

Rolf Rønning



OMSORG på RANDEN?

Om regulatoriske hemmere og fremmere
for innovasjon og samskaping

Notat til innovasjons- og samskappingsutvalget 27.6.2025

Disposisjon

- Min forståelse av oppdraget
- Teoretisk ramme
- Regulatoriske hindringer for bedre omsorgstjenester i kommunene
- Statlig ansvar
- Kommunale hemmere av innovasjon og samskaping
- Fremmere av innovasjon og samskaping
- Avslutning

Innledning og teoretisk ramme

Min hattehylle: Jeg er professor i sosialpolitikk. Fra 2005 har jeg fått være med å utvikle offentlig innovasjon nasjonalt, men også litt internasjonalt (det er et ungt fagfelt).

Ved høgskolen, nå Universitet i Innlandet, fikk jeg oppstartansvaret for å utvikle et PhD program, som med gode hjelpere ble en PhD om tjenesteinnovasjon i privat og offentlig sektor. Vi har nå ca. 25 stipendiater i offentlig innovasjon.

Jeg hadde også i flere år fagansvaret for Nasjonal innovasjonsskole for kommunesektoren som ble startet opp i 2013, etter at vi vant anbudskonkurransen. Jeg var med litt også på siste års kull.

Jeg har hatt min verneplikt med tolv år i lokalpolitikken. I de senere åra har jeg hatt bra kommunekontakt gjennom prosjekter, og jeg er nå leder av Eldrerådet i Lillehammer. I dette notatet trekker jeg veksler på erfaringer og kunnskap fra disse ulike rollene. I forskningssammenheng kan kommunekontaktene ses som deltakende observasjon.

Min forståelse av oppdraget: Oppdraget var å belyse temaet «Regulatoriske hemmere og fremmere av samskaping». Det er ingen enkel tittel. Har føyd til innovasjon, fordi det for meg henger sammen, akkurat som i utvalgsnavnet. Med «regulatoriske» mener jeg strukturelle faktorer, eller kanskje heller rammene som hemmer og fremmer innovasjon (og samskaping). Siden det står i utvalgsmandatet at utgangspunktet er Meld. 24 (2022-2023) Fellesskap og meistring, vil jeg konsentrere meg om forhold som fremmer og hemmer innovasjon og samskaping innen omsorgstjenestene. Her er det kommunene som er omsorgens førstelinje, og dette blir mitt hovedfokus.

Teoretisk ramme

La meg begynne med min forståelse av samskaping. Jeg begynte å arbeide med offentlig innovasjon i 2005, og det var et nytt fagfelt under utvikling som jobbet med å profilere seg som noe eget i forhold til innovasjon i næringslivet. Det var ikke altfor mange sentrale fagfolk som publiserte i feltet, men det var et synlig dansk radarpar, nemlig Eva Sørensen og Jacob Torfing, ansatt ved Roskilde universitet (RUC). De var tidlig ute med å lansere nettverksteori, og New Public Governance (NPG). Det var nettverk og samarbeid som skulle utvikle offentlig sektor, ikke markedstenkning (som i NPM). I de siste femten åra har de, kanskje med Jacob som den fremste advokaten, promotert co-creation (Se f.eks. Ansell & Torfing 2021, Røyseland m.fl. 2024). Han har vært mest opptatt av makronivået, altså at kommuner og andre offentlige enheter samarbeider med kommersielle og /eller ikke-kommersielle aktører. Det forutsettes likeverdighet og horisontale maktstrukturer. Et gjennomgående argument har vært at offentlig sektor kanskje ikke er den beste til å løse alle oppgaver/ problemer innbyggerne har, og de har heller ikke kapasitet til det. Torfing har produsert normative, men velskrevne artikler, i femten år, og har også bidratt sterkt til en Folkebevegelse i Danmark. Jeg har vært på

samling i Roskilde hvor det utenfor var store bannere med «Samskabelse». Jeg har omtalt det som en politisk vekkelse (2021). Flere har påpekt at samskaping er problematisk og oppskrytt. Steen m.fl. (2018) har pekt på at det kan innebære at det offentlige skyver ansvaret fa seg, at det blir uklar arbeidsdeling, at det gir økte transaksjonskostnader, at det uthuler demokratiet, og fører til mer ulikhet.

At partene skal være likeverdige, gjør samskaping mellom stat og kommuner urealistisk, siden staten bestemmer spillereglene. Kravet om likeverdighet og horisontale maktstrukturer kan i prinsippet innebære at det offentlige blir nedstemt. Jeg kan vanskelig se for meg for at en offentlig aktør kan gå ut å si at «vi argumenterte for likebehandling, men ble nedstemt».

Internt på RUC har Sørensen og Torfing fått motbør av sine egne stipendiater. Anne Tortzen (2019) konkluderte med at samskaping er så arbeidskrevende at det bør unngås hvis en ikke må, og Sofie L. Kristensen (2021) finner i sin avhandling (med Sørensen & Torfing som veiledere) at det ikke er noen påvist positive effekter av samskaping.

Det første frontale angrepet på samskaping i Torfing & cos innpakning, som jeg har sett, kom med Vike, Aastvedt og Los artikkel i Critical Policy Studies (2025).

Sjøl så var jeg med og dro i gang et EU-prosjekt «Coval: Understanding value co-creation in public services for transforming European public administration» (2018-2021). Vi var 13 partnere fra 11 land. Vårt prosjekt var ett av flere omkring samme tema, og EU-kommisæren konkluderte i en samlet oppsummering med at samskaping nok ikke var ferdigutviklet som konsept, men at det nærmest var den nye oljen for europeisk forvaltning. Torfing & co har ikke vært alene.

Det har de siste åra kommet studier som påpeker at baksida av co-creation er co-destruction; at det kan blir verre selv om det var godt ment. Co-destruction har ingen god norsk oversettelse.

Dette er på makronivå, på individnivå har samskaping blitt knyttet både til brukermedvirkning og til kundetenkning forankret i NPM. Stephen Osborne har brukt kundeforholdet i sin Public Service Logic (PSL) modell når han sier at ingen skal gå misfornøyd fra en privat servicetilbyder. Det samme skal gjelde for møter med offentlige tjenestelerandører. Dette har Mette Sønderskov og jeg kritisert (2021), og påpekt at offentlige aktører skal fremme public value (fellesskapets verdier) som kan innebære at folk må betale mer skatt, blir satt i fengsel mv., noe få setter pris på. Vi må skille mellom offentlige og private verdier (Magnussen & Rønning 2021).

Det går ikke alltid sammen:

		Privat verdi	
		+	-
Offentlig verdi	+	1	3
	-	2	4

Vi har fire mulige utfall av en samhandling mellom en offentlig og en privat aktør:

1) Tiltaket øker offentlig verdi, og også verdien for brukeren, 2) Mindre offentlig verdi, økt for brukeren, 3) Økt offentlig verdi, mindre for brukeren, 4) Mindre for begge parter.

Ut fra brukermedvirkningsperspektivet kan det argumenteres for at det ofte vil være ønskelig at brukerne får være med på å bestemme utformingen av egne tjenester. Noen har hevdet at det bare er brukerne som kan sørge for at en tjeneste får verdi for dem (Grønroos 2019). Forskjellen mellom fellesskapets verdier og individets, kommer inn også her. Barnevernet kan mene at det er nødvendig med omsorgsovertakelse, men foreldrene støtter det sjelden. Barnevernsektoren illustrerer også tillitsproblemet: For å treffe gode beslutninger trenger saksbehandlerne korrekt informasjon fra barn og foreldre. Hvorfor skulle foreldre gi det hvis en konsekvens kan være at de da blir fratatt barnet? Et viktig argument mot samskaping er at brukerne får for mye ansvar for å løse sine egne problemer. Her er ressursene ulikt fordelt.

Argumentet om at bare brukeren sjøl kan skape verdi, og at tjenesteleverandørene bare kan foreslå, er rimelig i mange sammenhenger, som for alkoholikeren som får råd om å slutte å drikke. Men når legen redder en slagpasient med rask inngripen, viser det at det er feil som en generell konklusjon.

Det foranstående er et sammendrag av den faglige co-creation-debatten jeg har vært involvert igjennom femten år, og det er ikke altfor positive konklusjoner som blir trukket om den nye oljen. Den er en god advarsel om å ikke bruke samskaping som noe som i utgangspunktet er positivt.

Samtidig er det åpenbart at debatten har blitt litt forkjær; det er klart at brukerne kan være en ressurs, og at det er mye å hente med å samarbeide med andre gode krefter på vinn-vinn opplegg. For å unngå å bli misforstått, og i tråd med min forståelse av utvalgets

mandat, vil jeg skrive om hemmere og fremmere for innovasjon i omsorgstjenestene. Innovasjon krever som oftest et samarbeid mellom ulike aktører.

Innovasjon er i mange sammenhenger brukt tilsvarende som noe normativt positivt. Fordi offentlig innovasjon er en del av interessekampen i samfunnet blir spørsmålet hvem som tjener og hvem som taper på en offentlig innovasjon (Rønning 2021). En innovasjonsprosess blir antakelig ikke satt i gang hvis ingen mener det kan bli positivt for dem. Men det behøver ikke å gå slik, det kan ende som Ole Brumm en gang konkluderte «Det begynte så bra, men så skjedde det noe».

