

Masteroppgave 2017 (30 stp)

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet

Risikostyring i innovasjonsprosjekter i Bærum kommune

Risk management in innovation projects in Baerum
municipality

Tatyana Bjørge
Økonomi og administrasjon

ABSTRACT

The study that was carried out in connection with the master's thesis focused on risk management in innovation processes in Bærum municipality. Bærum municipality is a good study subject due to its outstanding efforts in the innovation work. In 2016 at the Arendal conference, the innovation award was awarded to Bærum municipality in connection with its innovation projects in the school and welfare sectors (Directorate for Management and ICT, 2016). The purpose of this study is to investigate how Bærum municipality handles risk in innovation projects and how they implement risk management in innovation processes. Based on assessments of municipalities' ability to handle risk in innovation projects, Hillsons (1997) maturity model is based. This model illustrates four key attributes that are important in assessments. It is risk culture, risk management process, risk management tools and competence. Based on the description given by Hillson (1997) of what characterizes these attributes in organizations that are capable of managing risk, eleven associated elements were defined. These attributes and elements form the basis of the analysis. During the study nine interviews were conducted and in total there were six informants from five different municipal sectors. All the informants have a great deal of experience with innovation processes and have been directly and indirectly involved in innovation processes. By having informants who have key roles in different municipal sectors, it was possible to uncover the variation on how different sectors perceive risk and their own way of dealing with risk. The study found that most of the innovation projects are incremental and account for 77.8% of the identified innovation projects. One of the innovation projects was noted with the innovation award that was awarded at the Arendal Conference in 2016. The study concludes that, based on the sectors that have participated in the survey, the municipality is quite mature in terms of its skills to handle risks and 66.4% corresponds to "Natural" level in Hillson's (1997) maturity model.

ABSTRAKT

Studien som ble gjennomført i forbindelse med masteroppgave hadde fokus på risikostyring i innovasjonsprosesser i Bærum kommune. Bærum kommune er et godt studieobjekt på grunn av dens fremragende innsats i innovasjonsarbeidet. I 2016 på Arendalskonferansen ble det tildelt innovasjons pris til Bærum kommune i forbindelse med sine innovasjonsprosjekter i skole- og velferdssektorer (Direktoratet for forvaltning og IKT, 2016).

Hensikten bak denne studien er å undersøke hvordan Bærum kommune håndterer risiko i innovasjonsprosjekter og hvordan de implementerer risikostyring i innovasjonsprosesser. Utgangspunkt ved vurderinger av kommunenes ferdigheter til å håndtere risiko i innovasjonsprosjekter ligger Hillsons (1997) modenhetsmodell. Denne modellen synliggjør fire viktige attributter som er viktige ved vurderinger. Det er risikokultur, risikostyringsprosess, risikostyringsverktøy og kompetanse. Ut fra beskrivelsen som gis av Hillson (1997) av hva som kjennetegner disse attributtene i organisasjoner som er dyktige til å håndtere risiko ble det definert elleve tilhørende elementer. Disse attributtene og elementene ligger til grunn i analysen.

I løpet av studien ble det gjennomført ni intervjuer og til sammen var det seks informanter fra fem ulike kommunale sektorer. Alle de informantene har en stor erfaring med innovasjonsprosesser og har vært både direkte og indirekte involvert i innovasjonsprosesser. Ved å ha informanter som har nøkkelroller i ulike kommunale sektorer var det mulig å avdekke variasjonen på hvordan ulike sektorer oppfatter risiko og deres egne måte å håndtere risiko.

Studien avdekket at de fleste innovasjonsprosjektene kjennetegnes å være inkrementell og utgjør 77,8% av de identifiserte innovasjonsprosjekter. Et av de innovasjonsprosjektene ble bemerket med innovasjon spris som ble tildelt på Arendalskonferanse i 2016. Studien konkluderer at på bakgrunn av de sektorene som har deltatt i undersøkelsen at kommunen er ganske moden i forhold til sine ferdigheter å håndtere risiko og med 66,4 % tilsvarende ”naturlig” nivå i Hillsons (1997) modenhetsmodell.

INNHALDSFORTEGNELSE

INNLEDNING.....	5
TEORI.....	9
METODE.....	25
Dataanalyse.....	34
Hovedfunn og konklusjon.....	44
VEDLEGG – Intervjuguide (den første versjonen).....	51
VEDLEGG – Intervjuguide (den andre versjonen)	52
Litteraturliste.....	53

Kapittel 1

INNLEDNING

I de siste årene har kommunal sektor i Norge tatt en ny strategisk retning: fra å være konservativ i praksis retter de sitt blikk mot innovasjon. Det er et faktum at levestandard og kvalitet på kommunale tjenester varierer fra kommune til kommune, og kommunenes evner til å innovere spiller som regel en enorm rolle. Forskning på innovasjon i offentlig sektor viser at å tørre å ta risiko er den største utfordringen for å stimulere innovasjonsviljen blant kommunene (Innovasjon Norge, 2013). Uten støtteapparat som tar i betraktning risikohåndtering i innovasjonsprosesser, vil være fristende å fortsette med den gamle praksisen.

Det finnes flere risikokategorier i forbindelse med innovasjonsprosesser i kommunal sektor (MENON, 2017). Det er først og fremst teknisk risiko som kommer på bakgrunn av usikkerheten om de ønskede funksjonskrav vil oppfylles i det produktet eller den tjenesten som innoveres. Forvaltningsrisiko er også en potensiell risiko for innovasjonsprosjekter, siden det kan oppstå endringer i det strukturelle forvaltningsmønsteret, for eksempel, ved kommunesammenslåing eller oppgaveendringer for kommunen. I dette tilfellet vil det være nødvendig å vurdere prosjektets fremgangsplan på nytt. Hvis det som innoveres ikke gir forbedringseffekter i forhold til den gamle løsningen blir det fiasko for hele innovasjonsprosjektet og dette knyttes til implementeringsrisiko. Det gir store konsekvenser for kommuner, siden det innebærer sløsing med ressursene. Finansiell risiko kan også oppstå ved innovasjonsprosjekter i kommuner, dersom de reelle kostnadene knyttet til prosjektet overskrider den budsjetttrammen som ble satt før prosjektet eller det oppstår finansielle tap på grunn av endringer i rentenivå eller valutakurs. Hvis risiko i innovasjonsprosjekter ikke tilfredsstillende det reelle forbrukerbehovet eller etterspørselen slik det som ble antatt før prosjektets start, vil kommunen treffe behovsrisiko. Til slutt kan risiko ved innovasjonsprosjekter oppstå hvis det ikke er mulig å forutse nøyaktig utfall av det som innoveres og denne type risiko relateres til usikkerhetsrisiko. All de risikokategoriene som ble nevnt knyttes direkte til innovasjonsprosjekter. Det er avgjørende å finne effektive måter å håndtere risiko på for å kunne realisere målsettinger både på prosjektets- og organisasjonsnivå.

Regjeringen (2009) setter krav til kommunal sektor i forhold til at kommuner er pålagt å levere sine lovpålagte oppgaver og benytter i forbindelse med dette god økonomi- og risikostyring. Til tross for at risikostyring gir fordeler ved gjennomføring av innovasjonsprosjekter, betyr det ikke at risikostyring er godt integrert i den daglige driften i kommuner. Kommunal rapport (2004) hevder at kommuner har en tendens til å sløse med millioner kroner årlig grunnet dårlig risikohåndtering.

Hvordan og hvor effektivt de nevnte risikoene i innovasjonsprosesser håndteres påvirker resultatutfallet for innovasjonen. Implementering av helhetlig risikostyringssystem i kommuner er avgjørende, ettersom det øker medarbeidernes bevissthet om hva risikostyringsprosesser innebærer og hvilke roller hver enkelt har og enkelte av prosjektets deltaker. Uten et helhetlig risikostyringssystem kan innovasjonsprosesser oppleves som ineffektive og svært risikable.

En undersøkelse som ble gjennomført av Measure Public Innovation (2010) avdekket at omtrent 80% av kommunene i Norge har erfaring med innovasjonsprosesser de to siste årene. Det understrekkes samtidig at en stor andel av innovasjonen dreier seg om delvis forbedring av tidligere eksisterende konsepter eller imitasjon av innovasjon i andre organisasjoner. Resultater av denne undersøkelsen gir inntrykk av at innovasjon i kommuner ikke er et uvanlig tema og de fleste kommunene er villige til å tenke nytt. Det som skiller et vanlig investeringsprosjekt fra innovasjonsprosjekt er at det forsøkes å skape verdi ved å benytte en ukjent kunnskap. Dette innebærer at en ukjent kunnskap skal benyttes, og dette medfører risiko (MENON, 2017).

Det er også vesentlig å få innsikt i det som kjennetegner innovasjon i kommunal sektor. Mens privat sektor konkurrerer for sin posisjon gjennom tilbud av nye produkter eller nye måter for deres leveranse, bruker offentlig sektor innovasjon for å forbedre og finne nye løsninger i helsesektoren, utdannelsestektoren og andre tjenester (Asbury, 2004). Undersøkelsen viser at formålet med innovasjon i kommunal sektor i Norge er å øke samfunnsmessig verdi gjennom forbedring av kvalitet på tjenester, effektivisering og brukertilfredshet (SSB, 2011) Noen studier viser at drivere for innovasjon i offentlig sektor er ulike, sammenliknet med privat sektor. Nordisk undersøkelse for offentlig innovasjon (2011) viser at det menneskelige aspektet er den største drivkraften for innovasjon i kommunal sektor i Norge. Det betyr at

ledere og medarbeidere har større innflytelse på innovasjon.

Studiens resultater viser at den største andelen av alle innovasjonsprosjekter i Bærum kommune kjennetegnes ved å være inkrementell og at kommunen innehar meget gode evner til å håndtere risiko.

En større andel av innovasjonsprosjektene kjennetegnes ved å være inkrementell blant de identifiserte innovasjonsprosjektene. Studien konkluderer med at de kommunale sektorene som har deltatt i undersøkelsen er ganske moden i forhold til sine ferdigheter i å håndtere risiko og med i følge Hillsons (1997) modenhetsmodell

1.1 Oppgavens formål

Studien som ble gjennomført har fokus på risikostyring i innovasjonsprosesser i Bærum kommune. Hillsons (1997) modenhetsmodell for vurdering av ferdighetsnivået ved bruk av risikostyring ligger til grunn for denne studien. Modenhetsmodellen skiller fire ulike ferdighetsnivåer: naiv, nybegynner, normaliser og naturlig. I løpet av studien har jeg forsøkt å avdekke hvor i modenhetsmodellen Bærum kommune befinner seg i med fokus på innovasjonsprosesser. Hvordan og hvorvidt risikostyring integreres i innovasjonsprosesser er et annet aspekt som ble tatt til vurdering i studien.

Denne oppgaven kan være nyttig for ulike aktører. For det første kan den være nyttig for alle kommuner, siden oppgaven tar opp et viktig tema som utfordrer kommunalsektor i det siste: evne til å innovere, ta risiko og håndtere risiko. I tillegg setter Regjeringen stort fokus på å implementere innovasjon i kommunalsektor og dette innebærer at innovasjon er noe alle kommuner må forholde seg til i tiden framover. Oppgaven kan være et hint for nøkkelpersoner i kommuner om hvordan de kan implementere risikostyring i innovasjonsprosesser og hvordan de kan evaluere sin evne i forbindelse med dette.

Forskningsskretsen og konsulentfirmaer vil også være en relevant målgruppe som kan få inspirasjon av denne oppgaven. Grunnen til det er først og fremst en velskreddersydd teoretisk bakgrunn. Innsamling av det teoretiske stoffet som ble fremstilt har pågått gjennom en lang tidsperiode for å få en grundig teoretiske deknningen i studien av den valgte problemstillingen.

Denne oppgaven kan også være inspirasjon for den private sektoren. Oppgavens opplegg kunne på samme måte benyttes for private organisasjoner som gjennomfører innovasjonsprosesser. Det kan være en slags teoretisk veiledning hvis organisasjonen vurderer

å sette opp et nytt system for risikostyring eller vurdere sine ferdigheter i forbindelse med risikostyring i innovasjonsprosesser.

Til slutt er det Bærum kommune som kan benytte denne oppgaven for å få innblikk i problemstillingen med blick fra utsiden. Kommunen kan bruke oppgaven i forhold til å vurdere sitt nåværende risikostyringssystemet og hvordan det anvendes i innovasjonsprosesser. Det kan også være inspirerende som teoretisk veiledning. Det kan brukes både av ledere, ansatte, kommunenes rådgivere, prosjektledere og kommunenes kontroller.

Funn

1.2 PROBLEMSTILLING:

Hvordan ledere i Bærum kommune utnytter risikostyring i forbindelse med innovasjonsprosesser?

