



MASTEROPPGAVE

Velferdsstaten i en app?

- En studie av Nyby som sosialt entreprenørskap for å løse velferdsstatens utfordringer.

The welfare state in an app?

- A study of Nyby as social entrepreneurship to solve the welfare state's challenges.

Mohammed Nazar

Master i innovasjon og ledelse

Institutt for økonomi og administrasjon

Veileder: Jill Merethe Loga

22 mai 2020

Oppgavens tittel: Velferdsstaten i en app?

Leveret dato: 22.05.2020

Masteroppgavens omfang: 30 studiepoeng

Forfatter: Mohammed Nazar

Mastergrad: Master i innovasjon og ledelse

Tall sider u/vedlegg: 81

Veileder: Jill Merethe Loga

Tall sider m/vedlegg: 105

Studieobjekt: Nyby

Metodevalg: Kvalitativ casestudiet

Sammendrag:

I denne oppgaven undersøker jeg hvordan sosiale entreprenører bidrar med teknologiske innovasjoner og nye samarbeidsformer, som kan bidra til å løse velferdsutfordringer. Behov for nye samspill og samarbeidsmuligheter mellom offentlig, privat og frivillig sektor har fått økt oppmerksomhet både på den politiske agenda, i den offentlige debatten og i mediene, og også innen akademia de senere årene, for å møte kommende velferdsutfordringer. Formålet med studien er å gi en forståelse av hvordan det er mulig å løse velferdsutfordringer i samarbeid mellom offentlig, privat og frivillig. Dette har blitt gjort ved å studere Nyby sitt bidrag i å styrke den nordiske velferdsmodellen. I den forbindelse bygger oppgaven på 9 dybdeintervjuer fra fire norske fylker: Oslo, Vestland, Trøndelag og Viken. Forskningsspørsmålet som jeg besvarer i denne masteroppgaven er:

Hvordan kan Nyby bidra til å løse velferdsutfordringer ved hjelp av teknologi?

Mine funn tyder på at Nyby blir oppfattet som et supplement for å avlaste velferdsstaten med fremtidige velferdsutfordringer, en løsning som hjelper med de *ikke-lovpålagte oppgavene* i velferdsstaten. Dette er oppgaver som fremheves som også svært viktige i samfunnet, men som ikke allerede blir utført av det offentlige. Videre viser studien at de etablerte tekniske systemer i den norske offentlige sektoren skaper utfordring for Nyby som ønsker å innovere sammen med kommuner. Studien tyder også på at bestemte verdier i den skandinaviske velferdsmodellen potensielt kan bidra til å skape utfordringer for Nyby. Blant mine funn er også at overbruk av frivilligheten i Norge og i den offentlige sektoren kan føre med seg store konsekvenser, som blant annet at organisasjoner mister kompetansen eller tilgang til ressurser for å løse viktige oppgaver i samfunnet.

Summary:

In this paper I'm investigating how social entrepreneurs contribute with technological innovations and new forms of collaboration, which can help solve welfare challenges. The need for new interaction and collaboration opportunities between the public, private and voluntary sectors has received increased attention both on the political agenda, in the public debate and in the media, and also within academia in recent years, in order to meet future welfare challenges. The purpose of the study is to provide an understanding of how it is possible to solve welfare challenges in collaboration between public, private and voluntary. This has been done by studying Nyby's contribution to strengthening the Nordic welfare model. In this context, the thesis is based on 9 in-depth interviews from four Norwegian counties: Oslo, Vestland, Trøndelag and Viken. The research question that I'm answering in this master's thesis is:

How can Nyby help solve welfare challenges using technology?

My findings suggest that Nyby is perceived as a supplement to relieve the welfare state with future welfare challenges, a solution that helps with the non-statutory tasks in the welfare state. These are tasks that are also emphasized as very important in society, but are not already carried out by the public. The study also shows that the established technical systems in the Norwegian public sector create a challenge for Nyby who wants to innovate together with municipalities. The study also suggests that certain values in the Scandinavian welfare model can potentially create challenges for Nyby. Among my findings is also that the overuse of voluntaryism in the Norwegian public sector can have major consequences, such as organizations lose their competence or access to resources to solve important tasks in society.

Stikkord for bibliotek:

Sosialt entreprenørskap, innovasjon i offentlig sektor, sosial innovasjon, velferdsutfordringer, samskaping, aktivt medborgerskap, New Public Governance, digitalisering i velferdsstaten, behov i velferdsstaten, mobilisering av frivillighet.

Forord

To-årig masterstudium innen innovasjon og ledelse ved Høgskulen på Vestlandet er ferdig, jeg kom i mål!

Takk til alle informanter, takk for at dere tok dere tid til å dele deres erfaringer og kunnskap med meg. Jeg er veldig takknemlig for deres engasjement, innspill, ærlighet og samarbeidsviljen som har gitt grunnlaget for denne studium.

Før masterprosessen startet hadde jeg deltatt på valgfaget MOØ232 «Public innovation». Både faget og min veileder Jill Merethe Loga som hadde ansvaret for faget har gitt meg stor motivasjon og mye inspirasjon til å forske videre på offentlig innovasjon og sosialt entreprenørskap. Før jeg flyttet til Norge for 10 år siden, hadde jeg en annen forståelse for offentlig sektor og hva den bidrar med til borgerne i et samfunn. Jeg ble imponert over måten velferdsstaten i Norge er bygd opp, og dette har gjort meg nysgjerrig på hvordan dette er organisert.

Jeg har lært veldig mye under denne prosessen, og jeg vil sende en stor takk til min veileder, Jill Merethe Loga. Du har vært oppmuntrende, dine gode tilbakemeldinger, forslag, kompetanse og litratur har vært veldig verdifullt for mitt studium. Jeg vil også takke andre forelesere på Høgskulen på Vestlandet. Dere har gitt meg lærerik erfaring som har vært med på å bygge min oppfatning av sosialt entreprenørskap, innovasjon og ledelse.

Jeg ønsker også å takke familie og venner for tålmodighet og støtte. Dere har vært til stor hjelp for å opprettholde motivasjonen under denne prosessen. Jeg vil også takke min venn Morten Stald som har hjulpet meg med korrektur.

Bergen, mai 2020

Mohammed Nazar

Innhold

Kapittel 1 Innledning	1
1.1 Problemstilling	2
1.2 Relevans	3
1.3 Avgrensning	6
1.4 Tidligere forskning	6
1.5 Strukturen i oppgaven	7
Kapittel 2 Metode	8
2.1 Presentasjon av caset	10
2.2 En kvalitativ casestudie	12
2.2.1 Enkeltcasestudie som forskningsstrategi	13
2.3 Rekruttering av deltakere/informanter	14
2.4 Innsamling av data	15
2.4.1 Intervjudata	16
2.4.2 Observasjon	18
2.4.3 Dokument	19
2.5 Dataenes kvalitet	20
2.5.1 Validitet	20
2.5.2 Reliabilitet	22
2.5.3 Etikk og personvern	22
2.5.4 Analyse av data	23
Kapittel 3 Teori og begrepsavklaring	24
3.1 Innovasjon.....	25
3.1.1 Innovasjon i offentlig sektor til forskjell fra privat	28
3.2 Styringsparadigmer og styringsinnovasjon.....	30
3.2.1 Public Administration (PA)	31
3.2.2 New Public Management (NPM).....	32
3.2.3 New Public Governance (NPG).....	33
3.3 Aktivt medborgerskap og brukermedvirkning	35
3.4 Ulike samskapingsperspektiver	36
3.5 Diffusjon og oversettelse av innovasjon	38
3.6 Digitalisering i offentlig sektor.....	40
3.7 Marginaliseringen og gjenoppdagelsen av frivillig sektor	41
Kapittel 4 Hva slags behov i velferdsstaten er Nyby en løsning for?	43
4.1 En respons på økonomisk- og administrativ effektivisering i offentlig sektor?	43
4.2 Er Nyby et svar på behov for omstilling og innovasjon i velferdsstaten?	45

4.3 Er Nyby en løsning for å øke brukermedvirkning og aktivt medborgerskap?.....	47
4.4 Er Nyby svar på behov for mer digitalisering i offentlig sektor?.....	50
4.5 Oppsummering.....	52
Kapittel 5 <i>Utfordringer ved bruk av Nyby?</i>	53
5.1 Etablerte systemer som en utfordring.....	53
5.2 Innovasjonskultur i offentlig sektor som en utfordring.....	57
5.3 Eksisterende langvarige kontrakter i offentlig sektor.....	58
5.4 Digital modenhet blant brukere som en utfordring.....	60
5.5 Høy terskel for å be om hjelp fra ukjente i det norske samfunnet?.....	61
5.6 Profesjoner kan føle seg truet.....	63
5.7 Nyby i liten versus stor skala i kommunene.....	65
5.8 Oppsummering.....	66
Kapittel 6 <i>Hvordan kan Nyby bidra til å løse velferdsutfordringene i velferdsstaten?</i>	68
6.1 Hvilke institusjonelle logikker har Nyby i seg?.....	68
6.2 Lovpålagte- versus ikke- lovpålagte oppgaver.....	70
6.3 Hvordan spres innovasjonen?.....	72
6.4 Et produkt av NPG eller NPM?.....	73
6.5 Er Nyby egnet til å mobilisere frivilligheten i større grad?.....	75
6.7 Oppsummering.....	76
Kapittel 7 <i>Konklusjon</i>	78
7.1 Studiens bidrag.....	80
7.2 Studiens begrensning og forslag til videre forskning.....	80
Litteraturliste	82
Appendix	89
<i>Appendix 1 – Intervjuguide kommune</i>	89
<i>Appendix 2 – Intervjuguide frivillig organisasjoner</i>	90
<i>Appendix 3 – Intervjuguide forsker / ekspert</i>	92
<i>Appendix 4 – Samtykkeskjema</i>	93
<i>Appendix 5 – Godkjenning fra NSD</i>	97

Figurliste

Figur 1: Skjematisk fremstilling av oppgavens datamateriale	9
Figur 2: Nyby sine løsninger	12
Figur 3: Forskningsdesignet i oppgaven.....	24
Figur 4: Innovasjon gjennom tre dimensjoner: teknologi, organisasjon og diskurs.	27
Figur 5: Styringsideologier og roller for ulike aktører.....	37

Kapittel 1 Innledning

Nyby er en ny type digital plattform med formål om å koble ledige ressurser og behov i samfunnet på nye måter. Plattformen tilrettelegger for at offentlig, privat og frivillig sektor kan samarbeide om å løse velferdsutfordringer på nye måter og gjennom innovative modeller. Nyby ble etablert i Norge i slutten av 2015, og siden det har oppstarter og gründer Fredrik Gulowsen gått fra å ha et knippe utviklingspartnere, til avtaler i over 40 kommuner og organisasjoner i Norge og Sverige (Innovasjon Norge, 2019). Det har også vært stor interesse for Nyby i Danmark og det er mulig at UK også kan bli et marked.

Ifølge Perspektivmeldingen (Meld. St. 29 (2016–2017)) står den norske velferdsstaten overfor en rekke utfordringer i årene som kommer. Statens høye kostnader vil på sikt ikke være bærekraftig, hevdes det (Meld. St. 29 (2016–2017)). Den norske velferdsstatens fremtidsutfordringer har i økende grad fått mer oppmerksomhet både på den politiske agenda, i den offentlige debatten og i mediene, og også innen akademia (Ferlie, Fitzgerald, McGivern, & Dopson, 2013; Meyer & Norman, 2019; Hatland, Kuhnle & Romøren, 2018). Hvordan man kan skape nye løsninger som kan bidra med en bedre og mer bærekraftig velferdsmodell for fremtiden har blitt et anliggende tema både i norske kommuner og partipolitiske programmer. En rekke symptomer og fremtidige utfordringer gjør at flere peker på behov for vesentlig endring. Mot denne bakgrunnen fremmes et behov for nytenkning og innovative løsninger som kan klare å møte disse fremtidige utfordringene, samt bidra med å avlaste dagens velferdsstat. I denne sammenheng er det blitt identifisert ulike ressurser som kan være kilde til løsninger. Spørsmålet blir dermed hvordan man bedre kan utnytte ubrukte ressurser i samfunnet?

Et argument som de senere årene er blitt mer løftet frem er at en måte å bedre utnytte ubrukte ressurser finnes i samarbeidet mellom offentlig, privat og frivillig sektor, og særlig i inkludering av frivillighet i velferdsproduksjonen. Dette vil imidlertid kreve endringer i hvordan velferden produseres, og for eksempel fordelingen mellom produksjonen i offentlig, privat og frivillig sektor, det vil si endring i den såkalte *velferdsмикsen*.

Den teknologiske utviklingen i dagens samfunn åpner opp for flere muligheter for innovasjon og sosialt entreprenørskap, og Nyby er en aktør som nettopp utnytter denne muligheten. Formålet med Nyby sin plattform/applikasjon er å koble viktige velferdsoppgaver med ledige ressurspersoner. Men hvordan kan Nyby bidra til å supplere dagens velferdsmodell med

fremtidige utfordringer? Og hvilke utfordringer kan løsningen møte i offentlig sektor og det norske samfunnet?

I Perspektivmeldingen (Meld. St. 29 (2016–2017)) kommer det frem at demografien i Norge vil fremover trekke oss i motsatt retning enn det som ville vært bærekraftig for velferdsstaten. Det vil oppstå en skjevfordelt demografi der vi får flere eldre med færre folk aktivt i arbeid. Gründeren av Nyby har også gitt uttrykk for at eldrebølgen og omsorgskrisen kan føre oss til en velferdsmodell i ubalanse, og på denne bakgrunnen har de utviklet en applikasjon som gjør at hjemmetjenester, frivillighetssentraler, Nav og andre organisasjoner kan samarbeide på tvers av sektorer. Visjonen har vært å utvikle en teknologi som er godt tilpasset og forankret i den nordiske velferdsmodellen, og som bygger på verdier og normative holdninger nedfelt i modellen. Dersom den nordiske velferdsstatens hovedprinsipper ikke står sentralt i en slik utvikling, vil ulempen kunne bli at entreprenørskapsmiljøer lik Silicon Vally, begynner å tilby teknologier som ikke nødvendigvis tar grunnprinsippene den norske velferdsstat er tuftet på i betraktning, noe som er et synspunkt gründeren ofte fremholder i intervju sammenhenger. Mot denne bakgrunnen har et hovedanliggende prinsipp i utviklingen av Nyby vært å basere teknologien på det normative grunnlaget som den norske velferdsstaten hviler på. Slik argumenteres det for at Nyby kan bidra til å utvikle den nordiske velferdsmodellen, samt å skape et varmere samfunn. Hva vil det si at Nyby bygger på grunnverdier i den nordiske velferdsmodellen?

Denne masteroppgaven hadde altså som mål om å undersøke hvordan tverrsektorielt samarbeid kan foregå i samspill med teknologiske løsninger rettet mot å løse reelle velferdsutfordringer. Masteroppgaven min er utformet som et enkelt casestudiedesign, der jeg har anvendt kvalitative metoder ved innhenting av mitt empirisk datamateriale. Datamaterialet består av 9 intervjuer, dokumenter og noe deltakende observasjoner. Oppgaven har en eksplorativ tilnærming, med deskriptive elementer, og oppgaven vil kunne bidra med innsikt i hvordan sosiale entreprenører som (Nyby) bidrar i velferdsstaten med å møte fremtidige utfordringer, kan utvikle dagens velferdsmodell.

1.1 Problemstilling

Formålet med studien er som nevnt å gi en forståelse av hvordan det er mulig å løse velferdsutfordringer i nye samarbeidsformer mellom offentlig, privat og frivillig sektor. Denne casestudien er et eksempel på hvordan sosiale entreprenører bidrar med teknologiske

innovasjoner. Et utgangspunkt vil også være å undersøke om slike løsninger først og fremst er knyttet til argumenter om økonomisk innsparing og effektivisering, eller om det mer begrunnes i tilknytning til brukermedvirkning og demokratiske prinsipper som å øke legitimitet i velferdsstaten. Masteroppgaven har følgende hovedproblemstilling:

Hvordan kan Nyby bidra til å løse velferdsutfordringer ved hjelp av teknologi?

Studien er en eksplorativ casestudie, med deskriptive elementer. For å få en bedre forståelse av hva innovasjonen Nyby har utviklet, presenterer jeg to underordnede problemstillinger som skal hjelpe meg videre med å gi en bedre forståelse av løsningen og situasjonen.

- *Hvilke utfordringer knytter seg til slike løsninger?*
- *Hvordan implementeres og spres innovasjonen?*

Med disse to underordnede problemstillinger ønsker jeg å analysere de ulike utfordringene Nyby kan møte i offentlig sektor og samfunnet. Blant annet ser jeg på forskjellen mellom institusjonene Nyby kobler sammen og hvilke utfordringer og styringsformer som møter Nyby som innovativ løsning. Nyby har de siste årene blitt spredt til ulike kommuner, organisasjoner og land, og jeg vil undersøke hvordan denne innovasjonen blir spredt og tilpasset nye lokale kontekster.

1.2 Relevans

Professorene Meyer og Norman hevder i en ny debattbok om velferdsstatens bærekraft at den norske velferdsmodellen opplever store endringer, og en av grunnene til at offentlig sektor er blitt større er at de har tatt på seg flere oppgaver enn det de gjorde før, og dermed skaper dette utfordringer i velferdsmodellen (Meyer & Norman, 2019). En av årsakene er den såkalte «New public management»-tankegangen som har dominert i offentlig sektor i Norge fra 1990-tallet og utover. Professorene, som også er profilerte høyrepolitikere, hevder at NPM var «utvilsomt fornuftig» utvikling, men bare opp til et visst punkt (Meyer & Norman, 2019, s. 36). Dess likere offentlig virksomhet blir privat, desto fjernere kommer offentlig virksomhet fra sin kjerneoppgave og eksistens, hevdes det videre. Dette har skapt utfordringer og i økende grad bør det rettes mer oppmerksomhet mot nye former for samhandling mellom offentlige, private og frivillige aktører, hevder de.

Samhandling mellom aktører innenfor offentlig, privat og frivillig sektor i Europa knyttes til to utviklinger, den ene knytter seg til finanskriser og den økonomiske nødvendigheten for å få inn mer ressurser. På den andre siden pekes det på sivilsamfunnets nødvendighet og potensiale i nye *styringsformer* i den offentlige sektoren for å styrke blant annet velferdsstatens demokratiske legitimitet gjennom nye former for brukermedvirkning (Loga, 2018, Defourny og Nyssens 2010).

Argumentet om at dagens velferdsstat er under press er blitt enda sterkere og mer eksplisitt i dag med «Korona-krisen». Finansministeren Jan Tore Sanner har nylig gitt uttrykk for at situasjonen vi i dag er inne i, skaper alvorlige utfordringer for velferdsstatens bærekraft (Nettavisen, 2020). I Revidert nasjonalbudsjett 2020 (Meld. St. 2 (2019-2020) hevdes det at:

Utfordringene vi hadde før koronakrisen, er der fortsatt. Nå må vi i tillegg håndtere ettervirkningene av krisen vi er inne i. (Meld. St. 2 (2019-2020) s. 14). (...) Velferdsstaten er basert på at forholdet mellom det vi yter, og det vi mottar, ikke kan bli for skjevt. Flere risikerer å falle utenfor arbeidslivet i etterkant av denne krisen, og vi kan få alvorlige utfordringer med bærekraften i offentlige finanser dersom vi ikke klarer å trappe ned igjen de midlertidige støtteordningene. Den nye situasjonen kommer på toppen av endringer i befolkningsstrukturen med forholdsmessig færre i yrkesaktiv alder og økende utgifter til pensjon og omsorg. Dette utfordrer bærekraften i våre velferdsordninger (Meld. St. 2 (2019-2020), s. 51)

Sosialt entreprenørskap er et såkalt omstridt begrep, det vil si at det ikke eksisterer en entydig definisjon av fenomenet. I denne masteroppgaven forstås imidlertid sosialt entreprenørskap som å skape en sosial verdi gjennom innovasjon, med høy grad av deltakerorientering som ofte innebærer deltakelse av det sivile samfunn, inkludert en form for økonomisk aktivitet (Hulgård 2010, s.35; Andersen & Hulgård 2014). Denne definisjonen av *sosialt entreprenørskap* baseres videre på ulike kriterier: sosial verdi, det vil si at sosialt entreprenørskap knyttes til å skape en sosial verdi (for eksempel i form av tjeneste, produkt eller arbeidsplass) for samfunnet. Sivilt engasjement, som skiller sosialt entreprenørskap fra andre sosiale aktiviteter som finner sted i den private (kommersielle) sektoren. Innovasjon, som understreker det faktum at sosialt entreprenørskap handler om å utvikle nye tilnærminger til et sosialt problem. Økonomisk aktivitet, som fremhever at sosiale entreprenører har som mål å produsere goder og tjenester som del av deres aktivitet. Den økonomiske faktoren blir dermed viktig på ulike nivåer: entreprenøren som påtar seg den økonomiske risikoen, deltakerne som mulig kan ha nytte av

tjenesten, arbeidsmuligheter som den sosiale entreprenøren kan tilby, samfunnsutvikling, tilskudd og inntekt mm. (Hulgård, 2010, s. 35-38).

I privat sektor blir sosialt entreprenørskap knyttet til kollektive strategier som *corporate social responsibility* (CSR), *corporate social innovation* (CSI). I offentlig sektor blir begrepet sosialt entreprenørskap blant annet knyttet til et eksperimentelt skifte i sosialpolitikken og forsøksprogrammer rettet mot samfunnsutvikling (både i Europa og i USA), ifølge forskeren Lars Hulgård. I frivillig sektor blir sosialt entreprenørskap knyttet til et skifte i *non-profit* organisasjoner og frivillige foreninger, som nå utvikler seg i retningen av å bli aktører i et marked og leverandører som kan bidra med å levere velferdstjenester (Hulgård, 2010, s. 40-48).

Innen forskning på både frivillig sektor og innovasjon i offentlig sektor (PSI) hevdes det også at en alternativ reformstrategi er i ferd med å ta over innen offentlig sektor. Denne reformstrategien, som betegnes som New public governance (NPG), refererer til såkalt *samskaping* som har fått mye oppmerksomhet i mange land (Torfing, Sørensen, & Røiseland, 2016). I dag oppleves koordineringsbehovet i offentlig sektor som sterkt etterspurt, og begreper som «joined-up-government» (Pollitt, 2003) og «whole-of government» (Christensen & Lægreid, 2007; Lægreid mfl., 2014; Christensen, Lægreid, & Rovik, 2020) gir innhold til en variant av post- NPM med større grad av koordinering på tvers av sektorer innad i staten og mellom staten, privat og frivillig sektor (Røiseland & Vabo, 2012). Disse styringstrendene anses som en motreaksjon til NPM. NPG er en styringsform som gir borgere og sivilsamfunnet større innflytelse og deltakelse på velferdsproduksjonen gjennom samskapelsesforståelse (Tortzen, 2016). Utredningen «Innovasjon i omsorg» (NOU 2011: 11) fremmer samproduksjon som et avgjørende element, især tilknyttet begrepet samskaping:

Det er nødvendig å tenke nytt om samspillet mellom de offentlige ordningene og det sivile samfunn, utforske de nye formene frivilligheten tar, og sette fokus på alternative arbeidsmetoder, driftsformer og organisering som utfordrer til medborgerskap (NOU, 2011: 11, s. 17). (...) For å oppnå endringer, er samskaping et verktøy for å bringe ulike aktører sammen i organiseringen og utviklingen av produkter og tjenester (NOU, 2011: 11, s. 56).

For å skape gode løsninger som er i stand til å treffe behovet i velferdsmodellen stilles det krav til brukerinvolvering og åpenhet, hevdes det.

Samfunnet står i dag overfor en enorm utvikling når det gjelder ny teknologi og digitalisering (Heggernes, 2019). Således må organisasjoner og samfunnet for øvrig gjennomføre endringer for å kunne møte disse kravene. Det å utvikle løsninger i fellesskap og digitalisere tjenester og prosesser for å gå over fra analoge til digitale kommunikasjonskanaler vil være sentrale virkemiddel for å effektivisere og forbedre offentlig sektor, ifølge direktoratet for digitalisering (Difi, 2016). Gjennom digitalisering ønsker man å skape et mer effektivt og målrettet system ved å bedre utnytte ressursene som finnes i offentlig sektor, i samarbeid med andre aktører gjennom samskapingperspektivet. Ifølge Perspektivmeldingen (Meld. St. 29 (2016–2017)) er vi nødt til å ta i bruk de mulighetene som ligger i ny velferdsteknologi og digitalisering av forvaltning. I Perspektivmelding (Meld. St. 29 (2016–2017)) står det for eksempel: «Arbeidsdelingen mellom offentlig, privat og frivillig sektor må tilpasses befolkningsendringer, velstandsøkning og en ny hverdag for offentlige finanser» (Meld. St. 29 (2016–2017), s. 8).

1.3 Avgrensning

Både sosialt entreprenørskap og innovasjon i offentlig sektor er store og komplekse temaer, og det har derfor vært behov for å avgrense meg i oppgaven. For å kunne konkretisere oppgaven og gi en bedre presis problemstilling, har jeg fokusert på Nyby som enkeltcase og som en illustrasjon på en sosial entreprenør i velferdsstaten. Etersom Nyby er spredt mellom flere regioner og land, har det også vært behov for en geografisk avgrensning. Jeg har avgrenset oppgaven til å kun omhandle Nyby i Norge, selv om mine informanter også formidlet tema utover Norge.

1.4 Tidligere forskning

Begrepet *sosialt entreprenørskap* er et begrep i en forholdsvis tidlig fase i Norge, og dermed er det begrensede mengder av forskning på feltet (Ingstad & Loga, 2016). Etter et grundig søk både gjennom litteratur og med inkludering av forskere blant mine informanter, foreligger det ikke mye forskningslitteratur om selve Nyby. Men nylig har Nyby inngått en samarbeidsavtale om et forskningsprosjekt sammen med SFI BetterAge-senteret ved Universitetet i Bergen (UiB). Nyby skal bidra med data og praksisdeling fra aktiv bruk av plattformen i kommuner. Resultatene av forskningen er imidlertid ikke kommet ut enda (Universitet i Bergen, 2020).

Problemstillingen og den sosiale entreprenøren (Nyby) som jeg undersøker tar sikte på hvordan velferdsutfordringer kan løses i samarbeid mellom offentlig, privat og frivillig sektor. Innen denne tematikken finnes det en del forskning som har presentert eller forklart sammenhengen

og utfordringer innen slikt samspill. I en utredning av DAMVAD for Nærings- og Handelsdepartementet som heter «Utredning om Sosialt Entreprenørskap» blir det forsøkt å gi en forståelse av hvordan sosialt entreprenørskap skal forstås i en norsk kontekst. Det blir også vist til hvilken rolle sosiale entreprenører potensielt kan spille i den norske velferdsstaten (Damvad, 2012). I rapporten «Sosiale entreprenører–partnerskap for nye løsninger» (Loga mfl., 2016) blir det også belyst potensiale for samarbeid mellom kommuner og sosiale entreprenører, samt det blir også pekt på utfordringer som dukker opp i et slikt samspill. I tillegg blir det belyst muligheter for å utvikle og tilrettelegge innsatser som kan styrke og fremme sosialt entreprenørskap (Loga mfl., 2016). I en annen artikkel av Ingstad & Loga (2016) kalt «Sosialt entreprenørskap i Norge: en introduksjon til feltet» gir forskerne en oversikt over *sosialt entreprenørskap* og avgrenser mulighetsrommet sett fra et norsk perspektiv (Ingstad & Loga, 2016). Sosiale virksomheter har også blitt kartlagt i Norge og fremgår i rapporten «Utvikling av sosialt entreprenørskap i Norge» (Eimhjellen & Loga, 2016).

Tematikken om samspillet mellom offentlig, privat og frivillig sektor blir også knyttet til begrepet *samskaping*. De senere år har oppmerksomheten rundt *samskaping* økt. Blant annet blir det i rapporten «Nye samarbeidsrelasjoner mellom kommuner og frivillige aktører: Samskaping i nye samarbeidsforhold?» (Eimhjellen & Loga, 2017) undersøkt i hvilken grad samskaping, som en ny metode for å forstå samarbeid mellom offentlig og frivillig sektor på, finner sted i norske kommuner, og i så fall hvilke former for samskaping finnes det i kommunene. Andre bidrag som er relevant i feltet *samskaping* er rapporten *Kommune 3.0* (Guribye, 2016) som ser på *samskaping* i Arendal kommune. Enda en relevant rapport er «Demokratisk innovasjon - Teorier og modeller for samskapende sosial innovasjon i norske kommuner» (Kobro mfl., 2018), skrevet av forskere ved USN på oppgave for KS.

1.5 Strukturen i oppgaven

Studien vil videre disponeres som følger: Kapittel 2 omhandler forskningsdesign og datainnsamlingsmetodene jeg har lagt til grunn i denne oppgaven. Jeg starter kapittelet med en tabell som gir en god oversikt over hvilken type data jeg har brukt i oppgaven, deretter presenterer jeg caset i oppgaven som er Nyby. Videre beskrives casestudiet og enkeltcasestudie som forskningsmetode, før jeg forklarer prosessen med rekruttering av informantene. I kapittel 2 beskrives også de tre forskjellige datainnsamlingsmetoder jeg velger å bruke i oppgaven, fordelt på primær og sekundærdata. Deretter tas det en vurdering av styrker og svakheter med

valgt metode og jeg diskuterer dataens gyldighet og pålitelighet, samt også gir noen etiske betraktninger som tas i oppgaven.

Kapittel 3 omhandler det teoretiske rammeverket i oppgaven og omfatter begreper og teorier om innovasjon, styringsparadigmer, aktivt medborgerskap, samskapningsperspektivet, diffusjon, digitalisering og til slutt historien om den såkalte «gjenoppdagelse av frivilligheten» i Norge.

I kapittel 4, 5, 6 omhandler analysen og fortolkningen av datamaterialet. Jeg velger å dele analysen i tre, basert på type informasjon som analyseres og fortolkes i kapittelet. I kapittel 4 er analysen i hovedsak basert på sekundærdata i form av offentlige styringsdokumenter. I kapittel 5 blir analysen i hovedsak basert på primærdata som er informasjon jeg har samlet inn av informanter rundt i Norge. I kapittel 6 er analysen i større grad basert på det teoretiske utgangspunktet og på en kombinasjon av teori og empirisk informasjon jeg har samlet inn fra informanter.

I kapittel 7 presenteres det en konklusjon basert på funn i kapittel 4, 5, 6 som besvarer forskningsspørsmålet i oppgaven. Avslutningsvis diskuteres også studiens bidrag, begrensinger og forslag til videre forskning.

Kapittel 2 Metode

I dette kapittelet vil jeg beskrive forskningsprosessen og metoden som er brukt i løpet av studien. Metoden man velger for å komme seg fra start til mål er avhengig av oppgavens problemstilling, formålet med arbeidet og ressursene man har til disposisjon. Kapittelet omhandler de ulike datainnsamlingsmetoder jeg har anvendt som jeg vil beskrive og diskutere i lys av metodelitteraturen. Avslutningsvis vil jeg vurdere styrker og svakheter ved dataene som er samlet inn og belyse etikk og personvern som er lagt til grunn i studien.

For å gi en oversiktlig presentasjon har jeg samlet studiens data i en tabell. Hensikten er å gi en enkel oversikt over hvor jeg har hentet data fra, og hvilke typer data som er primær og sekundærdata.