Mens økt fortjeneste, enkelt sagt, er målet i privat næringsaktivitet, må målet i offentlig innovasjon være å skape offentlig verdi («public value») (Moore 1995). I vårt politiske system så er det flertallet i folkevalgte organer som bestemmer hva de mener gir mest offentlig verdi i saker, eller sagt på en annen måte: hvilke verdier som skal tillegges mest vekt i den aktuelle saken. Det er en grei, men noe formell definisjon. Den kan utvides slik at vi også mener at hva som gir verdi for fellesskapet utvikles i en kontinuerlig åpen debatt: Et kommunestyre kan vedta at de vil prioritere fotballanlegg framfor eldreomsorg. Men dette blir da utfordret av media og folk med andre meninger. Den åpne (Habermaske) debatten har verdi i seg sjøl, men kan også i neste runde bidra til mer omforente løsninger. (Benington 2011)

Dette notatet kan ses som et bidrag til hva som gi verdi for fellesskapet når det gjelder omsorgstjenester.

Regulatoriske hindringer for bedre omsorgstjenester i kommunene

Statlige hemmere

Kommunene er velferdens og omsorgens førstelinje. Skal de kunne ivareta dette, kreves det at kommunene ønsker å prioritere omsorgen, og at de settes i stand til det. I dag gjør ulike statlige etater det vanskelig for kommunene å ha midler til å kunne prioritere omsorgstjenestene om de ønsker det. Det står i oppnevningssdokumentet at det er kommunene og familien/ pårørende som er de to største aktørene i helse- og omsorgsfeltet i Norge. Det er kanskje et definisjonsspørsmål. Uansett er det aktører på statlig nivå som legger rammebetingelsene for de to andre aktørene. En konsekvens av silotenkningen mellom stat og kommune ser i dag ut til å være at staten dytter flere og underfinansierte oppgaver på kommunene:

a) Den somatiske spesialisthelsetjenesten

Spesialisthelsetjenesten kan definere når pasienter er ferdigbehandlet og skal utskrives fra sykehus. Kan ikke kommunene ta imot pasientene gis de bøter pr. liggedøgn, noe som i alle fall ikke gjør dem bedre i stand til å ta imot pasientene. Dette har vært en sak som har skapt uenighet over flere år.

Med bygging av nye sykehus blir sengetallet skrellet enda mere ned. Det blir et stort problem ettersom vi får flere multimorbide eldre, som trenger mer faglig tilsyn enn sykehjemmene er rustet for. En vei videre her er at det opprettes intermedieære avdelinger i samarbeid mellom stat og kommuner, og at disse er samlokalisert. Både i Kristiansand og Hammerfest etablerer de nå dette. Der kan en avklare hvem som skal ligge på sykehus, hvem som skal til sykehjem, og hvem som skal få hjelp fra hjemmetjenesten.

b) Psykiatrien

Nå tilbakeføres også pasienter fra psykiatrien, begrunnet med at institusjonene ikke kan gjøre mer for vedkommende. Men kan en kommune uten spesialkompetanse gjøre det? Psykiatriske institusjoner ble bygd opp fordi det krevde kompetanse som måtte samles i større miljøer. Kommunene har ikke denne kompetansen i dag heller, og ikke ressurser til å bygge fagmiljøer for det. Det er mulig at videre institusjonsopphold ikke er løsningen for brukerne, men tilfeldig og kanskje ukvalifisert hjelp i kommunene er heller ikke noe godt alternativ. Nå får kommunene kostnadskreven pasienter, som kan koste en mill.kr. pr. måned uten å ha et planlagt tilbud. Reportasjer i NRKs Brennpunkt i juni 2025 har dokumentert at det her er en stor gruppe som ikke får et anstendig tilbud. De statlige institusjonene har ressursmessig knapphet, og for få sengeplasser. Men å sende dem ut, uten at det er et annet akseptabelt tilbud, virker uforsvarlig. Her må en i samarbeid finne løsninger på tvers av siloene.

c) Kriminalomsorgen

Her sender de nå tilbake kriminelle som defineres som «soningsudyktige», men som fortsatt må anses som kriminelle, og som krever kostbart tilsyn, til kommunene. Kommunene har ikke spesiell kompetanse på dette, og rapportene er at de statlige tilskuddene er helt utilstrekkelige. Når en statlig etat konkluderer med at det eksisterende tilbud ikke er godt nok, må de ha ansvar for å finne bedre løsninger, ikke bare eksportere dem fra seg.

d) «Yngrebølgen»

Dette er personer under 67 år (mange er barn eller ungdom) som har fått utredet og definert behovet for spesielle tiltak.

For Lillehammer (en kommune med ca. 28 000 innbyggere) var utgiftene til Tilrettelagte tiltak (TT) i 2024 på 277 mill.kr. Til sammenligning var kostnadene for Hjemmetjenesten 209 mill.kr. og for Sjukeheimmet 197 mill. TT krevde samme år 245 årsverk.

Kommunaldirektøren har beregnet at den statlige støtten dekker 55 % av utgiftene, resten faller på kommunen. Når en enkeltperson kan koste opp til 16 mill. kr. i året, blir det fort store beløp. Det er også svært vanskelig å budsjettere her, siden en ikke vet når det kommer nye brukere, og hvor store kostnader det medfører.

Det er et viktig velferdspolitisk løft å gi et godt tilbud til denne gruppa, men det bør klart følge med en finansiering fra statlig hold som gjør det mulig at en til sammen kan gi et godt tilbud. I mange tilfeller utredes brukerne av statlige institusjoner som da foreslår tjenester de sjøl ikke skal betale fullt ut for. I saker med delt ansvar er det viktig å komme rundt etatsgrensene hvis vi er opptatt av hva som er best for brukerne.

e) Overrapportering, regulering og kontroll.¹

I organisasjonsteorien er ambideksteritet brukt om balansen mellom drift og utvikling (exploit/explore) (March 1991). Resonnementet er i utgangspunktet ganske enkelt. Bedrifter må balansere mellom å ta hensyn til drift/produksjon og nyutvikling. Hvis en satser for mye på drift, kan en lide «Kodak-døden». Kodak trodde ikke på digitale kameraer, og er nå historie. På den andre siden kan det også gå galt hvis en bare driver utviklingsarbeid. Da kan det bli problemer med bunnlinja.

Offentlige etater kan ikke gå konkurs, men balansen mellom drift og utvikling er et relevant problem også for offentlig sektor hvis de vil følge med i samfunnsutviklingen. Like relevant synes balansen mellom kontroll/drift å være, ut fra tilbakemeldinger fra feltet. Det gis fra flere hold uttrykk for at kontrolloppgavene går på bekostning av driftsoppgavene. Det er opprettet mange kontrollenheter som drar rundt for å påse at kommunenes oppgaver, styrt av statlig rettighetslovgiving, blir ivaretatt.

Generalistkommuneutvalget (NOU 2023:9) har pekt på at statens aktivitet i større grad bør gå på veiledning enn kontroll. Utvalget pekte på at lovoppnåelsen var lav i mange kommuner, kanskje særlig i de minste. Da trengs det hjelp mer enn kontroll, i tillegg til mer interkommunalt samarbeid, som utvalget også nevnte. Det ble også påpekt at statlig detaljstyring bør begrenses, slik at kommunene i større grad kan prioritere lokale behov og ønsker. Botemidlet på registrerte avvik er ofte mer kontroll.

En viktig grunn til at Norge er blitt mer byråkratisk og regelorientert, er EØS-avtalen og alle direktivene som er blitt innført på grunn av dette. EU er i stor grad en europeisk reguleringsmyndighet. Det har vært stilt spørsmål ved om norske myndigheter fortolker og etterlever EU-direktiv mer absolutt enn en gjør i EU-landene. En slik ortodoks implementering av et EU-direktiv som fører til meningsløse runder med ekstraarbeid, er

¹) Deler av dette avsnittet er tidligere brukt i Rolf Rønning «Den sementerte stat». Notat til Oslomet 2024

General Data Protection Regulation (GDPR)-direktivet, som i tillegg hindrer offentlige instanser i å hjelpe utsatte grupper.

Jeg har sjøl vært involvert i et prosjekt hvor vi skulle hjelpe ungdom i utenforskap tilbake i jobb eller utdanning. Vi fikk 2 mill.kr. fordelt over to år for å gjøre en ekstrainsats i to kommuner som lå i Norges-toppen når det gjaldt unge uføre. Uten å påberope oss å være originale, ble vi enige om å fokusere på målgruppa 18-24 år, og der ville vi trekke fra de som var i arbeid eller utdanning, slik at vi satt igjen med NEETs gruppa. NAV hadde oversikt over de som var i jobb, men vi brukte 1,5 år på en juridisk utredning for hvordan vi skulle få adgang til en oversikt over de som var i utdanning. Hvis en kommune gir opp dette, kan de kanskje seinere bli trukket til ansvar for at de har oversett personer i denne gruppa som skulle hatt hjelp.

Kommunene kan sjøl bidra til at det blir overrapportering med å utvikle egne kontroll- og rapporteringsrutiner, men mye kommer fra staten. Et annet eksempel, som boligutbyggerne har tatt opp, er den store veksten i regler og krav til boligbygging. Det er nå opplest og akseptert at det tar 4 år fra en begynner å bygge et sykehjem til en kan flytte inn. Siden det er underdekning mange steder, betyr det at mange mister år med bedre omsorg.

Ved hjelp av undersøkelser gjort av Opinion, og konsultasjoner med kommunedirektører og andre kommunale ledere, har jeg kommet til at kommunale ansatte i snitt antakelig bruker en ukedag til kontroll- og rapporteringsrutiner. Noen bruker mer, noen bruker mindre. Hvis vi tar som utgangspunkt at vi trenger rapporteringer, men at vi kan halvere innsatsen til 10% (en halv dag i uka), så frigjør vi 50000 årsverk som kan brukes til «kjerneoppgavene» (undervisning, omsorg mv.)².

