



Forord

Denne masteroppgaven utgjør avslutningen på et to-årig masterstudie i Entreprenørskap og innovasjon ved Handelshøyskolen, Norges Miljø- og Biovitenskapelige universitet (NMBU).

Temaet for oppgaven er valgt på bakgrunn av interesse for hvordan framtidsrettet innovasjon og innovasjonsstrategier kan benyttes for positiv samfunnsutvikling. Oppgaven er rettet mot kommunal sektor og er et forstudie for videre forskning om bærekraftig samfunnsutvikling.

Jeg vil gjerne takke Asker kommune for å stille opp som case, samt informantene som bidro med sin tid og kom med verdifull informasjon, takker også Erlend Nybakk for å være veileder. I tillegg vil jeg gjerne rette en spesiell takk til Eirik Vatne og Toril Ringholm, deres forskning og konstruktive innspill underveis utgjorde mye av grunnlaget for oppgaven.

Avslutningsvis vil jeg takke Anne Louise Eikeland for tålmodig å ha tatt vare på familien i denne tiden.

Norges Miljø- og Biovitenskapelige universitet, Ås

15.05.2016

Mathias Johansen

Sammendrag

Denne masteroppgaven søker kunnskap om innovasjon i offentlig sektor, oppgaven fokuserer på kommunen, hvordan innovasjonsstrategier og samskaping kan fremme innovasjonskapasitet som bidrar til en positiv og bærekraftig samfunnsutvikling. Det vil i denne sammenheng si evnen til å skape og utnytte nye muligheter, samt redusere barrierer.

Kommunens rolle som leverandør av offentlige tjenester er i endring grunnet store og komplekse samfunnsutfordringer. Kommunene blir nå anbefalt å ta en samfunnsutviklerrolle der hele lokalsamfunnet, med innbyggere, frivillige organisasjoner og næringsliv i fellesskap skal bidra til positiv samfunnsutvikling. Mennesker med ulik erfaringsbakgrunn skal slippe til i utvikling, leveranser og evaluering av offentlige tjenester, samt bidra til å gi impulser til idéskaping og innovasjon i de offentlige tjenestene.

Studiet bygger på nyere innovasjonsteorier, hvor design av innovasjonssystemer for samskaping utgjør de viktigste verktøyene for endringer i kommunens oppgaver. Studiet utforsker et case, Asker kommune, en antatt foregangskommune med en bevisst og systematisk innovasjonssatsning. Ut fra dette ble følgende problemstilling utarbeidet:

Hva kjennetegner framtidsrettet innovasjon i offentlig sektor?

For å besvare problemstillingen tar oppgaven utgangspunkt i eksisterende forskning, fem individuelle dybdeintervjuer, enkel observasjon av sosiale samhandlingsplattformer og Kunnskapssenteret i Asker, samt dokumentanalyse. Intervjuene har fokus på Asker kommunes innovasjonsstrategi, hvordan ulike interessenter opplever sin rolle i innovasjonssystemet og hvordan de opplever at innovasjonskapasiteten kan fremmes med samskaping. Dokumentanalysen besto i hovedsak av å undersøke innovasjonsstrategien, hvordan kommunen vil gjennomføre innovasjonsaktivitetene sine og hvordan de legger til rette for samskaping. Oppgaven har en induktiv tilnærming og kommer avslutningsvis med forslag til tiltak som kan fremme Asker kommunes innovasjonskapasitet.

Funnene indikerer at Asker kommune har en strategisk-reflekterende innovasjonsstrategi som bidrar til økt bevissthet om innovasjon, er selvforsterkende og gir økt innovasjonskapasitet. Studiet antyder at Asker kommune har en bevisst og systematisk innovasjonssatsning som med sitt helhetlige og langsiktige perspektiv vil kunne bidra til forbedret samfunnsutvikling. Asker kommunes innovasjonsstrategi er godt forankret i toppledelsen og har fokus på å styrke innovasjonskapasiteten gjennom aktiv bruk av innovasjonssystemet, med fokus på samarbeid,

samhandling og samskaping. Asker kommune benytter blant annet verktøy for tjenstedesign, som fremmer brukerorientering og innbyggerinkludering. Hvilket vil kunne gi økt innovasjonsaktivitet, -kapasitet og –resultater. Studiet indikerer at de største utfordringene for kommunesektoren ligger i erfaringsdeling og spredning av gode løsninger, samt tilrettelegging av politisk kontekst.

Sammenfattet viser studien at Asker kommune trer fram som foregangskommune innenfor innovasjonssatsing, det er gode muligheter for andre kommuner og forskere å hente inspirasjon, ideer og erfaringer fra Asker kommune om hvordan tilrettelegge for framtidsrettet innovasjon.

Abstract

This thesis seeks knowledge about innovation in the public sector, tasks focused on the municipality, how innovation strategies and co-creation can promote innovation capacity that creates a positive and sustainable development of the society. In this context, this means the ability to create and exploit new opportunities and reduce barriers.

The municipality's role as provider of public services is changing due to large and complex social challenges. Municipalities are now advised to take the role as community developer, where the entire community, where residents, voluntary associations and private businesses jointly contributes to positive social development. People with different experience and backgrounds will contribute to the development, delivery and evaluation of public services, and help to give impetus to creativity and innovation in the public services.

The study is based on more recent innovation theories, where the design of innovative systems for co-creation constitutes the most important tools for changes in municipal tasks. The study explores a practical case, Asker Municipality, an estimated pioneer with a deliberate and systematic innovation efforts. From this, the following question prepared:

What Characterizes Future Innovation In The Public Sector?

To answer this, the thesis will look on existing research, five individual depth interviews, simple observation of social interaction platforms, the Knowledge centre in Asker, and do document analysis. The interviews focus on Asker municipality innovation strategy (2015-2018), how different stakeholders perceive their role in the innovation system and how they think co-creation can promote the municipality's innovation capacity. Document analysis consisted primarily of examining the innovation strategy, how the municipality will undertake their innovation activities and how they facilitate co-creation. The task has an inductive approach and will conclude by proposing measures to promote Asker municipality's innovation capacity.

The findings indicate that the municipality of Asker strategically reflective innovation strategy that contribute to increased awareness of innovation is self-reinforcing and increase innovation capacity. The study indicates that the municipality of Asker has a strategic and systematic innovation effort, with its holistic and long-term perspective may contribute to improved community development. Asker municipality's innovation strategy is firmly rooted in top management and has a focus on strengthening innovation capacity through active use of

the innovation system, focusing on cooperation, collaboration and co-creation. Asker Municipality includes using tools such as service design, which promotes user orientation and citizen inclusion. Which could provide increased innovation activity, capacity and results. The study indicates that the biggest challenges for local government lies in knowledge sharing and dissemination of good practices, and the facilitation of political context.

Summarized the study shows that the municipality of Asker appears as pioneer in innovation efforts, there are good opportunities for other communities and researchers to find inspiration, ideas and experiences from Asker Municipality on accommodating to future oriented innovation.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	8
1.1	Temaets aktualitet.....	8
1.2	Forskningsspørsmål.....	10
1.3	Presentasjon og avgrensing av case.....	11
1.4	Oppgavens oppbygging.....	11
2	Teori som belyser utviklingen av innovasjon i offentlig sektor.....	13
2.1	Hvordan har innovasjonsbegreper og innovasjonsstrategier utviklet seg innenfor offentlig sektor?.....	13
2.2	Innovasjonsstrategier for en bærekraftig samfunnsutvikling.....	17
2.2.1	Åpen og brukerorientert innovasjon.....	18
2.2.2	Innbyggerinvolvering.....	19
2.2.3	Designtenkning og samskaping.....	20
2.2.4	Ledelse av innovasjon i kommunen.....	21
2.2.5	Innovasjonsprosessen i kommunal sektor.....	23
2.2.6	Systemperspektivet.....	24
2.3	Oppsummerende refleksjoner.....	26
3	Forskningsdesign.....	28
3.1	Valg av kvalitativ metode.....	29
3.2	Presentasjon av case, Asker kommune.....	30
3.3	Rekruttering av informanter.....	32
3.4	Metodetriangulering med hovedvekt på dybdeintervju for innhenting av data.....	34
3.5	Bearbeiding og analyse av data.....	36
3.6	Validitet og reliabilitet.....	37
3.7	Etiske perspektiver på forskning – fokus på personvern og innhenting av informert samtykke av deltakere i prosjektet.....	38

4	Resultater og analyse.....	40
4.1	Et overordnet perspektiv på innovasjon i kommunesektoren.....	40
4.2	Introduksjon av innovasjonsstrategien til Asker kommune	42
4.3	Kunnskapssenteret	44
4.4	Borgenprosjektet.....	46
4.5	Velferdslaben.....	49
4.6	Metoder og verktøy for samskaping.....	51
4.7	Trening av innovasjonsmuskelen – Bygging av innovasjonskapasitet	54
4.8	Innovasjonskultur	58
4.9	Refleksjoner omkring resultater av undersøkelsen.....	60
5	Kjennetegn på fremtidig innovasjon	63
5.1	Hvordan fremme samskaping i kommunen.....	63
5.2	Hvordan kan samskaping fremme innovasjonskapasitet i kommunen.....	64
5.3	Innovasjonsstrategier for å endre velferdsstaten til et velferdssamfunn.....	64
6	Konklusjoner og føringer for videre forskning	67
6.1	Implikasjoner	68
6.2	Svakheter og begrensninger ved studiet	69
7	Referanser.....	71

Figurliste

Figur 1	Kategorisering av innovasjonsstrategier, etter Fuglsang 2006.....	18
Figur 2	Tradisjonell innovasjonsprosess etter Tidd & Bessant (2013).	24
Figur 3	Kommune 3.0, fra Asker kommunes Innovasjonsstrategi (2015-2018).....	31
Figur 4	Nytt, nyttig, nyttiggjort (N3), fra Asker kommunes innovasjonsstrategi (2015-2018).....	52
Figur 5	Prosjektveiviser, fra Asker kommunes innovasjonsstrategi (2015-2018).....	54
Figur 6	Innovasjonsmuskelen, fra Asker kommunes innovasjonsstrategi (2015-2018)	56

1 Innledning

1.1 Temaets aktualitet

Innovasjon er ikke noe nytt fenomen, det er antageligvis like gammelt som menneskeheten, all den tid det ligger i menneskets natur å utforske nye og bedre måter å gjøre ting på (Fagerberg, 2006). Innovasjon (innovare) betyr å fornye eller å lage noe nytt og ble som begrep introdusert av Joseph Schumpeter (1883-1950) i «*The theory of economic development*». Innovasjon blir av Schumpeter definert til å være «nye kombinasjoner av kunnskap, ressurser eller utstyr» (Fagerberg, 2012). Innovasjon blir ofte definert i forskjellige varianter av «*new ideas that work*» (Mulgan & Albury, 2003). Selv om det ikke finnes en entydig definisjon av begrepet innovasjon er det generell enighet om at innovasjon handler om å skape noe nytt og ta det i bruk (Ringholm et.al, 2011).

Innovasjon starter med å tenke på et problem på en annerledes måte eller identifisere nye muligheter (Bason, 2010). Globalt står samfunnet ovenfor en rekke kritiske og komplekse problemer som det er nødvendig å gjøre noe med; økende ressuroverforbruk, miljøødeleggelser og sosiale ulikheter, utfordringer som har motstridende løsninger og mest sannsynlig aldri helt vil la seg løse, såkalte «wicked» og «super-wicked problems» (Banerjee & Ceri, 2016:3; Bason, 2010; Levin et al, 2012; Rittel and Webber, 1973). På lokalt nivå gjør slike komplekse samfunnsutfordringer seg blant annet gjeldende i form av arbeidsledighet, aldrende befolkning og sosiale problemer (St.meld. 7, 2008-2009).

De komplekse samfunnsutfordringene vi står ovenfor er behandlet i en rekke retningsgivende dokumenter som fremhever at innbyggere etterspør høyere kvalitet på kommunale tjenester og at tjenestene skal være tilpasset enkeltmenneskets og lokalmiljøets behov, samt ivareta demografiske endringer (St.meld. 7, 2008-2009; St.meld. 29, 2012-2013, Helsedirektoratet, 2014; KMD, 2013; HO21, 2014). St.meld. 7 (2008-2009) og St.meld. 29 (2013) presiserer at de største utfordringene ligger innenfor oppvekst, kunnskap og omsorg og at fornying av fellesskapsløsninger innen disse områdene i hovedsak skal og bør skje lokalt i kommunesektoren. Utfordringene samfunnet står ovenfor krever en bevisst og systematisk innovasjonssatsning, med utvikling av ny kunnskap om hvordan styrke kommuners innovasjonskapasitet, for å nå målet om en mer innovativ offentlig sektor (Sørensen og Torfing, 2011). St.meld.nr.7 (2008-2009), Et nyskapende og bærekraftig Norge, er den første norske stortingsmeldingen om innovasjon og den setter fokus på hvordan offentlig sektor skal legge til rette for å sikre velferdsordninger, konkurransedyktige bedrifter og et samfunn som

dekker våre behov, samtidig som vi ikke ødelegger for neste generasjon. En av målsettingene i stortingsmeldingen er å styrke innovasjonsevnen i offentlig sektor, for å bedre kvaliteten på tjenestetilbudet samtidig som ressursene brukes mer fornuftig,

Innovasjon i offentlig sektor handler om hvordan politikere, ledere og ansatte gjennomfører visjoner for fremtiden, hvordan organisasjoner genererer og velger ut gode ideer, implementerer dem og effektivt sikrer verdiskaping (Bason, 2010). De norske styringsdokumentene for kommunal utvikling er i stor grad basert på internasjonale anbefalinger og fremhever behov for tilnærminger som tar i bruk lokalsamfunnets ressurser. Offentlig sektor blir anbefalt å skape ny kunnskap sammen med innbyggere, næringsliv og frivillig sektor, for å bygge bærekraftige samfunn (OECD, 2011, 2015).

Kommunene blir tilrådt å ta en samfunnsutviklerrolle der hele lokalsamfunnet, gjennom samskappingsprosesser med innbyggere, frivillige organisasjoner og næringsliv er oppdragsgivere. Samskaping er å sikre at mennesker med ulike erfaringsbakgrunn slipper til i utvikling, leveranser og evaluering av offentlige tjenester, samt bidrar til å gi impulser til idéskaping og innovasjon. Samskaping omfatter «*menneskers eksplisitte involvering over tid, for å identifisere, definere og beskrive nye løsninger*» (Bason, 2010:173). Samskaping innebærer altså at offentlig sektor utvikler velferdssamfunnet i fellesskap med brukere og innbyggere, fremfor å gjøre det for dem. Samskaping innebærer også at brukerne har en aktiv rolle i utviklingsprosessene, hvilket er mer spesifikt enn brukermedvirkning, som også omfatter passiv deltagelse (Voorberg, et al, 2015). Innovasjon i offentlig sektor har som mål å fremme åpne prosesser med samarbeid med relevante interessenter, hvilket fordrer at innovasjonsprosessene er tverrfaglige, tverrsektorielle og krysser organisatoriske grenser (Hartley, 2005; Osborne og Brown, 2011; Sørensen og Torfing, 2011; Chesbrough, 2006).

Kommunens rolle er under omstilling, en omstilling som utfordrer kommunens tradisjonelle rolle som myndighetsutøver og tjenesteleverandør til befolkningen, mot å være en tilrettelegger for samskaping av det nye velferdssamfunnet (Bason, 2010). Omstillingen blir omtalt som et paradigmeskifte for forholdet mellom kommunen og innbyggerne (medborgerne), hvor skiftet flyttes fra den ekspertdrevne offentlige sektor til samskaping med likeverdige innbyggere (Bason, 2010; Boyle & Harris, 2009; Hartley, 2005).

Denne omstillingen er i en tidlig fase og offentlig sektor mangler systemer som tilrettelegger for målrettet og strukturert innovasjonsarbeid for å håndtere omstillingen (Eggers & Singh (2009)). Dette gjør det interessant å studere hva som skjer innenfor innovasjonsfeltet i

kommunesektoren, via nyere teori om innovasjonsarbeid og ved å studere det som skjer i praksis i en kommune som arbeider etter nyere anbefalinger om designtenkning og samskaping av kommunale tjenester.

1.2 Forskningsspørsmål

Innovasjon i tjenestebaserte virksomheter og offentlig sektor er et relativt nytt forskningsfelt og det foreligger lite empiribasert forskning om innovasjon i kommunal sektor (Koch & Windrum, 2008; Ringholm et.al, 2011; Sørensen & Torfing, 2011), tjenesteinnovasjon (Vatne, 2012) og samfunnsinnovasjon i Norden (Lundgaard Andersen & Hulgård, 2015). Det er særlig samspillet mellom de ulike aktørene det mangler forskning på og som kan trenge ekstra fokus (Lundgaard Andersen & Hulgård, 2015; Ringholm et.al, 2011; Vatne, 2012). I denne oppgaven blir det gjennomgående referert til styrende dokumenter som tar opp endrings- og utviklingsbehov i offentlig sektor, hvilket omfatter St.meld. 7. (2008-2009); Regjeringens innovasjonsstrategi for kommunesektoren; OECD 2015 *The innovation imperative for public sector, setting an agenda for action*. Slik det fremstilles i styrende dokumenter vil kommuners innovasjonskapasitet være helt avgjørende for hvordan vi møter de komplekse samfunnsutfordringene vi står ovenfor. Dokumentene fremhever at det ligger et stort uforløst potensiale for kommunen ved å legge til rette for å utnytte fordelene som oppstår når interessenter som offentlige institusjoner, brukere, innbyggere, næringsliv og frivillige organisasjoner møtes for å skape noe sammen. På bakgrunn av dette ble følgende forskningsspørsmål utformet:

Hva kjennetegner framtidsrettet innovasjon i offentlig sektor?

Her avgrenset til:

- Hvordan fremme samskaping innad i kommunen?
- Hvordan kan samskaping bidra til å fremme kommunens innovasjonskapasitet?

Med oppmerksomhet på samskaping flyttes fokus over til hvordan kommunen kan utvikle fellesskapets tjenester sammen med brukerne, ikke for dem (Vargo & Lusch, 2008).

Samskaping dreier seg om å inkludere brukere og innbyggere i hele utviklingsprosessen, slik at de er med på å identifisere, definere og beskrive utfordringene, samt finne løsninger (Bason, 2010:173; Sanders & Stappers, 2008).

Innovasjonskapasitet i kommunal sektor handler i stor grad om balansen mellom barrierer og muligheter (Bason, 2010), og omfatter kommunens strategi, politiske kontekst, organisasjonsstruktur og innovasjonskultur (Bason, 2011). Innovasjonskapasiteten avgjør hvordan en organisasjon (eller en kommune, min tilføyning) genererer og implementerer ideer, dette er forhold som anses som helt avgjørende i forhold til hvordan fremtidens utfordringer håndteres (Bason, 2010). Sammenhenger mellom eksterne og interne faktorer, og hvordan disse påvirker innovasjonskapasiteten til kommunen er et tema i studien som involverer samarbeid på tvers av nivåer (fra stat til kommune og ned til prosjektledere).

Formålet med dette studiet, som anses å være et forprosjekt til videre studier, er å bidra med kunnskap framtidsrettet innovasjon, om samskaping og hvordan samskaping av kunnskap kan fremme en bærekraftig samfunnsutvikling. Kommunen står sentralt i samfunnsutviklingen, således er det tatt utgangspunkt i en antatt foregangskommune for å identifisere faktorer som påvirker dette arbeidet, samt avdekke områder for videre forskning.

1.3 Presentasjon og avgrensning av case

Asker kommune beskrives som en foregangskommune med bred innovasjonssatsning og frittstående innovasjonsstrategi. Kommunen har flere innovasjonsprosjekter som følges av kunnskapsinstitusjoner og som benyttes til erfaringslæring. Asker kommune spiller en aktiv rolle for å styrke innovasjonskapasiteten i norsk kommunesektor ved blant annet å delta og legge til rette for nettverkssamarbeid for kunnskapsdeling. Asker kommune har deltatt som samarbeidspartner og vært pilotprosjekt for utvikling av flere innovasjonsverktøy og -metoder (www.aker.kommune.no, 14.04.2016).

Innovasjonsstrategien til Asker kommune inneholder 6 strategiske prosjekt, hvorav 2 blir benyttet som eksempler i dette casestudiet. Strategiske prosjekt er politisk vedtatt, sektorovergripende og skal fremme samfunns- eller tjenesteutvikling (www.aker.kommune.no, 12.05.2016). De utvalgte prosjektene er basert på samskaping, og skiller seg ut fra andre prosjekter ved å være brukerorienterte med et helhetlig og langsiktig perspektiv. På sikt kan disse prosjektene bidra til kunnskap som kan gi radikal endring av kommunale tjenester eller måten tjenestene blir levert på.

1.4 Oppgavens oppbygging

Oppgaven er delt inn i 6 kapitler, første kapitlet tar opp temaets aktualitet, forskningsspørsmål med begrepsavklaringer, og presenterer kortfattet hvorfor Asker ble valgt

som casekommune. Kapittel 2 gir teoretiske perspektiver på utviklingen innenfor innovasjon i offentlig sektor, det dveles ved nyere innovasjonstenkning og tilnærminger som blir regnet som framtidsrettet i dette feltet. Teorien gir begreper og grunnlag for å sette perspektiver på og drøfte forskningsspørsmålene. Kapittel 3 beskriver den undersøkelsen som er gjennomført for å søke kunnskap i praksisfeltet om forskningsspørsmålene. Dette er en kvalitativ studie basert på dokumentanalyse, dybdeintervjuer og observasjon. Kapittel 4 presenterer resultater fra studiet. Kapittel 5 er drøftingsdelen i oppgaven hvor resultater blir drøftet og sett i relasjon til teori og annen forskning. Gjennomgående temaer i drøftingsdelen er hva kjennetegner fremtidsrettet innovasjon i offentlig sektor, med vekt på samskaping og utvikling av innovasjonskapasitet i kommunal sektor. Kapittel 6 er konklusjoner med avsluttende refleksjoner om dette studiet, videre forskningsbehov og muligheter.

2 Teori som belyser utviklingen av innovasjon i offentlig sektor

For å undersøke, analysere og forstå innovasjonsprosesser som foregår i kommunesektoren, trengs det teoretiske begreper, forklaringsmodeller og analyseverktøy. Teorigjennomgangen skal bidra til å sette innovasjon i et utviklingsperspektiv og vise et teoretisk rammeverk for analysen av innhentet datamateriale. For å belyse forskningsspørsmålene blir det innledningsvis fokusert på utviklingsperspektivet til nyere teorier om innovasjon i offentlig sektor, teorier som brukerorientert innovasjon (Von Hippel, 2005), åpen innovasjon (Chesbrough, 2003), nettverksstyrt innovasjon (Hartley, 2005), samstyring (Sørensen og Torfing, 2011), samskaping (Prahalad & Ramaswamy, 2004) designtenkning (Bason, 2010) og design av innovasjonssystemer (Banerjee & Ceri, 2016).

Alle begreper og modeller som her blir presentert, er anbefalt i ledende styringsdokumenter og anvendes i innovasjonsprosesser i kommunesektoren i dag. Modellene er sammenvevde og det er sjelden noen rendyrker en spesifikk modell, modellene er å anse som verktøy som kan benyttes i ulike innovasjonsprosesser.

