjektleder</i>  Nils R. Nybøle <i>Rådgiver</i>	Ivan Kjær Lauridsen <i>Velfærdsteknologi-sjef</i>	Sara Øllgaard <i>Prosjektleder</i>
<b>Norsk virksomhet</b>	Abilia AS	Norddialog Borg AS		
<b>Informantens navn/stilling</b>	Terje Myhre <i>Leder for service og support</i>	Jon Karstensen <i>Storkunde-ansvarlig</i>		
<b>Dansk virksomhet</b>	Safecall Denmark ApS		Cura Innovation AS	
<b>Informantens navn/stilling</b>	Tommy Rasmussen <i>Eier/oppfinner</i>		Allan Øgelund <i>Direktør</i>	
<b>Dansk virksomhet</b>	CuraTec ApS		Human Technologies Europe	
<b>Informantens navn/stilling</b>	Kim Fredriksen <i>Direktør</i>		Max Jensen <i>CEO</i>	

### 3.3.1 Bærum kommune: ”Trygghetspakken”

Formål for Bærum kommune er å utvikle trygghetskapende teknologi for hjemmeboende. Trygghetspakken skal inneholde hjelpemidler som de eldre hjemmeboende kan ha nytte av. Prosjektet eies av Bærum kommune, ledes av SINTEF og finansieres av InnoMed. Hjelpemidlene ble installert i fire leiligheter hos fire brukere. To av leilighetene ble installert med MemoPlanner, teknologi fra Abilia. De to andre leilighetene ble installert med bevegelsessensorer, teknologi fra CuraTec. Safecall har utprøvd GPS- enheter på brukere i Bærum kommune, som har vært et eget prosjekt, ”GPS for hjemmeboende som bor alene”.

I 2011 vant Trygghetspakken 3.plass av Årets E-helsepris i regi av Computerworld. Juryens uttalelse; ”Årets 3. beste helsebegivenhet, som fikk 71 poeng, demonstrerer en rekke systemer og løsninger som muliggjør at eldre kan bo hjemme lengre – med samme – eller bedre velferdsnivå enn dagens system gir. Helse- og omsorgsforbedringer av denne typen representerer kvalitativt bedre liv for ekstremt

mange brukere samtidig som det adresserer store kostnadsbesparelser for norsk helsesektor” (IDG 18. november 2011).

Abilia AS utvikler, produserer og selger hjelpemidler for mennesker med funksjonsnedsettelse innen kommunikasjon, kognisjon og varsling. Abilia har over 40 års erfaring og eksporterer i dag sine produkter til over 20 ulike land. Abilia samarbeider med brukere, hjelpemiddelsentraler, brukerorganisasjoner og kompetansemiljøer. Abilia har bred kompetanse som dekker alle hjelpemiddelområder, alt fra ingeniører og teknikere til spesialpedagoger, ergoterapeuter, vernepleiere og logoped.

Safecall Denmark ApS er leverandør av GPS-enheter, med produktet Micro-Tracker. Med en Micro-Tracker i lommen, kan omsorgspersoner lokalisere den demente og hente vedkommende hjem igjen. Det gir både frihet til den demente og skaper trygghet for omsorgspersoner. Safecall har levert Micro-Tracker`n til eldreomsorgen i Danmark siden 2004. Flere danske kommuner har prøvd Micro-Tracker med stor suksess, men det har vært en lang vei å gå for en liten gründerbedrift som ønsker å overbevise kommunene og myndighetene om produktets positive effekter på omsorgspersoner og brukerne. I dag er Safecall på vei til å lykkes med sin forretningside, som opprinnelig har opphav i oppfinnerens kone som jobbet i hjemmetjenesten. Hun ønsket å løse deres hverdag og gi de eldre en mulighet til å bevege seg mer fritt. Det er fortsatt sporadisk hvordan de benytter GPS i kommunene. I dette tilfellet har loven om personvern påvirket produktets nytteverdi.

CuraTeck ApS er leverandør av velferdsteknologi og har samarbeidspartnere på produksjon i Italia, Frankrike og Kina. For det meste utvikler CuraTec software og noe hardware for skandinaviske markeder. CuraTeck leverer kvalitetssikrede løsninger til kommunene som allerede er utprøvd og testet, men hvor kommunene kan få tilpasset produktene etter behov. Til Bærum kommune leverer CuraTec et trygghetssystem, som erstatter tradisjonelle alarmsystemer som er på markedet og består av aktive sensorer i boligen som kontinuerlig kommuniserer med en baseenhet og en server. Brukerens normale aktivitets mønster blir registrert, og når en unormal situasjon oppstår i boligen, ved for eksempel et fall eller nedsatt fysisk aktivitet, sender baseenheten automatisk en alarm til hjemmesykepleien eller andre hjelpere. En

eventuell alarm kan direkte sendes ut til mobiltelefoner, PDA og som email til personalet som kan spare omkostninger med en vaktentralfunksjon.

### ***3.3.2 Sarpsborg kommune: "Innføring av PDA"***

Formål for Sarpsborg kommune er å implementere PDA-enheter ("personlig digital assistent") i hjemmetjenesten, som et arbeidsverktøy for ansatte. Sarpsborg kommune har brukt to år på arbeidet med å implementere teknologien inn i sine arbeidsrutiner. Kommunen har hatt fokus på innovasjon i omsorg siden 2009, blant annet gjennom prosjektet «Handlingsrom 2016». Et annet prosjekt som er i gang for øyeblikket er eSenior, et spennende samarbeidsprosjekt mellom kommunene Sarpsborg, Oslo, og Fredrikstad, Göteborg Stad og Borg Innovasjon. Prosjektet er i en tidlig fase og det er derfor ikke mulig å undersøke erfaringer fra dette prosjektet. Prosjektets målsetning er å øke kunnskap og suksessfulle løsninger som kan få stor overføringsverdi for hvordan andre regioner kan løse sine utfordringer i helse- og omsorgssektoren.

Nordialog Borg AS leverer PDA-enhetene og garanterer drift på enhetene i tre år. Nordialog er Telenors ledende bedriftskanal, og er sammen med sine fagforhandlere Norges største leverandør til bedriftsmarkedet. Nordialog tar seg av avtaler med andre leverandører, blant annet for Smartphone, og sørger for spesialfunksjoner for brukergrensesnittet. For eksempel vil PDA-enheten slå av seg selv for å spare strøm.

### ***3.3.3 Aarhus kommune: "Fremtidens Baderom"***

Formålet til Aarhus kommune er å utvikle baderom som kan spare inn personal kostnader på å gjøre brukere mer selvhjulpne på baderommet. Aarhus kommune deltar i en rekke prosjekter innenfor velferdsteknologi, noen prosjekter er ledet av kommunen selv, mens andre inngår i et større tverrkommunalt regi og med involvering av relevante private virksomheter. Kommunen har utviklet en egen hjemmeside innenfor velferdsteknologi som forteller om kommunens prosjekter og nettverk. Visjonen er å gjennomføre demonstrasjoner, utprøve, samarbeide og medvirke til fremtidens velferdsteknologi.

Cura Innovation er leverandør av innovative baderoms løsninger som gjør funksjonsnedsatte og eldre i stand til å bli mer selvhjulpne i eget hjem, eldreboliger eller på sykehus. Cura Innovasjon utvikler produktene i Danmark under eget varemerke, og er opptatt av unikt design og at deres produktlinje ikke skal minne om institusjonsmøbler. Cura Innovation har en visjon om å bli en betydelig aktør på det globale markedet.

Human Technologies Europe er leverandør av sensorteknologi som tilbyr stemmestyring i hele huset, en funksjon som gir brukeren kontroll. Teknologien kan også gi brukeren mulighet til å kommunisere med andre uten å flytte seg, og samtidig kan andre initiere kontakt med brukeren. Teknologien til Human Technologies Europe kan tilføre baderoms løsningene til Cura Innovation en ny dimensjon, ved teknologi som gjør at ”badet vet” hvilken person som kommer inn, og justerer vaske- og-tørke-toalettet til riktig vanntemperatur og høyde til personen.

### ***3.3.4 Væksthus Hovedstadsregionen: ”Innovation Center Copenhagen”***

Væksthus Hovedstadsregionen er eid av kommunene i hovedstadsregionen i Danmark, og har en egen prosjektavdeling som søker etter midler og igangsetter samarbeidsprosjekter mellom kommuner og private virksomheter. De er en nøytral partner i prosjektene, og ivaretar behovene til både kommunene og virksomhetene. Samtidig ønsker de å bryte opp kulturelle barrierer mellom sektorene, og fremme vekst hos virksomhetene. Andre væksthushus i Danmark har ikke en slik prosjektavdeling, og dette gjør Væksthus Hovedstadsregionen unik.

Innovation Center Copenhagen (icph) er et partnerskapsprosjekt som er støttet av Program for Brugerdreven Innovation og ble finansiert av Erhvervs- og Byggebestyrelsen. Partnere i prosjektet var Væksthus Hovedstadsregionen og konsulentvirksomheten Copenhagen Living Lab. Prosjektet resulterte i sju gjennomførte pilotprosjekter mellom kommuner og private virksomheter i perioden 2008-2011. Målgruppen var barn, unge og eldre. Erfaringene fra prosjektene er dokumentert i boken ”Kommunal Nytenkning – en håndbog om hvordan kommuner involverer virksomheter i utvikling af velfærdsydelser”. Boken ble lansert oktober 2011, og Sara Øllgaard informant fra prosjektet, har vært med på å skrive boken.

### 3.3.5 Presentasjon av ekspertene

Ekspertene presentert her er personer som besitter spesialkunnskap på å utvikle og implementere velferdsteknologi.

Tabell 7: Oversikt over eksterne informanter					
<b>Virksomhet</b>	<b>Kommunesektorens interesse-organisasjon (KS)</b>	<b>SINTEF IKT</b>	<b>Fredrikstad kommune</b>	<b>Borg Innovasjon AS</b>	<b>MidtLab, Region Midtjylland</b>
<b>Nasjonalitet</b>	NO	NO	NO	NO	DK
<b>Informantens navn</b>	Trude Andresen	Dag Ausen	Ulf Harry Evensen	Bjørn Horten	Louise Marie Thomsen
<b>Informantens stilling</b>	<i>Direktør Avd. forskning, innovasjon og digitalisering</i>	<i>Forretningsutvikler og prosjektleder</i>	<i>IKT-rådgiver</i>	<i>Daglig leder</i>	<i>Ekspert offentlig og privat samarbeid</i>

#### *Kommunenes interesseorganisasjon (KS)*

KS arbeider for å sikre kommunesektoren best mulige rammebetingelser for alle landets 429 kommuner. Visjonen til KS er å jobbe for en selvstendig og nyskapende kommunesektor. KS ser på velferdsteknologi som et viktig virkemiddel for å fremme selvhjulpenhet blant innbyggerne, for innovasjon og for kommunenes utvikling. I tillegg et virkemiddel for å øke rekrutteringen til pleie- og omsorgstjenestene. KS er utålmodig, de ønsker en større og bredere innsats for å øke kunnskapen om mulighetene og utfordringene som ligger i teknologien (KS 2012).

#### *SINTEF IKT*

SINTEF er Skandinavias største uavhengige forskningskonsern, og skaper verdier gjennom kunnskap om forskning, utvikling og innovasjon. SINTEF samarbeider med blant annet Bærum kommunes "Trygghetspakken" og med virksomhetene Abilia, CuraTec og Safecall. Dag Ausen har lang erfaring fra forskning, utvikling og innovasjonsprosjekter på nasjonalt og europeisk nivå. Han er sentral i utvikling av den strategiske satsningen på velferdsteknologi i SINTEF og leder flere av prosjektene på

området. Han er sivilingeniør fra NTNU i materialfysikk, og har erfaring som forsker innen mikroelektronikk og mikrosystemer (NHO 9. mars 2012).

### *Fredrikstad kommune*

Fredrikstad kommune er involvert i prosjektet eSenior som og har flere felles prosjekter med Borg Innovasjon og Sarpsborg kommune, som alle har utgangspunkt i velferdsteknologi. I Fredrikstad kommune er utarbeiding av en innovasjonsstrategi for helse-, omsorgs- og sosialtjenester i tett samarbeid med IKT, et prioritert område. Dette gjøres for å møte kommende teknologisk utvikling og bemanningsutfordringer innen disse tjenestene.

### *Borg Innovasjon*

Borg Innovasjon er et innovasjonsselskap som er initiativtaker til flere prosjekter relatert denne satsingen. Både gründere og etablerte virksomheter er deltakere, sammen med kommuner og brukerne selv. Borg Innovasjon er prosjektleder for Interreg KASK-prosjektet eSenior. Prosjektet er viktig for utviklingen og synliggjøring av velferdsteknologi i Skandinavia. Interreg IV-A Öresund-Kattegat-Skagerrak programmet har bevilget 1,2 millioner euro til prosjektet, som et viktig bidrag til et grenseoverskridende samhandlingsprosjekt. Interreg IV-A prosjektene har alle et felles formål: ”Å skape et attraktivt og konkurransekraftig område som kjennetegnes av kunnskapsbasert samarbeide og bærekraftig utvikling”. Prosjektet ”IKT i seniorers hjem” startet opp i august 2011 og forventes å avslutte i august 2014. Målet med prosjektet er å utvikle IKT-basert teknologi og løsninger som støtter seniorers selvstendighet og trygghet i egen bolig. Dette skal gjøres i tett samarbeid med leverandører, seniorer, pårørende og helse- og omsorgspersonell. Løsningene skal testes ut i 200-250 boliger i de tre regionene Sarpsborg/Fredrikstad, Oslo og Gøteborg (eSenior 2012).

### *MidtLab*

MidtLab er region Midtjyllands katalysator for innovasjon. MidtLab jobber for innovasjon og utvikling av den offentlige sektor på tvers av sektorer, fag og fagligheter

i regionen. MidtLab har kommuner i regionen, private virksomheter og staten som kunder. De sørger også for at ressursene som er til rådighet blir best utnyttet og at løsningene kommer til gode for innbyggere.

### **3.4 Datainnsamling**

En viktig målsetning for det kvalitative intervjuet er å gå i dybden på problemstillingene. Spørsmålene må derfor være åpne og ikke ledende, slik at intervjuobjektet reflekterer over spørsmålene og temaene. Intervjuene ble gjennomført med en seminstrukturert intervjuguide, hvor informantene ble bedt om å fortelle om sine erfaringer fra samhandlingsprosjekter i forhold til temaene belyst i delproblemstillingene. Informantene ble fulgt opp med utdypende spørsmål etter behov underveis i samtalen. En mer strukturert intervjuguide kunne kanskje vært fordelaktig for å generere et mer sammenlignbart datagrunnlag. Allikevel valgte jeg en undersøkelsesform av utforskende karakter, hvor det var rom for en mer åpen dialog, og jeg sørget for at viktige temaer ble dekket underveis i hvert intervju.

Jeg bestemte meg for å gjøre innledende intervju med eksterne informanter for å innsikt i utfordringene i sektoren og utprøve om spørsmålene i intervjuguiden var de riktige for caseundersøkelsen.

Intervjuguiden ble utviklet i samarbeid med veileder og Borg Innovasjon<sup>1</sup>. Informantene ble først kontaktet på mail, hvor de ble informert om tema og hvordan intervjuene skulle foregå på forhånd.<sup>2</sup> Informantene godtok bruk av lydopptaker under intervjuene. På denne måten kunne jeg konsentrere meg om samtalen med informantene, i stedet for å notere svarene for hånd. I tillegg gjorde lagringen av intervjuene det mye lettere i ettertid å få med seg alt som var blitt sagt. Før intervjuet fortalte jeg informantene om hva jeg var ute etter, og hvordan intervjuet var delt inn. Informantene ble spurt de samme spørsmålene, slik at jeg oppnådde flere like eller ulike perspektiver om samme tema. Informantene hadde ikke ønsket om anonymisering og krevde heller ikke klausulering av oppgaven.

---

<sup>1</sup> Se vedlegg 2, intervjuguide

<sup>2</sup> Se vedlegg 1. Forespørsel om intervjuavtale

<sup>3</sup> Tall i parentes henviser til informantens nummer som forklart i forrige tabell.



Som intervjuer er det en del ting man må ta hensyn til under et intervju, og som kan ha stor innvirkning på de svarene jeg får. Dette kan for eksempel være rammene omkring intervjuet, som tid og sted. En annen ting kan være informantens ønske om å tilfredsstille intervjueren, og hvorvidt informanten er preget av situasjonen i form av spenning eller uro. I forhold til meg som forsker er det også mange ting å ta hensyn til, blant annet intervju- og kommunikasjonsegenskaper, hvor godt forberedt jeg er til intervjuet, og hvilken grad av kontroll jeg har under intervjuet. Intervjuene ble hovedsakelig gjort ansikt til ansikt på informantenes arbeidsplass. Av praktiske grunner ble to av intervjuene gjort ved hjelp av telefonsamtaler. Lengden på intervjuene varte i gjennomsnitt 60 minutter, som avtalt på forhånd.

Intervjuforespørlene ble i all hovedsak møtt med positiv respons både i kommunene, virksomhetene og blant eksterne informanter, med unntak av noen få som ikke hadde anledning til å stille opp til intervju. I etterkant av hvert intervju gikk jeg gjennom opptaket og stikkordene som ble notert underveis, og kategoriserte og sammenfattet meningsinnholdet i forbindelse med studiens problemstillinger.

Intervjuene genererte informasjon på to nivåer:

- Respondentenes generelle holdninger og oppfatninger til samarbeidsprosjekter
- Respondentenes spesifikke erfaringer med samarbeidsprosjekter

Gjennom spørsmålene som går på hva som ligger til grunn for et vellykket samarbeid, fikk jeg mindre svar enn spørsmålet om hindringer til samhandling.

Datamateriale består av i alt 16 intervjuer med representanter fra norske og danske aktører. Fordelingen av informantene går frem av tabell 8. Tallene i parentes indikerer informantens identitet, som benyttes i kapittel 4. Bakgrunnen for en slik tallkode er å forenkle analysen av datamaterialet og gir leseren mulighet til å ha en oversikt over hvor informanten hører til.

Tabell 8: Presentasjon av antall informanter og kategorisering av disse

Offentlig sektor Kommuner		Privat sektor Virksomheter		Eksperter	
NO	DK	NO	DK	NO	DK
4 stk	2 stk	2 stk	4 stk	3 stk	1 stk
Identifikasjons nr. (2,3,6,7,8,10)		Identifikasjons nr. (1,4,9,11,12,13)		Identifikasjons nr. (5,15, 16,14)	
<b>Antall informanter: 16 stk</b>					

### 3.5 Vurdering av dataens kvalitet

- **Validitet** handler om hvorvidt dataene undersøkelsen bygger på, sier noe om det forskeren har til hensikt å undersøke. Ren objektivitet vil ikke være mulig i denne type undersøkelser. Jeg har vært oppmerksom på å innhente informasjon om problemstillingen og har i analysearbeidet forsøkt å skille subjektive meninger fra empiri i datamaterialet. Troverdigheten øker når informantene har lederfunksjoner og erfaring med samhandlingsprosjekter mellom kommuner og private virksomheter.
- **Reliabilitet** sier noe om kvaliteten på tolkningen, og om forståelsen det enkelte studiet fører til, støttes av annen forskning. Det vil si i hvor stor grad man kan være sikker på at konklusjonene i studien gjenspeiler informantenes meninger og ikke forskerens egne forestillinger. Forskeren må gå kritisk gjennom egne tolkninger. Det er også mulig å øke reliabiliteten ved å vise dataene til informantene i etterkant av intervjuene, slik at de kan si sin mening i forhold til hvordan rådataene er blitt tolket. Dette ble ikke gjort på grunn av tiden som var til rådighet, noe som potensielt kan innebære en svakhet ved reliabiliteten.
- **Generaliserbarhet** knyttes til hvorvidt resultatet kan være gjeldende også i andre sammenhenger. Dette betyr hvorvidt tolkningen har relevans ut over den enkelte studien, og om funnene kan generaliseres, noe som er utfordrende i kvalitative undersøkelser. Kvalitative studier har sjeldent til hensikt å kunne generaliseres, men fordrer hovedsakelig å forstå begreper og fenomener. Generaliserbarhetskriteriet er likevel av betydning satt i en teoretisk sammenheng ved testing av teori. Den kvalitative strategien er tidkrevende, og

det vil derfor ikke være mulig å gjøre en studie med mange enheter. Med få informanter vil funnene mine derfor ikke kunne generaliseres.

## **4 Analyse og diskusjon av resultater**

### ***4.1 Introduksjon: Analyse og diskusjon***

I kapitlet presenteres, analyseres og drøftes resultatene fra case og kvalitative intervjuer. Formålet er å diskutere meningsinnholdet fra intervjuene i relasjon til oppgavens problemstillinger og tidligere undersøkelser. Dette gir grunnlag for å gi en samlet vurdering av undersøkelsen. Konklusjoner på hovedproblemstilling finnes i kapittel 5. Teorigrunnlaget er beskrevet i kapittel 2.

### ***4.2 Analyse og diskusjon delproblemstilling 1:***

#### ***Hvordan samhandler kommuner og private virksomheter om implementering og utvikling av velferdsteknologi?***

Informantene i undersøkelsen har ulik erfaring med hvordan kommunene og private virksomheter samhandler om implementering og utvikling av velferdsteknologi. Spesielt kommer det tydelig frem at samhandlingsprosjektene er avhengig av personlige relasjoner og motivasjon for å drive innovasjon i helse- og omsorgsektoren. Samhandlingsaktivitetene er i høy grad preget av prøving og feiling i både Norge og Danmark, noe som uttrykker at innovasjonsaktivitetene er inne i en startfase. Dette er i tråd med NOU (2011:11) som sier at norske aktiviteter på området preges av mange små enkeltprosjekter under planlegging og i gjennomføring som ikke har en sentral kvalitetssikring av prosjektene eller ansvar for å dele og spre erfaringene. Det fremkommer også at danske informanter har flere års erfaringer med samhandlingsprosjekter enn norske informanter.

Fremtredende trekk ved hvordan kommuner og private virksomheter samhandler er presentert i prioritert rekkefølge under. De viktigste kjennetegnene ved samhandling er gruppert etter regulatoriske -, kunnskaps- og holdningsfaktorer.