Det synes å være stor enighet om at det i dag er for mye rapportering. Oppretting av Stensengutvalget, og dets mandat om å få til forenkling, kan ses som en bekreftelse på det.

Når vi får tilbakemeldinger om at de som skal motta rapportene, ber om kortversjoner i tillegg, så må vi ha noe å gå på. Jeg foreslår en dugnad hvor vi krever at de som vil innføre en ny rapportering- eller kontrollrutine, skal foreslå to som kan avskaffes.

Oppsummert: Staten må ta et klart ansvar for å gå gjennom arbeidsdelinga mellom nivåene, og for å forenkle kontroll- og rapporteringssystemene, mens kommunene har ansvar for å være kritiske til egne bidrag.

f) Systempervertering

Her kan det være rimelig å si at kommunene også bidrar.

²) Det er i dag ca. 500000 årsverk i norske kommuner

Med systempervertering menes at et tiltak som er iverksatt for å møte et erkjent problem, over tid ikke bidrar til dette, eller rett ut forverrer det. Når svake grupper som trenger støtte fra NAV må ha støtte fra frivillige organisasjoner for å få denne hjelpa, er det en pervertering.³ Satt litt på spissen kan denne situasjonen beskrives som at «Når nøden er størst, er NAV lengst unna (Skyldstad 2024).

Et annet eksempel er bruken av varslersordningen, som er en viktig ventil til å varsle om regelbrudd og uregelmessigheter i arbeidslivet. Men den må ha sklidd ut. Når en elev kan lage varslersak på en lærer for at læreren har beskyldt han for å ha jukset, gir det lite mening. Her må samtaler med rektor, og rektors konklusjon være nok. I den aktuelle saken viste det seg også at eleven hadde jukset.

I innlandet var det i 2024 en strid om fylkeskommunenes nedlegging av flere videregående skoler. På et møte i en av de berørte kommunene i etterkant av beslutningen, slo fylkeskommunedirektøren neven i bordet. Dette ble en varslingssak, hvor nødvendige undersøkelser om realitetene ble gjennomført av et eksternt firma, til en kostnad på nærmere en halv million. Firmaet konkluderte med at handlingen hadde vært kritikkverdig, ut fra gjeldende regler og normer. Fylkeskommunedirektøren var uenig og ga ingen beklagelse, og hans overordnede, fylkesordføreren, var enig med sin direktør. Da framstår hele ordningen her som et kostbart rituale uten noen konsekvenser for aktørene. I slike saker må en kunne bruke overordnet myndighet på statlig nivå til å konkludere, etter samtaler med partene, og uten bruk av eksterne konsulenter.

Også i næringslivet er det påpekt at det har gått inflasjon i varslinger, og to organisasjonsforskere ga uttrykk for at dette nå har blitt et organisasjonspolitisk virkemiddel, og at en aktiv leder må regne med varslingssaker (Berggrav & Skivik, 2024).

De myndigheter som oppretter velmente ordninger, må også ha et ansvar for å korrigere dem når praksis blir på kollisjonskurs med intensjonene. I noen grad har Riksrevisjonen som oppgave å påpeke slike forhold, men de må fokusere på lov og regelbrudd, og offentlig sløsing. Alvorlige overtramp blir fulgt opp av Kontroll- og konstitusjonskomiteen. Både praksisen når det gjelder sosiale stønader og varslersordningen, er forankret på statlig nivå, men synes ikke å være av en slik karakter at de blir gjenstand for systematisk etterprøving.

Færre direktiver som skal etterleves, mindre rapportering, og mer veiledning, vil kunne frigjøre ressurser som kan brukes til innovasjonsarbeid. Det kommunale mulighetsrommet må utvides. Men det blir ikke nødvendigvis mer innovasjon bare av det.

³) På Fremtidens kommuner i Arendal 2023 presenterte både Blå Kors, Bymisjonen og Kirkens bymisjon opplegg de hadde for å sikre dette.

Kommunale hemmere av innovasjon og samskaping

Kommunene har et ansvar for å påse at de ikke utvikler rutiner som er for omstendelige, i forhold til de sentrale oppgavene som skal utføres. Her kan HR-avdelinger ha ønske om mer solid dokumentasjon enn de som står i det «produktive arbeidet». Et eksempel er medarbeidersamtaler. Disse er viktige, men de malene som brukes må ikke være så omstendelige at det blir for arbeidskrevende å gjennomføre dem, og at det samles inn informasjon en ikke greier å bruke i det videre arbeid. Det finnes eksterne aktører som designer oppsett for ulike oppgaver (medarbeidersamtaler, brukerundersøkelser mv.) som kommunene kan kjøpe. Det er viktig at kommunene sjøl tar ansvar for at bruk av slike kjøpte modeller ikke bidrar til overrapportering, eller blir urimelig arbeidskrevende.

Kommunene har også eksempler på systempervertering som de i stor grad har ansvar for på egenhånd, og omsorgstjenestene er eksempel på en delvis pervertering. Omsorg er definert som «taking the role of the other» (Noddings 1984). Det betyr at vi møter en person som kan ha behov for hjelp eller omsorg med å gi hjelp som kan lindre der og da. Omsorg innebærer at en må lytte til og observere den hjelpetrengende når en møtes. «Jeg har matet fuglene og jeg», sa en omsorgsarbeider jeg intervjuet i en bygdekommune «for det var det hun ønsket den dagen» (Rønning 2004). Nå har mange kommuner opprettet tildelingsenheter som gjør et vedtak om hva en bruker skal få av hjelp, deretter skal hjelperne iverksette det. Slike vedtak består til nye vedtak fattes, og er ikke nødvendigvis i tråd med behovet på et seinere tidspunkt. Realisering av fattede vedtak kan kontrolleres av overordnet myndighet, men ikke om hjelpa er riktig i den aktuelle situasjonen.

Mange kommuner erkjenner at dagens modell f.eks. for helse- og omsorg, ikke er bærekraftig, (Lillehammer gjorde det i 2012), men uten at de har gjort noen drastiske innovative grep. Kommunene trenger støtte og veiledning for å komme bedre i gang med dette arbeidet, men de har også et eget ansvar.

Til innovasjonsskolen har det kommet grupper (3 - 5 personer) med ansatte fra mange kommuner for å arbeide med et innovasjonsproblem fra egen kommune, og for å lære mer om innovasjon generelt. Det har vært flest mellomledere, men også noen politikere og toppledere. Jeg har utfordret mange kull her, og en konklusjon er at det er lov å ikke gjøre noe med et problem som rammer grupper i kommunene, der de åpenbart kan kunne gjort noe med det. De som kommer til innovasjonsskolen må i utgangspunktet antas å være av de som vil gjøre noe, men de forteller også om det som bare får ligge.

**When you discover that you are riding a dead horse,
the best strategy is to dismount (Dakota indianer visdom)**



Det er akseptabelt ikke å gjøre noe

Det er lov å sitte på en død hest, for å referere til et visdomsord fra Dakota indianerne.

To eksempler:

a) Mange kommuner bekreftet at de slet med «utenforskap» og «drop out» i skolen.

Jeg nevnte da at jeg visste om en sosial entreprenør som fikk 80% i jobb eller utdanning, og lurte på om ikke det kunne være verdt å prøve. Nesten ingen synes det var en god ide, sjøl om de ikke hadde noen løsning sjøl.

For ordens skyld: Jeg har fått være med å arbeide med utenforskap i Søndre Land kommune hvor vekstbedriften fra 2018 har kvalifisert kurspiloter til å kjøre opplegget fra denne sosiale entreprenøren, og hvor 90 personer er tilbake i jobb eller utdanning. Flest i utdanning, siden målgruppa var 18 - 30. Flere av dem hadde vært suicidale, så det var en gruppe med mange tunge problemer.

Det opereres med ulike tall når det gjelder hvor mange millioner samfunnet sparer for hver ungdom som kommer ut av utenforskapet. Men det er store summer som her er spart, og mange unge liv som har kommet på kjøll. Det er vanskelig å forstå at en kommune kan la være å prøve dette, når de ikke har noe godt alternativ. En grunn kan være at kommunene må bære kostnadene, mens besparelsene kommer på statlige konti (NAV mv.)

Det er ikke sikkert en kan snakke om regulative hemmere her, men det virker for enkelt å si at det er mentale barrierer som gjør at en blir sittende på hesten.

b) Høyt sjukefravær i omsorgssektoren er et problem i svært mange kommuner.

Problemet varierer både mellom og innen kommuner, og det endrer seg over tid. Sjukefravær på 20% er ikke vanlig, men det forekommer. Noen rapporterer om sjukefravær godt under 10% i noen enheter. «Kommunesnittene» synes ofte å ligge på rundt 10% i omsorgstjenestene.

I et stort norsk-svensk forskningsprosjekt (2009-2013) om sosiale årsaker til sjukefravær konkluderes det med at sjukefravær over 5% sjelden har noe med sykdom å gjøre. Det skyldes oftere konflikter på arbeidsplassen, dårlig ledelse eller personlige problemer (Aronsson m.fl. 2015). Dette er forhold kommunene kan ta fatt i og gjøre noe med, men det gjøres altfor sjelden. Jeg har spurt på innovasjonsskolen en del ganger hvor stort fravær er på vedkommes enhet nå, og hva de mener det er neste år. Svaret er ofte at det er over 10%, og at det nok blir de samme neste år. Økt bemanning kan være et grep, fordi noe som var en grei bemanning i utgangspunktet kan bli for snau når klientellet blir tyngre. Situasjonen blir ikke bedre av at kommuner skjærer ned på bemanningen for å få budsjettet til å gå i hop. På den andre siden løser ikke økt bemanning problemene hvis en ikke går samtidig går inn og endrer organisasjonskulturen. Det er et ledelsesansvar, men arbeidet må gjøres i samarbeid med de ansatte. Slike prosesser må være så godt forankret på toppen av organisasjonen at det er mulig å flytte på personer som ikke bidrar, eller ikke ønsker det.