2.1 Hvordan har innovasjonsbegreper og innovasjonsstrategier utviklet seg innenfor offentlig sektor?

Innenfor akademia utviklet innovasjon seg som fagområde på 60 tallet, med en tverrfaglig tilnærming og en forståelse av at innovasjon handler om læring og utvikling (Fagerberg, 2004). Innovasjonsforskning har i stor grad handlet om teknologisk utvikling og prosesser i privat sektor og det å skape og beskytte økonomiske fordeler. Først de senere år har forskningen nærmet seg innovasjon for tjenester og offentlige virksomheter, med de utfordringene og organisasjonsformene som finnes der (Bason, 2010). Det som kjennetegner, eller skiller offentlige organisasjoner fra private næringer er blant annet at offentlige organisasjoner har en folkevalgt ledelse, de er multifunksjonelle og de opererer ikke i et fritt økonomisk marked (Christensen et.al, 2009). I tillegg er det forskjell på innovasjonsdriverne, mens privat sektor fokuserer på økonomisk vinning er utgangspunktet for offentlig sektor i større grad problemorientert, grunnet samfunnsutfordringer eller innbygges krav om forbedring av tjenester (Bason, 2010; Ringholm et.al, 2011).

Utviklingen av teorier om innovasjon i offentlig sektor er preget av 3 paradigmer, knyttet til styresett. Den første varte frem til begynnelsen av 80-tallet og var en tradisjonell administrativ tilnærming, basert på lovgivning, byråkrati og regelstyring, hvor behov blir definert av

eksperter som kommer med standardiserte løsninger for befolkningen. Makten ligger hos staten som også forventes å levere velferdssystemer og reguleringer gjennom folkevalgte representanter. Det neste paradigmet er New public management (NPM) og ble utviklet på 80-tallet. NPM fokuserer hovedsakelig på organisasjons- og prosessinnovasjon. Politikere og forvaltningen blir ansett som leverandører av service til befolkningen og befolkningen inntar rollen som kunder, hvilket fører til at de blir hørt i forhold til servicenivå og omfang. Det tredje og siste paradigmet er New public governance (nettverks,- samstyring) og blir innført ved århundreskiftet til 2000. Myndighetenes rolle endres til å styre handling innenfor et komplekst sosialt system, fremfor kun å være en kontrollerende part. Omlegging til nettverksstyring medfører en tilpasning av regelverk og det blir rom for samarbeid og eksperimentering. Offentlig sektors rolle handler mer om tilrettelegging for innovasjon og legge til rette for interessenters behov (Hartley, 2005).

Andre har analysert utviklingen av innovasjon gjennom fem generasjoner, hvor første og andre generasjons innovasjonsmodeller var basert på en relativt enkel og lineær organisasjonsforståelse, hvor problemet var gitt og at det fantes bestemte løsninger på problemet. Tredje generasjons innovasjonsmodeller betrakter innovasjon som noe som er drevet av samhandling og tilbakemeldinger, hvilket flytter fokuset fra teknologiske løsninger og over til sosiale systemer, der løsninger utvikles i et samspill (Teigen et al, 2010). Senere har dette perspektivet på innovasjon blitt utvidet med en fjerde generasjons modell der fokuset er på allianser, hvor kunder og leverandører er innovasjonsdriverne. Til sist har vi femte generasjon innovasjonsmodeller, hvor fokuset er integrasjon av systemer, nettverksbygging og tilpassede innovasjonssystemer, etter behov og krav om fleksibilitet (Ringholm et.al, 2011). Innovasjon betraktes i dag som noe som oppstår i møtet mellom ulike mennesker og ny kunnskap, det hele foregår i organisasjoners møte med omgivelsene (Tidd & Bessant, 2013; Fagerberg, 2006).

Kommunene har tre hovedoppgaver, tjenesteproduksjon, forvaltning og samfunnsutvikling (Teigen et.al, 2010). Innovasjon i det offentlige kan deles inn i forskjellige typer, hvor tjenesteinnovasjon utgjør omtrent 42 % av alle innovasjoner i kommunal sektor og således er den mest dominerende (Teigen et.al, 2010). Begrepet tjenesteinnovasjon er utledet fra «*Service-dominant logic*», som er en videreutvikling av åpen innovasjon og beskrives som verdiskaping basert på relasjonen mellom to parter, hvor den ene bruker sine ressurser for å frembringe en gode eller en ytelse for en annen (Vargo & Lusch, 2008). En annen type innovasjon i kommunal sektor er prosessinnovasjon (32 %) som kan gå på tvers av tjenester,

forvaltning og samfunnsutvikling (Teigen et.al, 2010). Den tredje typen er organisasjonsinnovasjon og består av endringer i samhandling og organisasjonsstrukturer, mens en fjerde type er konseptinnovasjon, endringer i den overordnede strategien eller organisasjonens samfunnsmessige mål (Koch & Hauknes, 2005). En siste innovasjonstype er politiske innovasjoner, nye politiske programmer eller store reformer (Bloch & Bugge, 2013).

På lik linje med andre offentlige organisasjoner har kommunens tradisjonelle rolle blitt utfordret av samfunnsutviklingen. Kommunen har i et historisk perspektiv hatt en rolle som streng myndighetsutøver på 60 og 70 tallet, før det ble en serviceinstitusjon på 80 og 90 tallet før århundreskiftet (2000) førte med seg nettverks- og samstyring (Bason, 2010). Styrende dokumenter anbefaler nå kommunene til å ta en samfunnsutviklerrolle der hele lokalsamfunnet, med innbyggere, organisasjoner og næringsliv blir sett på som ressurser og involveres mer aktivt enn tidligere. Ringholm et.al (2011) slår fast at kommunalt innovasjonsarbeid i stor grad er initiert nedenfra og at svært mye innovasjonsarbeid har utgangspunkt i tett samhandling mellom kommunale aktører og innbyggerne, hvilket også er noe av grunnen til at åpen innovasjon fremstår som aktuelt.

Nettverk og individuelle egenskaper blir nevnt som avgjørende faktorer for vellykket innovasjonsarbeid, nettverk kan forstås både som faste forbindelser og som mer løse og flyktige relasjoner. Når det gjelder innovasjonskapasitet framheves betydningen av svake og fleksible bånd i initiativfasen, mens gjennomføringen av innovasjonsstrategiene ofte krever bevisst og målrettet innsats. Men gjennomgående er den fleksibiliteten som ligger i å veksle mellom nettverk av ulike typer viktig for vellykket innovasjonsarbeid (Ringholm et.al, 2011). Lokal samfunnsutvikling er et felt der kommunene samarbeider mye med andre, innenfor offentlig og privat sektor, og blant frivillige organisasjoner. Kommunene finner samarbeidspartnere både lokalt, regionalt og på sentralt nivå. Lokalt er det næringslivet og de frivillige organisasjonene som er de viktigste samarbeidspartnere, mens det regionalt er andre kommuner, fylkeskommuner og staten. Med en slik vinkling blir det naturlig å sette fokus på innovasjonssystemer. Kommunesektoren er langt på vei å anse som en tjenesteleverandør, hvor hovedutfordringen består i å forstå behov og finne løsninger, hvilket gir en direkte, interaktiv og gjensidig avhengig relasjon til innbyggere og løsningstilbydere (Bason, 2010; Vatne, 2012). «I den grad dette innebærer utvikling av nye løsninger, vil et slikt system også kunne betegnes som et innovasjonssystem» (Vatne, 2012:53).

Innovasjonssystemer innenfor tjenestenæringene kan kategoriseres som sektorielle innovasjonssystemer (Vatne, 2012:26). Nyere teorier om innovasjonssystemer beskriver også

viktigheten av fleksibilitet i innovasjonssystemene og det poengteres at innovasjonssystemer bør designes etter konkrete utfordringer og således fungere som verktøy for kommunalt innovasjonsarbeid (Banerjee & Ceri, 2016; Bason, 2010).

Teigen et.al (2010) fremhever at både initiering og gjennomføring av innovasjoner har ulike aktører avhengig av hva slags innovasjon det er. Tjenesteinnovasjon foregår stort sett i sammen med andre kommuner eller innbyggerne, mens samfunnsutviklende innovasjon gjerne er innbygger initiert og foregår i samarbeid med kommunene. Innenfor forvaltningsoppgaver er det i hovedsak eksterne aktører som står for utviklingen og uavhengig av innovasjonsområde er nesten alltid lederne innovasjonspådriverne (Teigen et.al, 2010). I henhold til Teigen et.al (2010) er andre kommuner og innbyggerne de viktigste samarbeidspartnerne for tjenesteinnovasjon for kommunene, forøvrig foregår nesten all innovasjon innenfor administrative oppgaver eller tjenesteforbedring. Hvem som er med i innovasjonssystemet står dermed som en sentral faktor å hensyn ta når det skal legges til rette for innovasjon i kommunale tjenester.

På 90-tallet ble samfunnsinnovasjon og sosialt entreprenørskap aktuelle begrep, innovasjon som tar sikte på forbedring av samfunnsmessige forhold, som ikke nødvendigvis innebærer økonomisk verdiskaping (Spilling & Johansen, 2011:15). Opprinnelsen var Douglas Henton og hans kolleger fra Silicon Valley, som oppfattet seg selv som sosiale entreprenører fordi de jobbet for å skape arenaer hvor næringslivsfolk, embedsmenn og ledere fra sivilsamfunnet kunne samles for å skape lokal bærekraft gjennom produksjon av velferdstjenester.

Samfunnsinnovasjon benytter strategier fra privat næringsliv til å skape sosiale verdier (Spilling & Johansen, 2011).

Bærekraft-orientert innovasjon (BOI) blir av Adams et.al (2015) beskrevet som en dynamisk prosess som over tid og gjennom bevisste endringer i organisasjoners filosofi og verdier, for å skape og realisere sosial og miljømessig verdi i tillegg til økonomisk avkastning. Dette er i samsvar med øko-tenkning, eller organisk helhetstenkning, Holbæk-Hansen (2009) og Næss (1999) beskriver nødvendigheten av å se samfunnet som helhetlige økosystem, hvor alt henger sammen, og er i gjensidige avhengighetsforhold. Næss (1999) påpeker også at det kreves omfattende perspektivendringer innen politikk, økonomi og kultur for å skape et bærekraftig samfunn. Mulder et.al (2006) hadde en hypotese om at intensjonelle fellesskap kunne oppnå høyere livskvalitet, med mindre ressursbruk enn lokalsamfunn ellers, noe som ble bekreftet i studiet: Mulder et.al. (2006) The contribution of built, human, social and natural capital to quality of life in intentional and unintentional communities. Intensjonelle

fellesskap (økosamfunn) verden over er gode eksempler på nytenkende og framtidsrettede boligområder. De gjør en stor innsats og er en av de mest fruktbare arenaer for innovasjon, nytenking, eksperimentering og problemløsning innen bo-samfunn. Å rette fokus mot økosamfunn som boform i fremtiden blir derfor interessant. Man kan lære mye av økosamfunn, gjennom deres eksperimentering rundt problemstillingene knyttet til livskvalitet og bærekraftighet (Mulder et.al 2006).

2.2 Innovasjonsstrategier for en bærekraftig samfunnsutvikling

Innovasjonsstrategi handler om innovasjonsområde, innovasjonsdrivere og målsettinger, hva slags tilnærming organisasjonen skal ha til innovasjon og hvordan innovasjonsaktiviteter skal gjennomføres. Det dreier seg om planlegging og gjennomføring av innovasjon, på kort og lang sikt (Bason, 2010). En god innovasjonsstrategi er nedskrevet og frittstående fra organisasjonens ordinære strategi, den fremmer justeringer mellom ulike grupper i en organisasjon, avklarer mål og prioriteringer, samt bidrar til å fokusere innsatsen rundt dem (Pisano, 2015). Innovasjonsstrategien bør omhandle hvordan organisasjonen skal bygge innovasjonskapasitet, samtidig som den fokuserer på hvilke utfordringer som skal møtes og hvordan innovative metoder kan bidra til å løse utfordringene (Bason, 2010; Mulgan, 2012).

Innovasjonsstrategier kan kategoriseres etter innovasjonsdrivere og tilnærminger til innovasjonsaktiviteter (Egger & Singh, 2009), eller om det er eksterne eller interne kilder til innovasjon (Fuglsang, 2006; Egger & Singh, 2009). Mens Egger & Singh (2009) kategoriserer etter internt og eksternt fokus med typene; «*Cultivate, Replicate, Partner, Network, Open Source*», har Fuglsang (2006) utvidet kategoriseringen med en ekstra dimensjon som omfatter gjennomføringsevne (power to innovate). Fuglsang (2006) deler innovasjonsstrategier i fire kategorier. Den første er entreprenøriell innovasjon og er basert på individuelt engasjement og interne faktorer, fokuset er på individer eller organisasjoner som ønsker å skape noe nytt. Neste er institusjonell innovasjon hvor det er interne ressurser og egne ansattes kunnskap og erfaring som vektlegges (Politt, 2003; Mulgan, 2012). En tredje versjon er åpen innovasjon, som legger til rette for samarbeid med forskjellige aktører og interessenter (Chesbrough, 2006) og brukerinvolvering (Von Hippel, 2005). Den fjerde og mest framtidsrettet er strategisk-reflekterende innovasjon. En strategi som er både åpen og kollektiv, en systemisk tilnærming som kombinerer eksterne forhold med et reflekterende perspektiv på egen organisasjon (Fuglsang, 2006), hvilket gir en mer moden og potensielt mer effektiv tilnærming til innovasjon og endring (Senge, 2006; Scharmer, 2007). For

kommunesektoren er denne tilnærmingen spesielt aktuell fordi den er kritisk til organisasjoners tradisjonelle tilnærminger og normer, den fokuserer på langsiktig stabilitet, utnyttelse av eksterne ressurser og samtidig legger den til rette for samskaping i innovasjonsprosessene (Bason, 2010).

Med strategisk-reflekterende innovasjonsstrategi handler det om læringsprosesser og desto mer komplekse utfordringer, jo mer behov for å bygge kunnskap med involvering av eksterne kilder. Læringsprosesser er interaktive av natur og fordrer mobilisering av interne og eksterne ressurser, for å utvikle ny kunnskap eller praksis (Vatne, 2012). Dermed krever en slik innovasjonsstrategi relasjonsbygging med et dynamisk nettverk av aktører og eksterne innovasjonskilder, kombinert med kollektive innovasjonsaktiviteter (Bason, 2010). En slik tilnærming baserer seg på midlertidige og sårbare sosiale strukturer, målrettet mot konkrete utfordringer, og ved bruk av samskaping vil en kunne oppnå både eksterne innovasjonskilder og kollektive innovasjonsaktiviteter (Bason, 2010). I figuren under kategoriseres de ulike innovasjonsstrategiene.

Figur 1 Kategorisering av innovasjonsstrategier, etter Fuglsang 2006

Gjennomføringsevne	Kilde til innovasjon	
	Intern	Ekstern
Kollektiv	Institusjonell innovasjon	Strategisk-reflekterende innovasjon
Individuell	Entreprenøriell innovasjon	Åpen innovasjon

2.2.1 Åpen og brukerorientert innovasjon

Først på slutten av 90-tallet ble det begrepet brukerorientert innovasjon benyttet og i dag blir det sett på som et sterkt virkemiddel for innovasjon (Von Hippel, 2005). Teorier om åpen innovasjon utviklet seg parallelt med teorier om brukerorientering og var ledet an av Von Hippels (1988) *Sources of innovation*. For nærmere 40 år siden da forskere systematisk begynte å studere innovasjon fra sluttbrukere ble fenomenet sett på som en særhet.

Åpen innovasjon er når all informasjon relatert til utviklingen er offentlig kjent, ikke ekskluderer noen eller er preget av rivalisering (Chesbrough, 2006). En definisjon av åpen innovasjon er “(...) *the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation*” (Chesbrough 2006). Åpne og brukerorienterte innovasjonsprosesser kan ha store fordeler sammenlignet

med tradisjonelle utviklingsmetoder, som benytter seg av lukket utvikling hvor brukerens rolle kun er å ha behov. Von Hippel (2005) definerer en bruker til å være en person eller en organisasjon som utnytter verdien direkte fra innovasjonen, mens produsenter må «selge» innovasjoner for å nyttiggjøre seg verdiskapingen fra dem. Med brukerdrevet innovasjon er det involvering av brukere i ulike faser av innovasjonsprosessen, det kan være en eller flere brukere. En passiv form for involvering er å benytte brukerne som informanter i forhold til behov, gjennom for eksempel spørreskjema eller observasjon. Ved aktiv involvering medvirker brukerne i utviklingsprosessen, det være seg gjennom diskusjonsfora eller som rådgivere (Ringholm et.al, 2011). Spesielt engasjerte innbyggere anses som ekspert- eller superbrukere og kan bidra til dyptgående innsikt, de har gjerne trening i å anta et kritisk blikk og kan innta mer fremtredende roller i utviklingen (Von Hippel, 2005).

Brukerdrevet eller brukerorientert innovasjon er ikke noe fremtredende tema i norsk forskning om kommunal innovasjon, dermed vet vi relativt lite om slik innovasjonspraksis.

Undersøkelsen til Ringholm et.al (2011) viser likevel at brukerhensynet er en viktig motivasjons- og idegenererende faktor for innovasjon i norske kommuner. Tradisjonelt har åpen og brukerorientert innovasjon handlet om teknologisk utvikling, men blir nå mer og mer benyttet innenfor tjenestinnovasjon og offentlig utvikling (Von Hippel, 2005).

2.2.2 Innbyggerinvolvering

Innbyggerinvolvering blir betraktet som en hjørnestein og en forutsetning for samfunnsinnovasjon (Voorberg et.al, 2015) og det anses som en forutsetning at det systematisk bygges kunnskap om de forutsetningene som gjelder (Van de Gestel et.al, 2008). Forhold som påvirker innbyggernes deltakelse i utviklingen er delt opp i forskjellen mellom faktorer på organisasjons- og innbygger siden. Voorberg et. al (2015) skriver at på organisasjonens side handler dette om hvordan organisasjonen fysisk er tilrettelagt for innbyggerdeltakelse, f.eks. hvordan kommunens infrastruktur for kommunikasjon fungerer og hvorvidt det er kommunale lokaler hvor ideer kan drøftes og testes. Kommunens (politikere og administratorers) holdninger til å involvere borgere som verdifulle partnere er naturlig nok en viktig faktor for å fremme innbyggerinvolvering. Forskning viser at holdningene i offentlig sektor ofte er avvisende i forhold til samhandling med innbyggerne, og at det må holdningsendring til for å oppnå reell samskaping. En tredje viktig faktor er risikovillighet, private engasjement er tradisjonelt ansett som ukontrollerbar og upålitelig, derfor er det administrative miljøet ikke rettet mot å innlemme innbyggerne i offentlig tjenesteyting (Voorberg et. al, 2015).

De faktorene som avgjør om innbyggernes vilje til å delta i utviklingsprosessene er utdanningsnivå, familiestrukturer og personlige egenskaper. Ved siden av viljen, må innbyggerne være bevisst sine evner og muligheter for reell innflytelse. Tilstedeværelsen av sosial kapital er en siste innflytelsesrik faktor og synes å være en nødvendighet for å skape bærekraftige relasjoner mellom offentlige organisasjoner og innbyggerne. Disse faktorene må betraktes som gjensidig påvirkende til hverandre. Ansvar for å lykkes med samhandlingstiltak er i det offentlige, dermed må de ekstra tiltakene nevnt ovenfor være noe det offentlige må ta initiativ til å gjennomføre (Voorberg et al, 2015).

2.2.3 Designtenkning og samskaping

Designtenkning og samskaping er videreutvikling av åpen og brukerorientert innovasjon (Bason, 2010; Prahalad & Ramaswamy, 2004). Samskaping ble først benyttet som begrep av Prahalad & Ramaswamy (2004) *The future of competition, Co creating unique value with costumers* for å karakterisere prosessen med å utvikle nye løsninger sammen med folk, ikke for dem. I samskappingsprosesser blir brukerne og innbyggerne ansett som likeverdige parter i utviklingsprosessene (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Designtenkning er en relativt ny tilnærming til innovasjon i offentlig sektor, hvor kommunen leder samskappingsprosesser og benytter innbyggermedvirkning og private organisasjoners innovasjonskapasitet til å skape fremtiden i fellesskap (Bason, 2010). Designtenkning tar utgangspunkt i at innbyggere, næringsliv og andre organisasjoner er mer enn bare sluttbrukere av offentlig sektor, de er også interessenter med forventninger, rettigheter og makt (Bason, 2010).

For å forstå hvordan designtenkning kan benyttes i utviklingsprosessene viser Bason (2010) til fire grunnregler. Den første er at all utvikling er eksperimentering, ved å gjennomføre småskalaprojekter i tidligfase vil det kunne oppnås muligheter for refleksjoner og tilbakemeldinger, slik at endringer kan foretas før de negative konsekvensene blir for store. Fremfor den tradisjonelle metoden med endringer i kommunesektoren, hvor det er en tendens til at endringene blir presset på fra toppledelsen, slik at det går litt for fort og vi ufrivillig ender opp med å eksperimentere med hele befolkningen (Harris & Alburry, 2009:20). Den neste grunnregelen er at det eksisterende må utfordres gjennom å vise nysgjerrighet, være fremtidsorientert og forestille seg alternative løsninger, med konsekvenser. Da vil sannsynligheten øke for at det reelle problemet blir løst fremfor at det kun blir symptomdemping (Bason, 2010). Den tredje grunnregelen viser til at det er avgjørende å sette innbyggernes ønsker, behov og situasjoner i søkelyset for å fremskaffe nødvendig innsikt til å kunne skape med dem, og ikke for dem. Ved å sette fokus på mennesket vil det gis signaler

om at det er de menneskelige relasjonene som er viktige. Dette vil gjøre dem effektive, samtidig som det flytter fokus fra at de er en byrde til at de er ressurser (Sanders & Stappers, 2008). Den fjerde og siste regelen er å være konkret og benytte prototyper og visualiseringer for å skape større forståelse for utfordringer og løsninger, verktøy som tjenestereisen er effektive for å vise både emosjonelle og praktiske sider av hvordan innbyggerne opplever produktet (Bason, 2010).

Samskaping i kommunal regi handler om å legge til rette for prosesser hvor innbyggere, næringsliv og andre interessenter blir sett på som likeverdige ressurser i samfunnsutviklingen og kommunens rolle blir omdefinert til fasilitator istedenfor tjenesteleverandør. Kommunen skal være fasilitator ved å arrangere og legge forholdene til rette slik at alle sees som likeverdige parter i prosessen og samarbeide for å skape bedre løsninger (Bason, 2010). Noe av det viktigste med samskappingsprosessen er å forstå hva problemet eller muligheten egentlig er, og tidligere har det i hovedsak blitt benyttet kvantitative og kvalitative undersøkelser for å kartlegge og skape beslutningsgrunnlag (Pollitt, 2003). Mens det nå er etnografisk- eller design metodikk som benyttes, for å forstå litt mer enn hva folk sier de gjør til hva de faktisk gjør (Rubow, 2003). Slike metoder tar utgangspunkt i at det ønskes en forståelse av verden sett fra objektets perspektiv og er en dynamisk prosess mellom det åpne, fokuserte og utfordrende, hvilket gjør det til en aktiv læreprosess som passer godt til samhandlingsprosesser (Hasse, 2003). I en tidlig fase, når det ofte er knyttet stor usikkerhet og kompleksitet rundt utfordringene kan det oppnås ny innsikt og forståelse av utfordringene. Slik kan tjenester redefineres på en måte som gjør at gamle tankesett blir forkastet og nye opprettet, og det er først da vi får radikale innovasjoner i offentlig sektor (Bason, 2010).

