



MASTER I OFFENTLIG  
ADMINISTRASJON OG STYRING

DIGITALISERING OG INNOVASJON I OFFENTLIG SEKTOR

*En intervjubasert studie av det digitale  
innovasjonsprosjektet DigiBarnevern*

AV JOHANNE NØKLAND

OsloMet – Storbyuniversitetet

Handelshøyskolen

Fakultet for samfunnsvitenskap

## Sammendrag

Denne masteroppgaven handler om digitalisering og innovasjon i offentlig barnevernssektor. Oppgaven bruker digitaliseringsprosjektet «DigiBarnevern» som eksempel på innovasjon i sektoren. Prosjektet skal forbedre det kommunale barnevernet i Norge gjennom en rekke digitale leveranser til sektoren, for å sikre bedre og mer effektiv hjelp til barn og familier i kontakt med barnevernet. Masteravhandlingen vil undersøke hva som var foranledningen og behovene som lå til grunn for prosjektet, og hvilke muligheter og utfordringer som kan oppstå i arbeidet med innovasjon og digitalisering gjennom DigiBarnevern-prosjektet.

Analysen og diskusjonen kommer frem til at DigiBarnevern-prosjektet hovedsakelig ble igangsatt for å gjøre et kvalitetsløft for hele barneverntjenesten. Prosjektet vil bidra til at sektoren møter utfordringene som viser seg med oppgaveløsningen og ansvarsfordelingen i sektoren, samt kompetansebehovet i barnevernet. Dette behovet skal avhjelpes ved bruk av bedre digitale og tekniske løsninger for både tjenestene og brukergruppen. Knyttet til hvilke muligheter og utfordringer som kan oppstå i arbeidet med DigiBarnevern presenterer funnene noen viktige poeng knyttet til muligheten prosjektet gir for økt autonomi og medvirkning for familiene i kontakt med barnevernet. Gjennom det informantene forutser som en digital transformasjon i sektoren, kan DigiBarnevern være et viktig bidrag til å kvalitetssikre, effektivisere og forenkle saksbehandlers arbeid. Utfordringene prosjektet fikk handlet riktignok om organiseringen og samarbeidet i offentlig sektor, og de begrensede finansieringsmulighetene kommunesektoren har. Mulige konsekvenser som diskuteres knytter seg til datasikkerhet og digital utenforskap. En oppsummerende konklusjon er at digital innovasjon i offentlig barnevernssektor kan ha både positive og negative virkninger, men at det likevel er et sterkt behov og ønske om å fornye, forbedre og bevege barnevernssektoren, og offentlig sektor generelt fremover.

Til sammen representerer innovasjon og digitalisering i DigiBarnevern-prosjektet en viktig mulighet til å forbedre og modernisere barnevernstjenestens arbeid. I sum viser de ulike bidragene at mulighetsbildet for innovering og digitalisering i sektoren er stor, med et sterkt politisk incentiv til grunn. I mange tilfeller vil innovasjon bidra til å fornye og videreutvikle offentlig forvaltning, slik at det offentlige kan fortsette å tilby gode tjenester til innbyggere.

## Forord

Innovasjon og digitalisering i offentlig sektor har vært et tema som har engasjert meg helt siden jeg begynte å jobbe som saksbehandler i barnevernstjenesten. Som nyutdannet ble jeg overrasket over teknologien som møtte meg allerede første dag på jobb, eller rettere sagt mangelen på teknologi. Fagsystemet minnet meg om dataprogrammene jeg husker fra barndommen, og arkiveringen av dokumenter foregikk på manuelt vis i fysiske mapper. Enkelte dokumenter ble sendt med postgangen i konvolutter, og dersom familiene ba om innsyn i egen mappe fantes det ingen digital «minside» løsning. I stedet måtte de avtale å hente en kopierte dokumentbunke i barnevernstjenestens lokaler. Jeg var overrasket over hvor tungvinte og manuelle arbeidsmetodene var, og hadde helt andre forventninger til standarden på tilgjengelig fagsystem og digitale verktøy.

Dette ble starten på en nysgjerrighet rundt hvorfor det ikke har vært gjort mer for å digitalisere offentlig barnevernssektor. Jeg undret meg over hva som kunne være grunnen til at noe som virker så enkelt å digitalisere og som flere andre offentlige tjenester har klart å digitalisere, ikke har blitt gjort noe med tidligere. Handlet det om mangel på ressurser eller kompetanse, var det noen sikkerhet- og personvernutfordringer, eller handlet det om politikk og finansiering?

Denne masteravhandlingen er skrevet våren 2023 og markerer avslutningen på masterstudiet i offentlig administrasjon og styring ved Handelshøyskolen OsloMet. Jeg vil gjerne takke alle informantene i Bufdir, KS og Trondheim kommune som har bidratt med nyttige erfaringer og innspill til avhandlingen. Det har vært interessant å høre deres refleksjoner rundt innovasjon og digitalisering i barnevernsektoren.

Til slutt vil jeg rette stor en takk til min engasjerte veileder Ida Marie Hydle, for en lærerik prosess med god og nyttig veiledning gjennom hele arbeidet med masteroppgaven.

Oslo, 15.05.2023

Johanne Nøkland

# Innholdsfortegnelse

Forord .....	i
Sammendrag .....	ii
<b>1 Innledning</b> .....	<b>6</b>
1.1 Bakgrunn og aktualitet .....	6
1.2 Problemstillinger og avgrensing .....	7
1.4 Begrepsavklaring for barnevernssektoren .....	9
<b>2 DigiBarnevern-prosjektet</b> .....	<b>10</b>
<b>3 Teoretisk, empirisk og politisk rammeverk</b> .....	<b>14</b>
3.1 Innovasjon .....	14
3.1.1 Innovasjon i offentlig sektor .....	15
3.2 Digitalisering .....	18
3.2.1 Digitalisering i offentlig sektor .....	19
3.3 Digital transformasjon og innovasjon .....	21
3.4 Samfunnsøkonomisk analyse av DigiBarnevern .....	24
3.5 Digitaliseringen av NAV .....	27
<b>4 Metode</b> .....	<b>29</b>
4.1 Vitenskapsfilosofiske perspektiver .....	29
4.2 Forskningsdesign og metodisk tilnærming .....	30
4.3 Kvalitativt intervju .....	32
4.3.1 Utvalg og innsamling .....	32
4.3.2 Dataanalyse .....	33
4.4 Forskningsetikk .....	35
4.5 Forskningskvalitet .....	36
<b>5 Analyse og funn</b> .....	<b>38</b>
5.1 Innovasjon og digitalisering i prosjektet DigiBarnevern .....	38