Et høyt sjukefravær koster kommunene mange millioner årlig, det bidrar til et dårligere arbeidsmiljø, og mindre velferd for de omsorgstrengende.

Problemer som ikke lar seg løse med dagens tiltak burde være en trigger for å prøve noe nytt. Å la det fortsette som nå burde ikke være en akseptabel løsning.

Frykten for det ukjente, men også legitime grunner for ikke å endre

At innovasjoner alltid er motstrøms, kan ses som en strukturell hindring for innovasjon. På startpunktet er det ofte større sosiale og økonomiske kostnader med å endre enn å fortsette med noe kjent. Og noen vil som regel være tjent med at det blir som det er. Innovasjoner i offentlig sektor må ha politisk støtte. Det kan være lettere å bli gjenvalgt hvis en vil bevare en skole, enn hvis en vil sette i gang med noe nytt og ukjent (som også kan bli mislykket). I tråd med dette blir det ofte mer kritikk hvis en vil legge ned noe, enn hvis en vil opprette noe nytt. Skal en på kommunalt nivå få til innovative løft, er det antakelig nødvendig med bred politisk støtte i utgangspunktet, slik at ikke opposisjonen prøver å slå mynt på det når det går dårlig; «hva var det vi sa?»-syndromet. Fireårige valgperioder inviterer ikke til å foreslå avskaffelser eller nye tiltak med usikre gevinster i siste del av perioden.

Utviklingen gjør at ordninger som var viktige og riktige på et tidspunkt, seinere blir både ulønnsomme og uhensiktsmessige. Da postkontone ble nedlagt og erstattet med post i

butikk, var det mange protester som nå har stilnet fordi tilgjengeligheten har økt for alle. Det er utviklet modeller og prosedyrer for at offentlige anskaffelser skal være kostnadseffektive. Tilsvarende er innovative avskaffelser en viktig del av innovasjonsarbeidet. Offentlig innovasjon er både utvikling og avvikling, men det er viktig å se på konsekvensene for ulike grupper i disse prosessene. Når flertallet i Postutvalget vil erstatte all postombæring med at posten kan hentes på bestemte hentesteder, så blir det en klar forverring for lite mobile grupper.

Kystpartiets frontfigur, Steinar Bastesen, ble i sin tid kjent for utsagnet om at «posten skal gå med post, ikke med overskudd». Nå går posten med overskudd, men det er viktig at den fortsatt går med litt post. Det har vært gjort forsøk med at postbudene også kan ta andre oppgaver, som å ta personlig kontakt med brukere for å levere informasjon. Her når en digitale analfabeter. Når kommunene bruker sms-varsling f.eks. når drikkevannet er forurenset, når en de fleste, men ikke de uten smarttelefon. Avskaffelser er viktige og nødvendige, men samtidig må en ta hensyn til hvem det rammer, og om det er forsvarlig. Offentlig innovasjoner er politikk.

Så langt jeg kjenner er det svært få kommuner som har rutiner for forenkling og det som foran er kalt innovative avskaffelser. Systematisk Lean-arbeid vil dekke noe av det samme (se Rolfsen (red.) 2014). Noe forenklet kan vi si at en med Lean arbeider systematisk med å bli bedre på det en gjør i dag, mens en innovasjonstilnærming i større grad skal være åpen for å gjøre oppgaver på en helt annen måte. Samfunnet endrer seg på ulik måte, ikke minst når det gjelder teknologiske muligheter. Det burde derfor være åpenbart at det som var lurt, eller greit, i fjor, ikke nødvendigvis er det i år.

Politikere har ikke så stor innsikt i de administrative rutiner at de kan gå inn å endre på konkrete oppgaver. Løsningen blir da at de vedtar krav om prosentnedskjæringer. En vanlig lederreaksjon er at dette formidles som osthøvelnedskjæringer videre nedover, uavhengig av vurderinger av om noe er viktigere enn noe annet. Mange har påpekt svakheten med denne metoden. Holten (2024) henviser bl.a. til Baumols analyser. Musikere må fortsatt bruke like lang tid på en strykesymfoni som før, for å ta et åpenbart eksempel. Omsorgstjenester kan også i begrenset grad effektiviseres hvis en fortsetter med den modellen en har, og skal tilpasse seg brukernes rytme og behov.

Jeg har vært med i noen kommunale prosesser for å drive innovative avskaffelser. Så langt er min erfaring at de aller fleste offentlig ansatte ser oppgaver de kan sløyfe, og som kanskje med fordel bør kuttes ut. Men skal slike «slankeprosesser» få oppslutning, må det være fast ledelse fra topp til bunn, og et krav om at alle må delta, slik at det ikke er noen løsning å vente til de andre har skåret ned i sine enheter. Det er ikke urimelig å anta at en kan spare 5-10 % av utgiftene (lønn inkludert) med slike kollektive prosesser. Dette er øvelser mange har vært igjennom privat, f.eks. ved at de går ned i stillingsandel og må tilpasse forbruket.

Eksemplene skulle understreke at arbeidet med offentlig innovasjon har noen strukturelle barrierer med endringsskepsis, og at det demokratiske systemet kan vanskeliggjøre omstillinger. I tillegg må en i offentlig innovasjon alltid avveie hvilke konsekvenser en innovasjon har for ulike grupper. Det kan innebære at en f.eks. ikke får utnyttet teknologiske forenklinger fullt ut, slik private aktører kan gjøre fordi de ikke har et overordnet samfunnsansvar.

Fremmere av innovasjon og samskaping



Trenger vi en sterkere kriseforståelse?

DEN BRÆNDENDE PLATFORM



I Danmark argumenterte de godt for en kommunal krisesituasjon.

For å sette i gang innovasjonsprosjekter trenger en både tro på at den eksisterende situasjon ikke er hogd i stein, og at dagens situasjon kan endres til det bedre. I boka «Another world is possible» (2022) påpeker Geoff Mulgan at dystopiene er utbredt i den vestlige verden nå. Han har likevel tro på at det kan bli bedre. Det finnes gode eksempler på at noe som var helt utenkelig, nå er vanlig. Det er viktig at en har forestillinger om at noe kan være annerledes. Han mener at det å kunne utvikle slike forestillinger (imaginationes) er som en muskel som må trenes. Kvinnebevegelsen hadde i sin tid slagordet «Ingen kan føle seg undertrykt hvis de ikke har tro på noe bedre» som uttrykker noe av det samme. Dette slagordet fanger essensen i Mulgans budskap; hvis vi ikke kan ha en forestilling om at dagens situasjon kan endres til det bedre, så har vi heller ingen grunn til å skulle innovere. «En realistisk utopi» kan ut fra dette være et godt utgangspunkt for å tenke innovasjon.

Verdenssituasjon er helt klar mer usikker enn på lenge, noe som blant annet slår ut i at forsvarsbudsjettet skal økes kraftigere andre samfunnsmessige omprioriteringer. Likevel er Norge pga. oljefondet i den gunstige situasjonen at vi har økonomiske midler til å opprettholde velferdsytelsene. Valgkampen til høstens stortingsvalg bærer heller ikke preg av noe annet.

Når det gjelder situasjonen for norske kommuner, har jeg foran argumentert for at de i dag presses til å fungere suboptimalt når det gjelder å levere gode tjenester til innbyggerne, på grunn av at staten overfører mange kostnadskrevende oppgaver til kommunene, og et overdrevent kontrollregime. Dette tilsier at det er ressurser for en økt innsats i «fartsretningen» ved en bedre avklart arbeidsdeling mellom stat og kommuner, samt nytenking og omorganisering.

Den andre betingelsen for å sette i gang med innovasjonsarbeid, er at det må være etablert en kriseforståelse, at «dette går ikke lenger» før en vil ta skikkelig tak. Når det gjelder omsorgstjenestene, er det mange steder en erkjennelse av at det er en krise, men det blir i praksis mer brannslukking enn innovasjon.

Danske kommuner måtte kutte sine budsjetter med 25 %, og har de siste åra blitt besøkt av mange norske delegasjoner som ville lære. Mye synes å ha blitt borte i Skagerak på vei hjem. KS har etterlyst innovasjonsvilje og evne i Kommunal og distriktsdepartementet (KDD), og det er i dag lite som tyder på at de kan få hjelp fra sentralt hold hvis de sliter med å komme i gang med innovasjonsarbeid.

En felles kriseforståelse mellom stat og kommuner når det gjelder situasjonen for omsorgstjenestene, er antakelig en nødvendig fremmer for innovasjon. Uten at det etableres en slik forståelse, kan det være lett at en fortsetter som før.

NOU 2023:4 maner fram en kriseforståelse når det gjelder veksten i omsorgstjenestene, ved at det i dagens samfunn ikke er realistisk at det kan brukes flere ressurser og en større del av arbeidsstyrken til omsorg. Oslo legeforening (2023) har utgitt en motmelding der de imøtegår dette, ved å påpeke at vi får de omsorgstjenester folk vil betale for. Hvis det offentlige ikke har et tilbud folk ønsker, blir det etablert private tilbud hvis noen kan, og vil betale for det. Det finnes allerede private sjukehem hvor en kan påregne bra pleiestandard hvis en vil betale en mill. kr. pr. år fra egen lomme. Tilsvarende vil det, hvis ressursterke aktører ønsker å kjøpe bedre hjemmetjenester enn det offentlige kan tilby, kunne bli etablert kommersielle tilbud her også.