Figur 1: Skjematisk fremstilling av oppgavens datamateriale

Primærdata		Sekundærdata	
Intervjudata	Deltakende observasjonsdata	Offentlige dokumenter	Foreliggende (digitale) intervjuer
<p>1. Ansikt til ansikt</p> <p>Bergen kommune</p> <ul style="list-style-type: none"> Virksomhetsutvikler i Digi Vestland. Forsker, Senter for omsorgsforskning HVL. <p>Oslo Kommune</p> <ul style="list-style-type: none"> Seniorrådgiver innovasjon i kommunesektorens organisasjon og utviklingspartner. Teknologistrategi leder i Helse- og omsorgsdepartementet Prest, leder i en ideell non-Profit organisasjon. <p>Øygarden kommune</p> <ul style="list-style-type: none"> Leder for stabsavdeling og utvikling innen organisasjon og digitalisering i Øygarden kommunen. <p>2. Telefonintervju</p> <ul style="list-style-type: none"> Prosjektleder i en frivillig organisasjon i Trøndelag. Rådgiver innenfor helse og omsorg tjeneste i Stjørdal kommune. <p>3. Skypeintervju</p> <ul style="list-style-type: none"> Teamleder innen rehabiliteringsområde i Indre Østfold kommune. 	<ul style="list-style-type: none"> Foredrag om Digital transformasjon av leder for digitalisering og innovasjon konsern i Bergen kommune. HVL 22.01.20 Deltakelse i Nyby-app. (Jeg laget en bruker) og deltok i plattformen. 	<ul style="list-style-type: none"> Innst. 2 S (2015–2016) <i>Avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen</i> Meld. St. 29 (2016–2017) <i>Perspektivmelding 2017</i> Meld. St. 29 (2012–2013) <i>Morgendagens omsorg.</i> Meld. St. 27 (2015–2016) <i>Digital agenda for Norge</i> Meld. St. 47 (2008–2009) <i>Samhandlingsreformen.</i> Meld. St. 15 (2017–2018) <i>Leve hele livet — En kvalitetsreform for eldre</i> Meld. St. 11 (2019–2020) <i>Digital transformasjon og utviklingspolitikken.</i> Meld. St. 30 (2015–2016) <i>Fra mottak til arbeidsliv – en effektiv integreringspolitikk</i> Meld. St. 7 (2008–2009) <i>Et nyskapende og bærekraftig Norge</i> Meld. St. 22 (2018–2019) <i>Smartere innkjøp – effektive og profesjonelle offentlige anskaffelser.</i> Meld. St. 2 (2019–2020) <i>Revidert nasjonalbudsjett</i> NOU 2011:11 <i>Innovasjon i omsorg</i> NOU 1995: 17 <i>Om organisering av kommunal og fylkeskommunal virksomhet</i> <p>Debatt / Avis Artikler:</p> <ul style="list-style-type: none"> «Frivillig kan ikke erstatte fagfolk». Norsk sykepleierforbund. NSF (13.sep.2018) «Løsning for morgendagens velferdssamfunn». Innovasjon Norge. (22.okt.2019) «Kombinerer kraften i digitaliseringen med norske velferdsverdier». Norwegian smart care cluster.(08. sep. 2017) «Med tro på fremtiden». Informasjonsmagasin fra Tynset kommune. Øystein Kyrre Johansen. (2019) «Sanner slår alarm om velferdsstaten i Norge». Nettavisen. Magnus Blaker. (12.mai.2020) «De vil krympe staten ved å satse på omsorg fra naboen i stedet». Aftenposten. Sigurd Bjørnstad. (19. sep. 2019) «Et aldersvennlig samfunn». Abelia. Tarje Bjørgum. (24.nov.2016) 	<ul style="list-style-type: none"> Ansatte og innbygger i Tynset kommune. https://www.youtube.com/watch?time_continue=4&v=tE2LSWcPR1M&feature=emb_title Prosjektleder i kreftforeningen. https://nyby.no/ku/ndehistorier/kreftforeningen Leder for marked- og arbeidsinkluderingsavdelingen i Nav Bærum. https://nyby.no/ku/ndehistorier/nav-baerum Daglig leder i Sagene Seniorsenter. https://nyby.no/ku/ndehistorier/sagen-e-seniorsenter Youtube intervjuer med gründeren Fredrik Gulowsen (Nyby på Youtube). https://www.youtube.com/channel/UCFlvzoxmVJOWgdy41crMNHA/videos

Tabellen over er delt inn i primær og sekundærdata og videre inn i fire kategorier. I tabellen har jeg prøvd å gi konkret og detaljert informasjon over mine datakilder og informanter. Der det ikke er så detaljert eller konkret er det tatt hensyn til anonymiteten jeg avtalte med mine informanter. Som primærdata har jeg foretatt dybdeintervjuer med 9 informanter, fremgangsmåten vil bli utdypet under. Jeg har også foretatt noe deltakende observasjoner, blant annet deltakelse på et foredrag holdt av avdelingsleder for digitalisering og innovasjon konsern i Bergen kommune. Jeg har videre tatt i bruk styringsdokumenter og digitalt foreliggende intervjuer av Nyby på Youtube fra Nyby sin nettside. Dette brukes i oppgaven som sekundærdata. Perioden for datainnsamling foregikk i perioden januar til mai 2020.

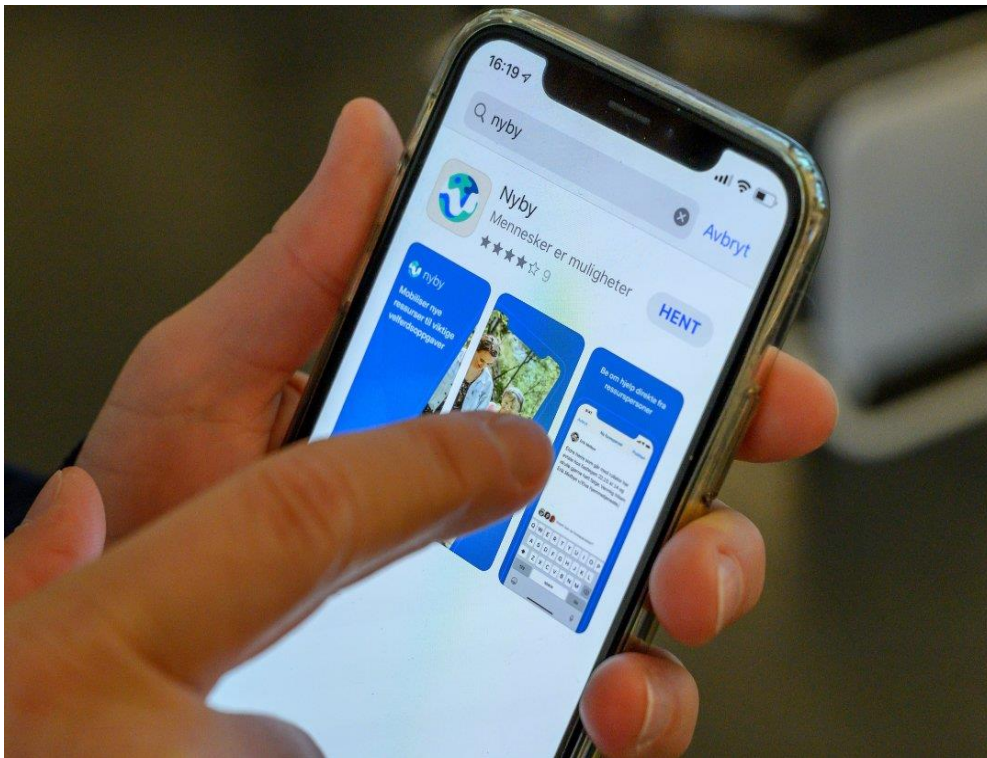
2.1 Presentasjon av caset

Denne oppgaven belyser Nyby som er en ny type digital plattform som gjør det mulig for kommuner og organisasjoner å mobilisere ledige ressurspersoner til viktige oppgaver i samfunnet. Jeg valgte å se på plattformen Nyby, fordi den er et godt eksempel på innovasjon i offentlig sektor og eksemplifiserer hvordan sosiale entreprenører kan bidra med en ny teknologisk løsning. Gjennom Nyby kan offentlig sektor, i samarbeid med frivillige aktører kommunisere direkte med de ledige ressurspersoner som kan bidra (Nyby, 2019).

Nyby ble etablert i slutten av 2015, og siden da har oppstarter og gründer Fredrik Gulowsen gått fra å ha et knippe utviklingspartnere til og ha etablert kontrakter i over 40 kommuner og organisasjoner i Norge. Konseptet har også gjort seg kjent internasjonalt: nylig ble den første kommunen i Sverige signert. Det har også vært stor interesse for Nyby i Danmark, og det er mulig at UK også kan bli et marked. I Sverige brukes Nyby altså på samme måte som i Norge, nemlig til å rekruttere frivillige til kommuner og organisasjoner, og for å mobilisere ledige ressurspersoner til viktige oppgaver i samfunnet. Ifølge Nyby sin LinkedIn side består Nyby i dag av 19 ansatte, og er plassert i Tøyen Startup i Oslo. Kompetansen blant Nyby sine ansatte er innenfor grafisk design, front end-utvikling, applikasjonsutvikling, kommunikasjon og digital produktdesign. Gründeren har en bakgrunn som statsviter og lang erfaring med både kommersiell og sosial start-ups. I tillegg har Nyby to med-grunnleggere som også har erfaring med start-ups innen teknologi.

Nyby sin tjeneste tilbys til brukere i form av en applikasjon for mobil enhet, og er rettet mot operativsystemene iOS og Android, samt en web-applikasjon. Appen er gratis å laste ned, men organisasjoner som bruker plattformen til å administrere sine brukere, må betale. Prisene er

ikke definert på Nyby sin nettside, og det er heller ikke publisert noe pris av kommuner og organisasjoner som har tatt i bruk Nyby løsningen. Appen er lett å laste ned og ser slik ut:

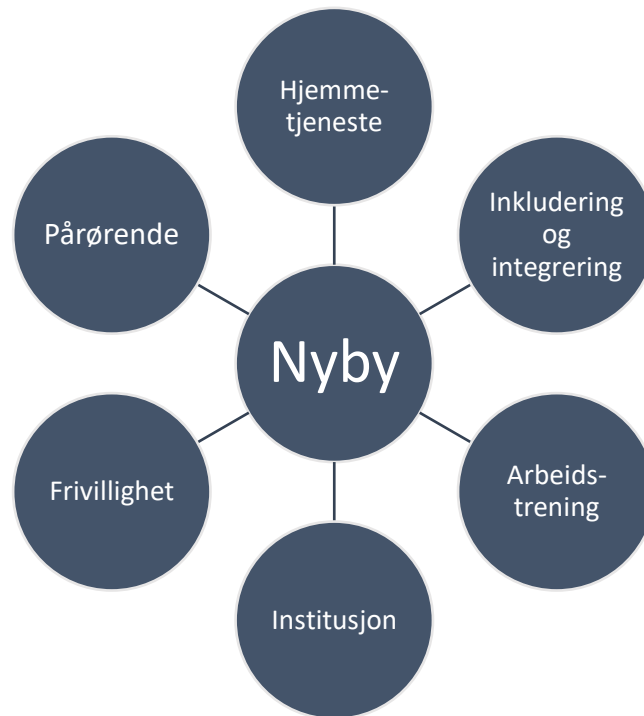


(Foto: Brynjar Eidstuen, 2020)

Plattformen brukes i dag på områder som helse og omsorg, inkludering og integrering, hjemmetjeneste, frivilligsentral, arbeidstrening og til aktivt medborgerskap. Figur 2 vil illustrere dette nærmere. Et eksempel på hvordan Nyby brukes er helse og omsorg i Asker kommune, der ansatte kobler omsorgsboliger og beboere med frivillige gjennom Nyby-plattformen. På Diakonhjemmet i Oslo brukes for eksempel Nyby til å rekruttere frivillige ressurser som kan bidra med å avlaste sykehuset og helsepersonellet. Videre bruker ansatte på Diakonhjemmet i Oslo Nyby til å koble frivillige og pasienter som trenger hjelp gjennom Nyby-applikasjonen. På Holtet videregående skole brukes for eksempel Nyby til å organisere praksisplasser for elever fra "Helse- og oppvekstfag" og "Ambulansefag med studiespesialisering". Nyby brukes der for å koordinere relevant arbeidstrening for elevene, i samarbeid med Kirkens Bymisjon. Enda et eksempel på bruk av Nyby til arbeidstrening, er NAV Bærum, hvor Nyby brukes for raskere og enklere koordinering av praksisplasser. Et eksempel på bruk av Nyby i frivillighet er Kreftforeningen i Trondheim. De bruker Nyby blant annet til enklere organisering av frivillige til Hverdagshjelpen. Hverdagshjelpens frivillige er

personer som hjelper kreftsyke med praktiske gjøremål, som å bære ved, rydde boden eller måke snø og andre praktiske gjøremål.

Figur 2: Nyby sine løsninger



Figuren jeg har laget over, viser en oversikt over bruksområder for Nyby sine løsninger. Etter erfaringer jeg har gjort fra informanter og gjennom grundig søk på internett brukes Nyby i dag i stor grad til å mobilisere ledige ressurspersoner i kommuner til oppgaver særlig innen omsorgsområder.

2.2 En kvalitativ casestudie

Valget av design i studien avhenger av hvor mye man vet om det område som undersøkes, og hvilke ambisjoner man har med hensyn til å analysere og forklare sammenhenger (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010, s. 38). Problemstillingen og studien jeg valgte har en utforskende/eksplorerende tilnærming. Fordi det er et tema som er lite utforsket fra før. Jeg ønsket å gå i dybden for å forstå begrunnelser, dilemmaer og utfordringer mer enn å foreta sammenligninger for eksempel mellom kommuner eller land. Jeg ønsket å få innblikk i informantens individuelle erfaringer knyttet til hvordan de tenker at velferdsutfordringer kan løses på nye måter ved hjelp av teknologi. Med dette ville jeg trekke frem nyanser av deres

erfaringer og tolkninger rundt situasjonen i dag, samt å få en forståelse av løsninger og hvordan de kan bidra i å knytte offentlig, privat og frivillig sektor sammen for et bedre samarbeid. Med dette formålet anså jeg det mest hensiktsmessig å bruke en kvalitativ og eksplorerende metode.

I et vitenskapsteoretisk perspektiv vil en slik metodisk tilnærming være ansett eller tilhøre en vitenskapelig *konstruktivistisk* tilnærming. I et konstruktivistisk vitenskapsteoretisk ståsted vil man bruke forskjellige kvalitative metoder for å øke sin forståelse av sosiale fenomener (Gripsrud mfl., 2010, s. 19). Man er opptatt av å få generell forståelse av en situasjon eller sosialt fenomen gjennom å tolke meningsinnhold og sosiale prosesser i samspillet mellom forsker og informanter. En slik tilnæringsmåte er ofte et fleksibelt opplegg og har en mer åpen interaksjon. Fullstendighet og forståelse vil ligge i bunn fremfor nøyaktighet og forklaring (Gripsrud mfl., 2010).

Jeg benytter en kvalitativ casedesign som forskningsstrategi som ifølge Yin (2018) er hensiktsmessig å bruke når man vil gå i dybden i et fenomen. Ettersom denne oppgaven skal besvare spørsmålet *hvordan*, og gå i dybden av et fenomen med spesifikke situasjoner, er casedesign en egnet metode å bruke (Yin, 2018).

2.2.1 Enkeltcasestudie som forskningsstrategi

Metodelitteraturen om casestudier skiller mellom *enkeltcasestudier* og *multiple casestudier*. Med en enkeltcasestudie går man i dybden på en enkelt case, mens med en multippel casestudie får man muligheten til å sammenligne flere caser i den samme studien (Easterby-Smith, mfl., 2018). Ettersom min problemstilling er spisset mot Nyby som enhet og søker dybdeforståelse av en case og konteksten den eksisterer i, ble enkeltcasestudie-design et naturlig valg.

Metodelitteraturen har også pekt på noen ulemper knyttet til bruk av enkeltcasestudie-design. Det pekes på at enkeltcasestudier kan være sårbare, fordi man vil ha lagt alle «eggene i én kurv» (Yin, 2018). Enda viktigere er det at de analytiske fordelene ved å ha to (eller flere) enheter kan være betydelige, da det gir et bedre grunnlag for å trekke slutninger. Et eksempel på sårbarheten er at man blir avhengig av én nøkkelinformant, eller én organisasjon. Dersom man ikke får tilgang til de rette personene som kan bidra med nyttig informasjon vil det være vanskelig å samle inn data som er relevant for å gjennomføre studien. I mitt tilfelle ble sårbarheten i stor grad redusert da jeg fikk god tilgang til relevante informanter som bidro med viktige og nødvendige data for å besvare problemstillingen i oppgaven. Samtidig oppdaget jeg tilgjengelige data på Nybys hjemmeside, og dermed hadde den fordelen med at stor mengde av

data og intervjuer av Nyby og gründeren var tilgjengelig på Youtube. Videre fantes det der også en del relevante dokumenter som avisartikler om Nyby. Ved å følge med på Nybys aktive hjemmeside, og deres kommunikasjonskanaler, fikk jeg også en oversikt over hvem Nyby samarbeider med, fordi Nyby ofte legger ut nyheter om nye samarbeid og ikke minst om kundehistorier. Gründeren bak Nyby har også en tendens til å tagge og takke personer som Nyby har samarbeidet med i kommuner eller organisasjoner ved de ulike innleggene de legger ut på Facebook, og på grunn av dette fant jeg frem til nøkkelinformanter i organisasjoner som bruker Nyby som løsning. Denne fremgangsmåten for å skaffe relevante informanter kalles gjerne for *snøballmetode* (Gripsrud, mfl., 2011). Mer om dette kommer under 2.3.

Enkeltcasestudier er generaliserbare til teoretiske proposisjoner og ikke til populasjoner eller universer (Yin, 2018). Dermed er det utfordrende å generalisere funnene av en enkeltcasestudie, nettopp fordi det er fakta om ett tilfelle som ikke nødvendigvis representere andre case. Min studie om erfaringer i og med Nyby kan altså ikke generaliseres til andre (lignende) case eller andre innovasjonsprosesser i offentlig sektor, eller bruk av annen type digitale plattformer. I form av *teoretisk generalisering* er studiens ambisjon likevel å kunne si noe mer generelt om bruk av slike digitale plattformer, og de potensielle utfordringer disse møter i hva som kan betegnes samskapingsprosesser, brukermedvirkning eller borgerinndragelses-prosesser.

2.3 Rekruttering av deltakere/informanter

Rekruttering av informanter er en viktig del av prosessen, spesielt i forberedelsen til intervjuene. I startfasen av rekrutteringsprosessen var det viktig å identifisere nøkkelinformanter som sitter på god kunnskap om fenomenet jeg studerer i oppgaven. Nøkkelinformanter er altså personer som antas å ha særlig god oversikt over og innsikt i et spørsmål forskeren ønsker å få belyse (Andersen, 2013, s.120). For å få god oversikt i type informanter jeg ønsket å rekruttere valgte jeg å dele informantene i tre kategorier. Den første kategorien er forskere/eksperter som har skrevet om Nyby eller har kjennskap til konseptet og kan vurdere det. Den andre kategorien var Nyby selv og den tredje kategorien var brukere av Nyby. Jeg anså at det var viktig å inkludere informanter som representerte ulike typer aktører tilknyttet Nyby for å kunne få alle synspunktene og et mer helhetlig bilde av fenomenet. Jeg rekrutterte informanter fra de tre kategoriene og dermed informanter som både har direkte relasjon med Nyby, men også indirekte relasjon med Nyby for eksempel forskere eller rådgivere i kommuner.

I starten av oppgaven begynte jeg med å kontakte relevante organisasjoner og informanter som har kvalifikasjonene og erfaringene som søkes for min problemstilling. Basert på mine kriterier ble jeg ofte sendt videre av enten ledere eller resepsjon til avdelinger eller personer som har mest kunnskap om det jeg søkte. Dette som sagt en fremgangsmåte som kalles for snøballmetode (Gripsrud, mfl., 2011). Denne fremgangsmåten hjalp meg til å komme frem til gode og relevante informanter i både Bergen kommune og i Oslo kommune. Da jeg tok kontakt med «digitalisering og innovasjon konsernet» i Bergen kommune via mail, ble jeg tipset om å ta kontakt med en informant som de hevdet hadde mest kunnskap om Nyby. Med samme metode fikk jeg tips av en informant om å ta kontakt med en kommune som er i fred med å slutte å bruke Nyby som løsning, noe som ga meg mer data om *utfordringer* ved bruk av Nyby som løsning. Metoden ble gjentatt også da jeg kontaktet andre organisasjoner som Tøyen Unlimited og Asker kommune.

Gjennom et grundig søk på internett fant jeg frem til forskjellige avisartikler og debatter om Nyby og fenomenet jeg søkte kunnskap om. Jeg leste mange intervjuer som var lagt ut på internett og siktet på å finne relevante informanter. Jeg har ut fra dette videre plukket ut noen informanter jeg fant særlig informative og relevant for min forskningsspørsmålet og tok videre kontakt med de via e-post og spurte om de kunne stille til et intervju. Denne fremgangsmåten hjalp meg til å komme frem til gode og relevante informanter i både Indre Østfold kommune og i Oslo kommune.

For å kunne skaffe informanter som har vært med i å innføre og implementere Nyby i deres organisasjon eller kommune, har jeg fulgt Nyby og deres kommunikasjonskanaler på hjemmesiden der de legger ut om sine samarbeid og kundehistorier. Ved å følge hvilke organisasjoner de skriver om og hvilke personer de nevner i samarbeidet kom jeg frem til viktig nøkkelinformanter i ulike organisasjoner. Ved en slik fremgangsmåte rekrutterte jeg viktig nøkkelinformanter i en rekke kommuner og organisasjoner som bruker Nyby som løsning, for eksempel informanter fra Oslo kommune og informanter fra Trondheim kommune.

2.4 Innsamling av data

Det finnes ulike måter og former man kan samle inn data på til en kvalitativ casestudie. I følge Yin (2018) finnes det forskjellige kilder til datainnsamling blant annet intervjuer, dokumenter, direkte og indirekte observasjoner, dataarkiver, artefakter og observasjoner av deltakere (Yin, 2018, s. 46). Videre så peker Yin (2018) på at en kombinasjon av to eller tre ulike datakilder

kan styrke funn gjennom triangulering av dataene (Yin, 2018). Ut ifra tema og forskningsspørsmålet mitt i studien, ser jeg det som hensiktsmessig å bruke hva Yin kaller *metode-triangulering*, det vil si at jeg kombinerer tre ulike datakilder. Studien vil være basert på kvalitativ dybdeintervjuer og observasjon som primærdata, men i tillegg vil også styringsdokumenter og foreliggende intervjuer bidra i studien som sekundærdata. Jeg valgte en slik metode for å kunne innhente data som vil bidra med dypere forståelse rundt problemstillingen, samt sikre høyere kvalitet og validitet i forskningen.

2.4.1 Intervjudata

En av de viktigste datakildene i en kvalitativ casestudie er dybdeintervju. Datakilden kan spesielt hjelpe med å foreslå forklaringer av sentrale hendelser (Yin, 2018, s. 183). Med den datakilden kan man få innblikk som gjenspeiler informantens relativistiske perspektiver (Yin, 2018). Intervjuer i en kvalitativ casestudie vil ofte være guidede samtaler, i større grad enn svært styrte (og strukturerte) spørsmål. Dermed har man i slike situasjoner på seg to jobber gjennom intervjuet ettersom man både føre en samtale og følger en intervjuguide (Yin, 2018, s. 183). Den første jobben ifølge Yin (2018) er å følge sin egen henvendelseslinje, slik den reflekteres av casestudieprotokollen. Den andre blir å verbalisere samtalen på den måten som tjener behovene for undersøkelseslinjen og som også følger av informantens budskap.

I denne oppgaven ønsket jeg å få innblikk i informantens individuelle erfaringer, meninger, forståelse og tolkninger fra ulike perspektiver, dermed ble dybdeintervju den teknikken jeg vektlagt for å anskaffe datamaterialet (Gripsrud mfl., 2010). Jeg gjennomførte semistrukturerte intervjuer for å kunne stille spørsmål på en mer fleksibel måte (Easterby-Smith mfl., 2015, s. 139). Jeg benyttet en åpen intervjuguide med en rekke spørsmål sortert som ulike tema og brukte intervjuguiden i hovedsak som en sjekklister i intervjuene. Jeg hadde dermed utformet guiden med en rekke tema og overordnede spørsmål som gjorde det mulig å tilpasse intervjuet til den enkelte informant, ikke minst stille oppfølgingsspørsmål når det passet.

Gjennom å utføre dybdeintervjuer er jeg avhengig av informantenes ærlige svar og meninger som vil legge grunnlaget for høyere kvalitets funn i studien. Jeg visste lite om temaet da jeg begynte, så for å få en helhetlig forståelse for min problemstilling valgte jeg å intervjuer først informanter i form av forskere som har opparbeidet noe kunnskap om temaet. Etter dette gikk jeg videre til organisasjoner som bruker og jobber med løsningen, personer som har jobbet med implementeringen av løsningen i deres kommune, eller organisasjon som samarbeider med

Nyby, eller andre interessenter som jobber i samme feltet i kommunene. Valget ble slik fordi jeg søkte kunnskap om fenomenet fra forskjellige synsvinkler.

I oppgaven inngår 9 dybdeintervjuer der 6 av de er ansikt til ansikt intervjuer, to er telefonintervjuer og en gjennom Skype. Ansikt til ansikt intervjuene er fordelt på 1 intervju i Øygarden, 2 i Bergen og 3 i Oslo. Fjern-intervju var fordelt på 2 telefonintervjuer med 1 informant i Trondheim kommune og en i Stjørdal kommune. Det ble også gjennomført Skype intervju med en informant i Indre Østfold kommune. Alle intervjuene ble tatt lydopptak av etter at informantene godkjente det. Jeg har gjort en viss anonymisering av informanter i oppgaven. Jeg har for eksempel skjult navn, og har i stedet fremhevet stillingskategorien og arbeidssted.

Jeg hadde forhåpninger om å få flere informanter fra selve organisasjonen Nyby, men på grunn av Nyby sin tidskapasitet i en veldig hektisk og spesiell periode med Coronaviruset (COVID-19), så mistet jeg denne muligheten. Også et intervju med en informant i Melhus Kommune ble avlyst, ettersom de fikk veldig mye å gjøre på grunn av Coronaviruset (COVID-19). Dette har videre ført til at jeg mistet en del primærdata, og for å kompensere det inkluderte jeg i stedet mer sekundærdata i oppgaven, som for eksempel offentlig styringsdokumenter. Jeg var også heldig med tanke på at det foreligger en god del digitale intervjuer med ansatte i Nyby, og også med brukere av Nyby. Selv om disse intervjuene kan ha litt preg av å være en slags «salgsplakat» for Nyby så anses jeg dem som et nyttig supplement til mitt datamateriale. Tross dette mener jeg dermed at Korona-viruset ikke har ført til redusert validitet for min studie, nettopp fordi mye informasjon om selve bedriften var tilgjengelig på internett i veldig stor grad gjennom deres nettside og kommunikasjonskanaler.

Det ble som nevnt gjennomført tre fjern-intervjuer, to gjennom telefon og en gjennom Skype. Det var viktig å ha flere intervjuer med noen som har implementert og bruker Nyby som løsning i dag, eller som er i fred med å slutte å bruke løsningen. På grunn av avstanden mellom meg og de tre intervjuobjektene valgte jeg å gjennomføre intervjuene gjennom telefon og Skype. Dette ga meg mer fleksibilitet og jeg trengte ikke å reise til enda flere steder, samtidig kan Skype og telefonintervju redusere kvaliteten på et intervju med tanke på den sosiale interaksjonen mellom forsker og informant.

Fordelen med ansikt til ansikt intervjuer er at man kan observere intervjuobjektene, deres kroppsspråk og hvordan de reagerer på de ulike stilte spørsmål. Dette er noe som ikke er mulig gjennom et telefonintervju, men det kan gjøres i en litt større grad gjennom Skype-intervju. En

annen ulempe med fjern-intervju er at det kan være mer slitsom å snakke ca. en time i telefon eller Skype både for forskeren og intervjuobjektet, noe som fungerer mye bedre i et ansikt til ansikt intervju på grunn av interaksjonen man skaper med intervjuobjektet.

I denne oppgaven ble det også brukt Youtube intervjuer og avisartikler i form av intervju som er gjennomført av andre aktører med nøkkelinformanter i selve organisasjonen Nyby. En del av disse intervjuene ble transkribert og brukt som sekundærdata, fordi jeg anså dem som innholdsrike av data om Nyby og aktørers ulike meninger.

Jeg brukte også intervjuer som er utført av Nyby selv med informanter fra organisasjoner som har implementert Nybys løsningen, som også er tilgjengelige på deres nettside. Jeg brukte slike data i mitt analysekapittel, fordi disse intervjuene er utført med nøkkelinformanter og inneholder data som er veldig relevant for tema i oppgaven. Ulempen med slike intervjuer er som nevnt at de er mer normative og kan være mer som salgsplakater, en form av reklame der Nyby eller gründeren gjennom intervjuer ønsker å selge løsningen frem med å vise til «solskinshistorier». Dette er likevel forbehold jeg har tatt når det gjelder disse intervjuene. Jeg har også tatt med intervjuer i form av avisartikler med andre aktører som kan være «på den motsatte siden» og kan være relativt kritiske til Nyby, et eksempel på det er en artikkel som er lagt ut av sykepleierforbundet.

I intervjuene jeg gjennomførte selv var det viktig å informere informantene om at de kunne bli anonymisert, hvis det er ønskelig. Dette for at informantene ikke trenger å være redde for å komme med kritiske kommentarer. Anonymisering anses som svært viktig i oppgaven slik at det ikke medfører eventuelle konsekvenser for informantene, som for eksempel å få dårligere relasjon med Nyby dersom de er deres leverandør. I kommuner og organisasjoner som bruker Nyby, er personene som jobber med løsningen kjent for Nyby. Hvilken informant et sitat i analysen refereres til fremgår i fotnoter. Etter et sitat står en beskrivelse av type informant i fotnote, men uten at disse skal være identifiserbare som personer. Informasjon kan være for eksempel hvilken sektor informanten er ansatt i, eller hvilken avdeling eller eventuelt posisjon, rolle, organisasjon dersom dette ikke kan spores til en person.

2.4.2 Observasjon

Fordi casestudiet ofte handler om handlinger som finner sted i virkeligheten skaper dette en mulighet for direkte observasjoner (Yin, 2018, s. 188). Observasjon blir sett på som en nyttig måte å innsamle data på i casestudiet, den vil gi studien ekstra kilde til informasjon om det som

studies (Yin, 2018, s. 189). Observasjon kan videre legge til nye dimensjoner som kan gi forståelse i den faktiske bruken av for eksempel en ny teknologi (Yin, 2018). Det skilles mellom direkte og indirekte observasjoner, og jeg betegner mine data i denne sammenheng som direkte observasjoner.

Jeg har samlet inn to typer observasjonsdata. Det ene er da jeg var på et foredrag av Kjetil Århus som er leder for digitalisering og innovasjon konsern i Bergen kommune om hvordan offentlig sektor (Bergen kommune) ser for seg utviklingen av digitale løsninger, samt hvordan og hvem offentlig sektor eller kommunen ønsker å involvere i samarbeidet om å løse velferdsutfordringer fremover. Jeg avtalte med vedkommende at jeg tok opp foredraget på telefonen. Da jeg selv ikke var i interaksjon med denne informanten, regner jeg dette som observasjonsdata fremfor et kvalitativt intervju.

For å vite mer om den digitale plattformen Nyby og måten den fungerer på har jeg lastet ned appen og lagd en bruker for å observere hvordan jeg kunne bidra dersom jeg ønsket å bidra som en frivillig. Å observere prosessene ga meg innsyn i hvordan plattformen fungerer i praksis og hvordan man samhandler med de forskjellige aktørene. Dette var en type observasjon som ga verdifull informasjon for meg, og en bedre forståelse, samt et mer helhetlig bilde av situasjonen i og rundt organisasjonen jeg studerte.

2.4.3 Dokument

Tilgjengelige dokumenter er også en relevant datakilde i casestudiet (Yin, 2018). Det er mange ulike typer dokumenter som man kan dra nytte av blant annet avisartikler, rapporter, akademiske studier, utredninger, administrative eller også flere andre lignende typer (Yin, 2018). De ulike typene dokumenter er i økende grad tilgjengelig gjennom internett. Det finnes stadig flere databaser der man kan navigere gjennom store mengder av dokumenter. Eksempel på plattformene jeg har benyttet meg av er Oria søketjeneste som er tilgjengelig for studenter ved Høgskulen på Vestlandet. Også Google Scholar som har blitt en stor database som inkluderer publikasjoner og studier fra hele verden. Jeg søkte på Google Scholar for eksempel på sosialt entreprenørskap, for å dra nytte av internasjonale studier om fenomenet. Jeg har også benyttet meg av regjeringens nettside til å søke viktige styringsdokumenter som er relevant for min studie. Dokumenter kan være en viktig sekundærkilde i casestudien for å styrke eller bevise det man forsker på fra andre kilder, de kan også inneholde gode spesifikke detaljer for å bekrefte informasjon fra andre kilder (Yin, 2018). Etter at jeg fikk problemer med tilgang til

intervjuer på grunn av korona-viruset valgte jeg å vektlegge offentlige dokumenter mer enn først planlagte. Første del av analysen kapittel 4, bygger jeg hovedsakelig på disse dokumentene.