1.3 Forskningsspørsmål:

1. Hvordan anvender ledelsen i Bærum kommune risikostyring i innovasjonsprosjekter?
2. Hvilke faktorer avgjør at risikostyring brukes i innovasjonsprosesser på denne måten som i Bærum kommune?

1.4 Avgrensninger

Studien har tidsmessige avgrensninger, der fokuset lå på innovasjonsprosjekter som ble gjennomført tidligst 01.01.2016 til 12.05.2017. I tillegg er det nødvendig å avgrense i forhold til hvilke kommunale sektorer angår denne studien Det er blant annet IKT, grunnskole, strategi og utvikling, kontrollring og virksomhetsstyring og økonomi avdelinger

1.5 Struktur på masteroppgave

Opgaven består av fem kapitler:

- Kapittel 1 gir en kort innledning til oppgaven
- Kapittel 2 gir oversikt over det teoretiske grunnlaget som ble benyttet i studien.
- Kapitel 3 beskriver forskningsmetoden.

- Kapittel 4 illustrerer analysen av både primær- og sekundærdata.
- Kapittel 5 gir oppsummerende svar på oppgavens problemstilling og anbefalinger til Bærum kommune.

2. TEORI

2.1 Innovasjon

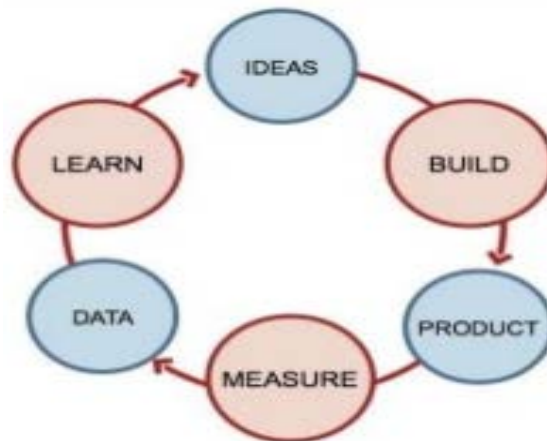
Dagens samfunn står overfor store utfordringer grunnet høy grad av rivalisering, rask utvikling innen teknologi og endrende kundekrav (Keizer et al., 2005). For å kunne møte dem er det nødvendig å tenke annerledes (Taplin & Schymyck, 2005) ved å omgjøre problemer til nye ideer for innovasjon (Mahroum, 2008; Lazzaron, 2010).

Det finnes mange definisjoner på innovasjon i faglitteraturen. Tidd og Bessant (2016) definerer innovasjon som en prosess der mulighetene settes først til ideer og deretter til en utbredd praksis. Andre definisjonene på innovasjon kommer fra Uwick og Anthony (2005) og Branson (1998). Ulwick og Anthony (2005) beskriver innovasjon som en prosess som starter ved å avdekke kunder og markeder med potensialer for innovasjon, kartlegging og rangering av muligheter og deretter utvikling av nye produkter eller tjenester som skaper verdi for kunder. Branson (1998) sin definisjon har større fokus på atferd ved innovasjonsprosesser, som kjennetegnes med ”utenfor boks”-kulturen, motiverte ansatte og instinktiv forståelse av hva kunder vil. ”Utenfor boks”-kultur kjennetegner organisasjoner som er modige nok til å gå fra gjentatte praksisen for å oppdage nye muligheter (Tidd & Bessant, 2016).

Det finnes flere måter å innovere et konsept. Ifølge Schumpeter (1910) er innovasjon å skape nye eller forbedre produkter og tjenester, skape nye måter å utføre daglig praksis, finne nye måter å organisere, definere nye målgrupper eller erverve nye leverandørkilder av råmaterialer eller delvis utviklete produkter. For eksempel, ny design av biler dreier seg om innovasjon av produkter, mens oppfinnelsen av ny måte for bilproduksjon gjelder innovering av den daglige praksisen. Omorganisering prosesser i bilproduksjonen omhandler av innovasjon av organiseringsmåter. Ved å definere ny målgruppe blant potensielle bilbrukere, for eksempel forretningsreisende, handler innovasjon om å utpeke av ny målgruppe i markedet. Til slutt, hvis bilprodusent velger å satse på nye råmaterialeleverandører som letter tradisjonell bilproduksjonen, vil det være et eksempel for innovasjon av leverandørkilden.

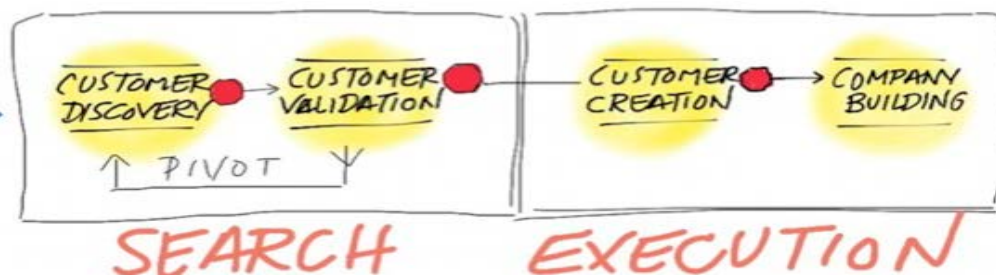
Uavhengig av måten å innovere det nye konseptet, er det avgjørende å sette opp effektiv fremgangsmåte for innovasjonsprosessen (Bessant & Tidd, 2016).

Gjennom innovasjonsrelaterte litteratur synliggjøres det ulike fremstillinger på innovasjonsprosesser. Utgangspunkt for innovasjonsprosesser i henhold til Ries (2011) sin modell ligger delvis ferdigstilt produkt, Minimum Viable Product, med tanke på at den skal forbedres og ferdigstilles ved tett samarbeid med den siktende målgruppe (Ries, 2011):



Figur1. Innovasjonsprosess gjennom videreutvikling av MVP (Ries, 2011)

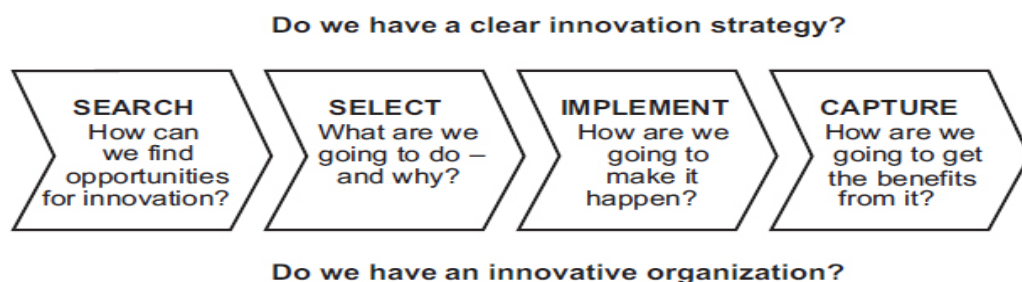
Steve Blank (2015) sin modell for innovasjonsprosesser har derimot fokus på kunder, slik at innovasjonsprosessen handler om utvikling av målgruppe:



Figur2. Innovasjonsprosess gjennom utvikling av optimal målgruppe (Blank, 2015)

Tidd og Bessant (2014) sin modell for innovasjonsprosesser er annerledes.

Innovasjonsprosessen i denne modellen består av følgende faser: søk etter kundebehov som ikke har vært dekket, utvelgelse av innovasjonsideen, videreutvikling av ideen, igangsette produksjon/praksis av det som ble innovert og læring gjennom erfaring.



Figur 3. Faser i innovasjonsprosessen Tidd og Bessant (2014)

Hvor omfattende innovasjonsprosesser skal være avhenger av det nye konseptets natur: hvis innovasjonen foregår gjennom forbedring av tidligere eksisterende konsept, vil innovasjonsprosess være forenklet ved mindre aktiviteter i faser som er knyttet til oppfinnelsen av ideen. Ifølge Garcia og Calantone (2002) innovasjon kan variere avhengig av konseptets nyhetsgrad: inkrementell eller radikal innovasjon. Radikal innovasjon finner sted når noe ble revolusjonert og dette gir enorm betydning for et visst miljø (Tetlie & Rubenstein, 1987; Tidd & Bessant, 2014). I motsetning har inkrementell innovasjon mindre nyhetsgrad. Tetlie og Rubenstein (1987) definerer inkrementell innovasjon som gradvis utvikling eller forbedring av produkter eller tjenester som allerede eksisterer.

Ettersom innovasjon varierer i omfangsgraden, deles innovasjon inn i dimensjonene systemnivå og komponentnivå (Tidd & Bessant, 2014). Innovasjon på komponentnivå gjelder innovasjon der kun noen deler av produktet innoveres. Dette innebærer mindre ressursbruk og tilpasning i nettverksrelasjoner (Partanen og flere, 2014). Innovasjon på systemnivå, innebærer at den versjonen av produktet og tjenesten som fantes fra før av ble erstattet av sine nye versjoner eller utgaver.

I følge Tidd og Bessant (2014) fremgangsmåten for innovasjonsprosesser og innovasjonstypologier er lik både for offentlig og privat sektor. Innovasjonsprosesser i offentlig eller privat sektor handler det om anvendelsen av ny kunnskap (Afuah, 2003; Ries, 2011; Bessant & Tidd, 2016). Kunnskap som ikke har vært i bruk medfører risiko (Bowers & Khorakian, 2014). Forskning viser at innovasjonsprosesser har høy feilrate grunnet høy grad av risiko (Halman & Keizer, 1994; Simon, 2009; Bowers & Khorakian, 2014). Dette medfører økt behov for overvåkning og kontroll av risiko (Bowers & Khorakian, 2014; Tidd & Bessant, 2014).

2.2 Risikostyring og innovasjonsprosesser

Ettersom innovasjonsprosesser assosieres med risiko, er det avgjørende å identifisere uønsket risiko så tidlig som mulig (Bowers & Khorakian, 2014). Spesialister innen risikostyring ser risiko både fra positive og negative vinklinger. Berglund (2007) sin definisjon er mer positiv, og forbinder risiko med jakten etter oppfattet muligheter under usikkerhet. Ward og Chapmann (2003) definisjon på risiko er mer negativ og ordlyder som en ukjent hendelse som kan inntreffe. For å forsikre at innovasjonsprosesser blir gjennomført uten negative konsekvenser, vil risikostyring bistå organisasjonen med vurdering av potensiell risikoeksponering, koordinering av kommunikasjon og rapportering med fokus på risiko, overvåking om prosesser etterleves etter planer og mål (IIA Norge, 2017). Nettverk i risikostyring i IIA Norge (2017, side 5) gir følgende definisjon på risikostyring:

Systematiske, koordinerte og proaktive aktiviteter som er rettet mot vurdering og håndtering av usikkerhet og hendelser som kan påvirke måloppnåelsen.