Det har kommet mange reportasjer og beskrivelser fra sjukehem i media (se. f.eks. Aftenposten 23.5.2025), som kan bidra til at ressursterke søker private løsninger. For dem som ønsker å ha sine omsorgstrengende hjemme, og ønsker avlastning der, er heller ikke situasjonen oppløftende. Mange steder har hjemmetjenestene en ressursituasjon som gjør at pårørende er langt fra målsettinga i Meld. St. 29 (2012-2013) om at «Pårørende skal ikke oppleve seg tvunget inn i en rolle som omsorgsperson eller påta seg omfattende omsorgsoppgaver fordi det offentlige tjenestetilbudet er utilstrekkelig» (s. 59). Jeg har sjøl vært med på å gjennomføre en studie av ektefeller til pårørende med store omsorgsbehov som viser at deres innsats er på grensen av det de makter (Solheim & Rønning 2025). Ektefellene kan gå i en omsorgsfelle fordi de ikke greier å avgrense egen innsats.

Kommunale ledere som ikke ser hvordan de skal framskaffe tilstrekkelige ressurser prøver nå å forberede pårørende ved å snakke om «forventningsgapet», forstått slik at en ikke i framtida kan ha forventninger om å få tjenester på det nivået en får i dag. Budskapet er at de pårørende må være forberedt på å gjøre mer. Fordi mange yter det de makter i dag, og fordi deres innsats etter norsk lov er frivillig, kan adressen rettes andre veien: Pårørende opplever et forventningsgap, som må minskes hvis ikke tjenesten skal bryte sammen. Hvis ikke det skjer, kan målsettinga i Meld.St. 24 (2022-2023) om at en med universelle tjenester skal sikre folk mulighet til å «Bu trygt heime», bli vanskelig å realisere. Tvert imot kan det da bli utviklet et todelt omsorgssystem, også for hjemmetjenestene. Mens mye av omsorgen nå er privatisert ved at de pårørende tar store deler av den, kan den i framtida bli kommersielt privatisert. For noen burde dette være grunnlag for å etablere en kriseforståelse som legitimerer store endringer i dagens modell.

Jeg har i andre sammenhenger (Rønning 2024, Rønning & Helstad 2025) argumentert for noen slike endringer i offentlig sektors prioritering og organisering, som kan fremme innovasjon:

Politiske vedtak om at offentlig forvaltning må få langt mer handlingsrom

Det trengs en politisk erkjennelse som må deles både av posisjon og opposisjon om at kontrollregimene må nedskaleres så det monner, og en må skrote mange direktiver og avledede regler i sin nåværende form. Det er antakelig nødvendig å etablere et nasjonalt Forenklings- og fornyingsekretariat (FFS) som har god politisk støtte. Det kan være lurt med forankring til statsministerens kontor.

En viktig jobb for FFS må være å få fram den oppsamlede frustrasjon med ordninger som oppleves som urimelige, eller som fungerer mot sin hensikt. Her må det åpnes for innspill fra de som er ansatt i forvaltningen, for næringsliv, organisasjoner og enkeltindivider. I denne politiske dugnaden må alle innspill noteres. Så må de samles og filtreres. I førstehånds vurderinger kan en bruke medborgerutvalg som får uttales seg og innstille. I siste instans må prioriteringene fattes av politiske beslutningsorganer.

Kommunene er velferdens førstelinje og hovedfokus i denne artikkelen om omsorgstjenester, men arbeidsdelinga mellom stat og kommuner er viktige rammebetingelser for kommunene, og må avklares i sekretariatet før kommunene starter sine egne prosjekter.

Hvis det ikke åpnes for å avvikle noen av de eksisterende kontrollsistemene, og de lovene og direktivene de bygger på, synes det svært tungt å sette i gang innovasjonsprosjekter i kommunene.

Oppretting av et nasjonalt innovasjonsdepartement

Hvis KDD skal ta denne oppgaven må det trolig til en storstilt omorganisering og antakelig mange nyansettelser. I dag er departementet ganske passivt og det

kompenseres ikke for kommunene med et samarbeid med Digitaliseringsdepartementet. KS har etterlyst at det åpnes for mer innovasjon og forsøksvirksomhet fra statlig hold (Kaarbø 2024). Et departement med ansvar for å stimulere innovasjonsaktivitet både i stat og kommuner, må kunne gi både veiledning og finansiell støtte. Det er viktig at det blir rom for å prøve ut nye modeller, og det må være lov å prøve ut prototyper, samtidig som en kan stoppe prosjekter som ikke lykkes raskt. Et godt grep for å bli mer operative i feltet kan være å etablere et Innovasjon Norge for offentlig sektor, som får en direktoratsfunksjon i forhold til departementet.

En vanlig definisjon på en innovasjon er at det er en ny tanke (oppfinnelse) som er satt ut i livet, men det er også en innovasjon hvis en tar ideer/modeller fra en setting og introduserer det i en annen (Schumpeter 1934). Å spre ideer bør være en viktig oppgave for et nytt KDD eller et underliggende organ.

Fyrtårnprosjekter

Uansett om regjeringen skulle gå for de to foreslåtte tiltakene over eller ikke, så trenger vi noen åpne mønsterprosjekter som ikke er helt overlatt til kommunene. Kommunale prosjekter er sårbare for økonomiske nedskjæringer, for politiske skifter og for personalskifter. Jeg har fulgt prosesser i mange kommuner siden jeg begynte med offentlig innovasjon for 20 år siden, og opplevd at innovasjonsaktiviteten også i store kommuner nærmest klapper sammen hvis et par nøkkelpersoner slutter.

Offentlig innovasjon som fagdisiplin, er i samme situasjon som økonomi, nemlig at vi har utviklet en teoretisk redskapskasse for praktisk virksomhet. Økonomiske modeller testes på økonomiske realiteter, og våre begreper og teorier om innovasjon må vise sin nytte gjennom innovasjonsprosjekter. I dagens situasjon i omsorgen trengs det at statlige etater inngår avtaler med f.eks. 3-5 kommuner som har vidtgående innovasjonsprosjekter, eller at KDD inviterer kommuner til å søke på prosjekter innen et oppgitt tema. Norges forskningsråd (NFR) kan også være en samarbeidspartner her, siden de er opptatt av å utvikle offentlig innovasjon som fagområde. Fyrtårnprosjektene kan, i likhet med forsøksgårder i landbruket, ses som steder hvor en kan komme for å lære også underveis i prosjektet. Et fyrtårnprosjekt kan etableres ved at det inngås en avtale hvor statens og kommunens (og evt. andre aktørers) innsats og rolle klarlegges. Det må være klart at en forplikter seg til at prosjektet blir fullført, og at det gjøres evalueringer underveis om hvordan det går, hva som er utfordringen osv. Det må gjøres åpent, slik at andre kommuner kan få del i erfaringene. Slik sikrer vi prosjektene mot kommunal sårbarhet, og de kan være lærings- og inspirasjonskilde for andre mens de pågår.

«Fremtidens kommuner», innovasjonskonferansen for kommunene, hadde i 2024 aldring som hovedtema. De norske bidragene dreide seg i hovedsak om forbedringer av det vi har, de lanserte ikke noe radikalt nytt. Jos de Bloks foredrag om Buurtzorg-prosjektet som han har utviklet i Nederland, framsto som det mest banebrytende. I dette prosjektet

er det grupper med sjukepleiere som tar omsorgen i et område, og sjøl tar seg av ansvar og koordinering. Her er et krav at minst 61% av tida skal brukes i direkte kontakt med brukerne, og svært lite tid skal brukes til møter og administrasjon. Det betyr en klar reduksjon av de ikke-verdiskapende deler av omsorgen (Holten 2024). De Blok hadde et motto som kan være relevant også hos oss: «Stol på folk, ikke kontroller dem». Buurtzorg er et privat tiltak, og modellen er ikke helt overførbar. Men vi kan f.eks. kombinere elementer fra Buurtzorg med nærmiljøarbeid, og utvikle en norsk modell for offentlig sektor. Da kan vi lage en modell med to hovedelementer:

- 1) Inndeling i geografisk avgrensede områder med faste team, slik at brukere og hjelpere får bedre muligheter til å bli kjent med hverandre.
- 2) Et nært samarbeid mellom profesjonelle (kommunalt ansatte) og uformelle hjelpere (pårørende, venner, naboer, frivillige) hvor partene ser hverandre som likeverdige.

De fleste omsorgstrengende har et nettverk rundt seg, for andre kan det etableres. Det er dette nettverket som gir de hjemmeboende omsorgstrengende trygghet i det daglige. En sjukepleier som er innom en time i uka kan bare supplere det.

De uformelle hjelperne kjenner den omsorgstrengende, og de kjenner nettverket rundt. Det som ikke må profesjonaliseres, må ikke profesjonaliseres. Nettverket må gjøres i stand til å ta seg mest mulig av omsorgsbehovene. De profesjonelle kan veilede, stille der det trengs og bidra med fleksibilitet.

I dag tildeles tjenester i mange kommuner av en sentral enhet, og det utmeisles vedtak som de profesjonelle skal utføre. Vedtakene står til de blir opphevet eller omgjort. Det er ønskelig med mindre faste vedtak, og bedre muligheter til å gi den hjelpa som trengs der og da.