Dokumenter spiller dermed en fremtredende rolle i datainnsamling i min casestudie, jeg vektla å søke frem sentrale dokumenter med relevans for Nyby (Yin, 2018, s. 180). Andre type dokumenter som stortingsmeldinger, kommunenes program ble også studert før dybdeintervjuer, noe som ga meg mer forkunnskap som ble videre benyttet i samtalene med informanter. Offentlige dokumenter har også vært grunnlag for samtalene med informanter.

2.5 Dataenes kvalitet

Et viktig element å ta hensyn til i forskning er å vurdere hvor «god» en undersøkelse er (Gripsrud mfl., 2010). Dette innebærer en vurdering av hvor gode data man har fått tak i. I en slik kvalitetsvurdering av datamaterialet er *validitet* og *reliabilitet* sentrale begreper (Grønmo, 2004).

2.5.1 Validitet

Validitet eller dataenes gyldighet handler om man måler det man hadde til hensikt å måle og hvor godt man måler det (Gripsrud mfl., 2010). For å sikre gyldigheten i studien er det viktig å velge datakilder som kan gi best mulig svar på forskningsspørsmålet. Dermed er det viktig å identifisere organisasjonene og informantene som kan gi det beste mulige grunnlaget for å kunne besvare forskningsspørsmålet. Man må altså finne informanter som er sentrale og som sitter på informasjonen man søker for å oppnå god validitet. Alternativet er at man ikke finner gode informanter eller at kvaliteten på intervjuene blir dårlige av andre grunner, for eksempel teknisk feil, dårlig transkribering eller annet.

Litteraturen skiller mellom *intern validitet* og *ekstern validitet*. Intern validitet handler om hvor gyldig er resultatet for utvalget og fenomenet man undersøker (Yin, 2018). For å sikre en høy intern validitet er det viktig at undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen skaper relevante data for problemstillingen (Grønmo, 2004). Her er valget av riktige og egnede informanter viktig og avgjørende for å sikre en høy intern validitet. Jeg har som tidligere nevnt brukt intervjuer og artikler som er lagt ut av Nyby selv som på den ene side har bidratt med relevante data og dermed økt validiteten i oppgaven. Samtidig kan disse intervjuene være ensidige i form av å skulle «selge» Nyby som innovasjon og slik kan validiteten også blir redusert. Dette vil

imidlertid kunne gjelde ethvert intervju da de jo alltid vil være «normative» i form av informantens personlige syn.

Jeg har videre forsøkt å skape god relasjon og tillit med informantene. Jeg informerte dem om anonymitet i oppgaven og tilbydde dem videre å sende transkriberingene av intervjuet om de ønsket for eventuelt vurdering eller sletting av sitat. Jeg har også spurt informantene på forhånd om samtykke til å ta lydopptak av intervjuene. Å forsikre informantene konfidensialitet i det de sier og blir tatt opp var viktig for å gi dem muligheten til å fortelle mer om detaljer som kan være viktige å ha med i oppgaven (Easterby-Smith mfl., 2015, s. 146). Å ta lydopptak ga meg som intervjuer større rom og mulighet til å stille informantene oppfølgings spørsmål og sikre relevante data som kan besvare problemstillingen min i oppgaven.

Informasjon om Nyby selv samlet jeg gjennom deres kommunikasjonskanaler, eksempelvis nettsiden, Facebook siden, intervjuer på Youtube-kanalen og linkedin. Dette har bidratt med å styrke validiteten i studien fordi datakildene gir informasjon som handler akkurat om Nyby og hendelsen jeg undersøker i studien. Dette er imidlertid også data i form av «selv-presentasjon», noe jeg har tatt høyde for i min anvendelse av dataene.

Vurderingen av å generalisere funnene eller anvende det i andre situasjoner er en viktig vurdering å ta i studien, dette kalles for *ekstern validitet* (Yin, 2018). Her snakker vi om i hvilken grad funnene kan overføres til andre situasjoner. Yin (2018) peker på at dersom man ønsker å komme med funn som kan generaliseres til andre situasjoner er det ekstremt nyttig å utforme forskningen med «hvordan» og «hvorfor» spørsmål i casestudiet.

Jeg har vært mer opptatt av å få høy intern validitet, enn høy ekstern validitet. Nyby er et relativt særegent fenomen, som jeg anser som ikke uten videre sammenlignbart med mye annet. Ekstern validitet har derfor ikke vært like sentralt for meg. Videre er det en stor utfordring å generalisere funnene i denne oppgaven, fordi jeg valgte en enkeltcasestudiedesign som er ment til å generalisere kun til teoretiske proposisjoner. Jeg har ikke hatt til hensikt å ville generalisere til andre kommuner eller for eksempel til andre digitale applikasjoner.

I dokumentinnsamling er det blitt tatt hensyn til faren med å benytte sekundærdata og kilder fra internett. I dag finnes det mye informasjon tilgjengelig på internett gjennom flere plattformer publisert av forskjellige aktører. Dermed var det viktig å være kritisk da jeg leste og brukte elektronisk kilder. For å velge de relevante dokumentene ble det tatt hensyn til type tekst,

årstallet, forfatteren og om dokumentene er utgitt av troverdige kilder (Easterby-Smith mfl., 2015). I tillegg har jeg tatt hensyn til hvorvidt dokumentene er utviklet for andre spesifikke formål som ikke nødvendigvis sammenfaller med tema mitt (Yin, 2018).

2.5.2 Reliabilitet

For å kunne trekke riktige slutninger på et forskningsspørsmål er det essensielt at studien viser den virkelige situasjonen. Reliabilitet går ut på hvilken grad man kan stole på at resultatene er pålitelige. Dermed er dokumentasjon av arbeidet og prosessen i studien viktig å registrere underveis for å kunne vise veien og valgene man har tatt i studien. I en kvalitativ studie er det først og fremst viktig å synliggjøre fremgangsmåte slik jeg forsøker etter beste evne her i metodekapittelet.

Ettersom jeg har brukt *snøballmetoden* i datainnsamlingen, stilt ulike spørsmål og oppfølgingsspørsmål i intervjuer, og i tillegg hatt ulike intervjuguider for de tre ulike informantskategoriene, vil etterprøvbareheten være vanskeligere å oppnå i min studie. Dette kan tilsi lav reliabilitet. Oppgaven min er en kvalitativ casestudie noe som gjør at reliabiliteten ikke vil være like relevant som validiteten i oppgaven. Noen vil også hevde at reliabilitet ikke er særlig relevant eller fruktbart for å skulle kvalitetsvurdere kvalitative data (Grønmo, 2004, s. 228-229). Vitenskapsteoretiker Easterby-Smith mfl. (2015, s. 103) peker likevel på at ved et sosialkonstruktivistisk ståsted kan det være mulig å knytte begrepet reliabilitet til en vurdering av "troverdighet". Dette skjer ved en fullstendig fremvisning av hvordan undersøkelsesopplegget har foregått, slik jeg har hatt ambisjon om å gjøre her i metodekapittelet.

2.5.3 Etikk og personvern

I starten av studiet sendte jeg søknad til Norsk senter for forskningsdata (NSD), der jeg informerte om hvordan jeg kommer til å samle inn data og hvordan jeg ønsker å utføre oppgaven. Søknaden ble godkjent og dermed startet jeg med datainnsamling. Godkjenning var i samsvar med reglene og kravene jeg som masterstudent er meldepliktig til dersom jeg samler data som kan ha personlige opplysninger. Oppgaven min er imidlertid ikke av særlig sensitiv og privat karakter, og privat informasjon er i liten grad viktig for oppgaven.

Jeg ba om godkjenning for lydopptak av alle informantene, og de ble også informert om at dersom de gir meg samtykke vil jeg bruke lyden til transkribering og slette dem etter at studien

er avsluttet. Jeg har videre gitt informasjon til informanten om målet med studien med en tydelig og ærlig forklaring ved min henvendelse, og jeg informerte om mine etiske retningslinjer gjennom et samtykkeskjema som de måtte signere før intervjuet ble gjennomført. I samtykkeskjemaet ble informantene også informert om hvordan de kunne trekke seg dersom de ønsket det etter intervjuet ble gjennomført. For å sikre en god og etisk forskningspraksis fulgte jeg Bell & Bryman (2007) sine 10 etiske retningslinjer som beskytter hver informant sine interesser, og prosjektets integritet i forskningsfeltet.

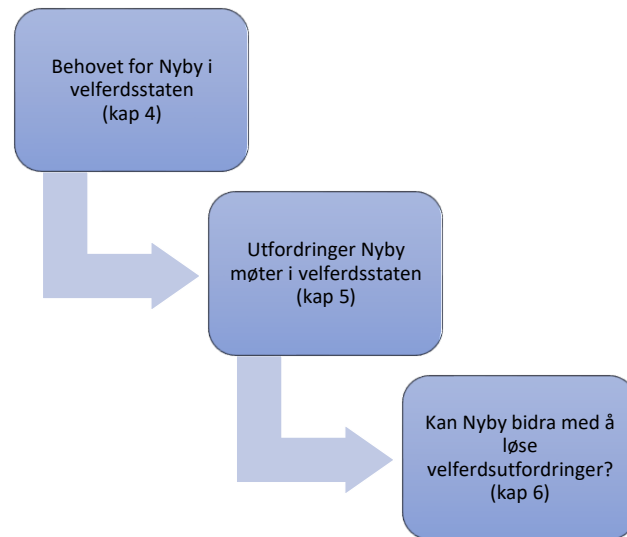
2.5.4 Analyse av data

For å disponere tiden godt, startet jeg med transkriberingsprosessen parallelt som jeg gjennomførte intervjuene. Da intervjuene ble gjennomført lyttet og noterte jeg underveis stikkord av det som ble sagt i intervjuene. Jeg har så transkribert intervjuene ordrett etterpå. Før intervjuguiden ble laget, valgte jeg ut temaer på forhånd som utgangspunkt for analysekapittelet. På bakgrunn av dette strukturerte jeg intervjuguiden for å allerede sortere informasjonen jeg samlet på en ryddig måte, noe som kunne gi meg en god og lettere oversikt i kodingsprosessen.

Etter all transkribering ble ferdig, skrev jeg ut alle intervjuene på papir for å bruke det videre i koding og dataanalyse. Jeg skrev alt ut fordi det var lettere for meg å håndtere, markere og kode informasjon med fargekoder, noe som gir lettere oversikt i analysen av datamaterialet. Jeg jobbet videre med koding av datamaterialet ved å markere de viktigste uttalelsene i teksten som jeg anså som relevante for de valgte temaene jeg ville fokusere på i oppgaven (Grønmo, 2004, s. 246). Jeg har sortert innholdet med ulike fargekoder, der hvert tema hadde en egen farge. Dette ga meg en god oversikt med å kategorisere hendelsene i studien.

Studien har en hovedproblemstilling og to underproblemstillinger. Forskningsdesignet i studien er knyttet til disse problemstillingene og analysen min er strukturert deretter. I kapittel 4 drøfter jeg behovet for en innovasjon som Nyby. I kapittel 5 drøfter jeg erfaringer med Nyby og utfordringer ved bruk av Nyby. I kapittel 6 drøfter jeg mer overordnet, og i lys av teori, hva Nyby kan bidra med (og eventuelt ikke) i å løse velferdsutfordringer. Forskningsdesignet i oppgaven kan fremstilles som følger:

Figur 3: Forskningsdesignet i oppgaven



Kapittel 3 Teori og begrepsavklaring

I dette kapitlet vil jeg presentere det teoretiske rammeverket som vil være grunnlaget for oppgavens analyse. For å besvare mitt overordnet forskningsspørsmål vil jeg starte med å diskutere og utdype hva innovasjon og innovasjon i offentlig sektor innebærer. Jeg vil videre i kapitlet diskutere styringsinnovasjon og presentere de ulike ideologiske styringsparadigmene som har preget den norske styringsmåten i etterkrigstiden og frem til i dag. Styringsinnovasjon er sentralt i denne oppgaven ettersom jeg tar for meg hvordan samarbeidet mellom offentlig, privat og frivillig sektor kan foregå, samt hvordan sosialt entreprenørskap kan bidra til offentlig innovasjon og potensielt kan være med å avlaste velferdsstaten. Med bakgrunn i dette vil begreper som *samskaping* og *aktivt medborgerskap* blir presentert i dette kapitlet. Jeg vil også i dette kapitlet komme inn på teori om skalering og spredning av innovasjon og gjøre rede for teori om diffusjon og translasjon (oversettelse), for å kunne analysere hvordan Nyby som innovasjon sprer seg til kommuner og institusjoner i Norge og gradvis utenfor Norge. Nyby er en teknologi som også handler om digitalisering, og dermed blir teori om digitalisering også presentert i dette kapittel. Jeg vil til slutt redegjøre for forskning på frivillig sektor og historien om det jeg kaller «gjenoppdagelsen av frivilligheten». Dette for å gi en kontekst for diskusjonen

om det å ville å mobilisere sivilsamfunnet (på nye måter) for å avlaste velferdsstaten. Dette er en kontekst jeg mener er sentral for å forstå Nyby som innovasjon og det behovet denne innovasjonen tenkes å kunne fylle.

3.1 Innovasjon

Innovasjonsbegrepet stammer fra det latinske ordet «innovare» som betyr å fornye eller utvikle noe nytt (Abelsen, Isaksen, & Jakobsen, 2013). Økonomen Joseph Schumpeter anses som innovasjonslitteraturens stamfar. Schumpeter forstår innovasjon som «*nye kombinasjoner av eksisterende ressurser*» (Schumpeter 1934 i Abelsen mfl., 2013).

Innovasjon kan være en idé, en praksis eller et prosjekt som oppfattes som nytt av en individuell eller annen adopsjonsenhet (Johnson, Lennon, Jasper, Damhorst, & Lakner, 2003). Således kan løsninger som man bruker i en kontekst være innovasjon i andre kontekster hvis de ikke har operert med slik løsning før. En innovasjon kan være en ny tjeneste eller et nytt produkt. Den kan også være en ny organiseringsform eller en ny teknologi (Abelsen mfl., 2013). Et veldig viktig aspekt med innovasjonsbegrepet i Schumpeters forstand er at den kan tas i bruk i markedet og kunne bidra til økonomiske eller samfunnsmessige verdier. For Schumpeter tilhører innovasjonsbegrepet økonomifaget og innovasjonen representerer en fornying av økonomien.

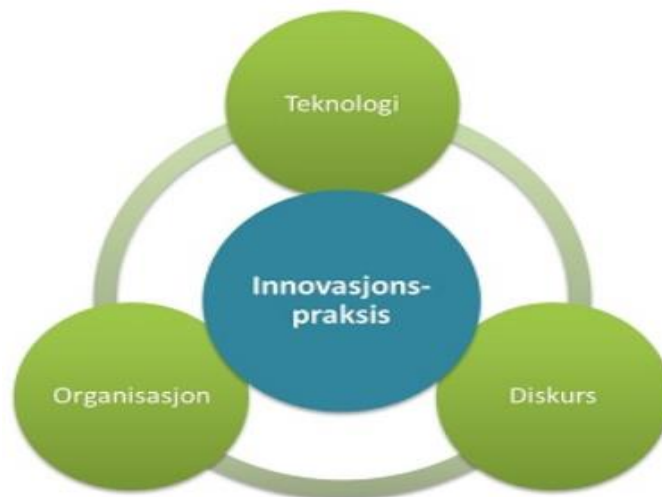
Innovasjon innebærer endringer, og endringen som innovasjon kan føre med seg treffer på ulike grader (Holmen & Ringholm, 2019). Endringene som følger av innovasjon er også forbundet med risiko fordi utfallet av utviklingen ofte er usikker (Jones, 2013). Derfor skiller forskningen mellom tre ulike former for endringsgrad som innovasjonen kan fører med seg. For det første kan en innovasjon være *inkrementell* med kontinuerlig småstegendringer / småstegforbedringer som skjer over tid i tjenesten, prosessen, organiseringen, produktet eller produksjonen. For det andre kan en innovasjon være *radikal* innovasjon, som ofte bringer med seg store og revolusjonerende endringer i produktet, tjenesten, prosessen, organiseringen eller produksjonen (Jones, 2013). Den tredje innovasjonsformen er *disruptiv* innovasjon, som er banebrytende innovasjoner. Samfunnsøkonomen Clayton M. Christensen beskriver disruptiv innovasjon som «en nyskapende innovasjon som forstyrrer et eksisterende marked ved å gjøre dens forretningsmodell irrelevant» (Bower & Christensen, 1995). Til forskjell fra radikale innovasjoner, «ødelegger» disruptive innovasjoner sine forgjengere, noe som ikke er nødvendig med radikale innovasjoner.

Forståelsen av innovasjonsprosesser har endret seg over tid, og som fagfelt har innovasjonsfaget dermed utviklet nyanser for hvordan innovasjoner skal forstås. Den tradisjonelle forståelsen av innovasjon ser innovasjon som en *lineær* prosess. I en lineær innovasjonsprosess går utvikling i bestemte faser, der man starter med forskning og videre anvender forskningen og utviklingen, etterfulgt av en implementeringsfase og spredning (Godin, 2006).

Utviklingen i forskningsfeltet på innovasjon har senere bidratt med nye alternative forståelser av fenomenet innovasjon og innovasjonsprosesser, der utviklingen har beveget seg fra en lineær til en mer *interaktiv* forståelse. Innovasjon har gradvis blitt forstått mer helhetlig, der man ser innovasjoner som mer dynamiske og komplekse og som preget av usikkerhet. Dette i kontrast til den mer tradisjonelle forståelse der innovasjonen mer ble sett som en enkel prosess og uten en kontekst. Ifølge Fløysand & Jakobsen (2011) er for eksempel innovasjon ikke en enkel hendelse, men en interaktiv prosess der ulike aktører er involvert i utviklingen.

I denne mer helhetlige forståelsen av innovasjon har innovasjonsfenomenet også blitt tillagt tre dimensjoner: en teknisk, en organisatorisk og en diskursiv dimensjon (Fløysand, Hidle og Jakobsen, 2013). Den tekniske dimensjonen handler om innovasjonens material ved enten en fysisk eller en teknologisk løsning som er ny eller forbedret. Den organisatoriske dimensjonen fokuserer på måten innovasjonen blir ledet på og hvordan innovasjonsprosessen organiseres. Organisasjonskultur medfører at implementeringen av innovasjon foregår på flere nivåer (Fløysand mfl., 2013). Videre inngår innovasjonsresultater av mer immateriell karakter som ny tjeneste eller en ny organisasjonsform i denne organisatoriske dimensjonen. Den siste dimensjonen, den diskursive, dreier seg om ideer og holdninger til innovasjon. Vi kan ha forskjellige meninger om innovasjoner, om ny teknologi eller nye produkter. Innovasjonsfenomenet kan bli oppfattet som et positivt ladet fenomen, men det vil nødvendigvis ikke være gitt at alle innovasjoner skaper en positiv effekt for samfunnet for øvrig. Dermed er det viktig å forstå samfunnskonsekvensene som en innovasjon fører med seg. Noen innovasjoner ses til å være ikke-ansvarlige, og skaper ikke-positiv effekt i samfunnet, som for eksempel våpeninnovasjon. I den diskursive dimensjonen spiller bedrifters samfunnsansvar og deres grunnleggende motiv bak innovasjon en viktig rolle (Fløysand mfl., 2013). Disse tre dimensjonene fremstiller Jakobsen (2014) i en figur som viser at de er gjensidig avhengige av hverandre og tilpasningen, læring og tilbakemeldinger mellom de tre dimensjonene skaper en ny praksis og politikk i organisasjonen.

Figur 4: Innovasjon gjennom tre dimensjoner: teknologi, organisasjon og diskurs.



Kilde: Jakobsen (2014)

Med bakgrunn i caset og problemstillingen jeg har valgt, vil denne teorien kunne være relevant for min analyse, fordi Nyby bruker en ny type teknologi som bidrar med en ny organiseringsmodell for samarbeid. Som jeg vil komme inn på i kapittel 4, ses Nyby også som en løsning som besvarer diskursen om mobilisering av sivilsamfunnet i velferdsstaten. Jeg vil dermed drøfte alle de tre dimensjonene i min analyse.

Selv om denne teorien belyser at innovasjon må forstås som et komplekst fenomen, gir den ikke noen klare rammer for hvilke hensyn man må ta i anvendelsen av innovasjon. Tilsynelatende overser dette teoretiske rammeverket elementer som størrelsen på virksomheten, om den er profitbasert, samt hvordan innovasjonen forstås, implementeres og fungerer med hensyn til ulike institusjonelle logikker.

Innovasjon og innovasjonsprosesser inntreffer i forskjellige felt og på ulike måter. Jeg ser det derfor som fruktbart i denne oppgaven å supplere denne teoretiske forståelsen av innovasjon med teori innenfor innovasjon i *offentlig sektor*. Nyby er ikke kun en innovasjon i markedet (det vil si en ny bedrift), men er også en innovasjon i offentlig sektor og frivillig sektor. For å få et mer helhetlig teoretisk rammeverk for min analyse vil jeg skille mellom innovasjonsteori for offentlig og privat sektor, og inkludere noe teori fra det som gjerne betegnes som *public sector innovation research* (PSI).

3.1.1 Innovasjon i offentlig sektor til forskjell fra privat

I løpet av de siste femti årene har behovet for innovasjonsforskning blitt fremhevet, noe som har medført en eksplosjon av forskning innenfor dette feltet. Innovasjon som fagfelt har vokst frem gradvis med utgangspunkt i forskning på privat sektor (Demircioglu & Audretsch, 2017). Majoriteten av forskningsbidragene har dermed i stor grad vært relatert til markedet og privat sektor. Dette har skapt et kunnskaps-gap i fagfeltet, ikke på grunn av manglende interesse for innovasjon i offentlig sektor, men fordi det manglet effektmåling av det, noe som er lettere i markedet ettersom det er profittbasert (Demircioglu & Audretsch, 2017). I offentlig sektor knyttes effektmåling i større grad til samfunnsverdi, og for eksempel forebyggende investeringer som skaper merverdi i samfunnet i senere tid, som for eksempel forebygging av kriminalitet. Innovasjonsbegrepet har imidlertid blitt framhevet i større grad i offentlig sektor de senere årene (Willumsen, Ødegård, & Sirnes, 2015). Forventningen om å skape nye innovasjoner innen den offentlige sektoren, kommunesektoren inkludert, er blitt merkbart sterkere i de siste årene (Holmen & Ringholm, 2019). Imidlertid er fremdeles innovasjonsbegrepet relativt ungt i offentlig sektor, og det sentrale apparatet knytter seg i hovedsak til oppbyggingsfasen (Holmen & Ringholm, 2019).

Forståelse av innovasjon i offentlig sektor har andre rammebetingelser enn forståelsen av innovasjon innenfor privat sektor. Det er ikke uvanlig at det hevdes at rammebetingelser i offentlig sektor ikke er innrettet for å fremme innovasjon, knyttet til blant annet politisk styring, prosessregulering, sektorinndeling og dårligere vilkår i form av faglig monokultur og nullfeilstruktur (Bason, 2010). Det hevdes også at det i offentlige sektor ikke har vært tradisjonelt å sette brukerens behov i sentrum (Holmen & Ringholm, 2019). I privat sektor er innovasjon i større grad rettet mot brukerens behov, noe som er viktig for å kunne eksistere i et kompetitivt marked. En annen forskjell som fremheves, er at offentlig sektor ikke er profittbasert som i privat sektor, og innenfor mange områder er offentlig sektor en monopolist i et ikke-eksisterende marked (Abelsen mfl., 2013). Dette er et element som skiller forutsetningene for innovasjon i privat versus offentlig, og på denne bakgrunn hevdes det at utviklingen av innovasjon har vært langsommere i offentlig sektor, fordi det ikke eksisterer et marked som avgjør skjebnen til innovasjonen (Abelsen mfl., 2013).

Innen den offentlige sektoren kan innovasjon forstås som: «nyskapning og implementering av nye prosesser, produkter, tjenester og leveringsmetoder som fører til vesentlige forbedringer av utfall, effektivitet, prestasjoner eller kvalitet» (Albury, 2005). Dette er en definisjon man for

eksempel finner i Direktoratet for forvaltning og IKT (DIFI) sin rapport «Innovasjon i offentlig sektor – både helhet og mangfold». DIFI, som en viktig aktør for modernisering og omstilling av offentlig sektor i Norge, har to roller på seg knyttet til innovasjon: den første rollen er innovasjon i offentlig sektor hvor man søker etter nye (innovative) og bedre løsninger innenfor egne ansvarsområder, eller etter nye tverrgående løsninger. Den andre rollen handler om at det offentlige skal fungere som en innovasjonsfremmer, og altså stimulere til innovasjon også i den private sektoren (Difi rapport, 2017:01.).

Det blir stadig oftere vektlagt at behovet for nye innovasjoner i offentlig sektor har økt betraktelig de senere årene (Kobro mfl., 2018). Bakgrunnen for dette er økt velferdsutfordringer som setter press på dagens velferdsmodell. Eksempel på dette kommer tydelig frem innen helsesektoren der man allerede nå ser starten på en såkalt «omsorgskrise» og at eldrebølgen virkelig begynner å slå inn. I den forbindelse handler innovasjon i velferdssektoren om samfunnsmessig nyskaping på et område i samfunnet der den menneskelige dimensjonen er sentral og hvor samarbeid mellom ulike aktører i samfunnet er en forutsetning (Willumsen mfl., 2015, s. 28). Det finnes flere ulike definisjoner på innovasjon i en offentlig sammenheng, for eksempel *sosial innovasjon* (Willumsen & Ødegård, 2015) eller *innovasjon i offentlig sektor* (Albury, 2005). Bekkers mfl. (2013) understreker at sosial innovasjon er et vagt konsept som er vanskelig å operasjonalisere, og i mange tilfeller er det et normativt konsept. Begrepet *sosial innovasjon* er et svært vidt begrep og kan forstås ulikt i ulike sammenhenger. Begrepet «sosial» betyr i noen sammenhenger noe som omhandler omsorg, helse og velferd, mens i andre sammenhenger forstås «sosial» som samhandlinger eller sosial omgang. I den første betydningen kan sosiale innovasjoner inkludere profittorienterte, private bedrifter som leverer omsorg- og helsetjenester som for eksempel barnehage eller sykehjem. Mulgan mfl. (2007) definerer sosial innovasjon som:

Innovative aktiviteter og tjenester som er motivert av målet om å dekke et sosialt behov og som hovedsakelig er utviklet og spredt gjennom organisasjoner som primært har sosiale formål (Mulgan mfl., 2007).

I denne oppgaven bruker jeg begrepene, *innovasjon i offentlig sektor* og *sosialt entreprenørskap* med vekt på det entreprenøriell nyskaping, for å tydeliggjøre fokusområdet som jeg i min oppgave studerer. Jeg valgte å bruke disse begrepene fordi Nyby er en sosial entreprenør med innovasjon som blir innført i offentlig sektor for å forbedre samarbeidet i velferdsstaten. Som

også gründeren bak Nyby hevder: «I Nyby lager vi en plattform for offentlig sektor hvor alle kan samarbeide, enten det er offentlige, private eller frivillige aktører» (Abelia, 2016).

Innovasjon i offentlig sektor kan møte ulike institusjonelle logikker, forankret i så vel administrativ som politisk, som faglig og territoriale institusjoner (Holmen & Ringholm, 2019). Disse ulike logikkene kan møte og påvirke innovasjon i ulik grad og ulike faser, som for eksempel å være pådriver eller hinder for innovasjon.

Innovasjon innebærer endringer, og disse endringene kan være store og radikale, eller det kan være små endringer eller små forbedringer som kalles for *inkrementelle* i innovasjonsfeltet, som tidligere nevnt. Offentlig sektor består av store og gamle organisasjoner, dermed kan disse endringene skape nye endringer i de bestemte praksisene og måtene medlemmene i offentlig sektor er vant til å jobbe med. Innenfor ny-institusjonell teori forstås slike bestemte og innsnevret valg for «stier» og «sti-avhengighet» (path dependency). Offentlige organisasjoner er ofte store, institusjonaliserte og regelstyrte, med mange stier. Innovasjon og endringer kan komme som et sjokk for disse stiene (Holmen & Ringholm, 2019). Det kan oppfattes som et sjokk fordi det å endre de bestemte praksisene og måtene ansatte er vant å jobbe med, innebærer å bryte opp etablerte handlemåter og standard operasjonsprosedyrer.

3.2 Styringsparadigmer og styringsinnovasjon

For å kunne forstå og analysere innovasjon i offentlig sektor, er det viktig å forstå de ulike institusjonelle logikkene som innovasjonen kan møte i offentlig sektor. En slik forståelse kan bidra til å nyansere bildet av hvordan innovasjoner mottas og tilpasses i offentlig sektor, samt hvordan innovasjonen oppfattes innad i de offentlige organisasjonene (Holmen & Ringholm, 2019). Jeg anser denne teoretiske vinklingen som et relevant og viktig analyseverktøy for min masteroppgave. Styringsparadigmer regnes som metoder for organisering og styring i offentlig sektor. Denne teoretiske vinklingen vil også være viktig da jeg undersøker hvordan styringsparadigmene påvirker sosiale entreprenører som Nyby i offentlig sektor.

I forskningslitteraturen refereres det til hhv. tre styringsparadigmer. Den tradisjonelle som er Public Administration «PA» (1945-1980), New Public Management «NPM» (1980-1995) og New Public Governance «NPG» (1995- d.d.) (Røiseland & Vabo, 2012). Disse paradigmene betegnes kronologisk, men opphever ikke hverandre. Man kan dermed forstå dem som både et analytisk rammeverk og som historiske stadier i norsk forvaltning. De kan altså ses som både sameksisterende i offentlig sektor og noe som i varierende grad opererer av rendyrkede former

og blandingsformer. Imidlertid vil jeg kort og «kronologisk» presentere den historiske utviklingen av de tre styringsparadigmene.

Et betydningsfullt poeng for forståelsen av styringsparadigmene er at man i offentlig sektor må vurdere rollen beslutningstakere og politiske rådgivere har i innovasjonsprosessen, ettersom de styrer og leder organisasjoner i offentlig sektor (Hartley, 2005). De tre styringsparadigmene innebærer ulike holdninger til innovasjon og måten innovasjonen styres på i offentlig sektor (Hartley, 2005). Innovasjon i offentlig sektor har ulike posisjoner under de tre paradigmene. Paradigmene fremmer innovasjon i ulike grad, og involveringsgraden av andre aktører i offentlig innovasjon ses som ulikt mellom de tre paradigmene.

3.2.1 Public Administration (PA)

Dette er den forvaltningsmetoden og -filosofien som har preget samfunnsstyringen siden etterkrigstiden og fram til starten av 1980-tallet. *Public Administration* er i stor grad basert på byråkrati, lover og regel-tilnærming i offentlig sektoren, og består av markert differensiering av politikk og administrasjon (Hartley, 2005). Hovedfokus i dette paradigmet har vært å utvikle lover, regler og retningslinjer (den politiske delen), og å iverksette og implementere det som er politisk vedtatt (den administrative delen). I denne tilnærmingen antas borgerne å være relativt homogen gruppe, der staten leverer standardiserte tjenester for borgere (Hartley, 2005). Det vil si «likebehandling» for alle, i tråd med den universalistiske skandinaviske velferdsmodellen som innebærer at tjenester og kontantytelser ikke er selektive eller behovsmåltrettet, men er tilgjengelige for hele befolkningen, inkludert middelklassen (Enrøjas, Lundgaard Andersen, Gawell, & Loga, 2020). Det var under dette regimet at den moderne velferdsstaten vokste frem, forventningen til at det offentlige skulle styre og løse de fleste samfunnsproblemene sto sterkt i Norge (Røiseland & Vabo, 2012).