5.2 Bakgrunnen og behovene for prosjektet DigiBarnevern .....	41
5.3 Mulighetene og utfordringene ved prosjektet DigiBarnevern .....	45
<b>6 Diskusjon</b> .....	<b>50</b>
6.1 Foranledningen og behovene som lå til grunn for DigiBarnevern .....	50
6.2 Mulighets- og utfordringsbildet for prosjektet DigiBarnevern .....	54
<b>7 Avslutning</b> .....	<b>60</b>
7.1 Forslag til videre forskning .....	62
Sluttord .....	63
<b>Referanser</b> .....	<b>64</b>
<b>Vedlegg</b> .....	<b>67</b>
I Intervjuguide .....	67
II Samtykkeerklæring .....	68
III Vurdering fra SIKT .....	70

# 1 Innledning

Denne masteroppgaven handler om digitalisering og innovasjon i offentlig sektor, med utgangspunkt i den offentlige barnevernsektoren. Barnevernet består av både kommunale og statlige deler som har ansvar for å sikre trygge oppvekstvilkår for barn og unge, samt undersøke og sette inn tiltak hvis det er tvil om disse vilkårene blir ivaretatt (Barnevernloven, 1992). Det er et økende behov for å utvikle og effektivisere administrasjonen og styringen av offentlige tjenester i Norge (Meld. St. 30, 2019-2020). Ved å undersøke hvordan innovasjon og digitalisering kan brukes i det offentlige barnevernet, kan en få innsikt i hvilke utfordringer og faktiske muligheter som finnes innenfor denne sektoren, som kan ha overføringsverdi til andre deler av offentlig sektor. Innledningsvis beskrives bakgrunn og aktualitet for oppgavens tema om innovasjon i offentlig sektor, før problemstilling blir presentert. Nærmere redegjørelse for barnevernets mandat og struktur gis i begrepsavklaringen i slutten av dette kapittelet.

## 1.1 Bakgrunn og aktualitet

Innovasjon i offentlig sektor handler om å iverksette noe nytt som skaper verdi for innbyggere og samfunnet (Meld. St. 30, 2019-2020, s. 7). Det kan innebære et nytt eller endret tjenestetilbud, et produkt, en prosess eller en organisering som åpner for å tenke nytt om hvordan det norske samfunnet kan løse utfordringer og videreutvikle offentlig sektor. I 2020 kom Stortingsmeldingen kalt «En innovativ offentlig sektor» (Meld. St. 30, 2019-2020). Denne pekte på at innovasjon kan bidra til effektivitet og en mer bærekraftig utvikling for offentlig tjenestetilbud og etater (Meld. St. 30, 2019-2020, s. 7). I tiden fremover vil både stat og kommune møte endringer som utfordrer den sosiale og økonomiske bærekraften i den norske velferdsmodellen. Demografiske utviklingstrekk – med blant annet en lavere andel yrkesaktive innbyggere – har sammen med strammere budsjetter og krav om økt tjenesteutvikling, lagt press på kvaliteten i de offentlige tjenestene (Meld. St. 30, 2019-2020, s. 7).

Videre peker Stortingsmeldingen på utfordringer med å utnytte ressursene og kompetansen som finnes i det offentlige, samt i samarbeidet med eksterne og private aktører (Meld. St. 30, 2019-2020). I offentlig sektor er det mange aktører, som har

høye og til tider ulike forventninger til de offentlige tjenestene. Offentlig sektor befinner seg slik sett i et vanskelig krysspess, der det stilles krav om effektivitet og ressursutnyttelse på den ene siden, og krav om økt kvalitet og nytenkning på den andre siden (Meld. St. 30, 2019-2020, s. 47).

Dette krysspesset opplever også barnevernssektoren, med økt saksomfang og mangelfulle digitale verktøy for å sikre faglig støtte, øke kvalitet og bidra til mer ressurseffektive prosesser. Dette er bakgrunnen for et innovativt digitaliseringsprosjekt, som har fått navnet «DigiBarnevern». DigiBarnevern er et nasjonalt prosjekt som skal forbedre barnevernet i det kommunale Norge, gjennom en rekke digitale leveranser til sektoren for å sikre bedre og mer effektiv hjelp til barn og unge som trenger det (Bufdir, 2022). Prosjektet har som målsetting å bidra til bedre kontroll, effektivitet og etterprøvbarehet i all saksbehandling, og mer hensiktsmessig utnyttelse av barnevernets ressurser (Bufdir, 2022). I tillegg ønsker prosjektet å gi en reell mulighet til medvirkning og saksinnsyn, og således styrke rettssikkerheten til barn og familier som er i kontakt med barnevernet (Bufdir, 2022). Prosjektet tjener som et eksempel på ambisiøs digital innovasjon i offentlig sektor. Det gis en grundigere redegjørelse for prosjektet i kapittel 2.

## 1.2 Problemstillinger og avgrensning

Denne masteravhandlingen vil undersøke hva som var bakgrunnen for at det digitale innovasjonsprosjektet DigiBarnevern ble igangsatt, og forsøke å kartlegge hvilke behov prosjektet skal utbedre. Videre vil jeg analysere og drøfte hvilke muligheter og utfordringer som kan oppstå i arbeidet med prosjektet DigiBarnevern.

Avhandlingen tar utgangspunkt i to interrelaterte problemstillinger:

Problemstilling 1:

*Hvilke foranledning og behov ligger til grunn for det digitale innovasjonsprosjektet DigiBarnevern?*

Problemstilling 2:

*Hvilke muligheter og utfordringer kan oppstå i arbeidet med DigiBarnevern?*

Temaet og problemstillingene kan bidra til å utvikle økt kunnskap om hvordan innovasjons- og digitaliseringsarbeid kan gjennomføres i det offentlige, og hvordan prosjektet kan være med på å fornye og videreutvikle offentlig barnevernssektor. Det kan ha overføringsverdi til andre deler av offentlig sektor, og bidra til å utvikle kunnskapsfeltet innen offentlig administrasjon og styring.