1. Finansiering og risikokapital
2. Modeller på samarbeid
3. Nettverk og personlige relasjoner
4. Motivasjon

#### *Faktor 1: Finansiering og risikokapital*

I Danmark blir prosjektene finansiert gjennom mange ulike finansieringskilder som statlige fond, private fond og lignende (5<sup>3</sup>). En næringslivsaktør forteller at et flertall av danske kommuner har nylig fått innvilget et ”fremtidsbudsjett” til velferdsteknologi som er en fordel for virksomhetene (12). I Norge finnes det også en rekke finansieringskilder som kommuner og private aktører kan søke om. Men norske myndigheter har ikke investert i så betydelige beløp som hva danske myndigheter har gjort. Resultater fra analyser KS har gjort, viser at det mangler virkemidler som kan føre til radikale innovasjoner i Norge (NOU 2011:11). Trude Andresen fra Kommunesektorens interesseorganisasjon (KS) mener: *”Det blir jobbet med å få på plass et nytt virkemiddelapparat, men det gjenstår å se hvor lang tid det vil ta før vi kan se gevinster av arbeidet. I dag er det få kommuner som har kommet godt i gang med arbeidet. Det er for tidlig å si om vi lykkes, men vi legger ned våre krefter.”* (Trude Andresen 22. mars 2012)

Danske virkemiddelapparatet Fonden for Velfærdsteknologi støtter utviklingsprosjekter mellom kommuner og private virksomheter som kan øke effektiviteten på tjenestene i kommunene og samtidig senke kostnadene. I dette fondet er det kommunen som må ta initiativet til samarbeidet og skrive søknaden om midlene til samarbeidsprosjektet. En forskningspartner har ikke vært et krav i utviklingsforløpet (10). Nordens Velfærdscenter (2010) omtaler fondet som et lokomotiv som driver initiativene frem innen velferdsteknologi. På nåværende

---

<sup>3</sup> Tall i parentes henviser til informantenes nummer som forklart i forrige tabell.

tidspunkt har Fonden for Velfærdsteknologi trukket tilbake midlene for nye prosjekter, og vil heller benytte kapitalen på støtte løsninger som har vist seg å ha størst potensiale (Fonden for Velfærdsteknologi 19. desember 2011). Dette uttrykker at erfaringer fra samhandlingsprosjekter ikke har ført til innovasjoner, men at de nå prøver nye løsninger for å fremme innovasjon. Innovasjon Norge har foreløpig offentlige virkemidler (IFU- og OFU-kontrakter) rettet spesifikt mot næringslivet. OFU-kontrakter er rettet mot at næringslivet skal ta initiativ til å modernisere offentlige sektor, hvor prosjektene blir styrt av den private virksomheten og den offentlige part blir en samarbeidspartner (14, 15, 16). I 2012 investerer Innovasjon Norge over 300 millioner kroner i nye industrielle og offentlige forsknings- og utviklingskontrakter (IFU/OFU) (Innovasjon Norge 2012). Regionale forskningsfond har også offentlige virkemidler til innovasjonsprosjekter, hvor forskning blir en del av et utviklingsløp mellom kommunen og den private virksomheten. Dag Ausen fra SINTEF IKT mener forskning bør inkluderes i samhandlingsprosjekter mellom kommuner og private virksomheter, hvor kommunen tar ansvaret for styringen av resultatet. *”Spørsmålet er hvor stor del forskning skal være drivende. SINTEF mener at kommunene må ta ansvar for å drive innovasjon, og de må lære seg å ta styring i innovasjonsprosjekter, og å bli en forsknings- og innovasjonspartner.”* (Dag Ausen 24. april 2012) Ausen mener ikke at kommunen skal ta alle beslutninger alene, men at de må lære seg å samarbeide for å definere målsetningen, kvaliteten, metodikken og resultatet av et prosjektet.

Ivan Kjær Lauridsen velfærdsteknologisjef i Aarhus kommune, sier at byrådet i Aarhus vedtok i fjor et nytt investeringsfond som skal gjøre det mulig for kommunen å investere i velfærdsteknologi selv om kommunen ikke har råd til å kjøpe teknologien av eget budsjett. Hvert år blir fondet tilført 40 millioner kroner som skal bidra til at kommunen kan få muligheten til en driftsbesparelse gjennom ny teknologi. Et anleggsgode kommunen søker om skal helst gi en gevinst til befolkningen, arbeidsmiljøet og være gunstig for kommuneøkonomien. Helst skal investeringen gi en gevinst fra dag en, eller etter implementeringsperioden er over, som normalt er et halvt år. Kommunen kan få innvilget risikokapital fra fondet hvis kommunen selv tar risiko ved å sette en prosentdel av en stilling på avdrag over tre år, for eksempel en halv stilling. Kommunen bestemmer selv hvor stor risiko de ønsker å ta. Når kommunen har tilbakebetalt lån vil kommunen beholde både anleggsgode og

investeringen som var en prosentdel av stillingen (Ivan Kjær Lauridsen 26.mars 2012). Dette er et eksempel på at kommunen tilrettelegger en infrastruktur slik at privat sektor kan utvikle velferdsteknologi inn mot kommunens egne målsetninger om å kjøpe inn ny teknologi. Nordic Innovation (20011) belyste dette som en drivende faktor for innovasjon.

Trude Andresen fra KS mener det mangler reelle og kraftige virkemidler, som innfrir behovet for støtte og risikoavlastning for mer radikale innovasjonsprosesser i kommunene. KS har derfor støttet Hagen-utvalget i å opprette et nasjonalt sekretariat for innovasjon i kommunesektoren. Sekretariatet har tre oppgaver som er foreslått: en rådgivende oppgave, forvaltning av en finansieringsordning, og å ivareta og utvikle nettverk. Andresen mener at det er behov for en nytt virkemiddelapparat for innovasjon i offentlig sektor da dagens virkemiddelapparat er skreddersydd for næringslivet. NOU (2011:11) forteller at få kommuner har økonomi til å finansiere innovasjonsprosesser og det er sjelden private virksomheter bidrar med finansiering i så stor skala at samarbeid kommer i gang. Hagen-utvalget mener det er urealistisk å se for seg utvikling av innovasjonsprosesser uten finansiering fra sentrale myndigheter.

Det er ingen tvil om at finansielle virkemidler er viktig for at samhandlingsprosjekter innen velferdsteknologi kommer i gang. At virkemidler vil øke fremveksten av samhandlingsprosjekter på velferdsteknologi, er det god grunn til å tro, men informantene kan ikke bekrefte at det i seg selv fører til vellykkede prosjekter. Det er uenighet om hvilke rammer virkemidlene bør bygges på for fremskaffe vellykkede samhandlingsprosjekter, noe jeg kommer tilbake til.

### *Faktor 2: Modeller på samarbeid*

Marie Louise Thomsen, ekspert på offentlig-privat innovasjonssamarbeid fra MidtLab, forteller om to modeller Danmark har erfaring med. Den mest vanlige modellen starter med at den offentlige part inviterer en eller flere private virksomheter til en utviklingsfase. Det blir laget kravspesifikasjoner og eventuelt en prototyp. I noen tilfeller har det offentlige benyttet konsulentfirmaer til å jobbe med konsept- og utviklingsfasen. Et konsulentfirma kan for eksempel vært en designbyrå som får et honorar for arbeidet. På den måten har den offentlige part fått muligheten til å gi

produsentfirmaer en løsning som de kan produsere. Ulempen med denne modellen er at samhandlingsprosjektene ikke fører til innovasjon, fordi løsningene som blir utviklet lever ikke lever opp til nyhetsverdien innovasjon krever. Årsaken er at konsulentselskapene mangler insentiver til å drive innovasjon, som tid, motivasjon og avkastning for arbeidet. Istedenfor minner løsningene om noe konsulenten har laget tidligere, og dermed blir det enda en hyllevare. Produsenten som skal produsere løsningen, får heller ikke eierforhold til produktet. Dette har ført til at prosjekter strander hos produsenten, fordi de ikke ønsker å produsere løsningen (Marie Louise Thomsen 28.mars 2012).

Den andre modellen ble utarbeidet i år 2007, da et sykehus ønsket å skifte ut sine gamle pasientsenger, og det ikke fantes nye senger som dekket sykehusets behov. Offentlig sektors oppgave er ikke å utvikle produkter, og ble dermed et behov for nye samhandlingsmodeller. Den offisielle holdningen er at private virksomheter kan ekskluderes fra å vinne et anbud i etterkant av en utviklingsfase på bakgrunn av viten virksomheten har fått, og at de dermed får et konkurransefortrinn fremfor andre virksomheter. Denne modellen ble utviklet for å sikre at virksomhetene ikke skulle bli rammet av en slik habilitetsproblematikk. Modellen fikk navnet ”Konkurrencepræget dialog”. I denne modellen vil kommunen eventuelt legge ut sin problemstilling på anbud. Det vil si at kommunen forteller hvilket problem de ønsker løse, fremfor å legge ut en kravspesifikasjon om hva produktet skal inneholde. Oppfatningen er at kravspesifikasjoner ikke fører til innovasjon, men til en hyllevare. Aktørene bak det beste løsningsforslaget får anledning til å inngå i et utviklingsforløp med kommunen. Kommunen forplikter seg til å kjøpe løsningen uten å gå ut på anbud, som er lovlig i følge anbudsreglene om kommunen ikke har en avtale om å kjøpe et bestemt antall enheter. I tilfellet med sykehuset inngikk flere private virksomheter og konsulentfirmaer i et samarbeid (konsortium), fordi en aktør ikke kunne løse oppgaven alene. Det positive med denne modellen er at virksomhetene kan dele kunnskap med hverandre, og den kan føre til at flere produkter blir utviklet enn hva som i utgangspunktet ble etterspurt.

Ulempen med modellen, som nylig er blitt tatt opp i en innovasjonskonferanse i Danmark, er at den offentlige sektor selv ikke besitter nok kunnskap om innovasjonsprosesser. Her *må* kommunen ha kunnskap om fremtidige behov, for å

kunne legge ut visjoner ut på anbud. I tillegg er det svært krevende å styre en slik prosess, fordi man ikke kan sette en pris i kroner og øre på prosjektet i og med at man ikke vet på forhånd hva som utvikles (Marie Louise Thomsen 28. mars 2012). I følge Erhvervs- og Byggestyrelsen (2009) hindrer anbudsreglene spesielt innovasjonsprosessen hvor utviklingen av ideer og kunnskap oppstår. For det offentlige er det spesielt utfordrende at de ikke vet hva sjags løsninger som kommer ut av samarbeidet før det er tilnærmet avsluttet (KL & Udbudsportalen 2010).

I Norge benyttes dialogkonferanser mellom kommune og private virksomheter i forkant av en anskaffelsesprosess (2, 8, 6, 15, 7, 16). I en dialogkonferanse presenterer kommunen sine behov, og får innspill av interesserte virksomheter som deretter benyttes til å utvikle en kravspesifikasjon. Dag Ausen påpeker svakheter med metodikken som også Thomsen beskrev ovenfor. Han forteller at en slik prosess forutsetter kunnskap om behov og kunnskap om hvordan man utvikler gode kravspesifikasjoner. Dersom denne kunnskapen ikke finnes må disse elementene med i prosessen. *”Vår erfaring er at kommunene ikke har en god behovsforståelse, spesielt mangler de et utvidet brukerperspektiv.”* (Dag Ausen 24. april 2012) Kommunernes Landsforbund i Danmark (KL) vurderer OPI-modellen med et stort potensiale, fordi kommunen får tilgang til ny teknologi og kunnskap. De private virksomhetene får informasjon om brukerens behov som kan gjøre firmaet i stand til å utvikle innovative produkter og tjenester (KL & Udbudsportalen 2010). En dialogkonferanse, som Ausen forklarer, vil muligens miste verdifull kunnskap, fordi virksomhetene ikke kan observere omsorgstjenesten med egne øyne på den måten som et OPI-prosjekt kan muliggjøre. Det vil da ligge et større ansvar i kommunene om at de må besitte tverrfaglig kompetanse som gjør de i stand til å se på landskapet med nye øyne. Innovasjon i offentlig sektor er et relativt nytt forskningsfelt, og mangelen på kvantitative bevis begrenser evnen til å forstå og fremme innovasjon i offentlig sektor (Nordic Innovation 2011). Kunnskap om OPI-modellen er fortsatt begrenset i de nordiske landene og i utlandet, og det finnes ingen godkjent måte å organisere OPI-samarbeid på (Erhvervs- og Byggestyrelsen 2009). Offentlig og privat innovasjonssamarbeid er fortsatt på et tidlig stadiet i utviklingen, noe som også kommer til uttrykk gjennom informantene. De fleste informantene har ikke hatt noen konkrete meninger om hvordan offentlig og privat samhandlingsprosjekter skal organiseres og ledes. Prosjektene drives frem av prøving og feiling. Dette samsvarer



med at litteraturen sier at samhandlingsprosjekter ikke har en godkjent modell på samarbeid mellom aktørene.

Prosjektene fra Norge indikerer at det foreligger et samarbeid for å utprøve eksisterende teknologi (Trygghetspakken) og implementere eksisterende teknologi (Innføring av PDA). Ingen av disse prosjektene inngår i et utviklingssamarbeid mellom kommunen og de private virksomhetene, og informantene gav heller ingen uttrykk av at kommunene hadde erfaring fra slike samarbeid. Prosjektene fra Norge minner dermed mer om et kunde og leverandørforhold. De danske prosjektene har en større grad av samarbeid med virksomhetene. Prosjektet ”Fremtidens Baderum” bygger på en rekke prosjekter kommunen har gjennomført tidligere, som har ført de til at de har et høyt fokus på å forbedre baderoms løsninger i Aarhus kommune. Informantene tilknyttet Aarhus kommune gir inntrykk av at samarbeidet er utviklet på bakgrunn av høy tillitt og motivasjon til å utvikle noe i fellesskap. Prosjektet ”Innovation Center Copenhagen” kom i stand for å utprøve syv samhandlingsprosjekter mellom kommuner og private virksomheter med mål om å utvikle ulike velferdsløsninger i et nært samarbeid. Nordic Innovation (2011) hentyder at god erfaring fra innovasjonsprosjekter vil øke risikovilligheten og videre fremdrift av innovasjon. Danmark har flere erfaringer enn det norske utvalget, og dette kan derfor tolkes som at danske kommuner er mer modne for innovasjonsaktiviteter. I dette ligger det en mulighet for at Danmark vil ha gode forutsetninger for å lykkes med utviklingen av velferdsteknologi årene i fremover.

### *Faktor 3: Nettverk og personlige relasjoner*

Samtlige informanter bekrefter at nettverk og personlige relasjoner er avgjørende for at samhandlingsprosjekter på velferdsteknologi blir opprettet i begge landene. Innovasjonsaktiviteter er i stor grad preget av nettverkskonferanser og seminarer. I følge Nordic Innovation (2011) er nettverk og konferanser er de viktigste informasjonskanalene i de fleste land. Innovasjonsaktiviteter i offentlig sektor påvirkes av personlige relasjoner, hvordan personene søker ekstern informasjon, og hvordan de samarbeider med andre, og deler sin kunnskap. NOU (2011:11) mener at kompetansemiljøer er en forutsetning for å lykkes med velferdsteknologi, og anbefaler å styrke disse, fordi det på nåværende tidspunkt er spredte eksempler på

klynger og innovasjonsmiljøer i Norge. At personlige relasjoner er så viktig i innovasjonsprosjekter, kan tolkes som at høy usikkerhet vil kreve høy tillit mellom partene. Gjennom høy tillitt vil man kunne utnytte personenes egne erfaringer og kvalifikasjoner i innovative formål. Gjennom en forelesning av Eystein Ystad, om innovasjon og entreprenørskap ved UMB, lærte vi at styrken i 'svake bånd' er viktigere enn 'sterke bånd' mellom mennesker for å utvikle og overføre kunnskap i nettverk. 'Sterke bånd' oppstår mellom mennesker som er like eller for eksempel familiemedlemmer, men slike bånd er mindre nyttig fordi personene besitter lignende kunnskap. 'Svake bånd' derimot er viktige fordi personene besitter ulik kunnskap som er viktig for å overføre og utvikle kunnskap i nettverksbaserte fenomener (Ystad, E. 2010).

Allan Øgelund, direktør fra Cura Innovation 26. mars 2012, sier at nettverket HandiVision har vært et viktig nettverk som har gitt de muligheten til å samarbeide med Aarhus kommune. For både Sarpsborg og Fredrikstad kommune har nettverket gjennom Borg Innovasjon vært avgjørende for deres samarbeidsrelasjoner. Marie Dahl rådgiver fra Sarpsborg kommune sier at: *"Offentlige virksomheter er veldig strukturerte. Man skal forvalte midlene på en god måte. Nettverk gir oss mulighet til å utvikle oss på de oppgavene vi har og få opplæring i metodikk eller tankegang. Med styrkede nettverk vil risikoen bli mindre å bære."* (Marie Dahl 20.mars 2012) Terje Myhre fra Abilia sier at nettverk kan gi muligheter for bedriftssamarbeid. I følge Erhvervs- og Byggestyrelsen (2009) er formålet med nettverk å utvikle samspill og synergieffekter mellom aktørene, nettopp fordi ingen aktører kan håndtere utfordringen alene. Nettverk kan for virksomhetene anvendes som en salgskanal, og de får anledning til å påvirke politiske prosesser. Nettverk kan også gi mulighet for å etablere nye virksomheter (*spin-off*). For offentlige organisasjoner har samhandling med private virksomheter hittil skapt bedre arbeidsglede, samtidig som det har forbedret innovasjonskulturen i sektoren.

Kim Fredriksen direktør fra CuraTec mener nettverk er bra for å møte lederfunksjoner i kommunene. Fredriksen mener det burde utvikles en sterkere strategi fra myndighetene til kunnskapsinstitusjonene og kommunene. På bakgrunn av at regionene jobber mest mot sykehusene, er ikke disse så relevant å ta med i en slik strategi. Fredriksen forteller at CuraTec tar initiativ til å samarbeide med studenter og

profesjoner ved kunnskapsinstitusjoner, som har resultert i verdifull kunnskap for virksomheten. En analyse gjort av FTF (13. mars 2012) viser at det er et stort utnyttet potensiale i studenter og profesjoner ved kunnskapsinstitusjoner, som har en unik posisjon til å koble praksis og teoretisk kunnskap sammen. Her har norske myndighetene en mulighet til å utnytte ressursene ved kunnskapsinstitusjonene. Danmark har allerede utviklet en strategi på området som kommer frem av FTF (13. mars 2012).

Aarhus kommune har dannet et eget nettverk som heter CareWare, som har blitt deres eget varemerke. Ivan Kjær Lauridsen sier at dette nettverket har blitt et velferdsteknologisk utviklingsprosjekt. Men han sier det har tatt lang tid å bygge opp nettverket. Den 18-19 april i år arrangerte CareWare en konferanse som handlet om hvordan arbeidslivskvaliteten til medarbeidere i helse og sunnhetssektoren kunne forbedres. I tillegg hadde arrangementet en SmartCare utstilling av seneste velferdsteknologi. CareWare er utviklet i et samarbeid med Region Midtjylland, Aarhus Universitetshospital, Alexandra Instituttet, Dansk Sundhedsinstitut og CareNet. Aarhus kommune har benyttet seg av konsulentselskapet Innovation Lab til å drifte nettverket (CareWare 2012).

*”Det er for mange konferanser og seminarer. Det er de samme menneskene som kommer, de samme temaene som blir tatt opp og så kommer man frem til samme konklusjoner.”* (Terje Myhre 21. mars 2012) Myhre ønsker at det kom flere handlinger ut av nettverkene. Bjørn Horten daglig leder fra Borg Innovasjon er enig i at nettverkssamlingene kan bli preget av mye prat og lite handling. *”Hensikten med nettverk er at ingen enkeltaktører kan løse utfordringene som sektoren står overfor.”* (Bjørn Horten 3. mai 2012) Horten sier at nettverkene i dag preget av uforpliktende samarbeid, og har selv større tro på at nettverkene kan øke nytteverdien om de utvikler seg til klynger av virksomheter (clustere) hvor det foreligger et forpliktet samarbeid mellom aktørene. Gjennom prosjektet eSenior som Borg Innovasjon er prosjektleder for er målet å utvikle fem velferdsløsninger som gir eldre enklere og tryggere hverdag i hjemmet. Ut i fra dette prosjektet ser Horten for seg at det utvikles ulike klynger for samarbeid, som gir rom for at virksomhetene kan dele og utvikle kunnskap sammen.

Nettverk fører også til at kommuner samarbeider (2, 7, 3, 6). Blant annet har både Fredrikstad og Sarpsborg kommune nylig inngått et samarbeid med til sammen ti kommuner som skal styrke kommunene i dialog med krevende leverandører. Informantene gir også uttrykk om at det er god dialog mellom kommunene i Norge og at de gjerne deler informasjon og erfaringer med hverandre (7, 6). Men et nært samarbeid er det ikke en indikasjon på. Nils Roger Nybøle, rådgiver fra Sarpsborg kommune forteller at kommunen har basert seg på erfaringer fra Arendal kommune under prosjektet ”Innføring av PDA”. Arendal kommune hadde allerede implementert og kvalitetssikret teknologien, som har forenklet prosessen i Sarpsborg kommune.

Aarhus kommune samarbeider blant annet med fire kommuner om sitt prosjekt ”Vasketoalett gjør eldre og handikappede selvhjulpne” som er støttet gjennom Fonden for Velfærdsteknologi. Kommune som er involvert er Aarhus, Roskilde, Slagelse og Holstebro kommune. Prosjektet skal utprøve 65 toaletter, toalettstoler og løftemaskiner som skal kunne benyttes i institusjoner eller private boliger. Evalueringen forventes å være klar i mai 2012 og vil inneholde en forretningsplan og en implementeringsveiledning til kommunene. Avhengig av resultatene vil Sosialstyrelsen utarbeide et opplegg til nasjonal implementering (Sosialstyrelsen 2012).

KS ønsker at kommunene skal samhandle mer med hverandre. Trude Andresen gir et eksempel på et samarbeid, hvor kommuner i Midt-Norge har gått sammen om å finansiere en halv stilling, som skal være en utviklingsressurs for kommunene. NOU (2011:11) peker på at jo bedre de offentlige aktørene er til å skape nettverk som gir dem tilgang til kunnskap, partnere og kompetanse, jo større er mulighetene for å lykkes.

Åse Bergene prosjektleder fra Bærum kommune sier at en fast møteplass der tjenesten møter næringslivet er et stort savn. Bergene roser SINTEF for å lage gode workshops hvor aktørene diskuterer tjenesteforløpet og lager fremtidssenarioer i felleskap. SINTEF har også hvert et betydelig nettverk for Bærum kommune. NOU (2011:11) mener det er en forutsetning for kunnskapsproduksjonen er at kompetansemiljøer styrkes og koordineres.

Bjørn Horten forteller at et nasjonalt nettverk har vært savnet lenge. Spesielt i Norge består bransjen av mange små nettverk som samhandler lite, og at det er et savn etter noe større som omfavner alle de små nettverkene. *”Kunnskapen i denne sektoren er lite tilgjengelig, det er dårlige rapporter og prosjekter som har blitt gjennomført. Dette er noe hele sektoren lider av.”* (Bjørn Horten 3.mai 2012) Et manglende nasjonalt nettverk er interessant i relasjon til Nordic Innovation (2011) som viser at nettverkskonferanser og seminarer er kilder som anses som de viktigste innovasjonskanalene for OPI-samarbeid. Til nå uttrykker datamaterialet at det er en fare for at nettverkene i Norge preges av mye prat og liten handling. Dette kan føre til at virksomhetenes interesse rundt utfordringene i helse- og omsorgssektoren avtar.

Undersøkelsen indikerer at det danske utvalget er lenger fremme i å danne strategiske nettverk som gir aktørene fordeler, noe som kan forklares med at Danmark har flere års fortrinn med samhandlingsprosjekter innen velferdsteknologi i forhold til det norske utvalget. Nordens Välfärdscenter (2010) uttrykker at det er viktig at sentrale myndigheter tar ansvar, ellers så blir mye overlatt til tilfeldighetene og kan føre til at velferdsløsninger ikke blir tilgjengelig for befolkningen flest, men til personer med stor kjøpekraft.

#### *Faktor 4: Motivasjon*

*”Hvis vi kan skape et bedre alternativ til hva som finnes i dag, gi mennesker et bedre liv og samtidig hjelpe våres samfunn og verden- ’det er fett!’”* (Allan Øgelund 27. mars 2012)

Samtlige informanter kan beskrives som ildsjeler: de brenner for sitt arbeid. Enkeltindivider er tydelige pådrivere for utviklingen av velferdsteknologi i begge land. Ildsjeler er ofte den primære drivkraften i lokale prosjekter i offentlig sektor. Fordeler er at beslutninger kan tas hurtig og skape fleksibilitet i samarbeidet (Erhvervs- og Byggestyrelsen 2009). Nordic Innovation (2011) viser til at verdiskaping i offentlig sektor krever vilje og engasjement fra ledere, omsorgsmedarbeidere og brukergrupper.

Samtlige informanter har nevnt at motivasjon for kommunene handler om å forbedre sitt tjenesteforløp og skape et positivt omdømme. En næringslivsaktør mener enhver politiker ønsker å bli gjenvalgt og at ordføreren ønsker positiv mediedekning.