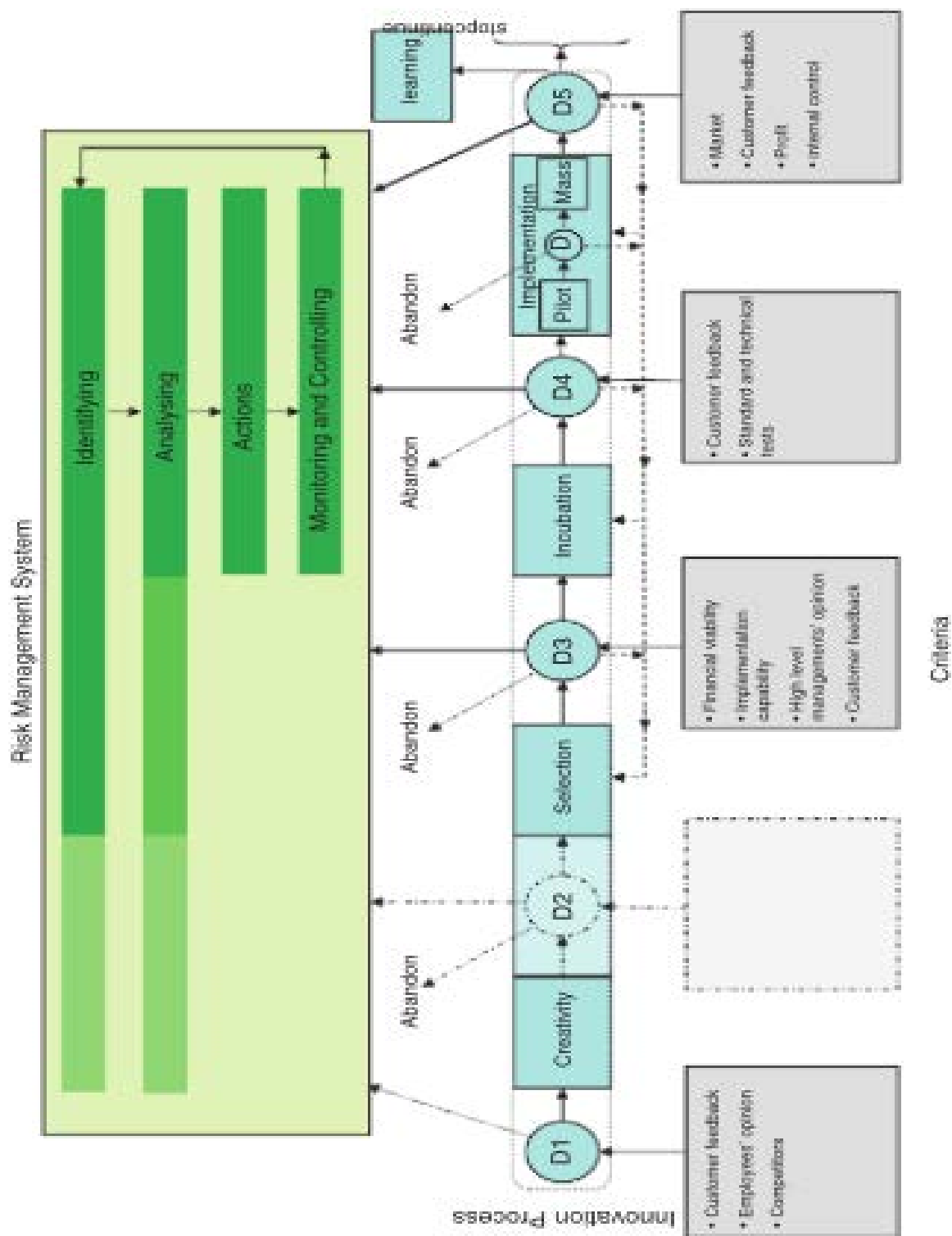
International Organization for Standardization (ISO) utarbeidet veiledende standarder for risikostyring som har fått internasjonal aksept (IIA Norge, 2017). Disse standardene omfatter prinsipper for risikostyring, retningslinjer, verktøy og terminologi (Ciocoiu & Dobra, 2010). Tabellen nedenfor beskriver ISO standarder for risikostyring:

Tabell 1. Standarder og guider for risikostyring (Rebelo et al., 2017)

ISO standarder	Beskrivelse
ISO 3100:2009, risikostyringsprinsipper og veiledning	Tilbyr prinsipper, standarder, rammeverk og prosesser for risikostyring, uavhengig av hverandre har både positive og negative konsekvenser. Det er ikke ment å promotere ensidig risikostyring på tvers av organisasjonen. Den tilbyr en felles tilnærming med støtte fra standarder som takler spesifikk risiko og/eller sektorer, og erstatter ikke de standardene.
ISO/IEC 31010:2009, teknikker for	Er en støttende standard for ISO 31000 og tilbyr veiledning på utvelgelse av

risikohåndterings	systematiske risikoanalyse teknikker. Er ikke ment for sertifisering, regulering eller for bruk i kontrakter. Inneholder ikke spesifikke kriterier for å identifisere behovet for risikoanalyse, heller tilbyr den type risikoanalyse metode som er aktuell for hvert enkelt tilfelle.
ISO Guide 73:2009, risikostyringsterminologi	Er en felles guide og er sammensatt for å dekke risikostyring generelt og bredt. Tilbyr definisjonen på generelle uttrykk som er relatert til risikostyring.
ISO/IEC Guide 51:2014, sikkerhetsaspekter-retningslinjer for deres inkludering av standarder	Denne utgaven (tredje) sletter og erstatter den andre versjonen – ISO/IEC 51:1999, som har blitt teknisk revidert. Den gir krav og anbefalinger til de som skisserer standardene og inkluderingen av sikkerhetsaspektene i standardene. Den er aktuell for alle sikkerhets aspekter som angår mennesker, eiendom eller miljøet, eller en kombinasjon av disse.

ISO- standarder muliggjør bruk av dem i innovasjonsprosesser i kommunal sektor, ettersom de anbefales for bruk både i privat og offentlig sektor, i aktiviteter både på organisasjons- og prosjektnivåer (Ciocoiu & Dobrea, 2010). Innbyrdes forhold mellom innovasjons- og risikostyringsteorier og strukturert tilnærming for anvendelsen av risikostyringsmetoden illustreres ved hjelp av rammeverk som illustreres nedover (Bowers & Khorakian, 2014). Risikostyringsmetoden i innovasjonsprosesser behandles i delkapittel ”Metode for risikostyring”.



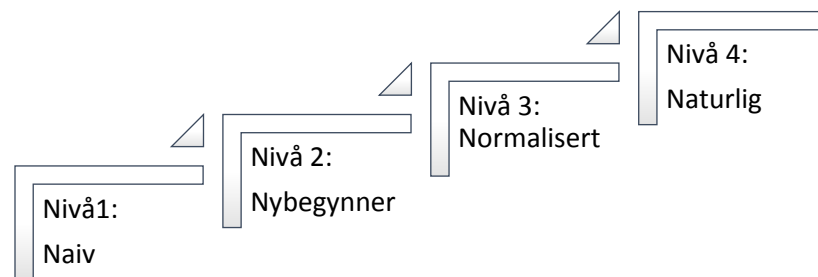
Figur 4. Rammeverk for risikostyring i innovasjonsprosesser (Bowers & Khorakian, 2014)

Faglig litteratur definerer en rekke drivere for implementering av risikostyring i innovasjonsprosesser. Blant disse er tilrettelegging for rasjonell bruk av ressurser (Murt et al., 2009; Rebelo et al., 2017), støtte opp måloppnåelsen (Rebelo et al., 2017), motarbeide trusler

og utnytte muligheter (Mahroum, 2008; Lazzaron 2010; Rebelo et al., 2017), medvirke risikotoleranse i organisasjonen (Rebelo et al., 2017; Institute of Risk Management, 2012). For å kunne imøtekomme disse driverne, vil det være avgjørende å stimulere organisasjons evne til å håndtere risiko.

2.4 Modenhetsvurdering i risikohåndteringen

Hillsons (1997) modenhetsmodell viser en form for kartlegging og analyse av organisasjonens modenhet for risikostyring. Hensikten med modellen er å bedømme organisasjonens ferdigheter til å håndtere risiko. Den deler organisasjoner inn i ferdighetsnivåene naiv, nybegynner, normalisert, naturlig.



Figur 5. Modenhetsnivåer i vurdering av risikohåndteringsferdigheter (Hillson, 1997).

Organisasjoner som tilhører det første nivået kjennetegnes med fraværende bevissthet rundt risikostyring, vegring for noe nytt og konservativt lederskap (Hillson, 1997). Det neste nivået kjennetegner organisasjoner som har en liten grad av risikotoleranse, har ikke noe formelle regelverk og prosedyrer for risikohåndtering og risikohåndtering gjennomfører av noen få aktører. De neste to nivåene definerer organisasjoner som har oppnådd høy grad av modenhet i sin risikostyringspraksis og et formelt risikostyringssystem anvendes på alle nivåer i organisasjonen. Ettersom organisasjoner som hører til det siste nivået har enorm risikotoleranse og dette gjennomsyrrer holdninger på tvers av organisasjonen, definerer deres modenhetsgrad som naturlig.

For å ta til vurdering om organisasjons ferdigheter i forbindelse med risikostyring, Hillson (1997) foreslår til å fokusere på fire risikostyrings attributter: prosess, kultur, erfaring og

verktøy. *Tabell 2. Oversikt over attributter og elementer i ulike modenhetsnivåer for risikostyring (Hillson,1997)*

Atributter	Nivå 1: Naive	Nivå 2: Nybegynner	Nivå 3: Normalisert	Nivå 4: Naturlig	Elementer
<i>A1:Kultur</i>	Ubevissthet for risiko. Resistens for endringer. Tendens til å følge gamle praksis	Risiko prosessen kan sees på som en tilleggskostnad med variable fordeler. Risikostyring kun på spesielle prosjekter.	Akseptert policy for risikostyring. Fordelene er anerkjent og forventet. Forberedt til å sette av ressurser slik av man kan høste av fordelene.	Risikostyring er forankret på tvers av organisasjonen, med ledelse. Proaktiv risikostyring belønnes.	E1: Risikoopfatning E2: Ledelsesstil E3: Insentiver
<i>A2:Prosess</i>	Ingen formelle prosesser	Ingen generisk generell formel selv om noen spesifikke formelle metoder kan være i bruk. Hvor effektiv prosessen er sterkt avhengig av kompetansen til risiko teamet og tilgjengeligheten på eksternt kompetanse.	Generiske prosesser innført i de fleste prosjekter. Formelle prosesser innarbeidet i kvalitetssystemet. Aktiv plassering og styring av risikobudsjett på alle nivåer. Begrenset behov for eksternt kompetanse.	Forretningsprosess med fokus på risiko. Helhetlig risikostyring er en del forankret i kjernen av virksomhetsstyring. Systematisk oppdatering av prosessen ved bruk av nøkkeltall.	E4: Strategi E5: Målhierarki E6: Risikoappetitt
<i>A3:Kompetanse</i>	Ingen forståelse for risiko prinsipper og fraværende begrepsapparat	Begrenset til personer med lite eller ingen formell utdannelse.	Lokal kjerne av ekspertise, formell trening av basis kunnskap. Utvikling av bestemte prosesser og verktøy.	Alle ansatte er risikobeviste og disponerer med basis kompetanse.	E7: Efaring E8: Utdannelse
<i>A4:Verktøy</i>	Intet strukturert rammeverk og risikostyrings metode. Ingen ressurser som ble satt for å håndtering av risiko	Inkonsekvente programmer. Variabel tilgjengelighet av ansatte. Tilfeldig samling av verktøy og metoder.	Rutinert & konsistent bruk til alle prosjekter. Disponeres ressurser	Alle aktiviteter implementert, risikobasert rapportering og beslutningsprosesser. Moderne rammeverk og metoder.	9E: Rammeverk 10E: Metode 11E: Ressurser

Basert på modenhetstabellen risikostyringssystem anvendes mest effektivt når den anvendes på en naturlig måte. Anvendelse av risikostyring på en naturlig måte betyr at prosessen preges av helhetlig tilnærming (Hillson, 1997).

2.5 Helhetlig risikostyring (Enterprise risk management- ERM)

I følge IIA Norge (2017) foregår prosesser ved risikostyring på ulike nivåer i henhold til målet organisasjonen skal realisere. Med risiko rettet mot individuelle mål vil risikostyring foregå på individets nivå, med risiko rettet mot enkelte oppgaver vil risikostyring foregå på prosjektets nivå, og til slutt med risiko rettet mot organisasjonens overordnede mål vil behovet for risikostyring ligge tilsvarende på organisasjons nivå (IIA Norge, 2017). IIA Norge (2017) påpeker imidlertid at risikostyring med prosjektets perspektiver bør ta utgangspunkt i en helhetlig tilnærming.

Helhetlig risikostyring betyr at risikostyring er integrert i kjernen av en virksomhetsstyring (Hillson, 1997; ISO 2009b; IIA Norge, 2017). Risikostyring forutsetter klart målhierarki og overordnet strategi som grunnmur for hele prosessen. Jacobsen og Thorsvik (2009) definerer organisasjons målhierarki som et nettverk av mål som er koblet, der mål på strategisk nivå brytes nedover i delmål på alle hierarkiske nivåer. I tillegg defineres strategi som organisasjonens fremgangsmåte for å oppnå sine mål (Jacobsen & Thorsvik, 2009). Helhetlig risikostyring (IIA Norge, 2017) illustreres i figur X:



Figur. Forholdet mellom helhetlig risikostyring og virksomhetsstyring (IIA Norge, 2017)

Helhetlig risikostyring handler ikke om å fjerne all risiko, ettersom enhver organisasjon bør ha en viss grad av risikoappetitt (Vasile & Croitoru, 2012; ISO, 2009b; Kristoffersen, 2014; IIA Norge, 2017). Risikoappetitt er kombinasjon av organisasjonens villighet, evne til å påta seg risiko og lovmessige begrensninger (IIA Norge, 2017). Virksomhetens risikoappetitt medvirker organisasjonsverdiskapning, det er dermed nødvendig å påse at det tilføres i risikostyringsprosessen.

Å avgjøre hva slags verktøy skal støtte opp risikostyring vil være like viktig ved vurdering av organisasjonens modenhet i risikostyring (Hillson, 1997).