Jeg har valgt å avgrense avhandlingen om innovasjon og digitalisering på ulike vis. Det finnes en rekke andre pågående prosjekter og regionale digitaliseringsnettverk knyttet opp til offentlig sektor. Det kunne vært interessant å se hvordan andre deler av offentlig sektor går løs på ønsket om å innovere og digitalisere, men i denne avhandlingen er temaet begrenset til det aktuelle prosjektet i barnevernssektoren. Jeg har valgt å kun intervju personer som har vært sentrale i arbeidet med DigiBarnevern-prosjektet. Selv om det hadde vært interessant å intervju ledere og ansatte i barnevernstjenestene som faktisk jobber med de nåværende systemene, ble dette avgrenset på grunn av deres begrensede erfaringer med leveransene som kommer, og med hensyn til oppgavens omfang.



## 1.4 Begrepsavklaring for barnevernssektoren

**Barnevernets mandat** er å sikre at barn som lever under forhold som kan skade deres helse og utvikling får nødvendig hjelp og omsorg til rett tid. Videre skal barnevernet sikre barn og unge trygge oppvekstvilkår (Barnevernloven, 1992). Alle kommuner i Norge skal ha en fungerende barnevernstjeneste som skal utføre det daglige arbeidet i tråd med barnevernloven. Stat og kommune har ulikt ansvar og oppgavefordeling innenfor barnevernet, og de er avhengige av å samarbeide for å levere gode, helhetlige tjenester til barn og familier (Bufdir, u.å., s. 7).

### **Statlig barnevern:**

Barne- og familiedepartementet (heretter BFD) arbeider med blant annet spørsmål som gjelder familier, og barns oppvekst og levekår. BFD har det overordnede ansvaret for hele barnevernet. Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (heretter Bufdir) ligger under BFD og er et fagdirektorat for hele barnevernet, både kommunalt og statlig. Bufdir som fagorgan er ansvarlig på områdene barnevern, barn og ungdom, oppvekst, adopsjon, familievern, likestilling og ikke-diskriminering, samt vold og overgrep i nære relasjoner. Barne-, ungdoms- og familieetaten (heretter Bufetat) blir styrt av Bufdir og finnes fordelt på de fem regionene øst, vest, sør, midt og nord. Bufetat har ansvaret for rekruttering, godkjenning og opplæring av fosterhjem, etablering og driften av ulike typer barnevernsinstitusjoner og tilbyr barnevernstiltak med spesialiserte beredskaps- og fosterhjem, sentre for foreldre og barn, samt spesialiserte hjelpetiltak. I tillegg har Bufetat ansvaret for å overholde bistandsplikten. Det innebærer at Bufetat må sørge for at det finnes rett tiltak til rett tid over hele landet når kommunene anmoder bistand fra Bufetat til plassering av barn utenfor hjemmet (Bufdir, u.å., s. 7).

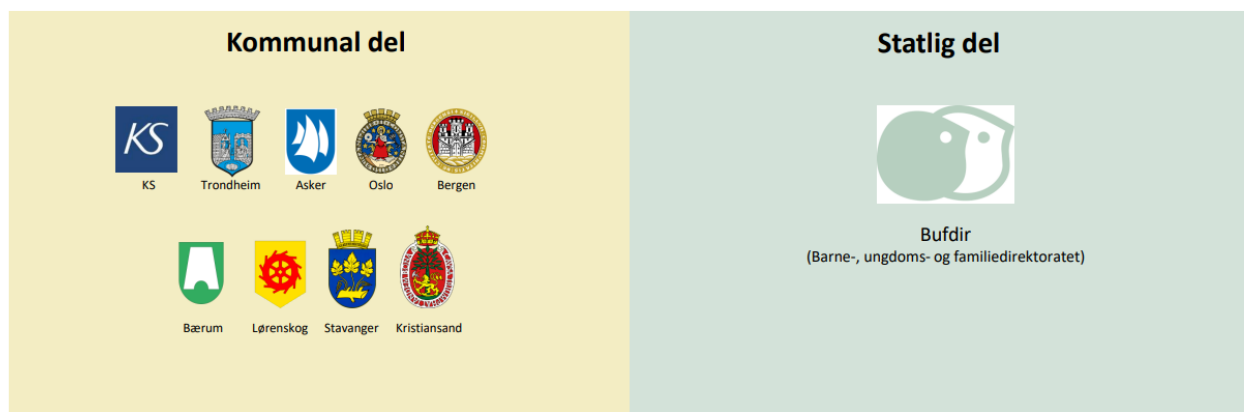
### **Kommunalt barnevern:**

Forvaltningen av barnevernet er i hovedsak lagt til de kommunale barnevernstjenestene, der kommunene skal håndtere majoriteten av lovens oppgaver utover det statlige ansvaret i barnevernloven. Det innebærer ansvaret med å gjennomgå meldinger, foreta undersøkelser, fatte vedtak om henleggelse eller ulike type hjelpetiltak, utføre ordinære fosterhjems plasseringer og følge opp familiene i kontakt med barneverntjenesten (Bufdir, u.å., s. 7).

## 2 DigiBarnevern-prosjektet

Dette kapitlet redegjør for det nasjonale innovasjonsprosjektet i barnevernssektoren, kalt DigiBarnevern. Dette er drevet frem av flere behov knyttet til kompetansen og kvaliteten i barnevernsfaglig arbeid, samarbeidet med andre aktører, samt oppgaveløsningen og ansvarsfordelingen mellom stat og kommune.

Innovasjonsløsningen DigiBarnevern er et nasjonalt initiativ som ble startet i 2016, og har vært gjennom en konseptfase fra 2016-2017, og en planleggingsfase fra 2017-2019). DigiBarnevern er nå i en gjennomføringsfase som er anslått å vare ut 2023 (Bufdir, 2022). DigiBarnevern er et samarbeidsprosjekt mellom Bufdir, KS og de åtte største kommunene i Norge (Bufdir, 2023). Prosjektet leverer blant annet digitale systemmoduler til offentlig barnevernssektor, som er utviklet av fagsystemleverandørene til det kommunale barnevernet. DigiBarnevern er et nasjonalt initiativ som har resultert i et prosjekt som er todelt. Den består av en statlig og en kommunal del slik illustrasjonen viser.