*”Velferdsteknologi har den fordel at den tjener både befolkningen, kommunene og næringslivet, som er godt materiale for pressen.”* (9) Dette stemmer med Klein et al. (2010) som sier at drivkraften til innovasjonsaktiviteter i offentlige organisasjoner søker belønning for sitt arbeid i offentlig interesse, mens private virksomheter søker profitt muligheter.

For de private virksomhetene er motivasjonen for samhandlingsprosjekter med kommunen fremtidig vekst og profittmuligheter. Når en kommune investerer i offentlige innkjøp er den opptatt av at leverandørene er levedyktige og eksisterer i fremtiden (9, 4, 10). De fleste virksomhetene i både Danmark og Norge består av små virksomheter, et faktum en næringslivsaktør er redd for at kan ødelegge små næringsliv i et samfunnsøkonomisk perspektiv, om kommunen ikke ønsker å investere i dem (12). Litteraturen sier også at motivasjonen for samhandlingsprosjekter for små virksomheter er å ha et marked å selge til, mens for store virksomheter er kunnskapen om offentlige behov motivasjonen (KL & Udbudsportalen 2010). Fra disse opplysningene kan man se at det oppstår en spenning mellom små virksomheters levedyktighet og kommunenes motivasjon til å investere i dem. Her kan offentlig sektor tilrettelegge en infrastruktur som motiverer virksomhetene mot offentlige målsetninger (Nordic Innovation 2011).

*”Det er viktig at virksomhetene viser kommunen at de er til å stole på, noe som gir kommunen en trygghet om at investeringen er riktig. Selv gjør vi det ved å bevise at produktene fungerer optimalt. Får kommunen problemer underveis så ordner vi opp i dette med en gang.”* (Max Jensen 26. mars 2012) Informantene i det norske utvalget uttrykker at de har liten erfaring med å skrive kontrakter, og informerer om at de fleste avtaler er bygget på tillit (2, 8, 4). KL & Udbudsportalen (2010) sier at samhandlingsaktiviteter om innovasjon ikke er lovpålagt å skrive formelle kontrakter, men at motivasjonen for å skrive formelle kontrakter øker i takt med størrelsen på prosjektene. Sara Øllgaard fra Væksthus Hovedstadsregionen bekrefter at kommunene ikke har lov til å skrive kontrakter med virksomheter på bakgrunn av anbudsreglene. Datamaterialet er i samsvar med KL & Udbudsportalen (2010) som

sier at prosjekter er basert på tillitt og ikke formelle kontrakter. At prosjekter er bygget på tillit kan være et tegn på at prosjektene har høy fleksibilitet og få rammer å arbeide i. Men, som en næringslivsaktør informerer om, foreligger det en mulighet for at kommunen trekker seg (12).

Motivasjon er en viktig faktor, ikke bare for ledelsen, men også blant medarbeiderne i kommunen. *”Medarbeidere ønsker å utvikle seg. Det resulterer i prosjekter.”* (Marie Dahl 20. mars 2012) I Sarpsborg kommune er hovedfokuset å jobbe smartere. Et slikt fokus vil øke medarbeidernes motivasjon og styrke innovasjonskulturen. Sarpsborg kommune har også en intern målsetning om å bli en nasjonal motor for samarbeid og for kommunikasjonsløsninger som kan gi gevinster etter samhandlingsreformens intensjoner.

Samtlige ledere i kommunene i begge land har bekreftet at de blir motivert av innovasjonssamarbeidet. Lederne føler de har spennende arbeidsdager og får muligheten til å utvikle seg selv og tenke kreativt på jobb. *”I tillegg er det moro å se at brukere og ansatte får det bedre. Jeg føler meg både privilegert og motivert!”* (Marie Dahl 20. mars 2012) I følge Nordic Innovation (2011) påvirkes innovasjonskulturen av holdninger til risiko og endringer i organisasjonen. Litteraturen tilsier at om kommunen har hatt dårlige erfaringer fra tidligere innovasjonsprosjekter, vil den antagelig ta mindre risiko i fremtiden. Datamaterialet illustrerer at en god innovasjonskultur øker medarbeidernes motivasjon til å drive med innovasjon. Blant annet har Sarpsborg kommune jobbet med interne prosesser som har ført til at kommunen har utviklet seg til en viljesterk organisasjon som behersker å endre arbeidsrutiner og å utvikle visjoner de strekke seg etter. En slik organisasjonskultur uttrykker Nordens Velfærdscenter (2010) som en viktig faktor for å utnytte velferdsteknologiens fulle potensial. Undersøkelsen gir grunn til å støtte forskere om at gode erfaringer har økt motivasjonen for å drive innovasjonsprosesser i kommunen.

Inspirasjonsturer og seminarer til utlandet er et viktig virkemiddel for kunnskapsutviklingen i offentlig sektor, i følge flere ledere i kommunene. Blant annet har ledere i Sarpsborg kommune deltatt på seminarer omkring helseinnovasjon i Oxford University og Berkeley University. Kunnskapen har blitt videreformidlet til

medarbeidere og til ledelsen i Sarpsborg kommune. I tillegg har kunnskapen inspirert kommunen til å jobbe på nye måter og fremmet forslag som er brakt videre til politikere som har blitt positivt mottatt. Ivan Kjær Lauridsen fortalte at Aarhus kommune har reist mange steder for å søke inspirasjon og for å utforske muligheter. For eksempel har de reist til Japan for å studere hvordan de utvikler velferdsteknologi der. Danmark har latt seg inspirere av hvor langt teknologien kan la seg implementeres rundt brukeren som kan tilby bedre tjenestesystemer. For eksempel kan japanere selv foreta målinger, blodprøver og lignende, eller fortelle hvor de har smerter via en tegning av kroppen på en iPad. I dette tilfellet vil legen kontakte klienten i stedet for at disse reiser til legekantoret. Motivasjonen for å drive innovasjon i kommunene har primært opphav fra de store samfunnsutfordringene vi nå står overfor: Økende antall eldre og færre 'varme hender' for å ivareta de eldre i de kommende årene. I tillegg er motivasjonen styrt av politiske føringer og omdømme til den enkelte kommune. Nordic Innovation (2011) bekrefter at innovasjon i offentlig sektor er motivert av økonomiske, industrielle, politiske, relasjonelle og personlige faktorer.

#### ***4.2.1 Oppsummerende vurdering delproblemstilling 1***

Funn i oppgaven viser det ikke finnes en god praksis på hvordan kommuner og private virksomheter samhandler om å implementere og utvikle velferdsteknologi. Det er tydelig at risikokapital er et viktig virkemiddel for å øke aktiviteten og kunnskapsproduksjonen på området. Behovet for offentlige virkemidler er et resultat av at verken kommuner eller private virksomheter har økonomi til å fullfinansiere innovasjonsprosjekter på egen regning. De største forskjellene i de offentlige virkemiddelapparatene mellom landene er at Danmark har investert i betydelige beløp, hvor Norge knapt tilbyr risikokapital til samhandlingsprosjekter.

Danmark har utviklet modeller i offentlig og privat innovasjonssamarbeid, men erfaringer uttrykker at det mangler kunnskap om hvordan innovasjonsprosjekter kan ledes og organiseres til innovasjoner. Hovedutfordringen synes å være et problem for kommunenes organisasjonskultur, som holdninger til endring og innovasjon. Litteraturen fremhever at myndighetene har begrenset informasjon for å forstå og



fremme innovasjon. Informanter fra Danmark uttrykker å ha lang erfaring fra samhandlingsprosjekter, mens informanter i Norge uttrykker at de har liten erfaring på området. Undersøkelsen gir en indikasjon på at norske prosjekter omhandler implementering av eksisterende løsninger, mens danske prosjekter har tatt et skritt videre med å utvikle velferdsteknologi i et samarbeid med private virksomheter.

Det er interessant at innovasjonsprosjekter er avhengig av personlige relasjoner og nettverk for at prosjektene skal komme i gang. Nettverk er viktige plattformer hvor aktørene på området møtes, hvor relasjoner og kunnskap utvikles. Dette forutsetter at det eksisterer gode nettverk som inviterer aktørene til å samhandle. Undersøkelsen indikerer at det mangler et nasjonalt nettverk som kan styrke de spredte innovasjonsmiljøene i Norge. Informanter har uttrykt at nettverkssamlingene resulterer i ord, og lite handling. Det vil derfor foreligge en fare for at motivasjonen til aktørene er utsatt. Nettverkene i dag bærer preg av et uforpliktet samarbeid i Norge. Utvikling av forpliktende nettverk som ved klynger av virksomheter, oppleves som et tryggere forum å dele kunnskap i, der det kan foreligge en strategisk mulighet til å frembringe innovasjoner. Undersøkelsen bekrefter at de fleste samhandlingsrelasjonene er bygget på tillit i dag, og ikke av formelle kontrakter som anbudsreglene setter hindrer for. Uformelle avtaler øker faren for at aktører kan trekke seg fra samarbeidet. Erfaringer fra Danmark tilsier at sterke nettverk tar lang tid å bygge opp, som er kritisk utfordring for behovet etter innovative velferdsløsninger som kan løse de demografiske utfordringene i Norge.

Drivkraften bak velferdsteknologien blir fremmet av sektorenes ildsjeler, som har stor tro på prosjektene. Offentlige ledere motiveres av personlige og offentlige interesser. Medarbeidere blir motivert av spennende arbeidsoppgaver som øker trivselen i arbeidet. Gode erfaringer med innovasjonsaktiviteter øker både leders og medarbeidernes motivasjon til å fortsette med innovasjon. Motivasjonen i offentlig sektor blir også styrt av politiske faktorer, som øker sektorens kompleksitet. Virksomhetene motiveres av profittmuligheter. Små virksomheter ønsker et marked å selge til, mens store virksomheter ønsker kunnskap om offentlige behov. Myndighetene kan utvikle en infrastruktur som muliggjør at alle kan få sine behov dekket og bidra til å utvikle velferdsteknologi etter nasjonale målsetninger.

Undersøkelsen bekrefter at inspirasjon er et viktig virkemiddel for å drive frem innovasjon i offentlig sektor, både som kilder til ny kunnskap og for økt motivasjon. Funn indikerer at det mangler innovasjonskompetanse i kommunesektoren i begge land. Inspirasjon og kunnskap kan bidra til å øke innovasjonsaktiviteter og gjøre kommunen i bedre stand til å samarbeide med virksomheter.

Det er altså en rekke elementer som hindrer samhandling mellom kommuner og private virksomheter. I neste avsnitt presenteres mer detaljerte erfaringer om utfordringer som har oppstått underveis med samhandlingsprosjekter på området.

### ***4.3 Analyse og diskusjon delproblemstilling 2:***

#### ***Hva hindrer samhandling mellom kommuner og private virksomheter i implementering og utvikling av velferdsteknologi?***

Analysen fokuserer på informantenes oppfatning av hva som hindrer kommunene og virksomhetene å samarbeide om implementering og utvikling av velferdsteknologi. Erfaringene fra informantene tyder på at det er en del utfordringer både i Danmark og Norge som hindrer utviklingen av den bærekraftige velferdsteknologien som kan løse de demokratiske velferdsutfordringene.

Faktorer er kategorisert i henhold til regulatoriske-, kunnskaps- og holdningsbarrierer som fremkommer i kapittel 2. Kunnskapsfaktorene påvirkes av her av både av regulatoriske og holdningsfaktorer.

1. Manglende kunnskap på politisk nivå
2. Tid og tidskostnader
3. Anbudsreglene hindrer samhandlingsprosjekter
4. Offentlig virkemiddelapparat
5. Manglende innovasjonskompetanse blant ledere i kommuner
6. Manglende innovasjonskultur
7. Manglende initiativ fra virksomhetene
8. Konkurransen mellom offentlige organisasjoner

### *Faktor 1: Manglende kunnskap på politisk nivå*

*”Det vil være forferdelig for Danmark om myndighetene mislykkes etter en massiv investering i velferdsteknologi, men kan myndighetene innrømme en slik feil?”*

(Marie Louise Thomsen 28.mars 2012)

Marie Louise Thomsen er ekspert på offentlig og privat samarbeid. Hun er bekymret for utviklingen av velferdsteknologien, fordi Danmark har ikke en bred katalog med suksesshistorier. *”Vi har blitt en del av et selvforsterkende system, som gjør at vi blir nødt til at det skal bli en suksess! Det bør være rom for en ’exit-strategi’ og undersøke om vi har satset feil.”* (Marie Louise Thomsen 28.mars 2012) Nordic Innovation (2011) mener at myndighetene må sørge for å ha langsiktige strategier som er forankret nasjonalt, regionalt og lokalt, for at innovasjon skal kunne oppstå. Berit Svendsen fra Telenor mener det mangler politisk vilje og handlekraft for å realisere potensialet velferdsteknologi kan bidra med (Berit Svendsen 12. mars 2012).

Thomsen mener det er foreligger en fare for at myndighetene har en fornemmelse om at de har utrettet noe, fordi det er blitt skrevet utredninger og rapporter. Myndighetene liker å vise frem eksempler på ”best practices”, men disse kan være misvisende. Som et eksempel forteller hun at det eksisterer fem konkurrerende ”pasientkofferter” i Danmark. Den ene har blitt fremstillet som ”best practices” siden 2007, men ingen av disse har hatt suksess enda. Virksomhetene har ikke hatt avkastning på investeringen, og har lenge håpet på et eksportmarked. Den ene virksomheten har investert 20-30 millioner kroner i produktutvikling, og den eneste grunnen til virksomheten fortsatt eksisterer, er på grunn av et kapitalsterkt morselskap. Dermed blir ikke dette en modell som de fleste virksomheter kan følge. Thomsen vil råde norske myndigheter å undersøke danske rapporter og se hva som har kommet ut av prosjektene, hun mener det foreligger en fare for at myndighetene har overvurdert gevinsten av telemedisin. Telemedisin er informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) til bruk for helseformål. For eksempel ved å flytte pasientinformasjon eller ved at kommunikasjonsteknologi kan gjøre det mulig for omsorgspersonell å ha direkte kontakt med brukere.

*”Myndighetene må sørge for at lokale erfaringer på prosjektnivå blir tatt opp på ”policy nivå”, der beslutninger treffes. Her er det en viktig utfordring for øyeblikket.”* (Marie Louise Thomsen 28. mars 2012) Dette samsvarer med tidligere forskning om at offentlig sektor mangler god koordinering mellom enheter fra ulike nivåer innen samme sektor. Nordic Innovation (2011) sier at dette er til hinder for innovasjonsevnen i offentlig sektor. Stortingsmelding nr 7 (2008-2009) fremhever innovasjon i offentlig sektor som et viktig satsningsområde. Målet er en offentlig sektor av høy kvalitet, som er økonomisk effektiv og fleksibel nok til å endre seg i takt med nye utfordringer og behov. En forutsetning for å lykkes er å styrke og koordinerende kunnskapsmiljøene. I dag er det ingen nasjonal instans som tar vare på kunnskapen som utvikles omkring velferdsteknologi (NOU 2011:11). Funn i undersøkelsen gir belegg for å hevde at myndighetene mangler kunnskap om erfaringer fra prosjektnivå, som kan hindre dem å utvikle en infrastruktur som kan tilrettelegge for at innovasjon kan oppstå under de beste forutsetninger.

*”Mange kommuner er i startgropen og jobber på hver sin kant med å innhente erfaringer. Det vil være nyttig om noen har oversikt, som kan gi veiledning og skape nettverk.”* (Marie Dahl 20. mars 2012) Politiske føringer påvirker holdningene i kommunene. *”Lenge har politikere snakket om å utbygge sykehjem, det førte til at kommunestyre også tenkte at sykehjem var løsningen.”* (Marie Dahl 20. mars 2012) Nye sykehjem løser kanskje ikke utfordringene, men Dahl sier dette har endret seg litt i den siste tiden.

Politiske endringer kan få konsekvenser for innovasjonsprosjekter. *”Ledere i kommunen utskiftes, enten ved å flytte til en annen kommune, eller de får en ny funksjon. Erfaringer viser at prosjektene faller sammen og ingen tar over kontrollen. I disse tilfellene er det private virksomheter som blir den store taperen.”* (Marie Louise Thomsen 28. mars 2012) Som en næringslivsaktør opplyser om, har små kommuner verken økonomi eller tid til å drive innovasjon. Kommunene som har ressurser til å drive innovasjon opplever et press på seg om at de ikke må mislykkes, for heller ikke de får mange sjanser fra ledelsen sin til å feile (1). En dansk næringslivsaktør har opplevd at kommunen trekker seg etter de har inngått et samarbeid (12). *”Små virksomheter er ekstra sårbare mot en stor kommune, de har ikke sikkerhet i oppsparte midler som store virksomheter besitter.”* (1) Slike opplevelser bidrar til at

virksomhetene mister tillitten til kommunene, og slik øker risikoen for å inngå i samhandlingsprosjekter med kommunen. Bjørn Horten mener at private virksomheter må ta større ansvar for å sikre gode kontrakter og avtaler i forkant av et samarbeid. Sara Øllgaard fra Væksthus Hovedstadsregionen sier at anbudsreglene hindrer kommunen å skrive avtaler og kontrakter med private virksomheter. Kommuner kan velge å trekke seg fordi virksomhetene ikke hadde det potensiale de først trodde, eller at fokusområder i kommunen forandrer seg. Erhvervs- og Byggebystyrelsen (2009) bekrefter dette. Terje Myhre opplever at mindre kommuner har kortere beslutningsprosesser, og at det er lettere å opparbeide høy tillit og et nært samarbeid med en mindre kommune. *”SINTEF har lagt merke til at satsningen på velferdsteknologi påvirkes på et byråkratisk nivå. Det er personavhengig hvor innovative kommunene er og hvilket fokus de har, selv om de har mandater på politisk nivå.”* (Dag Ausen 24. april 2012) Her er informantene inne på det faglitteraturen kaller ”motstridende offentlige målsetninger”. Politiske interesser endrer seg over tid, og dette skaper konflikt mellom kortsiktig og langsiktig ytelse i offentlig sektor. Innovasjon i offentlig sektor motiveres, som Ausen forteller, av personlige faktorer. Brede målsetninger i offentlig sektor kombinert med knappe ressurser til å overholde regelverket går ut over innovasjonsevnen. Nordic Innovation (2011) mener at myndighetene må ha klare målsetninger for sektoren for å overvinne barrierene. For at innovasjon kan utvikles må innovasjonsaktiviteter ha en politisk forankring, og sørge for at kommunene har en felles oppfatning om hva innovasjon er og hva som kreves for å utvikle noe. Siden satsningen er avhengig av de rette personene med egenskaper og motivasjon, er det desto viktigere at myndighetene gir gode insentiver og handlingsrom til at slike personer rekrutteres og kan gjøre en god jobb.

Det er behov for standardiseringer, og her mener informanter at Danmark har kommet lenger. Systemer må være kompatible med hverandre, dette oppleves som både en barriere og en suksessfaktor (2, 5, 8, 12, 15, 16). Dag Ausen forteller at dette er et komplisert område som det er viktig å ta stilling til i offentlig anbudsprosesser. Han forteller at myndighetene i Skottland har innrømmet at de nå er prisgitt teknologiløsninger fra en aktør. Selv om det finnes bedre aktører på markedet er det altfor kostbart å bytte. Forskningsprogrammet i EU studerer åpne standarder, og kommisjonen har sett at det er behov for å fokusere mer på innovasjon enn på forskning (Dag Ausen 24. april 2012). I USA er standarder for teknologi og

arbeidspraksis er nylig godkjent. Her krever myndighetene at utøverne med ”best practices” benytter oppdatert teknologi og sørger for opplæring av medarbeidere i sektoren (Blaschke et al. 2009).

Manglende kontraktsformer og avtaleformer oppleves som et hinder for samhandlingsprosjekter blant norske informanter. Foreløpig er mange prosjekter små, men informanter sier det vil snart bli behov for større investeringer. Avtaleformer kan sette kommunen i en bedre posisjon til å stille krav til virksomhetene. I dag er avtaler basert på tillitt og mye er tilfeldig hva som blir gjort. Leverandørkurs kan bidra til forstå leverandørene bedre, som gjør kommunen i stand til å utvikle bedre innkjøpsordninger (2, 8). Dansk virksomhet opplyser om at de benytter gode kontraktsformer (OPI-avtaler) som en gang ble utviklet for forsvaret (9). Databehandlingsavtaler, supportavtaler og brukermanualer må utvikles av virksomhetene (8). En næringslivsaktør erkjenner at dette er noe de kan bli bedre på, og tilføyer at de tidligere ikke samarbeidet med kommuner på denne måten, og at de derfor ikke har hatt behov for slike avtaleformer. Erhvervs- og Byggestyrelsen (2009) sier at OPI-prosjekter ikke krever kontrakter fordi de inngås som non-profit avtaler. Med et sikt utgangspunkt er prosjektene ikke omfattet EUs anbudsdirektiv. Samme kilde sier også at ved små prosjekter er det vanlig med tillit, men jo større prosjektene er skrives det som regel formelle avtaler.

*”For at kommunesektoren skal utvikle innovasjonskultur, må de ha nødvendig tillit og frihet til å kunne gjøre det. I mange tilfeller virker lovgivningen konserverende og er til hinder for innovasjon.”* (Trude Andresen 22.mars 2012 ) KS vil jobbe nasjonalt med å gi drahjelp til alle parter, og sørge for at velferdsteknologi får oppmerksomhet. Trude Andresen forventer at regjeringen tar dette opp i full bredde fremover.

Normen er at en innovativ offentlig sektor også er viktig for en innovativ privat sektor. Myndighetene kan tilrettelegge en infrastruktur slik at velferdsteknologi kan utvikles mot spesifikke nasjonale og internasjonale målsetninger. Her kan myndighetene øke kunnskapsutviklingen i FoU, utdanning, kommunikasjon og næringspolitiske virkemidler (Nordic Innovation 2011; Klein et al. 2010). Verdien av OPI-samarbeid vurderes som et stort uforløst potensiale. Og skapelsen av nettverk anses som en viktig suksessfaktor (Erhvervs- og Byggestyrelsen 2009).

Problematikken som er uttrykt her underbygger at det bør opprettes en sterkere nasjonal handlingsplan som tar et standpunkt for hvilken retning velferdsteknologien skal ta. En strategi fra myndighetene er savnet fra flere informanter, da de mener det hadde hvert en fordel for kunnskapsproduksjonen om nasjonale myndigheter hadde en målsetning, handlingsplan og kunne hatt en rådgivende og koordinerende rolle i utviklingsarbeidet.

#### *Faktor 2: Tid og tidskostnader*

*”Tid er en av de største barrierer for offentlig sektor. Kommunene har ikke tid til å oppdage muligheter, selv etter kravet om at kommunene skal bruke tid til innovasjon. Viljen er der og kommunene synes det er spennende å jobbe med virksomhetene, men når hverdagen inntreffer blir tiden vanskelig.”* (Sara Øllgaard 9.mai 2012)

For virksomhetene oppleves tiden som den største barrieren for samarbeid.

*”Tidshorizonten for et samarbeidsprosjekt med en kommunene kan ta ca fire til fem år. Vi vet ikke når prosjekter starter eller avsluttes.”* (12) En annen næringslivsaktør sier det er problematisk at de ikke vet om de har et marked å selge til, og at dette kan ta to tre år før de får svar. *”Kommunene har budsjetter å forholde seg til, de ønsker å utprøve løsningene i pilotprosjekter før de bestemmer seg for å foreta en investering. Virksomhetene ønsker å vite om det er økonomi i prosjektene. Langsomme beslutninger i kommunen er en utfordring for investorer og eiere som må tro på at produktene vil lønne seg og som må akseptere at det vil ta tid å jobbe med det offentlige.”* (4) Dette styrker Erhvervs- og Byggestyrelsen (2009) om at langsomme beslutningsprosesser i offentlig sektor hindrer private virksomheter å delta i samhandlingsprosjekter. Årsaken er mangel på tid og ressurser i offentlig sektor. Her foreslår forfattere å minimere kulturelle forskjeller på tvers av sektorene og sørge for å ha en god dialog mellom partene. Kommunene må også skille mellom drift og utvikling (Erhvervs- og Byggestyrelsen 2009). Myndighetene kan øke kompetansen i kommunene som gjør de i stand til å ta beslutninger under usikkerhet, mulig kunne slike ledere hvert personer som har erfaring med innovasjonsprosesser og produktutvikling.