2.2.4 Ledelse av innovasjon i kommunen

For å lede innovasjon i kommunal regi er det viktig at ledere og ansatte har evne til å lede innovasjon på flere nivåer, fokuset må flyttes fra detaljstyring til innbyggerinvolvering og endringsledelse (Bason, 2010). For å lede innovasjon i offentlig sektor og bygge innovasjonskapasitet må ledere og ansatte mestre fire dimensjoner. Det første er bevissthet, landskapet for innovasjon som handler om felles språk og begrepsforståelse. Den neste dimensjonen er ledelse, det kreves modig ledelse for å gjennomføre innovasjonsprosesser. Den tredje dimensjonen er samskappingsprosesser og det å tilrettelegge for systematisk involvering av interessenter. Fjerde og siste dimensjon er organisasjonsstruktur, organisasjonens karakteristikk og egenskaper for å skape innovasjonskapasitet. Disse fire

dimensjonene er gjensidig avhengige av hverandre og utgjør grunnlaget for en organisasjoners innovasjonskapasitet (Bason, 2010).

Fra omkring år 2000 ble begrepet samstyring innført i innovasjonssammenheng. Begrepet er utledet fra det engelske governance og var lenge relatert til government, til valgte organers politiske styring (Kjær, 2004; Røiseland & Vabo, 2008). Siden har samstyring fått et bredere innhold, idet man ikke tar for gitt at politisk styring kun skjer innenfor rammen av slike organer, men snarere er en miks av ulike aktørers styringsinnsats: offentlige myndigheter, private aktører og sivilsamfunnsaktører (Kjær 2004, Sørensen og Torfing, 2007). Det betyr ikke at samarbeid mellom organisasjoner og myndigheter ikke har funnet sted tidligere, men at en i større grad har blitt seg bevisst at styring foregår også utenfor de formelle politiske arenaene og at man har begynt å behandle denne utvidede formen for styring mer systematisk (Kooiman, 2003).

Innen samstyring er forholdet mellom aktørene preget av gjensidig avhengighet, og systematiserte og gjentagende aktiviteter, ikke minst i møtet med komplekse problemer (Kjær 2004:43, Kooiman 2003, Sørensen og Torfing 2007). Aktørene i nettverket vurderer egen måloppnåelse til å være bedre innenfor nettverket enn utenfor, enten det er egne eller felles målsettinger. Det betyr ikke at nettverket blir ansett som like viktig av alle aktørene, det er ofte forskjellig grad av interesse og nyttiggjøring (Kooiman 2003:19). I samstyringsnettverk er avhengigheten mellom aktørene slik at forholdet mellom dem ofte blir omtalt som å være horisontalt snarere enn vertikalt og det er ingen overordnet myndighet som kan tvinge aktører til å delta (Sørensen og Torfing 2007:9). Deltakelse i samstyringsnettverk fordrer at deltakerne har noe å risikere, en interesse som har betydning for resultatet av samarbeidet, samtidig som de bidrar med ressurser de andre aktørene er avhengige av (Sørensen og Torfing 2007). På hvilken måte og i hvilken grad de forskjellige aktørene bidrar kan variere, poenget er at nettverksstyring fordrer samspill mellom flere aktører:

”No single actor, public or private, has the knowledge and information required to solve complex, dynamic and diversified societal challenges; no governing actor has an overview sufficient to make the necessary instruments effective; no single actor has sufficient action potential to dominate unilaterally” (Kooiman 2003:11).

Samstyringsnettverk opererer i seg selv relativt uavhengig og omtales ofte som selvregulerende (Sørensen og Torfing 2007:10). Nettverket er ikke del av den tradisjonelle

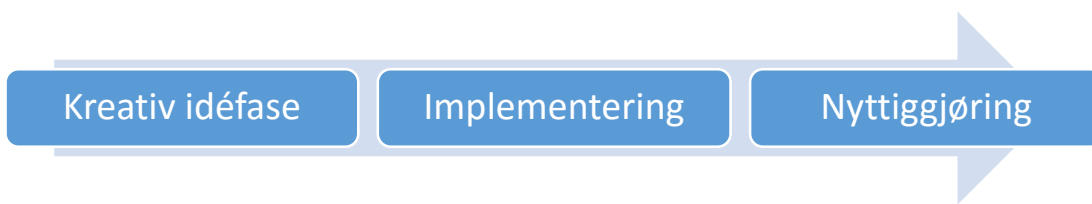
hierarkiske styringskjeden, men kan heller sees som kompletterende for utøvelse av kontroll, koordinering og fordeling av ressurser (Røiseland & Vabo, 2008; Sørensen & Torfing, 2007). Nettverksstyring foregår ofte parallelt med det tradisjonelle hierarkiet og offentlige myndigheter er i stor grad med på å sette agendaen for nettverkets aktiviteter (Sørensen & Torfing 2009). Nettverksstyring kan bidra til å motvirke fragmentering av offentlig sektor. Gjennom å skape arenaer hvor nøkkelpersoner møtes, tiltak koordineres og ressurser utnyttes mer effektivt vil brukerne kunne få bedre tilgang til og bedre opplevelse av servicen (Pollitt 2003:35, Sørensen og Torfing 2009:237). Ved å inkludere et bredt felt av interessenter vil nettverksstyring kunne redusere usikkerhet og kunnskapsgrunnet for håndtering av komplekse problemer vil øke. Gjentakende samhandling mellom aktørene skaper en felles forståelse av utfordringene og mulige løsninger trer tydeligere fram (Sørensen og Torfing 2009:237).

Ved å involvere flere aktører fra frivillige foreninger, individer i samfunnet, privat næringsliv og myndigheter vil det skapes sterkere koblinger mellom sivilsamfunn og myndigheter. Det vil øke graden av forståelse for utfordringene, gi flere innspill til løsninger og gjennomføringen av politiske vedtak vil både forenkles og forsterkes (Sørensen & Torfing, 2005) I sum skal dette gi et bedre grunnlag for å håndtere komplekse problemer (Hofstad, 2013:27-28).

2.2.5 Innovasjonsprosessen i kommunal sektor

Innovasjonsprosesser i kommunal sektor handler som oftest om forbedring av tjenester, og endringer av immaterielle produkter, som kjennetegnes av samspill med brukere og består hovedsakelig av inkrementelle innovasjoner, det vil si små forbedringer og endringer (Vatne, 2012). Innovasjon er en kompleks, kreativ og åpen prosess som utvikler og realiserer nye ideer på måter som leder til stegvise endringer i måten vi tenker og gjør ting på (Eggers & Singh, 2009). Tradisjonelt har innovasjonsprosessen blitt beskrevet som en lineær prosess bestående av den kreative idéfasen, hvor behov, problemer eller muligheter avdekkes og nye ideer eller invensjoner oppstår, først når ideene tas i bruk i implementeringsfasen blir det til en innovasjon, mens diffusjonsfasen handler om hvordan verdiskapingen skal nyttiggjøres (Tidd & Bessant, 2013).

Figur 2 Tradisjonell innovasjonsprosess etter Tidd & Bessant (2013).



Det økte fokuset på designtenkning i innovasjonsprosessene har utfordret denne forståelsen og mange ser nå på designtenkning og samskaping som sentralt for vellykkede innovasjonsprosesser (Ansell & Sørensen, 2014; Bason, 2010; Brown, 2009; Martin, 2009; Kimbell, 2010). Innovasjonsprosesser med utgangspunkt i designtenkning er basert på åpen innovasjon og brukermedvirkning, men har utvidet brukermedvirkning til å inkludere interessentene som likeverdige aktører som kan delta gjennom hele innovasjonsprosessen (Bason, 2010). Det er særlig i det offentlige og ved tilnærminger til komplekse samfunnsutfordringer designtenkning kommer til sin rett, ved å inkludere interessentene i hele innovasjonsprosessen vil de tilfører nye dimensjoner til den kreative fasen hvilket fører til bredere grunnlag for å forstå utfordringene. Hvilket frembringer flere og bedre løsningsforslag samtidig som det forenkler implementeringen (Bason, 2010). Designtenkning kan bli sett på som evnen til å håndtere motsetningene og tverrfagligheten som kreves i samhandlingsprosessene, der tankesett som representerer både det logisk-analytiske og det intuitive-kreative skal samkjøres og integreres, samtidig som det forholder seg til dimensjonene nåtid og fremtid. For å oppnå vellykkede innovasjonsprosesser er det best å se på det som et system av overlappende rom bestående av kunnskap, analyse, modellering og skaping, fremfor en sekvensiell og lineær prosess som det tradisjonelt er beskrevet som (Bason, 2010; Brown, 2009; Martin, 2009).

2.2.6 Systemperspektivet

For å forstå hvordan innovasjonskapasitet kan bygges i kommunesektoren tar dette studiet utgangspunkt i det kommunale innovasjonssystemet. I henhold til Vatne (2012) kan innovasjonssystem som begrep gjøre det lettere å forstå hvordan innovasjon oppstår, en forståelse av innovasjonssystem vil således kunne legge til rette for at kommunene kan bygge innovasjonskapasitet og med tanke på at «*innovasjonskapasitet i offentlige organisasjoner avgjør hvordan ideer genereres og implementeres, (...) og anses som helt avgjørende i forhold til hvordan fremtidens utfordringer håndteres*» (Bason, 2010:24), er det hensiktsmessig å tilegne seg en slik forståelse.

Det er vanlig å se på innovasjon som noe som oppstår i et system, da innovasjon nesten alltid bygger på samarbeid og gjensidig avhengighet mellom flere aktører (Fagerberg, 2006). Innovasjon i et systemperspektiv innebærer fokus på hvordan innovasjons- og læringsprosesser finner sted i en helhetlig kontekst og kan hjelpe oss til en bredere og dypere forståelse av innovasjon (Edquist, 2005). Systemperspektivet gjør det lettere å se helheten i innovasjonsprosessene og gjør det lettere å forstå hvordan ulike aktører bidrar til kunnskaps- og kompetanseutvikling, og hvordan samspillet dem imellom fungerer. Innovasjon i et helhetlig og langsiktig perspektiv handler om kunnskapsutvikling og hvordan innovasjonsskapasitet kan utvikles med en strategisk og reflekterende tilnærming til innovasjonssyklusen (Banerjee & Ceri, 2016). For å utvikle innovasjonsskapasitet må det skapes en forståelse for hvordan innovasjonsaktiviteter på ulike nivåer og dimensjoner påvirker hverandre. Det må legges til rette for systematisk læring, hvilket tilsier at det må være fokus på organisasjonens interne tilrettelegging for innovasjon, samtidig som en ser til samhandling i nettverket av mikroenheter og de sosiale og institusjonelle rammene som fremmer eller hemmer innovasjon (Bason, 2010; Vatne, 2012:50).

Ethvert innovasjonssystem består av enheter som hver for seg spiller en viktig rolle og samtidig er i gjensidig påvirkning på hverandre; *Akademia*, utdannings- og forskningsinstitusjoner som driver frem kunnskap om innovasjon og er med på å utvikle fremtidens ledere; *Myndighetene*, utformer politikk og strategier som kan gjennomføres ved bruk av virkemiddelapparat som skattefordeler, forskningsstipend og reguleringer, samtidig kan de utvikle utdanningsinstitusjoner og hvordan tjenester leveres til samfunnet; *Næringslivet*, entreprenører, sosiale entreprenører, etablerte selskap, venture kapitalister, konsulenter og annet næringsliv som skaper verdier; *Innbyggerne*, en stadig viktigere aktør da de påvirker og deltar i samfunnsutviklingen på nye måter, ved at de blir mer kunnskapsrike og engasjerer seg. Blant annet benyttes sosiale medier i større grad enn tidligere, således blir deres rolle også mer betydningsfull (Banerjee & Ceri, 2016).

Relasjonen mellom enhetene er den viktigste faktoren for å skape et vellykket innovasjonssystem, det hjelper ikke om det finnes mange gode enheter om de ikke kan spille på lag. Det er lett å assosiere innovasjonssystem med lagidrett, for å bygge et godt lag/innovasjonssystem må det være gode individer, med allsidighet i spillertypene og de må kunne samarbeide, i tillegg må det være en tydelig leder som organiserer og sørger for at alle har et felles mål. Nettverket av enheter og hvordan forholdet dem imellom fungerer er

avgjørende for hvor velfungerende systemet er, gode innovasjonssystem kjennetegnes av positive og konstruktive relasjoner preget av nært samarbeid (Banerjee & Ceri, 2016).

2.3 Oppsummerende refleksjoner

Dette kapittelet har belyst utviklingen av innovasjonsbegreper og innovasjonsstrategier, fra opprinnelsen med Schumpeters forståelse for økonomisk utvikling, frem til hvordan nye styrende dokumenter anbefaler kommunesektoren å gjennomføre innovasjonsprosesser i nåtid og framtid. Utviklingen av forståelsen for innovasjon har gått i spiralform og Schumpeters opprinnelige teorier er ikke så langt unna der vi er i dag. Innovasjonsforståelsen var i mange år preget av en matematisk og strømlinjeformet forståelse, men i senere tid har utviklingen igjen beveget seg mot at innovasjon skal forstås som en iterativ utviklingsprosess. Denne forståelsen har aktualisert bruk av innovasjonssystemer for utvikling av nødvendig læring, samt designtenkning og samskapingsprosesser for økt forståelse av utfordringer og hensiktsmessige løsninger.

Teorikapittelet viser at samskaping kan være en nødvendighet i kommunale innovasjonsprosesser. Innovasjonsprosesser i offentlig sektor blir betegnet som så komplekse og uforutsigbare at de krever bredere tilnærminger for å fange opp, forstå og trigge gode innovasjoner i offentlig sektor (Banerjee & Ceri, 2016; Bason, 2010, Egger and Singh, 2009; Fuglsang, 2010; Sørensen & Torfing, 2011). Empiribasert forskning viser at innbyggerinkludering kan være motiverende og idegenererende (Ringholm, 2011). Det er særlig for å utvikle forståelse for hva utfordringene faktisk er at innbyggerne bør involveres, men det fremmer også diversitet i løsningsforslagene, hvilket anses som en suksessfaktor for vellykkede innovasjoner (Bason, 2010).

For å fremme samskaping i kommunen blir det i litteraturen påpekt som hensiktsmessig å etablere infrastruktur som fremmer kommunikasjon mellom involverte aktører, det kan være nettbaserte plattformer eller fysiske lokaler for uttesting av ideer. Det blir videre anbefalt å bygge innovasjonskultur gjennom holdningsendringer hos politikere og kommunalt ansatte (Ringholm, 2011). Å se på innbyggerne som likeverdige ressurser og håndtering av risiko, blir framhevet som avgjørende i så henseende. Innbyggernes utdanningsnivå, familiesituasjon og personlige egenskaper til relasjonsbygging blir likeså ansett som avgjørende faktorer for viljen og evnen til deltakelse i samskapingsprosesser. Innbyggerne må føle at deres bidrag er relevant i utviklingen for at de skal se det som hensiktsmessig å bidra. Ansvaret for å gjennomføre disse endringene blir tillagt det offentlige, således antas det at utdanning og

bevisstgjøring av befolkningen og kommunalt ansatte er det mest hensiktsmessige virkemiddel for å oppnå nødvendig holdningsendring Ringholm, 2011).

Kommuners innovasjonskapasitet er basert på innovasjonssystemet (Bason, 2010; Pisano, 2015), således er bevisst utforming (design) av innovasjonssystem en nærliggende tilnærming for å bygge innovasjonskapasitet (Banerjee & Ceri, 2016; Vatne, 2012). Samarbeid på tvers av fagretninger og tradisjonelle sektorinndelinger blir det oppfordret til, samtidig som innbyggerne aktivt skal inkluderes i innovasjonsprosessene (Vatne, 2012). En slik diversitet i et innovasjonssystem antas å være fordelaktig for kapasitetsbygging, da det vil bringe inn flere perspektiver i gjennomføringen av prosessene. Om innovasjonssystemet er tilrettelagt for læring av innovasjonssyklusene er det å anta at det vil være fremmende for kapasitetsbygging. Det foreligger imidlertid for lite empiriske undersøkelser til å kunne dra slutninger utover det.

3 Forskningsdesign

Formålet med dette kapittelet er å synliggjøre metodevalg og forskningsprosessen for dette studiet; altså veivalg, beslutninger, dilemmaer i forskningsprosessen. Forskningsdesignet forstås som selve bærebjelken i forskningsprosessen, forskningsdesignet tilsvarer en strategiplan for hele forskningsprosessen fra formuleringen av forskningsspørsmål til analysen av funnene (Leseth & Tellmann, 2014). Å designe betyr å skape noe som skal inneha en bestemt funksjon og form (Leseth & Tellmann, 2014), her relatert til kunnskap om framtidsrettet innovasjon i offentlig sektor, og studier av innovasjonspraksiser i en gitt kommune. Å designe forskning forstås som *en «karttegning» av et terreng som innebærer stor grad av uforutsigbarhet i det man stiger inn i det»* (Leseth & Tellmann, 2014) hvor ulike dilemmaer både etiske og metodiske oppstår i utvelgesessprosessene. Planen som ble designet for dette studiet blir i fortsettelsen skrevet fram mest mulig objektivt, med forståelsen om at «det levde livet aldri helt kan fanges i en tekst» (Leseth & Tellmann, 2014 s. 66). Dataene er skapt i bindeleddet mellom virkeligheten som studeres og analysene av den (Leseth & Tellmann, 2014). I prosessen med innhenting av relevant informasjon for å belyse og besvare forskningsspørsmålene var det et overordnet mål å «sikre at studiet blir gjennomførbart, pålitelig (*reliable*) og gyldig (*valid*)» (Leseth & Tellmann, 2014:41).

Forskningsdesignet og framdriftsplan ble utformet høsten 2015, med gjennomføring av casestudiet våren 2016. Innledningsvis ble det gjennomført litteratur- og dokumentsøk som dannet grunnlag for utforming av forskningsspørsmål og valg av Asker kommune som case. I tillegg til dokumentanalyse (tekstanalyse) ble kvalitative intervjuer gjennomført (mars – april) for å få dybdekunnskap fra praksisfeltet om temaet og forskningsspørsmålene for studiet. Som supplerende metode ble observasjon foretatt (mars - april) for å få innblikk i hvordan casekommunen i praksis arbeider for å fremme samskaping i kommunen. Databearbeiding, tolking og analyse har pågått hele våren 2016, i vekselvirkning med litteraturstudier og lesning av annen forskning om innovasjon i offentlig sektor. Den dataproduksjon dette har gitt, danner grunnlaget for de resultatene som blir presentert i neste kapittel. Det erkjennes at dataproduksjonen utgjør en kompleks prosess hvor forskerens personlighet og forforståelse, forskningsdesign og innsamlingsmetode virker sammen med den virkelighet som det blir forsket på, og at dette tilsammen har betydning for hvilket datamateriale som skapes (Leseth & Tellmann, 2014:66-67).

Med bakgrunn i denne innledningen beskrives relativt detaljert casekommunen og utvalgsriterier for valg av casekommune, og kriterier for utvelgelse og rekruttering av

informanter, metodevalg, selve datainnsamlingsprosessen og hvordan dataene er analysert i dette kvalitative studiet. Avslutningsvis blir etiske hensyn i forskningsprosessen og undersøkelsens reliabilitet og validitet behandlet.

3.1 Valg av kvalitativ metode

Utgangspunktet for studiet var nysgjerrighet i forhold til hvordan innovasjonsstrategier kan bidra til forbedringer i samfunnet, hvilket også var utgangspunktet for den begynnende litteraturgjennomgangen. For å finne en vinkling og en tilnærming som var aktuell og av interesse for flere, ble temaet utforsket og diskutert med veiledere og medstudenter.

Kombinasjonen av interesseområde, litteratur- og dokumentsøk, veiledning og samtaler med medstudenter og representanter fra KS og Asker kommune førte til en problemstilling med forskningsspørsmål som var interessante og forskbare, problemstillingen åpnet også for tilgang til Asker kommune som case i dette studiet. Med bakgrunn i problemstilling og forskningsspørsmål ble det vurdert om studiet skulle benytte kvalitativ eller kvantitativ metode (Silverman, 2015). Siden dette studiet søker en dypere forståelse av hva som kjennetegner fremtidsrettet innovasjon i kommunesektoren var det nærliggende å velge kvalitativ metode (Johannessen, et.al, 2011). Innovasjon i tjenestebaserte virksomheter og kommunal sektor er som nevnt et relativt nytt forskningsfelt hvor fenomenene som skal studeres er mindre kjent, i tillegg foreligger det lite empiribasert forskning innenfor dette temaet, hvilket tilsier et behov for at individene (informantene) får uttrykke seg fritt (Silverman, 2015). Med bakgrunn i ovenstående forutsetninger og ønsket om en forståelse av sammenhenger rundt sosiale fenomener i innovasjonsarbeidet, ble det naturlig å velge kvalitativ metode for dette studiet.

Videre falt valget på å gjennomføre studiet som et casestudie fordi casestudier gir fyldig og detaljert informasjon fra få enheter i samme kontekst og blir regnet som en eksplorativ og passende kvalitativ metode for innhenting av empiriske data der grensen mellom fenomenet og konteksten er uklar. I dette tilfellet går konteksten og fenomenet nærmest hånd i hånd, samtidig som bruk av case benytter eksisterende grenser for hvem og hva studiet gjelder og avgrenser således omfanget (Tjora, 2012). Med hensyn til disse forholdene, samt ønsket om å utvikle nye perspektiver og oppfatninger (Johannessen et.al, 2011) er casestudie funnet passende som metode.

3.2 Presentasjon av case, Asker kommune

Som grunnlag for valg av case ble det studert forskning og rapporter om innovasjon i offentlig sektor, med særlig fokus på nordiske land og kommunesektoren. I utvalgsprosessen ble det benyttet formålsutvelgning med følgende kriterier: En antatt foregangskommune med etablert innovasjonsstrategi og med geografisk tilgjengelighet, samt interesse for å delta i studiet.

På bakgrunn av vitenskapelige søk om samfunnsutvikling, fremtidsrettede kommuner og innovasjon i offentlig sektor. I tillegg til kommunikasjon med sentrale aktører i flere kommuner og kommunenes sentralforbund (KS), ble utvelgelsen av case i dette studiet Asker kommune. Asker kommune har omlag 58 000 innbyggere og består av en relativt ung befolkning med mange barnefamilier. Asker kommune utmerket seg med flere innovative prosjekter, basert på åpen innovasjon hvor de søker samarbeid, samhandling og samskaping med innbyggerne og andre interessenter. Asker kommune anses som en foregangskommune innenfor innovasjon i kommunesektoren og gjennom sin innovasjonssatsning antas de å inneha relevante erfaringer for dette studiet.