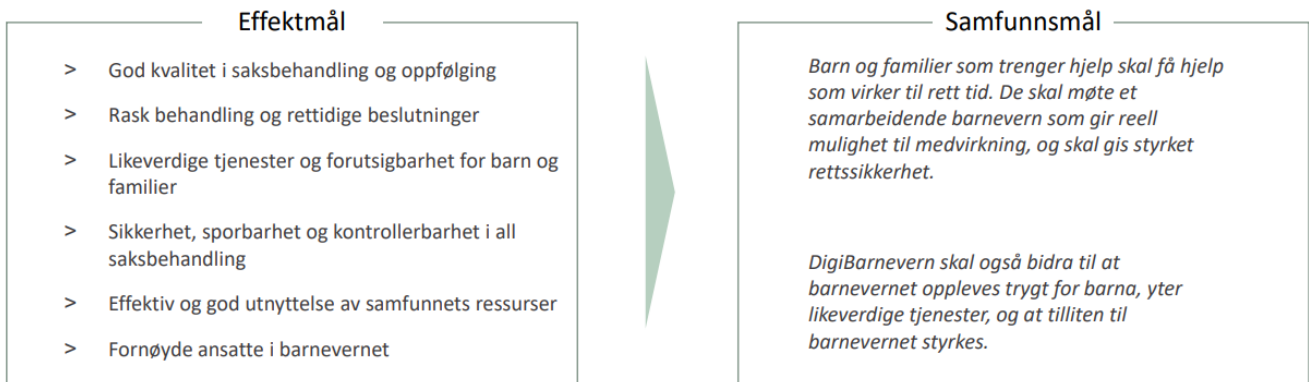


**Konseptfase: 2016-2017    Planleggingsfase: 2017-2018    Gjennomføringsfase: 2019-2022**

Illustrasjon hentet fra: Bufdir.no, 2020, *Presentasjon om DigiBarnevern*

Digitaliseringsløsningene som prosjektet har utarbeidet skal bidra til å gi hjelp til rett tid, sikre trygg saksbehandling, gi en reell mulighet til brukermedvirkning, samt styrke rettssikkerheten til brukergruppen (Bufdir, 2022). Hovedmålet er å gi bedre og mer effektiv hjelp til barn og familier som trenger det, gjennom nye digitale ansatt- og brukerløsninger i tjenesten. Fra dette overordnede målet ble digitaliseringsprosjektet etter hvert utformet i mer konkrete delmål, og med spesifikke leveranser til sektoren.

Samfunnsmålet og effektmålene i DigiBarnevern ble konkretisert som følgende;



Illustrasjon hentet fra: Bufdir.no, 2020, *Presentasjon om DigiBarnevern*

Det er identifisert fire store utfordringer knyttet til barnevernssektoren i dag. Disse dreier seg om oppgaveløsningen i barnevernet, ansvarsfordelingen mellom stat og kommune, kompetansebehovet i barnevernet, samt samhandling med private aktører i barnevernet (Barne- og likestillingsdepartementet, 2017, Prop. 73 L). Prosjektet DigiBarnevern er ment å møte utfordringene som berører ulike involverte grupper:

- **Barn, unge og foresatte** mangler oversikt over egen sak og mulighet for ønsket grad av digital medvirkning
- **Ansatte** får liten hjelp til å utføre tjenester som er effektive, forsvarlige og av høy kvalitet
- **Ledere** får liten hjelp til å lede, styre og rapportere
- **Aktører** i og utenfor barnevernet har ingen god digital samhandling for kommunikasjon og overføring av informasjon

(Bufdir.no, 2020, *Presentasjon om DigiBarnevern*, s. 4)

DigiBarnevern var i begynnelsen et felles prosjektarbeid mellom staten og kommunene, med en felles styringsgruppe. Imidlertid ble prosjektet senere delt opp i en statlig og en kommunal del, henholdsvis DigiBarnevern stat og DigiBarnevern kommune. Denne inndelingen ble gjort for å bedre tilpasse prosjektet til de ulike behovene og utfordringene som de to nivåene stod overfor i barnevernssektoren.

Det statlige prosjektet utvikler et digitalt barnevernsfaglig kvalitetssystem. Dette skal gi saksbehandleren faglig og juridisk støtte i vurderinger, beslutninger og dokumentasjon gjennom de ulike fasene i en barnevernssak (Bufdir, 2023). Videre tilbyr tjenesten også trygge løsninger for digital meldingsutveksling, samt automatisert rapportering. Dette skal forenkle arbeidsprosessene og sikre bedre styringsdata.

Det kommunale prosjektet består av to leveranser. Et nytt digitalt fagsystem for saksbehandlerne og lederne i kommunene, og en digital portal med innbyggertjenester for familiene. Dette gjør at de enkelt kan få innsyn i egen sak og samarbeide tettere med barnevernstjenesten (Bufdir, 2023). IT-systemet vil basere seg på leveransene som er ønsket utfra det statlige prosjektet, samt behovene som er kartlagt av de deltagende kommunene. Nøyaktig hvilke tjenester som ble utviklet i løsningene, ble definert etter en prioritering basert på gevinster, kostnader og gjennomføringsrisiko (Bufdir, 2023).

De fire digitale løsningene i den statlige digitaliseringsleveransen er følgende;

- *Nasjonal portal for bekymringsmeldinger*
- *Barnevernsfaglig kvalitetssystem*
- *Begreper og det nasjonale barnevernsregisteret*
- *Informasjonsmodell og meldingsformater*

De to digitale løsningene i den kommunale digitaliseringsleveransen er følgende;