2.6 Risikostyringsverktøy

2.6.1 Rammeverk

Alle organisasjoner som møter risiko kan påføre store konsekvenser både for noen organisasjonsenheter og for hele organisasjonen (Ciocoiu & Dobrea, 2010). Uønskede konsekvenser, inaktivitet i møte med risiko eller risikobivirkninger er grunner til at enhver organisasjon har behov for et optimalt rammeverk i risikohåndtering.

Den amerikanske stiftelsen The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) utarbeidet risikostyringsverktøy som oppnådd førsteprioritet blant organisasjoner som søker på betryggende kontroll over driftsplanen og målsettingene (Vasile & Croitoru, 2012). Rammeverket gir føre både for implementering av kontroll aktiviteter, etablering av policy, regler og prosedyrer.

COSO (2004) sin definisjon på helhetlig risikostyring ligger til grunn i rammeverket og den ordlyds som en prosess, gjennomført av virksomhetens styre, ledelse og ansatte, anvendt i fastsettelse av strategi og på tvers av virksomheten, utformet for å identifisere potensielle hendelser som kan påvirke virksomheten og for å håndtere risiko slik at den er i samsvar med virksomhetens risikoappetitt, for å gi rimelig grad av sikkerhet for virksomhetens måloppnåelse.

COSO-rammeverket fremstilles ved hjelp av tredimensjonale figuren:



Figur 5. COSO-rammeverk (COSO, 2013)

De to første dimensjonene synliggjør åtte risikostyringselementer som er gjensidig avhengige (IIA Norge, 2017). Fem av disse elementene som fremstilles i radene representerer det som kreves i forbindelse med måloppnåelse (COSO, 2013). Mens de tre andre elementene beskriver disse målsettingene og finnes i de tre kolonene. Til slutt en kan finne elementer får organisasjonsstruktur og illustreres i den siste dimensjonen.

Ifølge COSO-rammeverket kreves det følgende elementer ved oppnåelse av organisasjonens mål:

- *Internt kontrollmiljø* er et hoved element i hele rammeverket. Dette elementet omfatter menneskelige ressurser i organisasjonen og vurderes i forhold til personlige egenskaper, kunnskaper, holdninger, arbeidsorganisering og etiske verdier. Internt kontrollmiljøet gir føre for internkontroll som sikter å påvirke ansattes bevissthet på kontroll og styring (Kristoffersen, 2014).
- *Risikovurdering* gjennomføres på ledelsesnivå og tar høyde for alle nivåer i organisasjonen. Her avdekkes det risiko som medfører trussel for måloppnåelse både på overordnet og operasjonelt nivå (Vasile & Croitoru, 2012).

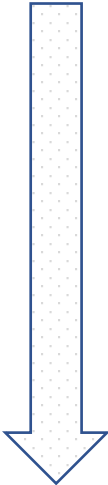
- *Kontrollaktiviteter* inneholder policy og prosedyrer som sikrer at ledelses bestemmelser respektert. Det forventes at nødvendige målinger som er knyttet til risikostyring og måloppnåelse er gjennomført (Vasile & Croitoru, 2012).
- *Informasjon og kommunikasjon* er støttende for de andre elementer ved å definere betryggende kommunikasjon både horisontalt og vertikalt av organisasjonen (Kristoffersen, 2014). Informasjons- og kommunikasjonssystemer skal sørge for sirkulering av relevant, pålitelig og sammenliknbar informasjon mellom ansatte slik at de kan utføre sine forpliktelser og oppgaver (Vasile & Croitoru, 2012).
- *Oppfølging* innebærer vurdering av implementeringsledelsen. Dette medfører behov for å kartlegge ledelsens effektivitet i planlagte risikostyringsaktiviteter og måloppnåelsen (Vasile & Croitoru, 2012). Avvik bør rapporteres oppover og nødvendige tiltak skal eventuelt iverksettes (Kristoffersen, 2014).

COSO-rammeverket tilrettelegger for organisasjons måloppnåelse på en systematisk måte ved hjelp av organisering, prosesser, kontrollaktiviteter (IIA Norge, 2017). Metode for risikostyring vil være et supplerende element ved vurdering av risikostyringsverktøy (Hillson, 1997).

2.6.2 Metode for risikostyring

Siden risiko fremstår som trussel for innovasjonsmåloppnåelse, er det nødvendig å definere metode for effektiv styring av risiko (Halman & Keizer, 1994;; Berglund, 2007; Simon, 2009; Tidd & Bessant, 2014). De faglige litteraturkildene, som ble gjennomgått i løpet av studien, fremstiller risikostyringsmetode på identisk måte (Direktoratet for forskning og IKT, år; Bowers & Khorakian, 2014; Rebelo et al, 2017). Tabellen som illustreres i dette delkapitlet illustrerer en modifisert variant fra de tre nevnte litteraturkildene. Identifisering, analysering og håndtering av risiko ligger til grunn i denne modellen:

Tabell 3. Metode for risikostyrings (Direktoratet for forskning og IKT, år; Bowers & Khorakian, 2014; Rebelo et al, 2017)

	Fase 1: Identifisere mål og kritiske suksessfaktorer i innovasjonsprosjektet, risikoer	I denne fasen kartlegger man mål og kritiske faktorer som har betydning for prosjektets måloppnåelse ved å involvere relevante interessenter. Alle risikoer som er både reelle og potensielle avdekkes. Hver enkel risiko skal deretter beskrives og dokumenteres i risikoregisteret. Alle viktige interessenter involveres
	Fase 3: Vurdere og prioritere risikoene	Hver enkel risiko analyseres og rangeres etter sannsynlighetsgrad for at den inntrefferes.
	Fase 4: Etablere tiltak	Avklare hvordan virksomheten skal forholde seg til hver enkel risiko og definere tiltak for håndtering.
	Fase 5: Oppfølging av risikoer og tiltak	Tiltak som ble iverksatt, må vurderes og overvåkes i kontekst av forventet effekt og leverandørs behov som skal dekkes.

Metode for risikostyring bør kombineres i innovasjonsprosesser. Bowers og Khorakian (2014) gjør aksent på at risikovurdering bør foretas helt eller delvis på nytt ved utgang av hver enkel fase i innovasjonsprosessen. Dette skyldes av at tilgang til informasjon om risiko i startfasen er vanligvis minimal og den har tendens til å øke gradvis i senere faser (Dewulf, 2013).

Vurdering av risikobilde kan eksempelvis gjøres ved hjelp av definerte kriterier. Disse kriterier bestemmes av organisasjonen og defineres vanligvis i henhold til suksesskriterier til innovasjonsprosessen (Keizer et al., 2002). Bowers og Khorakian (2014) viser grafisk fremstilling på hvordan risikostyring kan implementeres i ulike faser av innovasjonsprosesser (se i kapittel ” Risikostyring i innovasjonsprosesser”).

En effektiv risikostyringsprosess forutsetter disponering av nødvendige ressurser (Hillson, 1997).

2.6.3 Tilgang til nødvendige ressurser

Mangel på menneskelige og finansielle ressurser kan være hemmende for gjennomføring av risikostyringsprosesser (Ciocoiu & Dobrea, 2010). Den største utfordringen som er knyttet til ressurstilgang er å skaffe ressurser på langt sikt. For å vurdere om anvendelse av ressurser er lønnsomme for organisasjonen brukes det vanligvis kost-nytte analyse. I planlegging av nødvendige ressurser inkluderes både ledere og andre aktører som har kjennskap om gjeldende prosjekter.

For å opprettholde effektiv prosess ved helhetlig risikostyring, er det avgjørende å sette opp

rutiner for oppfølging og overvåking av prosesser, eksempelvis ved bruk av nøkkeltall (Hillson, 1997; Kristoffersen, 2014) eller ved vurdering forholdet mellom de faktiske og de siktede resultater i prosjektets måloppnåelse (Hillson & Murray-Webster, 2005). Behovet for overvåking av risikostyringsprosessen er nødvendig, siden organisasjonens omstendigheter er endres over tid, og kontrollaktivitetene kan derfor bli utdatert og mindre effektive. (Kristoffersen, 2014). For å sikre at organisasjonen oppnår optimal effekt ved risikostyring, er det også nødvendig å se på det kulturelle aspektet ved organisasjonen (Hillson, 1997; Kristoffersen, 2014, Rebelo et al., 2014).

2.7 Risikokultur

Det er relativt få organisasjoner som har kultur som virker medvirkende for risikostyring med et helhetlig perspektiv (Hillson, 1997). I følge Hillson (1997) vil risikokultur i organisasjonen avgjøres på bakgrunn av risikoholdninger, organisasjons risikoopfatning, ledelsesstil og om risikokultur støttes opp med incentivordninger.

Risikoholdninger. Risikoholdninger er den valgte organisasjonens posisjon i forhold til risiko og avhenger av hvordan risiko tolkes og den valgte tilnærmingen i risikostyringen (Institute of Risk Management, 2012). Et kjennetegn av organisasjonen med proaktive risikoholdninger er deling av risikostyringspraksis som er effektivitetsfremmende på tvers av organisasjonen (Ciocoiu & Dobrea, 2010).

Risikoopfatning. Organisasjons risikoopfatning gjenspeiler det organisasjons dominans legger i begrepet ”risiko”: positivt eller negativt innhold (Hillson, 1997). Risikoopfatning varierer fra menneske til menneske og gjenspeiler kognitive evner hos prosjektdeltakere, deres selvtillit, i tillegg som den påvirkes av konfigurasjon av prosjektgruppen og sosialt nivå i denne gruppen (Tidd & Bessant, 2014). Kognitivt nivå hos den enkelte fremkommer ved reflektering, resonering, tolkning og sansegjøring. Kognitive begrensninger fører til at risikokompleksitet undervurderes eller overvurderes. Risiko overvurderes hvis organisasjonen preges av overtroisk tenking som har tendens til å oppsøke etter fakta som støtter opp om det man tror på (Gardner, 2008).

Ledelsesstil. Ledelsesstil ved risikostyring kan variere i forhold til hvorvidt støttende den er (Ciocoiu & Dobrea, 2010). Ledere med støttende ledelsesstilen kjennetegner ledere med evne til selvinnsikt og reflektering, tendens til personlig utvikling og med stort indrefokus (Klenke, 2003). Lite støttende ledelsesstil er blant de største hindringsfaktorene ved implementert av helhetlig risikostyring (Ciocoiu & Dobrea, 2010). Kjennetegn av lite støttende ledere er tiltaksløse, fraværende motivasjon til å satse på noe nytt, samtidig som ikke motivert til å undersøke faktorer som støtter opp endringsprosesser.

Insentiver. Noen organisasjoner innfører incentivordninger for å medvirke risikokultur (Laffont, 1989). Innføring av insentivs system i forbindelse med risikohåndtering iverksettes for å stimulere nødvendig innsats fra de ansatte. Incentivordninger knyttes som vanlig til effektene som siktes i måloppnåelsen og om disse effektene er kortsiktige eller langsiktige.

2.8 Kompetanse i risikostyring

For å vurdere organisasjonens dyktighet i risikohåndtering, er det viktig å se på ansattes kompetanse (Hillson, 1997). Ansattes faglige kvalifikasjoner og erfaring påvirker kvalitet og effektivitet ved håndtering av risiko. Lavt kompetansenivå i risikostyring kan forårsake misforståelser, unøyaktig anvendelse av risikostyringsprosesser eller ubevisst bruk av risikostyringshjelpemidler (Institute of Risk Management, 2012).

Erfaring. Erfaring i håndtering av risiko blant ansatte påvirker organisasjonens modenhet i risikohåndtering (Hillson, 1997). Erfaring med risikostyring har økt verdi hvis den deles med flere (Ciocoiu & Dobrea, 2010). Deling av erfaring kan skje på enhets- og organisasjonsnivå, eller ved interaksjoner med andre organisasjoner. Interaksjoner ved utveksling av erfaring kan være både fysiske og virtuelle, der teknologiske løsninger benyttes. Tilegnet erfaring og læring av andres erfaring stimulerer økt bevissthet rundt risiko og risikohåndtering, i tillegg medvirker organisasjonens bevissthet i møtet med risiko.

Faglige kvalifikasjoner. Kompetanse i forbindelse med risikostyring kan erverves enten gjennom relevante formell utdanning eller opplæringsprogrammer (Ciocoiu & Dobrea, 2010). Studiene viser at formell utdanning som er relevant for risikostyring ofte er nedprioritert i innovasjonsarbeidet, mens å erverve kompetanse gjennom opplæringsprogrammer er mer vanlig (Bowers og Khorakian, 2014). Et godt eksempel for slik

utdannelsesformer som har fått internasjonal aksept er utdannelses- og opplæringsprogrammer ved Institute og Risk Management. Disse utdannelsesprogrammer bygges på ulike ferdighetsnivåer og varer alt fra seks måneder til tre år, mens ”in-house” opplæring gjennomføres på kortere tid i form av enkelte kurs.