I dette styringsparadigme er det som nevnt et markant skille mellom politikkutforming og iverksetting. Dette kan også være aktuelt når vi videre forstår innovasjon og de ulike nivåene den må gjennom i offentlig sektor. I denne tilnærmingen har byråkrati sterk posisjon, og dermed har byråkrati også effekt på hvordan man forstår innovasjon og hvordan innovasjonen skal styres i offentlig sektor. Innovasjon kan for eksempel være policy innovasjon eller den kan gjelde implementeringen i form av for eksempel en mer effektiv organisering. Staten blir i dette regimet sett på som en enhetlig aktør, og trenger derfor en klar grense mellom offentlig og privat sektor (Røiseland & Vabo, 2012).

Koordineringsformen i dette styringsparadime er basert på hierarkisk autoritet (Gjerde mfl., 2016). Innovasjon under dette regimet er toppstyrt og kan dermed begrense kapasiteten til kontinuerlige forbedringer og tilpasninger (Hartley, 2005), og dersom innovasjon skulle bli implementert, vil det kreve mye tid. Det hevdes at innovasjon i dette regimet i stor grad er rettet mot enkeltstående tilfeller heller enn et innarbeidet og løpende fokus på innovasjon og utvikling (Eggers, Singh, & Goldsmith, 2009).

3.2.2 New Public Management (NPM)

Dette styringsparadigme startet i 1980-1990 som en reaksjon på utfordringer i ovenfornevnte PA. NPM er ikke et enhetlig reformprogram, men heller et knipp med reformer. En sentral og avgjørende idé innen NPM er at offentlig sektor ikke representerer noen grunnleggende forskjell fra privat sektor og det gjør at man kan importere innovasjonsmetoder fra privat til offentlig sektor (Røiseland & Vabo, 2012). Dermed har styringsmåten i dette regimet likhetstrekk fra markedet, noe som enkelte hevder¹ vil kunne bidra til effektivisering og bedre kvalitet i tjenester. I midlertidig kom NPM-regimet i praksis mest til å handle om å overføre styringspraksiser fra privat til offentlig sektor. Dette har ifølge Røiseland & Vabo (2012) bidratt til en større fristilling av offentlige etater. Med NPM ble en del av offentlig sektor konkurranseutsatt på tilsvarende måter som privat sektor. Enkelte mener at introduksjonen av markedstenkningen i offentlig sektor bidrar til å stimulere til innovasjon nettopp fordi konkurranse er et viktig prinsipp for fornyelse. Dette er med andre ord også en innovasjonsforståelse med støtte i Schumpeter der konkurranse nettopp er hoveddrivkraften for fremdrift og utvikling.

Rent organisatorisk førte NPM reformen til utvikling av *bestiller-ut-fører-modeller*, hvor en del av offentlig sektor var opptatt av å gjennomføre gode bestillinger, samt å overvåke at tjenesteproduksjonen faktisk var i tråd med bestillingen. Andre deler av offentlig sektor var videre opptatt av å levere tjenestene (Torfing mfl., 2016). Det pekes også på at NPM reformen har medført et større fokus på effektivisering av kostnader (Røiseland og Vabo, 2012), noe som også kan forstås som en reaksjon på finanskriser som førte til lavere inntekter da NPM-

¹ Enkelte fra høyrepartiene mener dette mer enn venstrepartiene. Selv om det var Arbeiderpartiet gjennom Gro-regjeringen og senere Stoltenberg-regjeringen som historisk sett introduserte de fleste av NPM-reformene og markeds tenkningen i Norge.

tankegangen oppsto. Koordineringsformen i dette styringsparadigme er basert på markedslignende mekanismer (Gjerde mfl., 2016).

Innovasjon i dette paradigme har en sterkere posisjon enn innen PA-regimet, nettopp fordi NPM-regimet fokuserer på effektivisering med bedre kvalitet i tjenestene i offentlig sektor. Innovasjon som begrep har i tillegg også fått større oppmerksomhet i dette paradigme. Utstrakt bruk av begrepet *innovasjon* kan derfor sees som uttrykk for en effektivitetsorientert forståelse av nyskaping og utvikling (Gjerde mfl., 2016). Dette styringsparadigme anses dermed som å ha styrket innovasjon i offentlig sektor, blant annet fordi det har økt fokuset på innovasjon som fenomen. På den ene side antas NPM regimet som å ha styrket fokuset på konkurranse om offentlige kontrakter blant staten, private og frivillige organisasjoner (Aligica, 2014). På den andre side har NPM paradigmet styrket innovasjon i offentlig sektor ved å legge vekt på strategisk styring med ytelser og resultater, enn bare ren byråkratisk tilnærming (Aligica, 2014).

På grunn av den økte konkurransen og markedstenkningen som NPM-reformen har ført til i offentlig sektor, har videre også den frivillige sektoren, som ofte samspiller nært med offentlig sektor, opplevd økt press under dette styringsparadigmet. Ideelle organisasjoner som har levert velferdstjenester til kommuner fra lenge før velferdsstaten for alvor ble utviklet har måttet håndtere konkurransen på egen hånd, noe som har ført til at flere av disse organisasjonene har møtt stort press og ofte tapt i anbudskonkurranser mot rene markedsaktører (Loga, 2018). Generelt kan man si at NPM-reformen har ført til en økt andel av kommersielle aktører i velferdsproduksjonen, og samtidig har reformen ført til at de etablerte institusjonene som har levert tjenester er blitt satt under press og har mistet oppdrag og kontrakter til rene markedsaktører.

3.2.3 New Public Governance (NPG)

Styringsformen NPG anses som en styringsreform tuftet på nettverksstyring eller samstyring. Forvaltningsparadigmet begynte på 1990-tallet og vektlegger forhandlinger om mål, interesse og verdier (Gjerde mfl., 2016). NPG-regimet dukket opp som en reaksjon på kompleksiteten i den offentlige forvaltningen og kritikk mot NPM som styringsfilosofi. Offentlige aktører samarbeider her på tvers langs både horisontale og vertikale grenser i styringssystemet, og dette paradigmet åpner opp muligheter for samarbeid mellom aktører i ulike deler av samfunnet. Mens NPM i økende grad inkluderte markedstenkningen inn i offentlig sektor, så inkluderer NPG også i større grad et marked innenfor sivilsamfunnet, borgere og de som er brukere av de

offentlige tjenestene. I dette regimet vil staten åpne opp systemet og løse samfunnsoppgavene i samspill med andre interessenter og relevante organisasjoner i samfunnet. Dette styringsregimet baserer seg på en interaktiv prosess der de aktørene i samfunnet som ønsker det kan delta som medprodusenter av offentlige tjenester. Koordineringsformen i dette paradigmet er basert på nettverk som gjerne kan være organisert av deltakerne selv, private aktører eller av offentlige myndighetsorganer (Gjerde mfl., 2016).

Offentlig innovasjon innen et slikt regimet vil foregå i form av såkalt *samskaping* (coproduction) og samstyring (cocreation) (Bugge og Skålholt, 2014). Uttrykk for NPG som styringsfilosofi finner man for eksempel i «Samhandlingsreformen» (Meld. St. 47 (2008-2009) der samhandling uttrykkes som: «*helse- og omsorgstjenestenes evne til oppgavefordeling seg imellom for å nå et felles omforent mål, samt evnen til å gjennomføre oppgavene på en rasjonell og koordinert måte*» (Meld. St. 47 (2008–2009), s. 13). Avtaler, partnerskap og likeverd er også sentrale stikkord innenfor denne reformen (Gjerde mfl., 2016).

Samstyring kan anses som en reaksjon mot den omfattende spesialisering og desentraliseringen som jeg har redegjort for overfor da jeg omtalte NPM-paradigmet, hvor ideen om selvstendig og enhetlig organisering var ansett som bedre enn stor multifunksjonelle forvaltningsenheter (Røiseland & Vabo, 2012). Imidlertid får hierarki og autoritet en mindre rolle og man retter snarere oppmerksomhet mot å redusere dette i NPG-regimet. Her legges det mer vekt på samspillsagenter på intersektorielle arenaer og fordeling av makten mellom ulike samfunnsaktører.

Et slikt samspill mellom aktørene i samfunnet vil kunne bidra til å skape nye løsninger og bidra til å forbedre tjenestene gjennom såkalt *samarbeidsdrevet innovasjon* (Hartley, Sørensen, & Torfing, 2013). Dette paradigmet vektlegger altså i særlig stor grad inkludering og involvering av aktører, spesielt sivilsamfunnet som også her får større deltakelsesmulighet. Borgere vil i dette regimet få en aktiv rolle og de går fra å være forbrukere til å bli såkalte *medprodusenter* i velferdstjenester (Hartley, 2005; Loga, 2018). Videre vil byråkratiets rolle i forbindelse med samarbeid være å skape et tillitbasert rom for samarbeidet. Samarbeidet i dette styringsregimet kan også sammenlignes med det som kalles for *åpen innovasjon*, som innebærer en mer systematisk tilnærming for å dra nytte av ekstern kunnskap og kompetanse hos aktører utenfor bedrifter, offentlige miljøer, ideelle organisasjoner og andre som er involvert i innovasjon (Gulbrandsen, Bye, Finne, & Njøs, 2013).

Dette styringsparadigmet har som nevnt bidratt til at frivillig sektor får økt innflytelse i velferdsproduksjonen. Det gis i dette regimet mer oppmerksomhet til brukermedvirkning, samt involvering av flere aktører i et (potensielt likestilt) samarbeid om velferdsproduksjonen. Denne «involveringstrenden» kan forstås på minst to måter: For det første, legges det vekt på den økonomiske siden som ble særlig aktuelt etter to nedgangstider (hhv. 1980 og 2008), der involvering av frivillig sektor anses å kunne bidra økonomisk i velferdsproduksjonen. For det andre handler slik involvering om å styrke demokratisk deltakelse og legitimitet (Loga, 2018).

3.3 Aktivt medborgerskap og brukermedvirkning

Velferdsstaten står overfor en rekke utfordringer i form av demografiske endringer, levekårsutfordringer, høyt press på velferdstjenester og pressede kommuneøkonomier, hevdes det blant annet i ulike styringsdokumenter (se kapittel 4). Disse utfordringene beskrives noen ganger som «*wicked problems*», problemer som ikke har en åpenbar løsning og som gjerne tilhører ulike ansvarsområder i velferdsstaten. Dermed fordrer disse utfordringene samarbeid og mer helhetlig og tverrsektorielle løsninger der man arbeider på tvers av grenser og engasjerer medborgere og interessenter i velferdsproduksjonen (Ferlie mfl., 2013). For å kunne løse disse fremtidige utfordringene kreves det nye former og modeller for samarbeid og styring. Det etterlyses for eksempel en mer holistisk styringsmodell, eller hva som også kalles for *joint-up-government* (Christensen & Lægreid, 2006). På bakgrunn av dette behovet for en mer helhetlig styring antas det at borgere kan spille en viktig rolle i velferdsproduksjonen. Dermed har mobilisering av et mer *aktivt medborgerskap* og sivilsamfunnsdeltakelse vært fremtredende, blant annet innen helsesektoren (Loga, 2018). Dette kan også ses i sammenheng med forståelsen av begrepet *samskaping*, der offentlige aktører skal samarbeide med borgere og sivilsamfunnet for å løse velferdsutfordringer.

Dette teoretiske rammeverket er relevant i en oppgave om Nyby ettersom denne løsningen vektlegger medborgerskap, og har fokus på brukerinvolvering ved å løse velferdsutfordringer i samarbeid med offentlige og private aktører.

Begrepet *samskaping* beskrives som et paradigmeskifte i styringsformen, der offentlig sektor samarbeider med borgere og sivilsamfunn (Tortzen, 2019). Begrepet defineres som en strategi der man ønsker å mobilisere innbyggernes, lokalevirksomheters og foreningers kompetanse til å bidra i løsningen av felles oppgaver, problemer og utfordringer (Torfing mfl., 2016). Røiseland & Vabo (2012) beskriver begrepet som «*den ikke-hierarkiske prosessen hvorved*

offentlige og private aktører og ressurser koordineres og gis felles retning og mening» (Røiseland & Vabo 2012 s. 20). Samskaping er altså et begrep som handler om at innbyggere får en mer aktiv rolle i velferdsproduksjonen. Begrepet samskaping eller samstyring brukes ofte synonymt med NPG som styringsregime, eller som en oversettelse av det engelske begrepet «governance» til norsk, for eksempel som i boken til Røiseland og Vabo (2012) «Styring og samstyring – governance på norsk».

Samstyring og samskaping dekker de engelske begrepene; «co-creation» og «co-production» (Tortzen, 2019). Forskjellen handler gjerne om at samstyring gjelder en form for ledelse, mens samskaping går mer på tjenesteproduksjonen som skjer i et samarbeid. Torfing mfl. (2016) påpeker også at det her er viktig å tenke at frivillige og private aktører ikke er adskilt fra det offentlige og at *samskaping* innebærer at man ser på hverandre som tett forbundet og velintegrerte samarbeidspartnere. Dette kommer også frem i rapporten til Eimhjellen og Loga (2017) «Nye samarbeidsrelasjoner mellom kommuner og frivillige aktører: Samskaping i nye samarbeidsforhold?» der *samskaping*, eller «co-creation» og «co-production» forstås slik at det ikke kun skal foregå i offentlig sektor, men i samarbeid med aktører i privat og frivillig sektor. For å kunne skille de to begrepene forklarer Eimhjellen og Loga (2017) at tidspunktet for involvering av ikke-offentlige aktører i velferdsproduksjonen er relevant. «Co-creation» kan plasseres i den tidlige fasen der offentlig, private og frivillige aktører identifiserer behovet og forslår ideer eller løsninger i fellesskap. «Co-production» foregår i en senere fase og innebærer involvering av aktørene i implementeringsfasen (ibid).

3.4 Ulike samskapingsperspektiver

For å knytte begrepet *samskaping* til styringsparadigmene jeg nevnte tidligere, vil jeg trekke frem de to ovenfornevnte perspektivene, henholdsvis det *økonomiske* og det *demokratiske* perspektivet.

Det første perspektivet, det *økonomiske perspektivet*, fokuserer på kostnader og kvalitet, samt å sikre og effektivisere offentlige tjenester. Dette perspektivet kan i stor grad knyttes til NPM-regimet ettersom også dette fenomenet har både effektivitet og økonomisk hensyn som hovedprinsipp. I denne tankegangen har borgere en forbruker-rolle i offentlige tjenester, dermed er fokuset mer rettet mot å øke motivasjonen til frivillig aktivitet og samtidig øke den frivillige innsatsen i samspill med det offentlige. I den sammenheng vil det også være interessant å måle effekten av samskapingsprosjektene for å kunne bevise at slike prosjekter

faktisk fører til kostnadsbesparelser (Bovaird, 2007; Bovaird & Loeffler, 2012; Eimhjellen & Loga, 2017).

Det andre perspektivet, som kan kalles et *demokrati-perspektiv*, handler i større grad om å gi ikke-offentlige aktører og innbyggere en mer aktiv rolle i utviklingen av velferdstjenester og styringen i velferdssamfunnet (Eimhjellen & Loga, 2017). Hensikten her er ikke økonomisk effektivitet, men å styrke demokratisk deltakelse og modellens legitimitet. Dette perspektivet kan i større grad knyttes til styringsparadigmet NPG og den norske oversettelsen «*samskaping*», der det legges stor vekt på samarbeid mellom det offentlige, private og frivillige aktører og at alle er likeverdige i partnerskapet. Involvering av innbyggere og frivillige blir sett på som et supplement til offentlige tjenester for å styrke brukernes involvering, med mindre fokus på det økonomiske hensynet. *Samskaping* kan altså knyttes til et demokrati-perspektiv der hensikten er å styrke det lokale demokratiet gjennom å fremme mer aktivt medborgerskap, og maktoverføring fra det offentlige til borgere (Eimhjellen & Loga, 2017; Torfing mfl., 2016). Figur 5 nedenfor gir en oversikt over de ulike rollene borgerskap anses å ha i de ulike styringsideologiene.

Figur 5: Styringsideologier og roller for ulike aktører

Offentlig sektor oppfattes som en...	Myndighet	Service-leverandør	Arena for samskaping
Politikernes oppgave er å ...	lage generelle regler og avgjøre enkeltsaker	definere overordnede mål og rammer for forvaltningen	lede det lokale politiske fellesskap
Administrative ledes oppgave er å ...	anvende reglene	styre effektivt	lede medarbeidere og tverrgående samarbeid
Fagprofesjonelle medarbeideres oppgave er å ...	handle korrekt og rettferdig	være imøtekommende overfor borgerens behov	identifisere ressurser hos borgerne og fremme handlekraft
Borgernes oppgave er å ...	være klienter	være kunder	være aktive medborgere

(Torfing mfl., 2016)

I figur 5 ser vi at en aktiv medborger kommer frem i den styringsformen der offentlig sektor blir ansett som arene for samskaping, noe som samsvarer med styringsformen NPG. Her blir

innbyggere involvert i alle fasene og kan bidra med mer i velferdssamfunnet, eller det som også kalles medprodusent.

Jeg skal i fortsettelsen gå over til teori som handler om skalering og spredning av innovasjon.

3.5 Diffusjon og oversettelse av innovasjon

Ifølge forskerne innen innovasjon i offentlig sektor, Holmen & Ringholm (2019), er det viktig at en ny løsning spres til andre for at innovasjon skal skape samfunnsmessig merverdi. Diffusjon er et annet begrep for spredning (og skalering) og ofte brukes diffusjonsbegrepet synonymt med spredning av innovasjoner (Rogers, 2003). Rogers ses som en av forfedrene av denne teoretiske disiplinen om diffusjon av innovasjoner. Rogers (2003) definerer diffusjon som «*prosessen der en innovasjon bli kommunisert gjennom bestemte kanaler over tid, mellom medlemmer i et sosialt system*» (Rogers, 2003, s. 5). Diffusjon kan også forstås som et bilde på hvordan innovasjoner beveger seg i tid og rom (Holmen & Ringholm, 2019). For å kunne spre innovasjoner er det viktig å forstå at det finnes ulike sektorer, systemer og organisasjoner som kan ha ulike tilnærminger, normer og verdier som kan påvirke implementeringen av innovasjon, ifølge forfatterne. Disse ulike forholdene kan sette grenser for om innovasjonen kan overføres til den konkrete konteksten eller ikke. Rogers (2003) gir en forståelse av akkurat dette aspektet ved å beskrive det som et sosialt system med enheter som er engasjert i en felles problemløsning for å nå et felles mål (Rogers, 2003, s. 37).

I systemet er det etablerte normer og atferdsmønstre som følges av medlemmene i organisasjonen. Dermed kan dette bidra til å skape utfordringer når man skal endre eller introdusere ny praksis, spesielt når endringene er de ulike normene og atferdsmønsteret som medlemmene fra før av er vant til i organisasjonen. Dette kan videre bidra til at endringen, eller innovasjonen i organisasjonen, blir møtt med motstand i det angjeldende systemet (Jacobsen, 2018).

Holmen & Ringholm (2019) beskriver at det i organisasjoner eksisterer sammensatte institusjonelle mønstre, som er nedfelt i så vel administrative som politiske, faglige og territorielle institusjoner. Dette fører ofte til at innovasjonen blir møtt på ulike måter og omfavnet i ulik grad. Noen kan være positive, mens andre medlemmer kan være kritiske eller nekte å endre seg i møte med innovasjonen. Med denne bakgrunnen vil utfordringene være ulike ut ifra hvilket system og konteksten man ønsker å overføre innovasjonen til.

Som kritikk mot Rogers sin diffusjonsteori ble det teoretiske rammeverket kalt «oversettelsesteori» etablert (Hepsø, 2007; Røvik, 2007). I oversettelsesteori ligger altså elementer av transformasjon og, som innebærer at innovasjoners konkrete utforming endrer seg etter hvilken kontekst de oversettes til (Holmen & Ringholm, 2019 s. 26). Kritikken av diffusjonsteorien baserer seg på at den er tuftet på en misgivende metafor om hvordan et stoff spres i et annet ved egen kraft, mens oversettelsesteori på sin side gjør andre metaforiske koblinger – mot språk, tekst og fortolkning.

Fokuset i oversettelsesteorien er en vektlegging av konteksten som spredningen av en innovasjon kommer inn i, at selve oversettelsen av en innovasjon skal kunne formidle et samsvarende meningsinnhold og ikke en identisk oversettelse av innovasjon. Teorien formidlet at det finnes ulike kulturer i ulike sektorer, systemer, organisasjoner og institusjonelle logikker, og derfor kan en identisk oversettelse fra ett språk eller kultur, eller fra en bestemt organisasjonskultur, ikke gi mening i andre språk eller kulturer. Holmen & Ringholm (2019) uttrykker at for å kunne formidle samsvarende meningsinnhold, kan det kreve betydelig endringer av den opprinnelige kilden.

Jeg vil videre i følgende avsnitt presentere et teoretisk rammeverk som kalles for *Aktørnettverksteori* (ANT). Den er en av tre retninger innen oversettelsesteorien, der oversettelse brukes for å redegjøre hvordan nyskaping skjer gjennom makt og interessekamper.

Latour og Callon anses som forfedrene for ANT-tilnærmingen, og begge bruker begrepet *oversettelse* som inngang for å forklare hvordan nyskaping skjer gjennom makt og interessekamper (Holmen & Ringholm, 2019). I denne tilnærmingen er det viktig å modifisere og oversette innovasjonen til egen kontekst, og her vektlegges også aktørers betydning spesielt. Videre hevdes det at energien bak spredning ikke ligger i selve innovasjonen, men blant de aktørene som gjør noe med den. Det er der makten ligger. Det handler med andre ord om å overtale og overbevise andre aktører i konteksten for at innovasjonen skal kunne få innpass og bli implementert. Callon og Latour (1981) forklarer at oversettelse er som en forhandlingsprosess, der visse aktører oppnår autoritet til å snakke på vegne av andre aktører.

I forbindelse med denne forståelsen vinner innovasjon frem når *aktørene* er i stand til å overbevise og overtale andre aktører i konteksten, og få dem med seg i prosessen. I dette perspektivet legges det mye vekt og oppmerksomhet på talspersoner som har evnen til å overtale andre og skape interesse gjennom forhandlinger. Et viktig aspekt ved oversettelsesperspektivet

er at mottakerne, enten individer eller organisasjoner, blir aktive i innovasjonsprosessen, noe som bidrar til å forme innovasjoner når det tas i bruk gjennom god fortolkning og tilpasning til lokale konteksten (Holmen & Ringholm, 2019).

Teorier om diffusjon og oversettelse er relevant for min analyse, fordi jeg ønsker å undersøke hvordan Nyby som innovasjon spres i Norge og hvilke forutsetninger som tas i betraktning når innovasjonen implementeres i de forskjellige organisasjoner. Blir løsningen kopiert likt i ulike kontekster, eller blir den tilpasset den bestemte institusjonen? Jeg er også opptatt av å bruke teori som fanger aktørers rolle i en diffusjonsprosess av innovasjon.

3.6 Digitalisering i offentlig sektor

Nyby handler ikke bare om innovasjon i offentlig sektor som spres til ulike deler av offentlig sektor. Nybys aktualitet handler også om digitalisering av offentlig sektor. Behovet for nye teknologiske løsninger og digitalisering kommer tydelig frem i «Samhandlingsreformen» (Meld. St. 47 (2008-2009)). Den fremmer at det vil bli utfordrende og ivareta mange mennesker (for eksempel med omsorgsbehovet i kommunene) uten å tilføre større kapasitet i støttefunksjoner og velferdstjenestene (Bjørkquist & Jerndahl Fineide, 2019). Digitalisering og teknologi kan endre arbeidsmåter og organisering, men de kan også bidra med å endre praksisen med å være mer direkte rettet mot brukere av helsetjenester og andre velferdsytelser. Det kan for eksempel være snakk om nye løsninger som kobler aktører fra offentlig, privat og frivillig sektor til å samarbeide og løse velferdsutfordringer ved hjelp av en samhandlingsplattform i form av mobil applikasjon (som Nyby er en løsning for).

Teknologi og digitalisering i offentlig sektor kommer til uttrykk i ulike former, de kan fungere som supplement og støtte nåværende tjenester eller erstatte hele tjenesten (Bjørkquist & Jerndahl Fineide, 2019). Ifølge Schartum, Jansen og Tranvik (2017) knyttes diskusjonen rundt teknologi og digitalisering i offentlig sektor til samarbeid på tvers av forvaltningsnivåer, politikkområder og virksomheter. Det har de senere år blitt betydelig oppmerksomhet rundt det å bringe frem felles teknologiske løsninger som kan møte fremtidige velferdsutfordringer.

Innen forskning på digitalisering i offentlig sektor bringes også inn kritiske perspektiv, blant annet om utfordringer ved å digitalisere offentlig sektor. Forskerne Nilsen, Dugstad, Eide, Gullslett, og Eide (2016) mener for eksempel at innføringen av nye teknologier og digitale løsninger kan møte barrierer som skaper friksjon. De hevder også at nye teknologiske løsninger ofte kan skape motstand og føre til mindre deltakende prosesser. Dette kan også knyttes til ulike

utfordringer, for eksempel etiske utfordringer ved å ta i bruk teknologiske løsninger i selve tjenesten. Bjørkquist and Jerndahl Fineide (2019) hevder at innføring av ny teknologi skjer i spennet mellom «teknologioptimister» og «profesjonspessimister». Blant de ulike profesjonene som opererer i offentlig sektor kan det oppstå hindringer og utfordringer med å bruke teknologien på en god måte, dette kan knyttes til at profesjonene mangler kunnskap om teknologi eller mangler evnen (og/eller viljen) til å håndtere det. Dette kan videre føre til at ny teknologi ikke utnyttes maksimalt. Bjørkquist og Jerndahl Fineide (2019) påpeker dessuten at ny teknologi kan medføre endringer i maktrelasjoner mellom tjenesteprodusenter og brukere.

I offentlig sektor i Norge er det i dag en rekke med digitale systemer i de ulike kommunene knyttet til alt fra undervisningsplattformer, NAV systemer, rapporteringssystemer, sensorsystemer og flere andre digitale systemer. Mangfoldet i ulike digitaliseringssystemer som i dag dukker opp i ulike deler av offentlig sektor er stor. Mangfoldet (og behovet for oppdaterte systemer) kan skape utfordringer for digitalisering og robotisering av offentlig sektor, fordi nye systemer og ulike systemer i kommunene ikke snakker sammen. I dag utvikler kommunene roboter hver for seg og uavhengig av hverandre (Ulfsten & Iden, 2018, s. 44), noe som ikke er bærekraftig og effektivt for den norske staten. Samtidig pekes det på at arbeidsprosesser og organiseringen av oppgavene er forskjellige mellom kommuner. Dette skaper utfordring både for gjenbruk av programmer mellom kommuner og også for robotisering og digitalisering.

Forskning om teknologi og digitalisering er relevant teori for min analyse, fordi jeg ønsker å undersøke hvordan Nyby som en ny teknologi blir innført i offentlig sektor, samt hvilke utfordringer Nyby som teknologi møter ved å digitalisere offentlige aktører. Er det en teknologi som passer med etablerte systemer? Er det en teknologi som blir oppfattet som forenklende eller kompliserende? Dette kommer jeg tilbake til i analysen.

3.7 Marginaliseringen og gjenoppdagelsen av frivillig sektor

I dag hevdes det ofte at velferdsstaten er under press og at den derfor må fornye seg. Den norske velferdsmodellen har tatt på seg flere oppgaver enn det de gjorde før og er dermed blitt større. Dette skaper videre utfordringer i velferdsstaten. I debattboken «ikke for å konkurrere» fra professorene ved NHH, Meyer & Norman (2019), hevdes det for eksempel at statens høye kostnader på sikt ikke vil være bærekraftig. De uttrykker videre at «*Et åpenbart problem er at det offentlige Norge er blitt stort og uhåndterlig*» (Meyer & Norman, 2019, s. 21).

Det å hevde at velferdsstaten er under press og ikke vil være bærekraftig over tid, er imidlertid ikke et nytt argument i Norge. Påstanden har vært fremsatt i flere tiår, første gang på 1970-tallet og ble mer aktualisert på 1980-tallet der den vestlige velferdsstaten ble kritisert for å være kostbar, omfattende, fremmedgjørende og byråkratisk (Berven mfl. 2001; Loga, 2018).

Den såkalte gjenoppdagelse av frivilligheten kan ifølge Kuhnle og Selle (1992) i stor grad sees i sammenheng med krisedebatten rundt oljeprisfallet på 1980-tallet og dens effekt på velferdsstatens bærekraft (Berven mfl., 2001). Statsviter Bo Rothstein (1995) har lenge pekt på at gjenoppdagelsen av frivillige organisasjoner ofte har kommet i kjølvannet av et kritisk blikk mot velferdsstaten og argumenterer for at velferdsstaten har for store kostnader. Økt frivillighet har vært fremmet i flere tiår som en politisk ambisjon, for eksempel gjennom argumenter om at velferdsproduksjonen er rimeligere og mer effektiv, samt at økt frivillighet vil bidra til et styrket demokrati (Kuhnle og Selle, 1992; Meld. St. 79. (1980-81); Eimhjellen 2012). Berven (2001) peker blant annet på at frivillige organisasjoner primært hadde relevans frem til utbyggingen av velferdsstaten, og at interessen igjen fikk fornyet relevans når velferdsstaten ble antatt å være kriserammet (Berven mfl., 2001). Dette kan bety at frivillig sektor og debatten om fornying får mer oppmerksomhet blant politikere når velferdsstaten sliter og opplever problemer.

Oppfatningen av hvordan og hvilke rolle frivillige organisasjoner har og kan fylle i samfunnet kan variere mellom aktører som tilhører offentlig sektor, og aktører som tilhører frivillig sektor. Siden 1980-tallet og utover har det blitt politisk uttalt at man ønsker et større rom for frivillige organisasjoner (Berven mfl., 2001). Stortingsmeldingen «Perspektiver og reformer i den økonomiske politikken» (Meld. St. 4 (1987–1988) fremhevet også behovet for å mobilisere frivillig sektor. Ifølge Loga (2018) ser man likevel at denne argumentasjonen som har dukket opp jevnlig siden 1970-tallet i Norge ikke har ført til merkbare endringer og at gjenoppdagelsen av sivilsamfunnet syns mer å være knyttet til ord heller enn handling.

Et kritisk perspektiv på gjenoppdagelsen av sivilsamfunnet handler om at det kan være ensbetydende med at staten vil tilbakeføre noen oppgaver til organisasjonssamfunnet, og at det sees mer som offentlig ansvarsfraskrivelse enn å øke organisatorisk handlingsrom i samfunnet (Berven mfl., 2001). Dette reiser spørsmål om i hvilken grad et nytt handlingsrom for sivilsamfunnet medfører økonomisk innsparing eller en styrking av demokratisk deltakelse.

Kapittel 4 Hva slags behov i velferdsstaten er Nyby en løsning for?

I den første delen av analysen vil jeg drøfte hvorfor og hvordan det eventuelt finnes et behov for Nyby som en innovasjon i offentlig sektor. Jeg vil ta for meg ulike styringsdokumenter og knytte Nyby som en løsning til ulike behov som fremmes i styringsdokumentene. Jeg har gjort utvalg av styringsdokumenter som berøre følgende tema: økonomisk og administrativ effektivisering, innovasjon, brukermedvirkning og digitalisering. I styringsdokumentene har jeg sett etter begrunnelser for ulike behov i velferdsstaten som Nyby potensielt kan være en løsning for. Kapitlet er strukturert ut fra et valg av fire ulike tematikker. Dette er: behov for økonomisk- og administrativ effektivisering i offentlig sektor, behov for omstilling og innovasjon, behov for mer aktivt medborgerskap og brukermedvirkning i velferdstjenester og behov for mer digitalisering i offentlig sektor. Behovene kan være skapt både på grunn av utvikling «som skjer i verden», men også for å kunne håndtere kommende utfordringer som vil møte den norske velferdsstaten. Dette kapitlet er først og fremst basert på sekundærdata i form av styringsdokumenter, men i tillegg vil jeg bruke intervjuene som supplement.

4.1 En respons på økonomisk- og administrativ effektivisering i offentlig sektor?

Den norske velferdsstaten står overfor en rekke utfordringer i årene som kommer, ifølge regjeringen Solbergs Perspektivmelding, og statens høye kostnader vil på sikt ikke være bærekraftig (Meld. St. 29 (2016–2017):

I tillegg til utviklingstrekk som drøftes i denne meldingen, vil det norske samfunnet stilles overfor utfordringer vi ennå ikke ser for oss. For å møte disse må vi tilstrebe reformer som øker økonomiens og velferdssystemenes fleksibilitet og tilpasningsevne (Meld. St. 29 (2016–2017), s. 7).