### *Faktor 3: Anbudsreglene hindrer samhandlingsprosjekter*

Det er en generell problemstilling at en privat virksomhet som har vært med i et samhandlingsprosjekt med offentlig sektor, vil få kjennskap til hva den offentlige sektor ønsker å kjøpe når prosjektet er avsluttet. På den måten vil virksomheten være i en bedre posisjon til å utvikle produkter og tjenester til den offentlige sektor enn andre virksomheter. Habilitetsproblematikken fører til at virksomheten blir diskvalifisert til å bli vurdert i anbudskonkurransen, på grunn av sin kunnskap om offentlig sektors behov. I tillegg vil all informasjon om hva virksomheten har utviklet bli offentliggjort, på den måten kan andre virksomheter lære av deres feil og ta konkurransefortrinn (Marie Louise Thomsen 28.mars 2012; Sara Øllgaard 9.mai 2012). Håndteringen av anbudsreglene er en gjeldende barriere for innovasjon i offentlig sektor, og utviklingsprosessen er et viktig element i innovasjonsprosessen som anbudsreglene hindrer (Erhvervs- og Byggestyrelsen 2009).

MidtLab samarbeider med innkjøpsavdelingen i Region Midtjylland med å utvikle en ny modell for samarbeid. De ønsker en modell som kan tillate virksomheter å inngå i utviklingsprosjekter med offentlig sektor uten å bli ekskludert fra anbud. *”Det er en stor utfordring, for selv på statsnivå vet de ikke hvordan de kan håndtere innovasjon mellom offentlig og privat samarbeid. Tidligere trodde jeg at anbudsreglene var for snevre, men i dag ser jeg at det er vi som er for lite kreative til å tolke loven. Det foreligger muligheter, men det krever gode anbudsjurister som har mot til å fortolke loven lokalt. Våre anbudsjurister er visjonærer, de er modige. Dessverre finnes det ikke mange som tør noe nytt.”* (Marie Louise Thomsen 28. mars 2012) Ved å fortolke loven påtar man seg en enorm risiko. En klage fra en virksomhet som ikke fikk ordren, kan bli kostbart for det offentlig om den får medhold i klagenemda. Her foreligger det en sårbarhet til å tenke nytt. Danmark har ingen statlig god praksis som gir råd eller godkjenner en fortolkning (Marie Louise Thomsen 28. mars 2012; Sara Øllgaard 9.mai 2012).

Dag Ausen fra SINTEF kjenner seg ikke helt igjen i at virksomheter kan risikere å bli ekskludert fra anbudsprosesser som det fremkommer her. Ausen kan derimot tenke seg at kommuner kan ha favorisert en leverandør i forkant av anbudsprosessen, som kan være en årsaken til de blir ekskludert. Det er ingen garanti mot å havne i en sånn



situasjon. Mulig kan kommunen overdrive litt for å være på den sikre siden med lovverket. OFU-kontrakter har litt det samme problemstilling. *”Hvis en virksomhet kjører et utviklingsløp med en kommune eller et sykehus, og en annen virksomhet vinner anbudet. Da er de ikke ekskludert, men håndverket var for dårlig. Å skrive et anbud kreves kompetanse og det gjøres mye dårlig håndverk på offentlig anskaffelser.”* (Dag Ausen 24. april 2012)

CuraTec har mange samarbeidsprosjekter med ulike kommuner i både Norge, Danmark og Sverige. Deres erfaring er at Sverige har en helt annen holdning til anbudsreglene. *”Sverige støtter sitt eget næringsliv, har en leverandør et produkt som gir verdi for kommunen, så lover kommunen å kjøpe produktet i etterkant.”* (Kim Fredriksen 28. mars 2012) KL & Udbudsportalen (2010) sier de fleste OPI-prosjekter har blitt inngått gjennom uformelle avtaler og gjensidig tillit. Årsaken til at prosjektene bygges på tillit kan være at de er preget av så stor usikkerhet at enhver kontrakt er risikabel og komplisert å skrive. Som Thomsen sier, vet man ikke hva man får ut av innsatsen og det vil derfor være vanskelig å prissette en fremtidig løsning. Høy tillit mellom partene kan mulig være med på å øke trygghet og motivasjonen til aktørene. Men det vil samtidig foreligge en mulighet for at kommunen er redd for å forplikte seg til å kjøpe løsningen i etterkant fordi teknologien ikke kan bevise tilstrekkelig effektivitet på tjenesten som er fremkommet i litteraturen (Blaschke et al. 2009).

*”Anbudsprosessene tillater ikke å tenke fremover. Det er prisen som styrer.”* (Ivan Kjær Lauridsen 26. mars 2012) Her mener han at det er vanskelig å implementere teknologi i kommunen fordi konsulenter (rådgivere) har makt over offentlig innkjøp og styres av pris. Prosessen som den er i dag tillater ikke kommunen å tenke langsiktig, og dette er en diskusjon kommunen blir nødt til å ta. Aarhus kommune jobber for tiden med å endre på dette, og har en søknad inne som de håper å få gjennomslag for. Kommunen ønsker å forbedre lønnsomheten på investeringer i form av tre tiltak: gjennom bygningenes holdbarhet, energiforbruk og personalforbruk. Aarhus kommune ønsker å overbevise rådgiverne/konsulentene at det lønner seg å bygge fremtidsrettet. Kommunen ønsker at det skal bli et krav om at rådgiverne/konsulentene blir nødt til å legge frem en forretningsplan på de tre

tiltakene nevnt ovenfor. Aarhus kommune vil argumentere for at det er nytteverdien på driftsplanen i avskrivningsperioden som er viktig for kommuneøkonomien.

Lauridsen forklarer dette med et eksempel: Ved at kommunen investerer i et toalett som gjør brukeren selvstendig, spares kommunen for personalforbruk. Dette vil spare kommunen for personalkostnader gjennom økt selvhjulpenhet. Et av Aarhus kommunes velferdsteknologisatsning er å gjøre baderom mer effektive og brukervennlige (Se casebeskrivelse i kapittel 3). Rådgivere/konsulenter i denne anbudsprosessen tar avgjørelser på bakgrunn av pris. Her mener Lauridsen at nytteverdien vil gi størst utbytte på lang sikt. Lauridsen forklarer personalforbruket med et enkelt regnestykke: Investerer kommunen i et toalett til Kr. 40 000, vil det spare kommunen med omkring en time arbeidskraft om dagen. Bruttoarbeidstid tilsvarer ca. Kr 300, det vil koste kommunen ca. Kr 110 000 i året. Dette regnestykket illustrerer at investeringen tilbakebetales hurtig om borgeren vil bli selvhjulpen en time ekstra om dagen. Ideen om denne muligheten dukket opp da en ung bruker, klaget over at hun hadde 17 ulike omsorgspersoner inne om dagen for å hjelpe henne. Hun ønsket seg et vaske-og-tørke-toalett, men måtte klage i mange år før kommunen oppdaget at dette er en god investering. Etter hun fikk ønsket innfridd har hun fått en bedre hverdag.

Store virksomheter er kapitalsterke og har allerede en del produkter å vise til i sin portefølje. De har større utbytte av kunnskapen de får gjennom et samarbeid, enn de har ved å vinne et anbud. Det gjør det enklere for større virksomheter å delta i en utviklingsfase med en kommune. Større virksomheter benytter kunnskapen til å utvikle nye og langsiktige markedsmuligheter og eksportmarkeder. De fleste bedriftene i både Norge og Danmark er preget av små bedrifter, og for disse virksomhetene betyr et anbud et marked å selge til. Dette kan være kritisk for deres overlevelsessevne (Marie Louise Thomsen 28.mars 2012). KL har uttrykt samme observasjon gjennom sin guide til kommune ”Seks modeller for offentlig-privat samarbejde- en guide til kommunene” (KL, Udbudsportalen 2010). En annen informant bekrefter også at store bedrifter kan lettere vinne et anbud fordi store virksomheter har økonomi til å levere leveransen (9). Men store firmaer er ofte altfor langsomme i struktur, de er mer robuste og har langsomme beslutningsprosesser. Små virksomheter kan ta raskere beslutninger (9, 4). En informant er redd anbudsreglene

bidrar til å ødelegge for små virksomheters overlevelsessevne (12). Som det fremkommer her vil det være behov for en nasjonal strategi som sørger for at alle typer virksomheter kan delta i utviklingen av velferdsteknologi. Erhvervs- og Byggestyrelsen (2009) fremhever at et tverrfaglig samarbeid er en suksessfaktor for OPI-prosjekter. Ulik kunnskap kan få positiv effekt på innovasjonsprosessen. Det gir grunn til å anta at klynger av virksomheter (clustere) med ulike fagkunnskap og ekspertise har gode forutsetninger til å lykkes med å frembringe ”best practice” innen velferdsteknologi.

En informant opplyser om at små kommuner enkelte ganger samarbeider om å foreta en investering uten å gå ut på anbud. Hvis flere kommuner samarbeider og splitter verdien opp til at hver kommune ligger rett under anbudsgrensen, kan kommunene investere i betydelige beløp uten å gå ut på anbud. Informanten opplyser at dette forekommer, men ikke ofte. Informanten mener at beslutninger på økonomi i offentlig sektor er hemmende for å skape en innovasjonskultur (12). I Danmark er kommunene slått sammen og er færre i forhold til antall norske kommuner. En informant opplyser at Danmark har erfart at de tidligere kunne unngå å gå ut på anbud da kommunene var mindre enn de er i dag (12). Historien viser ingen antydning til at dette er en barriere for velferdsteknologien, men opplysningen informerer om at anbudsreglene oppfattes som en hindring for både kommuner og virksomheter. Det er klart regelverket er der for en grunn, men myndighetene har også muligheter for å være fleksibel i følge Nordic Innovation (2011). En innovativ offentlig sektor må også tilføre nødvendige rammebetingelser slik at aktørene kan foreta seg produktive handlinger, på riktig side av lovverket. NOU (2011:11) nevner også at kommunene oppfatter regelverk og reguleringer hemmende for innovasjon. Funnene styrker antagelsen om at det er behov for en ny nasjonal strategi.

#### *Faktor 4: Offentlige virkemiddelapparat*

Marie Louise Thomsen er ekspert på offentlig og privat samarbeid i MidtLab, og anbefaler Norge å tenke seg godt om i planleggingen av et nytt offentlig virkemiddelapparat. ”Man har tidligere fra regjeringens side trodd at man skulle finansiere enkeltprosjekter gjennom fond, puljer, programmer. Virkemiddelapparatet har vist seg å være mer besværlig enn man først har antatt. Når for eksempel

*kommunen får pengene utenfra og ikke finansierer prosjekter selv, så omgår man ledelsen. Det betyr at prosjektet mangler forankring.*” (Marie Louise Thomsen 28. mars 2012)

Thomsen mener kommunen må finansiere prosjekter av egne midler, da sikrer man at prosjektene er godt forankret, og dette vil øke sannsynligheten for at løsningene blir implementert i etterkant av prosjektet. Thomsen synes det virker som at alle virkemidlene fører til prototyper, og årsaken mener hun er at myndighetene ikke ”følger kommunen helt til døren”. Med det mener hun at kommunene har behov for veiledning gjennom hele prosessen. Mange ganger blir prosjekter en suksess, men at det ikke alltid fører til at løsningen blir implementert, der myndighetene burde fulgt prosjektene bedre slik at gode løsninger ble implementert. Men Thomsen sier at det offentlige mangler kommersialiseringskompetanse som kan se potensiale for om løsningen har et marked, eller om den kan anvendes andre steder i det offentlige. Det medfører at verken de offentlige får gevinst fra løsningen, eller at virksomhetene får avkastning for arbeidet. *”Istedet blir prosjektene en gjenstand for suksess for kommunen. Noen ganger fører prosjektene til at mange av løsningene blir oppfunnet flere ganger rundt i Danmark. I et så lite land. Det er for dyrt og for dumt!”* (Marie Louise Thomsen 28. mars 2012)

Her er informantene inne på en av kjerneutfordringene i offentlig sektor. Klein et al. (2010) sier den største forskjellen på drivkraften mellom ”offentlige entreprenører” og private entreprenører er at det offentlige søker belønning for sitt arbeid i offentlig interesse og virksomhetene søker profittmuligheter. Resultatet av virkemidlene som beskrevet her, har økt produksjonen av prosjekter men ikke nødvendigvis ført til innovasjon som i utgangspunktet var intensjonen. Istedet blir prosjektene i seg selv en gjenstand for suksess og et mål på at kommunen er innovativ. Dette ser ut til å være et problem for en manglende nasjonal strategi for velferdsteknologi og manglende insentiver til ledere med beslutningskompetanse, som kan utvikle en innovasjonskultur.

Dag Ausen fra SINTEF er enig med Thomsen om at man ikke følger opp prosjektene på en god måte: *”Det er ikke noe galt med virkemidlene, men at man ikke følger opp godt nok, det er svakheten. Det er et komplekst bilde som må ses på flere nivåer.”*

Bjørn Horten er enig med Thomsen at kommunene må ta risikoen selv om investeringen på teknologi og løsninger skal bli en suksess. *”Kommunen må se at dette er kostnad til inntekt ervervet senere.”* (Bjørn Horten 3. mai 2012)

En dansk næringslivsaktør mener også at Fonden for Velfærdsteknologi har noen baksider. *”Det har tatt lang tid å bli kvalifisert som samarbeidspartner. Fonden er både en motspiller og medspiller, hvor deres hovedfokus ligger på velfærdsteknologi som sparer arbeidstimer. En god anmeldelse fra Fonden for Velfærdsteknologi er ikke ensbetydende med suksess, kommunen må selv betale for implementeringen. Det er her begrensningene sitter.”* (12) Flere oppfatter samarbeidet gjennom Fonden for Velfærdsteknologi som en langsom prosess som tar minst tre år. Enkelte oppfatter risikokapitalen fra Fonden for Velfærdsteknologi som vanskelig å få tilgang til, og at investeringene generelt ikke bidrar til innovative produkter. Det bli også opplyst at midlene ikke bidrar til å skape forankring i prosjektet som intensjonene har vært fra start (1, 5, 11). Her er informantene inne på det samme som Thomsen beskriver overfor. Erhvervs- og Byggestyrelsen (2009) sier det mangler virkemidler til utprøving av prototyper og til å implementere løsningene. Etter hva datamaterialet bekrefter har vi virkemidler til å igangsette samhandlingsprosjekter, men vi mangler virkemidler som kan implementere løsningene. Undersøkelsen har også bekreftet at kommunene ikke alltid implementerer løsningene i etterkant av prosjektene er ferdige. Funnet gir grunn til å fremsette en ny hypotese om at offentlige virkemidler må være tilgjengelig gjennom hele forløpet, fra oppstart, utvikling og implementering.

Trude Andresen fra KS er usikker på om kriteriene i Fonden for Velfærdsteknologi er de rette, og er redd for at midlene blir tatt fra kommunenes frie midler. KS er opptatt av at det må være et tverrfaglig samarbeid på tvers av kunnskapsinstitusjoner, næringsliv og kommuner. KS tenker at virkemidlene skal knyttes opp mot forskningsmidler, og vil se på modeller for samarbeid på bakgrunn av en slik tilnærming. Dag Ausen fra SINTEF ser at Fonden for Velfærdsteknologi har gitt flere danske kommuner mulighet til å sette i gang prosjekter, men han er allikevel usikker på om aktiviteten alene er i stand til å implementere teknologien. Fonden for Velfærdsteknologi har valgt en modell hvor kun kommunen og én industriaktør involveres. Ausen på sin side har større tro på at forskningsbasert kunnskap vil påvirke samarbeidet i positiv retning, og i tillegg vil kunne ha en katalysatorfunksjon

å utfordre partene. Blascke et al. (2009) støtter Ausen i at forskning spiller en nøkkelrolle i denne sammenhengen. SINTEF ser at det er krevende for en kommune og industriaktør å forholde seg til hverandre fordi de ikke klarer å snakke sammen på samme nivå: det blir gjerne et kunde og leverandørforhold. Derfor tenker SINTEF at en trekantmodell er nøkkelen for gode prosjekter. Men Ausen presiserer at det må skapes rom for at alle partene kan stå godt i modellen, ved for eksempel dele virkemidlene på alle aktørene.

Per i dag er det svakheter i virkemidlene i norske forhold, det er vanskelig å sette opp prosjekter som muliggjør en god balanse for alle aktørene. Dag Ausen forteller at dette er svært krevende, og at det ikke finnes en fasit. Han er overbevist om at man må bli flinkere til å følge opp prosjektene underveis og i etterkant. Han sier at Forskningsrådet sliter med at pengene de bevilger, ikke går til det som var intendert. Svakheten er at altså at de er fornøyde med å ha bevilget pengene, og at de samtidig ikke følger opp resultatene om de har fått det man ønsket. Litteraturen sier at i et OPI-samarbeid vil deltakere ikke kunne karakteriseres som et kunde-leverandørforhold med formål om å levere en kjent løsning. Deltakere vil i denne modellen sammen definere problemområdet (Erhvers- og byggestyrelsen 2009). Dette kan tyde på at norske prosjekter ikke har erfaringer med OPI-modellen.

Terje Myhre fra Abilia frykter at forskning vil føre til flere forskningsrapporter og færre produkter utviklet. Han har derfor større tro på modellen Fonden for Velfærdsteknologi bruker. Bjørn Horten mener også at det vil være nødvendig å fokusere mer på forskning. I dag har helse- og omsorgsektoren en årlig kostnad på over 70 milliarder kroner, og det brukes kun 35 millioner på forskning. Det er svært lite på en sektor som har så stor betydning. NOU (2011:11) viser til samme utfordring. Bjørn Horten bekymrer seg ikke for at forskning vil føre til færre produkter, og mener Forskningsrådet bør ha rollen med å bevilge virkemidler til sektoren. Bjørn Horten støtter ikke at forslaget om et nytt sekretariat bør ta på seg rollen som et nytt virkemiddelapparat, som KS og Hagen-utvalget har foreslått. Forskningsrådet er allerede etablert og har kunnskap om en slik rolle, og Horten mener derfor det er mer naturlig at de har denne rollen. Horten ser imidlertid for seg at et sekretariat vil være nødvendig for en nasjonal kunnskapsdeling. Bjørn Horten har ikke tro på at norske myndigheter kommer til å investere i betydelige beløp som

Danmark har gjort gjennom Fonden for Velfærdsteknologi. *”Slike midler har ikke vært foreslått i Norge enda, og kan derfor kan vi ikke sammenligne Norges planer med hva de har i Danmark.”* (Bjørn Horten 3. mai 2012)

Sara Øllgaard har erfaring med å jobbe med forskere fra flere prosjekter, og har et annet syn på en slikt trekant-samarbeid (*triple-helix*). Hun er svært skeptisk til at forskning skal bli et krav til et samarbeid gjennom et eventuelt nytt virkemiddelapparat, slik som KS har tanker om. Sara Øllgaard mener at tre parter øker kompleksiteten og gjør prosjektene enda vanskeligere å organisere. Hennes erfaringer er at forskere har et snevert fokus, og tar prosjektet en annen retning enn hva som var planlagt, frykter hun at forskere ikke vil videre i prosessen. Hun opplever også at forskere er svært dårlig til å kommunisere sin kunnskap, men legger til at dette er personavhengig. Øllgaard er positiv til forskning, men hun har større tro på at forskning fungerer bra sammen med virksomhetene, hvis de inngår et frivillig samarbeid. Øllgaard er mer skeptisk på om forskning skal være en del av OPI-prosjekter. Et trekant-samarbeid kan også føre til rettighetsproblemer hvis prosjekter dreier seg om utvikling av teknologi og produkter. *”Skal alle parter bli tilfredse, så må man prøve å gjøre alle tilfredse. Da vil man ende med lav innovasjon.”* (Sara Øllgaard 9. mai 2012) I følge Fagforbundet (2011) vil enhver modell på offentlig-privat samarbeid øke transaksjonskostnadene. Kostnadene ved å fremskaffe informasjon, ta avgjørelser, evaluere prosjektet og lignende vil medføre byråkrati. Deling av risiko mellom offentlige og private aktører er en faktor som ikke er gratis. Her er det et viktig poeng myndighetene må ta hensyn til, når de vurderer nye modeller for samarbeid. Datamaterialet viser uenigheter om hvordan virkemidlene kan stimulere til innovasjon. På den ene siden virker forslaget til Ausen som en god modell på samarbeid: at virkemidlene burde deles på alle partene slik at de kan stå godt i modellen. Men på den andre siden har Øllgaard et poeng med at det kan ende med lav innovasjon om alle skal gjøres til lags. Dette er noe myndighetene må ta med i sine betraktninger.

Bjørn Horten har lagt merke til at Fonden for Velfærdsteknologi ikke har ført til innovasjoner, men til mange små forsøksprosjekter. Han er ikke imponert over resultatet av investeringen, og har fått med seg at fondet har nylig endret strategi og trukket tilbake midlene (Fonden for Velfærdsteknologi 19. desember 2011). Sara

Øllgaard er enig med Bjørn Horten om at resultatene fra Fonden for Velfærdsteknologi kunne vært bedre. *”Jeg har også personlig hatt forventninger om at våre midler til prosjektet Innovation Center Copenhagen skulle ført til flere suksessprosjekter på tre år. Jeg håper vårt neste prosjekt vil føre oss lenger. Det tar lang tid å se besparelse og det er for tidlig å vurdere, fordi det er for mange perspektiver å ta hensyn til.”* (Sara Øllgaard 9.mai 2012) Bjørn Horten har stor tro på Innovasjon Norges nye planer om å få i gang noen store prosjekter inn mot helse- og omsorgssektoren. I den nye innovasjonsmeldingen så står det at Innovasjon Norge har bedt om 100 millioner kr for å sette opp prosjekter i en størrelsesorden på ca. 20-30 millioner på hvert prosjekt. Bjørn Horten har større tro på at prosjekter i større skala kan føre til innovasjoner og at virksomheter sammen kommer frem til løsninger. Erhvervs- og Byggestyrelsen (2009) sier at store prosjekter fungerer godt i OPI-modellen, men at de ikke nødvendigvis er mer vellykkede. Erfaringer gjort frem til nå har vært preget av mange små prosjekter i begge land. Dette har ikke ført til innovasjon, i følge Marie Louise Thomsen. Funn i datamaterialet gir grunn til å anta at større samhandlingsprosjekter kan øke innovasjon på velferdsteknologi. Skal Norge utvikle kunnskap og erfaringer på velferdsteknologi er det god grunn til å utprøve nye former for samarbeid slik at vi ikke ender opp med å få de samme resultatene som Danmark har etablert på bakgrunn av de foregående år, som ikke har ført til innovasjoner for sektoren.

Nordic Innovation (2011) hevder at innovasjonsaktiviteter er påvirket av de rammebetingelsene de operer under. Mangel på fleksibilitet i lovverk og forskrifter kan hindre innovasjonsevnen i offentlig sektor. Det kan gi grunnlag for å opprette en ny hypotese om at virkemidlene bør tilrettelegges med en fleksibilitet for å møte behovene til hvert enkelt prosjekt. En mulig løsning kan være å ha et offentlig virkemiddelapparat som er todelt for satsningen på velferdsteknologi. I dag har Innovasjon Norge virkemidler rettet mot næringslivet, og kunne fått en utvidet bevilgning mot en slik satsning. Forskningsrådet kunne fått det samme mot offentlige organisasjoner.