Asker kommune har utarbeidet en innovasjonsstrategi (2015-2018), *Blikk for nye muligheter*¹, som skal sikre at de oppnår mer effektiv ressursbruk, tilbyr bedre tjenester og står bedre rustet til å møte komplekse samfunnsutfordringer som «wicked problems». Innovasjonsstrategien tar blant annet utgangspunkt i St.meld.nr.7 (2008-2009) *Et nyskapende og bærekraftig Norge*, den første norske stortingsmeldingen om innovasjon. Stortingsmeldingen setter fokus på hvordan offentlig sektor skal legge til rette for å sikre velferdsordninger, konkurransedyktige bedrifter og et samfunn som dekker våre behov, samtidig som vi ikke ødelegger for neste generasjon. En av målsettingene i stortingsmeldingen er å styrke innovasjonsevnen i kommunesektoren, for å bedre kvaliteten på tjenestetilbudet samtidig som ressursene brukes mer fornuftig.

Asker kommune har definert følgende effektmål for sin innovasjonsstrategi:

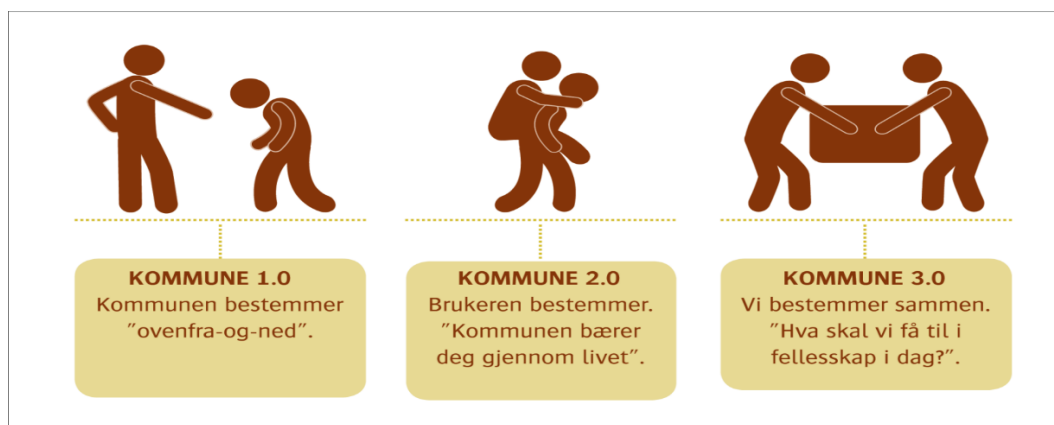
- Levere gode tjenester med riktig kvalitet til brukere og innbyggere
- Ha en kultur hvor både medarbeidere, borgere og andre interessenter involveres i kommunens utviklings- og forbedringsarbeid
- Evne til å jobbe og utvikle smarte og effektive løsninger på tvers av fag, sektor og bransje, slik at komplekse samfunnsutfordringer kan løses

¹ <https://www.asker.kommune.no/Om-Asker-kommune/KomInn/Innovasjonsstrategi/>

- Ha prosesser, metoder og verktøy som gjør at både medarbeidere og ledere blir i stand til å lykkes med sitt innovasjonsarbeid
- Ha etablert arenaer for kunnskapsdeling og –utvikling, som styrker kommunens evne til å være en lærende organisasjon

Asker kommune har blant annet tatt aktivt del i utviklingen av Kommunenes sentralforbunds (KS) innovasjonsverktøy SLIK² (Systematisk ledelse av innovasjon i kommunene) og N3³ (Nytt, nyttig, nyttiggjort). Kommune 3.0 står også sentralt hos Asker kommune, hvor kommunens rolle går fra formynderskap til fellesskap. Kommune 3.0 dukket opp som begrep da Skanderborg, som en av de første kommunene trengte et begrep på fremtidens kommune. Kommune 3.0 blir ansett som en radikal innovasjon og et paradigmeskifte innenfor hva en kommune egentlig er, hvilken rolle den har og hvordan den skal løse sine oppgaver. Kommune 3.0 er bygget på at kommunen ikke lenger er en servicevirksomhet, men et politisk ledet lokalsamfunn av aktive, ansvarsbevisste innbyggere, hvor kommunens rolle først og fremst er å legge til rette for at innbyggerne, som alle innehar nyttige ressurser og som ved deltagelse i fellesskapet anses som faktorer for god trivsel, helse og livskvalitet og at alle i fellesskap bidrar til å skape ønsket velferdssamfunn. Innføring av kommune 3.0 blir regnet som et mål i seg selv, for å oppnå økt livskvalitet for innbyggerne, bedre arbeidsforhold for medarbeiderne og et sterkere samfunn bygget på innovasjon og kollektive prestasjoner (<https://www.skanderborg.dk/Om-os/Om-kommunen/Kommunen-3-0.aspx>, 21.01.2016).

Figur 3 Kommune 3.0, fra Asker kommunes Innovasjonsstrategi (2015-2018)



² <http://ksinnovasjon.laoremus.pl/#!div1>

³ <http://ks-innovation-tool.herokuapp.com/>

Asker kommune har iverksatt KomInn⁴, en informasjonsportal som skal sikre informasjonsflyt mellom kommune, brukere og innbyggere. KomInn er et verktøy Asker kommune benytter for å få innbyggere, ansatte, frivillige og næringslivet til å bidra til å skape en plattform for innovasjonsarbeidet. Asker kommunes innovasjonsstrategi (2015-2018) legger opp til en bred og helhetlig tilnærming til innovasjon, på tvers av tradisjonelle fagfelt og gjeldende strukturer, noe kommunen legger til rette for med arrangementer som fører ulike fagretninger og interesser sammen, for utveksling av ønsker, kunnskap og erfaringer. (<https://www.asker.kommune.no/Om-Asker-kommune/KomInn/Hva-er-KomInn/>, 21.01.2016).

Inntil videre fungerer Kominn kun som informasjonsspreder gjennom kommunens nettsider, men det er planer om at den skal utvikles som en plattform for samhandling, hvor det kan være informasjonsflyt for alle involverte parter. Asker kommune har også iverksatt Borgenprosjektet⁵, et lokalt samfunnsutviklingsprosjekt med mål om å styrke leve- og oppvekstvilkårene på Borgen, et nærmiljø i Asker kommune. Borgenområdet har stort demografisk mangfold og med dette prosjektet ønsker de å sikre alle likeverdige muligheter for utdanning, jobb og deltagelse i kulturelle tilbud og aktiviteter. Prosjektet ble etablert i 2013, etter innspill fra innbyggerne i kommunen. Prosjektet handler om aktiv nærmiljøutvikling og skape fremtidens samfunn i fellesskap, gjennom aktiv brukermedvirkning og samhandling mellom innbyggere, næringsliv, lag, foreninger og kommune. Dette er også i tråd med kommunens satsning mot kommune 3.0, som omhandler involvering av brukerne og i fellesskap skape det samfunnet de ønsker i fremtiden⁶.

3.3 Rekruttering av informanter

Rekruttering av informanter ble utført etter en kombinasjon av formålsutvelgning og snøballmetoden. Siden dette er et casestudie avgrensers utvalget seg til enheten som skal undersøkes (Tjora, 2012), og til samarbeidende enheter. Utvelgningen baserte seg på et utvalg informanter med direkte koblinger til innovasjonsstrategien til Asker kommune, personer med ulik bakgrunn, rolle og tilnærminger ble valgt. Målet var å søke et relativt bredt tilfang av data ved å intervjuer fagpersoner fra ulike organisasjoner innenfor samme tematikk. Et utvalgsriterium var å få fram viten fra ulike nivåer, fra statlig nivå til medarbeidere utøvende av innovasjonsstrategien i praksis, mot sluttbrukere og innbyggere. Med bakgrunn i studiets

⁴ <https://www.asker.kommune.no/Om-Asker-kommune/KomInn/>

⁵ <https://www.asker.kommune.no/Samfunnsutvikling/Borgenprosjektet/>

⁶ <https://www.asker.kommune.no/Om-Asker-kommune/KomInn/Innovasjonsstrategi/Et-apent-samfunn/>

begrensninger ble ledere i ulike deler av Asker kommunes innovasjonssystem og fra ulike organisasjoner prioritert som informanter.

Fagpersonene som ble intervjuet var ledere for hver sin organisasjon, og på forskjellige nivåer. Informantene ble alle rekruttert gjennom oppringning, hvor undersøkelsens tema og hensikt ble presentert, kontakten ble fullt opp med mailutveksling med ytterligere informasjon, avtale om informert samtykke og for avtale om tid og sted for gjennomføring av selve intervjuet. Av informanter ble det valgt ut en overordnet leder, samt to prosjektledere på utførende nivå i kommunen. I tillegg ble det intervjuet to eksterne samarbeidspartnere, en fra KS og en fra Difi.

Det ble først opprettet kontakt med den overordnede lederen i kommunen, som er en sentral representant for Asker kommunes innovasjonssatsning. Denne lederen (Informant kommuneledelse) er sentral i utarbeidelsen og implementeringen av Asker kommunes innovasjonsstrategi og etter et enkelt telefonintervju ble det fastslått at Asker kommune fylte utvalgskriteriene, og ville stille nødvendige ressurser disponible for studiet. Deretter ble det formidlet kontakt med en leder for et strategisk innovasjonsprosjekt i Asker kommune, på samme tid ble det opprettet dialog med en representant for KS. Disse ble det avtalt og gjennomført intervjuer med. Gjennom disse intervjuene ble det avdekket ytterligere 2 aktører som ble funnet interessante og som var villige til å stille opp.

Den første informanten som ble kontaktet var en representant fra Kommunenes sentralforbund (Informant KS) og en leder i Asker kommune (Informant kommuneleder). KS jobber for en nyskapende kommunesektor og mener innovasjon kan bidra til å forbedre det eksisterende og at innovasjon er måten å løse nye komplekse floker på (www.ks.no, 26.04.16). KS jobber i tillegg med utvikling av verktøy, spredning av kompetanse og i samarbeid med kommunene er de direkte med på å påvirke kommuners innovasjonskapasitet. De kommunale prosjektlederne som ble forespurt om å delta i studiet ble valgt ut grunnet rollen som prosjektleder av to forskjellige pilotprosjekt. Innovasjonsprosjekt som får mye oppmerksomhet hvor prosjektledernes oppgave i stor grad handler om å fasilitere for samarbeid, samhandling og samskaping. Gjennom prosjektene har kommunen testet ut forskjellige tilnærminger til innbyggerinkludering og det er søkt kunnskap om hvordan legge best mulig til rette for nærmiljøutvikling, i fellesskap med privat næringsliv, innbyggere og frivillige foreninger. Prosjektlederne er i direkte kontakt med brukere og andre interessenter og det er særlig fenomener rundt samhandlingsplattformer og ulike tilnærminger til innbyggerinkludering som er søkt belyst fra kommunens side.

En leder fra Direktoratet for forvaltning og ikt (DIFI) ble forespurt om å delta i et dybdeintervju. Utvalgsriterium: Søken etter en faglig leder med ansvar for å utvikle offentlig sektor, som ser ulike elementer i forvaltningsutviklingen (organisering, arbeidsprosesser, digitalisering, endringsledelse, innovasjon og anskaffelser) i sammenheng, på tvers av sektorer, virksomhetsgrenser og mellom stat og kommunal sektor. Statsforvaltningen er Difis primærmålgruppe, men kommunal sektor er en brukergruppe innen både forvaltningsutvikling, innovasjon, anskaffelser og IKT. Difi arbeider også mot næringsliv, frivillige organisasjoner og innbyggere (www.difi.no 26.04.16). Difi er i stor grad med på å legge til rette for konteksten som kommunal sektor må forholde seg til, og har i hovedsak myke virkemidler for å fremme innovasjon i kommunal sektor.

3.4 Metodetriangulering med hovedvekt på dybdeintervju for innhenting av data

Dette casestudiet ble gjennomført ved bruk av metodetriangulering, hvor det ble benyttet ulike metoder for å få fram kunnskap fra flere perspektiver på forskningsspørsmålene og samtidig øke troverdigheten til studiet (Johannessen et.al, 2011). Studiet er hovedsakelig basert på kvalitative forskningsintervju, men har også benyttet dokumentanalyse, enkel observasjon av sosiale medier og lokaliteter, samt et diversifisert utvalg informanter.

Dokumentanalyse

Dokumentanalyse ble valgt som grunnlag for innhenting av kunnskap om overordnede retningslinjer og anbefalinger, for derigjennom å kunne sette Asker kommunes innovasjonssatsing inn i en større sammenheng. Dokumenter som ble analysert: Styringsdokumenter fra OECD (2015) The innovation imperative; Setting an agenda for action, Regjeringens innovasjonsstrategi for kommunesektoren og Asker kommunes innovasjonsstrategi. For å få forståelse av case kommunens innovasjonssatsing og intensjonene bak innovasjonsstrategier og – aktiviteter, ble Asker kommunes innovasjonsstrategi (2015-2018) et viktig dokument å analysere. Kommunens nettsider www.asker.kommune.no, med aktuelle utredninger, strategiske planer, samarbeidsportalen www.kominn.no, samt kommunens Facebook sider ble valgt som innledende kunnskapssøking om forskningsspørsmålet. Disse dokumentene ble studert tidlig i undersøkelsen. Slike dokumenter er ofte ikke skrevet i forskningsøyemed og fordrer ekstra oppmerksomhet så den ikke blir blandet med den vanlige litteraturreviewen (Krumsvik, 2013).

Observasjon

Observasjonsarbeidet er avgrenset til observasjoner i rollen som deltakende observatør gjennom deltakelse på diskusjonsfora på sosiale media og ved besøk i kommunens lokaler for kompetanseutvikling og erfaringslæring, Kunnskapssenteret. Gjennom innsyn i sosiale medier og diskusjonsfora ble det observert hvordan disse kan fungere som samhandlingsplattformer og legge til rette for bedre kommunikasjon mellom involverte aktører. Observasjon utgjør en liten del av datainnsamlingen, hensikten med observasjon var å få en følelse av settingen hvor informasjonen blir innhentet fra, for bedre å kunne sette resultatene i sammenheng med kontekstuelle forhold. Å være tilstede i en setting kan også styrke undersøkelsens gyldighet (Johannessen et.al, 2011).

Åpne dybdeintervjuer

I studiet er det benyttet iterativt forskningsdesign, som er en noe mer fleksibel tilnærming enn en nøye avgrenset plan, studiet ble løpende tilpasset forhold som oppsto underveis og valg av informanter og spørsmål ble endret etter behov. I denne formen for intervjudesign er forskningsspørsmålene generelt åpne og gjennomføres som en-til-en intervjuer (Kvale & Brinkmann, 2009). For å få fram flest mulig perspektiver og nyanser på forskningsspørsmålene ble det søkt etter diversitet blant informantene. Slik fikk studiet fram kunnskap fra flere innen samme system og fra forskjellige nivåer i systemet. Studiet ga innsikt i hvordan forskjellige avdelinger og individer opplever problemstillingen, og det ble oppnådd en mer helhetlig forståelse av fenomenene det søkes kunnskap om (Johannessen et.al, 2011).

Kvalitative intervjuer, åpne dybdeintervjuer ble valgt som hovedkilde for å innhente data, fordi det blir regnet som hensiktsmessig når det foreligger lite kunnskap om fenomenet som undersøkes (Johannessen et.al, 2011). Dybdeintervjuer åpner for å få fram informantenes subjektive meninger, opplevelser og oppfatninger, og legger til rette for ad-hoc spørsmål underveis, når det dukker opp emner det er ønskelig å gå dypere inn i (Kvale & Brinkmann, 2009). En slik fremgangsmåte gir rom for fleksibilitet, men er likevel strukturert nok til at svarene fra informantene kan være sammenlignbare, noe som forenkler analysen av dataene (Johannessen et.al, 2011). Dybdeintervjuer anvendes også her for å forstå sammenhenger mellom indre og ytre krefter (Tjora, 2012:105-106), som påvirker innovasjonskapasiteten til kommunen. Intervjuene tok utgangspunkt i innovasjonsstrategien til Asker kommune og informantens rolle i så henseende. Det ble prioritert en eksplorativ tilnærming i intervjuene, intervjuformen er utforskende og åpen med lite planlagt struktur på forhånd. Innledningsvis i

intervjuene ble tema introdusert og området som var ønsket kartlagt ble presentert, for deretter å følge opp den intervjuedes svar og søke nye svar og innfallsvinkler til emnet (Kvale & Brinkmann, 2009:122).

Det ble lagt opp tid til å samtale litt vidt og åpent i begynnelsen av et intervju, hvilket kan føre til en mer avslappet situasjon hvor kommunikasjonsflyten blir forenklet, det er lov å tenke høyt og det er ønskelig med digresjoner (Tjora, 2012). Åpne og fleksible spørsmål la til rette for at den intervjuede reflekterer mer over spørsmålene og således oppnås det grundigere og dypere respons enn hva som er mulig når andre datakilder benyttes. Utformingen av intervjuene bærer preg av det iterative forskningsdesignet, temaer ble endret fra intervju til intervju, etter erfaringen fra forrige intervju og hvem som skulle intervjues (Kvale & Brinkmann, 2009:147). Det ble antatt at informantene, som arbeidet med innovasjon i det daglige var kjent med faglige begrep, det ble likevel gjort rom for begrepsavklaring. Hvilket viste seg hensiktsmessig som sjekk av kunnskapsnivå innenfor innovasjonsbegreper og ga verdifulle funn. Intervjuspørsmålene er ellers en blanding av introduksjonsspørsmål, oppfølgingsspørsmål og oppsummerende refleksjoner for bekreftelse av informasjon.

3.5 Bearbeiding og analyse av data

Forsvarlig analyse er avgjørende for at prosjektet/studien kan bli en vitenskapelig publikasjon, for å sikre troverdigheten av funn og konklusjoner er det forsøkt å skrive fram gjennomførte valg på en måte som gjør at leseren kan følge den veien som er valgt å gå. Analyse er forsøkt gjennomført slik at andre senere kan følge veien oppgaven har gått, anerkjenne systematikken i arbeidet underveis og forstå de konklusjoner som blir tatt (Malterud 2012). Det er søkt etter analysemetoder som gjør leseren til en informert ledsager som får innsikt i de betingelser som kunnskapen er utviklet under.

Det ble gjennomført lydopptak under intervjuene, hvilket gjør det mulig å lagre samtalen i et forpliktende mandat som andre kan få innsyn i og som senere kan gjennomgås mange ganger fra ulike perspektiver. Det bidrar til å kvalitetssikre forskningen, men vil likevel ikke gjøre den objektiv. Forskningen vil alltid bli farget av forskerens forforståelse og alle de valg som blir gjort i forskningsprosessen som helhet. Så langt er det kun bevisst at de egentlige rådataene er erfaringene, hendelsene eller holdningene som deltakerne (informantene) forteller om i samtalen (Malterud 2012:57). Allerede under gjennomføringen av intervjuet filtreres og transformeres slike rådata til justerte fortellinger som følge av samspill og forskerens styring av det som blir sagt. Også Kvale & Nielsen (1999) presiserer at

bearbeidingen og analysen av dataene allerede begynner ved selve intervjuet, det skjer endringer i prosessene gjennom samtalen, gjennom hvilke temaer som følges opp med oppfølgingsspørsmål, gjennom lydopptak og på veien til transkribert tekst. Mye av samspillet mellom intervjuer og den intervjuede, kroppsspråk, ansiktsuttrykk og sittestilling forsvinner i denne prosessen. Det ble etterstrebet å tenke på transkriberingsprosessen som videreføring av samtalen, med presiseringer og tydeliggjøringer underveis, hvilket Kvale & Nielsen (1999) presiserer viktigheten av.

For selve transkriberingen ble «*Transcriber 1.5.1*» benyttet, et transkriberingsverktøy som bidro til å lette og kvalitetssikre arbeidet, transkriberingen ble gjennomført i to omganger for å sikre at ingenting ble utelatt og for å rette opp i eventuelle feil. Deretter ble intervjudataene analysert og tolket i 4 omganger, for på den måten å søke slutninger og avgjørende forståelser. Ved utskrivning av oppgaven ble både analysedokumentene og rådataene gått igjennom flere ganger.

Ved gjennomgang av intervjudataene ble det i innledende runder søkt etter mønster, som ble tydeliggjort i eget dokument. Dokumentet ble delt inn etter informanter og ble inndelt i punktvis temaer, med oppsummerende kommentar etter hver informant. Dokumentet er på 27 sider. Analyse del 2 er en prioritering av viktige temaer, den punktvis inndelingen er omgjort til helhetlig og beskrivende tekst, dokumentet er redusert til 10 sider. Del 3 av analysen tydeliggjør hvilke mønster som ble funnet og viser funn etter tema, prioriterte temaer var: Brukerorientering, helhetlig tankegang, lagspill og design av innovasjonssystem for kultur og kompetansebygging. Dokumentet er 9 sider med beskrivende tekst. Del 4 av analysen består i funn av mønstre, med hvilke prioriteringer de ulike informantene har i forhold til muligheter og barrierer. Dokumentet er redusert til 2 sider og er i stikkordsform.

3.6 Validitet og reliabilitet

Validiteten (gyldigheten relatert til håndverksmessig kvalitet) av studien er forsøkt styrket ved å være åpen om hele forskningsprosessen, om de valg som er tatt når det gjelder informanter, datainnsamlingen og databearbeidingen, og teorigrunnlaget som danner grunnlaget for analysen. Valgene som ble tatt har ført til nødvendige justeringer av problemstilling og forskningsspørsmål. I dette tilfelle er dybdeintervjuene styrket med dokumentanalyse og i noen grad med observasjon for å sikre gyldigheten i studiet. Analysen av dataene er videre forankret i annen teori og forskning om framtidrettet innovasjon.

For å bidra til avslappet stemning under intervjuene og sikre reliabilitet og validitet, ble alle intervjuene gjennomført på informantens arbeidsplass, over en kopp kaffe. Det ble benyttet møterom eller ledig kontor for å få nødvendig isolasjon slik at informantene kunne snakke fritt uten å bli påvirket av medarbeidere eller andre, samtidig som det utelukket unødvendig støy som kunne ødelegge lydopptaket. Intervjuene ble gjennomført med en uformell innledning og bar preg av å være en hyggelig samtale over et tema både intervjuer og den intervjuede fant interessant. En slik tilnærming, som etterstreber en uformell stemning står imidlertid i fare for å miste verdifull informasjon, fordi intervjuet blir for ustrukturert og at det oppstår problemer med at informanten svarer det de antar er «riktig» (Tjora, 2012). I hvilken grad dette gjelder dette studiet er vanskelig å si, alle tilnærminger har sine fordeler og ulemper og det er uvisst om en annen tilnærming ville gitt andre resultater.

Det ble benyttet lydopptak for å dokumentere intervjuene, sikre at alt som blir sagt kommer med, lydopptak gir intervjueren mulighet til å lytte igjennom dataene flere ganger i ettertid. Samtidig ga det muligheten til full konsentrasjon om informanten og ga muligheter for å komme med relevante oppfølgende spørsmål under intervjusituasjonen (Tjora, 2012). For å validere dataene under intervjuet ble det gjennomført respondentvalidering i henhold til Jacobsen (2005), intervjuer gjentok hvordan dataene ble oppfattet underveis, for så å konfrontere den intervjuede om det var riktig oppfattet.