Oljeinntekter forventes på sikt å falle, samtidig vil eldrebølgen skape en kommende omsorgskrise. Det vil også bli krav om økende kvalitet i offentlige tjenester, og det uten at kommuner kan forvente særlig vekst i sine inntekter. Presset mot velferdsstaten gjør at regjeringen har satt i gang en økonomisk reform i offentlig sektor for å redusere byråkratisk vekst og ineffektivitet. Denne såkalte ABE-reformen for avbyråkratisering og effektivisering (Innst. 2 S (2015–2016) er knyttet til blant annet følgende begrunnelse:

Fremover vil aldring av befolkningen gi markert høyere utgifter til pensjoner og helse- og omsorgstjenester. Bare en mindre del av de økte utgiftene kan finansieres av inntektene fra pensjonsfondet. Pensjonsreformen er utformet for å gi langsiktige innsparinger og økt arbeidstilbud, men den er ikke tilstrekkelig til å lukke gapet mellom statens utgifter og inntekter på lang sikt (Innst. 2 S (2015–2016), s. 11)

I meldingen kommer det også frem at det er behov for en økonomisk reform med effektivisering og avbyråkratisering i offentlig sektor. Reformen er ment for å stimulere forvaltningen til å avbyråkratisere og bruke ressurser mer effektivt i årene framover. Behovet for en økonomisk omstilling forsterkes også av oljeprisfallet. Dette kommer til uttrykk i «Perspektivmeldingen» (2017): «Den sentrale utfordringen er derfor å omstille norsk økonomi til en ny situasjon der vi ligner mer på andre økonomier uten olje- og gassressurser» (Meld. St. 29 (2016–2017), s. 13).

Flere av mine informanter, ansatt i offentlig sektor, uttrykker også slike fremtidsbekymringer og behov for endring som beskrevet i styringsdokumentene. De hevder at de er klar over disse utfordringene, og de bekrefter at det er behov for omstilling til en mer bærekraftig velferdsstat fremover. Informanter i kommuner uttrykker også en bekymring for et økende økonomisk press i velferdsstaten. En av mine informanter har forsket på innovasjon i eldreomsorgen og bekrefter også presset mot velferdsstaten: «kommunene er veldig presset økonomisk»². Ifølge informanten skaper det økonomiske presset utfordringer som gjør at kommuner er nødt til å enten kutte i for eksempel forebyggende tiltak og aktiviteter, eller de må levere tjenestene på nye og effektive måter.

Nyby knytter også selv sin innovasjon til de økonomiske utfordringene velferdsstaten vil møte med den kommende eldrebølgen. I samsvar med «Avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen» (2015) hevder gründeren bak Nyby i en Youtube video fra konferansen Status Norge (2017) at: «Med eldrebølgen som en sterk driver, er vi nå på vei inn i en omsorgskrise og en velferdsmodell i ubalanse». I samme intervju viser gründeren til at det også er behov for nye verktøy og modeller som kan være kostnadsbesparende og avlastende for velferdsstaten.

I dag finnes det ubenyttede ressurser i vårt samfunn som vi kan utnytte til å avlaste velferdsstaten, ifølge Nyby gründeren. Ressursene kan være de som er arbeidsledige,

² Offentlig ansatt, forsker i Senter for omsorgsforskning, HVL.

pensjonister eller andre grupper som kan bidra i å løse viktige oppgaver i samfunnet. Eksempel på slike oppgaver kan være å følge en eldre person til lege, eller en eldre som kan stille på språkkafe og bidra med norskopplæring for nye flyktninger. En kommende omsorgskrise vil stille store krav til flere ressurser, både økonomiske ressurser og personell. Dette skaper utfordringer for å finne og utvikle nye modeller og løsninger som kan være med å redusere kostnadene i offentlig sektor, samtidig som vi utnytter de ledige ressursene vi har i samfunnet for en mer bærekraftig velferdsstat.

Gründeren i Nyby begrunner som nevnt etableringen av Nyby blant annet til argumentet om en velferdsstat i ubalanse. Nyby skal bidra med å løse udekkede behov ved å utnytte de ledige ressursene i samfunnet til viktige oppgaver. Samtidig hevder han at Nyby som løsning skal bidra med nye modeller som kobler ressursene og behovet i samfunnet mer effektivt. Direkte koblinger mellom aktører og brukere gjennom Nyby kan bidra til å avbyråkratisere og effektivisere flere oppgaver i offentlig sektor, hevdes det. Nyby presenteres altså som et svar på avbyråkratisering og effektiviseringsreformen. Et nytt verktøy som Nyby, vil gjøre samarbeidet bedre og mer effektivt mellom aktørene i samfunnet. Dette kan videre gi velferdsstaten gode økonomiske fordeler og samtidig bidrar det til mer sivilsamfunnsdeltakelse.

4.2 Er Nyby et svar på behov for omstilling og innovasjon i velferdsstaten?

I tilknytning til argumenter om effektivisering og avbyråkratisering har det de siste årene også vært stort fokus på omstilling og innovasjon. Begrunnelser for dette er både for å skape en mer bærekraftig velferdsstat, men også for å kontinuerlig forbedre eksisterende tjenester. Innbyggernes behov utvikler seg og dermed skapes det behov for fornying i offentlig sektor som leverandøren av velferdstjenester. Dette kommer tydelig frem i Stortingsmelding 22 «Smartere innkjøp – effektive og profesjonelle offentlige anskaffelser» (Meld. St. 22 (2018–2019)). Her hevdes det blant annet:

Innbyggernes behov og utfordringer er i stadig utvikling, og dette påvirker det offentliges oppgaver. Gode innovative løsninger kan bidra til å møte utfordringene vi står overfor, som klimaendringer, demografiske endringer og endringer som følge av den teknologiske utviklingen (Meld. St. 22 (2018–2019), s. 12).

Det hevdes videre at utfordringene skaper behov for innovasjoner og nye løsninger i velferdsstaten for å kunne møte utfordringene på en bærekraftig måte fremover. Man etterspør

nye løsninger som kan bidra til å møte utfordringene for at man skal klare å bevare den norske velferdsstat på samme kvalitative nivå den er på i dag. Det hevdes videre at det også er viktig at løsningene ikke ødelegger for kommende generasjoner, og at de ikke skaper negative konsekvenser i det norske samfunnet. Slike argumenter fremmes også i stortingsmeldingen «Et nyskapende og bærekraftig Norge» (Meld. St. 7 (2008-2009), der det blant annet beskrives slik: «vi vil ha et samfunn der vi dekker våre behov på en måte som ikke ødelegger for kommende generasjoner. Innovasjon og omstilling vil være en nøkkel for å få til dette» (Meld. St. 7 (2008-2009), s. 5). Det hevdes videre at det krever kontinuerlig omstilling og innovasjon i velferdsstaten i takt med utviklingen som skjer i samfunnet. Kravet om omstilling og innovasjon gir videre muligheter for inkludering av andre aktører i samfunnet til å bidra dersom de har nye modeller, teknologi eller kunnskap som kan videreutvikle velferdsstaten. Basert på behovet for innovasjon og omstilling har det offentlige åpnet seg for økt samarbeid med andre ikke-offentlige aktører både i markedet og i sivilsamfunnet. Ifølge stortingsmeldingen krever innovasjon at det etableres mer samarbeid blant ulike typer aktører i samfunnet. Med «prøving og feiling» hevdes det at man vil komme frem til gode løsninger som kan bidra med å avlaste velferdsstaten.

Ifølge stortingsmeldingen «Et nyskapende og bærekraftig Norge» (Meld. St. 7 (2008-2009) har Norge i utgangspunktet gode modeller for omstilling og innovasjon:

Det må være akseptert å feile samtidig som det skal være akseptabelt at noen gjør suksess. Den nordiske samfunnsmodellen gir et godt utgangspunkt for omstilling og innovasjon. Mennesker og virksomheter har vært gode til å omstille seg, ta i bruk og spre ny kunnskap og teknologi, og til å ta i bruk nye forretningsmodeller. De store utfordringene i vår tid krever at vi legger til rette for videre fornyelse av det norske samfunnet (Meld. St. 7 (2008-2009), s. 6).

Ifølge stortingsmeldingen hevdes det videre at de store utfordringene krever omstilling på flere nivåer i velferdsstaten. Oppgavene og måten oppgavene blir levert på må utfordres med nye innovative løsninger. Samtidig er det viktig å utfordre strukturen i den offentlige sektoren, hevdes det. Dette kan forstås som en bevegelse i offentlig sektor fra en mer lukket og byråkratisk form til samarbeidsmodeller og *samskaping* med fokus på innovasjon og fornying av velferdsstaten.

Omstillingen og «Innovasjonsreformen» som skjer i offentlig sektor gir større rom for andre aktører til å bidra i velferdsstaten, dette fremgår i flere offentlige styringsdokumenter de senere år. På grunn av omstillingen er det i dag lettere for kommuner og andre offentlige institusjoner og ta i bruk løsninger og innovasjoner som utvikles av sosiale entreprenører og andre aktører i samfunnet. Dette har gitt Nyby muligheten til å samarbeide med offentlig sektor og andre i samfunnet da de utviklet sin løsning. Nyby bidrar med en ny modell for samarbeid, en ny organiseringsmodell der oppgavene organiseres på nye måter ved hjelp av teknologi. Dette kan ses i samsvar med den organisatoriske dimensjonen til Fløysand, Hidle og Jakobsen (2013) som tar for seg hvordan innovasjonsprosessene organiseres, ledes og fasiliteres. I denne dimensjonen er organisasjonskultur og resultater av nye organisasjonsmodeller gjeldende. Nyby tilbyr en ny og innovativ organiseringsplattform som bidrar med en ny organiseringsmodell mellom aktører i velferdsstaten. Nyby knytter og organiserer ressursene i velferdsstaten på en innovativ og effektivt måte ved hjelp av teknologi. Aktørene i offentlig sektor og sivilsamfunnet kan samhandle direkte og lettere hjelpe hverandre med å løse behov og utfordringer gjennom Nyby plattformen. Nyby som en ny organisatorisk plattform for samhandling mellom aktører i ulike sektorer kan også forstås som et svar på behovet for nytenkning i offentlig sektor der *samskaping* blir presentert som en alternativ strategi (Torfing mfl., 2016, s. 10). Nyby kan ses i tråd med diskursen om *samskaping* ved at den samler aktørene gjennom en ny organiseringsform for å løse velferdsutfordringene på nye og innovative måter. Men den nye organiseringsformen kan også ha eller møte vanskeligheter, som kollisjon mellom ulike institusjonelle logikker, dette skal jeg drøfte nærmere i kapittel 6.

Nyby kan altså ses som en respons på behovet for innovasjon og fornying av velferdsstaten, som fremgår i flere offentlige styringsdokumenter de senere år. Behovet for nye løsninger som utfordrer etablerte modeller gjør Nyby som løsning aktuell i velferdsstaten i dag. Innbyggernes behov utvikler seg i takt med den teknologiske fremgangen som skjer i verden, dermed må også de organisatoriske modellene fornyes. Nyby som løsning tilbyr nye modeller for samarbeid som utfordrer de gamle modellene og kanalene.

4.3 Er Nyby en løsning for å øke brukermedvirkning og aktivt medborgerskap?

I de senere år blir det i offentlige dokumenter ofte pekt på behovet for samarbeid mellom aktører i samfunnet for å kunne møte fremtidige utfordringer på en god måte. Det er et stort behov i dag for et bedre samarbeid mellom offentlig sektor og sivilsamfunnet, hevdes det. Ifølge

Lorentzen & Skinner (2019) er det mangel på gode koordineringsmuligheter for samspill mellom offentlig og frivillig sektor. Denne etterlysningen for å øke sivilsamfunnets involvering i produksjon av velferdstjenester gjør at Nyby som løsning får økt aktualitet, da den blir introdusert som en ny form for samarbeid mellom det offentlige og sivilsamfunnet for å skape bedre velferdstjenester. Nyby sin løsning kan også ses i samsvar med begrepet *samskaping*, der aktører i velferdsstaten samarbeider og «samskaper» bedre løsninger i fellesskap (Torfing mfl., 2016). I stortingsmeldingen «Morgendagens omsorg» (Mels. St. 29 (2012-2013) kommer det frem hvorfor det er behov for mer samarbeid og samskaping:

Samskaping har et innovativt potensial til å fornye strukturene og endre tjenestenes kvalitet og innhold. En lang rekke utfordringer, som miljøspørsmål, kriminalitet, sosiale problemer og helse, kan ikke løses av offentlig sektor alene. Dette har skapt behov for å utløse andre sosiale krefter i samfunnet og utvikle tilnærminger til kommunal tjenesteproduksjon der de som blir direkte berørt av tjenestene involveres på en mer konkret måte i tjenestenes utforming og implementering (Meld. St. 29 (2012–2013), s. 51).

I «Morgendagens omsorg» fremheves borgernes aktive rolle i fellesskapet. Borgere blir ansett som viktige ressurser i velferdsproduksjonen, og skal ikke lengre bli sett som passive tjenestemottakere. Innbyggere blir ansett som verdifulle aktører, de får mer deltakelse og kan være med å bidra i velferdsstaten. Begrepet *samskaping* anses som en strategi der man ønsker å mobilisere innbyggernes, lokalevirksomheters og foreningers kompetanse til å bidra i løsningen av felles oppgaver, problemer og utfordringer (Torfing mfl., 2016; Røiseland & Vabo, 2012). Begrepet *samskaping* dekker de engelske begrepene; «co-creation» og «co-production» (Tortzen, 2019). Der «co-creation» er den tidlige fasen der offentlig, private og frivillige identifiserer behovet og forslår ideer eller løsninger sammen, mens «co-production» foregår i en senere fase av innovasjonsprosessen og innebærer involvering av aktørene i implementeringsfasen (Eimhjellen and Loga, 2017). Aktivt medborgerskap og brukarmedvirkning handler om brukers involvering i å bestemme hvilke innhold tjenestene skal ha og hvordan de blir løst. Brukeren her består av borgere, personalet og administratorer og lokale politikere på kommunalt nivå (Sivesind, 2017). Begrepene *samskaping*, *aktivt medborgerskap* og *brukarmedvirkning* kan også ses i sammenheng med begrepet «*empowerment*». Begrepet viser at individene får mer frihet og innflytelse, og samtidig kontroll over sine hjelpetilbud og tjenester. Individene får også økt mulighet til å utvikle seg og få bedre kontroll over sin hverdag (Askheim & Starrin, 2007).

I offentlige styringsdokumenter hevdes det at utfordringer i velferdsstaten utløser et behov for mer aktivt medborgerskap, noe som skaper videre behov for nye verktøy, modeller og kanaler for å kunne utnytte ressursene i samfunnet på en bedre måte. Behovet for økt samarbeid mellom sektorene i velferdsstaten er uttrykt i flere offentlige dokumenter som berører ulike velferdsområder. Et eksempel på det er Stortingsmelding 30 «Fra mottak til arbeidsliv - en effektiv integreringspolitikk» der det blant annet hevdes at: «*tverrsektorielle samarbeid kreves for å lykkes med integrering*» (Meld. St. 30 (2015-2016), s. 12). Felles innsats for å skape bedre løsninger som kan bidra i velferdsstaten er viktig, dette kommer også frem i Stortingsmelding 27 (2015-2016) «Digital agenda for Norge», der det blant annet hevdes: «*Det er behov for en felles innsats med andre sektorer og nye typer samarbeid som inkluderer hele samfunnet*» (Meld. St. 27 (2015-2016), s. 27). Tilsvarende anses aktivt medborgerskap og samskaping som avgjørende elementer i «Innovasjon i omsorg» (NOU 2011:11):

Det er nødvendig å tenke nytt om samspillet mellom de offentlige ordningene og det sivile samfunn, utforske de nye formene frivilligheten tar, og sette fokus på alternative arbeidsmetoder, driftsformer og organisering som utfordrer til medborgerskap. (...) For å oppnå endringer, er samskaping et verktøy for å bringe ulike aktører sammen i organiseringen og utviklingen av produkter og tjenester (NOU 2011: 11, s. 17; 56).

Det hevdes at samarbeid kan bidra med å utnytte ressursene vi har i samfunnet på en bedre måte og løse oppgavene på nye og mer innovative måter. Nyby kan ses som svar på behovet for mer aktivt medborgerskap og behovet for bedre samarbeid mellom offentlig sektor og sivilsamfunnet. Gjennom Nyby kobles ledige ressurser i samfunnet med viktige oppgaver på nye og potensielt mer effektive måter. Nyby blir introdusert som en løsning som forenkler samarbeidsprosessen mellom det offentlige og sivilsamfunnet. Samtidig kan Nyby være en løsning som gjør det lettere for borgere å være mer aktiv i velferdsproduksjonen med en digital plattform, og en mer fleksibel organiseringsform.

Gründeren bak Nyby hevder i konferansen Status Norge (2017) at Nyby er en løsning for de eksisterende aktørene i velferdsstaten, ikke for å erstatte de. Med andre ord handler Nyby som innovasjon i stor grad om «inkludering» av aktører i en ny type digital plattform, noe som ikke er disruptiv innovasjon. Gründeren hevder også selv i et intervju med Abelia «NHOs forening

for kunnskaps- og teknologibedrifter» at: «Nyby skal ikke være et slags Uber-selskap for pleie og omsorg som skal fortrenge alle andre. Dette er inkludering, ikke disruptjon» (Abelia, 2016).

4.4 Er Nyby svar på behov for mer digitalisering i offentlig sektor?

Som tidligere nevnt, er det flere styringsdokumenter som fremlegger at velferdsstaten står overfor en rekke utfordringer. Ressursene vil i fremtiden bli mindre, samtidig som oppgavene blir større, hevdes det. Et eksempel på nye utfordringer er eldrebølgen og den påfølgende omsorgskrisen. Dersom man fortsetter å levere oppgavene på samme måte som i dag, så vil det bli mangel på helsepersonell, hevdes det. På bakgrunn av slike spådommer blir teknologi og digitalisering ansett som store muligheter for å kunne effektivisere og forbedre tjenestene. Behovet for teknologiske løsninger og digitalisering kommer tydelig frem i «Samhandlingsreformen» (2009) som peker på at det vil bli utfordrende å ivareta mange mennesker, for eksempel med omsorgsbehov i kommunene, uten å tilføre større kapasitet i støttefunksjoner og velferdstjenestene. I Stortingsmeldingen 15 «Leve hele livet — En kvalitetsreform for eldre» (Meld. St. 15 (2017–2018) fremmes behovet for å anvende teknologi og dra nytte av mulighetene som ligger i helse og omsorgstjenesten:

Leve hele livet er en reform for alle som gjør jobben i helse- og omsorgstjenesten. Den skal inspirere til å finne nye arbeidsordninger og ta i bruk ny teknologi, nye metoder og nye løsninger. Den skal utfordre til å organisere seg slik at det blir større kontinuitet i tjenestetilbudet, med mykere overganger og færre å forholde seg til for dem som mottar tjenester (Meld. St. 15 (2017–2018), s. 10).

Her fremmes det ikke bare nye måter å organisere tjenestene på, men også introdusering av ny teknologi som kan forbedre organiseringen. Dette kommer også frem i Stortingsmelding 29 *Perspektivmeldingen* (Meld. St. 29 (2016-2017):

Det er også et betydelig potensial for bedre og billigere tjenester gjennom å utnytte mulighetene den teknologiske utviklingen gir, kombinert med organisatorisk nytenkning. Det gjelder også innenfor tradisjonelt arbeidskrevende tjenester som omsorgstjenester for eldre og syke. I det tidsperspektivet som trekkes opp i denne meldingen, må vi anta at flere av de tjenestene vi i dag tenker på som manuelle, for eksempel innenfor pleie og omsorg, vil kunne utføres av, eller i samarbeid med,

roboter – og at brukerne vil være fornøyde med det (Meld. St. 29 (2016–2017), s. 17).

Perspektivmeldingen (Meld. St. 29 (2016-2017)) peker på behovet for nye metoder og løsninger som kan avlaste velferdsstaten og gjøre det enklere å løse oppgavene. Både for brukere og for de som jobber i de offentlige etatene. For å kunne komme med nye og gode løsninger som er gode for brukere kreves det samarbeid mellom aktører i samfunnet. Dette kommer tydelig frem i Stortingsmelding 27 «Digital agenda for Norge» (Meld. St. (2015-2016)), her hevdes det blant annet:

Brukerne (innbyggere, offentlige og private virksomheter, samt frivillig sektor) og deres behov, skal være det sentrale utgangspunktet. Offentlige tjenester skal oppleves sammenhengende og helhetlige for brukerne, uavhengig av hvilke offentlige virksomheter som tilbyr dem. Forvaltningen skal gjenbruke informasjon i stedet for å spørre brukerne på nytt om forhold de allerede har opplyst om (Meld. St. 27 (2015-2016), s. 27).

Stortingsmeldingen peker på viktigheten med å samarbeide, for både å treffe behovet på en bedre måte, samtidig som det utvikles gode felles systemer. I motsetning til kompleksiteten som har preget den offentlige sektoren i flere år. For å lage gode digitale løsninger er det behov for nye samarbeidsmåter som kan bidra med nye og innovative løsninger. Dette kommer frem i Stortingsmelding 27 «Digital agenda for Norge» (Meld. St. 27 (2015-2016)) som hevder: «*Digitaliseringen endrer forholdet mellom offentlige tjenestetilbydere og publikum på flere måter, blant annet ved at det legges til rette for nye samhandlingsformer*» (Meld. St. 27 (2015-2016), s. 14). Gjennom digitalisering kan man oppnå større grad av samarbeid mellom bruker og tjenesteprodusent. Teknologi gjør at aktørene kan samarbeide og kommunisere mer effektivt i dag enn før, ifølge denne stortingsmeldingen.

Dagens samfunn er mer og mer digital, dette skaper muligheter for entreprenører som Nyby ved å utnytte det til å bidra med å levere mer effektive tjenester gjennom digitale løsninger på en innovativ måte. Nyby kan med andre ord også ses som et svar på digitaliseringsreformen. Behovet for nye digitale løsninger som er i samsvar med det digitale nivået i samfunnet, gjør Nyby relevant som innovasjon i velferdsstaten. Med Nyby sin digitale løsning er det enklere å koble ledige ressurser i samfunnet til viktige oppgaver. Samtidig blir mange prosesser ved

eksisterende oppgaver utfordret av Nyby, nettopp fordi ting kan organiseres og kommuniseres raskt og digitalt. For eksempel er rekruttering av frivillige til sivile organisasjoner, eller til andre viktige oppgaver i samfunnet, blitt digitalisert gjennom Nyby. Et eksempel er Diakonhjemmet som jeg har besøkt i Oslo. De benytter Nyby til å rekruttere frivillige til sin organisasjon. I samsvar med det som kom frem i Stortingsmelding 27 (2015-2016) «Digital agenda for Norge» er Nyby utviklet med fokus på å skape en helhetlig løsning, og er et resultat av samarbeid mellom offentlige enheter, brukere og andre aktører i samfunnet.

4.5 Oppsummering

I lys av de ulike temaene og reformer i offentlig sektor som jeg har valgt å belyse i dette kapitlet kan Nyby ses som et slags «kinderegge»: det vil si en løsning som svarer på mange ting, blant annet de fire temaene og reformer som er forklart over i kapitlet. Nyby kan ses som en respons på flere behov som etterlyses i offentlige styringsdokumenter, blant annet behovet for avbyråkratisering og økonomisk effektivisering, behov for omstilling og innovasjon, behov for mer aktivt medborgerskap og behov for digitalisering. Basert på behovet og for å kunne møte fremtidige utfordringer kan Nyby ses som et verktøy for å avlaste velferdsstaten med mer effektive metoder for å koble ledige ressursene til viktige oppgaver i samfunnet. Samtidig som Nyby kan bidra til å koble offentlig sektor med andre aktører i samfunnet og samarbeide mer effektivt med dem gjennom en digital plattform.

I neste del av analysen ønsker jeg å drøfte utfordringer som møter både Nyby og de som tar plattformen i bruk, samt hvilke fordeler og ulemper løsningen kan skape i velferdsstaten.

Kapittel 5 utfordringer ved bruk av Nyby?

Innovasjoner kan møte ulike utfordringer i spredningsprosessen, og utfordringene som påvirker eller hindrer innovasjoner kan være forskjellige. Dette vil være avhengig av hvilken kontekst innovasjonen spres i og hvilke grupper mennesker innovasjonen berøre (Rogers, 2003). Innovasjoner som Nyby kan møte ekstra utfordringer, nettopp fordi Nyby ønsker å koble tre forskjellige sektorer (offentlig, privat og frivillig) som medfører tre ulike kontekster. Dette kapitlet vil på den ene side handle om utfordringer som Nyby kan møte i spredningsprosessen, og på den andre side utfordringer som brukere av Nyby som løsning kan møte på.

Analysen i dette kapitlet vil være strukturert i ulike temaer basert på utfordringer som har kommet frem i det empiriske datamaterialet jeg har samlet inn. Kapitlet vil i stor grad være basert på primærdata som er intervjudata og observasjonsdata. Jeg vil så forsøke å drøfte dette i lys av teori.

5.1 Etablerte systemer som en utfordring

Det å skulle innføre nye innovasjoner eller nye løsninger i offentlig sektor kan være utfordrende i seg selv, og spesielt vanskelig kan det være for aktører som ikke selv er offentlige, for eksempel sosiale entreprenører som blant annet Nyby. De må forstå og forholde seg til flere systemer og rammebetingelser som eksisterer i offentlige sektor og som de fra utsiden ofte vil ha begrenset kunnskap om. En organisasjon består av både formelle og uformelle deler. Formelle deler kan være strategier eller teknologi, og uformelle elementer er blant annet normer, verdier, etablerte handlingsmønstre, standard operasjonsprosedyrer, kulturer etc. (Jacobsen, 2018). En innovasjon som Nyby møter utfordringer i både formelle og uformelle deler av organisasjonen. I den formelle delen av organisasjonen vil de for eksempel møte etablerte digitale systemer (en bestemt type teknologi) og i den uformelle delen av organisasjonen vil disse IT-systemene være knyttet til innarbeidede handlemåter og standard operasjonsprosedyrer. IT-systemer er en samling av IT-løsninger som inngår i et system som kan løse et sett av beslektede oppgaver. Flere systemer som henger og fungerer sammen kalles for *økosystem* (Jacobsen, 2018). Ifølge Fløysand, Hidle og Jakobsen (2013) sin forståelse av innovasjon, så omhandler utfordringen jeg tar for meg her om den tekniske dimensjonen, som fokuserer på innovasjons materialet, enten en fysisk eller en teknologisk løsning som er ny eller forbedret. Nyby tilbyr en ny teknologisk løsning, som er ment for å forbedre samarbeidet

mellom aktørene i velferdsstaten. Den tekniske delen av Nyby som innovasjon kan altså møte utfordringer i offentlig sektor, som også mine informanter antyder.

Flere informanter gir uttrykk for at i kommunene er det etablert økosystemer som består av mange ulike typer IT-systemer og applikasjoner som henger sammen. Dermed er det viktig at nye løsninger som kommer inn kan «snakke» med disse etablerte systemene. Det er viktig at de nye løsninger kan kobles til de etablerte IT-systemene dersom løsningen skal bidra med å løse oppgaver som offentlig sektor har ansvar for. En informant uttrykker dette slik:

I kommunene så har du en stor og sammensatt portefølje av systemer og applikasjoner, gjerne med mange integrasjoner. Det gjør at du ikke kan bytte ut hvilken som helst løsning, uten at det vil påvirke et annet system i porteføljen (...). Virksomhetsarkitekturen i kommunene er veldig stor og kompleks og dessverre ganske ulik fra kommune til kommune.³

Informanten gir uttrykk for at kommunene har forskjellige økosystemer av etablerte IT-systemer, og at ulike kommuner også bruker forskjellige systemer. Det finnes en liten andel felles systemer per i dag, ifølge informanten, som for eksempel journalsystemet som er en felles helse plattform for mange kommuner, men ellers så er systemene forskjellige, hevder informanten. Hva kan så dette bety for Nyby?

Dette medfører potensielt en stor utfordring for Nyby, både med tanke på implementering og spredning av innovasjonen, ettersom kommunene i Norge har forskjellige økosystemer. Utfordringen gjør det vanskeligere for Nyby å tilpasse løsningen til behovet i alle kommunene. Dette har også kommet frem blant informantene som pekte på at de får Nyby-løsningen «som den er», men med mulige tilpasninger etter hvert. En informant uttrykker det slik: «*det har jo vært en utfordring at det ikke er helt skreddersydd til våre behov og da spesielt på den administrative delen (...), nå har vi kjøpt Nyby slik som den er, og sånn sett er den ikke tilpasset det vi egentlig trenger*»⁴. Selv om Nyby prøver å tilpasse løsningen basert på tilbakemeldinger fra kundene sine vil dette ta lang tid, hevder den samme informanten.

Denne typen utfordring kan ses i samsvar med teorien om *diffusjon av innovasjoner* til Rogers (2003) der innovasjoner blir spredt med samme innhold og mening mellom aktører, men at man

³ Ansatt i en kommune, avdeling innovasjon og digitalisering.

⁴ Ansatt / prosjektleder i en interesseorganisasjon.

kommuniserer det med tilpasninger til kontekst og institusjonelle mønstre. Kommuner og organisasjoner Nyby ønsker å selge seg til er forskjellige i for eksempel størrelse, økonomi, system, administrasjon og behov. Dermed skaper dette en utfordring for Nyby og krever mye fleksibilitet i løsningen dersom Nyby ønsker å spre løsningen til mange flere aktører enn det de gjør i dag. Dette kan også knyttes til såkalt *sti-avhengighet* (path dependency) som er skapt i organisasjonene fra før (Jacobsen, 2018). Sti-avhengighet viser til at verdier og normer som organisasjonen ble opprettet med, fortsetter å være sentrale i organisasjonen senere, noe som videre begrenser potensielle veivalg (og innovasjoner) for organisasjonen (Peters 2005; Jacobsen, 2018). Spesielt eldre organisasjoner, slik det ofte er tilfelle i kommuner og andre deler av offentlig sektor, kan ha flere slike stier. Disse stiene kan skape utfordringer for Nyby, ettersom Nyby bidrar med nye praksiser (og teknologi) som kan stride med verdiene og normene organisasjonen hadde fra før.

I tillegg til økosystemer som henger sammen, så finnes det mengder med IT-systemer i organisasjoner i offentlig sektor som ikke henger sammen. Dette kan også skape en utfordring i forhold til å ta i bruk Nyby sin løsning, ettersom man allerede har flere systemer å forholde seg til fra før. En informant uttrykker:

Vi har så mange [etablerte] systemer fra før, du aner ikke hvordan det er. Det er vanskelig spesielt innenfor NAV, for å ta et eksempel. NAV er jo [både] statlig og kommunalt. Innenfor det kommunale systemet så har de 7 datasystemer som saksbehandlere må forholde seg til for å gjøre jobben sin og ingen av dem snakker i lag (...) Og hvis [man] da kommer og sier: her har du en ny app som kan hjelpe deg litt, den heter Nyby. Så tenker han eller hun: åja, skal vi begynne med løsning nummer 8 da? Og da opplever de det som mer arbeid.⁵

Frivillighetssentralen og frivillige organisasjoner har et eget IT-system der de registrerer medlemmene sine. Dette systemet henger ikke sammen med Nyby, og heller ikke med offentlige tjenester. Dette kan også ses som en utfordring for Nyby, og for brukere av Nyby, fordi selv om frivillige organisasjoner bruker Nyby så må de også registrere ting på sitt eget system. Dette skaper dobbelt arbeid for dem, og også for medlemmene sine som må forholde seg til flere systemer. En informant vektla dette slik: «*Det blir på en måte dumt hvis frivillige må bruke to forskjellige teknologiske løsninger for å bidra*».⁶ Nyby berører med andre ord

⁵ Ansatt i en kommune, avdeling HR og innovasjon.