### *Faktor 5: Manglende innovasjonskompetanse blant ledere i kommuner*

Flere informanter bekrefter at ledere i kommunesektoren mangler tilstrekkelig innovasjonskompetanse for å kunne utvikle og lede en innovasjonskultur. Ledere i offentlig sektor jobber med drift under presset kommuneøkonomi. Kommunen har ikke organisert ledelsen på en slik måte at de har ressurser til å jobbe profesjonelt med innovasjonsprosesser, verken kreativt eller effektivt (2, 14, 6, 3, 2, 14, 10, 15, 16, 10). Litteraturen støtter informantene om at innovasjonsprosjekter drukner i daglig drift, et faktum som anses som en reel utfordring for velferdsteknologien (KL & Udbudsportalen 2010; Erhvervs- og Byggestyrelsen 2009). Erhvervs- og Byggestyrelsen (2009) bekrefter at ledere i offentlig sektor mangler kunnskap og kompetanse på å lede innovasjonsprosesser. De sier også at virksomhetene i verste fall trekker seg fra samarbeidet, fordi avkastningen på investeringen blir for mye forsinket. Virksomhetenes største barriere er langsomme beslutninger i offentlig sektor i følge Erhvervs- og Byggestyrelsen (2009).

Marie Dahl i Sarpsborg kommune sier at første barriere er kombinasjonen av ledernivået, og hva organisasjonen er moden for. Selv har hun opplevd at kurs har ført til at ledelsen har kommet tettere på medarbeidere og deres hverdag. I følge Nordic Innovation (2011) er informanten inne på selve kjernen i utfordringen. Studier viser at lederens rolle har stor betydning for innovasjonsevnen i offentlig sektor. Ledere som bevilger tid til innovasjonsarbeid for medarbeiderne har et stort potensiale for å lykkes. Hvordan offentlig og privat aktører samhandler med hverandre anses som neste generasjons lederskapsforskning (Nordic Innovation 2011). Marie Dahl sier det er utrolig viktig at innovasjonsarbeid er forankret i både den administrative og politiske ledelse i kommunen. Sarpsborg kommune har en god ledelse som tenker fremtidsrettet og som satser. Erhvervs- og Byggestyrelsen (2009) sier at forankring og støtte fra ledelsen er avgjørende for suksess. Marie Dahl sier at dette har ført til at Sarpsborg kommune evner å skape flyt for å implementere ny teknologi, og en atmosfære hvor ansatte tenker nytt rundt sine arbeidsrutiner. Marie Dahl har sett at andre kommuner får forsinket utviklingen hvis ikke dette fungerer optimalt. En fallgrube kan være at en leverandører klarer å "selge" seg inn på "feil" nivå i organisasjonen, slik at kommunen ender opp med å bli bundet opp i dårlige avtaler som hindrer nye aktører å komme inn i kommunen. Dette bekrefter også Sara

Øllgaard. Slike konsekvenser har ikke blitt tenkt godt igjennom i kommunene, som oftest skaper mye merarbeid (Marie Dahl 20.mars 2012). Øllgaard sier at det største potensiale til suksess ligger i organisasjonsutvikling i kommunene. Kommunene kan ”trene” organisasjonens medarbeidere ved å rydde opp internt, utfordre arbeidsrutiner, minimere byråkrati og effektivisere informasjon. *”Det er fortsatt preg av penn og papir i sektoren. Det er i organisasjonsutvikling potensiale for revolusjon ligger. Klarer de det så kan kommunen klare mye.”* (Sara Øllgaard 9. mai 2012) Klein et al. (2010) sier at økt fokus på lederskap har positiv innvirkning på vurderinger i offentlig interesse. Her anbefaler teorien at ledere i offentlig sektor må adoptere egenskaper fra private entreprenører. Den største økonomiske gevinsten ligger hos dem som behersker å ta vurderinger i usikkerhet og som har kontroll over offentlige ressurser.

Godt lederskap handler også om å ha god kommunikasjon mellom alle involverte parter. En dansk næringslivsaktør sier at det har vært en utfordring med skjult agenda fra kommunens side, hvor det har tatt lang tid å få alle fakta på bordet. Et godt samarbeid fungerer best under gjensidig utbytte og gjennom åpen dialog fra start (1). Som skrevet tidligere i oppgaven, sier NOU (2011:11) at innovasjonssamarbeid krever høy tillit mellom partene som deler informasjon og innsikt med hverandre. I realiteten oppfattes dette som at kommunene ikke har respekt for virksomhetenes tid og involvering i sektorens utfordringer. Skal bærekraftig velferdsteknologi utvikles, er det avgjørende at partene viser tillit til hverandre og tør å ta en risiko sammen. Her må sentrale myndigheter sørge for at ledere i kommuner har forståelse for hva som kreves for at innovasjon kan oppstå.

Sarpsborg kommune har innsett at de må ta en større risiko, ta flere sjanser og investere i risikoprojekter. *”Vi jobber aktivt mot velferdsteknologi og finne nye arbeidsmetoder.”* (Marie Dahl 20. mars 2012) NOU (2011:11) peker på at risikovilligheten blant norske kommuner er nokså lav. Her viser informanten at dette er på vei til å endre seg for denne kommunen. I følge Annemette Digmann (13.oktober 2010) fra MidtLab er risikoanalyser et suksesskriterie for å forberede seg på hva som kan gå galt i prosessen. Hun sier at svært mange ledere i kommunen gir opp, når nøkkelen til å lykkes med innovasjon er å ha tålmodighet og mot. I følge NOU (2011:11) mangler kommunenes ledere muligheten til å være fleksible i forhold til endrede forhold og behov. Hagen-utvalget utelukker ikke at det er behov for nye

typer ledere i offentlig sektor. Funnene fra datamaterialet viser at ledere i kommunen mangler insentiver til å lede innovasjonsprosesser. Her kan myndighetene bevilge tid og handlingsrom for disse. Samtidig har offentlig sektor noen utfordringer med tanke på at ikke alle personer evner å drive innovasjon. Klein et al. (2010) sier at entreprenører forstyrrer eksisterende mønster av ressurser og utnytter disse i dristige og kreative handlinger. I privat entreprenørskap er det mer naturlig at entreprenører, velger å innta rollen som entreprenør og ta den risiko som innovasjon krever. Dette bringer oss tilbake til Klein et al. (2010) som sier offentlig sektors motstridende målsetninger potensielt er mer komplisert enn i privat sektor. Funn fra datamaterialet indikerer også at samhandlingsprosjektene drives frem av personlige relasjoner og nettverk. Derfor blir personlige egenskaper både en barriere og suksessfaktor for innovasjon i offentlig sektor. Dette gir grunnlag for å fremsette en hypotese om at ledere i offentlig sektor må adoptere private entreprenørers egenskaper i jakten på offentlig interesse.

#### *Faktor 6: Manglende innovasjonskultur i kommunen*

*”Vi må tenke nytt rundt vårt servicenivå!” (Ivan Kjær Lauridsen 26. mars 2012)*

Et tenkt eksempel på servicenivå: *”Hvis en blind etterspør en førerhund, og ikke vet det finnes en operasjon som kan gi ham synet tilbake, og hvis kommunens kompetanse er å da gi en førerhund som i tillegg er dyrere enn en operasjon - ja da mangler vi en henvisningskompetanse.” (Ivan Kjær Lauridsen 26. mars 2012)*

Med dette mener Lauridsen at kommunen må skape et overblikk over de mulighetene som finnes i teknologien. Han sier det er en utfordring fordi teknologien utvikles i en rasende fart. Allikevel mener han at den største utfordringen ligger i å implementere teknologien, som består av ca. 80 prosent av innsatsen. Her må kommunen bevisst arbeide med å stille spørsmål om hva og hvorfor man har slike arbeidsrutiner og hvorfor vi gjør som vi gjør. KS er enig i at framtidens velferdsutfordringer handler om mer enn teknologi. *”Teknologien blir et virkemiddel for innovasjon og utvikling i kommunene, men i sin helhet dreier det seg om å utvikle en infrastruktur og organisatoriske løsninger rundt teknologien. Kommunene blir nødt til å finne nye organisatoriske løsninger i partnerskap med det sivile samfunn, og i samhandling*

*med brukerne selv.*” (Trude Andresen 22. mars 2012) NOU (2011:11) Funn bekrefter at implementeringer av innovative løsninger krever store organisatoriske og kulturelle endringer. Ulempen er i følge KL & Udbudsportalen (2010) at en slik innovasjonskultur vil ta lang tid å bygge opp.

*”Det er ikke nok smerte, krigsgenerasjonen er fornøyd med lite, men det er ikke kommende generasjoner. Bevilgningene er ikke for små, men for store til at kommunen innser at de må omstille seg.”* (Bjørn Horten 3. mai 2012) Horten mener at kommunene ikke føler presset fra befolkningen som ubehagelig *nok* til å gjøre noe med utfordringene. Han sier de må selv ta eierskap til innovasjonsprosjektene. De store besparelsene ligger i effektiviteten og kvaliteten på tjenestene de leverer. Her mener han sektoren har mye å lære fra banktjenesten og forsikringsselskaper som har gjennomgått tilsvarende omstillingsprosesser. Nordic Innovation (2011) sier at sektoren påvirkes av organisasjonens holdninger til risiko og endring. Dette støtter antagelsen om at det er behov for en nasjonal strategi som vil sørge for at satsingen på velferdsteknologi blir nasjonalt forankret. Marie Louise Thomsen mener at kommunene må selv finansiere prosjektene, for å sikre både god forankring og det at kommunene har en intensjon om i etterkant å implementere løsningene som oppsto i prosjektet. Når Horten mener at kommunene ikke føler stort nok press på å endre seg, virker det som kommunene ikke har motivasjon til å drive innovasjon. Funnet gir grunn til å styrke Thomsen antagelse om at kommunen må selv må finansiere prosjektene for å sikre at prosjektene har rett forankring og motivasjon.

Trude Andresen sier at det er behov for teknologikompetanse i kommunesektoren som har forståelse for tjenesten, og det vil være behov for at omsorgsarbeidere som forstår seg på teknologi. *”Kommunene vet ikke hva slags teknologi som finnes, og de vet ikke hva de trenger. De er også usikre på hva slags behov teknologi kan dekke.”* (Trude Andresen 22. mars 2012) KS har gjennomført en undersøkelse som har dokumentert at velferdsteknologi i svært liten grad er tatt i bruk i kommunene. Det store flertallet etterlyser informasjon om mulighetene som ligger i velferdsteknologien. Kommunene etterlyser også økt satsing på rådgivning tilknyttet implementering og integrering i tjenestene. Manglende kompetanse og økonomiske støtteordninger blir vurdert som de største barrierene mot å ta teknologien i bruk. KS

ønsker derfor å sette fart på arbeidet med implementering og at prosjektene koordineres og at praksis nær kunnskap spres (KS 7.mars 2012).

*”Vi har undervurdert brukerens involvering, noe vi har merket godt i etterkant. Vi har brukt altfor mye tid på å tilpasse teknologien i stede for å inkludere brukeren fra start.”* (Åse Bergene 21.mars 2012) En næringslivsaktør kan fortelle at det eksisterer utfordringer med å tilpasse teknologien i kommunen. *”Terskelen kan være ganske stor for å ta i bruk teknologi for godt voksne damer med teknologiangst i hjemmetjenesten.”* (4) Sara Øllgaard kan bekrefte at personale og brukerne er den største barrieren for å ta i bruk teknologi. *”For at investering i teknologi skal lønne seg, må kommunen organiseres arbeidsrutiner rundt teknologien. I dag har kommuner ikke orden på rutiner og hvordan de skal tilrettelegge nye velferdsløsninger. Problemer oppstår når hvem skal gjør hva og hva skjer når produktet går i stykker. Mange kommuner glemmer det når de kjøper en ny teknologi, og så blir de skuffet over at den ikke hadde den effekten de skulle ønske, og som de hadde regnet med.”* (Sara Øllgaard 9.mai 2012) Dag Ausen beskriver en lignende erfaring SINTEF har gjort gjennom et prosjekt i regi av InnoMed. Et sykehjem investerte i teknologiløsninger for store beløp, men løsningene ble aldri tatt i bruk. Årsaken var at medarbeiderne i tjenesten sa at teknologien ikke virket. Problemet her var at kommunen ikke hadde kunnskap om å lage en god kravspesifikasjon, eller å forutse fremtidige utfordringer. Ausen mener denne kunnskapen ikke finnes i det offentlige i dag. Dette samsvarer med tidligere studier om at omsorgspersoner har begrenset kunnskap om nye teknologier (Blaschke et al.2009), og med at ansatte i den kommunale omsorgssektoren består av en høy andel ufaglærte og mange deltidsansatte (NOU 2011:11). Mange deltidsansatte og ufaglærte vil muligens ikke ha den rette motivasjonen for å være innovative, da disse jobber for å lønne seg for sitt arbeid som omsorgsgivere, og de har heller ikke fått ansvar til å drive med krevende innovasjonsprosesser. Nordic Innovation (2011) har identifisert fire faktorer som påvirker innovasjonsprosessen i alle faser av utviklingen og som gir en indikasjon på hvordan kommuner organiserer innovasjon. For det første handler det om hvordan prosjektet er forankret i organisasjonens øvrige strategi, det handler om lederens rolle i organisasjonen, betydningen av strukturering av innovasjonsprosessen og det handler om hvilken kompetanse organisasjonen besitter.

Dag Ausen forteller at nøkkelen til suksess ikke vil bli funnet over natta. *”Ingen i kommunen i dag har det handlingsrommet som skal til for å skape en innovasjonskultur.”* (Dag Ausen 24. april 2012) Dette bekrefter også Bjørn Horten. Videre sier Ausen at kommunen på mange måter har lignende utfordringer som næringslivet. *”En kommune må også ha en utviklingsenhet om de skal klare å drive innovasjon, de må ha mekanismer som gjør at man kan involvere daglig drift, og skape rom for å være innovativ rundt produksjonen. Dette må skapes i hjemmetjenesten. Teknologien er kun et bidrag. Kommunen må klare å jobbe bredt, komplekst og tverrfaglig med endringsprosesser.”* (Dag Ausen 24. april 2012)

Hvordan organisatoriske innovasjoner utvikles, synes å være nokså lik i offentlig og privat sektor (Nordic Innovation 2011). Utydelige målsetninger kan få utfordringer for å skape innovasjon rundt teknologien. For eksempel har virkemiddelapparater Fonden for Velferdsteknologi gitt feil signaler til medarbeiderne i kommunene fra start med sin målsetning etter ”arbeidsbesparende teknologi”. Medarbeidere i omsorgsektoren betraktet denne satsningen som en fornærmelse, og som sløsing av midler kommunen kunne betalt regninger med. Blaschke et al. (2009) peker på at innovasjonsprosesser kan oppleves som ”bortkastede ressurser” av omsorgspersoner om tiltakene er negative. Dette virker som å være et problem for en felles forståelse av hva innovasjon krever, som KL & Udbudsportalen (2010) fremhever som en suksessfaktor. Blaschke et al. (2009) viser også til at satsningen på velferdsteknologi ikke kan bevise å være både effektiv og kostnadseffektiv, da menneskelig assistanse og opplæring er nødvendig for at teknologien kan fungere. Dette er et viktig bidrag fra forskningen, som ikke fremkommer i datamaterialet.

Litteraturen og datamaterialet gjenspeiler at motivasjon, kunnskap og handlingsrom er nødvendig for å utvikle en innovasjonskultur. Mangler kommunen en innovasjonskultur, vil det helt klart være umulig å fremskaffe innovasjoner, til tross for massiv tilgang på risikokapital. Dette leder tilbake til at det er et stort behov for ledere med innovasjonskompetanse som kan styre og lede innovasjonsprosesser mot nasjonale målsetninger.

*”Vi er nå i en prøvesituasjon hvor velferdsteknologi må utprøves og utvikles. Kommunene som er i front må gå opp løypa, det er tungt. Vi må forvente oss å bruke*

*litt tid på å forstå målgruppen og at dette vil koste endel ressurser for å komme inn på det store markedet, som vi vet er der.” (Trude Andresen 22. mars 2012)*

#### *Faktor 7: Manglende initiativ fra virksomhetene*

*”Næringslivet er gode til å lytte til hva vi har å si, men de greier ikke ta det innover seg og gjøre noe med det.” (8) ”Kommunen må ikke glemme at det er de som ønsker å forbedre sine tjenester.” (1) KL & Udbudsportalen (2010) viser til at det er store utfordringer i kulturelle forskjeller, og disse sitatene uttrykker frustrasjonen mellom dem.*

I Norge bærer dagens tilstand preg av at næringslivet ikke er modent for et offentlig og privat innovasjonssamarbeid (OPI), noe som kommer frem fra samtaler i både Norge og Danmark (9, 6, 2, 8, 10). Årsaken til dette kan ligge i at målsetningene til private virksomheter er motstridende i forhold til målsetninger i offentlig sektor. Innovasjon krever langsiktig målsetninger med en god forankret strategi (Nordic Innovation (2011); Klein et al. 2010). En slik strategi finnes ikke i offentlig sektor i dag, som også Nordens Velfærdsenter (2010) peker på i sin rapport ”Fokus på velærdsteknologi”.

Det er få næringsaktører som har sett et marked i offentlig sektor, noe som trolig er årsaken til at det er få som engasjerer seg i de mulighetene denne sektoren kan gi (10). Bjørn Horten vet at mange virksomheter har gått lei av å vente på kommunenes beslutning og har derfor gitt opp. I tillegg har ikke virksomhetene råd til å holde på med dette år etter år, uten at kommunene begynner å investere. I dag ser Horten en tendens av nye virksomheter som dukker opp å satser på velferdsteknologi for privatmarkedet. Dette markedet tror han vil eksplodere om få år. Det stemmer med hva Marie Louise Thomsen fra MidtLab, sa om at større virksomheter kan enklere delta i utviklingsprosjekter med kommunen fordi de ikke frykter å bli ekskludert fra et anbud.

Erfaringer fra Kommunernes Landsforbund (KL) sier at virksomhetene har ulik motivasjon for å delta i et OPI-samarbeid. Mindre virksomheter engasjerer seg fordi de ønsker å ha et marked å selge til. Større virksomheter ønsker å oppnå

utviklingserfaringer innenfor en bestemt målgruppe, og disse er ikke så opptatt av at produktene blir implementert i etterkant. Større virksomheter har ressurser til å utvikle kommersielle produkter for et privat marked og til eksportmarkeder. Disse problemstillingene ser ut til å skyldes problemer i tolkningen av anbudsreglene og i finansieringsordninger. Først og fremst fører praksisen av anbudsreglene til at private virksomheter ikke ønsker å delta i utviklingsprosjekter, grunnet muligheten for å bli diskvalifisert til å vinne et anbud. Et annet problem er at de fleste virksomhetene i Norden er preget av små virksomheter (5). I den forbindelse, nevner en informant at anbudsreglene kan ødelegge næringslivet i et samfunnsøkonomisk perspektiv, fordi små virksomheter ikke får tilgang på et marked å selge til (12).

Næringslivet må forandre sitt tankesett fra å være en leverandør til å bli en samarbeidspartner med kommunen. Næringslivet kan godt tillate seg å være litt proaktive og foreslå forbedringer og vise engasjement, forteller norske informanter (2, 8). Dette er en dokumentert hindring for innovasjon, som Kommunernes Landsforbud (KL) fremhever (KL & Udbudsportalen 2010). Løsningen på et slikt problem kan være å organisere prosjektene etter OPI-modellen, som vil eliminere et slikt leverandør og kunde fokus.

Virksomhetene bør utføre en bedre kvalitetssikring av produktene før de tester ut teknologien på brukerne i kommunen, fordi dette vil hindre at man utsetter brukeren for unødvendige tester. Problemene er ofte enkle å forutse før de blir testet hos brukerne (2, 8). Enkelte mistenker at virksomhetene ikke respekterer kommunen på lik linje som andre kunder, og har opplevd at de ikke behandler brukerne i kommunen med respekt. Med mangelfull respekt mener informanten at virksomhetene forstyrrer brukernes privatliv. *”Vi må bli flinkere til å lære av hverandre og kommunisere bedre. Kommunen har tendens til å si at produktet ikke var slik de hadde tenkt, uten at de har sagt hva de har tenkt. Vi opplever at de aldri vil bli fornøyd, noen ganger er det bedre å begynne et sted.”* (4) NOU (2011:11) sier at prøving og feiling er kjennetegn ved all innovasjon, og at regelstyring og profesjonstenkning kan hindre utviklingen av en innovasjonskultur. Her må ledelsen i kommunen jobbe med å få aksept internt i organisasjonen for å jobbe med innovasjon, fordi innovasjon krever at eksperimentering er legitimt, og at det ikke blir sett på som en aktivitet som har til hensikt å misbruke skattebetalernes penger.



Kommunikasjon må forbedres, og det gjelder begge veier. Også kommunen kan forbedre seg på dette området (8). Sara Øllgaard bekrefter også at kommunene er redd for at virksomhetene går inn i prosjekter med kun et mål om å tjene penger.

Kommunene ønsker å tilby bedre service på tjenestene sine, og de ønsker det beste for innbyggerne sine. Her er det en redsel kommunene må overkomme, for de fleste virksomhetene ønsker også å levere gode løsninger for kommunen og fortsatt tjene penger. Men virksomhetene ser også på kommunens ledelse som noen som ikke har forstand på forretning og som har urealistiske krav og forventninger om hva et produkt kan. Virksomhetene har gjerne en oppfatning om at kommunen er byråkratiske, og at de har et vanskelig system å sette seg inn i. Per i dag er det et faktum at flere virksomheter har geniale produkter som enkelt kunne tilpasses den offentlige sektor. Men de er ikke interessert i å engasjere seg i det offentlige, fordi de ikke ser et marked der. Sara Øllgaard mener at kommunen blir nødt til å utvikle bedre kommunikasjonskanaler for å komme i kontakt med virksomhetene. Kommunene er ulikt organisert, noe som gjør det svært vanskelig for virksomhetene å "banke på døren" og presentere seg selv og sine ideer. *"Dette er en veldig ny måte å tenke på i kommunen. At kommunen nå skal åpne dørene for virksomhetene, og se på andre mulige partnere, enn de som allerede er leverandører til kommunen. Det krever at de kjenner til leverandører. Her går innovative ideer tapt, fordi det simpelthen er for vanskelig."* (Sara Øllgaard 26. mars 2012) Hun bringer Odense kommune opp som et frembringende eksempel på en kommune som har overkommet disse barrierene og er gode til å ta i mot virksomhetene.

Noen ganger ser medarbeidere i kommunen svakheter med produktene og kunne ønske at produktene hadde andre bruksområder/funksjoner (2, 8, 10). *"Næringslivet og kommunene har alle tradisjoner. Kommunen forventer at teknologien skal være 100 %, det er også vårt mål, men det går ikke alltid som planlagt."* (4)

Trude Andresen fra KS bekrefter at virksomhetene ikke er vant til å jobbe med kommunen i utviklingsarbeid. Virksomhetene er vant til å lage et produkt og vise det frem i etterkant. I denne situasjonen er det behov for at alle brukergrupper er med på utviklingsprosessen. Velferdsteknologien skal kunne brukes av en dame på 85 år som kanskje aldri har brukt teknologi tidligere. Ferdig hyllevarer er ikke et realistisk bilde her. Utfordringene er at næringslivet kjenner behovene i kommunen alt for dårlig. De

kjenner ikke kulturen og de snakker ikke samme språk. Næringslivet må få innsikt i utfordringene til pleie- og omsorgstjenesten. Virksomhetene som nå er i gang å utvikle velferdsløsninger for den offentlige sektor, er små virksomheter. KS vil derfor jobbe for å få på plass risikoavlastning for både kommunene og for næringsliv.