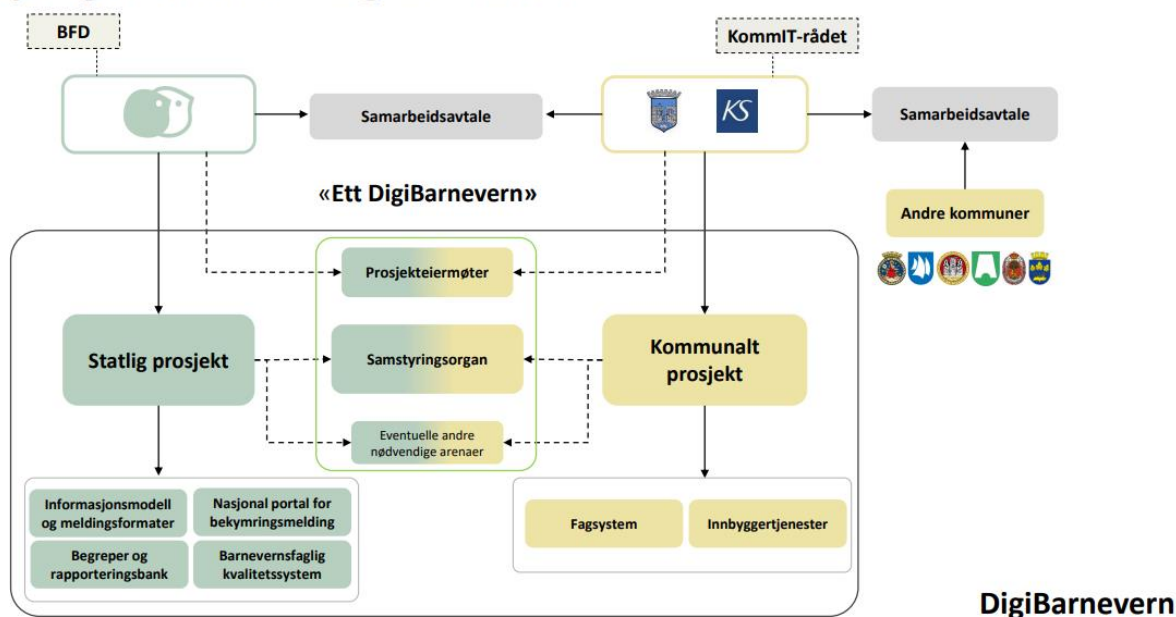
- *Fagsystem*
- *Innbyggertjenester*

(Bufdir.no, 2020, *Presentasjon om DigiBarnevern*)

Stat og kommuner har et selvstendig ansvar for utvikling av hver sine løsninger. Den kommunale anskaffelsen tok form ved at deltakerkommunene inngikk i et innovasjonsfellesskap med en privat leverandør. De digitale løsningene som inngår i den statlige leveransen ble utviklet i samarbeid mellom stat, kommune, privat sektor og praksisfeltet (Bufdir, 2023). Løsningene skal flettes sammen ved at den statlige leveransen blir implementert i kommunene, gjennom deres leveranse av et nytt

fagsystem. DigiBarnevern har vært avhengig av samarbeidet mellom kommunene og fagsystemleverandør for å utvikle de digitale og tekniske løsningene i leveransene. Kostnadene for DigiBarnevern-prosjektet er tildelt gjennom Barne- og likestillingsdepartementets (BFD) budsjetter, som ble overført til Bufdir (Bufdir, 2022).

## Styringsmodellen i DigiBarnevern



Illustrasjon hentet fra: Bufdir.no, 2020, *Presentasjon om DigiBarnevern*

### 3 Teoretisk, empirisk og politisk rammeverk

I dette kapitlet presenteres teori om innovasjon og digitalisering, kombinert med relevante politiske og empiriske bidrag knyttet opp til offentlig sektor. De første delkapitlene redegjør for det teoretiske rammeverket som ligger til grunn, før det omtaler ulike politiske styringsdokument og stortingsmeldinger som er relevante i den sammenheng. Videre redegjøres det for teori om endringsprosessene som kan oppstå i forbindelse med digital innovasjon. I slutten av kapitlet presenteres to empiriske bidrag som kan belyse temaet ytterligere; en samfunnsøkonomisk analyse av DigiBarnevern-prosjektet og en forskerartikkel om digitaliseringen av NAV.

#### 3.1 Innovasjon

Begrepet innovasjon har flere ulike definisjoner, men de ulike variantene har stort sett den samme betydningen. Jeg bruker Torfing og Triantafillou (2016) sin definisjon:

*Innovation is an intentional, yet inherently contingent, process that involves the development and realization of new and creative ideas that challenge conventional wisdoms and break with established practices in a particular context (Torfing & Triantafillou, 2016, s. 7).*

Denne definisjonen beskriver innovasjonsprosessen som intensjonell, der innovasjonen skal kunne planlegges, utvikles og gjennomføres. Denne innovasjonsideen bør utfordre allerede etablerte praksiser, og gi positive virkninger utfra innovasjonens ønske og kontekst. Innovasjon innebærer altså et brudd med noe eksisterende, og representerer et nytt eller vesentlig endret resultat (Torfing & Triantafillou, 2016).

Torfing og Triantafillou (2016) skiller mellom innovasjonsbegrepet, og det man kaller utvikling og nytenking. Forskjellen forklarer de ved at utvikling og nytenking kan skje utilsiktet, og det fører ikke nødvendigvis til omvendende eller nye endringer. Ved en innovasjon vil man komme frem til nye eller forbedrete løsninger, der dette sees på som en intensjonell handling. Innovasjonen fører altså til en mer konkret og håndfast endring (Torfing & Triantafillou, 2016, s. 8). Til tross for innovasjonsbegrepets popularitet i både privat og nå offentlig sektor, presiseres det at innovasjonen ikke

skal være et mål i seg selv (Torfing & Triantafillou, 2016, s. 10). Å innovere bør ansees som metode eller tankegang der man legger til rette for og søker nye innovative løsninger, som kan gi økt verdi for samfunnet. Torfing og Triantafillou (2016) forklarer at det kan være vanskelig å få til å innovere, og at innovasjonsløsninger ikke alltid fører til vellykkede eller positive resultater. Arbeidet med en innovasjonsprosess kan likevel åpne opp for, eller bidra positivt til nye eller interessante løsninger i blant annet offentlig sektor.