⁶ Ansatt i en ideell organisasjon for frivillige.

digitalisering ikke bare i offentlig sektor, men også i frivillig sektor. Digitaliseringsprosesser i en ofte mer amatørdrivet frivillig sektor er vel så utfordrende å gjennomføre. Terskelen for å skulle lære seg et nytt digitalt system kan tenkelig også være lavere blant ulønnede, sammenlignet med ansatte i offentlig sektor (Lorentzen & Skinner, 2019). En informant peker på at dette er en utfordring selv om Nyby har forenklet forhandlingsprosessen mellom aktører i den såkalte «velferdsmiksen» av offentlige, private og frivillige velferdsprodusenter⁷. Utfordringen gjelder ikke kun registrering av medlemmer, men også andre funksjoner som for eksempel timeplan for medlemmer. Dermed skaper dette en utfordring for Nyby, ettersom Nyby kan skape dobbeltarbeid i de organisasjonene og for deres medlemmer, selv om den effektiviserer og bedrer organiseringen av en del andre oppgaver. Utfordringen skaper et behov for et felles system mellom Nyby og frivillige organisasjoner, noe som ville gi store muligheter for Nyby til å samarbeide med flere andre frivillige organisasjoner, og få tilgang til en stor database av brukere med behov og ledige ressurser.

Videre kan det være viktig å stille spørsmålet: i hvor stor grad bør egentlig Nyby integreres i kommunens systemer? I utgangspunktet så er det avhengig av hvilke typer oppgaver kommunen ønsker å bruke Nyby til å løse. Gründeren bak Nyby beskriver plattformen/appen som «velferdsstaten i en app» (Nyby, 2018), noe som kan tolkes som at Nyby skal integreres og erstatte en del gamle systemer. Han beskriver også Nyby i Digitaliseringskonferansen (2018) som «velferdssamfunnet i en app», noe som skaper forvirring, ettersom begrepene velferdssamfunn og velferdsstat brukes synonymt i beskrivelsen av Nyby. Ut ifra Nyby sin beskrivelse tolker jeg det slik at Nyby ønsker å innovere og forbedre velferdsstaten og den offentlige sektoren i samarbeid med andre aktører i samfunnet.

Men flere av mine informanter hevder at de vil bruke Nyby til å løse *ikke-lovpålagte oppgaver* fremfor de *lovpålagte*. Det vil si oppgaver som offentlig sektor ikke har plikt og kapasitet til å løse. Noe som kan bety at det er mindre behov for at Nyby skal integreres i kommunens økosystemer. Dette skal jeg imidlertid diskutere nærmere i kapittel 6 der jeg ønsker å drøfte om Nyby er et supplement eller en plattform som kan bidra også med *lovpålagte oppgaver* i å avlaste velferdsstaten.

⁷ Ansatt i en ideell organisasjon for frivillige.

5.2 Innovasjonskultur i offentlig sektor som en utfordring

Statlige organisasjoner er ofte store og gamle organisasjoner (Jacobsen, 2018). Disse organisasjonene har bestemte praksiser og måter medlemmene er vant til å jobbe med over flere år, og en veletablert kultur. De er såkalte *institusjoner* med nedfelte verdier, normer og kulturelle praksiser. Slike institusjonelle aspekt kan skape utfordringer for Nyby, hevder flere informanter. Ettersom løsningen vil utfordre en del oppgaver i måten de er organisert og utført på, kan dette skape motstand mot Nybys innovasjon og føre til at medlemmene motarbeide løsningen i organisasjonene. Utfordringen jeg her tar for meg er innovasjonskulturen nedfelt i offentlige organisasjoner, og om den kan være et hinder for Nybys innovasjon. En kultur som fremmer nye ideer og organisasjonsendringer kan omtales som en innovasjonskultur (Bason, 2010). For Nyby kan det være viktig at det finnes gode innovasjonskulturer i organisasjoner de vil samarbeide med der medarbeiderne føler seg frie til å foreslå, diskutere og prøve ut nye ideer. Som tidligere nevnt, består organisasjoner av både *formelle* og *uformelle deler* (Jacobsen, 2018). Disse delene kan ha stor påvirkning på endringsprosessene og innovasjonskulturen i organisasjoner. Ut ifra det som kommer frem av informantene kan de formelle delene i organisasjonen skape utfordringer for Nyby.

Blant mine informanter blir det hevdet at lover, regler, vedtak, prosedyrer og lovpålagte oppgaver gir lite rom for prøving og feiling i det offentlige. Noe som kan hindre organisasjoner i å ta inn nye innovasjoner eller løsninger, nettopp fordi utfallet av innovasjonen er usikker. En informant uttrykker:

I det offentlige så har vi som regel lovpålagte oppgaver som gjør at du ikke kan feile, du skal ha veldig klare retningslinjer her (...) Du må ha et vedtak, du må ha et mandat, du må ha en regel, det må være en lov. Da får du alltid [ting gjennom], men det vi snakker om her er jo å teste ut nye ting og det er ekstremt mye verre å få vedtakene og lov på.⁸

Nyby sin innovasjon og lignende innovasjoner kan medføre endringer i organisasjoner som tar den i bruk. Disse endringene kan være forbundet med risiko fordi utfallet av utviklingen ofte er usikker (Jones, 2013). Dette påvirkes videre av innovasjonskulturen. En informant peker på at det har utviklet seg en såkalt *nullfeilskultur* i det offentlige og mye av skylden for det er

⁸ Offentlig ansatt i lederposisjon, avdeling for utvikling.

anbudsreglene og innkjøpssystemer som gjør at ansatte blir livredd for å gjøre feil. Dette bekreftes også i foredraget jeg deltok på i Bergen kommune. En informant uttrykker:

Mye av skylden for at det er blitt slik, det er anbudsreglene i Norge, de forskjellige innkjøpssjefer (...) har fra gammelt av utviklet en kultur som gjør at de er livredd for å gjøre feil, og dermed så bygget de opp noen barrierer som gjør at innkjøpssjefene og innkjøpssystemet hindrer innovasjon.⁹

Dette sammenfaller med forståelsen av innovasjon i offentlig sektor, der rammebetingelser ikke er innrettet for å fremme innovasjon som politisk styring, prosessregulering, sektorinndeling og dårligere vilkår i form av faglig *monokultur* og *nullfeilstruktur* (Bason, 2007). *Nullfeilskultur* i offentlig sektor er en utfordring for Nyby, nettopp fordi beslutningstakere i offentlige organisasjoner kan være skeptiske til å ta i bruk Nybys nye løsning, fordi den bidrar med en ny praksis som innebære risiko og kan feile. En informant uttrykker at: «*innovasjon inneholder jo ikke spesifisering, den inneholder kun et behov*».¹⁰ Spesifikasjoner gjennom innkjøpssystemer og anbudsreglene kan være et hinder for nye innovasjoner og løsninger som Nyby. Spesifikasjoner kan også begrense beslutningstakere i offentlig sektor med å prøve nye løsninger som kan dekke samme behovet.

5.3 Eksisterende langvarige kontrakter i offentlig sektor

I datamaterialet jeg har samlet kommer det frem at eksisterende langvarige kontrakter i kommuner kan skape en utfordring for Nyby. Kommuner som er bundet i langvarige kontrakter med private leverandører og underleverandører som leverer lignende løsninger som Nyby, gjør samarbeidet med Nyby mindre aktuell i nåtiden.

Samarbeid mellom aktører på tvers av sektorskillene, eller såkalte «*siloene*» i offentlig sektor, anses som fordelaktig i dag for å *samskape* innovative løsninger som kan møte fremtidige velferdsutfordringer og løse de såkalte «*wicked problems*» (Ferlie mfl., 2013; Sørensen og Torfing, 2013). *Wicked problems* blir beskrevet som komplekse samfunnsutfordringer som for eksempel endret demografi, legitimitetsproblemer og andre (sosiale, helsemessige og miljømessige) utfordringer som den sektorinndelte forvaltningen, silotenkningen, ikke klarte å løse alene (Kobro mfl., 2018). Ifølge de siste offentlige styringsdokumenter ses diskursen om

⁹ Innovasjonsrådgiver fra Helse- og omsorgsdepartementet.

¹⁰ Innovasjonsrådgiver fra Helse- og omsorgsdepartementet.

samskaping på tvers av *siloe*, og skapning av innovative løsninger i felleskap som en dominerende diskurs (Fløysand mfl., 2013). Flere informanter hevder at de foretrekker samarbeid på tvers av siloe for å *samskape* løsninger, dette er også i tråd med NPG-tankegangen som retter fokuset mot samarbeid på tvers av siloe for å løse «*wicked problems*» (Røiseland og Vabo, 2012; Sørensen og Torfing, 2013). Men selv om diskursen om *samskaping* og kanskje også teknologier er der i dag, så er samarbeid med andre aktører begrenset og fortsatt en utfordring, nettopp fordi organiseringsformene er utfordrende å etablere (Fløysand mfl., 2013). Ettersom en del kommuner har bundet seg til langvarige kontrakter fra før, kan dette hemme samarbeid for utvikling og innovasjon på tvers av siloe, noe som skaper utfordring for Nyby i forhold til å samarbeide med kommuner. En informant bruker begrepet *teknisk gjeld* om dette problemet:

Altså det er jo mye av det vi kaller teknisk gjeld, og det er mange kommuner som fortsatt sitter låst i utrolig begrensede kontrakter som gjør det veldig vanskelig å innovere eller samarbeide med andre aktører. Fordi de er låst til den leverandøren og deres underleverandører. Skikkelig lokk-in system.¹¹

Betegnelsen «*teknisk gjeld*» som en av mine informanter kalte det, kan være en utfordring for Nyby ettersom Nyby ønsker å innovere sammen med kommunene og ha hva gründeren i Nyby betegner «velferdsstaten i en app» (Nyby, 2018). Det vil være vanskelig for kommunene som er bundet i kontrakter å samarbeide med Nyby dersom de har kontrakt med andre leverandører som leverer lignende tjenester eller som løser lignende behov. Utfordringen kan være skapt fra før, og er et produkt av NPM og *bestiller-ut-fører-modellen*, hvor en del av offentlig sektor var opptatt av å gjennomføre gode bestillinger med sterkt fokus på kostnadsreduksjon og effektivisering (Torfing mfl., 2016; Gjerde mfl., 2016). Noe som kan være grunnen til at en del organisasjoner i offentlig sektor kastet seg i billigere langvarige kontrakter. De langvarige kontrakter med private aktører vanskeliggjør muligheten for samarbeid i dag.

Dette til forskjell fra nye samskappingsmodeller som i større grad vektlegger inkludering og involvering av aktører, og spesielt samfunnsaktører, som gjerne knyttes til NPG som et nyere styrings-regime. En annen grunn til slike kontrakter er den digitale bevisstheten aktører i offentlig sektor hadde fra før av. En informant uttrykker: «*det er selvfølgelig den digitale modenhet, og digitale bevisstheten som har blitt mye høyere [hos beslutningstakere de senere*

¹¹ Offentlig ansatt i kommunesektorens organisasjon, KS.

årene]». *Slik at man ikke lar seg lokke inn i håpløse kontrakter lenger*».¹² Kunnskap rundt det digitale og teknologi er viktig for at kommunene ikke binder seg i kontrakter som vanskeliggjør muligheten for å samarbeide med andre senere. Denne utfordringen har det blitt mindre av ettersom *samskaping* som ny styringsfilosofi har fått mer oppmerksomhet i velferdsstaten. NPG som styringsfilosofi åpner mer opp for aktører som Nyby, men det er fortsatt en utfordring for Nyby hos en del mulige kunder i offentlig sektor som fortsatt er bundet i slike kontrakter.

5.4 Digital modenhet blant brukere som en utfordring

Siden Nyby er en digital teknologi og skal brukes av mennesker, er det viktig å drøfte den digitale modenheten blant brukerne. Brukere kan være både ansatte i kommuner eller organisasjoner som bruker Nyby for å løse oppgaver, og andre som bidrar med hjelp eller melder behovet selv gjennom Nyby-applikasjonen. Digital modenhet gir en pekepinn på hvordan brukere av Nyby ligger an når det gjelder digitalisering og bruk av digitale teknologier. Kan digital modenheten blant brukere skape en utfordring for Nyby og i så fall hvilke grupper omhandler utfordringen?

Teknologi og digitalisering blir ansett som en mulighet for å avlaste velferdsstaten, jfr. blant annet flere styringsdokumenter som ble belyst i forrige kapittel. Dette bekreftes av alle informantene, samtidig så kommer det frem en del utfordringer og konsekvenser som teknologi og digitalisering kan medføre. Selv om flere i samfunnet i dag kan mestre ny teknologi så er det også en del som ikke gjør det. Blant annet en del eldre eller andre grupper som ikke har evnen til å mestre teknologi på samme måte som andre, for eksempel grunnet rusmisbruk, språk eller andre utfordringer. Dette kan være et problem for Nyby som ønsker å være med å løse utfordringer blant annet knyttet til eldrebølgen. Flere informanter hevder at Nyby sin løsning er enkel å bruke for de fleste, men samtidig har mange brukere opplevd utfordringer, for eksempel hos en del eldre som ønsker å melde behov, men som ikke har smarttelefon der de kan laste ned Nyby-appen. Eller at de ikke vet hvordan de laster ned og bruker appen, noe som kreve tid og ressurser for å lære dem opp. En informant omtaler dette slik:

Det var en del eldre personer som hadde eldre telefoner, og derfor kunne de ikke laste ned appen på telefonen. Løsningen da kunne være å få helsepersonell til å legge ut behovet for personene. Så det er jo en del personer som ikke kan klare å bruke det.

¹² Offentlig ansatt i kommunesektorens organisasjon, KS.

Utfordringen er ikke kun blant de som ønsker å melde behovet, men også hos en del eldre som er frivillige og ikke er stødig i bruk av ny teknologi. En informant omtaler utfordringen rundt digital modenhet hos brukere som er frivillige: «Vi har møtt på litt utfordringer, blant de eldre som er frivillige. Blant disse er det kanskje ikke alle til og med som har smarttelefon og andre kanskje ikke helt får det til»¹³. Selv om samfunnet blir mer og mer vant til digitale løsninger, også blant de eldre, er dette fortsatt en utfordring for Nyby. Nettopp fordi eldre og en del andre grupper med behov representerer en stor gruppe av brukere, ikke bare de som er i behovssituasjoner, men også de frivillige som ønsker å bidra eller de offentlige ansatte som skal samhandle med frivillige. En nøkkelinformant bekrefter at deres organisasjon hjelper medlemmer med å melde behovene sine i Nyby dersom de ikke kan gjøre det selv, noe som krever mer arbeid og koordinering for organisasjonen og sine ansatte. Denne utfordringen minker antall potensielle brukere av Nyby som plattform. Dette bidrar igjen til å minke verdien av plattformen ettersom slike organisatoriske plattformer er avhengig av et stort antall brukere for å kunne skape merverdi.

5.5 Høy terskel for å be om hjelp fra ukjente i det norske samfunnet?

Mange informanter løfter opp at høy terskel for å be om hjelp i samfunnet kan skape utfordring for å utnytte Nyby sin innovasjon maksimalt. Mange folk kan synes det er vanskelig å be om hjelp av andre, særlig i kontekster der holdningen er at «dette klarer jeg selv». Nyby er avhengig av at folk melder sitt behov gjennom løsningen for å be om hjelp av andre. Selv om Nyby har gjort det enklere å melde behov gjennom en digital løsning, så kan det å selv skulle be om hjelp fungere som en terskel for innovasjonen. En informant uttrykker:

Andre ting som jeg føler som ulempe med Nyby er at den er veldig basert på at folk ber om hjelp selv, [så] ordnes det via teknologisk løsning. Min opplevelse, eller vår opplevelse, er at det er kjempehøy terskel for å be om hjelp. Nordmenn synes det er veldig vanskelig å be om hjelp. Spesielt hjemme er det slik at man vil klare seg selv. Det er på en måte et nederlag uansett hvor syk du er og ikke klare å ta vare på huset ditt.¹⁴

Denne uttalelsen viser til bestemte verdier i det norske samfunnet, knyttet til en beskjedenhet med å ville be om hjelp. Hvorvidt dette kan handle om bestemte verdier som finnes generelt i det norske samfunnet, eller om det for eksempel kan være en konsekvens av at man er vant til at det er offentlig sektor, og ikke frivillige i nærmiljøet, som skal løse velferdsoppgaver, er

¹³ Ansatt i en ideell organisasjon som jobber med helse og omsorg.

¹⁴ Ansatt i en ideell organisasjon som organiserer frivillige.

vanskelig å svare på. Men dersom terskelen er veldig høy for å be om hjelp i det norske samfunnet, så vil løsninger som Nyby ha begrenset verdi. Selv om Nyby-teknologien er en hjelp for å knytte behovet med ledige ressurser i samfunnet, kan det være utfordrende fordi folk vil enten løse eget behov selv eller spørre noen de kjenner gjennom andre kanaler. Det å be om hjelp av folk man ikke kjenner kan være utfordrende for noen, spesielt folk man aldri har møtt fra før. En informant uttrykker dette:

Hvor godt fungerer det for mottakeren å ta imot hjelp, i hvert fall første omgangen, av en ukjent person? Og ja, mange i Norge er forholdsvis tillitsfulle, og samfunnet er preget av tillit. Men likevel, det går en grense for tillit også.¹⁵

World values survey (WVS) viser at de skandinaviske landene er særpreget av bestemte verdier som sterk individualisme og svakere familieverdier. Det er ikke enkelt å forklare årsaken til dette. Noen knytter det til fremveksten av den nordiske velferdsmodellen, som har gitt individuelle sosiale rettigheter, og dermed gjort individet mindre sosialt avhengig av familie og lokalsamfunn. Andre hevder at den sterke individualismen har grobunn i protestantismen og at velferdsmodellen vokser på dette verdigrunnet (Knudsen, 2000; Hatland, Kuhnle & Romøren, 2018)

Historikeren Trägårdh beskriver dette gjennom begrepet «*statsindividualisme*» (Trägårdh, 2007). Med velferdsstatens fremvekst ble folk mindre avhengig av for eksempel familie eller sin ektefelle eller sine foreldre for å kunne klare seg. Det finnes statlige institusjoner som hjelper innbyggere og dermed er man ikke avhengig av å spørre om den hjelpen av andre. Bergren & Trägårdh (2010) hevder at velferdsstaten bygger på bestemte verdier, og den ekstreme individualismen er en særlig verdi man ser i de skandinaviske landene. Og på grunn av individualismen er velferdsstaten blitt som en allianse eller en kontrakt mellom staten og de enkelte individene.

Den sterke skandinaviske individualismen bekreftes også av Ottar Hellevik og Tale Hellevik som gjengir resultater fra det store World Value Survey (WVS) i boken «Det norske samfunn», og hevder at nordmenn legger stor vekt på selvstendighet (Hellevik & Hellevik, 2016). Kan den sterke individualismen knyttes til holdninger om at man ikke ønsker å «be om hjelp» av andre? Når verdien *uavhengighet* er sterk blant folk og de er vant til å være selvstendige, eller eventuelt

¹⁵ Offentlig ansatt, forsker ved Senter for omsorgsforskning, HVL.

å få hjelp av staten, kan det være vanskelig å be om hjelp av noen andre, særlig folk man ikke kjenner fra før.

En annen tolkning av Nyby løsningen er at den kan være tilpasset den sterke individualismen i Skandinavia. Bakgrunnen for dette er at Nyby på den ene side gir fleksibilitet for frivillige som ønsker å bidra. Frivillige bidrar når de kan, og når de vil. I motsetning til den tradisjonelle deltakelsesformen i det norske sivilsamfunnet, som har vært gjennom medlemskap i organisasjon, den såkalte «medlemsmodellen» (Selle, 2013; Wollebæk & Selle, 2002). Der frivillige i større grad er bundet i en mindre fleksibel organisering. På den andre side er Nyby en løsning som er mer tilpasset individets behov, folk velger selv hva de ønsker å få hjelp til og når de vil ha det, på en mer fleksibel måte enn det som er i den tradisjonelle medlemsmodellen.

5.6 Profesjoner kan føle seg truet

Forskning viser til at innføring av nye teknologier og digitale løsninger kan møte utfordringer som skaper *friksjon* og *motstand* (Nilsen mfl., 2016; Jacobsen, 2018). Dette kan også være en utfordring for Nyby. Utfordringen her omhandler profesjonene som arbeider med å løse oppgaver som Nyby kan berøre med sin løsning. I Norge er mange av profesjonene organisert i faggrupper med sterke fagforeninger som har mål om å ivareta medlemmenes interesser. Fagforeningene og det såkalte *trepertssamarbeid* mellom stat, arbeidsgiver og arbeidstakerorganisasjoner er også et sentralt kjennetegn ved den skandinaviske velferdsmodellen (Hatland, Kuhnle & Romøren, 2018). Dermed kan faggruppene gjennom fagforeningene være kritiske til innovasjon og nye løsninger som kan true deres arbeidsplass. Nyby kan representere en slik innovasjon. Faggruppene der Nyby tilbyr sine tjenester kan føle seg truet. De kan være redde for å miste sine arbeidsplasser, fordi Nyby sin løsning kan erstatte noen av deres oppgaver. Profesjoners motstand kan være en utfordring for Nyby, ettersom grupper enten kan nekte å ta i bruk Nyby i sitt arbeid, eller at de bruker den lite. Dette bekreftes også av en informant:

Vi har støtt på noen fagforeningspolitiske barrierer [ved å implementere Nyby]. Da kom jo fagforeningene sammen med sykepleierne og portørene, altså de som har oppgaver som ligger i grenseland til det som de frivillige gjør. De er jo veldig opptatt av at andre ikke skal ta jobben deres, og det er veldig forståelig. Sånn at det har vi måttet jobbe veldig

nøye med, og bli veldig tydelig på hva som er kriteriene for når man må ha fagpersoner der, og når man kan bruke frivillige.¹⁶

En slik utfordring kan kreve mye samarbeid i organisasjoner mellom alle parter som er berørt av løsningen. Dette krever også at organisasjoner kommuniserer veldig tydelig på hvor de ønsker å bruke Nyby som løsning og til hvilke oppgaver. Dette krever at Nyby må være tydelig på hvilke rolle deres løsning har i samfunnet og hvilke arbeidsoppgaver som skal løses gjennom den. Dette anses som viktig for å kunne få faggruppene til å ta i bruk Nyby og spre det i organisasjonen og blant medlemmer. Utfordringen er også uttalt i media, på vegne av faggruppene har sykepleierfagforeningen gitt uttrykk for at frivillige ikke kan erstatte fagfolk. NSF (Norsk sykepleierforbund) skriver i en digital artikkel at:

Forbundsleder advarte mot en utvikling der en gikk tilbake til et samfunn der sykepleiernes oppgaver igjen ble utført av «frivillige», som i tidligere tider betød familien. – Vi må passe på at vi ikke går tilbake til en «privatisering» eller individualisering av pleie og omsorg. Det kan sette oss tiår tilbake når det gjelder likestilling (NSF, 2018).

En slik bekymring skaper en utfordring for Nyby, hvis faggruppene føler seg truet på grunn av Nyby sin løsning i deres organisasjon. Dette er spesielt viktig innenfor helse, hevder en informant:

Innenfor helse er det også sterke profesjoner med sterke fagforeninger som ofte kan mene at det å inkludere nye typer kompetanse, eller nye faggrupper eller aktører, som for eksempel Nyby eller andre, det oppleves liksom truende for deres egne profesjoner. Og da blir det en kamp om hvem som har den rette kompetansen, eller hvem som vet mest på vegne av brukergruppen.¹⁷

Dette kan ses i sammenheng med teorien om at innføring av ny teknologi skjer i spennet mellom «teknologioptimister» og «profesjonspessimister» (Bjørkquist & Jerndahl Fineide 2019). Profesjonspessimistene kan skape hindringer for Nyby når innovasjonen eller løsningen blir implementert i organisasjonen. Denne utfordringen har større betydning i organisasjoner med faggrupper som føler seg truet, eksempelvis sykepleiere i sykehusene eller i andre helserelaterte institusjoner. Dermed skaper det utfordring også et behov for å overtale og overbevise faggruppene for at Nyby skal få innpass og bli implementert.

¹⁶ Ansatt i en ideell organisasjon som jobber med helse og omsorg.

¹⁷ Offentlig ansatt i kommunesektorens organisasjon, KS.

Dette kan også ses i tråd med *oversettelsesteorien*. Callon og Latour (1981) forklarer at oversettelse er som en forhandlingsprosess, der visse aktører oppnår autoritet til å snakke på vegne av andre. Som eksempel på slike aktører er verneombud og fagforeninger som har fått autoritet fra ansatte i organisasjoner til å representere dem i forhandlingsprosessene og snakke på vegne av dem. Det er ikke alle organisasjoner som kan bli påvirket av en slik utfordring ved bruk av Nyby. Eksempelvis frivillige organisasjoner som bruker appen til å rekruttere frivillige til språkkafe for å hjelpe innvandrere med å praktisere det norske språket. Der kan det være mindre motivasjon for å motarbeide innovasjonen, fordi den ikke truer noen faggrupper og profesjonsinteresser i organisasjonen.

5.7 Nyby i liten versus stor skala i kommunene

I samtale med flere av informantene kom det frem en tematikk om *størrelse* og *omfang* som Nyby har i kommunene. Informantene påpeker at dersom Nyby skal fungere og gi gode resultater så må løsningen få en viss størrelse i kommunene. Det vil si at den må tas i bruk i større skala i kommuner. For eksempel at det ikke kun er én avdeling eller etat som sitter med det, men flere andre mulige brukere i kommunen. Mine undersøkelser viser at Nyby sin innovasjon ofte ikke er forankret helt opp i kommunene jeg har undersøkt, og brukes av kun noen spredte avdelinger og prosjekter i kommunene. Informanter påpeker at en mer helhetlig bruk av løsningen per kommune, både vertikalt og horisontalt i kommunen ville vært en fordel. Nyby sin innovasjon må spres i større skala i kommunene for at den skal kunne skape større samfunnsverdier, ifølge flere informanter. Gründeren bak Nyby beskriver Nyby i en Youtube video som nevnt som «velferdsstaten i en app» (Nyby, 2018). Men dette vil ikke være mulig dersom Nyby fortsetter å være kun del av noen prosjekter eller avdelinger i kommunene. Ifølge informanter bør den spres i større grad over alle mulige tjenester, vertikalt og horisontalt for å skape merverdi i kommunene. En informant uttrykker det slik:

Det er jo det at Nyby må forankres helt oppe og kanskje hos rådmann eller direktør, eller lignende nivå. Fordi man trenger et visst volum av personer for å kunne, eller for at det skal på en måte fungere, tenker jeg. Fordi hvis man har sånn som vårt team, som har kanskje 50-60 personer i forløp til enhver tid, og kanskje 50 prosent da som hadde vært aktuelle, så blir det få som på en måte kan bidra og ta oppdragene som blir lagt ut. (...) Den må forankres i øverste nivå i kommunene for at man skal kunne bruke det.¹⁸

¹⁸ Ansatt i en kommune, avdeling HR og innovasjon.

Det å bruke Nyby i liten skala er altså en utfordring for Nyby. Det blir færre brukere og færre som legger ut behov, og det gjør Nyby mindre aktuelt i kommunene. Det er forståelig at mange kommuner vil starte med å implementere løsningen i pilotprosjekt for å prøve det ut først, men ifølge flere informanter setter det også begrensninger for at Nyby som løsning blir utnyttet maksimalt. Videre kan dette påvirke resultatene som løsningen kan skape. Med færre brukere blir gevinstene mindre. Dette kan være en demotiverende faktor for avdelinger eller prosjekter som Nyby er implementert i. En informant uttrykker:

Altså, det vi ser er at hvis man skal få det til, med i hvert fall nok folk, så må det på en måte ligge veldig opp i organisasjonen. Helt øverst må det bestemmes at nå skal vi bruke Nyby (...) Vi har på en måte brukt det i vårt team da, men vårt team er lite i forhold til å kunne sitte med hele bruken av det. Det må jo kunne implementeres i større grad.¹⁹

Informantene hevder altså at Nyby bør forankres i flere nivåer i kommunen for å kunne skape større samfunns effekt. Den må brukes av flere enheter, og flere innbyggere. Den samme informanten uttrykker: «Nyby må for eksempel ikke bare brukes i helseområder men også i andre områder i kommunen»²⁰. Det vil si at den blir brukt av flere andre mulige enheter. Noen av informantene hevder at dette er en av de største utfordringene Nyby står overfor. Den kan hemme utnyttelsen av den maksimale verdien som ligger i Nyby som plattform.

5.8 Oppsummering

Analysen i dette kapitlet viser at Nyby som innovativ løsning kan møte ulike utfordringer, både for Nyby selv og for brukere som er ansatt i offentlig sektor, folk som ber om hjelp og de frivillige som bidrar med hjelp i organisasjoner som bruker Nyby. Utfordringene kan knytte seg til de etablerte strukturer, kulturer og systemer som finnes i den offentlige sektoren. Stivhengighet og liten risikotaking i offentlige institusjoner gjør at det er treghet for å ta i bruk innovasjoner. Offentlige organisasjoner, som i mange tilfeller er store og eldre organisasjoner, kan ha nedfelt såkalte stier som former handlingsmønsteret. Slike stier kan skape hindringer og motstand for spredning av Nybys innovasjon. Videre kan *institusjonelle logikker* i sektorer Nyby ønsker å knytte sammen, skape utfordringer. Forskjellen i logikkene kan skape kollisjon,

¹⁹ Ansatt i en kommune, avdeling HR og innovasjon.

²⁰ Ansatt i en kommune, avdeling HR og innovasjon.

noe som kan hindre samarbeid mellom aktører gjennom Nybys plattform. Dette skal jeg komme mer tilbake til i neste kapittel.

Informantene har pekt på at høy terskel for å be om hjelp i det norske samfunnet kan føre til mindre bruk av Nybys løsning. Her har jeg drøftet teorier om bakgrunnen for den sterke individualismen i Skandinavia og dens sammenheng med velferdsstaten (Bergren & Trägårdh, 2010; Knudsen, 2000), som en mulig utfordring for Nyby.

Videre har jeg drøftet hvordan Nyby kan møte motstand av profesjonene i organisasjoner. Faggruppene kan føle seg truet ettersom Nyby tar en del av oppgavene som de ellers ville løst. Grupper som ikke har evnen til å bruke teknologi og digitale løsninger kan skape utfordring for Nyby ettersom det fører til mindre antall brukere i Nybys plattformen.

Avslutningsvis ble det pekt på at når bruken av Nyby er i en liten skala i kommunene, kan det være en utfordring for Nyby. Den kan hindre den maksimale nytteverdien som løsningen kan skape i samfunnet.

Kapittel 6 Hvordan kan Nyby bidra til å løse velferdsutfordringene i velferdsstaten?

For å kunne vurdere Nybys bidrag i å løse fremtidige velferdsutfordringer, vil jeg i dette kapitlet drøfte teori om *institusjonelle logikker* og vurdere Nyby gjennom dette perspektivet. I offentlig sektor skilles det mellom *lovpålagte* og *ikke-lovpålagte oppgaver*, og dette vil ha betydning for Nyby og hva slags oppgaver den kan bidra med for å avlaste velferdsstaten. Kapitlet tar også for seg hvordan Nyby spres, og hvilken styringsfilosofi den sammenfaller med. I slutten av kapitlet drøfter jeg om Nyby kan mobilisere frivillig sektor og i så fall hva det kan bety for velferdsstaten. Kapitlet er strukturert på bakgrunn av teorien i oppgaven. Det empiriske materialet analysen bygger på er primærdata i form av intervjudata.

6.1 Hvilke institusjonelle logikker har Nyby i seg?

Nyby som plattform tilrettelegger for at offentlig, privat og frivillig sektor kan samarbeide om å løse fremtidige velferdsutfordringer med nye og innovative modeller. I disse tre ulike sektorene finnes det ulike verdier og rammebetingelser og det som kalles for *institusjonelle logikker* (Thornton & Ocasio, 2008). Ifølge Scott (2008) er institusjonelle logikker de reglene som tas for gitt og som samtidig driver atferden til aktørene i feltet som organisasjonen er en del av. Aktørene er både bærer og skaper av disse logikkene. Samarbeidet Nyby ønsker å få til gjennom løsningen kan medføre utfordringer, ettersom appen kobler tre ulike institusjonelle logikker som har ulike verdier og rammebetingelser. Verdier i de ulike logikkene kan videre føre til konflikter, dilemmaer og misforståelser. Dette kom også tydelig frem av flere nøkkelinformanter.