3 Metode

3.1 Eksplorativ casestudie

Den opprinnelige ideen for denne oppgaven var å studere problemstillingen i flere kommuner. Jeg har vært i kontakt med en rekke andre kommuner som ligger både i nærområdet (for eksempel, Larvik kommune, Sandefjord kommune, Horten kommune, Drammen kommune, Oslo kommune) og de som ligger lenger unna (for eksempel, Trondheim kommune, Stavanger kommune, Bergen kommune, Kristiansand kommune). De som fikk forespørsel om å delta i undersøkelsen hadde ikke kapasitet til å stille opp på grunn av ulike årsaker. For eksempel, Sandefjord kommune gjennomgår en omfattende prosess med kommunesammenslåing. På grunn av den begrensede tiden jeg hadde til disposisjon måtte jeg konsentrere meg om kun Bærum kommune.

Undersøkelsen i denne oppgaven bygges på eksplorativ tilnærming og forsøker å finne ut følgende: Hvilken modningsfase kjennetegner bruk av risikostyring i innovasjonsprosesser i Bærum kommune? Og hvorfor ligger den i den avdekkende fasen? Formålet med en slik undersøkelse er å få en dypere forståelse av et fenomen og se om det finnes noen sammenhenger (Jacobsen, 2010). Eksplorativ tilnærming i en casestudie er dermed passende for å undersøke oppgavens problemstilling. Yin (2012) definerer casestudie som en empirisk undersøkelse om et nåværende fenomen under de naturlige omstendighetene – spesielt når grensen mellom fenomen og kontekst ikke er tydelig.

Det er viktig å understreke at den valgte teorien er en bærebjelke gjennom studien, ettersom teori avdekker viktige attributter og tilhørende elementer som studeres i casestudien. Disse attributtene og elementene er tatt fra Hillsons (1997) modenhetsmodell for risikohåndteringen. Ettersom oppgavens problemstilling knyttes til innovasjonsprosesser, så det tas i betraktning i definisjonen av disse attributtene. For eksempel, attributt ”kultur” har større fokus enn på risikostyring, med kultur menes det risikostyring i innovasjonsprosesser, og ”holdninger” som er et tilhørende element knyttes således til risikostyring i innovasjonsprosesser. Attributter kultur, prosess, verktøy og kompetanse er grunnlag for

vurdering av hvordan risikostyring anvendes i innovasjonsprosesser i Bærum kommune. Siden de valgte informantene har ulike bakgrunn og roller i forhold til risikostyringsarbeidet og involvering i innovasjonsprosesser, vil det være mulig å se mulige flaskehalser i forbindelse med helhetlig risikostyring.

3.2 Datainnsamling

I følge Miles og Huberman (1994) kjennetegner velsamlet kvalitativ data at den er hentet i en naturlig kontekst og i en ordinær setting, for å kunne fange opp det reelle bildet av fenomenet som studeres. Disse kravene stemmer med studiets opplegg, ettersom datainnsamling gikk i kommunenes lokaler og data som ble innhentet baseres på informantenes ferdighetsnivå som de har til vanlig under risikostyringsprosessene.

Casestudiet i denne oppgaven baseres på to typer datakategorier: primær og sekundærdata. Ifølge Jakobsen (2010) bygges primær data på datainnsamling som skjer i direkte kontakt med studieobjektets informanter, mens sekundær data er data som er samlet indirekte til studieobjektet i form av tidsskrifter, bøker, nettsider, og lignende.

Innsamling av primærdata baseres på intervjuer med de ulike ansatte i Bærum kommune som besitter stillinger med ulike myndighetsgrad. Spørsmålene i intervjuguiden har forsøkt å avdekke i hvilken grad informanter anvender de valgte attributtene i innovasjonsprosesser og prøve å se hva som gjør at disse anvendes på den måten de gjør. Etter de to intervjuene ble utført, ble det synlig at de opprinnelig valgte spørsmålene ikke avdekket hele problemstillingen og intervjuguiden ble dermed revidert og de to første informantene besvarte de nye spørsmålene via nettbasert kommunikasjon. Til sammen var det ni intervjuer og de foregikk i samsvar med intervjuguide som illustreres på siden **51**. Under intervjuene forsøkt jeg å ha nøytrale uttrykk for å unngå å påvirke informantenes måte å besvare de stilte spørsmålene. Prosessen for datainnsamlingen gikk i en viss rekkefølge som kan illustreres på følgende måte:

- Fase 1: Teoriutvikling
- Fase 2: Innføringsintervju
- Fase 3: Utforming av spørreskjema
- Fase 4: Innhenting av primærdata
- Fase 5: Utfylling av spørreskjema på grunn av avdekket mangler

- Fase 6: Innhenting av primærdata etter redigeringen av spørreskjemaet
- Fase 7: Innhenting sekundærdata
- Fase 8: Analyse av både primær og sekundærdata

Valg av informanter gikk stort sett i form av snøballmetoden. Denne metoden kjennetegnes av at informanter selv rekrutterer andre aktører (for eksempel, sine kollegaer) for å stille opp til det neste intervjuet, ettersom i følge hans/hennes mening besitter de med relevant informasjon for undersøkelsen (Johannesen, 2011). Alle de syv informantene hører til ulike kommunale sektorer:

- Virksomhetsstyring og økonomi
- Strategi og utvikling
- Kontrolling
- IKT
- Grunnskoleavdeling

Her illustreres det oversikt over de viktige hendelsene som knyttes til innsamlingen av primærdata:

Tabell 4. Innsamling av primærdata

Intervju nr.	Dato	Hendelse	Aktører	Kommunal sektor	Settinger	Tid
Intervju 1	30 januar 2017	Åpent intervju med formål til å bli kjent med kommunen	Informant A	Virksomhetsstyring og økonomi	Kommune	58 min
Intervju 2	30 mars	Intervju med intervjuguide	Informant B	Kontrolling	Kommune	56 min
Intervju 3	30 mars	Intervju med intervjuguide	Informant A	Virksomhetsstyring og økonomi avdelingen	Kommune	22 min
Intervju 4	4 mai	Intervju med revidert intervjuguide	Informant B	Kontrolling	Nettbasert intervju	uidentifisert

Intervju 5	3 mai	Intervju med revidert intervjuguide	Informant A	Virksomhetsstyring og økonomi avdelingen	Nettbaser t intervju	uidentifisert
Intervju 6	3 april	Intervju med intervjuguide	Informant C	Strategi og utvikling	Telefonint ervju	23 min
Intervju 7	28 april	Intervju med revidert intervjuguide	Informant D	IKT	Kommun e	26 min
Intervju 8	8 mai	Intervju med revidert intervjuguide	Informant E	Strategi og utvikling	Kommun e	26 min
Intervju 9	12 mai	Intervju med revidert intervjuguide	Informant F	Grunnskole	Telefonint ervju	10 min

Selv om informantene ble rekruttert ved hjelp av snøballmetoden, var det allikevel viktig å undersøke om informantene oppfyller riktige krav. Dette innebærer at jeg måtte ta en kritisk vurdering om informanter som rekrutteres oppfyller disse krav. For å kunne gjøre dette måtte jeg undersøke deres bakgrunn i de relevante nettkildene, som kommunens nettside og den profesjonelle nettverks siden Linkedin. Som viktige krav ble det definert følgende punkter:

- Informant har vært involvert i innovasjonsprosesser
- Informant har hatt hovedrolle i risikostyring

Ettersom de informantene som ble rekruttert til å delta i undersøkelsen hadde riktige forutsetninger, kontaktet jeg dem enten via telefon eller e-mail. Alle de har gitt et stort bidrag i undersøkelsen, siden de belyser problemstillingen med fokus på sine egne avdelinger. Med dette får jeg mulighet til å se variasjonen i anvendelsen av risikostyring på tvers av kommunenes enheter som ble studert. Det var stort sett ingen problemer med å få intervjuet dem, mens de problemene som oppstod underveis er at informantene hadde det travelt og kunne ikke stille opp umiddelbart. Disse problemene var knyttet til at en av informantene holdte på å bytte arbeidsplass, den andre har vært på tur i utlandet og derfor var det nødvendig å vente til tidspunkter som passet for dem. For eksempel, den siste informanten hadde lite kapasitet for å gjennomføre intervju, og de 10 minuttene som han kunne avsette for intervjuet

var fortsatt avgjørende for undersøkelsen. Til tross for at intervjuet varte i løpet av et kort tidsrom, var informanten veldig effektiv til å besvare alle spørsmålene og hans profesjonalitet i den undersøkende problemstillingen kunne fort merkes.

3.2.1 Primærdata

Primærdata som ble samlet inn består av de ni intervjuene. De intervjuene var stort sett styrt av intervjuguidestrukturen. Ettersom intervjuene som ikke var fullstendig styrt av intervjuguiden muliggjorde det også å fange opp informantenes egen forståelse av problemstillingen.

Formålet med innhenting av primærdata er å få innsikt av fenomenet som studeres innenfra (Holme & Solvang, 2004). Grunnen til det er at problemstillingen ikke kan forstås uten å belyse det fra studieobjektets ståsted, og det er nødvendig å veksle de indre og ytre perspektivene for å kunne forklare problemstillingen.

Det første forsøket med innhenting av primærdata så jeg tydelige mangler, siden det var vanskelig å avdekke hele problemstillingen. Manglene ble synlig da jeg så på innsamlet data i lys av de viktige attributtene som ligger til grunn for vurderingen av problemstillingen. I forbindelse med dette måtte jeg finne flere spørsmål for intervjuguiden og de to informantene som stilte opp i intervju før intervjuguiden ble revidert, har tatt seg tid til å besvare de nye spørsmålene. Det var ikke behov for intervju med fysisk oppmøtet, siden det ikke krevdes mye innsats og det var noen få enkle spørsmål. Derfor kunne de besvare dem ved hjelp av nettbasert kommunikasjon.

Innhenting av primærdata begynte med innføringsintervjuet med en av nøkkelpersonene i virksomhetsstyring og økonomi avdelingen. For å komme i kontakt med han tok jeg kontakt med han direkte via e-mail og jeg fikk svar tilbake i løpet av kort tid. Vi måtte først bli enige om kommunen er et riktig studieobjekt. Jeg fikk et positivt svar og med dette åpnet han dørene for meg i Bærum kommune. Han hjalp meg med å få innblikk i hvordan kommunen jobber med innovasjon, hva kommunen gjør for å realisere innovasjonsstrategien sin, hva kommunen gjør slik at den ble en av de mest innovative kommuner i hele Norge. Etter den

første samtalen med han ga han meg flere hint i forhold til hvem jeg bør ta kontakt med videre. Jeg var veldig takknemlig for at han strakk sin vennlige hånd mot meg. Etter at jeg har var i kontakt med representanten i virksomhetsstyring og økonomi avdelingen tok jeg kontakt med de to andre informantene han anbefalte meg. Det var kontrollen i Bærum kommune og en nøkkelperson i avdelingen for strategi i utvikling. Kontrolleren i Bærum kommune hadde på en måte nøkkelen til hele prosessen av risikostyringssystemet i kommune, dersom det er kontrollers oppgave å sørge for velfungerende risikostyringsprosesser. Vedkommende hadde lang erfaring med risikostyring i tillegg til at vedkommende holder på å ta en masterutdanning og denne knyttet blant annet til risikostyring. Under intervjuet med kommunenes kontroller skaffet jeg meg masse nyttig informasjon som var godt forklart med tanke på det teoretiske perspektivet. Vedkommende inspirerte meg med de teoriene som ble benyttet gjennom masterstudien og jeg fikk innblikk i en del teoretisk stoff som jeg kunne gått glipp av i oppgaven. Vi brukte god tid under intervjuet ved å drøfte oppgavens problemstilling og vedkommende fortalte meg mye mer om risikostyring enn det jeg tenkte å samle inn. Vedkommens engasjement i undersøkelsen var enorm. Representanten for avdelingen for strategi og utvikling var den andre informanten som ble introdusert av den første informanten. På grunn av at han hadde det travelt i de siste arbeidsdagene i Bærum kommune, fikk jeg til et kort intervju med han via telefon. Ved hjelp av intervjuet med vedkommende kunne jeg undersøke hvordan avdelingen for strategi og utvikling ser på rollen av risikostyring og hvor risikovillige de er i avdelingen som er ment til å gi innovative impulser over hele kommunen.

Den andre informanten i denne undersøkelsen var veldig villig til å gi meg hint vedrørende de andre informantene som kunne gi meg verdifull informasjon. Ved å ha en avgjørende rolle i risikostyring i kommunen kunne vedkommende se hvem som har vært involvert i innovasjonsprosesser. Ved hjelp av denne informanten kom jeg i kontakt med nøkkelpersonen i IKT avdelingen, grunnskoleavdelingen og den andre representanten i strategi og utvikling som jobber med innovasjon. Disse var trolig involvert i store innovasjonsprosesser og deres innsats ble både prisert med statlig belønning og bemerket i medieoppslag.