Når det gjelder reliabilitet (forskningsresultatenes konsistens og troverdighet) er, som framhevet, lydopptak og sitatbruk med på å styrke troverdigheten. Tjora (2012) påpeker at *«dette kan være med å styrke påliteligheten til undersøkelsen fordi informantens «stemme» når helt fram til leseren»*. Samtidig er det kjent at det å løfte fram noen sitater også handler om bortvalg av andre utsagn, dermed skjer det uansett en rekke subjektive valg i forskningsprosessen. Likevel vurderes det å være ganske stor sannsynlighet for at dersom en annen forsker intervjuer de samme informantene om de samme temaene og analyserer de samme dokumentene så ville resultatene gått i samme retning. Det er lederperspektiver som har kommet fram i undersøkelsen, slik de er nedtegnet i ulike dokumenter og slik de er utdypet av lederne i dybdeintervjuene.

3.7 Ethiske perspektiver på forskning – fokus på personvern og innhenting av informert samtykke av deltakere i prosjektet

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) er personvernombud for forsker- og studentprosjekter som gjennomføres ved alle universitetene, de statlige, de vitenskapelige og

de private høyskolene og andre forskningsinstitusjoner. Prosjekter som faller inn under personopplysningsloven skal meldes til NSD, det gjelder alle prosjekter som omfatter personopplysninger. En personopplysning er opplysninger som kan knyttes til en bestemt person. Ved bruk av lyd, stemmer, sitater av personer så er prosjektet meldepliktig (Malterud, 2012:62). Det ble dermed antatt at dette studiet var meldepliktig, så prosjektet ble meldt inn til NSD gjennom deres nettside. Registreringen ble gjennomført i to prosesser, hvorav den første som ble påbegynt 22.01.16 ble avbrutt grunnet manglende ferdigstillelse av nødvendige dokumenter, for så å endelig bli innmeldt 24.04.16. Studiet ble av NSD vurdert til å ikke være innmeldingspliktig.

Informert samtykke fra den enkelte informant er etisk viktig. Det informerte samtykket inneholdt informasjon om tema og problemstilling for prosjektet, om at dataene skal brukes i en masteroppgave, at det vil bli foretatt lydopptak under intervjuene, og at alle data vil være anonymisert, samt informasjon om at lydopptakene vil bli slettet etter innlevering av oppgaven juni 2016. Det ble også opplyst om at deltakerne kan trekke seg når som helst i prosessen. Det ble utformet et skriv til hver potensielle deltaker som omhandler informert samtykke slik at de har skriftlig informasjon om hva de evt. sier ja til å delta i (Kvale & Brinkmann, 2009). Alle intervjuede fikk på forhånd tilsendt et samtykkeskjema med opplysninger om studiets formål og hovedtrekkene i designet, disse ble gjennomgått og skrevet under før intervjuene ble igangsatt, i tillegg ble det muntlig bedt om lov til å igangsette lydopptak før opptaker ble påslått. Det er viktig å framheve at det er søken etter suksesshistorier og – kriterier som er formålet med denne studien, ikke leting etter feil og mangler. Det interessante er kunnskap om hvordan innovasjonsprosesser fungerer i kommunesektoren og hvordan samhandling og åpen innovasjon kan bidra til å bygge innovasjonskapasitet, dette senker risikoen for etiske overtramp. Det er kjent at det vil være en del etiske hensyn å ta gjennom hele forskningsprosessen.

4 Resultater og analyse

Formålet med studiet er å få frem kunnskap om hva som kjennetegner fremtidsrettet innovasjon i offentlig sektor, herunder perspektiver på hvordan samskaping kan bidra til å fremme kommuners innovasjonskapasitet og hvordan samskaping kan fremmes innad i kommuner. Resultatene som presenteres er fra offentlige styringsdokumenter om innovasjon for Asker kommune, prosjektrapporter fra strategiske prosjekter i kommunen, samt observasjon av samhandlingsplattformer og intervjuer. Intervjuene bringer inn dybdekunnskap og ulike perspektiver på Asker kommunes innovasjonsstrategi, mens observasjonene bringes inn som eksempler på samhandlingsplattformer.

Kapittelet innledes med å ta et overordnet perspektiv på innovasjon i offentlig sektor, og omhandler hvordan eksterne aktører og myndigheter legger til rette for innovasjon i kommunesektoren. Videre rettes oppmerksomheten mot innovasjonsstrategien til Asker kommune og hvilke føringer myndigheter og institusjoner anser som betydningsfulle, i forhold til hvordan kommunen innordner sitt innovasjonsarbeid.

4.1 Et overordnet perspektiv på innovasjon i kommunesektoren

Gjeldende sentralstyringslogikk, som har bygget velferdsstaten gjennom reformer og lovverk slik vi kjenner den, er utilstrekkelig for å håndtere de flokene som utspiller seg i dagens samfunn. I mange tilfeller er det de kommunale praksisene som er årsaken til at vi får komplekse samfunnsfloker, praksiser som er basert på at individer (spesialister) analyserer, kartlegger og bestemmer hvordan praksiser skal gjennomføres i hele landet. For å få tak i kompleksiteten og brukerbehovene i lokalsamfunnet bør det offentlige organiseres så utviklingskraften og kapasiteten er helt innpå folket. Om kommunale medarbeidere og befolkningen generelt skal nyte godt av tjenestene, bør de engasjeres i utviklingen.

Informanten fra KS beskriver det på denne måten:

«Utviklingskraften bør flyttes fra nasjonalt nivå og ned på kommunalt nivå, men også ut på borger og brukernivået (...) Det er slik jeg tenker vi skal plassere innovasjonen, det er der driven og eierskapet skal være og brukerbehov skal utvikles, men det betyr ikke at nasjonale system ikke skal rigges til for å gjøre dette mulig» (Informant KS).

Den politiske konteksten er avgjørende for å skape handlingsrom for innovasjon, men studiet viser at dette er lite benyttet verktøy for offentlig sektor. Styringsdokumenter og intervjuer

viser at det er høy grad av bevissthet rundt viktigheten av kontekstuelle forhold, men det er lite tilretteleggingen av regelverk og incentiver fra øverste myndighet, hvilket kan tyde på at det øverste politiske organet har manglende forståelse på at innovasjon krever en systematisk og helhetlig innsats. Det begrensede omfanget av litteratur og forskning på området indikerer at innovasjonspolitikken er et ungt politisk område, det er lite kunnskap om sammenhengen mellom politiske tiltak og innovasjonskapasiteten i offentlig sektor. Regjeringens innovasjonsstrategi viser imidlertid at bevisstheten om innovasjon og gjeldende begrensninger øker: «Styringssystemene må også oppmuntre til fornyelse av tjenester og organisasjoner i takt med endringer i samfunnets og brukernes behov. Dette er ikke alltid tilfelle.» (St.meld. 7, 2008-2009).

Det kommer frem av studiet at brukerorientering er et viktig fokusområde for innovasjon i offentlig sektor. Det blir benyttet ulike begreper, men brukerorientering går igjen i alle styringsdokumenter og intervjuer, fra OECD til regjeringensnivå, Difi, KS og kommunalt ansatte. Det er fokus på at innovasjonsprosesser skal være drevet av og orienteres rundt brukerbehov, fokuset på tjenestene skal ikke lenger være hva kommunen kan levere av tjenester (internt), men skal bygges rundt brukerbehov (eksternt). Det er fokus på at tjenestene skal utarbeides med et helhetlig perspektiv og gjennom samarbeid, samhandling eller samskappingsprosesser med interessenter og brukere. Dette kommer til uttrykk på følgende måter:

«Vårt hovedmål er å få inn brukerorientering i offentlig forvaltning, du må rett og slett snakke med de der ute, du må vite hva de har behov for før du i det hele tatt gjør noe som helst (...) Vi må ta utgangspunkt i den vi skal levere til eller for, hva er deres behov, eksternt fokus og ikke internt fokus. Det er den største bøygen for offentlig sektor, vi er vant med å tenke at det er vi, vi sitter på kunnskapen, vi sitter på informasjonen, det er vi som skal levere - nå leverer vi det. Nå må vi rigge oss slik at de der ute får levert det de trenger på sine premisser» (Informant Difi)

Samskaping er en metode som har utspring i tjenstedesign og blir ansett som en viktig del av omleggingen kommunene nå må igjennom, om de skal tilfredsstillе innbyggernes krav om forbedrede tjenester og samtidig stå rustet til å møte de stadig voksende og mer komplekse samfunnsflokene. Det argumenteres for at kommunale organisasjoner systematisk må innføre innovasjonsstrategier og samskaping for å oppnå nødvendige endringer, noe

innovasjonsstrategien til Asker kommune også har tatt til etterretning: «*Samskaping og deling er svært viktig i innovasjonsarbeid (...) det er helt nødvendig med innbyggerinvolvering for å finne de gode måtene å utvikle askersamfunnet på*» (Asker kommunes innovasjonsstrategi, 2008-2009:7).

Trenden for arbeid med innovasjon i offentlig sektor er at det benyttes tjenstedesign som metode, for å oppnå brukerorientert innovasjon og samskapingsprosesser. En metode som blir anbefalt av styrende dokumenter og ledende forskere. Informantene påpeker at dette nødvendigvis ikke er en trend, men at det er slik offentlig utvikling vil utvikles i fremtiden:

«Er vi heldige blir dette utvidet til kommunal sektor også, vi ser jo at det er et kjempesug etter å jobbe med tjenstedesign. Det dreier seg ikke bare om en hype, men det dreier seg om at vi skaper rom for at aktører kan møtes og snakke på samme språk. Fellesnevneren er å skape en helhetlig tilnærming til hva som er problemområdet og ikke minst det å bringe inn sluttbrukeren»
(Informant Difi).

Oppsummering

Sentrale aktører fremhever brukerorientering og samskaping som viktige fokusområder for innovasjon og samfunnsutvikling. Tjenstedesign blir anbefalt som metode, samtidig som fellesskapstenkning og økosystemet blir satt i sentrum. Det er mye som tyder på at det er fellesskapet og mobiliseringen av individenes felles ressurser som vil bygge fremtidens velferdssamfunn. Alle bidrar med det de kan på sin måte, for å nå mål som er fastsatt i fellesskap.

4.2 Introduksjon av innovasjonsstrategien til Asker kommune

Innovasjonsstrategien belyser ambisjonsnivået Asker kommune har for innovasjon, hvilke målsettinger som skal nås, og hvordan disse skal oppnås. Strategien bidrar også til bevissthetsgjøring, bedret forståelse for hvordan kommunen forholder seg til samskaping og fremtidsrettede innovasjonsmetoder.

Asker beskriver seg selv som en «*fremtidsrettet, inkluderende og ansvarsbevisst kommune*» (Kommuneplan 2014-2025). Kommunen presenterer seg som mulighetenes kommune, som baserer seg på grunnverdiene åpenhet, troverdighet og gjensidig respekt. Kommunen

definerer seg selv som «*et lokalt fellesskap der innbyggerne involveres aktivt som ressurs og samarbeidspartner gjennom økt fokus på medborgerskap og samskaping*»

(www.asker.kommune.no, 05.05.2016). Innovasjonsstrategien setter fokus på kommune 3.0 og nyere tenkning om innovasjon for kommunal utvikling, som blant annet omhandler medborgerskap og tjenesteinnovasjon, gjennom samarbeid, samhandling og samskaping

Asker kommune har utarbeidet en innovasjonsstrategi for å bygge en åpen og dynamisk, men samtidig stabil og robust innovasjonskultur. Utviklingen av Asker kommunes innovasjonsstrategi ble vedtatt påbegynt i formannskapet 2013 og Innovasjonsstrategien (2015-2018) *Blikk for muligheter*, ble vedtatt februar 2015. Ordfører Lene Conradi påpekte i anledning av publiseringen av innovasjonsstrategien at innovasjon må være en del av hverdagen og at «*den nye innovasjonsplanen skal gjøre oss mer bevisst på hvordan vi tenker og jobber, og hvilke mål vi setter oss. Vi skal etablere og vedlikeholde en kultur for samarbeid på tvers av fagdisipliner, og gi rom for prøving og feiling.*» (www.asker.kommune.no 28.04.16).

Ordføreren påpeker innledningsvis i strategien at kommunen står ovenfor en rekke store og komplekse samfunnsfloker (wicked problems), og at slike utfordringer krever nye tilnærminger og løsninger. *Kjennetegn på innovasjon er at vi søker utenfor kjente rammer og nettverk for å finne gode løsninger, samt at risikoen ofte er høyere enn i andre tiltak (...)* *Innovasjon er å skape verdier på nye måter*» (Asker kommunes innovasjonsstrategi 2015-2018:4). Kommunen viser forståelse for at innovasjon krever samhandling med eksterne aktører, at organisasjonsstrukturer må endres og at det er nødvendig med ny form for risikoforståelse. Innovasjonsstrategien har som mål å etablere en felles forståelse for at innovasjonsprosesser krever større handlingsrom for å prøve og feile. Strategien setter fokus på både radikale og inkrementelle innovasjoner og fremhever viktigheten av å utfordre de tradisjonelle siloene, stille krav til nye samarbeidsformer og endre arbeidspraksis. Utfordring av eksisterende roller og arbeidsmetoder, samt ny kompetanse blir i strategien presentert som suksesskriterier i arbeidet for å skape et bærekraftig samfunn.

Innovasjonsstrategien presiserer at nettverksbygging og innbyggerinkludering er nødvendigheter og viser til partnerskapsavtaler, offentlig-privat innovasjon, sosialt entreprenørskap og innbyggerinkludering, som metoder for å møte samfunnsflokene på best mulig måte.

Innovasjonsstrategien vektlegger fire sentrale virkemidler for innovasjon;

- Arenaer og nettverk,
- Ledelse,
- Metoder og verktøy,
- Struktur og måling.

Gjennomføringskraft står sentralt i innovasjonsstrategien, hvilket er understøttet gjennom etableringen av Kunnskapssenteret, kompetanseprogram for ledere og implementering av ulike verktøy. *«Vedtatt innovasjonsstrategi har ført til at Asker kommune jobber mer bevisst og systematisk med innovasjon og dermed økt evnen og kapasiteten til å skape nye, nyttige og nyttiggjorte løsninger til det beste for våre brukere og innbyggere»* (Informant kommuneleder).

Oppsummering

Asker kommune har en strategisk-reflekterende innovasjonsstrategi som legger opp til systematisk erfaringslæring, hvor *«samskaping er gjennomgående i strategien, du kan drive med samskaping i mange former, i linje, prosjekter og selskaper* (Informant kommuneleder). Undesøkelsen viser stort samsvar mellom innovasjonsstrategien og det kommunen faktisk utøver i praksis.

4.3 Kunnskapssenteret

Kunnskapssenteret er ansvarlig for gjennomføring av Asker kommunes innovasjonsstrategi og er en arena for samskaping, erfaringsspredning og bygging av innovasjonskapasitet. Det er interessant å se hvordan Kunnskapssenteret praktiserer tilrettelegging for samarbeid, samhandling og samskaping, på tvers av tradisjonelle strukturer.

Kunnskapssenteret har ansvar *«for å legge til rette for å sette innovasjonsstrategien ut i praksis (...) skape gode møteplasser for hele kommuneorganisasjonen, og tilrettelegge for samarbeid med eksterne aktører om innovasjon, utviklingsarbeid og samfunnskontakt»* (Asker kommunes innovasjonsstrategi 2015-2018:16). Kunnskapssenteret er stedet hvor spisskompetansen sitter, samtidig som det er en arena for erfaringsutveksling og kompetanseheving. Senterets oppgaver er blant annet å legge til rette for nettverksbygging og

partnerskapsutvikling, samt «*koble innovasjonsinitiativ med forsknings- og utdanningsinstitusjoner*» (Informant kommuneleder).

Kunnskapssenteret huser ulike pilotprosjekt og fungerer som arena for å få til samspill mellom de tradisjonelle sektorene, samt arena for å diskutere samhandlingsprosjekter. Senteret blir i stor grad benyttet til kunnskapsbygging for både interne og eksterne aktører i kommunens innovasjonssystem. Det er ca. 35 000 besøkende hvert år, samtidig som mange ansatte (3-4000) er der flere ganger i året.

En av de store interne utfordringene i kommunens innovasjonsarbeid er å få spredt innovasjonskompetansen og tankesettet ut i fingerspissene på organisasjonene. Innovasjonsaktivitetene i Asker kommune er i hovedsak topplederdrevet, og «*Asker kommunes ledere har et særlig ansvar for å legge til rette for en organisasjons- og arbeidskultur som fremmer gode arbeidsprosesser, godt medarbeiderskap og en tydelig kultur for læring, forbedring og innovasjon*» (Asker kommunes innovasjonsstrategi 2015-2018:18). Kunnskapssenteret gjennomfører i den anledning et lederutviklingsprogram, med praktiske tiltak som skal sikre at kunnskapsspredningen forplanter seg videre ut til alle ansatte. En informant fra kommunen presiserer utfordringen med kunnskapsdeling:

«Vi har jobbet mye med bevisstgjøring når vi jobbet med innovasjonsstrategien, vi har eget lederutviklingsprogram også skal de fordele bevisstheten nedover og prøve å implementere på gulvet (...) Vi tror ikke det går å få til innovasjon uten at ledelsen er involvert (...) Vi har fokusert lenge på utvikle hele lederapparatet, ikke bare toppledere og virksomhetsledere, men helt ut i fingerspissene på organisasjonen»
(Informant kommuneleder).

Lederutviklingsprogrammet har pågått siden 2008, men omhandlet team og teamledelse frem til 2013 og siden da har fokus vært på endring- og innovasjonsledelse. Det dreier seg om alle ledernivåer og ulike typer ledelse, i alt deltar nå ca. 250 stk. på lederutviklingsprogram i regi av kunnskapssenteret. Alle deltakerne får konkrete utfordringer i forhold til endringer de skal gjennomføre for å bedre innovasjonsskapiteten innenfor sitt område. For å møte dette legger kommunen opp til bottom-up drevet innovasjon, blant annet ved å fremheve gode eksempler ved sommer- og juleavslutninger, på denne måten oppnår kommunen at intraprenørene får anerkjennelse samtidig som bevisstheten rundt innovasjonssatsningen og således innovasjonsskapiteten øker. Ved slike handlinger antydes det en forståelse for at alle nivåer

må inkluderes, men et gjennomgående mønster synes å være at prosjekter fortsatt følger tradisjonelt mønster med utspring fra toppledernivå og blir drevet ovenfra og ned, fra politisk nivå til ledelsesnivå som igjen skal føre kunnskap og erfaring til de ansatte og helt ut til borgerne.

«På slutten av innovasjonsstrategien vår har vi laget det vi kaller innovasjonsplakaten, som definerer innovasjonsatferd hvor vi har noen atferdsetninger (...) Gjennom lederutviklingsprogrammet oppfordrer og utfordrer vi lederne til å velge ut en eller to av disse setningene som de må jobbe med (...) Eksempel: I år skal vi bli tøffere til å våge ting» (Informant kommuneleder).

Denne form for setninger som lederne velger ut blir lagt inn i virksomhetsplanen og fungerer som et måleparameter for å se om iverksatte tiltak blir gjennomført og om hensikten og målsetningene med tiltaket oppnås. Med 56 organisasjoner i Asker kommune gir det minimum 56 tiltak som kan bidra til forbedret innovasjonskultur, hvert år.

Innovasjonsstrategien og lederutviklingsprogrammet legger således opp til at lederne skal være mer fokusert på innovasjon i virksomheten sin, hvilket igjen kan antas å legge til rette for bedret innovasjonskultur.

Oppsummering

Kunnskapssenterets fungerer som et sentrum for innovasjonsaktivitetene i Asker kommune og jobber aktivt med erfaringsspredning på tvers av fagretninger og sektorer. Gjennom pilotering av nye prosjekter, samt fasilitering av samhandlingsprosjekter bygges ny kompetanse.

Kunnskapssenteret er et kontorfellesskap for flere fagretninger hvor det søkes spisskompetanse og erfaringsdeling om innovasjon på huset, mens opplæring i hovedsak foregår ute i feltet.

4.4 Borgenprosjektet

Borgenprosjektet er antageligvis Norges største pilotprosjekt for medborgerskap og samskaping i kommunesektoren. Alle fremtredende styringsdokumenter for innovasjon i kommunesektoren mener samskaping og medborgerskap vil prege samfunnsutviklingen i fremtiden. Borgenprosjektet belyser hvordan samskaping og medborgerskap kan gjennomføres i praksis og er således interessant for å se hvordan innovasjonsstrategien blir utøvd i praksis.

Borgenprosjektet er et strategisk nærmiljøprosjekt som ble innbyggerinitiert i 2013, med formål om å styrke innbyggerengasjementet, leve- og oppvekstvilkår, gjennom samskaping av kommunens tjenester, område- og lokalsamfunnsutvikling. Forprosjektet begynte med et grundig kartleggingsarbeid, utført av en tverrfaglig gruppe, for et avgrenset område i kommunen, Borgenområdet. Dette foregikk parallelt med utarbeidelse av en tilsvarende rapport om folkehelsen i Asker kommune. Forarbeidet inkluderte data fra SSB, offentlige utredninger og forskningsrapporter, hvilket resulterte i rapporten *Livet på Borgen* (2015). *Livet på Borgen* (2015) konkluderte med at Borgenområdet blant annet har demografiske utfordringer som kan kategoriseres som komplekse samfunnsfloker. Rapporten konkluderer også med at de offentlige hjelpetjenestene som har i oppgave å dempe disse utfordringene har store samhandlings- og koordineringsutfordringer.

Løsningsjakten

På dette stadiet initierer kommunen innbyggerinkludering for å kartlegge området mer utfyllende. Kommunen har ikke gjennomført slike prosesser tidligere, det satses derfor bredt med utprøving og iverksetting flere ulike tiltak, for på den måten å bygge erfaringsbasert kompetanse. Blant forsøkene som er utprøvd i denne løsningsjakten er:

- Åpen nærmiljøsentral, kommunen holder «åpen dør» for de som har noe på hjertet.
- Temabaserte fokusgrupper for diskusjon av utfordringer og tiltak. Temaene var idrett, friluftsliv, sosial aktivitet, aktiv hele livet, oppvekst og foreldrerollen, boligstruktur og kultur. Fokusgruppene ble gjennomført mars 2016.
- Gjestedud, hvor innbyggerne kan be inn bekjente på middag, for diskurs av en informasjonspakke levert av kommunen med et etterfølgende kortfattet referat.
- Facebookgrupper for informasjon og diskusjoner, her blir det tatt opp aktivitetsforslag og forbedringsforslag for lokalmiljøet.
- Åpen ideworkshop, forum for idémyldring basert på resultatene fra ovenstående tiltak.

Informantene fra kommunen formidler at de ulike tilnærmingene gir varierende resultater og at det dukket opp flere utfordringer underveis, blant annet med rekruttering. De mest ressurssterke er mest engasjert og bidrar mest, og siden rekrutteringen i hovedsak var basert på snøballeffekten preget det også rekrutteringen videre. Kommunen så seg nødt til å teste ut andre former for rekruttering og metoder for å engasjere innbyggerne, noe som resulterte i den

meget vellykkede gjestebud ordningen, som blant annet bidro til stort engasjement hos den somaliske foreningen i området.