Å kombinere aktører fra tre sektorer med ulike *institusjonelle logikker* og kontekster kan skape kollisjon mellom logikkene, noe som kan hemme potensielle samarbeid mellom aktører i Nyby sin nye organiseringsmodell. Med andre ord skaper dette en utfordring for Nyby innovasjonen i den organisatoriske dimensjonen som er forklart tidligere (Fløysand, Hidle og Jakobsen, 2013). Ut ifra de tre logikkene som jeg skal drøfte nedenfor, tolker jeg Nyby som først og fremst en forvalter av den institusjonelle logikken til frivillig sektor, mer enn den offentlige og private sektoren, selv om Nyby prøver å tilnærme løsningen med logikker fra alle tre sektorene for å kunne være med å løse fremtidige velferdsutfordringer. Som et eksempel på hvordan Nyby prøver å tilnærme løsningen med logikker fra den offentlige er at handlinger gjennom Nyby styres av en autorisert organisasjon, det være enten kommune, frivillige eller andre

organisasjoner som godkjenner frivillige og de som mottar hjelp i plattformen, og styrer prosessen videre innenfor organisasjonens trygge rammer. Likevel så er organiseringen gjennom Nyby mye mindre byråkratisk og kompleks enn organiseringen i den offentlige sektoren. De har en mer uformell struktur, som man finner i frivillig sektor. I Nyby må man selv melde behovet, eller ved hjelp av noen andre som sykepleiere og pårørende, i motsetning til det offentlige som produserer velferd på et universelt grunnlag. Frivillige gjennom Nyby løser behov uten å motta betaling. Dette ligner mer på den institusjonelle logikken fra frivillig sektor. Videre ønsker jeg å drøfte kjennetegn ved de ulike institusjonelle logikken og hvordan de sammenfaller med Nyby sitt konsept.

I offentlig sektor er *markedsforståelsen* annerledes enn i det private eller frivillige. Offentlig sektor er ikke profittbasert som i privat sektor, og innenfor mange områder er offentlig sektor en monopolist i et ikke-eksisterende marked (Abelsen mfl., 2013). Dermed kan *markedsforståelsen* i offentlig sektor være en utfordring for Nyby, ettersom det er et mer lukket marked. I privat sektor er profittmaksimering en viktig verdi. Aktivitetene i privat sektor er styrt av kommersiell og kapitalistisk logikk. En informant bekrefter dette og uttrykker: «*Det er et annet energinivå og det handler jo antageligvis en del om både konkurransevne og selyfølgelig kapitalisme*». ²¹ Dette er ikke tilfelle i Nyby ettersom det ikke er noen form for betaling involvert, dermed kan man spørre hvorfor Nyby involverer slike aktører i sin løsning? Bakgrunnen for dette kan være fordi bedrifter vil få mer oppmerksomhet og kunder ved å bidra i lokale samfunner og ta et såkalt *corporate social responsibility (CSR)* eller *Corporate citizenship*. Nyby kan for eksempel brukes av slike bedrifter som ønsker å bidra i samfunnet for å både være en *samfunnsborger* og skape et godt omdømme for bedriften sin. I den frivillige sektoren er man mer opptatt av sosialt ansvar, inkludering og solidaritet (Loga mfl., 2016). Verdier i denne sektoren kan knyttes i større grad til Nyby sin løsning, som fremmer i stor grad disse verdiene.

I offentlig sektor har det ikke vært tradisjonelt å sette brukerens behov i sentrum (Holmen & Ringholm, 2019). I motsetning til Nyby som vektlegger brukerens behov i større grad, på samme måte som det private og den frivillige sektoren som preges av verdier som partikularisme og nærheten til brukerne (Loga mfl., 2016).

En sentral logikk i offentlig sektor er å produsere velferd for alle på et *universelt* grunnlag. I Nyby produseres det derimot velferd for de som melder behov. Løsningen er avhengig av at

²¹ Offentlig ansatt i lederposisjon, avdeling for utvikling.

folk melder behovet sitt for å kunne få hjelp. Dette kan ligne mer på den frivillige sektoren som legger mer vekt på empati og innlevelse fremfor regelstyring og universell utforming som i offentlig sektor (Loga mfl., 2016, s. 52). I privat sektor er logikken annerledes, der får man dekket behovet sitt dersom man har kapital. Noe som ikke er tilfelle i Nyby.

I den frivillige sektoren skapes det sosiale bånd og tillit i relasjoner mellom aktører og uten en sentral autoritet som styrer handlinger (Defourny, Hulgård og Pestoff, 2014). Det er en mindre byråkratisk styring enn det man ser i den offentlige sektoren. Offentlig sektor er i stor grad preget av *byråkrati*, noe som ikke sammenfaller med Nyby sin løsning som fremmer enkelhet og raske direkte koblinger mellom aktører. Nyby sin løsning kan dermed utfordre *byråkratiet* i offentlig sektor. Samtidig er det viktig å påpeke at aktivitetene i Nyby styres av autoriserte organisasjoner, for å skape trygghet blant brukere da de mottar hjelp, noe som ligner på verdiene fra den offentlige sektor. I offentlig sektor er ansatte vant til formelle strukturer, lover og regler. I motsetning til ansatte i den frivillige sektoren som er mer vant med uformelle strukturer (Rønning, 2011). Dette skaper en utfordring for ansatte i de tre sektorene, da de skal samarbeidet og forholde seg til hverandre gjennom Nyby. Flexibiliteten som finnes i frivillig og privat sektor, gir dem en god evne til å svare raskt på behovene som dukker opp i samfunnet eller markedet. Noe som kan ta mer tid i offentlig sektor som er preget av byråkrati og formalisering.

Samspeillet i Nyby mellom sektorene medfører at disse ulike verdiene og handlingsmåtene møtes. Slikt samspill kan være kilde til inspirasjon og læring på tvers av sektorene, men den kan også skape mistillit og misforståelser (Loga mfl., 2016, s. 52). Samarbeidet mellom aktører gjennom Nyby kan medføre gode gevinster i samfunnet, men vil løsningen bidra med å avlaste velferdsstaten med de store fremtidige utfordringene? Dette ønsker jeg å drøfte videre ved å se på hvilke oppgaver som faktisk løses og hvor de involveres.

6.2 Lovpålagte- versus ikke- lovpålagte oppgaver

For å kunne belyse om og hvordan Nyby kan avlaste velferdsstaten, og om løsningen faktisk fungerer som «velferdsstaten i en app» som Gründeren bak Nyby formulerer, kan det være relevant å drøfte hvilke oppgaver appen løser i dag og hvilke oppgaver man kan løse gjennom Nyby i fremtiden.

I den offentlige sektoren skilles det mellom *lovpålagte oppgaver* og *ikke-lovpålagte oppgaver*. *Lovpålagte oppgaver* er de oppgavene som det offentlige eller kommunen er forpliktet til å løse etter lover og regler (NOU 1995: 17). Mens de *ikke-lovpålagte* er oppgaver som kommuner kan

velge å gjøre, men de er ikke pliktet til å gjøre det etter lover og regler. Det kan for eksempel være sosiale aktiviteter og andre forebyggende aktiviteter. *Ikke-lovpålagte oppgaver* som sosiale tiltak har sine samfunnsgevinster, fordi det kan forebygge fremtidige utgifter, men kommuner kan droppe det dersom økonomien ikke tillater det (NOU 1995: 17). Med dette som bakgrunn ønsket jeg å undersøke blant nøkkelinformanter om Nyby er en løsning som skal løse de store utfordringer som vil møte velferdsstaten i form av *lovpålagte oppgaver*, eller om den er mest brukt til, og ment for, *ikke-lovpålagte oppgaver*.

Flere av mine informanter har gitt tydelig uttrykk for at *lovpålagte oppgaver* ikke kan delegeres til frivillige. Silke oppgaver skal løses av fagpersonell som er autoriserte til å gjennomføre slike oppgaver, og som dessuten mottar lønn, hevdes det. Dette sier for eksempel en informant: «*Hos oss har vi brukt dem bare til oppgaver som ikke er lovpålagt. For vi kan jo ikke godta at det blir gjort lovpålagte oppgaver av noen som ikke er autoriserte til å gjøre det*».²² Fagkvalifikasjoner og autorisasjon begrenser hva en frivillig aktør kan gjøre, ifølge denne informanten, og dermed begrenser dette også hvilken type oppgaver som kan gjennomføres ved bruk av Nyby. En annen informant uttrykker tilsvarende:

*Du må ha riktige kvalifikasjoner for å kunne utføre de aller fleste oppgaver, slik at dermed så avgrenser du veldig hva en frivillig kan gjøre. Jeg vet at politisk [sett]er det tenkt at det kan hjelpe med nesten hva som helst inn mot eldre og omsorg, og også inn mot andre typer helse- og omsorgsoppgaver, men sannheten er at Nyby er veldig begrenset og typisk til sosiale bidrag og små tjenester av ulike slag. Sånn er min oppfatning i hvert fall.*²³

Basert på en slik uttalelse kan det være vanskelig å hevde at Nyby, i hvert fall foreløpig fungerer som «velferdsstaten i en app». Nyby kan være en kjempebra løsning for å avlaste velferdsstaten med *ikke-lovpålagte oppgaver*, ifølge informanten over, men den løser ikke de store velferdsutfordringer. Flere informanter fremhever at løsningen i dag primært er til kun for de *ikke-lovpålagte oppgaver*. Det kan tenkes at «velferdsstaten i en app» er en fremtidig tanke da Nyby skal kunne ta mer oppgaver og mer ansvar i fremtidens velferdsstat. Men er det egentlig det *de bør gjøre*? En informant uttrykker:

Jeg tenker at det er viktig for Nyby at de er bevisst på at de kan vokse helt ubegrenset. Men er det hensiktsmessig? Og de må jo gjøre vurderinger selv om hva de skal gå inn i og hva de ikke skal gå inn i. Jeg tenker at de burde holde fast ved kjerneoppdraget sitt som er å løse disse

²² Ansatt i en kommune, avdeling HR og innovasjon.

²³ Offentlig ansatt i en kommune, avdeling innovasjon og digitalisering.

oppgavene som ingen andre egentlig har ansvar for, istedenfor å ta på seg oppgaver som allerede er delegert og har et myndighetsområde.²⁴

Nyby blir ofte presentert som den plattformen som skal avlaste velferdsstaten med fremtidige velferdsutfordringer. Løsningen knyttes til store ord som «velferdsstaten i en app». Analysen min viser at dette ikke er helt realiteten per i dag, ettersom Nyby brukes kun til de *ikke-lovpålagte oppgaver*. Blant flere av mine informanter fremheves også skepsis mot at Nyby bør få en slik funksjon. Nyby synes å bli sett som å være beregnet som et supplement for å avlaste velferdsstaten med fremtidige utfordringer, en løsning som hjelper med de *ikke-lovpålagte oppgavene*. Dette er oppgaver som fremheves som også svært viktige i samfunnet fremover, men som ikke allerede blir utført av det offentlige.

6.3 Hvordan spres innovasjonen?

Callon og Latour (1981) forklarer at *oversettelse* er som en forhandlingsprosess, der visse aktører oppnår autoritet til å snakke på vegne av andre. Ut ifra *oversettelsesteori* ønsker jeg å drøfte hvordan Nyby som innovasjon i dag blir spredt i offentlig sektor. I spredningsprosessen er det flere viktige kriterier som Nyby må ta hensyn til, som for eksempel hvem som presenterer løsningen for kommuner og organisasjoner og hvordan de skal kommunisere løsningen for andre.

Da jeg spurte informantene hvordan de fikk ideen om å bruke Nyby var det flere brukere av appen som hevdet at deres kommune eller organisasjon inviterte mange aktører med slike teknologier til kommunen eller organisasjonen, for at de kunne presentere løsningene sine. Og valget falt deretter på Nyby. Det kommer tydelig frem at Nyby klarer å selge seg på en god måte. Dette kan være fordi personene som presenterer Nyby har god evne til å overbevise om at Nyby er verktøyet for å løse behovet i kommunene eller organisasjoner. Dette kan ses i samsvar med *oversettelsesteori* som peker på at energien bak spredning ikke ligger i selve innovasjonen, men blant de aktørene som gjør noe med den. Ifølge teorien er det der makten ligger. Det handler med andre ord om å overtale og overbevise andre i konteksten for at innovasjonen skal kunne få innpass og bli implementert (Callon og Latour, 1981). Nyby sprer innovasjonen ved å dra ut til kommuner, etater og organisasjoner og prøver å selge seg til dem som kan dra nytte av løsningen. En slik spredning kan også ha utfordringer, som for eksempel at Nyby bruker store ord og overdriver løsningen for å kunne selge seg inn. En annen utfordring er at kundene kjøper løsningen uten å helt forstå hva den innebærer. De blir overtalt da de ser

²⁴ Offentlig ansatt i kommunesektorens organisasjon, KS.

at teknologien kan være med å løse de store velferdsutfordringene som det også pekes på av politikere og skrives om i offentlige styringsdokumenter. I lys av styringsdokumenter fremstår Nyby som et svar på flere behov, for eksempel innovasjon, digitalisering, brukermedvirkning, effektivisering og avbyråkratisering, (jfr. Kapittel 4). En informant uttrykker:

I forhold til måten Nyby operer på, så drar de ut fordi de vil jo selge seg selv. Man drar ut og selger seg til kommuner og etater og jeg opplever at det er flere kommuner (...) som har kjøpt Nyby-lisensen for ett år. Men de klarer jo ikke å finne ut hvordan de skal bruke det. Så de skal jo da si opp avtalen. Og de opplever at kanskje mange er som dem. (...) De har på en måte, ikke verktøyene til å få den til å fungere.²⁵

I denne uttalelsen kommer det frem et syn om at Nyby ikke er tilpasset til kundenes behov, men at den selges «som den er» og så er det opp til kundene å anvende den i kommunen eller organisasjonen. Dette kan skape en utfordring for spredningsprosessen av innovasjonen, ettersom den kanskje ikke blir anvendt på en riktig måte, eller til å løse tenkte behov. Informanten vektlegger at Nyby er en god selger, og at kundene noen ganger blir overtalt til å kjøpe løsningen uten å vite spesifikt hvordan de skal anvende den.

6.4 Et produkt av NPG eller NPM?

Gjennom Nyby kan offentlig sektor, private og sivilsamfunnet samarbeide for å løse velferdsutfordringer. Involvering av frivillige og sivilsamfunnet i offentlig sektor kan ha ulike formål, som jeg blant annet drøftet i kapittel 4. Nyby er en innovasjon og løsning som kan knyttes til ulike reformer som avbyråkratisering, digitalisering og samordning. I et *økonomisk perspektiv* kan involveringen handle mer om effektivisering og kostandsbesparing, mens i et *demokratisk perspektiv* er fokuset å gi innbyggere en aktiv rolle i utvikling av velferdstjenester og styringen i velferdssamfunnet (Loga, 2018). Videre ønsker jeg å drøfte hvorfor kommunene eller organisasjoner tok i bruk Nyby ut ifra disse to perspektivene. Drøftingen bygges blant annet på forståelsen av sivilsamfunnets roller i velferdsstaten (Loga, 2018).

Flere nøkkelinformanter gir uttrykk for at kommunene blir mer og mer presset økonomisk, en informant uttrykker: «Nå er man faktisk nødt til å tenke økonomi om man vil eller ikke»²⁶. Det kan tenkes at det er økonomiske fordeler med bruk av Nyby, kommunene kan spare penger ved at andre kan gjennomføre noen aktiviteter som de måtte eller burde gjennomført. Dermed er det en økonomisk ambisjon i inkludering av sivilsamfunnet og et argument som brukes for å

²⁵ Prosjektleder i en ideell organisasjon.

²⁶ Offentlig ansatt i en lederposisjon, avdeling for utvikling i en kommune.

implementere Nyby. En informant fra det offentlig gir uttrykk for at ambisjonen med inkludering eller involvering av sivilsamfunnet i nye løsninger i staten har effektivitet og økonomi som hovedambisjon, informanten uttrykker:

Jeg skulle jo ønske at hovedambisjonen var demokratisk utvikling og at økonomisk effektivitet er en god bivirkning av det. I dag så opplever jeg at den politiske diskusjonen går på at vi skal effektivisere og så er kanskje den demokratisk utvikling en bieffekt. Så man må snu hele den debatten da, jeg syns jo demokratisk utvikling, økt inkludering og økt medborgerskap burde være verdiene vi går for. Også kan vi være glad for at vi spare penger samtidig.²⁷

Denne informanten synes å mene at det er NPM-regimet som er dominerende i dag i offentlig sektor, ettersom både effektivitet og økonomisk hensyn er hovedprinsipp. Dette kan knyttes til et syn om at det er det *økonomiske perspektivet* som er dominerende. Men er det derfor Nyby og lignende innovasjoner får innpass i offentlig sektor? Jeg spurte flere informanter som jobber med Nyby i deres organisasjoner og de fleste mener at Nyby er en kombinasjon av både *økonomisk* og *demokratisk* perspektiv. At man kan både spare penger i koordinering og utføring av oppgaver og samtidig styrke demokratiet ved å inkludere og involvere innbyggere i å løse behovene. En informant uttrykker dette på mitt spørsmål om de ser Nyby som et produkt av NPM eller NPG, og om det er økonomisk innsparing eller aktivt medborgerskap som denne innovasjonen først og fremst bringer med seg:

Jeg tenker at det er begge deler, og at du ikke helt kan si at det bare er det ene eller det andre. (...) oppgavene og behovene blir ikke mindre og medisinene blir dyrere, det blir bare et større og større gap. Så den økonomiske siden av det tenker jeg at den må vi tenke på. Vi får ikke mer penger, så vi må tenke nytt. Men jeg opplever også at vekten legges mer på det at borgeren får bidra og da øker og styrker det folkehelse og fellelskap også.²⁸

Denne informanten synes altså å mene at Nyby bidrar i *både* reduksjon av kostandene i velferdsstaten, samtidig som den bidrar i utviklingen av demokratiet. Ifølge min data, gir dette en indikasjon på at Nyby oppfattes, og blir tatt i bruk i kommunene og organisasjoner, basert på en kombinasjon av et *demokratisk* og et *økonomisk* perspektiv. Med andre ord kan man dermed kanskje si at Nyby implementeres i offentlig sektor som en kombinasjon av styringsfilosofien i NPM- og NPG-regimene. Nyby kan både bidra med å involvere innbyggere

²⁷ Offentlig ansatt i kommunesektorens organisasjon, KS.

²⁸ Ansatt i en ideell organisasjon som jobber med helse og omsorg.

til et mer aktivt medborgerskap som kan gi borgere større innflytelse i et demokratisk perspektiv, men også det *økonomiske perspektivet* ved involvere sivilsamfunnet for å redusere kostandene i velferdsstaten.

6.5 Er Nyby egnet til å mobilisere frivilligheten i større grad?

I lys av NPG som styringsfilosofi kan Nyby representere en ny type samhandlingsplattform for mobilisering av ledige ressurspersoner til viktige velferdsoppgaver. Den norske velferdsstaten står overfor en rekke utfordringer i årene som kommer, ifølge flere styringsdokumenter (jfr. Kapittel 4). Nyby ønsker å mobilisere ledige ressurser i samfunnet for å kunne avlaste velferdsstaten, men er det egentlig noe nytt at sosiale entreprenører eller politikere ønsker å mobilisere frivillig sektor for å hjelpe velferdsstaten?

Påstanden om velferdsstatens manglende bærekraft for å mobilisere frivillige for å redde velferdsstaten er ingen ny påstand, ifølge Loga (2018). Den har blitt hevdet i flere tiår, første gang på 1970-tallet og ble mer aktualisert på 1980-tallet der den vestlige velferdsstaten ble kritisert for å være for kostbar, omfattende, fremmedgjørende og byråkratisk (Berven mfl., 2001; Loga, 2018). Statsviter Bo Rothstein (1995) har lenge pekt på at gjenoppdagelsen av frivillige organisasjoner ofte har kommet i kjølvannet av kritisk blikk mot velferdsstaten og argumenter om velferdsstatens store kostnader. Dette kan ses i samsvar med det Nyby prøver å løse i velferdsstaten. Nyby ønsker å mobilisere ledige ressurser i samfunnet fordi velferdsstaten er blitt stor og kompleks og vil møte store utfordringer som skaper fremtidige krise-situasjoner i velferdsstaten. Dette er en påstand som også fremmes i en ny debattbok «Ikke for å konkurrere» (2020) av NHH-professorene Viktor Normann og Christine Meyer. For å drøfte slike påstander om velferdsstatens bærekraft og behovet for å mobilisere frivilligheten ønsker jeg å trekke med informantenes mening om hvorvidt Nyby kan avlaste velferdsstaten ved å mobilisere frivillige til viktige oppgaver i samfunnet. En informant uttrykker dette slik:

Sannheten er at appen er veldig begrenset og typisk nok til sosiale bidrag og små tjenester av ulike slag. Sånn er min oppfatning i hvert fall. Og med littegrann erfaring fra det her gjennom flere år, så er det ikke noe nytt at sosiale entreprenører, politikere og andre ønsker å bruke den frivillige krafta. Det er sånn de har holdt på i flere tiår.²⁹

Både forskning om velferdsstaten og frivilligheten, samt flere av mine informanter, gir uttrykk for at det ikke er noe nytt at politikere ønsker å mobilisere frivillig sektor. Selv om Nyby kan

²⁹ Offentlig ansatt i en kommune, avdeling innovasjon og digitalisering.

lykkes med å nå flere i samfunnet til å hjelpe frivillig med å avlaste velferdsstaten gjennom appen som en ny teknologisk plattform, kan dette føre til overbruk av frivillig sektor, ifølge noen av mine informanter. En informant kalte dette for en «frivillighetsboble» og uttrykker:

Jeg snakker om en frivillighetsboble som kommer til å sprekke. Den kan du bare notere deg med en gang. Den kommer til å sprekke. Det er på mange måter ikke misbruk, men overforbruk av frivilligheten. (...) Du har jo idrettslag som har svære anlegg som de skal drifte, og som de skal drifte selv, og for å få inn penger for denne driften så har de svære dugnader og den type ting. Men i det sekund det blir for mye og frivilligheten nekter, så smeller det.³⁰

Det informanten kaller overbruk av frivilligheten kan medføre store konsekvenser, som for eksempel at frivillige nekter å stille opp fordi det blir for mye ansvar og jobb på dem. En annen ting kan være at organisasjoner og institusjoner mister kompetansen, fordi oppgavene deres er delegert til frivillige i lengre perioder og det blir vanskelig å utføre oppgavene selv på senere tidspunkt. Den samme informanten sier videre: «Jeg tror denne frivillighetsboblen er livsfarlig. Da sitter vi igjen, kanskje til og med på enkelte områder, med at vi ikke har kompetansen til å overta igjen».³¹ Dermed må organisasjonene og institusjonene som ønsker å bruke mer frivillige ta hensyn til slike viktige utfordringer. Det handler med andre ord om å sette grenser for hvilke oppgaver som kan delegeres til frivillige. Argumentet er at dersom offentlige organisasjoner delegerer sentrale oppgaver, og som er en del av deres kjerneoppgaver gjennom Nyby, så kan det føre til at de mister kompetansen på lengre sikt, noe som krever store kostnader og tid å bygge opp igjen. Dette kan også knyttes til drøftingen om *lovpålagte* og *ikke-lovpålagte oppgaver* i offentlig sektor (jfr. Kapittel 6). Både å sette grenser for hvilke oppgaver som kan utføres gjennom Nyby, og overbruk av frivillige, kan skape utfordring for Nyby i å mobilisere frivillige i velferdsstaten.

6.7 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg drøftet Nyby som løsning i velferdsstaten, i lys av teori om *institusjonelle logikker*. Jeg har vurdert Nyby sitt bidrag i velferdsstaten på bakgrunn av teorien i oppgaven, og det empiriske datamaterialet. Nyby er en løsning som først og fremst blir brukt i dag til *ikke-lovpålagte oppgaver*. Mine informanter vektlegger at det er vanskelig å inkludere Nyby i løsning av lovpålagte oppgaver ettersom disse oppgavene ikke kan delegeres til frivillighet, fordi disse er oppgaver som må løses av fagpersonell som er autoriserte til å

³⁰ Offentlig ansatt i en lederposisjon, avdeling for utvikling i en kommune.

³¹ Offentlig ansatt i en lederposisjon, avdeling for utvikling i en kommune.

gjennomføre slike oppgaver, og som dessuten mottar lønn. Basert på dette ses Nyby som et supplement til å avlaste velferdsstaten og en innovasjon mest egnet for de *ikke-lovpålagte oppgaver*. Nyby spres fort. I dag er det mer enn 40 kommuner som har tatt løsningen i bruk, og teknologien spres også til andre land som Sverige. Nyby har med andre ord stor suksess når det gjelder skalering. Ifølge informantene mine er en av grunnene til dette at teknologien blir presentert av personer som har gode salgsevner. De klarer å overbevise kommunene og organisasjoner de besøker, selv om mine informanter hevder at dette noen ganger skjer selv om offentlige ansatte ikke alltid syns å forstå hva teknologien innebærer i praksis.

Nyby er en løsning som svarer til uttrykte politiske ønsker innenfor det man kan kalle styringsfilosofien New Public Governance, for eksempel når det gjelder samskaping på tvers av sektorer og brukermedvirkning. Dersom Nyby lykkes med å mobilisere frivillig sektor kan dette på den ene side bidra med tiltrengt omsorg i en presset eldreomsorg. Men på den andre side hevder informanter at dette kan skape utfordringer i velferdsstaten, fordi det blant annet kan føre til å skape hva en informant betegnet som en «*frivillighetsboble*», der tjenestene blir avhengig av ustabile ressurser, som de frivillige, sammenlignet med lønnet personale.

Kapittel 7 Konklusjon

I starten av oppgaven presenterte jeg ulike argumenter om hvilke velferdsutfordringer Norge står ovenfor i dag og i økende grad i fremtiden. Formålet med studien var å gi en forståelse av hvordan det er mulig å løse velferdsutfordringer i samarbeid mellom det offentlige, private og frivillige. Nyby er valgt som en case som kan illustrere en potensiell løsning for å avlaste velferdsstaten. Denne oppgaven fokuserer på Nyby som case som en ny type digital plattform som gjør det mulig for kommuner og organisasjoner å mobilisere ledige ressurspersoner til viktige oppgaver på ulike områder i samfunnet. Følgelig har oppgavens problemstilling vært:

Hvordan kan Nyby bidra til å løse velferdsutfordringer ved hjelp av teknologi?

Gjennom en enkeltcase-studie av Nyby har jeg forsøkt å belyse hvordan løsningen fungerer og bidrar som supplement i velferdsstaten og hvilke utfordringer den kan møte i offentlig sektor i samspillet mellom sektorer. Jeg startet analysen med å belyse behov som finnes for en slik innovasjon som Nyby representerer. Jeg undersøkte behovet for Nyby ut ifra etterspørsel og vilje som er kommunisert gjennom offentlige styringsdokumenter (se kapittel 4). Videre i kapittel 5 fokuserte jeg på utfordringer som Nyby selv kan møte og som også brukere av Nyby kan møte. Utfordringer jeg har drøftet er blant annet liten risikotaking i offentlig sektor, den «digitale modenheten» blant brukere, profesjonene kan føle seg truet av nye løsninger (som Nyby) og vanskelighet knyttet til den organisatoriske dimensjonen (Fløysand, Hidle og Jakobsen, 2013). Det ble også analysert hvilken type oppgaver som inngår i Nyby per i dag, og eventuelle utfordringer på ulike områder. Funnene tyder på at Nyby blant brukerne anses som mest egnet som et supplement for å avlaste velferdsstaten med fremtidige utfordringer. Det vil si med de *ikke-lovpålagte oppgavene* i velferdsstaten. Dette er oppgaver som fremheves som også svært viktige i samfunnet, men som ikke allerede blir utført av det offentlige.

Gjennom Nyby knyttes aktører med det jeg har drøftet som forskjellige institusjonelle logikker sammen (Thornton & Ocasio, 2008). Dette kan skape kollisjon i situasjonsforståelser ettersom det er ulike verdier, normer og handlingsmåter som vektlegges av aktører innenfor ulike institusjonelle logikker og som kan hindre potensielle samarbeid. Informantene viser til at offentlig sektor er preget av det en informant kaller «nullfeilskultur». Det hevdes at rammebetingelsene i det offentlige ikke er innrettet for å fremme innovasjon (Bason, 2007). Dette skaper en utfordring for Nyby fordi offentlige organisasjoner kan være skeptiske til å ta i bruk nye løsninger, fordi det innebærer å måtte ta risiko og dermed også muligheter for å feile. Et interessant funn i oppgaven knytter seg til hva en informant kalte for «teknisk gjeld».

Etablerte teknologier skaper *sti-avhengighet* som begrenser det å ta inn ny teknologi (eller et annet system). Dette skaper en utfordring for Nyby i offentlig sektor. Det er de eksisterende langvarige kontraktene som finnes fra før, som begrenser organisasjoner til å ta i bruk nye løsninger, hevder informanten jeg har snakket med. Betegnelsen «teknisk gjeld» viser til at etablerte tekniske systemer i offentlig sektor skaper utfordring for Nyby som ønsker å innovere sammen med kommuner og jobbe for digitalisering. Nyby blir nok et nytt IT-system som ikke er kompatibelt med de ulike systemer som allerede finnes i organisasjonen.

Videre har jeg drøftet spørsmålet om Nyby innovasjon som en videreutvikling av et bestemt verdigrunnlag i den skandinaviske velferdsmodellen. Et interessant funn i oppgaven knytter seg til hva en av mine informanter fremhevet som en utfordring, nemlig at det er en «høy terskel for å be om hjelp» i det norske samfunnet. I analysen knytter jeg dette til statistikk om verdier i Skandinavia knyttet til individualisme og uavhengighet, i tråd med fremveksten av den nordiske velferdsmodellen, og hva historikeren Lars Trägårdh (2007) omtaler som «*statsindividualisme*». Han hevder at verdigrunnlaget i Norden skaper en ny sosial kontrakt mellom staten og individet. Dette drøftet jeg i sammenheng med denne terskelen for «å be om hjelp» av andre. Den sterke individualismen og uavhengighet fra familie og lokalsamfunnet for velferd og sikkerhet i Skandinavia kan bidra til at man ikke behøver å «be om hjelp av naboen». I analysen drøfter jeg om dette potensielt kan skape en utfordring for Nyby, som er basert på at folk nettopp selv må «be om hjelp». En annen synsvinkel knyttet til samme teori er om Nyby snarere kan være *tilpasset* den sterke individualisme i Skandinavia, nettopp fordi gjennom Nyby får brukere og frivillige i mye større grad fleksibilitet knyttet til når de vil bidra eller motta hjelp. Både frivillige og de som ønsker å be om hjelp kan delta uten å måtte være bundet i en formell organisasjon. Nyby tilbyr nye måter å bidra med frivillig innsats i kontrast til formen for deltakelse i den såkalte «medlemsmodellen», som har vært den tradisjonelle organiseringen i det norske samfunnet.

Avslutningsvis drøftes påstanden om at overbruk av frivillig sektor kan skape en *frivillighetsboble*, som en informant utalte. Overbruk av frivillige kan føre til en mindre profesjonell organisering og basert på frivillig engasjement. Dersom en slik «frivillighetsboble» sprekker kan det føre til store konsekvenser, som blant annet at offentlige organisasjoner mister kompetansen eller tilgang til ressurser for å løse viktige oppgaver i samfunnet. Både denne boblen og begrenset bruk av løsningen til *ikke-lovpålagte oppgaver* kan hindre Nyby fra å være hva Nyby selv presenterer seg som: nemlig «velferdsstaten i en app». Det kan videre være en

utfordring for Nyby med å lykkes i å skulle mobilisere frivilligheten på nye måter og gjennom teknologisk og organisatorisk innovasjon.

7.1 Studiens bidrag

Studien bidrar med å vise nye former for samarbeid mellom offentlig, privat og frivillig sektor for å håndtere fremtidige utfordringer i velferdsstaten. Det vises for eksempel til stortingsmeldinger som belyser kommende behov i velferdsstaten som skaper behov for samarbeidet mellom aktører i velferdsstaten, og hvordan Nyby kan representere en løsning. Studien viser videre at diskursen om mobilisering av sivilsamfunnet er innarbeidet i stortingsmeldingene. Videre gir studien en forståelse for hvordan sosiale entreprenører som (Nyby) utnytter den digitale muligheten til å svare på behovene i velferdsstaten. Blant annet viser studien at Nyby svarer på de fire temaene / reformene, som uttrykkes i flere styringsdokumenter, behov for effektivisering og avbyråkratisering, behov for omstilling og innovasjon, behov for aktivt medborgerskap og behov for digitalisering i offentlig sektor.