### 3.1.1 Innovasjon i offentlig sektor

Det settes et fokus på innovasjonsarbeid i offentlig sektor gjennom Stortingsmelding 30 (2019–2020), om *En innovativ offentlig sektor — Kultur, ledelse og kompetanse*. Stortingsmeldingen handler om innovasjonsarbeid og presenterer utviklingstrekk, status, endringsbehov og regjeringens politikk for det videre arbeidet med innovasjon rettet mot offentlig sektor. I Stortingsmelding 30 kommer det frem at offentlig forvaltning skal videreutvikles og fornyes i årene fremover. Det offentlig skal fortsette å tilby gode tjenester til innbyggere, sørge for god utnyttelse av samfunnets ressurser, samt jobbe for en høy grad av tillit blant befolkningen. Å øke innovasjonsevnen er en måte å fremme denne videreutviklingen på. Som en del av dette målarbeidet har regjeringen lagt frem denne stortingsmeldingen, der regjeringen presenterer tre hovedprinsipper for å få til å innovere offentlig sektor (Meld. St. 30, 2019-2020).

1. «Politikere og offentlige myndigheter må gi handlingsrom og insentiver til å innovere.
2. Ledere må utvikle kultur og kompetanse for innovasjon, der man har mot til å tenke nytt og lærer av feil og suksesser.
3. Offentlige virksomheter må søke nye former for samarbeid».

(Meld. St. 30, 2019-2020, s. 8)

Innovasjonsarbeid innenfor offentlig sektor kan være omfattende, spesielt når det knytter seg til velferdstjenester (Sørensen & Torfing, 2011; Torfing & Triantafillou, 2016, s. 121). For å kunne møte tjenestemottakernes behov på en bedre måte, må innovatøren derfor lytte til brukergruppen og mulige tjenestemottakere. For å lykkes med innovasjonen som skal avhjelpe eller utbedre den utfordringen sektoren står

ovenfor, er det hensiktsmessig å få inn flere aktører i innovasjonsprosessen (Sørensen & Torfing, 2011; Torfing & Triantafillou, 2016 s. 122). Det kan være aktører fra andre tjenester eller sektorer, bruk av ulike profesjoner eller fagfolk, samt involvere representanter som kan si noe om brukerperspektivet (Meld. St. 30, 2019-2020, s. 67). Slik kan innovatørene sørge for et nødvendig kompetansegrunnlag i arbeidet med innovasjonsprosessen. Selv om det finnes flere barrierer og hensyn som må tas, er det mulig og gjennomførbart å drive et innovasjonsarbeid innenfor rammene til offentlig sektor (Meld. St. 30, 2019-2020, s. 19).

### **Hindringer for innovasjon i offentlig sektor**

Offentlig sektor er ikke alltid det optimale utgangspunktet for å innovere. Det handler blant annet om knappe ressurser, manglende kompetanse om innovasjon, utfordringer ved gjennomføringen av innovasjoner, samt at det kan vise seg vanskelig å få tilstrekkelig støtte og politisk medhold (Meld. St. 30, 2019-2020, s. 19 og 54). Den offentlige styringen på både kommunalt og statlig nivå, omtales som en av de største barrierene for å få til innovasjon i offentlig sektor. Dette begrunnes utfra flere årsaker, men offentlige styringsorganer krever blant annet høy grad av etterprøvbarehet, tilsyn og rapporteringer i hver enkel delsektor. Det fungerer hemmende at den statlige delen av offentlig sektor på ett vis overvåker og overstyrer den kommunale delen (Meld. St. 30, 2019-2020, s. 28).

Torfing og Triantafillou (2016, s. 5) trekker også frem at den byråkratiske organisasjonsutformingen preger og hindrer innovasjonsmulighetene i offentlig sektor. Den offentlige sektoren er oppdelt med tydelige skiller mellom ulike oppgaver og ansvarsområder, der dette kan hemme og gjøre det vanskelig å samarbeide om en innovasjonsprosess. I tillegg setter rammene for innovasjonsarbeid i offentlig sektor noen særlige betingelser som innovasjonsaktørene må forholde seg til. Offentlig sektor må ta hensyn til en streng lovgivning og et omfattende regelverk som må ivaretas. Lovgivningen varierer også fra sektor til sektor, og dette kompliserer innovasjonsarbeidet ytterligere (Torfing & Triantafillou, 2016, s. 5). Kontekstuelle rammer for offentlig sektor kan også endre seg over relativt kort tid. Ulike kriser eller samfunnsutfordringer kan oppstå, der nye andre saker blir viktigere og kommer på den politiske agendaen (Meld. St. 30, 2019-2022, s. 19 og 28). Disse formelle barrierene kan samlet sett påvirke de til enhver tid gjeldende rammene, og ikke minst



det handlingsrommet som finnes for offentlig innovasjon. Det kan være med på å hindre offentlig innovasjonsarbeid og eventuelle innovasjonssamarbeid mellom de ulike delene av offentlig sektor.

### **Grunner for innovasjon i offentlig sektor**

Det finnes flere gode grunner til å innovere offentlig sektor. Å innovere har vært aktuelt lenge og er ikke et nytt fenomen i den private sektoren. Til motsetning har offentlig sektor hengt langt bak i denne utviklingen. Det offentlige omtales av Torfing & Triantafillou som et stivnet byråkrati som jobber etter et komplisert sett av regler, lover og rutiner (2016, s. 9). De beskriver at drivkreftene bak en innovasjon i noen tilfeller kan vise seg ved tilfeldigheter. Den kan for eksempel drives frem av ny forskning, nye teknologiske verktøy og løsninger på markedet, eller ny tilgjengelig kunnskap som bidrar til nye muligheter eller måter å tenke på (Torfing & Triantafillou, 2016, s. 10). I den offentlige sektoren fremmes gjerne en innovasjon gjennom klare handlingsplaner, reformer eller en målrettet strategi som skal etterfølges. Et eksempel er blant annet Meld. st. 30 (2019–2020) om *en innovativ offentlig sektor*.