Veikartet

«Vi sier at samskaping er metoden og medborgerskap er målet» (Informant prosjektleder)

Veikartet er resultatet av samskapingsprosessene i Borgenprosjektet våren 2016, og er direkte utledet fra samskapingsprosessene. Veikartet viser innbyggernes bilde av utfordringer lokalsamfunnet står ovenfor, fremtidsbildet de ser for seg, målsettinger som ønskes oppnådd og mulige tiltak for å nå dem. Borgenprosjektets samskapingsprosess er antageligvis den mest omfattende av sitt slag i Norge, og er Asker kommunes pilot for samskaping og medborgerskap, hvilket skal prege samfunnsutviklingen fremover (Asker kommunes Veikart til veikartverkstedet 12.05.2016). Veikartet er utledet av 645 deltakere og kommer med 458 forslag til forbedringer, hvorav 327 av tiltakene forventes realiserbare om innbyggerne, frivillige organisasjoner, næringsliv og Asker kommune går i samarbeid med hverandre. Disse 327 tiltakene ble videre behandlet i et veikartverksted, med målsetting om å finne løsninger for samarbeid. Arbeidet med veikartet skal resultere i *Strategiplan for videreutvikling av Borgen*, den skal også markere hvor kraftig fellesskapsløsninger kan være (Asker kommunes Veikart til veikartverkstedet 12.05.2016).

Veikartet blir fremstilt som tre sirkler, hvor Asker kommune er en sirkel, næringslivet en annen sirkel, innbyggerne og foreninger utgjør den tredje. Veikartet skal omfatte kommuneplaner, handlingsprogram, temaplaner for rus og psykiatri, innovasjonsstrategi m.m. Veikartet er en helhetlig strategi for samfunnsutvikling som inkluderer ulike aktører i samfunnet, med ulike roller og interesser i samfunnsutviklingen.

Oppsummering

Borgenprosjektets tilnærminger til samskaping viser en søken mot praktiske løsninger og et ønske om å utvikle innovasjonsevner basert på erfaringslæring. Prosjektet går bredt ut og tester flere tilnærminger og metoder for å finne ut hvordan samskaping kan fungere i deres kontekst. Samskapingsprosessene gir verdifull kunnskap og involverte aktører i kommunen legger opp til systematisk erfaringslæring på bakgrunn av prosjektet, en tilnærming som kan sammenlignes med hvordan Banerjee & Ceri (2016) mener det må læres av innovasjonssyklusen, for å bygge innovasjonskapasitet.

4.5 Velferdslaben

Askers velferdsrab er et pilotprosjekt for å teste ut tjenestedesign som metode for å utvikle morgendagens boligkontor. Tjenestedesign er en brukerorientert metode som stadig får økt fokus i kommunale utviklingsprosesser. Velferdsraben har en helhetlig og langsiktig tilnærming, med særlig fokus på samhandling mellom hjelpetjenestene.

Velferdsraben er et pilotprosjekt for uttesting av tjenestedesign som metode, og gjennom et helhetlig perspektiv og investeringstankegang sette innbyggernes behov i fokus. Det var opprinnelig et husbankinitiert prosjekt for å utvikle fremtidens boligkontor ved hjelp av tjenestedesign, hvor «ambisjonen har vært å utfordre tradisjonell tenkning i kommunen ved å sette innbyggernes behov i sentrum for tjenesteutvikling» (Bolig for velferd, 2015:2). Asker kommune ble valgt ut som pilotkommune i husbankens boligsosiale utviklingsprogram, samt en intern erkjennelse i kommunen om at det boligsosiale arbeidet var svært fragmentert og at det var ønskelig for kommunen å se på alternative organiseringer og løsninger. Prosjektet ble påbegynt med fokus på boligsosiale utfordringer, er finansiert gjennom husbanken, drevet i samarbeid med Socentral⁷ og Doga⁸ og skulle skape fremtidens boligkontor. For Husbanken resulterte det blant annet i metodeverktøyet *Bolig for velferd – en innføring i tjenestedesign* og for kommunen ble et av resultatene en erkjennelse om at boligsosiale utfordringer omhandler noe mer og for kommunen fortsatte prosjektet videre som en velferdsrab. «Bakgrunnen for at det her gikk fra fremtidens boligkontor til Askers velferdsrab er erkjennelsen av at det ikke handler om bolig, det handler om velferdstjenester» (Informant prosjektleder).

Prosjektgruppen består nå av representanter fra barnevernstjenesten, oppfølgingstjenesten for barn og unge, NAV, psykisk helse og rus, flyktningetjenesten og eiendomsavdelingen i kommunen. Det er bevisst ikke så mye snakk om bolig i velferdsraben lenger, det betyr ikke at bolig ikke er viktig, men at det bare er én del av velferdsbiten og at det er 4 velferdspilarer som for innbyggerne henger sammen og er like viktige, bolig, arbeid, helse og utdanning.

Velferdsraben - helhetlig innsats for å skape velferdssamfunnet

Hensikten med velferdsraben er å legge til rette for endringen fra velferdsstat til velferdssamfunn og det fokuseres mye på at det skal være en helhetlig innsats rundt individer i behov av hjelp, kommunen finner det delte ansvarsområder komplisert og utfordrende i sitt arbeid med å skape velferdssamfunnet og det søkes nye metoder og løsninger. Et tydelig

⁷ <https://socentral.no/>

⁸ <http://doga.no/>

resultat fra innsiktsfaser i kommunens innovasjonsprosjekter er at tjenestene er fragmentert, med manglende evne til å jobbe i et langsiktig perspektiv, dermed oppnås bare symptomdemping uten at noen tar tak i de reelle problemene. Velferdslaben snur de tradisjonelle prosessene slik at familiens utfordringer blir fremlagt en sammensatt faggruppe og at familien sammen med denne faggruppen søker å finne de reelle problemene, samt løsningsforslag. Velferdslaben legger til rette for at de som trenger hjelp blir forsøkt hjulpet med utgangspunkt i de 4 velferdspilarene, samt skape økt livskvalitet med både kortsiktig og langsiktig perspektiv. Det handler om at alle involverte aktører sitter rundt et bord og søker best mulig løsninger for de som trenger hjelp, uten hensyn til roller, mandater eller ansvar.

Det handler om å se helheten og mobilisere familiens egne ressurser, næringsliv og foreninger, for å se hvilke løsninger som vil gi best resultater. Det forventes at det vil komme utradisjonelle løsninger, kanskje kan en nabo eller en venn gjøre kommunens oppgaver på en bedre måte enn hjelpetjenestene. Utfordring av eksisterende roller og arbeidsmetoder, samt utvikling av ny kompetanse blir presentert som suksesskriterier i arbeidet for å skape et helhetlig og godt samfunn (www.asker.kommune.no, 01.05.16).

«Den måten å tenke på er en mulig måte å gå videre på, for å få luft mellom ulike systemer, men det fordrer at det finnes rammer for å møtes og drøfte utfordringer. Fokuset må være på utfordringene og ikke løsningene, altså snu det litt: Vi har denne utfordringen, hvem kan være aktuelle aktører og hvordan kan vi skru dette sammen for å løse denne utfordringen. Når du ser på wicked problems, så er det om å gjøre å få flest mulig perspektiver for å skape løsninger på samfunnsflokene» (Informant prosjektleder).

Velferdslaben benytter en investeringstankegang, det vil si at det arbeides etter prinsipper om at kommunen investerer ressurser i et individ eller en familie for å få de til å bli selvstendige skattebetalere, fremfor tjenestemottakere.

«Eksempel på investeringstankegang er familien Ola som har mange vedtak og det brukes kanskje 5 millioner pr år, men disse millionene de snakker ikke sammen. Velferdslabens oppgave er å få aktørene til å sitte ved samme bord og få til en faglig og helhetlig investeringstenkning for å bruke disse 5 millionene på best mulig måte for denne familien. Gjøre familien Ola om til en ressurs fremfor tjenestemottaker (Informant prosjektleder).

Oppsummering

Velferdslaben viser vilje og evne til å søke nye veier, de har snudd opp ned på tidligere tilnærminger til brukerne. Fokuset er flyttet fra hva de forskjellige hjelpetjenestene kan levere til hva brukeren utfordringer og hvordan brukeren kan hjelpes til å bli en ressurs fremfor tjenestemottaker. Velferdslaben ser på brukerne som medborgere med ressursen som kan mobiliseres og nyttiggjøres.

4.6 Metoder og verktøy for samskaping

Asker kommune har utviklet og tatt i bruk et bredt spekter av verktøy som kan være nyttige for andre kommuner. Verktøy viser også hvilke praktiske tilnærminger og metoder som blir benyttet i samskappingsprosessene.

Innovasjonsstrategien poengterer at det skal benyttes enkle og gode verktøy for å støtte innovasjonsprosessene, og fremhever verktøy som kommunen selv har vært med å pilotere og utvikle sammen med KS og andre fagmiljøer: N3 (nytt, nyttig, nyttiggjort), SLIK (systematisk ledelse av innovasjon i kommunene), prosjektveiviseren (som bidrar til erfaringslæring) og verktøy for tjenstedesign for å holde brukeren i fokus. Verktøy som altså er utviklet i samhandling med andre aktører, som indikerer at samskappingsprinsippene går igjen på flere nivåer i verdikjeden til kommunesektoren.

Nytt, nyttig og nyttiggjort (N3)

Innovasjonsstrategien viser til KS sitt innovasjonsverktøy *Nytt, nyttig nyttiggjort* (N3) når den forklarer at innovasjon handler om å finne de gode løsningene hele veien fra idé til gjennomført praksis. N3 er kommunesektorens innovasjonsverktøy, et prosessverktøy som beskriver hva innovasjon er samtidig som det hjelper den kommunale organisasjonen igjennom innovasjonsprosessen. Verktøyet baserer seg på en grunnleggende metodikk basert på behov – løsning – testing. N3 er et verktøy som passer spesielt godt for de som ikke har gjennomført så mange innovasjonsprosesser før og inneholder således en betydelig opplæringsdel som skal bidra til forståelse av innovasjon som fag, felles begrepsforståelse og hvorfor det er relevant i offentlig sektor. N3 er bygget på fem fundamentaler som er gjensidig påvirkende og må være på plass for å lykkes med innovasjon; behov, løsning, pådriver, team, forankring.

Figur 4 Nytt, nyttig, nyttiggjort (N3), fra Asker kommunes innovasjonsstrategi (2015-2018)



Samveis.no

Samveis.no er et annet verktøy Asker kommune benytter seg av i sin innovasjonsstrategi, en kommuneinformant forteller: «Vi bruker også samveis.no, et verktøy og en metode for samskaping. Det er veldig nytt for oss, men vi har begynt med den. Den har i seg elementer av tjenstedesign og er en utvidet versjon av N3» (Informant kommuneleder). Samveis.no er en verktøykasse med metoder for tjenesteinnovasjon som er utviklet i samarbeid med kommuner og andre tjenesteleverandører. Med de komplekse samfunnsutfordringene vi står ovenfor holder det ikke med endrede arbeidsrutiner eller økt kompetanse hos de ansatte. «Kommunene må tenke nytt – både om hvordan oppgavene løses, hvem som kan være med å løse dem, og hvordan tjenestene organiseres gjennom samspill mellom ulike yrkesgrupper og omgivelsene» (www.samveis.no 29.04.16).

Samveis.no er utarbeidet av KS og Helsedirektoratet i samhandling med brukerne, som er kommunene. Verktøyet er basert på og videreutviklet fra N3 og tar utgangspunkt i tjenstedesign og brukerne for å skape fremtidens løsninger. Verktøyet er tilpasset helse og omsorgstjenester, men blir også anbefalt for andre komplekse samfunnsutfordringer. Samveis.no vektlegger forståelse og samhandling med brukere og andre i større grad enn N3 og verktøyet søker å skape en positive opplevelser for både brukere og ansatte gjennom å forbedre relasjonen og samhandlingen dem imellom. Sentrale prinsipper for dette verktøyet er at det tar utgangspunkt i menneskers behov og adferd for å skape meningsfulle tjenester. Verktøyet involverer alle berørte parter i utviklingsprosessen og har en helhetlig tilnærming, verktøyet visualiser informasjon og idéer for å forenkle kompleksitet og skape felles forståelse, samtidig som den tester og validerer ideer på et tidlig tidspunkt.

Systematisk ledelse av innovasjon i kommunene (SLIK)

Systematisk ledelse av innovasjon i kommunene (SLIK) retter seg mot kommunale ledere og politikere og har som mål å fremme nyskaping. SLIK er en nettbasert metode- og eksempelsamling som peker på viktige komponenter i kommunens innovasjonssystem. SLIK skal fungere som inspirasjon og hjelpemiddel for overordnet arbeid med innovasjon. Metoden omhandler hvordan det kommunale innovasjonssystemet kan designes for å stå bedre rustet til å møte de komplekse samfunnsutfordringene vi står ovenfor. SLIK bidrar til å kartlegge innovasjonsområdet, hvilke interessenter som skal være med i innovasjonsprosessen, hvordan samhandlingen mellom aktørene kan struktureres, hvordan resultatet av innovasjonsprosessen kan iverksettes i den daglige driften og hvordan lære av prosessen så innovasjonskultur skapes og innovasjonskapasiteten styrkes.

Anskaffelser

Innovasjonsstrategien vektlegger anskaffelser som viktig virkemiddel for innovasjon, «*Asker kommune kjøper varer og tjenester for ca. 1 milliard kroner årlig. Dette er betydelige beløp som gir kommunen stor innkjøpsmakt*» (Asker kommunes innovasjonsstrategi 2015-2018).

Det påpekes at det må helt andre innkjøpsrutiner på plass, hvor kommunen går bort fra lukkede anbudsprosesser og forhåndsdefinerte kravspesifikasjoner, og heller går i dialog med brukere og leverandører i tidligfase, for å klargjøre behov og løsningsmuligheter.

Overordnet perspektiv med porteføljestyring og Prosjektveiviseren

Prosjektveiviseren er en nasjonal modell for prosjektgjennomføring som Asker kommune har vært med å utvikle. Sentralt i denne metodikken står gevinstrealisering og tilstrekkelig kontroll på risiko underveis. Prosjektveiviseren er viktig del av kommunens porteføljestyring. Som er et sentralt virkemiddel for trening i innovasjonsarbeid, for å koordinere utviklingsaktiviteter i en større sammenheng og skape erfaringslæring. Dette kan bidra til å øke nytteverdien av, og å oppdage og utnytte "ukjente muligheter" på tvers av prosjekter. Porteføljestyringen er en del av et nasjonalt initiativ for å bedre arbeidet med program- og porteføljestyring i offentlig sektor.

Figur 5 Prosjektveiviser, fra Asker kommunes innovasjonsstrategi (2015-2018)



Oppsummering

Innovasjonsverktøyene viser at det er mange forskjellige tilnærminger og at det benyttes metodikk tilpasset ulike utfordringer og prosesser. Verktøyene bærer preg av at innovasjon er et nytt område for brukerne, de kommunalt ansatte. Det er gjennomgående mye fokus på opplæring gjennom de forskjellige prosessene for å skape forståelse for hva de ulike prosessene innebærer og hvorfor de er viktige.

4.7 Trening av innovasjonsmuskelen – Bygging av innovasjonskapasitet

Asker kommune bruker innovasjonsmuskel som metafor på innovasjonsevne og –kapasitet. Innovasjonskapasitet blir regnet som avgjørende for hvordan kommunen forholder seg til muligheter og utfordringer, således er det spesielt interessant å se hvordan de tilegner seg denne kunnskapen.

Innovasjonsevnen og -kapasiteten til Asker kommune blir viet mye oppmerksomhet, innovasjonskapasitet blir beskrevet som «*vilje til og kultur for å kontinuerlig lete etter forbedringer og nye muligheter for samhandling og samskaping*». (Asker kommunes innovasjonsstrategi 2015-2018). Innovasjonsstrategien fremhever at det må bevisst og systematisk jobbing til for å styrke innovasjonsevnen, slik at kommunen blir i stand til å

håndtere større utfordringer enn de er tenkt for i dag. Strategien presiserer at det handler om å tenke på de store tingene når du gjør de små, slik at alle de små tingene beveger seg i riktig retning.

Kommunen presiserer viktigheten av selvinnsikt for å utvikle seg i riktig retning, kommunen har derfor gjennomført selvransakende undersøkelser og funnet at det er særlig behov for å øke kapasiteten til å dele erfaringer fra gode tiltak. Dette kommer også frem i intervjuene hvor en informant at «vi ser vi ikke er gode nok til å dele på tvers i kommunen en gang» (Informant kommuneleder). Utsagnet følges opp med et eksempel hvor kommunen utviklet en god løsning for inkludering av menn i barnehager, men som ikke ble videreført til andre sektorer hvor menn er underrepresentert, blant annet helsesektoren. Dette ble ikke oppfattet før noen år etter, når de ble oppmerksomme på at en annen kommune gjorde tilsvarende. Bevisstheten rundt dette oppsto under arbeidet med innovasjonsstrategien og kan være et godt eksempel på hvor viktig det er med en innovasjonsstrategi som setter innovasjon og erfaringslæring i et nytt perspektiv. Læring på tvers av organisasjonen blir fremhevet som grunnleggende for at nytteverdien og verdiskapingen av kan økes. Kommunen ønsker å spre erfaringer fra små prosjekter, slik at de kan benyttes i større tiltak og få større verdiskaping enn først tiltenkt. Kommunen benytter innovasjonsmuskel som begrep for å vise at det går an å trene opp og legge til rette for at innovasjonskapasiteten kan økes, det vises til at treningen allerede er godt i gang og at kommuneorganisasjonen struktureres for å dele og gjenbruke kunnskap, arbeidsmetodikk og resultater i større grad enn tidligere.

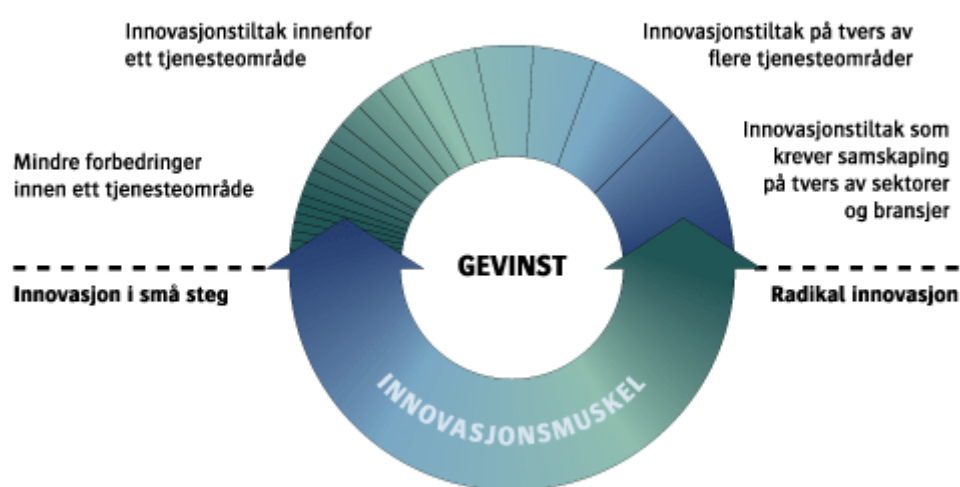
Informantene fremhever at kommunene bør søke nettverkssamarbeid med eksterne aktører som utdannings- og forskningsinstitusjoner, nærings- og foreningsliv, om innovasjonsdynamikken skal forstås og kommunene skal bli gode på å adoptere og implementere andres metoder og løsninger. Det bør bygges kunnskaps- og forskningsmiljøer som tar utgangspunkt i kommunale prosjekter, som involverer kommunene i forskningen. Praksisnær kunnskap må bygges internt i kommunen, samtidig som det utvikles forskere med spisskompetanse på innovasjon i kommunal sektor. Dette vil igjen kunne bidra til forbedrede opplæringsprogrammer i høyskoler og universiteter. En slik utvikling vil være selvforsterkende og blir av informantene vurdert til å være avgjørende for å bygge innovasjonskapasitet.

«Det må skapes kapasitetsbygging gjennom kompetanse, metoder og verktøy, kunnskap og analyser (...) Det nytter ikke lenger å slanke seg til effektivitet,

vi kan ikke bare gå fortere og løpe etter hverandre. Nå må vi rett og slett gjøre ting annerledes (...) Vi må rigge ting annerledes slik at tjenestene blir bedre, mer effektive og brukerrettede mot den de er til for» (Informant Difi).

Innovasjonsmuskelen viser veien fra inkrementelle innovasjoner i små steg, til radikale innovasjoner som krever tverrsektoriell samhandling og samskaping med innbyggere.

Figur 6 Innovasjonsmuskelen, fra Asker kommunes innovasjonsstrategi (2015-2018)



Etablering av arenaer for uttesting ut nye ideer blir vektlagt for å bygge innovasjonskapasitet, et sted hvor ledere og ansatte i offentlig sektor kan søke utfordringer og løsninger på nye måter, sammen med innbyggere, næringsliv, academia og frivillige organisasjoner. Det er særlig ideer som krever utradisjonelle tiltak eller ikke er politisk akseptable grunnet risikoprofil, som ønskes utarbeidet og testet ut på denne måten. Det blir vist til at det ville vært en fordel om det var mulig å «*ta problemstillingen ut av linja, finne ut hvordan vi kan løse det og sette det inn igjen med ferdige samarbeidsformer*» (Informant Difi).

Empirien signaliserer at det kan være utfordrende og tidkrevende å skape aksept og kultur for langsiktige innovasjonsprosesser. Politikere og toppledere må sette av tid og ressurser ved siden av eksisterende systemer, for på den måten å utforske handlingsrommet til innovasjon. Den forhåndsutfylte selvangivelsen blir fremhevet som eksempel på vellykket gjennomføring av en slik prosess, en radikal innovasjon som det har tatt 20 år å utvikle. Innovasjonsprosessen

inneholder mange viktige elementer det kan dras lærdom av, dermed er det mye som ligger til rette for at metodikken kan tas i bruk i andre sammenhenger. Slike vellykkede innovasjonsprosesser bør benyttes som læringsgrunnlag, og en viktig lærdom som kan dras ut av den innovasjonsprosessene er at innovasjon krever dedikert tid, ressurser og målrettet innsats over lang tid.

«Vi må jobbe i det lange og det store, men målrettet (...) innovasjon skjer ikke på «frekke fredag» eller om de ansatte får en time for å gjøre andre ting innimellom noe annet. Samtidig må du ha noen som bryter lover og grenser, tørre å ta noe ut av et system bygge ressurser og kapasitet rundt det for å teste det ut» (Informant Difi).