En scoping review av 13 europeiske studier der det skulle være likeverdig samarbeid mellom uformelle hjelpere og profesjonelle strandet ofte fordi de profesjonelle overkjørte de uformelle (Wittenberg m.fl.2017). Dette må kunne løses ved opplæring i starten før modellen rulles ut i full bredde. I denne sammenhengen er språk viktig. F.eks. kan en erstatte «veileder» med «coach» som gir uttrykk for mer likeverdighet (Baldwin m.fl.2013).

Denne tilnærmingen er diametral til det mange pårørende opplever når de presses til å gjøre mer enn de egentlig makter fordi det offentlige gir så lite hjelp. Modellen er også i tråd med ønske om økt, men kontrollert, brukermedvirkning.

Hvis en får en slik modell til å fungere, kan en holde omsorgstrengende på laveste nivå i omsorgstrappa. Det kan være viktig forebygging, og en vinn-vinn-situasjon både for kommunene, de pårørende og de omsorgstrengende.

Dette er et mulig eksempel. Andre viktige områder å ta fatt med fyrtårnprosjekter kan være å utvikle modeller for å holde sjukefraværer så lavt som mulig, eller robuste modeller for samordning av tjenester.

Aktiv bruk av sosiale nettverk

I det mulige innovasjonsprosjektet som er skissert foran skal en aktiv bruke, og støtte opp under, sosiale nettverk. De aller fleste av oss inngår i sosiale nettverk, med familie, naboer og venner. I slike nettverk har vi sosial kapital (Rønning & Starrin 2009). Det betyr at vi i mange sammenhenger kan forvente hjelp hvis vi trenger det, og vi kan også snakke om en forpliktelseskapital, dvs. det forventes noe av oss hvis andre trenger det.

Nettverkene er byttesamfunn hvor det er tjenester som byttes. Hvor tett og aktivt nettverket er, bestemmer omfanget av ytelsene som byttes. Men det kan være ganske omfattende. I en norsk bygd var en gardbruker utsatt for en ulykke, slik at han ikke kunne ta seg av dyra sine. Da tok naboene stellet på omgang nesten et år til han kunne jobbe igjen. Han hadde nok opparbeidet seg mye sosial kapital i «nettverksbanken».

Sosial kapital kan opparbeides ekstra med å hjelpe andre aktivt. En enslig kvinne i et bygdesamfunn var aktiv i å hjelpe andre i konfirmasjoner mv. Da hun ble hjelpetrengende var det mange som ville stille (Rønning 1986). Kapitalen kan også ødes hvis en bryter nettverkets normer. Bytter er viktig lim i nettverkene. Det behøver ikke være bare gjensidige bytter; en kan gjøre tjenester til andre i nettverket også, slik at det oppfattes som gjenytelser. Dette er fint uttrykt i Olav H. Hauges dikt «Gjer ein anna mann ei beine», og er om han som fikk skyss over fjorden fra Osa: «Eg vil betala, eg kan ikkje nå deg med ei beine att. So gjer ein anna mann ei beine då, sa Osamannen og skauv i frå» (Hauge 2000) I prosjektskissa er det et poeng at en skal bruke de nettverkene omsorgstrengende er en del av for å styrke dem, og legge til rette for de bytter folk ønsker å gjøre der. Også omsorgstrengende kan gjøre hjelperne «ei beine att». I andre deler av omsorgstjenesten kan en praktisk bruke nettverkstenkning, f.eks. bør en unngå å rykke omsorgstrengende ut av sine lokalmiljøer ved f.eks. å sentralisere bygging av omsorgsboliger. I tråd med denne tenkningen kan en prøve ut korttids avlastningsopphold i hjemmemiljøet, med å styrke dette. Her er de omsorgstrengende trygge, og nettverksressursene kan supplere den kommunale hjelpa.

Det er sosiale entreprenører som i dag gjør en god jobb med omsorgstrengende i nærmiljøene, ved f.eks. å betale en person for å gå tur med en annen en gang i uka. Dette vil ofte være god hjelp, men bør innpasses i nettverkets forståelse av situasjonen, og av hvilken kapital som skal brukes når.

Sikring av mer arbeidskraft

I et intervju med Dag og Tid 30.5. 25 gir lederen av innovasjons- og samskapingsutvalget, statssekretær Kjell Erik Ullmann Øie, uttrykk for at han ser tre mulige veier videre når det gjelder å løse den store personellmangelen i omsorgstjenestene. Den er der i dag og

forventes å øke. Øie nevner at vi kan mobilisere de som står utenfor arbeidslivet i dag, vi kan arbeide annerledes, eller vi kan gjøre mindre.

Jeg har advart mot å gjøre mindre, og prøvd å skissere hvordan vi kan arbeide og organisere oss annerledes. Når det gjelder å få flere inn i arbeidslivet, er det åpenbart noe å hente.

Flere i arbeid

Når det gjelder mobilisering av de som står utenfor arbeidslivet i dag, kan det gjøres en god del, både for unge som står utenfor arbeidslivet, og for å få inn pensjonister.

Noen steder arbeider NAV godt med å få yngre personer tilbake i jobb eller utdanning, andre steder får de til ganske lite. Jeg har tidligere vist til at sosiale entreprenører påviselig får 80% tilbake i jobb eller utdanning etter 7 uker kurs, som NAV i liten grad greier å bruke, eller ikke vil bruke. Inntil en finner på noe enda mer effektivt, burde en kanskje bruke dette så mye en greier, tatt i betraktning kostnadene med ikke å gjøre noe.

I den andre enden av skalaen, dvs. de som er pensjonister, har vi en ubrukt reserve. Med økt levealder er det mange personer som kan tenke seg å arbeide deltid etter at de har begynt å ta ut pensjon. Her er reglene slik i dag at de som har arbeidet, og vil arbeide i offentlig sektor, må gå på «pensjonistlønn», som er betydelig lavere enn hva de ville hatt etter tariff. Dette har bidratt til at det er 10% færre fra offentlig sektor som arbeider etter at de har begynt å motta pensjon, enn fra privat (Rønning & Solheim 2024). Det har vært liten vilje på statlig hold til å likestille private og offentlige pensjonister her, noe som bl.a. har ført til at en del sjukepleiere ikke har ønsket å arbeide videre i offentlig sektor, hvor de fleste stillingene er. Nå er det opprettet en spesialavtale hvor sjukepleierne kan få nesten full lønn i tillegg til pensjonen, hvis det er knapphet på kvalifisert personale på den aktuelle arbeidsplassen. Det siste er det ofte lett å argumentere for. Andre grupper er fortsatt henvist til pensjonistlønn. Nå har det kommet sosiale entreprenører som gjør avtaler med kommuner som vil ta inn personer som ansettes hos den sosiale entreprenøren, og arbeidsgivers påslag på tarifflønn er under 2%. Dette likestiller langt på vei pensjonister fra privat og offentlig sektor, og kan gi flere erfarne hender, bl.a. i omsorgstjenestene.

Mange kommuner opererer fortsatt med «forsørgerbrøken» hvor de som er over 65 skal forsørges av de som er mellom 20-65 år, dette på tross av at levealderen har økt nærmere 10 år siden brøken ble introdusert. Grappa mellom 65-74 år er i dag gode skatteyttere og deltar både i arbeids- og samfunnsliv på en viktig måte. De kan på flere områder ses som en delvis uutnyttet ressurs. Demografien er ikke den viktigste årsaken til kommunenes økonomiske utfordringer i dag (Jensen & Nestaas 2023).

Det er også grunn til å anta at en økning i heltidsstillinger, systematisk arbeid for å redusere et høyt sjukefravær, og en bedre avklaring av hva f.eks. personer med

fagutdanning (som sykepleiere) må utføre, kan øke den totale arbeidsressursen. Personer uten fagutdanning kan gi omsorg, og de kan utføre mange praktiske oppgaver.

Jeg har tidligere skissert også andre måter å få mer arbeidskraft på (Rønning 2009):

Scenario 1. Lønn som fortjent

Det har i flere sammenhenger vært foreslått som løsning på bemanningsproblemene at omsorgsyrkene måtte gis et lønnsloft slik at det ble mer attraktivt å gå inn i disse yrkene. Det har blitt framhevet at hvis en ikke tok et slikt grep, så vil en mangle kvalifisert arbeidskraft til å møte det store framtidige behovet. Rapporter fra feltet har framhevet underbemanning og stort arbeidspress som en minst like viktig faktor som lønnsnivået, når det gjelder avgangen fra omsorgsyrkene. Det høye sjukefraværet kan heller ikke forklares med lønnsnivået (Rønning, Batt-Rawden & Solheim 2009).

Å heve lønnsnivået innen omsorgsyrkene kan virke som en god ide, og omsorgsyrkene har en moralsk status som gjør at forslaget kan få betydelig støtte. Det er imidlertid flere grunner til at dette er vanskelig å få til i praksis. For det første snakker vi om store yrkesgrupper. Det betyr at lønnsøkningen vil koste en god del, uten at det blir flere hender. For det andre kan lønnsøkningen bli oppfattet som urettferdig av andre grupper, som lærerne. Slik sett framstår det som et lite treffsikkert tiltak.

Scenario 2: Import

Arbeidsledighet i andre land, kanskje særlig i EU landene, kan åpne for fleksible og smidige løsninger: en storstilt import av omsorgsarbeidere på midlertidige kontrakter. Private firmaer har prøvd seg i omsorgsimporten. Med dagens kronekurs er ikke Norge så attraktivt som det var, men det er en mulighet.