Studien undersøker hvordan Nyby bidrar med en ny organiseringsmodell som samler de offentlige, private og frivillige sektoren i en felles samhandlingsplattform med formål om å bidra til å løse velferdsutfordringer i felleskap. Videre bidrar studien med å belyse Nyby i lys av styringsparadigmene som har preget den norske velferdsstaten. Det vises blant annet til at Nyby både kan ses i tråd med NPM (økonomisk effektivisering og markedsføring av velferd), samt NPG gjennom samskaping på tvers av sektorer og brukermedvirkning.

Videre har studien bidratt med en forståelse av hvilke utfordringer sosiale entreprenører som Nyby kan møte i offentlig sektor, og samfunnet forøvrig. Det pekes for eksempel på at sektorene i velferdsstaten bygger på ulike institusjonelle logikker. Nye løsninger som kobler sektorene sammen, som for eksempel Nyby, møter utfordringer knyttet til kollisjon mellom ulike institusjonelle logikker. Samtidig peker studien på at Nybys erfaringer kan være kilde til læring og inspirasjon.

7.2 Studiens begrensning og forslag til videre forskning

Studien ble gjennomført med en kvalitativ metode, og bygger dermed på et begrenset antall informanter. Nyby er i dag spredt i flere kommuner, organisasjoner og land, og dermed kan det begrensede antall informanter i studien føre til at resultatene ikke nødvendigvis representere kommunene som helhet, eller ulike kommuner. Ettersom jeg brukte «snøballmetode» kan det være mulig at jeg ble servert «solskinn-historier», eller på motsatt side, at jeg har for få

informanter som kan gjøre fremstillingen *for* kritisk, av en eller annen grunn. Jeg ser i etterkant at det hadde vært mulig å observere i større grad prosessene i Nyby, som for eksempel fra man legger ut behovet til man utfører oppgaven og løser behovet. Denne muligheten var begrenset ettersom ingen organisasjon eller kommune i mitt nærrområde brukte Nyby løsningen, og her spilte etter hvert også koronasituasjonen inn på min datatilgang.

Nyby ønsker å mobilisere ledige ressurser i samfunnet til viktige oppgaver, for å avlaste velferdsstaten. I etterkant ser jeg muligheter for å utvikle nye problemstillinger knyttet til Nyby. Nyby ønsker å inkludere for eksempel folk som er arbeidsledige og som mottar stønad av NAV, for eksempel til å følge en eldre til lege. Det kunne vært interessant å undersøke i hvilken grad dette er mulig. Er det tilstrekkelig mange personer som er villige til å bidra frivillig i slike oppgaver uten å motta noe betaling for det? Og hvor lenge (over tid) kan personer være villig til å bidra frivillig? Videre vil det være interessant å undersøke hvordan slike supplement-funksjoner påvirke velferdsstatens grunnleggende verdier.

En annen interessant tematikk man kunne undersøkt er om Nyby med sin fleksible modell fører til økt frivillighet i Norge, eller om fleksibiliteten og deltakelse fører til andre former enn den tradisjonelle og medlemsbaserte frivilligheten, kan Nyby representere innovasjon i frivillig sektor?

Jeg har gjennomført en kvalitativ studie av Nyby med resultater som ikke uten videre kan generaliseres. Det kunne dermed også være fordelaktig å gjennomføre en kvantitativ studie med flere brukere av Nyby, både organisasjoner, frivillig og de som ber om hjelp. Man kunne da for eksempel undersøkt i større grad om Nyby er tilpasset de skandinaviske verdiene som velferdsstaten hviler på og som jeg så vidt har drøftet i oppgaven. Gründeren bak Nyby hevder i en Youtube video at dersom man i Norge ikke utvikler teknologier som for eksempel Nyby, så vil det komme andre kommersielle aktører fra blant annet Silicon Valley som heller vil gjøre det. Ifølge gründeren mangler disse aktørene imidlertid forståelse for verdiene som den norske velferdsstaten bygger på. Slike alternativer kan altså føre til mer profitt-orientering i offentlig sektor og potensielt til mer radikale innovasjoner i velferdsmodellen.

Litteraturliste

- Abelia. (2016, 24. oktober). Et aldersvennlig samfunn. Hentet fra <https://www.abelia.no/arrangementer/naringspolitisk/surf-pa-eldrebolgen/et-aldersvennlig-samfunn/>. [Lest: 01.05.20]
- Abelsen, B., Isaksen, A., & Jakobsen, S.-E. (2013). *Innovasjon: organisasjon, region, politikk*. Oslo: Cappelen Damm.
- Aftenposten. (2019, 12. september). De vil krympe staten ved å satse på omsorg fra naboen i stedet. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/Adq8qn/de-vil-krympe-staten-ved-aa-satse-paa-omsorg-fra-naboen-i-stedet> [Lest: 01.04.20]
- Albury, D. (2005). Fostering Innovation in Public Services. *Public Money & Management*, 25(1), 51-56. doi:10.1111/j.1467-9302.2005.00450.x
- Aligica, P. D. (2014). David Levi-Faur (ed.): *The Oxford Handbook of Governance*. (Book review) *I60*(1-2), 287. Retrieved from doi:10.1007/s11127-014-0158-2
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier: forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Askheim, O.P & Starrin, B. (red), (2007). *Empowerment i teori og praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation*. Polity Press. Bristol.
- Bekkers, V.J.J.M., Tummers, L.G., Stuijtzand, B.G. & Voorberg, W. (2013), *Social Innovation in the Public Sector: An integrative framework*. LIPSE Working papers (no. 1). Rotterdam: Erasmus University Rotterdam
- Bell, E., & Bryman, A. (2007). The Ethics of Management Research: An Exploratory Content Analysis. *British Journal of Management*, 18(1), 63-77. doi:10.1111/j.1467-8551.2006.00487.x
- Berven, N., Selle, P. (2001). *Svekket kvinnemakt?: de frivillige organisasjonene og velferdsstaten*. Oslo: Gyldendal akademisk.

- Bjørkquist, C., & Jerndahl Fineide, M. (2019). *Organisasjonsperspektiv på samordning av helse- og velferdstjenester*. Oslo: Oslo: Cappelen Damm Akademisk/NOASP (Nordic Open Access Scholarly Publishing).
- Bovaird, T. (2007). Beyond Engagement and Participation: User and Community Coproduction of Public Services. *Public Administration Review*, 67(5), 846-860. doi:10.1111/j.1540-6210.2007.00773.x
- Bovaird, T., & Loeffler, E. (2012). From Engagement to Co-production: The Contribution of Users and Communities to Outcomes and Public Value. *Official journal of the International Society for Third-Sector Research*, 23(4), 1119-1138. doi:10.1007/s11266-012-9309-6
- Brynjar Eidstuen (2020). Østre Toten med egen korona-app: – Vi opplever kjempepågang av frivillige [Fotografi]. Hentet fra <https://www.oa.no/ostre-toten-med-egen-korona-app-vi-opplever-kjempepågang-av-frivillige/s/5-35-1060290>
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review*, 67(6), 1059-1066. doi:10.1111/j.1540-6210.2007.00797.x
- Christensen, T., Lægreid, P., & Rovik, K. A. (2020). *Organization theory and the public sector: Instrument, culture and myth*: London and New York: Routledge.
- Christensen, Tom, Lægreid, Per, Roness, Paul G., & Røvik, Kjell Arne. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: instrument, kultur, myte*. Oslo: Universitetsforlaget.
- DAMVAD, A. (2012). *Utredning om Sosialt Entreprenørskap*. Oslo: Nærings-og Handelsdepartementet.
- Defourny, Jacques, Lars Hulgård og Victor Pestoff (2014): *Social enterprise and the third sector*. New York: Routledge.
- Demircioglu, M. A., & Audretsch, D. B. (2017). Conditions for innovation in public sector organizations. *Research Policy*, 46(9), 1681-1691. doi: 10.1016/j.respol.2017.08.004
- Digitaliseringskonferansen (2018, 04. juni). Digitaliseringskonferanse 2018. Hentet fra <https://www.difi.no/opplaeringstilbud/nett-tv-og-presentasjoner/digitaliseringskonferansen-2018>
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P., & Jaspersen, L. J. (2018). *Management and business research* (6th ed. ed.). Los Angeles, Calif: SAGE.

- Eggers, W. D., Singh, S. K., & Goldsmith, S. (2009). *The Public innovator's playbook: nurturing bold ideas in government*. S.l.: Deloitte.
- Eimhjellen, I. (2012) «Statleg politikktutforming for frivillig sektor etter 1970.» i Selle, P og K Strømsnes (red.), *Organisasjonene og det offentlige. Har vi fått en ny frivillighetspolitikk?* Bergen: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Eimhjellen, I., & Loga, J. M. (2017). *Nye samarbeidsrelasjoner mellom kommuner og frivillige aktører: Samskaping i nye samarbeidsforhold?* Bergen: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Enroljas, B., Lundgaard Andersen, L., Gawell, M., & Loga, J. (2020). *Between coercive and mimetic institutional isomorphism: Social enterprise and the universal Scandinavian welfare state. Social Enterprises in Europe. Theory, Models and Practice.*
- Ferlie, E., Fitzgerald, L., McGivern, G., & Dopson, S. B., C. (2013). Making Wicked Problems Governable – the Case of Managed Networks in Health Care. *Leadership in Health Services*, 26(2). doi: 10.1108/lhs.2013.21126baa.007
- Fivelsdal, Egil, Jørgen Frode Bakka og Odd Nordhaug. 2004. *Organisasjon og ledelse: struktur, prosesser, læring og kultur*. 4. utgave. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Fløysand, A., & Jakobsen, S.-E. (2011). The complexity of innovation: A relational turn. *Progress in Human Geography*, 35(3), 328-344. doi:10.1177/0309132510376257
- Godin, B. (2006). The Linear Model of Innovation: The Historical Construction of an Analytical Framework. *Science, Technology & Human Values*, 639-667.
- Gripsrud, G., Silkoset, R., & Olsson, U. H. (2010). *Metode og dataanalyse : beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP* (2. utg. ed.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gulbrandsen, M., Bye, G., Finne, H., & Njøs, R. (2013). Er samarbeid alltid bra for innovasjon? *Plan*(06), 4-9.
- Guribye, E. (2016). Mot 'Kommune 3.0'. Modeller for samarbeid mellom offentlig og frivillig sektor: Med hjerte for Arendal. Agderforskning, FoU-rapport, 3.
- Hartley, J. (2005). Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. *Public Money & Management*, 27-34.
- Hartley, J., Sørensen, E., & Torfing, J. (2013). Collaborative Innovation: A Viable Alternative to Market Competition and Organizational Entrepreneurship. *Public Administration Review*, 73(6), 821-830. doi:10.1111/puar.12136

- Hatland, A., Kuhnle, S., & Romøren, T. I. (red.) (2018). Den norske velferdsstaten. Oslo: Gyldendal.
- Heggernes, T. A. (2019). *Digital forretningsforståelse: fra store data til små biter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hellevik, O. og Hellevik, T (2016). Verdier og verdiutvikling: Ivar Frønes & Lise Kjølørød (red.), Det norske samfunn, bind 3. Gyldendal Akademisk.
- Hepsø, V. (2007). Organisatorisk innovasjon som oversettelse: et eksempel fra kran- og løfteoperasjoner i Statoil. In (pp. 223-242). Bergen: Fagbokforlaget
- Holmen, A. K. T., & Ringholm, T. (2019). *Innovasjon møter kommune*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Ingstad, E. S. L., & Loga, J. (2016). Sosialt entreprenørskap i Norge: en introduksjon til feltet. *Praktisk økonomi & finans*, 32(1), 21-33. doi:10.18261/issn.1504-2871-2016-01-04
- Innovasjon Norge. (2019, 22. oktober). Løsning for morgendagens velferdssamfunn. Hentet fra: <https://www.innovasjonnorge.no/no/tjenester/kundehistorier/nyby/> [Lest: 11.03.2020]
- Innst. 2 S (2015–2016) Avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen
- Jacobsen, D. I. (2018) Organisasjonsendringer og endringsledelse. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Johnson, K. K. P., Lennon, S. J., Jasper, C., Damhorst, M. L., & Lakner, H. B. (2003). An application of Roger's innovation model: Use of the internet to purchase apparel, food, and home furnishing products by small community consumers. *Clothing and Textiles Research Journal*, 21(4), 185-196. doi:10.1177/0887302X0402100405
- Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change* (7th ed., global ed. ed.). Upper Saddle River, N.J: Pearson Education.
- Knudsen, T. (2000). Den Nordiske protestantisme og velfærdsstaten. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Kuhnle, Stein & Per Selle (1992). "Governmental understanding of voluntary organizations": Policy implications of conceptual change in post-war Norway" in Government and voluntary organizations, Kuhnle, Stein & Per Selle. Aldershot, Brookfield USA, Hong Kong, Singapore, Sydney: Avebury.

- Kuhnle, Stein og Per Selle (1992): Government and voluntary organizations. Brookfield: Avebuty.
- Loga, J. M. (2018). «Sivilsamfunnets roller i velferdsstatens omstilling». *I community development journal* vol. 53 no. 3, 574-591 doi: <https://doi.org/10.18261/issn.2535-2512-2018-01-05>
- Loga, J., Eimhjellen, I., Eschweiler, J., Ingstad, E. L., Stokstad, S., & Winsvold, M. (2016). Sosiale entreprenører–partnerskap for nye løsninger. Bergen: Rokkansenteret, rapport 1/2016.
- Lorentzen, H., & Skinner, M. S. (2019). Frivillige i omsorgssektoren – muligheter og barrierer. *Tidsskrift for velferdsforskning*, 22(1), 4-24. doi:10.18261/issn.2464-3076-2019-01-01 E.
- Læg Reid, P., Rykkja, L., Sarapuu, K., & Randma-Liiv, T. (2014). Organizing for coordination in the Public sector. In (pp. 1-20).
- Meld. St. 11 (2019–2020) *Digital transformasjon og utviklingspolitikken*.
- Meld. St. 15 (2017–2018) *Leve hele livet — En kvalitetsreform for eldre*
- Meld. St. 22 (2018–2019) *Smartere innkjøp – effektive og profesjonelle offentlige anskaffelser*.
- Meld. St. 27 (2015-2016) *Digital agenda for Norge*
- Meld. St. 29 (2012-2013) *Morgendagens omsorg*
- Meld. St. 29 (2016–2017) *Perspektivmeldingen 2017*
- Meld. St. 30 (2015-2016) *Fra mottak til arbeidsliv - en effektiv integreringspolitikk*
- Meld. St. 4 (1987-1988) *Perspektiver og reformer i den økonomiske politikken*
- Meld. St. 47 (2008–2009) *Samhandlingsreformen*
- Meld. St. 7 (2008-2009) *Et nyskapende og bærekraftig Norge*
- Meld. St. 79 (1980-1981) *Planleggingssekretariatet*
- Meld. St. 2 (2019-2020) *Revidert nasjonalbudsjett 2020*. [Lest: 14.05.2020]
- Meyer, C. B., & Norman, V. D. (2019). *Ikke for å konkurrere: strategi for fellesskapets tjenere* (1. utgave. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Moore, M., & Hartley, J. (2008). Innovations in governance. *Public Management Review*, 10(1), 3-20. doi:10.1080/14719030701763161
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated. London: The Young Foundation.

- Nilsen, E., Dugstad, J., Eide, H., Gullslett, M. K., & Eide, T. (2016). Exploring resistance to implementation of welfare technology in municipal healthcare services – a longitudinal case study. *BMC Health Services Research*, 16(1), 657.
doi:<https://doi.org/10.1186/s12913-016-1913-5>
- NOU 1995: 17. *Om organisering av kommunal og fylkeskommunal virksomhet*. Kommunal- og arbeidsdepartementet.
- NOU 2011: 11 *Innovasjon i omsorg*. Helse- og omsorgsdepartementet.
- Nyby (2018, 15. oktober). Aftenposten: Velferdssamfunnet i en app. Hentet fra:
https://www.youtube.com/watch?v=zuAdBkSxU_k
- Peters, B. Guy (2005): *Institutional Theory in Political Science. The “New Institutionalism”*. London og New York: Continuum.
- Pollitt, C. (2003). Joined-up Government: a Survey. *Political Studies Review*, 1(1), 34-49.
doi:10.1111/1478-9299.00004
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed. ed.). New York: Free Press.
- Røiseland, A., & Vabo, S. I. (2012). *Styring og samstyring: governance på norsk*. Bergen: Fagbokforl.
- Rønning, R. (2011). Frivillige og lønnede på samme lag. Om styrking av den frivillige innsatsen i omsorgsarbeidet – i samspill med offentlig sektor ØF-rapport nr.: 18/2011. Lillehammer: Østlandsforskning.
- Rothstein, B. (1995). «Svensk välfärdspolitik och det civila samhället». I L. Trägårdh (red.), *Civilt samhälle kontra offentlig sektor* (s. 94–153). Stockholm: SNS Förlag.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforl.
- Schartum, D. W., Jansen, A., & Tranvik, T. (2017). *Digital forvaltning: en innføring: juridiske, informatiske og organisatoriske aspekter*. Bergen: Fagbokforl.
- Selle, P. (2013). Refleksjoner kring medlemsmodellens betydelse. I L. Trägårdh, P. Selle, L. S. Henriksen & H. Hallin (red.), *Civilsamhälle klämt mellan stat och kapital. Välfärd, mångfald, framtid* (s. 49–64). Stockholm: SNS Förlag.

- Thornton, P. & Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. I R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby & K. Sahlin (red.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (s. 99–129). Los Angeles: SAGE.
- Torfinn, J., Sørensen, E., & Røiseland, A. (2016). Samskapelse er bedre og billigere. *Stat & styring*, 26(1), 10-14.
- Tortzen, A. (2019). *Samskabelse af velfærd: muligheder og faldgrupper*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Trägårdh, Lars (2007). *State and civil society in Northern Europe*. New York. Berghahn Books.
- Ulfsten, A., & Iden, J. (2018). For mye uavhengighet. *Stat & Styring*, 28(4), 44-47.
- Universitet i Bergen. (2020, 06. Januar). BetterAge partner Nyby mobilizes resource. Hentet fra <https://www.uib.no/en/betterage/132530/betterage-partner-nyby-mobilizes-resource> [Lest: 11.02.2020]
- Willumsen, E., Ødegård, A., & Sirnes, T. (2015). Innovasjon innen helse og velferd – sosial innovasjon. In (pp. 26-44). Bergen: Fagbokforlaget.
- Wollebæk, D. & Selle, P. (2002). *Det nye organisasjonssamfunnet. Demokrati i endring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : design and methods* (Sixth Edition. ed.). Los Angeles: SAGE.

Appendix

Appendix 1 – Intervjuguide kommune

1. Intervjuobjekt

- a. Kan du fortelle litt om deg selv, dine erfaringer, utdanning, og dine faglige interesser?
- b. Hva er din stilling, hvilke oppgaver tar du på deg i organisasjonen?

2. Innovasjon

- a. Hva legger du i begrepet innovasjon?
- b. Hva innebære innovasjon i deres forståelse og hvordan jobber dere med det?
- c. Har din forståelse for innovasjon endret seg i løpet av din karriere?

3. Offentlig innovasjon

- a. Hvordan opplever dere innovasjon i offentlig sektor i dag til forskjell fra private?
- b. Hva bidrar Nybys innovasjonen med i offentlig sektor?
- c. Hvilke utfordringer møter dere med implementering av innovasjonen i offentlig sektor?
- d. I offentlig sektor er det ofte rigide mønster i de ulike organisasjonene som må følges, hvordan påvirke det innovasjon?
- e. Hva er drivkraft for innovasjon i kommune?
- f. Hva er formålet med å bruke Nybys løsningen i kommunen?

4. Diffusjon

- a. Hvordan kom ideen om å bruke Nybys løsningen?
- b. Hvilke utfordringer møter dere med deres medlemmer / ansatte ved å implementere nybys løsning?
- c. Hvordan ble det implementert og hvem var det som presenterte løsningen i organisasjonen?

5. Samstyring

- a. Innovasjon kan foregå lineær i organisasjonen men man kan også innovere i samarbeid med andre aktører. Hvordan syns dere man kan innovere best?
 - Er det den måten dere har brukt med Nyby reisen?
- b. Hva er viktigst å ta hensyn til i samarbeidet mellom aktørene i innovasjonsprosessen?
- c. Hvem er viktig å involvere i denne innovasjonen? Hvorfor?
- d. I samarbeidet om innovasjonen hvem bør ta ansvar for videre utvikling av Nybys løsningen?
- e. Er samarbeidet mellom dere og de andre aktørene i Nybys løsningen hierarkisk fordelt?
 - Hvis Nei, hvorfor ikke?

6. Frivillighet / aktivt medborgerskap

- a. Samskaping kan ses som samarbeidet mellom den offentlige, borgere og sivilsamfunnet for å løse velferdsutfordringer.
 - Har borgere en aktiv rolle i innovasjonsprosessene?
 - Hvorfor og hvilke hensyn dere har tatt i inkludering av borgere?
 - I hvilken fase blir borgere involvert i innovasjonsprosessen?

- Hvilke utfordringer møter dere i å inkludere borgere og sivilsamfunnet?
 - Hva mener du om borgerens rolle i velferdsstaten fremover?
 - Hvorfor godtar dere å ta i bruk Nybys løsningen? Kan du nevne noen viktige argumenter?
- b. Involvere dere frivillige organisasjoner i innovasjonen?
- Hvorfor er det viktig?
 - Hva kan det bidra til?
- 7. Digitalisering**
- a. Hvilke utfordringer opplever dere med innovasjonen i tjenesteproduksjon?
 - b. Har kompetansen til ansatte og brukarene vært en utfordring for bruken av nybys løsningen? Hvordan?
 - c. Hvordan beskytter dere brukere sammen med Nyby og at de ikke misbruke hverandre?
 - d. Kan digitalisering bidra med å avlaste velferdsstaten? Hvordan?
 - e. Hvilke utfordringer tror dere digitalisering kan skape i velferdsproduksjonen?
- 8. Avslutning**
- a. Er det noe mer du ønsker å tilføre?
 - b. Er det noe du mener jeg har glemt å spørre om? Eller noe jeg burde få med i oppgaven?

Appendix 2 – Intervjuguide frivillig organisasjoner

1. Intervjuobjekt

- a. Kan du fortelle litt om deg selv, dine erfaringer, utdanning, og dine faglige interesser?
- b. Hva er din stilling, hvilke oppgaver tar du på deg i organisasjonen?

2. Innovasjon

- a. Hva legger du i begrepet innovasjon?
- b. Hva innebærer innovasjon i deres forståelse og hvordan jobber dere med det?

3. Offentlig innovasjon

- a. Hva bidrar Nybys innovasjonen med i den frivillige sektoren?
- b. Hvilke utfordringer møter dere med implementering av innovasjonen?
- c. I offentlig sektor er det ofte rigide mønster i de ulike organisasjonene som må følges, hvordan påvirke det dere som frivillig organisasjon?

4. Diffusjon

- a. Hvordan kom ideen om å bruke Nybys løsningen?
- b. Hvilke utfordringer møter dere med deres medlemmer ved å implementere nybys løsning?
- c. Hvordan ble det implementert og hvem var det som presenterte løsningen i organisasjonen?

5. Samstyring

- a. Innovasjon kan foregå lineær i organisasjonen men man kan også innovere i samarbeid med andre aktører. Hvordan syns dere man kan innovere best?
- b. Hva er viktigst å ta hensyn til i samarbeidet mellom aktørene i innovasjonsprosessen?
- c. I samarbeidet om innovasjonen hvem bør ta ansvar for videre utvikling av Nybys løsningen.
- d. Er samarbeidet mellom dere og de andre aktørene hierarkisk fordelt?
 - Hvis Nei, hvorfor ikke?

6. Frivillighet / aktivt medborgerskap

- a. Samskaping kan ses som samarbeidet mellom den offentlige, borgere og sivilsamfunnet for å løse velferdsutfordringer.
 - Har borgere en aktiv rolle i Nybys løsningen?
 - Hvorfor og hvilke hensyn tas med tanke om inkludering av borgere?
 - I hvilken fase blir borgere involvert i innovasjonsprosessen?
 - Hvilke utfordringer møter dere i å inkludere borgere og sivilsamfunnet?
 - Hva mener du om borgerens rolle i velferdsstaten fremover?
- b. Hvorfor tok dere Nybys løsningen i bruk i deres organisasjon?
 - Er det noen viktige argumenter du kan nevne?
 - Hvorfor tror dere at Nyby og den offentlige inkluderer frivillige organisasjoner i den løsningen?

7. Digitalisering

- a. Hvilke utfordringer opplever dere med løsningen?
- b. Har kompetansen til ansatte og brukarene vært en utfordring for bruken av Nybys løsningen hos dere?
- c. Hva syns dere om personvernet i løsningen?
- d. Kan digitalisering bidra med å avlaste velferdsstaten? Hvordan?
- e. Hvilke utfordringer tror dere digitalisering kan skape i velferdsproduksjonen?

8. Avslutning

- a. Er det noe mer du ønsker å tilføre?
- b. Er det noe du mener jeg har glemt å spørre om? Eller noe jeg burde få med i oppgaven?

Appendix 3 – Intervjuguide forsker / ekspert

1. Intervjuobjekt

- a. Kan du fortelle litt om deg selv, dine erfaringer, utdanning, og dine faglige interesser?

2. Innovasjon

- a. Hva legger du i begrepet innovasjon?
- b. Hvordan jobbes det med innovasjon i offentlig sektor i dag?
- c. Har din forståelse for innovasjon endret seg i løpet av din karriere?

3. Offentlig innovasjon

- a. Hvordan opplever du innovasjon i offentlig sektor i dag til forskjell fra private?
- b. Hva bidrar Nybys innovasjonen med i offentlig sektor?
 - Hva er fordelen / ulempen med å bruke Nybys løsningen i det offentlig dersom du kjenner til løsningen?
- c. Hvilke utfordringer tror du kan oppstå ved implementering av en slik innovasjonen i offentlig sektor?
- d. I offentlig sektor er det ofte rigide mønster i de ulike organisasjonene som må følges, hvordan påvirke det innovasjon?
- e. Hva er drivkraft for innovasjon i det offentlige?

4. Diffusjon

- a. Hvilke forutsetninger bør tas i betraktning ved spredning av en ny praksis eller innovasjon?
- b. Bør den spres likt over enhetene, eller skal det oversettes til sammensvarende meningsinnhold?
- c. I implementering av innovasjon bør det velges ut sentrale personer i selve organisasjonen til å presentere løsningen?

5. Samstyring

- a. Innovasjon kan foregå lineær i organisasjonen men man kan også innovere i samarbeid med andre aktører. Hvordan syns dere man kan innovere best?
- b. Hva er viktigst å ta hensyn til i samarbeidet mellom aktørene i en innovasjonsprosessen?
- c. Hvem er viktig å involvere i innovasjoner som løser velferdsutfordringer eksempel innen helse og omsorg? Hvorfor?

- d. I samarbeidet om innovasjonen mellom offentlig, privat og frivillig hvem bør ta ansvar for videre utvikling?
- e. Bør samarbeidet være hierarkisk fordelt?

6. Frivillighet / aktivt medborgerskap

- a. Kan kommende velferdsutfordringer gir større handlingsrom for frivillighet?
- b. Gjenoppdagelse av frivillighet kommer frem når velferdsstaten opplever utfordringer, denne politiske debatten har vært siden slutten av 1970 tallet uten å bidra til merkbare endringer. Tror du Nybys løsning i dag kan bidra til å mobilisere frivilligheten eller ledige ressurspersoner framover?
- c. I hvilken fase bør borgere eller frivillige bli involvert i innovasjonsprosessen, for eksempel innen helse og omsorg?
- d. Hvilke utfordringer kan man møte i å inkludere borgere og sivilsamfunnet?
- e. Hva mener du om borgerens rolle i velferdsstaten fremover?

7. Digitalisering

- a. Hvilke utfordringer kan det oppstå eller oppstår i dag med innovasjon i tjenesteproduksjon?
- b. I nye innovasjoner hvordan bør det offentlige beskytte brukere i samarbeid med andre aktører (eksempel som Nyby) for at brukere ikke misbruke hverandre?
- c. Kan digitalisering bidra med å avlaste velferdsstaten? Hvordan?
- d. Hvilke utfordringer tror du digitalisering kan skape i tjenesteproduksjonen?
- e. Kjenner du til forskninger som handler om Nyby eller lignende løsninger?

9. Avslutning

- a. Er det noe mer du ønsker å tilføre?
- b. Er det noe du mener jeg har glemt å spørre om? Eller noe jeg burde få med i oppgaven?

[Appendix 4 – Samtykkeskjema](#)

Vil du delta i forskningsprosjektet

Master i innovasjon og ledelse

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å gi en forståelse av hvordan det er mulig å løse velferdsutfordringer i samarbeid mellom offentlig, privat og frivillig. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Masteroppgaven er en avsluttende del av masterprogrammet innovasjon og ledelse ved høgskole på Vestlandet, avdeling Bergen. Formålet med oppgaven er å gi en forståelse av hvordan det er mulig å løse velferdsutfordringer i samarbeid mellom offentlig, private og frivillig. Denne casestudien er et eksempel på hvordan sosiale entreprenører bidrar med teknologiske innovasjoner, kombinerer og drar nytte av sine ulike ressurser. Et utgangspunkt vil også være å undersøke om slike løsninger fokuserer på kapital og besparing eller mer demokratiske prinsipper som å øke legitimitet i velferdsstaten. Mot denne bakgrunn har jeg formulert følgende problemstilling:

Hvordan kan Nyby bidra til å løse velferdsutfordringer ved hjelp av teknologi?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen på Vestlandet (HVL) er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er trukket på bakgrunn av det empiriske datamaterialet som vil baserer seg på den teknologiske samskappingsplattformen Nyby. Jeg spør deg om å delta fordi du er en del av Nybys plattformen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du blir intervjuet. Intervju vil ta deg ca. 70 minutter. I intervju stiller jeg spørsmål om sosialt entreprenørskap og hvordan kan teknologi bidra med å avlaste velferdsstaten. Dine svar fra intervjuet blir tatt opp med lydopptak, dette vil videre brukes i masteroppgaven min.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Det er kun meg studenten som har tilgang til de dataene jeg samler inn.

- Jeg lagre data i en sikret PC med passord, jeg lagre data adskilt fra øvrige data for å sikre det. Data jeg samler inn bli innelåst i en folder med passord.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Alle opplysningene vil bli behandlet konfidensielt. Det vil bare være ansvarlig masterstudent som har tilgang til dataen.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 12.06.2020 . Personlig opplysninger og lydopptaket blir slettet rett etter prosjektet er avsluttet.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen på Vestlandet (HVL) har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Dersom der er noe du lure på kan du kontakte meg på telefon: 41304765 eller via e-post: mohammed.nazar@mail.com
- Høgskolen på Vestlandet (HVL), min veileder for denne masteroppgaven Jill Merethe Loga. Kan kontaktes på e-post: jill.merethe.loga@hvl.no, dersom det skulle være ønskelig
- Vårt personvernombud kan nås via personvernombud@hvl.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Eventuelt student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet sosialt entreprenørskap som strategi for å løse velferdsutfordringer og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i *intervju*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca.

12.06.2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Appendix 5 – Godkjenning fra NSD

10.1.2020

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Sosialt entreprenørskap som strategi for å løse velferdsutfordringer.

Referansenummer

339039

Registrert

08.01.2020 av Mohammed Nazar Mohammed - 151305@stud.hvl.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskulen på Vestlandet / Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for økonomi og administrasjon

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Jill Merethe Loga, Jill.Merethe.Loga@hvl.no, tlf: 55587503

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Mohammed Nazar Mohammed, mohammed.nazar@mail.com, tlf: 41304765

Prosjektperiode

06.01.2020 - 12.06.2020

Status

09.01.2020 - Vurdert

Vurdering (1)

09.01.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 09.01.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/5e15bc1e-d97d-457d-8c31-fa290d32b6c3>

1/3

hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 12.06.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Tore Andre Kjetland Fjeldsbo
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)