Det er ingen av samfunnets komplekse samfunnsfloker som lar seg løse av et enkelt myndighetsorgan, det blir vanskeligere og vanskeligere å nå målene i offentlig sektor og selv om organisasjoner gjennomgår reformer og innfører nye strategier og målsettinger, så vil de aldri lykkes om de ikke samhandler tett med andre aktører. Studiet viser at det fokuseres på samhandling og diversitet på flere nivåer, Det fokuseres på innovasjonsøkosystem og viktigheten av samspeillet mellom privat, offentlig, sivil sektor og at alle drar i samme retning. Andre poengterer viktigheten av å ha fokus på kommunen, forskning, utdanning og hvordan samhandling mellom disse kan øke forståelsen for innovasjonsområder, problemstillinger og løsninger. Eller hvor avgjørende det kan være at kommunen evner å legge til rette for å strukturere de tilfeldige møtene mellom forskjellige fagretninger og ulike interessenter som kan lede til innovasjon. Kommunen karakteriserer egen fremtidig rolle som tilrettelegger og fasilitør for at det skal bli lettere for andre aktører å skape velferdssamfunnet i fellesskap. Utøverne av innovasjonsstrategien involverer gjennomgående andre aktører i sine innovasjonsprosesser og hele kommunens innovasjonssatsning bærer preg av samarbeid, samhandling og samskaping, begreper som har blitt gitt egne definisjoner og er satt i system.

«Vi snakker om at i et samarbeid, så vet vi hva som skal gjøres og vi vet hvordan (...) Når det gjelder samhandling så vet vi stort sett hva som skal gjøres, men ikke hvordan (...) Mens når vi snakker om samskaping så er det karakteristisk at vi ikke vet hva og vi vet ikke hvordan (...) Så da starter vi med helt blanke ark» (Informant prosjektleder).

Oppsummering

Asker kommune har stort fokus på å bygge innovasjonskapasitet, innovasjonsevnen søkes utviklet gjennom pilotprosjekter, erfaringslæring og lederutviklingsprogram. Kommunen vektlegger nettverksbygging og involvering av ulike aktører, til samskaping av ny kunnskap.

4.8 Innovasjonskultur

I denne sammenheng er det interessant å se hvordan innovasjonskulturen påvirker kommunens forhold til innbyggerne, om de blir sett på som medborgere med ressurser eller kun som tjenestemottakere. Kommunens risikostyring er et relevant tema innenfor dette området, da det gjerne blir sett på som en av de største barrierene for innovasjon i offentlig sektor. Kommunens innovasjonskultur er således verdifullt å få belyst.

Å bygge innovasjonskultur handler blant annet om å legge til rette for bevissthet rundt innovasjon, det vil si at det skapes en felles forståelse for viktigheten av innovasjon, samt innovasjonsbegreper og –prosesser. Da er det sannsynligvis fordelaktig med nedskrevne innovasjonsstrategier og lederutviklingsprogram, men om det er nok for å spre en god innovasjonskultur til hele organisasjonen er uvisst. Det er en lang vei å gå før alle blir bevisst utfordringene, en informant fra kommunen bruker eksempelet med helsesøster «(...) *hun er ikke opptatt av dette, hun er opptatt av å gjøre jobben sin, hun har kronisk for lite tid og penger*» (Informant prosjektleder). Ved en slik knapphet på ressurser er det klart at det blir vanskelig å fokusere på innovasjon, selv om det kanskje er da det er størst behov. Slike utsagn er med på å vise viktigheten av at ledelsen legger til rette for at også utøverne i virksomhetshverdagen forstår viktigheten av, og fordelene med innovasjon.

Ved å ta i bruk ulike innovasjonsverktøy i det daglige arbeidet vil bevisstheten og kompetansen rundt innovasjon og innovasjonsprosesser antageligvis øke, og innovasjonskulturen således være under kontinuerlig forbedring. For å bygge innovasjonskultur bør også andre interessenter bevisstgjøres i forhold til hva kommunen legger i ulike innovasjonsbegreper, hvilke mål som ønskes oppnådd og konkrete verktøy som kan benyttes for å nå dem. Utfordringen for kommunen er at det meste av innovasjon er toppdrevet og at det er en vanskelig å spre bevissthet om innovasjon utover i innovasjonssystemet, selv om det er iverksatt konkrete tiltak som lederutviklingsprogram og nettverksbygging er det uvisst hvilke effekter det gir. «*Kommunen, Rådmannen, innovasjonsstrategien til kommunen, er med på å lage den grunnmuren og forankringen som*

må være tilstede for at vi som ansatte skal ha rom, mandat og myndighet til å prøve å gjøre dette på en annen måte» (Informant prosjektleder). Slike utsagn fra kommunale informanter som jobber ut mot brukerne antyder at innovasjonskulturen er i ferd med å spre seg nedover i organisasjonen, samtidig som den er godt forankret i den politiske ledelsen, som har ansvaret for å definere overordnet retning og innovasjonsområder.

Kommunen har således en bevisst strategi for å skape god innovasjonskultur, det er utarbeidet en nedskrevet innovasjonsstrategi som fremhever at det skal skapes kultur for tillit, læring, initiativ og kreativitet, samtidig som risiko skal aksepteres. Nullfeilskulturen skal motarbeides og det skal være systematisk læring av feil. I forbindelse med risikotaking som hører med til innovasjon og utprøving av nye ideer, blir offentlig sektor ansett som risikoavers (Bason, 2010), men kommunen viser med innovasjonsstrategien at det iverksettes tiltak for å motvirke dette. Nullfeilskulturen er uansett et område som får mye fokus og muligens behøver enda mer fokus, og blir beskrevet slik av en informant:

«Det som er et stort problem i offentlig sektor er at alle er så redd for å feile, det er nullfeilskultur. Det vil si at alle gjør det de er trygge på. Men for å få til endring må du prøve ting du ikke kan, du må teste ting og du må gjøre det du ikke er så trygg på. Du må være moden for å feile, det må også ledere være trygge på. Vi må tåle at ikke alt det vi gjør tiker ut i resultater, det er ikke alt vi kan levere på» (Informant Difi).

Flere av informantene presenterer det som et problem at det ikke er systemer for måling av resultater på tvers av avdelingene og at det må lages insentiver for å gjøre medarbeidere og andre avdelinger bedre. Det blir fremhevet at det må settes felles mål, og at alle må spille på lag og dra i samme retning, også på politisk nivå.

«Det viktigste er å sette i gang ting og sørge for at alt drar i samme retning, at det ikke får være barrierer som drar i andre retninger» (Informant kommuneleder).

«Det er ingen incentiver og ingen som måles på å gjøre andre bedre, eller for å investere i sin sektor når du vet at gevinsten og effekten tas ut i en annen sektor» (Informant Difi).

Blant annet ble det fremmet forslag om å «gjøre om kommunestyret til et politisk kollektiv (...) hvor en kan fremtenke hvor en vil med kommunen og utvikle perspektiver på fremtidens samfunn sammen» (Informant KS), slik kan det utnytte fordelene til intensjonelle fellesskap. Kommunestyret bør ikke reduseres til et fora hvor alle har en bastant mening på forhånd og det bare fungerer som en arena for å fremheve egen fortreffelighet ved å søke makt gjennom konflikt og konfrontering. Kommunestyret kan heller fungere som et politisk verksted hvor en kan snakke om hvilken retning man ønsker å utvikle samfunnet og benytte det som et diskusjonsforum for å øke kunnskapsnivået og skape felles målsettinger.

«Vi må ta utgangspunkt i den vi skal levere til eller for, hva er deres behov, eksternt fokus og ikke internt fokus. Det er den største bøyggen for offentlig sektor, vi er vant med å tenke at det er vi, vi sitter på kunnskapen, vi sitter på informasjonen, det er vi som skal levere - nå leverer vi det. Nå må vi rigge oss slik at de der ute får levert det de trenger på sine premisser» (Informant Difi)

Oppsummering

Innovasjonskultur handler i stor grad om å bygge bevissthet og skape holdninger blant de ansatte. Dette studiet fokuserer på samskaping og innbyggerinkludering, således er det spennende å se at kommunen legger ned en betydelig innsats for å skape holdninger som inkluderer innbyggerne i samskappingsprosesser. Kommunen søker på samme måte å få bukt med nullfeilskulturen, som ofte kan være kommunens største barriere for innovasjon.

4.9 Refleksjoner omkring resultater av undersøkelsen

Innovasjonsstrategien til Asker kommune er på mange områder fremtidsrettet og i tråd med hvordan nyere innovasjonsteorier mener den bør være. Strategien er adskilt fra andre plandokumenter, inneholder sammenhengende og selvforsterkende tiltak, gjennom fokus på systematisk bygging av innovasjonskapasitet. Strategien presiserer at komplekse samfunnsfloker er utfordringer som skal møtes med innovasjonsverktøy og kommunen gjennomfører dette i praksis med strategiske prosjekter som Velferdslaben og Borgenprosjektet.

Kommunen beskriver egen innovasjonsstrategi som en tilnærming til åpen innovasjon, men i henhold til Fuglsangs (2006) kategorisering ligger kommunens strategi nærmere å være «strategisk reflekterende». Kommunen arbeider systematisk med involvering av eksterne

aktører samtidig med utvikling av egne strukturer og arbeidsmetoder, det opprettes også midlertidige strukturer for målrettede utfordringer, dermed kan det oppnås åpen innovasjon basert på kollektive løsninger, hvilket gir en effektiv tilnærming til innovasjon som i henhold til Fuglsang (2006) er strategisk reflekterende. Strategien virker å være godt forankret i toppledelsen, men er fortsatt ikke implementert i hele organisasjonen, men kommunen har iverksatt konkrete tiltak for å oppnå dette. Gjennomføringen av innovasjonsstrategien bærer preg av å være i tidlig bevisstgjøringsfase og det antas at kommunen kan dra fordeler av Basons (2010) perspektiver på innovasjonsledelse i kommunal sektor, som mener det må fokuseres innovasjon som et økosystem hvor alt og alle er i gjensidig påvirkning.

Studiet viser at casekommunen har en bevisst og systematisk satsning på innovasjon, med gjennomføring i samarbeid, samhandling eller samskaping med innbyggerne. Samtidig framgår det av intervjuene at det er for lite oppfølging fra regjeringsnivå. Informantene påpeker at det er skrevet mange fine ord i nasjonale styringsdokumenter, men at det mangler praktisk tilrettelegging av politisk kontekst for innovasjon i kommunesektoren.

Strategien antas å ha bred forankring og involvering hos folkevalgte og i administrative ledelse, empirien avdekker imidlertid at kommunen har noen utfordringer med forankring nedover i organisasjonen.

«Innovasjon har blitt en fellesbetegnelse for utviklings- og endringsaktiviteter der hensikten er å skape varig endring som gir økt verdi (Asker kommunes innovasjonsstrategi 2015-2018:4).

Det antydes i intervjuene at intensjonen med denne delen av innovasjonsstrategien har vært vellykket, en av de som har jobbet tett på innovasjonsstrategien fremhever nettopp denne effekten, med læringsløp og bevissthetsgjøringsprosesser.

«Det siste året har det blitt veldig tydelig, innovasjon har vært et læringsløp. Så når vi begynte å jobbe med innovasjonsstrategien så var det en sånn bevisstgjøringsjobb» (Informant kommuneleder).

Asker kommune har i sin handlingsplan (2014-2025) fremhevet fire hovedutfordringer i årene som kommer: Forebygging og tidlig innsats; helhet og samhandling; kvalitet; kompetanse. For å møte disse utfordringene presiseres det gjentatte ganger at det er nødvendig å følge prinsipper om åpen innovasjon, og samskaping står frem som et overordnet prinsipp for å løse de komplekse samfunnsutfordringene.

En utfordring for innovasjonskapasiteten i kommunal sektor er organiseringen med tradisjonelle silostrukturer. Med en slik organisering er det vanskelig å adressere utfordringer, verdiskapingen for en oppgave tilfaller ikke nødvendigvis avdelingen som utførte den, dermed velges gjerne oppgaven bort eller skyves til andre avdelinger. Etterhvert står systemet i fare for at det blir viktigere å beskytte eget fagområde enn å levere tjenesten organisasjonen er satt til å gjøre. Flere av informantene presenterer det som et problem at det ikke er systemer for måling av resultater på tvers av avdelingene og at det må lages insentiver for å gjøre medarbeidere og andre avdelinger bedre. Det blir av flere informanter fremhevet at det må settes felles mål, og at alle må spille på lag og dra i samme retning, også på politisk nivå. Blant annet ble det fremmet forslag om å gjøre om kommunestyret til et politisk kollektiv, slik at det kan utnytte fordelene som intensjonelle fellesskap kan bringe. Kommunestyret bør ikke reduseres til et fora hvor alle har en bastant mening på forhånd og det bare fungerer som en arena for å fremheve egen fortrefelighet ved å søke makt gjennom konflikt og konfrontering. Kommunestyret kan heller fungere som et politisk verksted hvor en kan fremtenke hvor en vil med samfunnsutviklingen, utvikle perspektiver på fremtidens samfunn og snakke om hvilken retning man skal med alt. Kommunestyret kan benyttes som et diskusjonsforum for å øke kunnskapsnivået og skape felles målsettinger. *«Det er veldig mange aktører som jobber med innovasjon i offentlig sektor, men vi trenger et system der hvor alle kan jobbe ut i fra sin egenart og særegenhet, som i et økosystem der alle har sin plass, men har sin rolle også»* (Informant Difi).

5 Kjennetegn på fremtidig innovasjon

I dette delkapittelet drøftes ulike elementer som antas å kjennetegne fremtidig innovasjonsstrategi i kommunal sektor. Det settes fokus på hvordan systematiske innovasjonsstrategier med innbyggerinkludering og samskaping kan bygge innovasjonskapasitet, og hvordan dette gjennomføres i en fremtidsrettet kommune.

5.1 Hvordan fremme samskaping i kommunen

For å fremme samskaping i kommunen bør det utarbeides en frittstående, nedskrevet strategi (Pisano, 2015) slik at det jobbes systematisk med bevisstgjøring, og bygging av innovasjonskultur (Banerjee & Ceri, 2016). Det bør legges til rette for en omfattende kulturendring, hvor ansatte i kommunen, politikere og befolkningen ellers forstår viktigheten av innovasjon og samskaping (Bason, 2010). Asker kommune har vært med å utvikle og har tatt i bruk en rekke verktøy for innovasjon i kommunen, flere av dem med fokus på samskaping. Disse verktøyene er fortsatt relativt nye og det er å anta at det vil komme flere, samtidig som de eksisterende vil bli bedre. Bruk av verktøy kan være med på å bygge kompetanse, kultur og innovasjonskapasitet, samtidig som det gir bedre innovasjonsresultater. Tiltak som skaper holdningsendringer hos politikere og offentlig ansatte bør iverksettes, slik at det blir naturlig å se på befolkningen som likeverdige resurser i utviklingsprosesser, samtidig som befolkningen må føle at deres bidrag er viktig. Når det bygges innovasjonskultur er det viktig at det offentlige får en annen og bedre forståelse for risikohåndtering, den rådende nullfeilskulturen blir ansett som en av de største barrierene for innovasjon og samskaping (Voorberg et.al, 2015).

Et annet viktig tiltak for å fremme samskaping i kommunen er å etablere infrastruktur som legger til rette for kommunikasjon mellom kommune, medborgere og andre interessenter (Voorberg et.al, 2015). Det kan være fysiske lokaliteter hvor folk kan treffes for utveksling av ideer og kunnskap. Samtidig kan det utvikles nettbaserte løsninger, slik at det blir enklere for folk flest å følge samfunnsdebatten og komme med innspill. Om vi ser til utviklingen av verktøy som Linux, et operativsystem basert på åpne kildekoder hvor det benyttes åpne innovasjonsprosesser, er det stor overføringsverdi til offentlig sektor. All nødvendig informasjon kan gjøres tilgjengelig for medborgerne i forkant av avgjørelser og medborgerne bør oppmuntres til å delta i beslutningsprosessene. Kommunestyret kan omgjøres til en diskusjonsarena for å fremme kunnskap og skape konsensusbaserte avgjørelser. Med slike tiltak antas det at medborgerne vil føle at deres bidrag betyr noe og de vil engasjere seg i

større grad enn tidligere. Innbyggerinkludering er også en motivasjons- og idegenererende faktor for innovasjon i norske kommuner (Ringholm, 2011), og vil således kunne gi uante positive ringvirkninger.

5.2 Hvordan kan samskaping fremme innovasjonskapasitet i kommunen

Samskaping er et nytt fenomen i kommunal sektor, studiet har ikke funnet empiribasert forskning som sier noe om hvordan samskaping påvirker innovasjonskapasiteten. For å besvare forskningsspørsmålet kobler derfor studiet teorier om samskaping med teorier om innovasjonssystemer, samt empiri fra studiet. Systemperspektivet kan gi en dypere forståelse for hvordan innovasjons- og læringsprosesser finner sted i en helhetlig kontekst (Edquist, 2005), og gjør det lettere å forstå hvordan ulike aktører bidrar til kunnskaps- og kompetanseutvikling, og hvordan samspillet dem imellom fungerer. Gode innovasjonssystem kjennetegnes av positive og konstruktive relasjoner preget av nært samarbeid (Banerjee & Ceri, 2016). Innovasjonskapasitet utvikles med en strategisk og reflekterende tilnærming til innovasjonssyklusen, systematisk læring av egne handlinger. Dermed kan en organisasjon skape forståelse for hvordan samskaping påvirker innovasjonskapasiteten ved å designe et godt innovasjonssystem. Siden innovasjon nesten alltid bygger på samarbeid og kunnskapsutvikling (Banerjee & Ceri, 2016; Fagerberg, 2006) og samskaping kan sees på som en dypere form for samarbeid, vil en enkel fortolkning kunne si at samskaping vil ha en positivt forsterkende effekt på innovasjonskapasiteten. Om vi legger til grunn at samskaping skaper engasjement og samskappingsprosesser bidrar til nytenkning (Ringholm, 2011), og at utveksling av erfaringer gir kunnskap til å innovere bedre, vil dette underbygge antakelsen om at samskaping gir bedre innovasjonskapasitet.

5.3 Innovasjonsstrategier for å endre velferdsstaten til et velferdssamfunn

Innovasjon krever systematisk og målrettet innsats og sammenhengende, selvforsterkende tiltak blir anbefalt for bygging av innovasjonskapasitet (Bason, 2010; Banerjee & Ceri, 2016; Eggers & Singh, 2009; Pisano, 2015; St.meld.nr.7, 2008-2009; Sørensen & Torfing, 2011; Vatne, 2012). Asker kommunes strategisk-reflekterende innovasjonsstrategi legger til rette for systematisk læring av innovasjonssyklusen for å styrke innovasjonskapasiteten, kommunen benytter også verktøy som skal hjelpe de ansatte med den praktiske gjennomføringen. I hvilken grad kommunen klarer å nyttiggjøre seg læringen er noe usikkert da innovasjonsstrategien og arbeidsmetodene ikke har pågått lenge nok til å kunne dra noen sikre

konklusjoner. Kommunen har etablert måleverktøy blant annet gjennom lederutviklingsprogrammet, hvilket vil kunne gi indikasjoner på effekten av iverksatte tiltak. Måling av effekt blir sett på som en nødvendighet for å nå målet om en innovativ offentlig sektor (Banerjee & Ceri, 2016).

Studiet avdekker at erfaringslæring og deling av gode løsninger kan være utfordrende i offentlig sektor, det foreligger lite incentiver for skalering og deling av gode løsninger. Sektorinndelingen med manglende felles målsettinger blir sett på som problematisk og underbygger denne problematikken. Nyere styringsdokumenter og forskning på samfunnsutvikling fremhever fordelene med fellesskapsfølelse i samfunnsutviklingen (Mulder et.al, 2006) og at omleggingen fra velferdsstat til velferdssamfunn må gjøres i fellesskap (Bason, 2010; Boyle & Harris, 2009; Hartley, 2005). For å legge til rette for skalering og erfaringsdeling kan det være hensiktsmessig med felles målsettinger og incentiver utover individnivå, kanskje er det den gamle dugnadsånden for fellesskapet beste som må fremheves som ideal igjen. Med internett og sosiale medier burde det være enklere enn noen gang å spre de gode løsningene og få mennesker til å bidra mot et felles mål, velferdssamfunnet.

Fra bruker til medborger

Det pågående paradigmeskiftet i kommunal sektor, hvor innbyggerne og andre interessenter blir inkludert i utviklingsprosessene gjør seg gjeldende i både empiri og nyere teori. Holdningsendringen fra å se på innbyggerne som tjenestemottakere til å inkludere dem som medborgere i samfunnsutviklingen er et gjennomgående tema i hele studiet, hvilket indikerer at innbyggerinkludering er en *«hjørnestein og en forutsetning for samfunnsinnovasjon»* (Voorberg et.al, 2015). Dette vises også i innovasjonsstrategien og iverksatte innovasjonsprosjekter i Asker kommune, forskjellige metoder for samarbeid, samhandling og samskaping testes ut og det søkes etter løsninger for hvordan kommunen best mulig kan gjennomføre denne endringen.

Empirien viser at det er noe motsetninger mellom hva Asker kommune og nyere teorier legger i begrepet samskaping. I samskaping skal innbyggerne sees som en likeverdig partner som aktivt deltar i hele innovasjonsprosessen (Bason, 2010: Prahalad & Ramaswamy, 2004), mens det for Asker kommune sin del virker å være vanskelig å slippe rattet og gjennomføre samskappingsprosessen med innbyggerne som likeverdige parter. Kommunen inkluderer innbyggerne i utviklingsprosessene, men så langt virker det som om innbyggerne benyttes som informanter og ikke likeverdige parter, hvilket er en passiv form for

innbyggerinvolvering (Voorberg, et al, 2015). Informantene gir uttrykk for at den passive formen er en ønskelig, samtidig som innovasjonsstrategien legger opp til aktivt medborgerskap. Borgenprosjektet og velferdslaben ser ut til å søke aktiv innbyggerinvolvering og det antas at motsetningen kommer fra ulik begrepsbruk, eller at innovasjonssystemet til Asker kommune ikke er modent for det enda. I henhold til Ringholm (2011) er aktiv innbyggerinvolvering en motiverende og idegenererende faktor, som er særlig viktig for å skape en forståelse for hva utfordringene faktisk er. Om det er hensiktsmessig og gjennomførbart med likeverdighet i utviklingsprosessene er imidlertid usikkert, studiet har ikke avdekket empirisk forskning som kan bekrefte at det er hensiktsmessig eller gjennomførbart.

Helhetlig og langsiktig perspektiv

For å skape et bærekraftig velferdssamfunn er det nødvendig å ha et langsiktig perspektiv, med en helhetlig tilnærming (Adams, et.al, 2015; Holbæk-Hansen, 2009). Samfunnet må sees som et økosystem hvor alt henger sammen og er i et gjensidig avhengighetsforhold (Adams, et.al, 2015; Næss, 1999). Dette er en tilnærming Asker kommune benytter seg av med velferdslaben, og det de kaller investeringstankegang. For de som er i behov av støttetjenester fra kommunen vil det være formålstjenlig å mobilisere ressurser i familien og nærmiljøet, og hjelpe familien å nyttiggjøre seg ressursene slik at de får det bedre i nåtid, men også ha et langsiktig perspektiv slik at de blir selvstendige på sikt. En slik tilnærming fordrer at mandater og strukturer endres, slik at kommunen leverer den tjenesten borgeren faktisk trenger og ikke hva kommunen kan levere. De som trenger hjelp bør selv være med og definere utfordringen, slik at hjelpetjenestene kan iverksette tiltak som gjør borgeren uavhengig. Det vil fortsatt være behov for spesialister, men nødvendige støttefunksjoner vil samskapes av et tverrfaglig team med borgeren i førersetet. Det kan etableres små innovasjonssystemer som søker forståelse for hva som er de reelle utfordringene og løsninger for hvordan de bør møtes (Banerjee & Ceri, 2016). En slik tilnærming vil ansvarliggjøre borgeren og det antas at dette vil gi positive ringvirkninger langt utover meldt behov.