De nevnte informantene hadde selv bestemte settinger for gjennomføring av intervjuer. Ettersom deres valg var intervjuer innenfor deres lokaler eller via telefon/nettkommunikasjon var det mulig å kombinere intervjuer med arbeidsdagene deres uten tap av tid på å reise andre steder. Siden de valgte informantene disponerer sine egne kontorplasser og møterom, var det lett å skape en avslappende og naturlig atmosfære for de informantene. I tillegg til at de har

mulighet til å vise både dokumentasjon og nettbaserte løsninger som er relevant for undersøkelsen av oppgavens problemstilling. Disse informasjonskildene tok jeg videre med meg siden jeg så viktigheten i å ta dem videre i analysen av sekundærdata.

3.2.2 Sekundærdata

Kommunenes strategiske dokumentasjon, hjemmeside og andre nettsider som er knyttet til kommunenes innovasjonsstrategi, i tillegg til intranett som brukes for intern kommunikasjon i Bærum kommune var gjenstander i undersøkelsen av sekundærdata. Noen datakilder ble anskaffet på egen hånd, mens noen ble anbefalt av deltakerne i undersøkelsen. I sekundærdata var det viktig å se i hvilken grad kommunen er involvert i innovasjonsprosesser, hva kjennetegner innovasjonsprosesser i Bærum kommune, hvor omfattende er innovasjonsprosesser og hva kommunen gjør for å stimulere innovasjonsånden og risikoviljen i kommunen. Nedenfor vises det et sammendrag av de sekundærdata kildene som ble analysert i oppgaven.

Tabell 5.. Oversikt over kilder for sekundærdata

Datakilder	Kildeformat	Begrunnelse
Kommunenes handlingsplan (2017-2020)	Dokument	Det er kommunens overordna strategiske styringsdokument og inneholder mål og retningsvalg for kommunens utvikling (Rudå, 2014).
Langsiktig driftsanalyse og investeringsplan (2016-2035)	Dokument	Langsiktig investeringsplan i Bærum kommune

Innovasjonsstrategi for Bærum kommune	Dokument	Kommunenes håndbok for innovasjonsarbeid
Risikostyringsverktøy i kommunenes interne intranett	Databasert	Brukes internt av de ansatte i kommunen som veiledning i risikostyringsprosesser
Tanketanken.no	Nettside	Brukes i Bærum kommune som nettbasert plattform for deling av innovasjonskompetanse
Innovasjon i Bærum kommune (facebook)	Nettside	Brukes i Bærum kommune som delings plattform for innovasjonskompetanse i sosiale medier

4 Dataanalyse

4.1 Analyse av primærdata

Holme og Solvang (2004) viser til to hovedformer for tekstanalyse – helhetlig analyse og delanalyse. Helhetlig form av analysen passer til å analysere data som gir mening kun i sammenhengen. Mens delanalyser egner seg for analyser av data som muliggjør kategorisering av visse utsagn og så telle dem opp deretter for å komme til en konklusjon. Ettersom alle informanter har besvart samme attributter som er grunnlaget for vurderingen av problemstillingen, vil delanalyse være tilpassende form for analysen av primærdata. Gjennomføring av det første intervjuet var ikke gjennomført ved hjelp av intervjuguiden og var knyttet til introduksjonsfasen for undersøkelsen. Dette var grunnlaget for casebeskrivelsen. De andre intervjuene ble stort sett styrt med intervjuguiden. Ettersom den opprinnelige intervjuguiden ble revidert etter at to intervjuer var ferdig gjennomført, ble noen intervjuer slått sammen i analysedelen og de sees dermed under ett. Det er intervju 3 + intervju 5 = intervju 3 og intervju 2 + intervju 4 = intervju 2. Det er viktig å understreke at intervjuers innhold til intervju 2 og 3 er likeverdige i forhold til de andre fire intervjuene.

Siden de fire attributtene fra Hillsons (1997) modell og tilhørende elementer er sentrale ved vurderingen av problemstillen, var det avgjørende å tilpasse intervjuguiden til at den muliggjør å vurdere disse attributtene. Mangler i den opprinnelige intervjuguiden ble avdekket etter de to første intervjuene ble transkribert. Intervjuguiden ble veltilpasset ved andre forsøk. Til tross for at intervjuguiden hadde et åpent spørsmål om informantene er villige til å si noe mer som kunne vært viktig for oppgaven, var det kun to informanter som svarte positivt på det. Dette handlet stor sett om råd angående sekundærdata som kunne studeres.

Etter at intervjuene var gjennomført gikk jeg over til transkriberingen av disse intervjuene. På grunn av problemer med PC-en under arbeidet med oppgaven, og at det første transkriberte intervjuet forsvant, måtte det intervjuet transkriberes på nytt. I tabellen nedenfor illustreres det tidsforbruk ved transkriberingen.

Tabell 6. Tidsforbruk under transkriberingsarbeidet

Intervju nr.	Dato	Aktører	Tidsforbruk
Intervju 1	30 januar 2017	Informant A	6 timer 48 minutter
Intervju 2	30 mars+ 4 mai	Informant B	6 timer 8 minutter
Intervju 3	30 mars+ 3 mai	Informant A	4 timer 26 minutter
Intervju 4	3 april	Informant C	4 timer 13 minutter
Intervju 5	28 april	Informant D	4 timer 15 minutter
Intervju 6	8 mai	Informant E	5 timer 30 minutter
Intervju 7	12 mai	Informant F	1 time 48 minutter

4.2 Analyse av sekundærdata

Ved å få overblikk over tilgjengelige kilder av sekundærdata, vises det at helhetlig form for analyse passer mest siden de ulike sekundære datakildene belyser ikke samme temaer, helhetlig bildet av . For eksempel, dokument ”Innovasjonsstrategi i Bærum kommune” omfatter teoretisk rammeverk som anvendes i strategiarbeidet i kommune, mens dokument Langsiktig driftsanalyse og investeringsplan (2016-2035) gir oversikt over de planlagte investeringsprosjekter, tilhørende analyser og sammendrag av risikobildet i forbindelse med investeringsprosjekter.

4.3 Etske avveininger

Ifølge Johannessen og et al. (2011) studieprosjekter som gjennomføres ved universiteter og høyskoler er meldepliktige til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjenestene AS (NSD). Oppmelding av studieprosjektet var velgjennomført på NSD sin nettside, www.sd.uib.no/personvern. Meldingen om studieundersøkelsen var gitt i god tid før det første intervjuet. Ved å få bekreftelse fra NSD at mitt meldeskjema har vært gjennom vurdering og de gir meg tillatelse å starte undersøkelsen, betydde det at primærdatainnsamling kunne startes.

For å sikre det etiske forhold til de informantene markeres de ikke med fullt navn i analysedelen, men heller ble markert med en bokstav, for eksempel, ”Informant A”. Det andre tiltaket for å sikre etiske forhold gjelder intervjuer som ble gjennomført via telefonsamtale. Under telefonintervjuene var det viktig å sikre at ingen andre befinner seg i det samme rommet. Både de telefonintervjuene og intervjuene ved fysisk oppmøte foregikk under lydopptak. Bruk av lydopptak innebærer at hele intervjuet var tatt opp med digitale løsninger og det er viktig å sikre at dette gjøres på en åpen måte. Bruk av lydopptak ble samstemt med de gjeldende informantene.

5 Dataanalyse

5.1.1 Attributt 1: Risikokultur

Risikokultur er en av attributtene som avgjør hvor moden organisasjonen er ved anvendelsen av risikostyring (Hillson, 1997). Ifølge Hillson (1997) kan risikokulturen studeres ved å vurdere organisasjonens risikoholdninger, ledelses, incentivordninger. I løpet av undersøkelsen ble det avdekket at 66,8% av de kommunale sektorene som deltatt i undersøkelsen har stor toleranse for risiko. Det er viktig å understreke at avdelingen for strategi og utvikling gir litt annerledes uttalelser i forhold til risikoholdninger, men deres uttalelser knyttes til deres oppfatninger om risikoholdninger på tvers av kommunen og de mente at noen kommunale sektorer er veldig framoverlente og noen sektorer kjennetegnes av lite risikotoleranse, mens i summen blir det moderat toleranse for risiko. Tabell X illustrer prosentvis fordeling av risikoholdninger som dominerer i kommunen.

Tabell 6. Fordeling av risikoholdninger i ulike kommunale sektorer

Kommunal sektor	Stor toleranse for prøving og feiling	Moderat toleranse for å ta risiko	Ingen toleranse for å ta risiko
Strategi og utvikling		X	
Strategi og utvikling (innovasjon)		X	
Virksomhetsstyring og økonomi	X		
IKT	X		
Kontrolling	X		
Grunnskole	X		
Totalt	66,8%	33,2%	0%

Hva legger man i begrepet ”risiko” avgjør hva slags risikooppfatninger har organisasjonen (Hillson, 1997). I denne analysen kartlegges risikooppfatninger som dominerer i kommunale sektorer som har deltatt i studien og synliggjøres i tabellen nedover.

Tabell 7. Fordeling som viser hvor støttende ledelse er i forhold til risikostyringsprosesser i de ulike avdelingene

Kommunal sektor	Risiko med positivt innhold	Risiko med både negativt og positivt innhold	Risiko med negativt innhold
Strategi og utvikling		X	
Strategi og utvikling (innovasjon)			X
Virksomhetsstyring og økonomi	X		
IKT		X	
Kontrolling	X		
Grunnskole	X		
Totalt	49,8%	33,2%	16,6 %

Ledelsesstil er det andre elementet som avdekker hvorvidt risikokulturen er velfungerende. Alle de informantene som deltok i undersøkelsen nevnte at ledelsen i Bærum kommune er veldig støttende både i forhold til å oppmuntre til å ta risiko og er støttende ved risikostyringsprosesser, hvis det oppstår behov for lederekspertise. Derfor viser fordelingen at ledelsesstilen er enstemmig støttende. Dette vises i figuren nedenfor.

Tabell 8. Fordeling som viser hvor støttende ledelse er i forhold til risikostyringsprosesser i de ulike avdelingene

Kommunal sektor	Lite støttende ledelse	Moderat støttende ledelse	Støttende ledelse
Strategi og utvikling			X

Strategi og utvikling (innovasjon)			X
Virksomhetsstyring og økonomi			X
IKT			X
Kontrolling			X
Grunnskole			X
Totalt	0%	0%	100%

Incentivordninger er det siste elementet som brukes ved vurdering av risikokulturen (Hillson, 1997). Det ble avdekket at ingen av de studerte kommunenes sektorer hadde noe som helst incentivordninger som knyttes til risikotaking eller vellykkede innovasjonsprosjekter. Informantene oppfatter det som en av de faktorene som kunne gi positiv innflytelse for å stimulere risikokulturen.

Dessuten de fleste informantene nevnte innovasjons pris som Bærum kommune fikk i fjor. Denne innovasjonsprisen tildeles av kommunal og moderniseringsdepartementet til kommuner som viser sin innsats i innovasjon som en årlig ordning. Ettersom denne innovasjonsprisen ikke er kommunens incentivordning, så ville det vært misvisende å ta det med i vurderingen av problemstillingen. Figuren nedenfor viser at ingen av de studerte sektorene har incentivordninger som er knyttet til risikokulturen.

Tabell 9. Prosentvisfordeling av bruk av incentivordninger i ulike sektorer

Kommunal sektor	Insentivordninger	Har ikke insentivordninger
Strategi og utvikling		X
Strategi og utvikling (innovasjon)		X

Virksomhetsstyring og økonomi		X
IKT		X
Kontrolling		X
Grunnskole		X
Totalt	0%	100%

5.1.2 Attributt 2: Prosess

En moden risikostyringsprosess kjennetegnes av at det knyttes til organisasjonens målhierarki, overordnet strategi og tar høyde for organisasjonens risikoappetitt (Hillson, 1997). I tillegg er det viktig å tenke på risikostyring som en integrert del av innovasjonsprosessen. Derfor ble det undersøkt hvordan risikostyringsprosessen implementeres i innovasjonsprosesser. Undersøkelsen viser at ulike kommunale sektorer har ulike syn på dette og fordelingen som viser hvordan risikostyring implementeres i innovasjonsprosesser illustreres i tabellen nedenfor.