I en innovasjonsprosess kan det også oppstå tilfeldige oppdagelser eller funn underveis i arbeidet. I offentlig sektor derimot, vil en innovasjon i utgangspunktet være en tilsiktet og planlagt handling (Torfing & Triantafillou 2016, s. 7). I andre sektorer kan man se at innovasjon kan knytte seg til visse type gevinster, eksempelvis økonomiske fordeler, et ønske om å lykkes eller skape noe nytt. I offentlig sektor ser man at insentivene bak ofte har stilt seg noe annerledes. Med New Public Management til grunn som styringsprinsipp, og et økende fokus på effektivitet, kostnad- og ressursbesparelser i det offentlige, blir det økonomiske perspektivet stadig viktigere også for denne sektoren (Rønning, 2021). Dette innebærer at offentlige virksomheter må ta hensyn til økonomiske faktorer og effektivitet når de utvikler og tilbyr tjenester til innbyggerne. Dette perspektivet kan føre til ulike tiltak som outsourcing av tjenester, konkurranseutsetting og offentlig-privat samarbeid, for å oppnå økt økonomisk effektivitet (Rønning, 2021). Men samtidig kan det føre til at visse velferdstjenester blir utsatt for markedskrefter og konkurranse. Derfor er det viktig å finne en balanse mellom behovet for kostnadseffektivitet, og hensynet til kvaliteten og tilgjengeligheten av velferdstjenester for innbyggerne (Rønning, 2021).

Det offentlige preges også av at innovasjonsarbeid i sektoren finansieres av innbyggernes skattebidrag og gjennom statlige budsjetter, som vil medføre økt ansvar og krav om forsvarlighet (Meld. St. 30, 2019-2020, s.14). Med disse kravene følger også en risiko for å miste legitimitet og tillit blant befolkningen. Dette kan være tilfellet dersom det offentlige sløser med ressurser og finansieringer, eller et innovativt prosjekt mislyktes (Torfing & Triantafillou, 2016, s. 19). Konsekvensene av slike utfall vil kunne ramme budsjetter og tjenestetilbud i andre deler av offentlig sektor, og til syvende og sist gå utover befolkningen som faktisk har betalt for det. Det er derfor viktig å gjøre gode vurderinger av hvorvidt innovasjonen er hensiktsmessig, gjennomførbar og forsvarlig å iverksette (Torfing & Triantafillou, 2016, s. 19). Å gjøre slike vurderinger er vanskelig når samfunnet og de offentlige tjenestene møter nye utfordringer og behov, som krever en vesentlig videreutvikling eller helt nye løsninger for å avhjelpe problemet.

### 3.2 Digitalisering

Digitalisering kan forstås som en prosess hvor organisasjoner legger til rette for og tar i bruk digitale teknologier for å skape positive endringer internt i kultur og struktur (Henriette et al., 2016, s. 2). Henriette et al. beskriver digitalisering som en gradvis prosess som starter med innføring og bruk av digitale teknologier, og som kan utvikle seg til en helhetlig transformasjon av organisasjonen (Henriette et al., 2016, s. 3). I tillegg til teknologi, handler digitalisering også om hvordan organisasjoner utnytter digital teknologi for å endre og tilpasse sosiotekniske strukturer (Osmundsen et al., 2018, s. 5; Yoo et al., 2010). Interessen for å digitalisere virksomheter er på ingen måte et nytt fenomen. Som man kan se gjennom teori- og forskningsbidrag rundt emnet, strekker de seg over flere tiår. Fagfolk har argumentert for digitalisering som en ny historisk transformasjon (Iden, et al., 2022, s. 22; Osmundsen et al., 2018,). Meninger rundt denne sammenligningen varierer, men flere bidrag sier noe om effekten digitalisering har på samfunnets fungering.

Iden og kollegaer (2022) introduserer synet på digitalisering som en av de definerende faktorene og egenskapene til epoken der digitalisering vil påvirke samfunnet, økonomien og også kulturelle perspektiv. Et annet bidrag beskriver at digitalisering sannsynligvis skjer innenfor en virksomhet, som en reaksjon og respons

på kontinuerlige endringer innen digitale teknologier, kombinert med at den digitale konkurransen og digitale brukeratferden øker (Andersen & Sannes, 2017). Videre beskriver de at de viktigste driverne for virksomheter som skal innovere og digitalisere, er kundens behov og krav. Slik hevder de at eksterne krefter kan drive frem digitalisering som et svar på å møte samfunnets nåværende behov, et behov som for øvrig alltid er i bevegelse (Andersen & Sannes, 2017). Det kan se ut som virkningen av digitalisering og digitale teknologier er betydelig. Fremveksten av digitalisering kan skape muligheter for å utvikle og innovere samfunnet, så vel som for enkeltpersoner, organisasjoner og virksomheter.

Digitaliseringsprosessen har gått lenger enn bare den mekaniske kodingen av tidligere manuelt og analogt format. Det innebærer også en organisering av de digitale prosessene og endringene det fører med seg (Osmundsen et al., 2018; Yoo et al., 2010). Når en digitalisering er i ferd med å bli iverksatt, endrer den også styringsmodellen og praksisen til en virksomhet, for å kunne passe inn med dagens og fremtidens teknologi (Andersen & Sannes, 2017). Andersen & Sannes (2017) argumenterer for at det er teknologi som driver en realisering av innovasjonsprosesser innenfor en organisasjon. Når organisasjoner gjør seg digitale, blir de også inkludert og kan delta i digitale plattformer og systemer, som igjen kan føre til nye partnerskap, innovasjons-muligheter og rekonfigurering (Osmundsen et al., 2018; Yoo et al., 2010). Digitaliseringen skaper altså muligheter, og gir en anvendelighet og fleksibilitet for virksomheten.

### 3.2.1 Digitalisering i offentlig sektor

Digitaliseringsdirektoratet er regjeringens fremste verktøy for digitalisering av offentlig sektor (Digitaliseringsdirektoratet, 2023, s. 3). Digitaliseringsdirektoratet drifter og videreutvikler viktige fellesløsninger og ivaretar strategisk samordning av digitalisering i sektoren. Digitaliseringsdirektoratet har staten, kommunene, næringsdrivende, frivillig sektor og innbyggerne som målgrupper (Digitaliseringsdirektoratet, 2023, s.3). Noen av hovedoppgavene til Digitaliseringsdirektoratet er blant annet å være premissgiver for innovasjon i offentlig sektor, og bidra til utvikling og gjennomføring av regjeringens IKT-politikk. De skal legge premissene for digitalisering og helhetlig informasjonsforvaltning i offentlig

sektor, koordinere tverrgående digitaliseringstiltak, og tilrettelegge for utvikling av digitale tjenester for innbyggere, kommuner og næringsliv. Videre vil de forvalte og videreutvikle fellesløsninger og ha ansvar for strategisk planlegging av en helhetlig digital infrastruktur for offentlig sektor (Digitaliseringsdirektoratet, 2023, s.4).