En dansk virksomhet informerer om at det ikke har vært noen konkurranse mellom bedrifter på dette området (11). Det samme bekrefter Bjørn Horten om norske virksomheter.

Blaschke et al (2009) hevder at forskning aldri kan etablere solid bevismateriale for effekten av teknologien. Forskere frykter at dette er en unnskyldning for at myndighetene ikke ønsker å iverksette tiltak for å minimere usikkerheten. Nordic Innovation (2011) uttrykker også at innovasjon ikke alltid er lett å oppdage før det har gått litt tid.

Som det fremgår er det spenninger mellom aktørene. Hvis kommunene og de private virksomhetene hadde hatt velfungerende modeller på samarbeid, kunne prosjektene oppnådd høyere synergieffekter for deling og utvikling av kunnskap. Det ville også redusere transaksjonskostnadene. På bakgrunn av datamaterialet vil jeg argumentere for at myndighetene må sette inn tiltak som kan gjøre det mulig for kommunene å endre organisasjonens holdninger til endring og innovasjon.

#### *Faktor 8: Konkurranse mellom offentlige organisasjoner*

*”Sektoren unngår å snakke om at det oppstår konkurranse mellom kommuner, sykehus og regioner.” (Marie Louise Thomsen 28. mars 2012)*

Thomsen forteller at offentlige organisasjoner kan risikere å slå seg sammen om de ikke utmerker seg. Benchmarking blir brukt for å måle seg opp mot hverandre. Konkurranse anses som en hindring for innovasjon, fordi samhandlingsprosjekter på velferdsteknologi blir et suksessmål i seg selv, enn at de gir en reel nytteverdi.

*”Vi har investert betydelige skatte kroner i samhandlingsprosjekter mellom offentlig og privat sektor. Til nå har verken prosjektene gitt økonomisk gevinst eller vekst hos*

*virksomhetene, og heller ingen konkrete besparelser i offentlig sektor. Det er som om vi venter på at det kommer noen langtidseffekter, slik at vi kan lage den 'kost-benefit-beregningen' alle venter på. Inntil det skjer, så er ikke den massive investeringen rettferdiggjort. Det er for tidlig å se om det vil virke enda.*" (Marie Louise Thomsen 28. mars 2012)

*"Det er en barriere å flytte kunnskap og erfaringer fra en kommune til en annen kommune."* (Sara Øllgaard 9.mai 2012)

Et eksempel Øllgaard trekker frem er "robotstøvsugeren". *"Det er vilt og vanvittig hvor mange kommuner som har prøvd den. Og erfaringene vil ingen overta fra andre kommuner. De vil prøve selv."* (Sara Øllgaard 9.mai 2012) Sara Øllgaard tenker at dette har en sammenheng med kommunenes mentalitet. De tenker at de er unike, og de vil selv lage kostnadsberegninger og snakke med virksomheter. Kommunene ønsker altså ikke ta i mot erfaringer fra andre kommuner. På grunn av dette problemet har mange kommuner laget de samme prosjektene rundt i hele Danmark, eksempelvis "robotstøvsugeren". Øllgaard skulle ønske at kommunene innså at det ville være bedre for de alle om de satset på ulike prosjekter, og deretter overførte kunnskapen til hverandre.

Norske informanter har ikke uttrykt en slik intern konkurranse mellom kommuner eller regioner, men så finnes det knapt kommuner som har tatt initiativ til å løse velferdsutfordringene i Norge (15, 16).

Observasjonen om at det oppstår konkurranse mellom kommuner og regioner fremstår ikke som en tydelig barriere for innovasjon i teorien, men det kan tolkes som at dette har en sammenheng med offentlig sektors motstridende målsetninger for å drive innovasjon i offentlig sektor (Nordic Innovation 2011; Klein et al. 2010). Klein et al. (2010) beskriver at drivkraften for innovasjonsaktiviteter i offentlig sektor avhenger av beslutninger som tas under usikkerhet, og som handler om muligheter og begrensninger innenfor et politisk system. Beslutningstakere blir omtalt som "offentlige entreprenører" og har en målsetning for å få belønning for sitt arbeid i offentlig interesse. I denne sammenhengen kan man tolke at begrensningene i det politiske systemet presser kommunene til å være innovative men siden systemet ikke

har tatt høyde for å lage en strategi for hvordan innovasjon best kan utvikles for nasjonale målsetninger, har kommunene prøvd å gjøre sitt beste i forhold til egen mestring og målsetninger.

Størrelsen på kommunene har også en innvirkning på innovasjonsevnen. Små kommuner i Danmark føler seg utenfor beslutningsevne ovenfor større kommuner. I dag har små kommuner mindre makt og må følge politiske føringer. Dette er en ulempe for små kommuner som har kortere beslutningsprosesser (12). NOU (2011:11) mener at omsorgstjenestenes desentrale organisering i den norske velferdsmodellen er en forutsetning for en innovativ og praksisnær kunnskapsutvikling. Hagen-utvalget nevner i denne sammenheng at dette er et nasjonalt ansvar for at kunnskapsproduksjonen ikke blir kolonisert, og at man ikke ender opp med mange små prosjekter uten strategi med dårlig utnyttelse av administrasjon- og oppfølgingskostnader. Dette gir grunnlag for å fremsette en hypotese om at en nasjonal strategi og en nasjonal handlingsplan vil være avgjørende for at bærekraftig velferdsteknologi kan utvikles.

#### ***4.3.1 Oppsummerende vurdering delproblemstilling 2***

Undersøkelsen uttrykker at det foreligger mangelfull kunnskap om erfaringer på politisk nivå. Prosjekterfaringene er verdifull kunnskap som myndighetene kan benytte til å tilrettelegge en nasjonal infrastruktur, slik at bærekraftig velferdsteknologi kan utvikles. Det finnes ingen en nasjonal instans som tar vare på kunnskapen som produseres, som kan være årsaken til at det er få, små og spredte eksempler på prosjekter i Norge. I Danmark har de mange prosjekter, men disse er også små og har ikke ført til innovasjoner enda. Forskere fremhever at myndighetene må sikre at langsiktige strategier blir forankret nasjonalt, regionalt og lokalt. Informanter mener det er behov for insentiver som kontraktsformer og standardiseringer, som vil gjøre det enklere å drive innovasjon. Aktørene ønsker at myndighetene skal ha en rådgivende rolle, sikret et nasjonalt nettverk og bevilge tid til at ledere får handlingsrom for å innovere. Anbudsreglene synes å hindre innovasjon på området i Danmark, som er hovedårsaken til behovet for nye samhandlingsmodeller. I dette tilfellet har norske informanter ikke uttrykt

anbudsreglene som en hindring. Dette kan tolkes som at Norge har lavere erfaring med samhandlingsprosjekter og ikke erfart habilitetsproblematikken.

Funn i undersøkelsen viser at finansielle virkemidler ikke nødvendigvis fører til innovasjoner som intensjonene har hvert fra start. Virkemidlene har ført til et økt antall små prosjekter, som har resultert i prototyper som i liten grad har blitt implementert i kommunen i etterkant. Funn i undersøkelsen antyder at dette har en sammenheng med at myndighetene ikke har fulgt prosjekter opp underveis i utviklingsforløpet. I Danmark har offentlige virkemidler ført til at prosjektene har blitt et mål på innovasjon i kommunen (intern konkurranse mellom kommunene), fremfor å se på den nytteverdien prosjektene har skapt. Hadde kommunene hatt kommersialiseringskompetanse kunne kunnskapen blitt utnyttet andre steder i den offentlige sektor. Dette ser ut til å hindre innovasjon. Forskere foreslår at myndighetene burde støtte samhandlingsprosjekter med finansielle virkemidler i implementeringsfasen, i tillegg til utviklingsfasen for å sikre at gode løsninger blir implementert. Funn viser at god forankring er essensielt for prosjektenes kvalitet.

Informantene uttrykker en uenighet om forskningens rolle i samhandlingsprosjektene. Teorien hevder forskning spiller en nøkkelrolle for innovasjon. Men erfaringer fra Danmark tilsier at forskning kan øke kompleksiteten i prosjektene, og resultere i lav innovasjon. Her blir det foreslått at forskning burde samhandle med virksomhetene, uten at dette samarbeidet skal inngås i samarbeid med kommunen. Studier fra Norge og utlandet viser at enhver modell på offentlig og privat samarbeid har økt transaksjonskostnadene, som ser ut til å stemme med kompleksiteten i prosjektene.

Undersøkelsen uttrykker at ledere i kommunen mangler insentiver til å lede innovasjonsprosesser. Ledere må ha tid til å skille drift fra innovasjon, og øke kunnskap om innovasjon og hvordan lede slike prosesser. Ledere med beslutningskompetanse anses som en barriere og en suksessfaktor for innovasjon. Funn understreker at høy tillitt, god kommunikasjon og gjensidig utbytte mellom aktørene er viktig for prosjektenes kvalitet. Ledere med evner til å drive innovasjonsprosesser er personavhengig og en mangelvare. Dette kan hindre at bærekraftig velferdsteknologi kan utvikles for den offentlige sektor.

Undersøkelsen bekrefter at den største utfordringen er å implementere teknologien. Her er det en del utfordringer med å opparbeide en innovasjonskultur i kommunen som motiverer medarbeidere til å fremme innovasjonsprosesser. Funn viser at teknologien ikke har blitt implementert fordi medarbeidere ikke vil bruke den, her er det en utfordring med å dekke behovene til alle parter for at investeringen skal lønne seg. Dette synes å være et problem for manglende motivasjon og kunnskap om innovasjon, produktutvikling og teknologi i kommunen. En utviklingsenhet i kommunen fremheves som en løsning på å skille drift fra innovasjon.

Funn i undersøkelsen viser at det er få virksomheter som ser et marked i offentlig sektor. Langsomme beslutninger i kommunene er den største risikoen for virksomhetenes deltagelse i utviklingsforløpet. Virksomhetene har ikke råd til å vente på et offentlig marked skal åpne seg. For store virksomheter er dette et mindre problem, fordi de er ute etter kunnskap om offentlige behov og kan utvikle løsninger for privat- og eksportmarkeder. Litteraturen foreslår her å minimere sektorenes kulturforskjeller. Hvis kommunene og de private virksomhetene hadde hatt nasjonale retningslinjer for hvordan et OPI-samarbeid skal organiseres, vil man trolig oppnå lavere transaksjonskostnader, høyere synergi for deling av kunnskap og en felles forståelse for fremtidige velferdsytelser. Et annet viktig bidrag fra forskere, er at det ikke foreligger bevis for at satsningen på velferdsteknologi vil både være effektiv og kostnadseffektiv.

#### ***4.4 Analyse og diskusjon delproblemstilling 3:***

##### ***Hvilke faktorer kjennetegner et vellykket samarbeid mellom kommunene og private virksomheter om implementering og utvikling av velferdsteknologi?***

Informantene beskriver varierende faktorer som ligger til grunn for et vellykket samarbeid mellom kommuner og private virksomheter. Resultatene fra undersøkelsen overlapper til dels delproblemstilling to og, hvor hindringer for samarbeid etterspørres men med positivt fortegn.

Det er utfordringer med å ramse opp faktorer som kan kjennetegne et vellykket samarbeid mellom sektorene, fordi det finnes knapt noen ”suksessprosjekter” å

undersøke. Allikevel vil erfaringene fra utfordringer og fremganger gi en indikasjon på hva som kan føre til et vellykket samarbeid mellom kommuner og private virksomheter. Funnene i undersøkelsen har forsøkt å ikke gjenta informasjon fra de øvrige problemstillingene. Informantene i oppgaven hadde færre ideer om hva som kunne løst deres utfordringer innenfor samhandlingsprosjekter, erfaringene fra denne problemstillingen fremstår derfor som noe ubesvart.

Informantenes erfaringer tilsier at følgende faktorer skiller seg positivt ut som vellykkede faktorer for innovasjonssamarbeid for offentlig sektor. Faktorene er presentert i uprioritert rekkefølge.

1. Nye modeller på offentlig-privat innovasjonssamarbeid
2. Ildsjeler med beslutningskompetanse
3. Fokus på nytteverdien
4. Gjensidig tillit og risikovillighet
5. Nordisk samarbeid

#### *Faktor 1: Nye modeller på offentlig-privat innovasjonssamarbeid*

*”Min sjef Annemette Digmann, pleier å si at vi må gå fra amatørteater til profesjonell forestilling.”* (Marie Louise Thomsen 28.mars 2012) Med dette mener hun at vi må tenke som visjonærer for å oppnå innovasjon i sektoren.

MidtLab jobber på nåværende tidspunkt med å utvikle nye modeller for samarbeid på bakgrunn av problematikken som er blitt diskutert i delproblemstillingene en til tre. Marie Louise Thomsen deler gjerne MidtLabs nye ideer til fremdrift.

Foreløpig har modellen fått navnet ”Intelligent offentlig anskaffelser”. Modellen dreier seg om i mindre grad å organisere seg som prosjekt, slik tidligere modeller er basert på. Erfaringer til nå har vært preget av mange små prosjekter som ikke har ført til innovasjoner, og hvor utvikling- og idefasen har vist seg å være vanskelig å styre. Denne modellen tar derfor sikte på å la utviklingen ligge hos virksomhetene i stede

for å trekke den inn i offentlig regi. Myndighetene vil i denne modellen utvikle en visjon for sektoren, og videreformidle denne til virksomhetene. Mulig blir visjonen fremlagt gjennom en innovasjonskatalog som definerer fremtidens behov, og gir en indikasjon på hvordan rammene vil se ut om 5-15 år. Hvordan ser situasjonen ut hos kommunene, hvordan ser de eldre ut, hvordan ser arbeidsfordelingene ut, hvordan ser arbeidsgangene mellom regionene og kommunene ut, hvordan ser pasientforløpet ut og hvordan skal oppgavefordelingen se ut fremover er faktorer som vil telle. Slike opplysninger vil være nødvendig, på bakgrunn av at politiske målsetninger stadig endrer seg. Blant annet kan regioner slås sammen. I tillegg kan innovasjonskatalogen skissere når ulike tilbud kan forventes å komme. Gjennom felles opplysninger om fremtidige behov kan virksomhetene utvikle løsninger uten å bli rammet av anbudsreglene. Og lik konkurranse kan opprettholdes. Tanken er også at løsningene som blir utviklet får muligheten til å utprøves i dagliglivet underveis hos offentlige organisasjoner. Modellen handler ikke om privatisering, men om at ideer skal komme i omløp. Virksomhetene i Danmark er veldig positive til denne modellen. Foreløpig er modellen kun under utvikling.

MidtLab har gjort seg en del erfaringer, og mener at nøkkelen til bærekraftige velferdsløsninger kanskje ikke oppstår gjennom vårt demokratiserte forhold til innovasjon i offentlig sektor. *”Vi har hele tiden tenkt at alle skal involveres i innovasjonsarbeidet, men det er ikke sikkert at alle har lyst til å delta i innovasjonsarbeid eller at alle like gode til å innovere. Men dette er et tema man helst ikke vil berøre i det offentlige.”* (Marie Louise Thomsen 28. mars 2012) Teamarbeid i offentlig regi består av tilfeldige folk uten innovasjonskompetanse, og dette har ofte ført til at konkurrerende virksomheter leverer løsningen på markedet før prosjektet er ferdig. Dette bekymrer MidtLab, fordi de ser at konsekvensen av man ikke har en fullprofesjonell innovasjonskultur i offentlig sektor kritisk for sektorens utfordringer.

For øyeblikket er det en diskusjon som går på om satsningen for sektoren skal foreligge på regionalt plan eller et nasjonalt plan. MidtLab mener det burde ligge på nasjonalt plan for å oppnå et større volum. *”Hvis myndighetene har en holdning til problemstillingen er MidtLab fornøyd.”* (Marie Louise Thomsen 28. mars 2012)

Sara Øllgaard fra Væksthus Hovedstadsregionen delte også noen fremtidsplaner.



Væksthus Hovedstadsregionens neste prosjekt er under planlegging med Ballerup kommune. Prosjektet tar sikte forbedre kommunikasjonen mot virksomhetene slik at virksomhetene kan søke informasjon og til og med kjøpe tjenester fra kommunen. Ballerup kommune ønsker gjerne ”åpne opp dørene” til virksomhetene, men de vet godt at de ikke har tid til det. På bakgrunn av stor etterspørsel etter informasjon og kunnskap om offentlige behov fra virksomhetene, vil Ballerup kommune nå selge denne kunnskapen til virksomhetene. Hvis virksomhetene betaler for kostnaden for å frembringe kunnskapen, er kommunen villig til å prøve dette.

Tjenestene Ballerup kommune planlegger å selge er blant annet kommunale tall. *”Et tenkt eksempel er om en virksomhet er i ferd med å produsere støttestrømper. Ved å få kunnskap om hvor mange støttestrømper kommunen kjøper inn pr år, kan virksomhetene få spesifikke tall for å lage en god forretningsplan.”* (Sara Øllgaard 9. mai 2012)

For kommunen tar det lang tid å finne frem slike tall, men hvis virksomhetene betaler for kunnskapen kan de frigjøre ressurser til å lete frem informasjonen. Et annet tenkt eksempel er at kommunen kan tilby virksomhetene en ”guidet tur” med en hjemmehjelp, slik at virksomheten får kunnskap om hvordan en hverdag kan se ut. Eller virksomhetene kan kjøpe en halv dag på et pleiehjem så virksomheten kan komme i kontakt med en bestemt brukergruppe, hvis de ønsker tilbakemelding på et produkt de gjerne utprøve. På den måten kan kommunen stille brukere og medarbeidere til rådighet. En annen tjeneste kan for eksempel være å hjelpe til med å godkjenne merking at medisinske produkter som krever enorm profesjonell datainnsamling.

Erhvervs- og Byggestyrelsen (2009) peker på at det ikke finnes en godkjent måte å organisere offentlig og privat innovasjonssamarbeid på, og uttrykker at dette er nødvendig for at partnere kan tillate seg å forplikte seg til partnerskapet. Lykkes et innovasjonssamarbeid, kan det få betydelige synergieffekter for partene.

Virksomhetene får muligheten til å utvikle kommersialiserbare løsninger, og offentlig sektor kan spare enorme kostnader og øke befolkningstilfredsheten. Nordic Innovation (2011) sier innovasjon i offentlig sektor er et nytt forskningsfelt, hvor det er få bevis som begrenser evnen å forstå og fremme innovasjon i sektoren.

Litteraturen antyder at vi vet for lite om hva som er god praksis, og at det er behov for mer kunnskap. Undersøkelsen har uttrykt gjennom de tre delproblemstillinger at det foreligger en del utfordringer med samhandling og utviklingen av innovative løsninger. Dette styrker MidtLabs tanker om at det er behov for nye modeller for samarbeid mellom offentlige og private virksomheter.

Nordic Innovation (2011) minner om at offentlig sektor tidligere har blitt sett på som en passiv mottaker av innovasjoner selv om datamaterialet uttrykker at det fortsatt foreligger slike holdninger i kommunal sektor. Dette styrker Thomsens antagelse om at utviklingsfasen bør utvikles i virksomhetenes regi, som har kompetanse på å lede innovasjonsprosesser og fordi denne fasen har vist seg å være mest utfordrende for den offentlig part og styre og lede.

#### *Faktor 2: Ildsjeler med beslutningskompetanse*

*”Innovasjon går langsomt. Å ha en direktør som stadig etterspør nye velferdsløsninger og støtter utviklingen av arbeidet vi utfører. Det er viktig og betyr enormt mye!” (Ivan Kjær Lauridsen 26. mars 2012)*

Lauridsen sier at Aarhus kommune aksepterte ”tingenes tilstand” i større grad tidligere enn hva de gjør i dag. I dag tør Aarhus kommune å stille krav og holde fast på dem. *”Å gå fra en situasjon hvor alternativet er kun hyllevarer å velge mellom, til selv være med på å utvikle produkter som kan dekke kommunens behov. Det krever forankring på et høyt nivå, og det krever at ledere får ”leke” seg på området. Hos oss er det ni personer som jobber med innovasjon i egen avdeling.” (Ivan Kjær Lauridsen 26. mars 2012)*

Men Lauridsen legger til at det ikke eksisterer en oppskrift på hvordan man kan jobbe med innovasjon og utviklingsprosesser. *”Hvis en kommune ønsker en oppskrift, skal de ikke gå inn i et slikt innovasjonssamarbeid. Hvis en kommune ønsker å forutsi hva oppgavene skal være, så skal de heller ikke gå inn i et slikt prosjekt. Hvis en kommune ikke tør å gå inn i et felt som det finnes en rekke krav og problemstillinger, men hvor det er et behov for å finne løsninger, skal kommunen ikke gjøre det. Han legger til at dette handler om å skape rom for en utviklingsenhet, og skape en plattform som er*

*tilstrekkelig sterk til å gjennomføre og våge å gjøre noe med problemstillingene.”*

(Ivan Kjær Lauridsen 26. mars 2012)

Aarhus kommunes har utviklet ”fire ledetråder” som fungerer som strategiske verktøy som styrer kommunens innsats mot målet om økt trivsel hos brukere, forbedret velferd og selvstendighet til å klare seg selv. *”Ledetrådene er en guide, men de er ingen oppskrift på suksess.”* (Ivan Kjær Lauridsen 26. mars 2012)

Første ledetråd: *”Vi holder borgere væk”*, handler om å hjelpe brukerne til å klare seg mest mulig selv gjennom forebyggende tiltak. Brukerne får tilbud om fysisk aktivitet og sunne matopplevelser. Andre ledetråd *”Al magt til borgerne”*, handler om å gi brukeren rett til å bestemme over eget liv. Kommunen tilbyr rehabiliteringshjelp, sørger for rask saksbehandling og råd og veiledning. Tredje ledetråd, *”Slip medarbeiderne fri”*, handler om å gi medarbeiderne handlingsrom for kreativitet og nytenkning på arbeidsplassen, hvor medarbeidere planlegger eget arbeid. Kommunen tilbyr medarbeidere etter-og videreutdanning. Ledere i kommunen har et særlig ansvar for å skape kultur i både ord og handlinger. Dette er en drivkraft i Aarhus kommune, som gjør kommunen attraktiv som arbeidsplass. Fjerde ledetråd, *”Vi er sammen med borgerne”*, handler om at kommunen har fokus på å bruke ressurser som bidrar til brukernes trivsel og livskvalitet. Kommunen jobber med å kvitte seg med unødvendig dokumentasjon og regler. Samtidig økes fokuset på kommunikasjon og gode arbeidsrutiner. Samtidig har de en målsetning om å øke tiden med brukerne, skape bedre aktiviteter, fellesarenaer og cafeer.

For at ledetrådene skal bli forankret i organisasjonen har kommunen utdannet ledetrådagenter på området som også er teamledere i organisasjonen. Det har vært nødvendig å avsette tid til å skape forandring. Lauridsen anbefaler norske kommuner å utvikle et sunnhetsvesen og ikke konsentrere seg om kun telemedisin (Ivan Kjær Lauridsen 26. mars 2012).

*”God forankring i ledelsen er en viktig suksessfaktor for innovasjon, det gjelder for begge sektorer.”* (Louise Marie Thomsen 28. mars 2012) I offentlig sektor kan det ta ti år å bygge opp en innovasjonskultur med god forankring fra ledelsen, som evner å skape motivasjon og handlingsrom for ansatte i kommunen. Thomsen refererer

spesielt til Horsens Sykehus som har klart å opparbeide seg en innovasjonskultur som gjør dem i stand til å samarbeide med virksomhetene på en behagelig måte for alle parter. I Danmark forskes det på hvordan modellen til Horsens innovasjonskultur kan raskere implementeres andre steder. Direktøren ved Horsens Sykehus har fortalt MidtLab at en av de største utfordringene med innovasjonsarbeid, er tanken om at prosjektene skal ta minst to år før man kan se gevinst hos pasientene. Dette er et ”mindset” man må venne seg til, som han selv har uttrykt det. Denne suksessfaktoren er også en hindring for sektoren og har derfor kommet til uttrykk flere steder i analysen.