Tabell 10. Fordelingen som viser hvordan risikostyring implementeres i innovasjonsprosesser avhenger av kommunal sektor

Kommunal sektor	Risikostyring implementeres ved startfasen i innovasjonsprosessen	Risikostyring implementeres vanligvis langs innovasjonsprosessen	Har ikke kjennskap om dette
Strategi og utvikling	X		
Strategi og utvikling (innovasjon)		X	
Virksomhetsstyring og	X		

økonomi			
IKT		X	
Kontrolling			X
Grunnskole		X	
Totalt	33,2%	49,8%	16,6%

Tabell 11. Fordeling som viser hvis de kommunale sektorene som deltok i denne studien knytter risikostyring i innovasjonsprosesser til kommunenes målhierarki

Kommunal sektor	Risikostyringsprosesser tar høyde for kommunale målsettinger og overordnede strategi	Risikostyringsprosesser tar delvis høyde for kommunale målsettinger og overordnede strategi
Strategi og utvikling		X
Strategi og utvikling (innovasjon)		X
Virksomhetsstyring og økonomi	X	
IKT		X
Kontrolling	X	
Grunnskole	X	
Totalt	50%	50%

Det er viktig å definere hva organisasjonens risikoappetitt er i tillegg til at risikostyringsprosesser bør ta betraktning til risikoappetitten (Hillson,1997).

Tabell 12. Fordeling om de ulike sektorene tar høyde til risikoappetitt i risikostyring i innovasjonsprosesser

Kommunal sektor	Har definert risikoappetitt og risikoappetitten tas i betraktning i risikostyringsprosesser	Har ikke avklart risikoappetitt og dermed ikke tas i betraktning i risikostyringsprosesser
Strategi og utvikling	X	
Strategi og utvikling (innovasjon)	X	
Virksomhetsstyring og økonomi	X	
IKT	X	
Kontrolling	X	
Grunnskole	X	
Totalt	100%	0%

For at innovasjonsprosjekter blir gjennomført uten negative konsekvenser er det avgjørende å ha nok ressurser som trengs i forbindelse med risikostyring (Hillson,1997).

Tabell 13. Fordeling som viser hvordan oppfatter informantene om ressurstilgangen ved resultatstyring i innovasjonsprosesser

Kommunal sektor	Moderat tilgang til ressurser	Tilfredsstillende tilgang til ressurser
Strategi og utvikling	X	
Strategi og utvikling (innovasjon)		X
Virksomhetsstyring og økonomi		X

IKT		
Kontrolling	X	X
Grunnskole	X	
Totalt	50%	50%

5.1.3 Attributt 3: Verktøy

Ved vurderingen av risikostyringsverktøy er det viktig å se på om organisasjonen har tilgang til risikostyringsrammeverk, har en etablert metode for risikostyring og om organisasjonen har nødvendige ressurser for risikostyringsprosesser (Hillson, 1997).

Tabell 14. Fordeling som viser hvis de kommunale sektorene som deltok i denne studien har gjort seg kjent med kommunenes risikostyringsrammeverk og har tilgang til dette rammeverket.

Kommunal sektor	Har både kjennskap om rammeverket og har tilgang til dette rammeverket	Har moderat kjennskap til rammeverket og har tilgang til dette rammeverket	Har lite kunnskap om rammeverket, men har tilgang til rammeverket
Strategi og utvikling			X
Strategi og utvikling (innovasjon)			X
Virksomhetsstyring og økonomi		X	
IKT		X	
Kontrolling	X		

Grunnskole		X	
Totalt	16,6%	49,8%	34,6%

5.1.4 Atributt 4: Kompetanse

Kompetanse i risikostyring er en av forutsetningene for å kunne gjennomføre risikostyring. Kompetanse omfatter både erfaring og faglige kvalifikasjoner (Hillson, 1997). I løpet av intervjuene ble det avdekket at de fleste informantene har hatt lang erfaring med risikostyring. Det er viktig å understreke at erfaring med risikostyring har de fra ulike arbeidsstillinger, dette innebærer at involveringsgrad i risikostyringsprosesser varierer fra stilling til stilling.

Tabell 15. Fordeling som viser hvor omfattende erfaring har de nøkkelpersonene i de kommunale avdelingene som deltok i undersøkelsen.

Kommunal sektor	27 års erfaring	24 års erfaring	17 års erfaring	12 års erfaring	4 års erfaring
Strategi og utvikling		X			
Strategi og utvikling (innovasjon)					X
Virksomhetsstyring og økonomi	X				
IKT	X				
Kontrolling			X		
Grunnskole				X	
Totalt	33,2%	16,6%	16,6%	16,6%	16,6%

Faglige kavitajoner i risikostyring kan variere også. Det kan enten være utdannelsesprogrammer, ”in-house” risikostyringsprogrammer eller læring gjennom erfaring. De fleste informantene ikke har hatt risikostyring i løpet av sin utdanning. Fordeling som synliggjør informantenes faglige bakgrunn illustreres i tabellen nedover.

Tabell 16. Fordeling som viser hva slags kvalifikasjoner i risikostyring har de deltakerne i undersøkelsen.

Kommunal sektor	Læring gjennom erfaring	Utdanning
Strategi og utvikling	X	
Strategi og utvikling (innovasjon)	X	
Virksomhetsstyring og økonomi		X
IKT	X	
Kontrolling		X
Grunnskole	X	
Totalt	66,8%	33,2%

Tabell viser sammendrag av hele analysen. Den viser at risikostyring i innovasjonsprosesser i Bærum kommune tilsvarer naturlig nivå med 66,4 prosentpoeng, normalisert nivå med 16,65%, nybegynner nivå med 9,3% og nivå naive med 7,6%.

Tabell 17. Illustrasjon av hvorvidt risikostyrings ferdigheter i innovasjonsprosjekter tilsvarer naturlig bruk

Atributter	Nivå 1: Naive	Nivå 2: Nybegynner	Nivå 3: Normalisert	Nivå 4: Naturlig	Elementer
<i>A1: Kultur</i>	E4: Fraværende insentiver (100%) Totalt: 25%	E2: Risiko er noe negativt (16,6%) Totalt: 4,15%	E1: Moderat toleranse for risiko (33,2%) E2: Risiko er både negativt og positivt (33,2%) Totalt: 16,6 %	E1: Høy toleranse for risiko (66,8 %) E2: Risiko er noe positivt (49,8%) E3: Ledelsesstil er absolutt støttende (100%) Totalt: 54,15 %	E1: Risikoholdninger E2: Risikooppfatning E3: Ledelsesstil E4: Insentiver
<i>A2: Prosess</i>	E5: Har ikke kjennskap om hvordan risikostyring implementeres i innovasjonsprosesser (16,6%) Totalt: 5,5%	E5: Risikostyring implementeres i startfasen i innovasjonsprosessen (33,2%) Totalt: 11,1 %	E6: Risikostyring i innovasjonsprosesser tar delvis høyde for kommunenes målsettinger og overordnede strategi (50 %) Totalt: 16,7 %	E5: Risikostyring implementeres langs innovasjonsprosessen (49,8%) E6: Risikostyring i innovasjonsprosesser tar høyde for kommunenes målsettinger og overordnede strategi (50 %) E7: Stor risikoappetitt og det tas i betraktning i risikostyringssystem (100%) Totalt: 66,6 %	E5: Implementering i innovasjonsprosessen E6: Målhierarki/Strategi E7: Risikoappetitt
<i>A4 :Kompetanse</i>		E8: Begrenset til personer med lite formell utdanning (66,8 %)		E8: Risikostyringskunnskaper oppnådd gjennom formell utdanning (33,2%) E9: Alle har en god erfaring med risikostyring alt	E7: Erfaring E8: Utdanning

	Totalt: 0%	Totalt: 33,4 %	Totalt: 0%	fra 4 år til 27 år (100%) Totalt: 66, 6%	
A5: Verktøy	Totalt: 0%	E9: Har lite kunnskap om rammeverket, men har tilgang til rammeverket ved behov (16,6%) Totalt: 5,5%	E9: Moderat kjennskap til risikostyringsrammeverket og har tilgang til rammeverket ved behov (49,8%) E11: Har moderat tilgang til nødvendige ressurser (50%) Totalt: 33,3%	E9: Har kunnskap om risikostyringsrammeverket og har tilgang til rammeverket (34,6%) 10E: alle er bevisste på hvordan risikostyringsmetode gjennomføres (100%) 11E: Har vanligvis tilgang til nødvendige ressurser for risikostyringsprosesser (50%) Totalt: 61,5%	E9: Rammeverk E10: Metode E11: Ressurser
Gjennomsnittlig %	7,6%	13,5%	16,65%	62,2%	

5.2 Analyse av sekundærdata

Til grunn for sekundærdataanalyse ligger følgende nettsider og dokumenter:

Langsiktig driftsanalyse og investeringsplan (2016-2035)
Innovasjonsstrategi for Bærum kommune
Kommunal handlingsplan
Tanketanken.no
Innovasjon i Bærum kommune (facebook)

Hensikten bak analysen av sekundærdata var å avdekke hvilken grad kommunen er involvert i innovasjonsprosesser, hva kjennetegner innovasjonsprosesser i Bærum kommune, hvor omfattende er innovasjonsprosesser og hva kommunen gjør for å stimulere innovasjonsånden.

Tanketanken.no gir en god oversikt over innovasjonsprosjekter som planlegges i Bærum kommune. Tabellen nedenfor viser denne oversikten.

Tabell 18. Oversikt over innovasjonsprosjekter i Bærum kommune og typer innovasjon

Innovasjonsprosjekt	Beskrivelse	Type innovasjon
Digital oversikt i plan og byggesaker	Innbyggere i Bærum kommune vil få tilgang til informasjon over det som planlegges å bli bygget	Inkrementell og på systemnivå
Yong Happy Minds	Et psykologisk program for skolesektor med formål å fremme barnas psykiske helse gjennom et spesialutviklet program	Geografisk, inkrementell og på komponentnivå

Evnerike barn	Digital plattform for de foresatte, oppskrifter på hvordan man kan gjenkjenne evnerike barn og oversikt over deres opplæringbehov	Inkrementell og på komponent nivå
Ungdomsklubb	Et prosjekt for å forebygge ungdoms avsosialisering på grunn av mye dataspill hjemme	Inkrementell og på system nivå
Miljøvaktmestere	Et tiltak for et godt nabomiljø	Radikal og på system nivå (nominert til innovasjons pris 2015)
Kompetanseplan	En digital løsning der hvor det regelmessig oppdateres informasjon om hva ansatte må kunne i forhold til nedkommende krav for yrker i kommunen	Inkrementell og på komponent nivå
Digital skolehverdag-nettbrett 1:1		Inkrementell og på komponent nivå (innovasjons pris 2016)
Smart matleveranse	En digital løsning som lar eldre brukere bestille mat rett fra stua på en lettvinnt måte	Radikal og på system nivå
Felles kantineordning med målgrupper minoritetsspråklige og utviklingshemmende	En innovativ måte å kombinere kommunale tjenester med arbeidspraksis	Inkrementell og på komponent nivå

For å oppsummere hva kjennetegner innovasjonsprosjekter i Bærum kommune ble alle de nevnte prosjektene klassifisert i forhold til hvor stor nyhetsgrad er i innovasjonsprosjekter og hvor omfattende er innovasjonsprosjekter.

Tabell 19. Fordeling av innovasjonsprosjekter i forhold til ulike innovasjonstyper

Typer av innovasjon	Summen	Prosentvis andel
<i>Inkrementell og på system nivå</i>	<i>1+1</i>	<i>22,2%</i>
<i>Inkrementell og på komponent nivå</i>	<i>1+1+1+1+1</i>	<i>55,6%</i>
<i>Radikal og på system nivå</i>	<i>1+1</i>	<i>22,2%</i>

Ut fra de valgte sekundærdata ble det identifisert flere aktiviteter som stimulerer innovasjon i Bærum kommunen:

- Digital plattform for kommunikasjon med de interessentene med tanker på innovasjon (Innovasjon i Bærum kommune på facebook)
- Nettside som dedikert for kommunenes innovasjonsprosjekter og innovasjonsstimulerende tiltak i kommunen (www.tanketanken.no)
- Ledelsesutviklingsprogrammet i innovasjon og ledelse (LUP)
- Samarbeide med de interessentene
- Deling av sin suksess med innovasjon som fikk nasjonal oppmerksomhet
- Innbyggerpanel for å ha dialog med innbyggere i forbindelse med innovasjon i kommunen
- Innovasjonsstrategi” På vei mot morgens dager” er et hjelpemiddel for de ansatte i kommunen med oversikt over verktøy, metoder, rammeverk knyttet til innovasjon

5.3 Generelle mønstre ved analysen

For å kunne vurdere oppgavens problemstilling ble det brukt fire attributter og elleve elementer som defineres i Hillsons (1997) modenhetsmodell. Ved analysen av primærdata kommer det tydelig frem at ferdighetsnivået ved håndtering av risiko i innovasjonsprosjekter i Bærum kommune ligger mer på det naturlige nivået enn i de andre nivåene i Hillsons (1997) modenhetsmodell og ligger på 66,4 %. Dette kan først og fremst begrunnes med at ledelsesstilen er veldig støttende i forhold til risikohåndtering i innovasjonsprosjekter i tillegg til at kommunen har økt bevissthet rundt sin risikoappetitt: den er både definert og den tas høyde for i innovasjonsprosjekter. I tillegg var alle informantene godt kjent med standarder for risikostyringsmetoden, de var godt kjent med hvordan den anvendes i praksis og dette gir stor innflytelse på at modenhetsnivå ved risikostyring kan betraktes som mer eller mindre normalt.