6 Konklusjoner og føringer for videre forskning

Asker kommune har påbegynt et bevisst og systematisk arbeid for å bygge innovasjonskapasitet og mye ligger til rette for at kommunen kan bli en gjennomført innovativ organisasjon. Asker kommune har en strategisk-reflekterende innovasjonsstrategi, som er en åpen, inkluderende og systematisk tilnærming, og selv om ikke alle fokusområdene er implementert har kommunen påbegynt sin utvikling mot den lærende og selvforsterkende innovasjonssyklusen. Kommunen har opprettet et kunnskapssenter som skal lede implementeringen og gjennomføringen av innovasjonsstrategien, det er iverksatt lederutviklingsprogrammer for å øke kunnskapsnivået og innovasjonsprosjekter for å teste ulike verktøy og metoder.

Kommunen har et imponerende repertoar av verktøy for involvering av medborgere i innovasjonsprosesser, og selv om det tar tid å utvikle strategier for hvordan medborgere i større grad kan være likeverdige parter i utviklingen, blir medborgere tydelig betraktet som ressurser i utvikling av tjenester for befolkningen. En av utfordringene med å skape likeverdighet i roller er knyttet til makt, at en part innehar makt og beslutningsansvar i posisjon av sine stillinger og roller i kommunen, en annen utfordring for å lykkes med likeverdig samarbeid og samhandling er knyttet til holdninger og menneskesyn. I hvilken grad administrative og faglige ledere slipper til medborgere med sine forståelser, meninger og løsningsforslag gjennom alle fasene i innovasjonsarbeid styres av ledernes forståelser av verdien av bruker- og innbyggerinvolvering.

Kommunen har deltatt i utvikling av flere innovasjonsverktøy, som er tatt i bruk og antas vil føre til erfaringslæring og kunnskapsspredning nedover i organisasjonen. Samtidig arbeider kommunen aktivt med nettverkssamarbeid og innbyggerinkludering. På grunnlag av studiet er det grunn til å anta at Asker kommune med sin innovasjonssatsning vil oppnå ønsket målsetting om å forbedre kommunens tjenester ved bruk av innovasjon og samskaping av kunnskap sammen med innbyggerne, på tvers av sektorer og nivåer i kommunen.

Observasjoner og øvrig datamateriale gir grunn til å tro at kommunen blir bedre rustet til å håndtere komplekse samfunnsutfordringer.

Kommunen etterspør en nasjonal helhetlig satsning på innovasjon i kommunesektoren.

Faktorer som kan fremme innovasjonskapasiteten til kommunene er en sentral aktør som kan bistå med kompetanse, tilrettelegging av politisk kontekst og bistå med økonomiske midler til å dempe risikoene i innovasjonsprosjekter. Innovasjon Norge fungerer primært for privat

næringsliv, innovasjon må sees i en helhet hvor privat næringsliv og offentlig sektor er gjensidig påvirkende aktører. Dermed kan det stilles spørsmålsteget ved hvorfor ikke det er en større nasjonal satsning på innovasjon i offentlig og kommunal sektor.

Dette studiet bygger oppunder at fremtidig innovasjonsarbeid må være systematisk og målrettet, det vil benyttes design av innovasjonssystemer for konkrete utfordringer og bli iverksatt selvforsterkende tiltak for utvikling av innovasjonskapasitet. Vi vil få perspektivendringer på innbyggerne slik at de blir ansett som medborgere med ressurser fremfor tjenestemottakere. Medborgerne vil bli inkludert i utviklingsprosessene som likestilte aktører og anses som eksperter for lokalsamfunnsutvikling i eget nærmiljø. Foreliggende kunnskap gir grunn til å tro at samskaping vil være foretrukket arbeidsmetode i utviklingsprosesser. Kommunen vil utvikles med fokus på medborgeren, og hjelpetjenestene vil bære preg av helhetlig og langsiktig perspektiv, slik at målsettingen er å gjøre alle innbyggere til selvstendige medborgere med ressurser til å bistå andre. Velferdssamfunnet er bygget i fellesskap, med konsensusbaserte avgjørelser.

6.1 Implikasjoner

Det er behov for et nasjonalt innovasjonssystem som inkluderer fokus på en helhetlig og langsiktig samfunnsutvikling, Politisk kontekst bør legges til rette for mulighetene innovasjon gir, fremfor å være en barriere for nyskapende aktiviteter. For Asker kommune antas det at de vil være tjent med å tørre å slippe til innbyggerne i større grad enn det som blir gjort nå. Kommunen synes i hovedsak å praktisere en passiv innbyggerinkludering, mens aktiv innbyggerinkludering kan ha fordeler verdt å etterstrebe. Det nevnes bedre forståelse av utfordringer, flere løsningsforslag, lettere implementering m.m.

Nyere innovasjonsteorier bygger på brukerorientering og samskaping i samfunnsutviklingen, og det er å anta at tjenester vil bli bedre og at komplekse problemer blir mindre med et slikt fokus. Samskaping skaper engasjement og løsninger som løser faktiske utfordringer og ikke bare fungerer symptomdempende. Samtidig bør samfunnsstrukturene sees over ett, slik at tjenestene blir organisert med et brukerorientert fokus, etter et helhetlig og langsiktig perspektiv. Gjeldende prinsipper, som ligger til grunn for samskaping og helhetstenkning kan i stor grad sammenlignes med dugnadsånden som bygget opp landet etter 2. verdenskrig. Det er å anta at gjeninnføring av en slik dugnadsånd, med tillegg av nyere metoder og verktøy vil utgjøre store fordeler i samfunnsutviklingen, det nye velferdssamfunnet må bygges av folket i fellesskap.

6.2 Svakheter og begrensninger ved studiet

Studiet gjennomført innenfor et forskningsområde hvor det er svært begrenset med empirisk forskningslitteratur. Hensikten med studiet har vært å skape bedre forståelse for hvordan innovasjon og samskaping foregår, og kunnskap om hvordan innovasjon kan forbedre kommunal utvikling. Studiet er basert på et lite grunnlag informanter og relativt begrenset empirisk forskningslitteratur. Ledere ble valgt som informanter i forsøk på å fange opp en helhetlig forståelse av innovasjonstenkningen i nåtiden og for framtiden. Studiet gikk bredt ut for å skape en helhetlig forståelse, hvilket anses som helt avgjørende for å forstå innovasjon. Likevel er det å anta at studiet ville vært tjent med en bedre forforståelse av problemstillinger og foreliggende litteratur om innovasjon i kommunesektoren slik at det allerede fra tidlige litteratursøk kunne blitt etablert en spisset problemstilling. Studiet er preget av det iterative designet, hvilket også kjennetegner andre innovasjonsprosesser. Således er det usikkert om studiet ville fått samme måloppnåelse om det hadde blitt benyttet et strammere forskningsdesign. Studiet har med sin tilnærming ikke oppnådd nødvendig bredde eller dybde til å kunne generalisere, men har funnet indikasjoner på områder som med fordel kan forbedres, i tillegg til relevante områder som bør belyses nærmere. Studiet anses som et forstudie, hvor verdien av samskaping sammen med brukere og innbyggere som befester seg som interessant, det vil si samskappingsprosesser for en bærekraftig samfunnsutvikling.

I videre forskning er det aktuelt å dykke dypere ned i innovasjonsarbeidet som gjennomføres i kommunal sektor og invitere innbyggere med i arbeidet som medforskere gjennom hele forskningsprosessen. I dette delprosjektet er det lederspesspektivet som er belyst. Hvis innovasjon og samskaping skal tas på alvor bør også forskningen involvere innbyggerne. Å ønske brukere og innbyggere velkommen med i forskningen, ikke bare som informanter, men som medforskere i bred forstand, vil berike innovasjonskulturen, samfunnet og livet vårt like mye som det vil berike forskningen. Det blir for enkelt å framheve samskaping utelukkende som betydningsfullt i innovasjonsarbeid, det er på høy tid at forskningen også reflekterer over hvordan skape ny viten sammen. Bruker- og innbyggerinvolvering i forskning handler om makt, «forskernes monopol på kunnskapsutviklingen forrykkes og aktører med ulik erfaringsbakgrunn bringes inn på arenaen, noe som kan skape uro, sunn uro. Nettopp uro og usikkerhet kan føre til nye oppdagelser og ny forståelse» (Borg & Kristiansen (red) 2009:12). Så forskning sammen med alminnelige folk, antas å bringe fram helt andre perspektiver, mer konkret viten, og dypere forståelser av det fenomenet det forskes på.

Sammen med innbyggere kan det være interessant å forske på:

- Hvordan kan dugnadsånd og samskaping fremme positiv samfunnsutvikling?
- Hvordan løse komplekse samfunnsutfordringer med lokalsamfunnsutvikling?

Av mer omfattende forskningsbehov innenfor framtidsrettet innovasjon i offentlig sektor sees også et behov for mye mer forskning om:

- Hvordan gjennomføre radikale innovasjoner i offentlig sektor?
- Hvordan designe innovasjonssystem for bærekraftig samfunnsutvikling?

7 Referanser

- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., & Overy, P. (2015). Sustainability-oriented Innovation: A Systematic Review. *International Journal of Management Reviews*.
- Ansell, C., & Torfing, J. (2014). *Public innovation through collaboration and design* (Vol. 19): Routledge.
- Banerjee, B., Ceri, S., & Leonardi, C. (2016). Innovation Leadership: A New Kind of Leadership *Creating Innovation Leaders* (pp. 53-80): Springer.
- Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*: Policy Press.
- Bloch, C., & Bugge, M. M. (2013). Public sector innovation—From theory to measurement. *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 133-145.
- Boyle, D. & Harris, M. (2009). The Challenges of Co-production: How Equal Partnerships Between Professionals and the Public are Crucial to Improving Public Services. *Nesta, London*.
- Brown, T. (2009). Change by design.
- Chesbrough, H. (2005). Toward a science of services. *Harvard Business Review*, 83(2), 16-17.
- Chesbrough, H. W. (2006). The era of open innovation. *Managing innovation and change*, 127(3), 34-41.
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*: Harvard Business Press.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: instrument, kultur, myte*: Universitetsforlaget.
- Edquist, C. (1997). *Systems of innovation: technologies, institutions, and organizations*: Psychology Press.
- Edquist, C. (2005). Systems of Innovation: Perspectives and Challenges. *Oxford Handbook of Innovation*, 181-208.

- Eggers, W. D., & Singh, S. K. (2009). *The Public Innovator's Playbook: Nurturing bold ideas in government*: Ash Institute, Harvard Kennedy School.
- Fagerberg, J. (2004). *Innovation: a guide to the literature*.
- Fagerberg, J. (2006). *The Oxford handbook of innovation*: Oxford university press.
- Fagerberg, J. (2012). A guide to Schumpeter. *Confluence*, 20.
- Forskningsrådet (2011) *Innovasjon: Forskningsrådets strategi 2011-2014*
- Forskningsrådet (2014) *HelseOmsorg21: Et kunnskapssystem for bedre folkehelse*. Helse- og omsorgsdepartementet
- Fuglsang, L. (2006). *Commitment to public innovation*. 1st Konference arrangeret af Det Danske Ledelse Akademiet.
- Fuglsang, L. (2010). Bricolage and invisible innovation in public service innovation. *Journal of Innovation Economics & Management* (1), 67-87.
- Harris, M., & Albury, D. (2009). *The innovation imperative*. NESTA, London.
- Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public money and management*, 25(1), 27-34.
- Hasse, C. (2003). Mødet: Det antropologiske læreproces. I: *Ind I Verden*: Hans Reitzel.
- Helsedirektoratet. (2014). *Samfunnsutvikling for god folkehelse: Rapport om status og råd for videreutvikling av folkehelsearbeidet i Norge*. Rapport IS-2203. Oslo: Helsedirektoratet: Divisjon folkehelse. 144 s.
- Hofstad, H. (2013) *Håndtering av wicked problems i kommunal planlegging*
- Holbæk-Hanssen, L. (2009). *Økonomi og samfunn Når mennesket blir viktigst*. Oslo: Antrooos.
- Innovasjon Norge (2015) *Drømmeløftet Hovedrapporten fra Innovasjon Norges innovasjonspolitiske dugnad*
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, 2. utgave. Kristiansand, Høyskoleforlaget AS.

- Johannessen, A. Line Christoffersen og Per Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*.
- Kimbell, L. & Street, P. E. (2010) From user-centred design to designing for service.
- Kjær, A. M. (2004). *Governance*: Wiley.
- Koch, P., & Hauknes, J. (2005). *On innovation in the public sector*: Citeaser
- Kommunal- og regionaldepartementet. (2013). Nye vegar til framtidens velferd, regjeringa sin strategi for innovasjon i kommunesektoren. Oslo: Kommunal- og regionaldepartementet
- Kooiman, J. (2003). *Societal governance*: Springer.
- Kvale, S. & Nielsen, K. (1999). *Mesterlære: læring som sosial praksis*: Hans Reitzel.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*: Sage.
- Leseth, Anne; Tellmann, Silje Maria; (2014). Hvordan lese kvalitativ forskning? Sider: 207. Cappelen Damm Akademisk
- Levin, K., Cashore, B., Bernstein, S., & Auld, G. (2012). Overcoming the tragedy of super wicked problems: constraining our future selves to ameliorate global climate change. *Policy Sciences*, 45(2), 123-152.
- Lundgaard Andersen, L. & Hulgård, L. (2015). Sosialt entreprenørskap og social innovation. *Sosialt entreprenørskap og sosial innovasjon*.
- Malterud, K. (2012). *Fokusgrupper som forskningsmetode for medisin og helsefag*: Universitetsforlaget Oslo, Norway.
- Martin, R. L. (2009). *The design of business: Why design thinking is the next competitive advantage*: Harvard Business Press.
- Meld. St. 7 (2008-2009) *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. Oslo: Nærings- og handelsdepartementet
- Meld. St. 29 (2012–2013) *Morgendagens omsorg*. Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet
- Mulder, K., Costanza, R. & Erickson, J. (2006). The contribution of built, human, social and natural capital to quality of life in intentional and unintentional communities. *Ecological Economics*, 59 (1): 13-23.

- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). *Innovation in the public sector*: London: Strategy Unit, Cabinet Office.
- Mulgan, G. (2012). The theoretical foundations of social innovation. I: *Social Innovation*, s. 33-65: Springer.
- Næss, A. (1999). Livsfilosofi. *Et personlig bidrag om følelser og fornuft. I samarbeid med Per Ingvar Haukeland*, 7.
- OECD (2011), *Together for Better Public Services: Partnering with Citizens and Civil Society*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing.
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264118843-en>
- OECD (2015), *The Innovation Imperative in the Public Sector: Setting an Agenda for Action*, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264236561-en>
- Osborne, S. P., & Brown, L. (2011). INNOVATION, PUBLIC POLICY AND PUBLIC SERVICES DELIVERY IN THE UK. THE WORD THAT WOULD BE KING? *Public Administration*, 89(4), 1335-1350. doi:10.1111/j.1467-9299.2011.01932.x
- Pisano, G. P. (2015). You need an innovation strategy. *Harvard Business Review*, 93(6), 44-54.
- Pollitt, C. (2003). Joined-up government: a survey. *Political studies review*, 1 (1): 34-49.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.
- Ringholm, T. (2009). Kommunen som samfunnsutvikler. *En undersøkelse av norske kommuners arbeid med lokal samfunnsutvikling. Norut rapport* (8).
- Ringholm, T., Aarsæther, N., Bogason, P. & Ellingsen, M. (2011). *Innovasjonsprosesser i norske kommuner. Åpninger, pådrivere og mellomromskompetanse*: Norut Tromsø Rapport.
- Rittel, H. W. & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy sciences*, 4 (2): 155-169.
- Rubow, C. (2003). *Samtalen. I: Ind i verden*: Hans Reitzel.
- Røiseland, A. (2008). og SI Vabo (2008):” Governance på norsk. *Samstyring som empirisk og analytisk fenomen*”. I: *Norsk statsvitenskapelig Tidsskrift*, 24(2).

- Sanders, E. B.-N., & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *Co-design*, 4(1), 5-18.
- Scharmer, C. O. (2007). Addressing the blind spot of our time. *Scharmer, CO*.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*: Broadway Business.
- Silverman, D. (2015). *Interpreting Qualitative Data*: Sage.
- Spilling, O. R., & Johansen, V. (2011). Entreprenørskap i utdanningen-perspektiver og begreper.
- Sørensen, E. & Torfing, J. (2005). The democratic anchorage of governance networks. *Scandinavian political studies*, 28 (3): 195-218.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2007). Introduction Governance Network Research: Towards a Second Generation. In E. Sørensen & J. Torfing (Eds.), *Theories of Democratic Network Governance* (pp. 1-21). London: Palgrave Macmillan UK.
- Sørensen, E. & Torfing, J. (2009). Making governance networks effective and democratic through metagovernance. *Public administration*, 87 (2): 234-258.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Enhancing collaborative innovation in the public sector. *Administration & Society*, 0095399711418768.
- Teigen, H., Skjeggedal, T. & Skålholt, A. (2010). Kommunesektorens innovasjonsarbeid-ein analyse av verkemidlar og verkemiddelaktørar. *ØF-rapport nr. 11/2010.B*
- Tidd, J. & Bessant, J. (2013). *Managing innovation* (Vol. 5): Wiley Chichester.
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*: Gyldendal akademisk.
- Van Gestel, N., Koppenjan, J., Schrijver, I., Van de Ven, A. & Veeneman, W. (2008). Managing public values in public-private networks: A comparative study of innovative public infrastructure projects. *Public Money and Management*, 28 (3): 139-145.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Vatne, E. (2012). Innovasjonssystemer i servicenæringer: hva vet vi om disse?

Von Hippel, E. A. (1988). The Sources of Innovation. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.

Von Hippel, E. (2005). Democratizing innovation: The evolving phenomenon of user innovation. *Journal für Betriebswirtschaft*, 55(1), 63-78.

Voorberg, W., Bekkers, V. & Tummers, L. G. (2015). A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17 (9): 1333-1357.

Windrum, P., & Koch, P. M. (2008). *Innovation in public sector services: entrepreneurship, creativity and management*: Edward Elgar Publishing.

Vedlegg 1: Informert samtykke

Forespørsel om deltagelse i et intervju i forbindelse med min masteroppgave som omhandler

-

Innovasjonssystemer og samhandling som del av fremtidig samfunnsutviklingsarbeid

Bakgrunn og formål

Masteroppgaven er avsluttende del av masterstudiet Innovasjon og entreprenørskap ved NMBU på Ås. Temaet for oppgaven er systematisk innovasjonsarbeid og jeg vil søke kunnskap om hvordan helhetlig og systematisk innovasjonsarbeid kan bidra til økt samhandling og forbedret samfunnsutvikling. Jeg vil undersøke hvordan innovasjonstenkning og -systemer kan benyttes som hensiktsmessige verktøy for samfunnsutvikling. Det innebærer også identifisering av faktorer som fremmer innovasjonskultur, samskaping, samhandling og samarbeid. For å finne ut av dette vil undersøkelsen gjennomføres i samarbeid med Asker kommune, med blick på hvordan kommunen gjennomfører sin innovasjonsstrategi (2015-2018). Asker kommune anses som fremtidsrettet, med klare mål om endring for å tilpasse seg fremtidige komplekse samfunnsutfordringer og har således flere relevante innovasjonsprosesser.

Det er ønskelig å gjennomføre 3-5 intervjuer som vil omhandle de praktiske sidene av innovasjonsarbeidet, hvordan innovasjonsstrategien blir gjennomført i praksis og hvordan KomInn og Borgenprosjektet fungerer som innovasjonsverktøy og tilretteleggere for et hensiktsmessig innovasjonssystem. Intervjuene antas å vare i omtrent én time og utvelging av informanter blir gjennomført etter deres involvering i Asker kommunes innovasjonsarbeid og etter snøballprinsippet. Studiet vil gjennomføres ved bruk av semistrukturerte intervjuer, søk etter sekundærdata og enkle observasjoner av innovasjonsaktivitet. Data vil registreres ved bruk av lydopptak og notatføring og vil destrueres umiddelbart etter gjennomført undersøkelse 15.05.2016. Personopplysninger vil ikke bli registrert. Deltakere vil bli anonymisert og vil være ugjenkjennelig i publikasjonen.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert. Studiet er meldt til personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD).

Dersom det er noe du lurer på kan du ringe meg på 40 28 26 06, sende en e-post til matjohan@nmbu.no.

Ellers kan min veileder Erlend Nybakk treffes på tlf. 41 42 08 09 og e-post: erlend.nybakk@kristiania.no

Med vennlig hilsen

Mathias Johansen
Slevikkroken 14
1621 Gressvik

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt skriftlig informasjon og er villig til å delta i studiet.

.....

Dato/sted/signatur

Intervjuguide

Innledning

1. Introdusere meg og oppgaven
2. Presentere hensikten med intervjuet
3. Sikre formaliteter med underskrift
4. Opplyse om taushetsplikt, anonymisering og muligheten for å trekke seg underveis
5. Opplyse om lydopptak for kvalitetssikring av sitater
6. Si ifra om beregnet tidsbruk, at det er satt av ca. én time til intervjuet

Overgang

7. Presentasjon av den intervjuede

Hovedtemaer

8. Innovasjon
9. «Social innovation»
10. Komplekse samfunnsutfordringer (wicked problems)
11. Innovasjonsprosessen (design – lineær)
12. Systematisk innovasjonsarbeid
13. Innovasjonsverktøy (Og bruk av disse)
 - Hva skal vi innovere om (identifisering av mulighetsområdet)
 - Hvem skal være med? (Samskaping: politikere, administrasjon, medarbeidere, brukere/innbyggere, andre interessenter).
 - Bygge et system (Innovasjonsprosesser, mål for systemet, struktur og styring, menneskene, kompetanse, kultur, metodikk)
 - Hvordan nyttiggjøre (Testing av løsninger, implementering, gevinstrealisering, ansvarsveksling, iverksetting i planverk og styringssystemer)
 - Hvordan foredle (Bygge innovasjonskultur)
14. Innovasjonssystemer
 - Enheter

- Relasjonen mellom enhetene
- Innovasjonssyklusen, forsterkende læring
- Innovasjonsnivåer (Mulighetsområdet for innovasjon)
- Innovasjonskultur (Verdier, handlinger)

15. Innovasjonssyklusen med måling av effekt

- Innovasjonsaktiviteter
- Innovasjonsresultater
- Innovasjonens sosiale, økonomiske og økologiske verdiskaping
- Innovasjonsevne (Metode, teknikk, teknologi og taus kunnskap for individene, kultur og relasjoner)

16. Åpen innovasjon –Nivåer av involvering

- Samhandling
- Samskaping
- Samarbeid

Avrunding

17. Takke for meg og opplyse om prosessen videre

18. Høre om det er greit å kontakte dem om noe skulle være uklart



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Postboks 5003
NO-1432 Ås
67 23 00 00
www.nmbu.no