Etter politisk forankring på innovasjonstiltak i Sarpsborg Kommune, har kommunen merket endringer i organisasjonen. Det har blitt aksept for å tenke nytt som har påvirket endringer i ledelsen. Dette har gjort Sarpsborg kommunen i stand til å oppdage nye muligheter for innsparinger, arbeidsrutiner og effektiviseringstiltak i forhold til drift (Marie Dahl 20.mars 2012).

Erhvervs- og Byggestyrelsen (2009) bekrefter at ildsjeler har en vesentlig drivkraft i offentlig og privat innovasjonssamarbeid. Ildsjeler med beslutningskompetanse kan sikre fremdrift til tross for motstand de møter. Slike ildsjeler er for eksempel øverste ledere i organisasjonen. Her uttrykker velfærdsteknologisjef Ivan Kjær Lauridsen at han har den nødvendige oppbakkingen fra øverste direktør i Aarhus kommune til å kunne sørge for fremdrift i både ord og handlinger. Lederskap anses som fremtidens forskningsfelt på området og blir betraktet som nøkkelen til et vellykket samhandling mellom offentlige og private virksomheter.

### *Faktor 3: Fokus på nytteverdien*

En næringslivsaktør mener det er svært viktig at vi utvikler velferdsteknologi på bakgrunn av nytteverdien og ikke kun for å spare penger i kommunen. Det dreier seg om å øke nytten og eventuelt spare noen penger. Et annet fokus vil være en dårlig investering for kommunen. Som næringslivsaktør skal vi ikke snakke om teknologien, men om hva kommunen kan få ut av teknologien, som kan være å glede befolkningen og omsorgspersoner. Dette er mer målrettet enn at kommunen sparer noen kroner (Max Jensen 26.mars 2012). Dette leder oss tilbake til at Blaschke et al. (2009) sier

det ikke foreligger bevis for at velferdsteknologien både er effektiv og kostnadseffektiv. Ved at myndighetene har et fokus på nytteverdien og befolkningens tilfredshet, vil man mest sannsynlig utvikle kommersielle produkter som kan omsettes til et internasjonalt marked.

Marie Dahl i Sarpsborg kommune har et brukerfokus: *”Det viktigste er at brukerne blir mer selvstendige, selv om dette innebærer at kommunens oppgaver må forandre seg.”* Erfaringer fra en rekke prosjekter i Sarpsborg kommune har vist at tidlig involvering av brukere forenkler prosessen. Dahl sier at fokusgrupper er en god måte å definere målgruppen gjennom informasjon fra brukerens ønsker og behov. Ergoterapitjenester anses som en kompetanse som kommunen bør benytte seg mer av, spesielt fordi ergoterapeuter er gode til å se brukerens behov. Marie Dahl sier at det fortsatt er litt nytt for kommunen å tenke slik.

#### *Faktor 4: Gjensidig tillit og risikovillighet*

*”Vi må skape en vinn-vinn situasjon. Vi er avhengig av hverandre, og vi har alle et potensiale til å gjøre ting bedre, det har kommunen også.”* (Åse Bergene 21. mars 2012)

Motivasjon er nøkkelen til å ikke gi opp. Marie Dahl fra Sarpsborg Kommune sier at kommunen vil ikke gi opp om alt ikke går som planlagt, de vil heller ta lærdom fra det og jobbe videre.

For å skape innovasjonskultur i offentlig sektor må det skapes handlingsrom for kreativitet, nytenkning og tid til innovasjonsprosesser. En god innovasjonskultur motiverer ledere, medarbeidere og borgere. Dette har samtlige informanter bekreftet.

God kommunikasjon og jevnlig møter med samarbeidspartneren er nøkkelen til et godt samarbeid. I tillegg må både kommunen og den private aktøren jobbe for å ligge i forkant i prosessen.

CuraTec jobber kontinuerlig med å kvalitetssikre sine produkter gjennom brukere, medarbeidere i kommunen, og ledere i kommunen. De får mye informasjon gjennom

omsorgspersoner som jobber med problematikken til daglig, og tar deres erfaringer på alvor. CuraTec føler at det er utrolig viktig de har en god dialog, spesielt med medarbeideren, og at de har gode opplevelser med å samarbeide med CuraTec. For det er i dette arbeidet de viktigste opplysningene ligger.

For næringslivet er det viktig at kommunen stiller krav til næringslivet, det er med på å skape en god dialog og forståelse for behovene. Aller mest ønsker næringslivet å få en kravspesifikasjon ned til minste detalj for å sikre nytteverdien til den offentlige part, og for at produktene skal få de ønskede kvalitetene som kommunen ser etter. En god dialog omkring behovene som skal dekkes sikrer at bedre produkter blir utviklet og som resulterer i større omsetning for næringslivet (1, 12, 4).

#### *Faktor 5: Et nordisk samarbeid*

*”Hvorfor i all verden går vi ikke sammen? På noen områder vil det være lettere å bli enig med noen få utvalgte partnere på tvers av landegrensene enn å bli enig med landets fem regioner eller alle kommunene. Vi er små land, ganske like i forhold til infrastruktur, befolkningssammensetning og kultur. Gjennom en arbeidsfordeling kunne de nordiske landene hatt et felles eksportfremstøt.” (Marie Louise Thomsen 28.mars 2012)*

Erfaringer fra samhandlingsprosjekter har til nå vist seg å være mer komplisert enn hva myndighetene hadde forestilt seg i Danmark. Thomsen sier at innovasjon skal kanskje ikke ledes av alle slik vår demokratiske holdninger tilsier. Mulig vil et nordisk samarbeid være enklere å oppnå suksess igjennom en felles strategi for velferdsteknologi, enn å få det til i hvert enkelt land. På den måten kunne landene utfylle hverandre på ressurser og kunnskap, med et potensial for å lage noen alternative forretningsområder. Trolig vil et nordisk samarbeid også eliminere den interne konkurransen som har oppstått i Danmark.

For å illustrere et tenkt eksempel på et mulig nordisk samarbeid forteller Thomsen om en ny modell Dong energiselskap fikk gjennomslag for. Dong energiselskap ønsket å vise sine kunder at de kunne spare penger på grønn energi, og ble derfor partner med en vindmølleleverandør. De hadde svenske kunder som ønsket å kjøpe, men som ikke

fikk lån på grunn av finanskrisen. Dermed gikk Dong energiselskap sammen med den danske pensjonskassen og den danske eksportkassen om å lage en ny modell som sørget for en garantiordning, som gjorde det mulig for den svenske kunden å låne penger og samtidig fikk lagd en transaksjon. Thomsen sier at pensjonskassen også er interessert i å investere i sektoren, som kan gi muligheter for noen nye konstellasjoner. Det vil uansett foreligge en utfordring i utviklingen av velferdsteknologi, det handler mest om modenheten i organisasjonene og måten etterspørselen etter innovasjon blir administrert på. *"Innovasjon handler om å ha et helikopterperspektiv."* (Marie Louise Thomsen 28. mars 2012) Et helikopterperspektiv er en visjonsplan sier Thomsen. Men utfordringen er at de færreste har mulighet til å gå dypt ned i prosjekter og samtidig være på et helikopternivå. Thomsen synes det er synd, og mener vi burde hvert vært utplassert i praksis hos hverandre.

Nordens Velfærdscenter (2010) mener at det er behov for både en nasjonal strategi for velferdsteknologi og et nordisk samarbeid. Erhvervs- og Byggestyrelsen (2009) sier et nordisk samarbeid vil gi vesentlige synergieffekter i forhold til konkrete prosjekter og for å utfordre anbudspreglene. Rigemor Aarud fra Nordisk Ministerråd sier de nordiske landene står overfor de samme utfordringene. Hun sier et nordisk samarbeid kan gjøre landene i stand til å nå ut til et større marked (Nordic Innovation 2011). Funnet indikerer at et nordisk samarbeid vil gjøre de nordiske landene i stand til å nå ut til et større marked, og det vil være enklere å lykkes med satsningen på velferdsteknologi. På bakgrunn av undersøkelsen utfordringer ser det ut til at et nordisk samarbeid vil øke innovasjon og utvikling av bærekraftig velferdsteknologi. I tillegg kan det se ut til at det ville være enklere for å unngå at prosesser forsinkes unødvendig av enkeltpersoners meninger. Gjennom noen felles målsetninger i de nordiske landene kunne myndighetene opprettet en felles infrastruktur for videre fremdrift av velferdsteknologien.

#### ***4.4.1 Oppsummerende vurdering av delproblemstilling 3***

På bakgrunn av erfaringer fra samhandlingsprosjekter og utfordringer disse har skapt i Danmark, er det uttrykt behov for nye modeller på offentlig innovasjon. Funn tilsier at ikke alle personer har evner, eller ønsker å drive med innovasjon i kommunen.

MidtLab mener at idefasen og utviklingsfasen er vanskelig å organisere i offentlig sektor, fordi teamarbeid består av tilfeldige folk uten innovasjonskompetanse. Derfor ønsker MidtLab å gå bort fra å organisere innovasjonsarbeidet som prosjekt som eksisterende modeller er basert på. MidtLab ønsker at virksomhetene organiserer utviklingsfasen selv og utprøver løsningene underveis i samsvar med det offentlige. I denne modellen vil myndighetene legge visjoner ut på anbud, som gir alle virksomheter mulighet til å konkurrere om beste løsning.

En annen modell som har blitt presentert, går ut på at kommunene kan selge informasjon og tjenester til virksomheter som ønsker å utvikle nye forretningsmuligheter. Virksomhetene ønsker å få kunnskap om offentlige og brukerbehov, men opplever det som vanskelig å få tilgang på slik informasjon i dag. Modellen gir muligheter for at kommunen kan friggi ressurser til å finne frem til informasjon virksomhetene har bruk for, så lenge de er villig til å betale for tjenesten.

Ildsjeler er viktig for velferdsteknologien i begge sektorer. Det finnes ingen oppskrift på hvordan innovasjon kan frembringes, derfor er motivasjon en viktig faktor for å overvinne utfordringene. Ildsjeler i lederposisjoner øker fremdriften i prosjektene.

Funn indikerer på at økt fokus på nytteverdien løsninger skaper for befolkningen, vil trolig være en bedre investering for det offentlige, enn å fokusere på sparte kostnader som danske myndigheter har hatt fokus på.

Et nordisk samarbeid blir fremhevet som en løsning som kunne gjort det enklere å bli enig om hvordan velferdssatsingen skal håndteres. Erfaringer fra Danmark viser at det er en stor utfordring å få alle kommuner og regioner til å bli enige innenfor et land. I et nordisk samarbeid kunne noen få utvalgte personer fra hvert land blitt enige på noen områder. Litteraturen fremhever et nordisk samarbeid som en mulighet til å oppnå synergieffekter mellom landene, og øke mulighetene til å nå ut på et internasjonalt marked.



## **5 Samlende konklusjoner og avsluttende kommentarer**

I kapittelet konkluderes det med funn som gir grunnlag for å fremstille konklusjoner i form av hypoteser for hva som kjennetegner et vellykket samarbeid mellom kommuner og private virksomheter. I slutten av kapittelet vises modell 4, som illustrerer hvordan samhandlingsprosjekter kan organiseres, overvinne hindringer og oppnå et vellykket samarbeid.

Følgende sju temaer er identifisert som viktige rammebetingelser for å skape et suksessfullt innovasjonssamarbeid.

- Forankring i ledelsen for begge sektorer
- Ildsjeler med beslutningskompetanse i begge sektorer
- Sikre tverrfaglig kompetanse i prosjektene
- Skille mellom drift og innovasjon
- Gjensidig tillit og risikovillighet
- Prosjekter med tydelig kommersielt og innovativt potensiale
- Åpen dialog og kommunikasjon

I kapittelet gjøres det oppmerksom på hvilken betydning funnene eventuelt har for problemstillingen som ligger til grunn for oppgaven. I det følgende kapittel vil det bli gitt anbefalinger for videre forskning på bakgrunn av resultater som fremkommer i oppgaven.

### ***Forankring i ledelsen for begge sektorer***

Erhvervs- og Byggestyrelsen (2009) hevder at en ledelse som støtter samhandling mellom kommunen og private virksomheter er avgjørende for suksess for begge sektorer. Funn viser at et bra innovasjonsprosjekt kan lett gå i vasken om ikke ledelsen støtter prosjektet. Et viktig funn i denne undersøkelsen viser at første barriere er ledernivået i forhold til hva organisasjonen er moden for. Forankring i både den administrative og politiske ledelse i kommunen, gjør det mulig å gå fra en situasjon

hvor alternativet er kun hyllevarer, til at kommunen selv kan være med på å utvikle produkter som kan dekke egne og brukernes behov. Annemette Digmann (13.oktober 2010) mener at nøkkelen til suksess er ledere som er tålmodige og er modige. I følge Nordic Innovation (2011) vil ledere lykkes med innovasjon om de bevilger tid til innovasjonsaktiviteter i organisasjonen.

Undersøkelsen viser at en manglende forankring i ledelsen kan føre til at virksomhetene mister tillit til det offentlige som innovasjonspartner. Dette vil få konsekvenser for de demografiske utfordringene sektoren har fremfor seg, da private virksomheter ikke ønsker å samarbeide med kommunene. Erfaringer viser at gode løsninger som er blitt utviklet fra samhandlingsprosjekter, ikke har blitt implementert i kommunen. Mangler det offentlige kommersialiseringskompetanse vil den gode løsningen ikke bli videreføret, eller anvendes andre steder i den offentlig sektor - noe som er bortkastede ressurser for den offentlig sektor.

I følge NOU (2011:11) mangler ledere i kommunene muligheten til å være fleksible i forhold til endrede forhold og behov. Hagen-utvalget utelukker ikke at det kan være behov for nye typer ledere i offentlig sektor. Her har myndighetene et ansvar for å tilrettelegge for at ledere kan ta beslutninger etter endrede forhold og behov. Myndigheter bør her øke innovasjonskompetansen til ledere i kommunen for at disse kan jobbe profesjonelt, kreativt og effektivt med innovasjonsprosesser.

### ***Ildsjeler med beslutningskompetanse i begge sektorer***

Velferdsteknologien blir fremmet av sektorenes ildsjeler som har stor tro på prosjektene, og har motivasjon til å ikke gi opp. Erhvervs-og Byggestyrelsen (2009) mener at ildsjeler i lederposisjoner har beslutningskompetanse som sikrer fremdrift, til tross for motstand prosjektene møter. Den enkeltes personlige egenskaper, erfaringer, engasjement, nettverk og tillit er i stor grad styrende for etableringen av samhandlingsprosjekter mellom kommuner og private virksomheter. Dag Ausen mener velferdsteknologien påvirkes på et byråkratisk nivå. Det er personavhengig hvor innovative kommunene er og hvilket fokus de har, selv om de har mandater på politisk nivå. Det kan konkluderes med at personlige relasjoner og egenskaper er styrende for kunnskapsdeling, læring og innovasjon i offentlig sektor.

Dette er en gjeldende utfordring for den offentlige sektor, som mangler innovasjonskompetanse til å lede og drifte innovasjonsprosesser. Undersøkelsen har pekt på at samhandlingsprosjekter ”kollapser” når nøkkelpersonen faller bort, som gjør samhandlingsprosjekter er sårbare. Funn i undersøkelsen sier at team i offentlig regi består av tilfeldige folk uten innovasjonskompetanse, som har resultert i at konkurrerende virksomheter har levert løsningen på markedet før prosjektet var ferdig. MidtLab vurderer om alle skal kunne jobbe med innovasjon i offentlig sektor, alle har kanskje ikke lyst til det, eller er like gode til det. Konsekvensen av en uprofesjonell innovasjonskultur er kritisk for sektorens utfordringer.

Det gir grunn til å fremsette en hypotese om at ildsjeler med beslutningskompetanse som har støtte fra ledelsen og handlingsrom, vil fremsette et robust team på bakgrunn av høy tillitt til potensielle eksterne og interne partnere. Funn viser at anbudsreglene hindrer kommunen å skrive kontrakter med virksomheter, da det skaper urettferdige handelsavtaler. Her må myndighetene vurdere om sektorens utfordringer er viktigere enn å overholde like muligheter for alle.

### ***Sikre tverrfaglig kompetanse i prosjektene***

Kristensen, H. (2012) hevder at tiden er forbi hvor en aktør gjør alt alene. Det er behov for tverrfaglig kompetanse som kobler miljøer og kunnskap sammen. I følge Ystad, E. (2010) er tverrfaglig kompetanse i nettverksbaserte fenomener unik for å overføre og utvikle ny kunnskap. Funn i undersøkelsen har vist at det er personavhengig hvor innovative kommunene er. Det er også personavhengig hvor god kommunen er til å tilknytte seg og benytte nettverk til innovative formål. Et viktig funn viser at nettverk er den viktigste informasjonskanalen for aktørene. I Norge er nettverkene små, de samhandler lite og er preget av mye prat og lite handling. NOU (2011:11) peker på at jo bedre de offentlige aktørene er til å skape nettverk som gir dem tilgang til kunnskap, partnere og kompetanse, jo større er mulighetene for å lykkes innenfor området.

Undersøkelsen gir også uttrykk for at det mangler et nasjonalt nettverk som kan styrke de spredte innovasjonsmiljøene i Norge. Et sterkt nettverk som skaper synergieffekter mellom aktørene vil sannsynlig øke muligheten for at aktører møtes, og at

kunnskapsproduksjonen økes. Det blir hevdet at synergieffekter er enklere å oppnå i lukkede nettverk, hvor klynger av virksomheter allerede er partnere og har høy tillit til hverandre. Nordens Velfærdscenter (2010) mener det er viktig at sentrale myndigheter tar ansvar for å etablere nettverk, ellers vil mye bli overlatt til tilfeldighetene. Her kan myndighetene opprette et nasjonalt nettverk som ivaretar og utvikler nettverk. KS jobber strategisk for å få gjennomslag for et nasjonalt sekretariat, hvor en av sekretariatets oppgaver er å drifte et nasjonalt nettverk.

Et annet funn i undersøkelsen viser at det burde utvikles en sterkere strategi fra myndigheter og kunnskapsinstitusjoner slik at det er mulig å utnytte verdifulle ressurser studenter og profesjoner besitter. Dette er nylig støttet av danske myndigheter som ser at kunnskapsinstitusjoner har en unik posisjon til å koble praksis og teoretisk kunnskap sammen i samhandlingsprosjektene (FTF 13. mars 2012).

Det forekommer også en uenighet om forskningens rolle i samhandlingsprosjektene. Erfaringer fra Danmark hevder at forskning vil øke kompleksiteten og føre til lav innovasjon om prosjektene organiseres gjennom tre partnere (triple-helix), hvor kommune, forsknings aktør og privat aktør inngår et samarbeid. Erfaringer fra Danmark viser at forskning fungerer best i et partnerskap med de private virksomhetene, uten kommunens deltakelse. Gjennom forslaget til Hagen-utvalget og KS er et slikt trepart-samarbeid foreslått i etableringen av et nytt virkemiddelapparat.

### ***Skille mellom drift og innovasjon***

Et viktig funn i oppgaven er at samhandlingsprosjekter mellom kommuner og private virksomheter kan lett drukne i daglig drift. Erhvervs- og Byggestyrelsen (2009) mener det er vesentlig å skape rom for innovasjon. Funn i undersøkelsen bekrefter at kommuner som fokuserer på å skape en innovasjonskultur er i bedre stand til å implementere og utvikle velferdsteknologi. Aarhus kommune har en egen utviklingsenhet som skiller drift fra innovasjon, som gjør de i stand til å involvere daglig drift og samtidig skape rom for å være innovativ rundt produksjonen. Ivan Kjær Lauridsen sier kommunen må klare å jobbe bredt, komplekst og tverrfaglig med endringsprosesser. Erfaringer viser at tid er en av de mest utfordrende barrierene for kommuner. I Danmark har kommunene har blitt påkrevd å bruke tid på innovasjon,

men hvor hverdagen allikevel har gjort det vanskelig å overholde. NOU (2011:11) hevder at kommunene oppfatter regelverk og reguleringer som hemmende for innovasjon. Her må myndighetene ta ansvar for å frigjøre tid og handlingsrom til innovasjon i kommunene. Kommunene må på sin side investere i kvalifiserte ledere som evner å motivere medarbeidere til å involvere brukere og pårørende, endre arbeidsrutiner og stille spørsmål til hvorfor ting blir gjort som de gjør. Ledere må også evne å motivere potensielle partnere til å finne nye organisatoriske løsninger i felleskap med kommunen.

### ***Gjensidig tillit og risikovillighet***

Undersøkelsen har bekreftet at det er et gap mellom offentlig og privat organisasjonskultur. Det vises gjennom holdninger til endring og innovasjon. Et viktig funn bekrefter at virksomheter ikke ser et marked i offentlig sektor. Virksomhetene erfarer at kommuner trekker seg fra prosjekter. Virksomheter kan også risikere å bli ekskludert fra å konkurrere om et anbud, da de har inngått i et utviklingsløp med kommunen. Langsomme beslutningsprosesser i kommunene viser seg å være kostbare for virksomhetene. Erfaringene er med på å svekke tilliten til kommunene, som øker virksomhetenes risiko for å delta i samhandlingsprosjekter med kommunene.

NOU (2011:11) sier at innovasjonssamarbeid krever høy tillit mellom partene som deler informasjon og innsikt med hverandre. Funn gir inntrykk av at kommunene ikke har respekt for virksomhetenes tid og involvering i sektorens utfordringer. Et viktig funn i undersøkelsen er at det mangler samhandlingsmodeller som kan føre til innovasjon. For at kommunesektoren skal evne å ta beslutninger i usikkerhet, utvikle en innovasjonskultur og få troverdighet hos virksomhetene som en innovasjonspartner, må myndighetene tilrettelegge for at modeller på samhandlingsprosjekter inngås med gjensidig tillit og risikovillighet. Nordic Innovation (2011) hevder at myndigheter kan utarbeide langsiktige målsetninger gjennom en god forankret strategi nasjonalt, regionalt og lokalt.

Funn i undersøkelsen har vist at nåværende samhandlingsprosjekter er basert på tillitt, som også har bakgrunn i lovverk. Dette øker behovet for at partnerne i

samhandlingsprosjekter må våge å ha tillitt til hverandre og samtidig ta den risikoen som er forbundet med innovasjon. Funn i undersøkelsen viser at norske aktører er opptatt av å lage gode kravspesifikasjoner. Krav er kanskje ikke en invitasjon for nytenkning, heller en ordre som i et kunde og leverandørforhold. Funn gir signaler om at norske kommuner er mer villig til å bære en større risiko i årene fremover, men NOU (2011:11) har pekt på at risikovilligheten blant norske kommuner er nokså lav. Et grunnleggende kjennetegn ved innovasjon er å gå inn i det ukjente, derfor bør samhandling baseres på eksperimentering og gjensidig utviklingsarbeid. Innovasjon er ikke feilfri, og den vil uansett ha sin pris.

Myndighetene kan tilrettelegge finansielle virkemidler slik at alle parter kan stå godt i en samhandlingsmodell som Dag Ausen fremmet. Marie Louise Thomsen mener det er viktig kommunene selv finansierer prosjekter uten finansiell støtte utenfra, da dette vil sikre at prosjektene blir forankret og vil øke implementering å kommersialisering av løsninger. Her må kommunene ta et større ansvar for at finansielle virkemidler ikke fører til bortkastede ressurser, eller et mål på å være innovativ som erfaringer viser. Nordic Innovation (2011) hevder at innovasjonsaktiviteter er påvirket av de rammebetingelsene de operer under. Mangel på fleksibilitet i lovverk og forskrifter kan hindre innovasjonsevnen i offentlig sektor. Undersøkelsens komplekse problemstillinger gi grunnlag for hevde at virkemidlene bør tilrettelegges med en fleksibilitet for å møte behovene til hvert enkelt prosjekt.