De deltakerne i undersøkelsen skårer også høyt når det gjelder risikoholdninger, der høy toleranse for risiko kjennetegner 66,8 % av de undersøkte avdelingene. Og moderat risikotoleranse ligger på 33, 2 %. Det er viktig å påpeke at ingen har svart at de har negative risikoholdninger. De fleste mener å være fremoverlent i forhold til risiko er bare positivt for kommunen og kommunens innbyggere.

Det bør også nevnes at det kun er halvparten av deltakerne som er bevisst på viktigheten i å implementere risikostyring langs hele innovasjonsprosessen. Det ble nevnt i teoridelen at risikobilde har en tendens til å være mer nøyaktig i senere faser i innovasjonsprosjekter. 33,2 % av de deltakerne i undersøkelsen nevnte at de implementerer risikostyring i startfasen i innovasjonsprosjekter. Dette kommer sikkert av overtroisk tenking der man tror at risikobildet ikke varierer i forhold til ulike faser i innovasjonsprosesser.

50 % av deltakerne i undersøkelsen hevder at risikostyring i innovasjonsprosesser er delvis koblet opp mot kommunenes målsettinger og overordnet strategi. Dette gir tegn på at risikostyringssystem gir utslag på å være fragmentert, siden hovedforutsetninger for en helhetlig risikostyring er at risikostyring på prosjektets nivå må knyttes til organisasjons overordnede målsettinger og strategi. Når det gjelder kompetanse, så skårer kommunens representanter lite på nivå av formell utdanning med kurs i risikostyring. De fleste informantene nevnte at å lære gjennom erfaring ikke er noe problem, problemet kan forekomme kun i tidsforbruk, siden det krever tid til å sette seg i det teoretiske stoffet. I

tillegg nevnte alle informantene at de er dyktige på å dele sin erfaring med risikostyring enten det er på sektornivå eller på tvers av kommunen.

Halvparten av informantene visste ikke hva risikostyringsrammeverket innebærer, men de visste godt hvor de kan finne beskrivelsen på rammeverket hvis det oppstår behov for det.

Begrenset tilgang til nødvendige menneskelige eller finansielle ressurser ikke har vært et stort problem i de kommunale sektorene.

Det bør også understrekkes at det ikke finnes incentivordninger som er knyttet til risikostyring eller innovasjonsprosesser. De fleste informantene opplever det som noe negativt og har tro på at dette ville gi en positiv innflytelse for kommunen.

5.5 Hovedfunn og konklusjon

Bærum kommune er en av mest innovative kommuner i Norge. Innovasjonsevne i Bærum kommune ble belønnet med den statlige innovasjonsprisen i 2016. Innovasjonsprisen var knyttet til innovasjon innen skole- og velferdssektoren.

De fleste innovasjonsprosjekter som har vært i Bærum kommune i de siste 1,5 år kjennetegnes med at de er inkrementelle. Det vil si at det som ble innført er en form for forbedring av den gamle løsningen.

I følge Hillsons (1997) modenhetsmodell vil Bærum kommune sine ferdigheter ligge på det naturlige nivået med 62,2 %. Det finnes en rekke områder Bærum kommune kunne jobbe med for å forbedre risikostyring i innovasjonsprosesser. Først og fremst er det incentivordninger. Incentivordninger kan medvirke positive risikoholdninger i kommunen og alle de informantene betrakter som en ulempe for risikokultur.

Det bør nevnes at alle informanter har ganske like tolkninger for de nøkkelbegrepene som ”risiko”, ”risikostyring” og ”innovasjon”. Felles begrepsforståelse gir positiv innflytelse på kommunikasjon rundt temaet .

Det er kun en informant som kunne svare fullstendig om risikostyringsrammeverk. Dette sier om at kunnskap om risikostyringsrammeverket bør tilføres på tvers av kommunen. Dette er viktig for å etablere et bevisst forhold til risikostyringen, i tillegg til er det viktig å kunne for å kommunisere rundt risikostyringsproblemtillingene.

Det bør også jobbes med å stimulere til økt bevissthet at risiko kan gi positive konsekvenser heller å ha negative forventninger. Det vil være mer risikofremmende kultur hvis kommunens ansatte fokuserer på positive utfall og det som vil medføre gevinst.

Det er også viktig å ivareta helhetlig risikostyringssystem. En moden organisasjons risikostyringsprosess forutsetter at risikostyring knyttes til organisasjons målsettinger og overordnede strategier.

Intervjuguide (den første versjonen)

Fase 1. Litt om masteroppgaven

Jeg har lyst til å utforske hvordan Bærum kommune håndterer risiko i innovasjonsprosjekter. I løpet av intervjuet vil jeg derfor prøve å avdekke hva deres risikostyringsverktøy inneholder, hvordan dere implementerer og gjennomfører risikostyring i innovasjonsprosesser.

Fase 2. Informering om intervjuet.

Fase 3. Overgangsspørsmål

- Hva legger du i begrepene ”risiko”, ”risikostyring” og innovasjon”?
- Hvor mange år har du jobbet i den nåværende stillingen? Har du erfaring med risikostyring (+ fra andre arbeidsteder)?
- Hva er formålet med deres risikostyring?

Fase 4 Nøkkelspørsmål

- Hva gjør Bærum kommune for å håndtere risiko i forbindelse med innovasjon?
- Kan du beskrive kort deres risikostyringsverktøy (+ rapportering)?
- Hvem involveres i utformingen av risikostyring?
- Hvem har ansvar for oppfølging av risiko? Har dere noen rutiner på det?
- Har dere god erfaring med risikostyring i innovasjonsprosjekter? Hvorfor ikke, hvis nei.

- Har dere rutiner på å evaluere effekten på risikostyringsprosesser for å sikre optimal resultatoppnåelse? Hvis ja, hvordan foregår dette?
- Tar deres økonomistyringssystem hensyn til risikostyring? Gir det mulighet til ledere å overvåke alle prosjektets risikoer?

Fase 5. Avslutning

Er det noe mer du vil nevne om risikostyring i innovasjonsprosjekter?

Takk for at du kunne stille opp!

Intervjuguide (Revidert)

Fase 1. En kort samtale om masteroppgaven

Jeg har lyst til å utforske hvordan Bærum kommune håndterer risiko i innovasjonsprosjekter. I løpet av intervjuet vil jeg derfor prøve å avdekke hva deres risikostyringsverktøy inneholder, hvordan dere implementerer og gjennomfører risikostyring i innovasjonsprosesser.

Fase 2. Informering om intervjuet.

Fase 3. Overgangsspørsmål

- Hva legger du i begrepene ”risiko”, ”risikostyring” og ”innovasjon”?
- Hvor mange år har du jobbet i den nåværende stillingen? Har du erfaring med risikostyring (+ fra andre arbeidsteder)?

Fase 4 Nøkkelspørsmål

- Hva gjør Bærum kommune for å håndtere risiko i forbindelse med innovasjon?
- Hvordan oppfatter du kommunenes vilje til å ta risiko i innovasjonsprosesser? Finnes det noen politiske begrensninger for hvor stor risiko kommune kan håndtere i forbindelse med innovasjonsprosesser?
- Kan du beskrive kort deres risikostyringsverktøy (rammeverk; risikostyringsmetode)?
- På hvilken måte implementeres risikostyring i innovasjonsprosesser?

- Hvem har ansvar for oppfølging av risiko? Har dere noen rutiner på det?
- Fortell litt om din erfaring med risikostyring i innovasjonsprosesser. Anvender dere risikostyring på samme måte i alle innovasjonsprosesser? Hvis ikke, hva ligger til grunn ved ulik anvendelsen?
- Har dere rutiner for å evaluere effekten av risikostyring? Hvis ja, hvordan foregår dette?
- Hvordan betrakter du deres risikokultur (med tanke på holdninger; oppfatning av risiko; ledelse; insentiver)?
- Har du opplevd manglende kompetanse i risikostyring blant de involverte i innovasjonsprosesser? Hva bygges dere kompetanse i risikostyring på (utdanning; opplæringsprogrammer; læring gjennom erfaring)?
- Gjør dere noe for å overføre deres erfaring med risikohåndtering på tvers av kommunen/enheter?
- Synes du at risikostyring i innovasjonsprosjekter anvendes i tråd med kommunenes overordnede mål, strategi og verdier?

Fase 5. Avslutning

Er det noe mer du vil nevne om risikostyring i innovasjonsprosjekter? Er det noe dokumentasjon som er relevant jeg kunne se på?

Takk for at du kunne stille opp!

Litteraturliste:

Halman & Keizer, 1994. International Journal of Project Management, Volume 12,nr 2, s.75-80

Dewulf, 2013. Sustainable Product Innovation: The Importance of the Front-End Stage in the Innovation Process

Berglund, 2007. RISK CONCEPTION AND RISK MANAGEMENT IN CORPORATE INNOVATION: LESSONS FROM TWO SWEDISH CASES

Ciociu & Dobrea, 2010. The role of standardization in improving the effectiveness of integrated risk management

Hillson & murray-Webster, 2005. UNDERSTANDING AND MANAGING RISK ATTITUDE.1-11

Genus & Coles, 2006. FIRM STRATEGIES FOR RISK MANAGEMENT

Yin, 2012. Supplier risk management: An economic model of P-chart considered due-date and quality risks. Vol.139(1):58-64

Miles & Hubermann, 1994. Qualitative Data Analysis. 278-280

Holme og solvang, 2004. Metodevalg og metodebruk

Kristoffersen, 2014. Virksomhetsstyring og regnskapsorganisering: lærebok

Jaacobsen og Thorsvik, 2009. Hvordan organisasjoner fungerer

Vasile & Croitoru, 2012. Integrated Risk Management System – Key Factor of the Management System of the Organization. Kap.12

Hillson, 1997. How to Manage Project Opportunity and Risk: Why Uncertainty Management Can be a Much Better Approach Than Risk Management

Manuel Ferreira Rebelo, Rui Silva, Gilberto Santos, (2017) "The integration of standardized management systems: managing business risk", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 34 Issue: 3, pp.395-405

Keizer, 2002. Diagnosing risk in new product development

Ward & Chapman, 2003. Project Risk Management: Processes, Techniques and Insights, 2nd Edition

Simon, 2009. Risk and Financial Management in Construction

Halman & Keizer, 1994. Diagnosing risks in product-innovation projects
Volume 12, Issue 2, May 1994, Pages 75-80

Bowers J & Khorakian A (2014) Integrating risk management in the innovation project, *European Journal of Innovation Management*, 17 (1), pp. 25-40.

Allan Afuah, 2003. Innovation Management: Strategies, Implementation and Profits

Mason, 2006. IT risk management framework and methods

Nordiske undersøkelser for offentlig innovasjon, 2011. SSB (Nyskaping også i offentlig sektor)

Asbury, 2004. CL 616 Leading Change

Partanen, 2014. Innovation Types and Network Relationships

Garcia and Calantone, 2002. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review

E.Ries, 2011. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses

Tidd & Bessant, 2016. STRATEGIC INNOVATION MANAGEMENT

Mahroum, 2008. Towards a Functional Framework for Measuring National Innovation Efficacy

Keizer et al, 2005. Risks in new product development: devising a reference tool

Ulwick, Anthony W., *What customers want*. New York: McGraw-Hill 2005, Glossary, 180.

Leonard, Dorothy, and Swap Walter. 1999. *When Sparks Fly*. Boston: Harvard Business School Press, 7.

Tidd, J. and Bessant, J. Managing Innovation. 4th edition. Wiley (2009)

<https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/> Foyn, Frank. "Innovasjon i offentlig sektor." SSB Rapport 25 (2011)

[rapp_201125/rapp_201125.pdf](#) (inn i off) Q1. What is the duration of a given task instance of "tender evaluation"? (

Klenke, K. (2003). The “S” Factor in Leadership Education, Practice and Research, *Journal of Education for Business*, 79(1),56-60.

<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/innovasjon-i-kommunene-skal-premieres/id751863/>