Ulempen ved ordningen er at mangel på språkkunnskaper skaper avstand til brukerne, og mange av dem føler seg usikre og redde for at de ikke blir forstått. I tillegg vil en innvending være at import av omsorgsarbeidere gir omsorgsunderskudd der de rekrutteres fra (Hochschild 2000), og at det er umoralsk at rike Norge skal tappe fattigere land for viktige ressurser. Det kan selvsagt etableres ordninger hvor Norge betaler for utdanningene ute og gir kompensasjon på annen måte, men språkbarrierene vil fortsatte være der. Flyktninger, som kommer til å bli værende, kan sjølsagt sluses spesielt mot omsorgsykker.

Scenario 3. Omsorgstjeneste

Argumentasjonen om at det er like viktig at ungdom lærer omsorg for andre som at de lærer å drepe andre, har vært lansert flere ganger. Jeg lanserte det første gang for 40 år siden, inspirert av svenske studier. De eneste som reagerte den gang en var bladet Ikke-vold som kommenterte at «Rønning vil militarisere omsorgen»

Forslaget om omsorgstjeneste har fått mer støtte etter hvert, og støtte fra flere stortingsrepresentanter. Det siste jeg har registrert er et utspill fra Rogaland Arbeiderparti. Vi hadde for en del år siden en ordning med «siviltjeneste» for dem som av

ulike grunner ikke ville avtjene obligatorisk verneplikt. De kunne bli satt til omsorgsarbeid. Nå skal forsvaret ruste opp og trenger flere rekrutter. I en beredskapstenkning kan en også se det at ungdom gjør f.eks. et halvt år omsorgstjeneste, inkludert en måneds opplæring i førstehjelp, som en styrking av samfunnsberedskapen. På linje med forsvaret kan myndighetene gi de som gjennomfører opplegget studiepoeng, og praksis for opptak til omsorgsutdanninger. Sykepleierforbundet har vært motstandere i debatten fram til nå. Forbundet argumenterer med at det er mer kvalifisert arbeidskraft som trengs, ikke flere ufaglærte. Sjukepleiere jeg har intervjuet har vært positive, begrunnet med at de da får mulighet til å være sjukepleiere. Slik går ordningen inn i debatten om en klarere arbeidsdeling i omsorgen. Det har også vært argumentert med at det er ydmykende for hjelpetrengende å skulle bli pleiet av noen som ikke ønsket å gjøre nettopp det.

Et argument, i forhold til importscenariet, er at ungdommen snakker norsk. Dette vil gi hjelpetrengende trygghet i forhold til de utenlandske hjelperne. De unge kan arbeide under tilsyn, der faglig personell vurderer hvem som er egnet til omsorgsarbeid og ikke. De som blir definert som uegnet, får jobb på institusjonskjøkken osv. For politikerne er en fordel med ordningen at en går klar av EUs etter hvert detaljerte krav om konkurranse og fri flyt av arbeidskraft. Dessuten er ordningen rimelig og ikke inflasjonsdrivende. Ordningen med omsorgstjeneste, sjøl om den er bare et halvt år, vil raskt kunne gi flere hender i omsorgen.

Scenario 4. Teknologi og digitalisering.

Bruken av teknologi omfatter alt fra bruk av enkle løfteanordninger som sparer helsearbeidernes rygger, til avansert bruk av KI. Innføring av teknologiske nyvinninger har vært lansert som noe av et colombi egg. Det skulle føre til a) at det vil kreves færre hender i omsorgen, b) at de som er der kan bruke mer tid på personlig kontakt, og c) at det blir mindre slitasjeskader og sjukmeldinger.

Bruk av teknologi har åpenbart ført til forbedringer for pasienter og personale, men kanskje ikke innfridd de mest optimistiske prognosene og bidratt til betydelige reduksjoner i personalbehovet.

Tidligere helseminister Bent Høie uttrykte frustrasjon over dette:

«Jeg begynner å bli lei av alle pilotene. Jeg sier at i helsetjenesten er det flere piloter enn i Norwegian og SAS til sammen. Utfordringen er at det veldig få som flyr, fordi de ikke klarer å omstille tjenesten til å jobbe på en ny måte» (Dagens næringsliv 6.6. 2017).

Når nye teknologiske løsninger lanseres fra sentralt hold (som Helsedirektoratet) så er det ofte en erkjennelse av at 20% er teknologi, 80 % er sosiale forhold (eller en annen brøk), men det blir ofte glemt i utrullinga. Det kan virke som om designerne framviser mye digital eleganse, men at denne noen ganger kombineres med sosial inkompetanse.

Noen ordninger er robuste og godt integrerte i tjenestene, som trygghetsalarmer. Andre tiltak som kan være avlastende i hjemmetjenesten, er pilledispensere. En sikker bruk her krever opplæring både av hjelpere og brukere. Uten at en tar hensyn til kostnadene med opplæring, kan dispensere få plass i et lager.

Teknologiske løsninger, som trygghetsalarmen, er så utbredt og vanlige at vi tar det for gitt, mens andre kan utfordre oss enda. Her endres over tid grensene for hva vi aksepterer. Bruk av GPS -brikker har blitt betraktet som en avhumanisering, nå er det allment akseptert. Noen reagerer på bruk av robotdyr, men de har antakelig kommet inn på sjukehem og bokollektiv for å bli.

Sensorer, overvåkingsutstyr, intelligente låser (slipper inn bare dem som skal på rommet mv.) er ganske utbredt. Personalet kan nyttiggjøre seg teknologien. En begrensning er at noen teknologiske løsninger involverer brukerne, slik at de ikke må være for vanskelig å forstå. I land som Japan er roboter brukt mye mer aktivt i tjenestene. De kan servere mat, og hjelpe til på andre områder. Det kan bli et verdispørsmål hvor mye den menneskelige kontakten skal reduseres før det går ut over trivsel og trygghet. Noen ser i dag KI som den store fornyeren. Inga Strümke, kanskje vår fremste formidler av kunnskap om KI, advarer mot å ha for stor tillit til dramatiske gjennombrudd foreløpig (2025).

Konklusjonen må være at vi bruker en god del teknologi allerede i dag, men at det vil komme mange nye muligheter her. Så vil det være et empiriske spørsmål om hvor mye menneskelige ressurser vi sparer, og et verdispørsmål om hvor mye vi bør redusere.

Scenario 5: Bruk av frivillige

Mer bruk av frivillige og frivillighet nevnes ofte som en løsning når ressursene ikke strekker til. Nina Beate Andfossen tok sin Ph.d (2021) på data fra en stor nasjonal frivillighetsundersøkelse (2014). Hun opererer her med tre typer frivillige; det er uformelle hjelpere, organiserte hjelpere og uorganiserte hjelpere.

De uformelle helperne er de pårørende, og de utgjør 87 % av omsorgsgiverne, mens de to andre gruppene utgjør omtrent en like stor del av de 13%. Organiserte frivillige er de som er organisert f.eks. i Røde Kors (som besøksvenner), de uorganiserte er de som deltar i ulike aktiviteter som enkeltpersoner (f.eks. på sjukehem mv.). Andfossen påpeker at de uorganiserte ikke alltid er med på frivillighetsoversikter, hvor et inkluderingskrav kan være at det er frivillig arbeid utenom eget hjem. Men omsorg for pårørende er en frivillig aktivitet i Norge, sjøl om den ikke oppleves slik av de pårørende sjøl, eller behandles slik av hjelpeapparatet.

Den begrensede delen med organisert/ uorganiserte frivillige brukes i dag i ulike sammenhenger i kommunene, gjennom lag og foreninger, gjennom frivillighetssentraler, og tilknyttet institusjoner. Det er mange steder vanskelig å rekruttere flere frivillige, så konklusjonen må være at dette er en liten, viktig, og brukt ressurs allerede.

Oppsummert for de fem scenariene, så er det klart at omsorgstjeneste er det som raskt kan gi flere hender i omsorgen, men som samtidig er det mest politisk tungsolgte. Bruk av ny teknologi kan gi bedre arbeidsbetingelser for personalet, og kanskje redusere bemanningsbehovet noe, men har enda ikke vist store gevinster. For de andre tre scenariene er det lite å hente utover den gevinsten vi allerede har tatt ut.