Omsorgsmedarbeidere i kommunen har betraktet satsningen på velferdsteknologi som sløsing av offentlige midler, som kommunen kunne betalt regninger med. Blaschke et al. (2009) peker på at innovasjonsprosesser kan oppleves som ”bortkastede ressurser” av omsorgspersoner om tiltakene er negative. Her har myndighetene og kommunene et ansvar for å formidle hvorfor satsningen er viktig og sørge for at alle har en felles forståelse av utfordringer og målsetninger for å overkomme disse. Næringslivet må på sin side forandre sitt tankesett fra å være en leverandør til å bli en samarbeidspartner med kommunen. Næringslivet kan godt tillate seg å være litt proaktive og foreslå forbedringer og vise engasjement.

### ***Prosjekter med tydelig kommersielt og innovativt potensiale***

Stortingsmelding nr 7 (2008-2009) fremhever innovasjon i offentlig sektor som et viktig satsningsområdet. Målet er en offentlig sektor av høy kvalitet, som er økonomisk effektiv og fleksibel nok til å endre seg i takt med nye utfordringer og behov. Det mest overraskende funnet i undersøkelsen er at den massive investeringen i sektoren ikke har ført til innovasjoner i Danmark. Erfaringer viser at større prosjekter trolig vil øke innovasjonshøyden. Lav innovasjonshøyde kan tyde på å ha en sammenheng med offentlig sektors risikoaversjon, da sektoren gjerne ønsker bevis for teknologiens effekt, som forskningen hevder aldri vil komme. Marie Louise Thomsen har ytret at det er enklere for kommunen og myndighetene å organisere satsningen i mindre prosjekter, men selv ønsker MidtLab å satse på nye modeller på samarbeid. En offentlig sektor som er dristig og foretar mer omfattende investeringer vil trolig fremme innovasjon innen velferdsteknologi. Skal Norge satse på velferdsteknologi virker det fornuftig å utprøve nye former for samarbeid slik at vi ikke ender opp med å få de samme resultatene som Danmark har etablert, på bakgrunn av de foregående år, som ikke har ført til innovasjoner for sektoren.

Offentlig tilskuddsordninger kan i dag kan søkes til utviklingsfasen, erfaringer hevder det burde hvert tilgang på risikokapital for implementeringsfasen også, da prosjekter ofte stopper før denne fasen. Myndigheter bør vurdere om det bør være finansielle tilskuddsordninger tilgjengelig gjennom hele forløpet, fra oppstart, utvikling og implementering.

Fonden for Velferdsteknologi har hatt et fokus på teknologi som sparer arbeidskraft. Kanskje er ikke et fokus på å spare penger i kommunen en investering som er kommersiell og innovativ for befolkningen. En informant mener at velferdsteknologien bør utvikles på bakgrunn av nytteverdien, og ikke kun for å spare penger i det offentlige. Informanten hevder at et annet fokus enn nytteverdien, vil være en dårlig investering for kommunen. Ivan Kjær Lauridsen fra Aarhus kommune fremhevet eksempelet om toalettet som kunne spare kommunen for mange arbeidstimer og samtidig øke brukerens livskvalitet. Her hindrer regelverket kommunen å tenke fremtidsrettet. Det er prisen som styrer når rådgivere/konsulenter foretar offentlige innkjøp. Her mener Aarhus kommune at nytteverdien vil gi større

utbytte på lang sikt. Velferdsteknologi som er utviklet med utgangspunkt i befolkningens tilfredshet og behov, vil mest sannsynlig nå et bredere marked som kan omsettes i et internasjonalt marked. Her har myndighetene et ansvar for å tilrettelegge en infrastruktur som sørger for at velferdsteknologi blir utviklet etter nasjonale/internasjonale målsetninger.

Manglende kontraktsformer og avtaleformer oppleves som en hindring for samhandlingsprosjekter blant norske informanter. Avtaleformer kunne satt kommunen i en bedre posisjon til å stille krav til virksomhetene. Her mener Erhvervs- og Byggestyrelsen (2009) at OPI-prosjekter ikke krever kontrakter fordi de inngås som non-profit avtaler, som ikke rammes av EUs anbudsdirektiv. Samtidig sier de at behovet for formelle avtaler øker med prosjektenes størrelse. Informanter opplyser at det er behov for standarder for teknologi, og at Danmark har kommet lenger på dette området.

Myndighetene må også sørge for en rådgivende og koordinerende organ, som kan veilede og bevilge kompetanse til innovasjonsprosjekter i regi av kommunen, eller private virksomheter.

### ***Åpen dialog og kommunikasjon***

I undersøkelsen fremkommer det at danske informanter har lang erfaring fra innovasjonsprosjekter, mens dette ikke er tilfellet i Norge. Det er desto viktigere for aktører i Norge at kunnskapen som eksisterer på området blir videreformidlet. Godt lederskap handler også om å ha en god dialog og kommunikasjon mellom alle involverte parter. Funn viser at det har vært en utfordring med skjult dagsorden fra kommunens side, hvor det har tatt lang tid å få alle fakta på bordet. Som det fremkommer av undersøkelsen, fungerer et samarbeid best under gjensidig utbytte og gjennom åpen dialog fra start av samhandlingsprosjekter. Nøkkelen til et godt samarbeid er god kommunikasjon og dialog mellom aktørene, dette øker tilliten og forståelsen for sektorenes kulturforskjeller. Funn viser at kommunen er altfor dårlig til å kommunisere med virksomhetene og det er vanskelig for virksomhetene å henvende seg til kommunene om de har en ide. Her må kommunene ta et større ansvar for å tilrettelegge bedre kommunikasjonskanaler som gjør de i stand til å kommunisere med

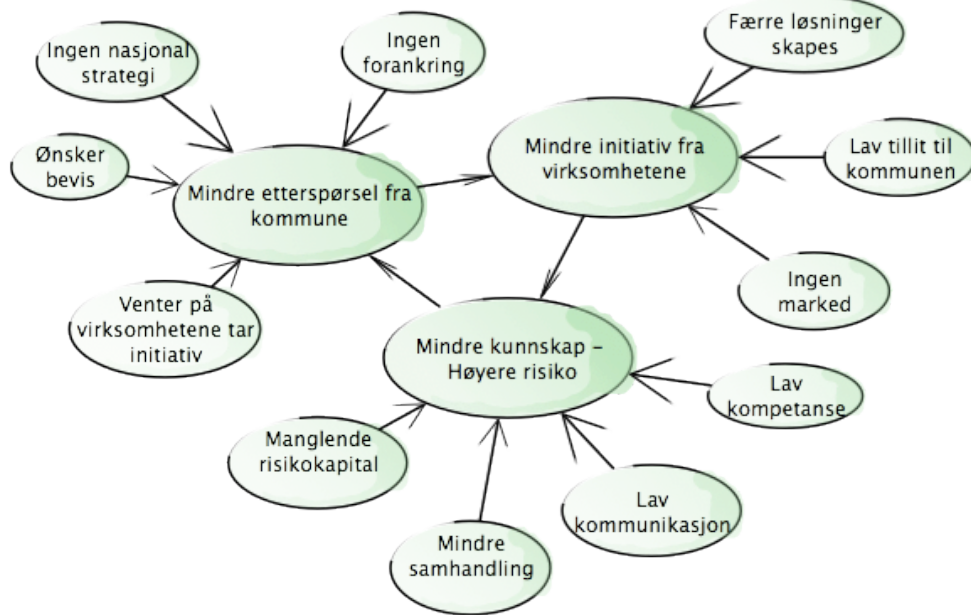


virksomhetene. Om ikke, kan verdifull kunnskap gå tapt, som igjen hindrer for at sektorens utfordringer blir løst.

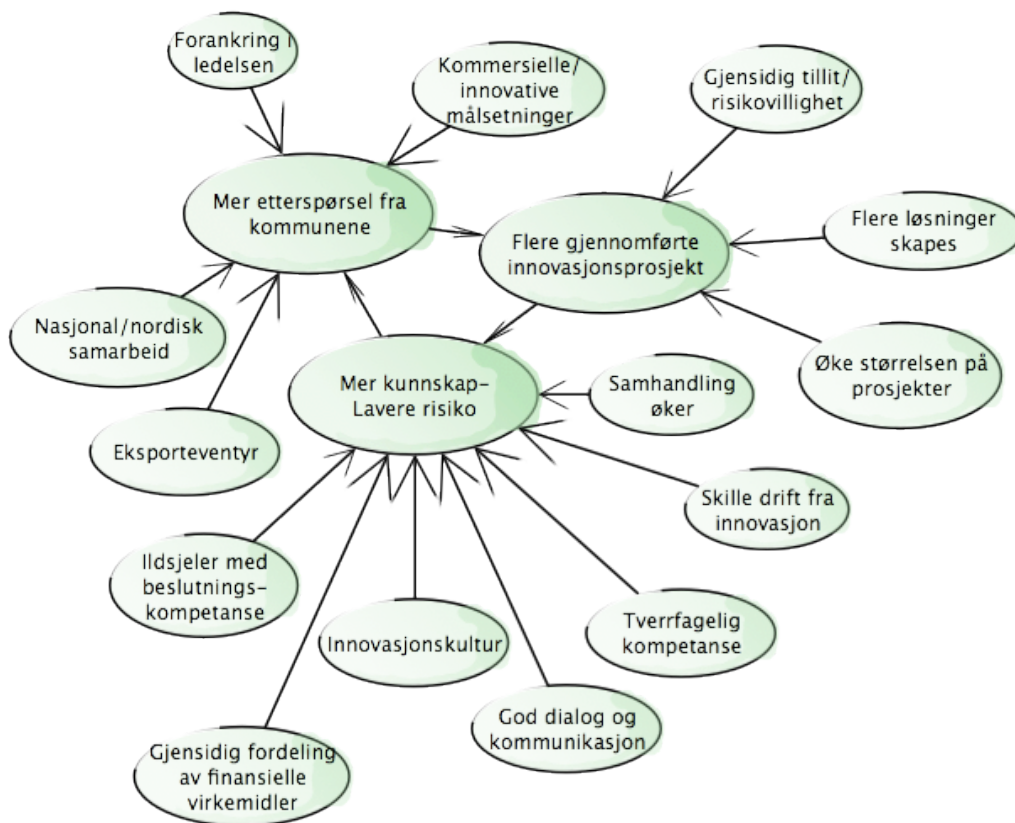
Myndighetene kan tilrettelegge for et nordisk samarbeid som kan gi vesentlige synergieffekter på tvers av de nordiske landene. Gjennom et nordisk samarbeid vil landene være i stand til å nå ut til et større marked (Nordic Innovation 2011). Marie Louise Thomsen mener et slikt samarbeid vil gjøre det enklere å få et helikopterperspektiv på utfordringene, enn om alle lands kommuner og regioner skal bli enige i alt. Det tyder på at et nordisk samarbeid kan gjøre det enklere å nå målet om å løse de demografiske utfordringer de nordiske landene står ovenfor.

Modell 2, nedenfor viser en illustrasjon på en god og en ond sirkel på samhandling om velferdsteknologien. Regulatoriske faktorer påvirker både kunnskaps- og holdningsfaktorer. Det er derfor viktig at sentrale myndigheter tar større ansvar for satsningen på innovasjon i offentlig sektor. Innovasjonsmeldinga (St.meld. nr 7(2008-2009) 'Et nyskapende og bærekraftig Norge', foreslo meldingen å undersøke omsorgssektoren med nye øyne. Dette ble utredet gjennom Hagen-utvalget som ble publisert i juni 2011, etter dette har myndighetene foretatt lite på området. Denne undersøkelsen viser at satsningen på velferdsteknologi har komplekse problemstillinger som ingen enkeltaktører er i stand til å løse alene. Her vil det kreves relasjonskompetanser, evne, vilje og mot for å få til et samarbeid på tvers av sektorer.

## OND SIRKEL PÅ SAMHANDLING



## GOD SIRKEL PÅ SAMHANDLING



**Modell 2:** Ond og god sirkel på samhandlingsprosjekter mellom kommuner og private virksomheter

## 6 Anbefalinger for videre forskning

Oppgaven undersøker hvordan kommuner og private virksomheter i et samarbeid kan øke tilgangen på bærekraftig velferdsteknologi som kan løse de demografiske utfordringene offentlig sektor står ovenfor.

Studien søker å beskrive og å forstå faktorer som hindrer eller fremmer samhandlingsprosjekter mellom kommuner og private virksomheter. Validiteten til denne kvalitative undersøkelsen kan testes gjennom kvantitative undersøkelser, som vil nå et større utvalg enn denne undersøkelsen bygger på.

Videre kan det være interessant å gjøre en mer omfattende, sammenlignende studie av lederes engasjement, personlige egenskaper, erfaringer, kompetanse, nettverk og tillit i samhandlingsprosjekter mellom kommuner og private virksomheter. Lederens rolle har vist å ha en betydelig effekt på hvor vellykkede samhandlingsprosjekter er. En mer omfattende studie av lederens rolle kunne økt forståelsen for forholdet mellom kommuner og private virksomheter.

Under to promille av driftsbudsjettet til den offentlige omsorgsektoren er brukt til forskning og utvikling (NOU 2011:11). Det er derfor behov for forskning på flere nivåer i offentlig sektor, for å øke kunnskapen om hvordan velferdsteknologien kan implementeres og utvikles effektivt, innovativt og tverrfaglig. Det er viktig fremheve at forskning ikke kan fremlegge bevis, men kan øke kunnskapen om innovasjon i offentlig sektor (Blaschke et al. 2009).

## 7 Referanser

- Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføringsfag og organisasjonsfag*, Universitetsforlaget, vol.15. s. 1-187.
- Blaschke, C. M., Freddolino P.P. & Mullen, E. E. (2009). *Ageing and Technology: A Review of the Research Literature*, British Journal of Social Work, 2009, vol.39. s. 641-656.
- Erhvervs- og Byggestyrelsen. (2009). *Analyse af offentlig-privat samarbejde om innovation*. s. 86.
- Fagforbundet. (2011). *Offentlig-privat samarbeid -dyrt og dumt*. Oslo. s. 50.
- Klein, P. G., Mahoney J. T., McGahan, A. M. & Pitelis, C. N. (2010). *Toward a theory of public entrepreneurship*, European Management Review, 2010, vol.7. s. 1-15.
- KL & Udbudsportalen (2010). *Seks modeller for offentlig-privat samarbejde- en guide til kommunene*. s. 26.
- Kristensen, H. (2012). *Vi fokuserer for mye på teknologi*. Teknisk Ukeblad, 159/15/12, (15), s. 24-27.
- Mur-Veeman, I., Hardy, B., Steenbergen, M. & Wistow, G. (2003). *Development of integrated care in England and the Netherlands Managing across public-private boundaries*, Health Policy, 2003, vol.65. s. 227-241.
- Nordens Velfærdscenter (2010). *Fokus på velfærdsteknologi*, desember 2010, s. 96.
- Nordic Innovation. (2011). *Measuring Public Innovation in the Nordic Countries (MEPIN)*. The Danish Centre for Studies in Research and Research Policy (CFA). Oslo. s. 51.

NOU 2011:11. *Innovasjon i omsorg*. Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet.

***Muntlige kilder:***

Ystad, E. (2010). Forelesning om innovasjon og entreprenørskap med Eystein Ystad ved UMB. Ås (24-08-2010).

***Siterte informanter:***

Allan Øgelund. (26. mars 2012). Cura Innovation.

Bjørn Horten. (3. mai 2012). Borg Innovasjon.

Dag Ausen. (24. april 2012). SINTEF IKT.

Ivan Kjær Lauridsen. (26. mars 2012). Aarhus kommune.

Kim Fredriksen. (28. mars 2012). CuraTec.

Marie Dahl. (20. mars 2012). Sarpsborg kommune.

Marie Louise Thomsen. (28. mars 2012). MidtLab.

Nils Roger Nybøle. (28. mars 2012). Sarpsborg kommune.

Sara Øllgaard. (9. mai 2012). Væksthus Hovedstadsregionen.

Terje Myhre. (21. mars 2012). Abilia.

Trude Andresen. (22. mars 2012). KS.

Åse Bergene. (21. mars 2012). Bærum kommune.

***Informasjon hentet fra internett:***

Annemette Digmann. (13.oktober 2010). *Innovasjon Ikast-Brande kommune*. Hentet 20. mars 2012 tilgjengelig fra: <http://midtlab.dk/nyheder/visaktuelt?visNyhed=87321>

Berit Svendsen. (12.mars 2012). *Teknologisk omsorg – ja takk*. Aftenposten. Hentet 12. mars 2012 tilgjengelig fra: <http://www.aftenposten.no/meninger/Teknologisk-omsorg--ja-takk-6782130.html#.T9N8q44do7A>

CareWare. (2012). *CareWare*. Hentet 30. mars 2012 tilgjengelig fra: <http://www.carewareweb.dk/>

Digit. (18. mars 2012). *Nei til GPS-merking av demente*. Hentet 27. mars 2012 tilgjengelig fra: <http://www.digi.no/892243/nei-til-gps-merking-av-demente>

Doffin. (2012). *Offentlige anskaffelser*. Hentet 9. mars 2012 tilgjengelig fra: <http://www.doffin.no/>

eSenior. (2012). *Enklere og tryggere hverdag i eget hjem*. Hentet 16. mars 2012 tilgjengelig fra: <http://www.esenior.no/>

Fonden for Velfærdsteknologi. (19. desember 2011). *Formål*. Hentet 20. mars 2011 tilgjengelig fra: <http://www.ffvt.dk/da/Om-fonden/Formaal>

Forskningsrådet. (15. november 2010). *Hva er offentlig sektor? -En begrepsavklaring*. Hentet 7. mai 2012 tilgjengelig fra: <http://www.forskningsradet.no/servlet/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadertype=Content-Disposition%3A&blobheadervalue1=+attachment%3B+filename%3DDefinisjonavoffentligsektor.pdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1274490497613&ssbinary=true>

FTF. (13. mars 2012). *Danmark spilder et stort potentiale for innovation*. Hentet 20. mars 2012 tilgjengelig fra: <http://www.ftf.dk/aktuelt/ftf-analyse/artikel/danmark-spilder-et-stort-potentiale-for-innovation/>

Icph. (2012). *Hvorfor OPI*. Hentet 27. mars. 2012 tilgjengelig fra: <http://www.icph.dk/tilgang>

IDG. (18. november 2011) *E-resept vant Ehelseprisen*. Hentet 20. februar 2012 tilgjengelig fra: <http://www.idg.no/computerworld/helse/article229830.ece>

Innovasjon Norge. (2012). *IFU/OFU kontrakter*. Hentet 18.mars 2012 tilgjengelig fra: <http://www.innovasjonnorge.no/Finansiering/IFUOFU/>

KS. (6. desember 2011). *Høringsuttalelse fra KS-NOU 2011:11 Innovasjon i omsorg*. Hentet 4. mars 2012 tilgjengelig fra:

<http://www.ks.no/PageFiles/21396/Horingssvar%20NOU.pdf>

KS. (7. mars 2012). *Velferdsteknologi og innovasjon i kommunen*. Hentet 16. april. 2012 fra: <http://www.ks.no/tema/Innovasjon-og>

[forskning/Innovasjon/Velferdsteknologi-og-innovasjon-i-kommunene/](http://www.ks.no/forskning/Innovasjon/Velferdsteknologi-og-innovasjon-i-kommunene/)

KS. (2012). Hentet 16. april. 2012 tilgjengelig fra: <http://www.ks.no>

NHO. (9. mars 2012) *Dag Ausen*. Hentet 16. mars 2012 tilgjengelig fra:

<http://helenorge.nho.no/trondelag/article.php?articleID=13070&categoryID=5> 25

Norden. (2012). *Globaliseringsinitiativet, Delprosjekt 7*. Hentet 2. mars 2012 tilgjengelig fra:

<http://www.norden.org/sv/nordiska-ministerraadet/globaliseringssamarbetet/konkreta-globaliseringsinitiativ/globaliseringsinitiativet-indenfor-velfaerd-og-sundhed/delprosjekt-7-innovasjon-og-entreprenoerskap-i-helsesektoren>

Nordic Innovation. (29. mars 2012). *Health and welfare a priority under the Norwegian presidency of the Nordic Council of Ministers*. Hentet 9. april 2012 tilgjengelig fra: <http://www.nordicinnovation.org/news/872/>

Socialstyrelsen. (2012). Hentet 30. mars 2012 tilgjengelig fra:

<http://www.servicestyrelsen.dk/velfaerdsteknologi/projekter/vasketoiletter>

## 8 Vedlegg

### *Vedlegg 1: Forespørsel om intervjuavtale*

Hei,

Jeg er i gang med min masteroppgave i Entreprenørskap og innovasjon ved Universitetet for Miljø- og Biovitenskap, institutt for økonomi og ressursforvaltning. I den forbindelse har jeg blitt anbefalt å ta kontakt med deg av Ola Normann.

Min masteroppgave tar utgangspunkt i temaet: *Hvordan øke implementering og utvikling av velferdsteknologi for helse- og omsorgsektoren gjennom samhandling mellom kommuner og private virksomheter?* Oppgaven vil spesifikt ta for seg hvilke flaskehalsar som eventuelt er til hinder for økt implementering og utvikling av velferdsteknologi, hvilke faktorer øker et vellykket samarbeid og hva som eventuelt kan gjøres for å senke tersklene.

Har du, tross kort varsel, mulighet til å møte meg for et intervju angående ovenstående den kommende uke 12 eller 13? Møtet forventes å vare omkring 60 minutter.

Håper å høre fra deg,

Med vennlig hilsen,

Christina Bang-Olsen

MSc student Entreprenørskap og innovasjon  
The Norwegian University of Life Sciences  
Dept. Of Economics and Resource Management  
mob: +47 908 222 63  
mail: [christina.bang-olsen@student.umb.no](mailto:christina.bang-olsen@student.umb.no)



## ***Vedlegg 2: Intervjuguide***

Intervjuer gjennomført ansikt til ansikt på informantenes arbeidsplass. Denne formulert til kommunale ledere.

- Hvilken erfaring har dere med samarbeide med virksomheter om å implementere/utvikle velferdsteknologi? *hva samarbeider dere om, hvem gjør hva, relasjon, organisering, dele kunnskap, finansiering*
- Hvordan kommer samarbeidet i stand? Hvilke møteplasser/nettverk brukes til å få kunnskap om hverandre? Hvilke er viktigst? Hvordan fungerer de?
- Hva må være på plass for et vellykket samarbeid? *Nytteverdien*
- Finnes det hindringer for et godt samarbeid med deres partner/eller andre? Hva hindrer dere i å utvikle? *(Politisk: Manglende insentivsystemer  
Organisasjonskultur: Mangler kjennskap til kunnskapen til virksomhetene, knapp tid, hva kan virksomhetene tilby...*
- Hva er det som motiverer deg i arbeidet med innovasjon? *Ildsjel, personlig, politisk*
- Hvordan kan dere etablere innovasjonskultur internt for å bedre være i stand til å samarbeide? *Hva blir gjort, forankret strategi, motivasjon, handlefrihet...*
- Hvilke forhold gjør det vanskelig å oppnå en god innovasjonskultur? *Lederskap, tid, vilje til endring, manglende motivasjon...*
- Hvordan bør innovasjonsprosesser mellom privat/offentlig samhandling organiseres og ledes?
- Hvordan evaluerer dere prosjektets kvalitet/effektivitet?
- Har dere opplevd positive effekter av å implementere velferdsteknologi? *Avlastet omsorgsoppgaver, spart arbeidskraft, brukertilfredshet, samfunnsmessig effekt...*
- Hvilke trender og tendenser ser du vi beveger oss inn i?
- Hvordan ser du for deg et virkelig fruktbart samarbeide mellom offentlig sektor og kunnskapsinstitusjoner?