Viktig å huske i det offentlige innovasjonsarbeidet

Foran er det nevnt noen viktige forhold som kan utvikles slik at de blir innovasjonsfremmende. Det er uansett viktig at en i innovasjonsarbeid tar med erfaringer som er gjort i arbeid med offentlig innovasjon tidligere (se f.eks. Rønning 2021, kap. 11). Noen punkter å ha med :

- 1) For innovasjonsarbeid er det viktig å ha som utgangspunkt at det alltid er mulig å gjøre oppgaver annerledes og ofte helt, ikke bare litt, annerledes. Derfor legges det i innovasjonsmanualer stor vekt på en åpen idefase, og at en venter med å tenke løsning. På den andre siden må en også sikre ressurser til at prosjektet kan gjennomføres. Røvik (2024) har evaluert 12 prosjekter i KDDs store innovasjonssatsing Stimulab, og fant at ingen var implementert 2-4 år etterpå. Han beskriver det som en dekopling mellom prat og praksis, og betegner det at prosjektene evalueres så positivt som «tilfredshetens gåte».
- 2) Spør alltid brukerne. Det kan gjøre tjenestene mer treffsikre og også rimeligere. Birgit Valle (2019) fikk i oppdrag å utvikle en ny psykisk helsetjeneste i Stange kommune. Et av funnene var at slett ikke alle tilbud de profesjonelle mente brukerne måtte ha, ble etterspurt. Brukerne etterspurte til dels «enklere» tjenester enn det de profesjonelle tilbød. Det kan være andre synspunkter som skal tillegges stor vekt, men brukerne bør alltid konsulteres.
- 3) Spør om det er andre som kan trekkes inn i tjenesteutviklingen. Om vi ikke kaller det samskaping, slik det er brukt i den refererte innovasjonslitteraturen, så er det viktig å kunne samarbeide med andre gode krefter. I demokratisk innovasjon så legges det vekt på å få inn nye stemmer. Lokale nettverk, som er nevnt foran, er ett eksempel på ressurser en kan samarbeide med.
- 4) Sjekk om det er andre som har modeller og ideer en kan stjele. Offentlig sektor er ikke i noen konkurransesituasjon hvor innovasjoner er produkthemmeligheter. Det danske Center for offentlig innovasjon har slagordet «Stjel mere». Ideer fra andre får en gjennom å delta i relevante nettverk, og på møteplasser hvor innovasjoner presenteres. Det bør antakelig stimuleres til å få opp flere slike møteplasser.
- 5) Innovasjonsideer kan fanges opp på slike møteplasser, men må tilpasses, og selges inn i egen kontekst. To kommuner, eller to enheter i samme kommune, kan ha ulik organisering og kulturer som gjør at en direkte kopiering slår dårlig ut. Fotballtrenere

som gjør suksess i et lag, behøver ikke å lykkes med å kopiere modellen i et annet lag. Gode ideer sprer seg ikke automatisk. Innovatører må være selgere (Latour 2005), som må kunne overtale og overbevise dem som må være med på laget (Rønnebak & Lauritzen 2019). Her gjelder enkle regler for politisk håndverk, nemlig at en må kunne overbevise de som har «vetorett» om at den foreslåtte innovasjonsplanen er til deres fordel.

Avslutning

Jeg har i dette notatet redegjort for hva jeg oppfatter som de viktigste hindringene for å fart på et nødvendig innovasjonsarbeid i kommunene, som er omsorgstjenestenes førstelinje. At offentlige etater i ressursnød skyver ansvar for deler av brukergruppa si over på kommunene, gjør antakelig situasjonen verre for mange av brukerne, og det løser ikke den offentlige ressursmangelen. Det er nødvendig med en skikkelig gjennomgang av arbeidsdelinga mellom stat og kommuner.

Også andre forhold som åpenbart legger beslag på betydelige ressurser og som reduserer kapasiteten til primæroppgavene, er gjennomgått i notatet. Staten, som overordnet myndighet, har et stort ansvar, men kommunene kan og bør gjøre mye innen sine gitte rammer. Totalt sett framstår offentlig sektor i dag som ganske sementert (Rønning 2024) og dårlig rigget til å ivareta de omsorgsoppgavene som sektoren skal løse. Jeg har pekt på grep som kan endre situasjonen. Og det haster. I mange kommuner er situasjonen så presset at det er reell fare for at vi får et sterkere innslag av kommersiell omsorg, og et todelt omsorgssystem. Det er en utvikling på kollisjonskurs med den universelle modellen som fremmes i Meld. St. 24 (2022-2023) «Bu trygt heime». Da vil vi bare bo trygt hjemme hvis vi har råd til det. Det er behov for omfattende endringer ganske raskt.

Referanser

Andfossen, N.B. (2021) *Omfang og mangfold av frivillig arbeid*. Lillehammer, Høgskolen i innlandet, Ph.d.avhandling

Ansell, C & Torfing, J (2021) *Public Governance as Co-creation*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108765381>

Aronsson, G. , Johansen, V., Marklund, S. , Rønning, R. & Solheim, L. (2015) *Sjukfrånvarons dimensioner*. Liber , Stockholm

Baldwin, P., King, G., Evans, J., McDougall, S., Tucker, M. A. & Servais, M. (2013). Solution-focused coaching in pediatric rehabilitation: an integrated model for

practice. *Physical & occupational therapy in pediatrics*, 33(4)

<https://doi.org/10.3109/01942638.2013.784718>

Berggrav, A.M & Skivik, H.M. (2024) i Dagens Næringsliv 30.11

Benington, J. (2011) From Private Choice to Public Value ? i Benington & Moore: *Public Value: Theory and Practice*, New York, PalgraveMacmillan 39(1), 61-74.

Christensen, S.L. (2021) *Samskabelsens paradokser. En casestudie af paradokser og copingstrategier i kommunal samskabelse*. Roskilde universitet, Ph.d avhandling

Grönroos, C. (2019) Reforming public services: Does service logic have anything to offer? *Public Management Review* 21: 775–88.

Hauge, O.H. (2008) *Dikt i samling*. Oslo, Det norske samlaget.

Hochschild, A. R. (2000) Global Care Chains and Emotional Surplus Value i Emster, D. & Mete, T. (eds.) *Justice, Policy and the Family*. New York, Routledge

Holten, E. (2024) *Underskud. Om Værdien af omsorg*. København. Politikens forlag

Jensen, B. & Nestaas, L. (2023) Forsørgerbrøken fremover i framtidens helse- og omsorgstjenester. Oslo legeforening *Motmelding til NOU 2023:4 Tid for handling*

Kaarbø, A. (2024) i Kommunal Rapport 11.4

Magnussen, S. & Rønning, R. (2021) Creating Value in Public Services: The Struggle between Private and Public Interests? *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, Volume 26(1)

March, J. (1991) Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organizational Science*, Vol. 2 n.1

Meld. St. 29 (2012-2013) Morgendagens omsorg

Meld. St. 24 (2022-2023) Fellesskap og meistring

Moore, M. (1995) *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge (US), Harvard University Press.

Mulgan, G. (2022) *Another world is possible*. London, Hearst & Company

Noddings, N. (1984) *Caring*. Berkeley, University of California Press

NOU 2023:4 Tid for handling

NOU 2023:9 Generalistkommuneutvalget

Oslo legeforening (2023) Motmelding til NOU 2023:4

- Rolfsen, M. (red.) (2014) *Lean blir norsk*. Bergen, Fagbokforlaget
- Rønning, R. (1986) *Eldre i nærmiljøet?* Oslo, Tano
- Rønning, R. (2004) *Omsorg som vare?* Oslo, Gyldendal Akademisk
- Rønning, R. (2009) Framtidas omsorg -noen scenarier. *Aldring og livsløp nr.2*
- Rønning, R., Batt-Rawden, K. & Solheim, L. (2009) *Skrøpelige eldre og sjuke hjelpere* Lillehammer, Østlandsforskning, Notat nr. 1
- Rønning, R & Starrin, B (2009) Sosial kapital -et nyttig begrep i Rønning & Starrin (red.) *Sosial kapital i et velferdsperspektiv*.Oslo, Gyldendal akademisk
- Rønning, R (2021) *Innovasjon i offentlig sektor*. Oslo, Universitetsforlaget. Open access.
- Rønning , R. (2024) *Den sementerte stat*. Notat til Oslomet.
- Rønning, R.& Solheim, L.J.(2024) Seniorer med pensjon – en stor arbeidskraftsreserve. *Samfunn og Økonomi nr. 1*
- Rønning, R. & Helstad, O.(2025) Det er behov for en storoppyrdding i offentlig sektor. Kommunal rapport, nettutgaven 23.4.
- Røiseland, A., Sørensen, E., & Torfing, J. (2024). Co-creation as public governance: Revisiting the bright and dark sides. I Røiseland,A., Sørensen,E. & Torfing, J (eds.), *Advancing Co-creation in Local Governance: The Role of Coping Strategies and Constructive Hybridization* (pp. 15-33). Edward Elgar Publishing.
<https://doi.org/10.4337/9781802202236.0000>
- Røvik, K.A. (2024) Tilfredshetens gåte: Om den tornefulle veien fra tjenestedesign til ny tjenestep praksis . Kap. 9 i Moldenæs, Pettersen & Røvik Tjenestedesign i det offentlige. Bergen, Fagbokforlaget
- Schumpeter, J. (1934) *The Theory of Economic Development*. Boston, Harvard University Press
- Skyldstad, E.(2024) i Klassekampen 2.12.
- Solheim, L.J & Rønning, R (2025) «Til døden skiller oss ad» Under publisering.
- Steen, T.,Brandsen, T.& Verschuere, B. (2018)The Dark Side of Co-creation and Co-production. I Brandsen, Steen & Verschuere (eds).*Co-production and Co-creation. Engaging citizens in public services*. Routledge, New York
- Strümke, I.(2025) «La oss ikke ha tillit til kunstig intelligens» .Aftenposten 16.6.
- Sønderskov, M. & Rønning,R.(2021 "Public Service Logic: An Appropriate Recipe for Improving Serviceness in the Public Sector?" *Administrative Sciences*

Tortzen, A. (2019) *Samskabelse af Velfærd*. København, Hans Reitzels forlag,

Valle, B. (2019) Stangehjelpa – mot en ny psykisk helsetjeneste I Kolstad & Kogstad (red.)
Medikalisering av psykososiale problemer. Oslo, Abstract forlag

Vike, H., Aastvedt, A. & Lo, C. (2025) Democratic innovation and co-creation as self-help: the limits of normative overload in theory construction. *Critical Policy Studies*, DOI: 10.1080/19460171.2025.246767

Wittenberg, Y., Kwekkeboom, R., Staaks, J, Verhoeff, A. og de Boer, A. Informal caregivers` views on the division of responsibilities between themselves and professionals: A scoping review. *Health and care in the Community*. Vol.26(4)