Regjeringens digitaliseringsstrategi kan sees som en driver for digitaliseringen av offentlig sektor. Regjeringen satser store ressurser, har en tydelig digitaliseringsstrategi og stiller økte krav til utviklingen av en digitalisert offentlig sektor. Regjeringens digitaliseringsstrategi - *En digital offentlig sektor (2019-2025)* har som hovedmål å gjøre hverdagen enklere for både innbyggere og næringslivet i Norge. Dette skal oppnås gjennom å forbedre tjenestetilbudet til befolkningen, samt å øke effektiviteten i offentlige virksomheter. Strategien tar også sikte på å legge til rette for økt verdiskapning og produktivitet i samfunnet som helhet.

For å nå disse målene vil regjeringen fortsette å investere i digitalisering og innovasjon i offentlig sektor, og stimulere til samarbeid mellom offentlige og private aktører. Videre vil det legges vekt på å utvikle og implementere teknologier som kan gi bedre kvalitet og effektivitet i tjenestene som tilbys, som for eksempel digital selvbetjening og automatisering av administrative oppgaver. Det vil også være en økt satsning på digital kompetanse og opplæring av offentlig ansatte, samt å sikre trygg og effektiv bruk av data i offentlig sektor. Målet med strategien er å skape en mer brukervennlig og effektiv offentlig sektor som kan gi bedre tjenester til innbyggerne. (En digital offentlig sektor, 2019-2025, s. 3). En slik tilnærming kan føre til at organisasjonen og dens struktur også må endres. Derfor handler dette like mye om endringsledelse, organisasjonsutvikling, forvaltningspolitikk og utvikling, som det handler om teknologiutvikling (En digital offentlig sektor, 2019-2025, s. 3).

Norsk offentlig sektor skal være verdensledende innen digitalisering av offentlige tjenester (Digitaliseringsdirektoratet, 2023). Digitaliseringen har skutt fart under pandemien, og Digitaliseringsdirektoratet skiver at de er godt i gang med å realisere målene i regjeringen og KS sin digitaliseringsstrategi mot 2025. I strategien fremheves det at digitaliseringsarbeidet ikke bare handler om hva vi skal digitalisere, men også hvordan digitalisering kan være innovativ og bidra til økt effektivisering. Å sette tjenestebrukeren i sentrum er ikke alltid forenlig med effektiviseringen av den

offentlige sektoren. De peker på at det trengs mer kraft i arbeidet med digital sikkerhet ovenfor brukerne. Digitalt utenforskap og brukernes tillit til offentlige digitale tjenester, bør adresseres og jobbes med i dette arbeidet fremover (Digitaliseringsdirektoratet, 2023).

For å komme tilbake til den generelle digitaliseringen igjen, er det en annen vinkling som baserer seg på definisjonen til Yoo et al. (2010, s. 6). Den forklarer at digitalisering er mye mer enn kun prosessen med å *digitisere* noe. Mange forbinder digitalisering med å konvertere analog informasjon til et digitalt format. Et eksempel på dette er da KS gjorde barnevernstjenestens løsning om å sende en bekymringsmelding i papirformat, om til en ny digital portal i elektronisk meldingsformat. Men digitalisering innebærer også en endring eller omorganisering av flere kulturelle og sosiotekniske elementer, samt en vesentlig endring eksempelvis tjenesten som tilbys (Osmundsen et al., 2018; Yoo et al, 2010). Hvis en slik sett tenker på digitalisering utover den rent tekniske delen, blir noen andre sentrale begrep relevant å se på. Begrep som ofte omtales i forbindelse med digitalisering, er nemlig digital transformasjon og digital innovasjon.

### 3.3 Digital transformasjon og innovasjon

Digital transformasjon er et begrep som kan være vanskelig å få grep om og definere (Iden et al., 2022, s. 109). Osmundsen et al., (2018) bemerker at for å få en full forståelse av konseptet, må man forstå begrepene digitalisering og digital innovasjon som er tett knyttet til konseptet om digital transformasjon.

Yoo et al., (2010, s. 6) definerer digital innovasjon som innovasjonsprosesser innenfor virksomheter, som er betinget av digitale teknologier som fører til nye mulige former for digitalisering. Yoo et al. (2010) beskriver digital innovasjon som en prosess hvor digital teknologi kombineres på nye måter for å utvikle nye produkter eller tjenester som gir økt verdi til brukerne (Osmundsen et al., 2018, s. 8). Denne tilnærmingen innebærer at organisasjoner ikke bare tar i bruk eksisterende teknologi på nye måter, men også utvikler helt nye løsninger for å imøtekomme brukernes behov og ønsker. Ved å utvikle nye digitale produkter og tjenester, kan organisasjoner skape nye inntektsstrømmer og øke sin konkurransekraft

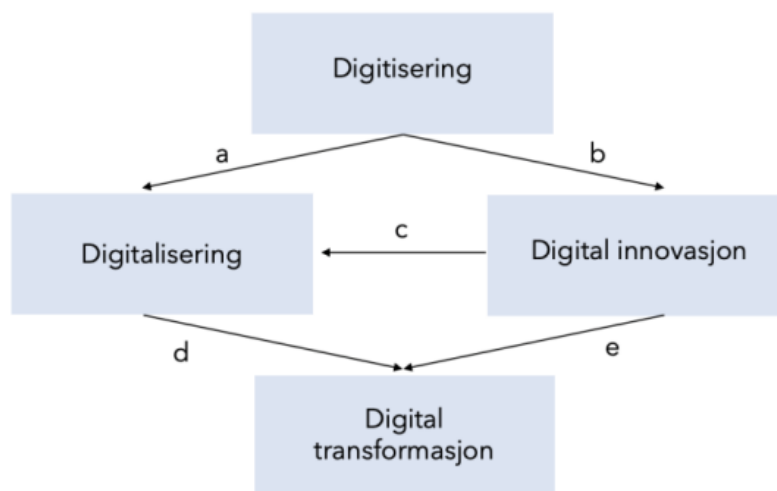
(Osmundsen et al., 2018). Dette kan være prosessen med å utvikle nye applikasjoner, fagsystemer, tjenester eller produkter. Et spørsmål som ofte diskuteres er hva digitalisering kan tilby virksomheter, og hva som gjør digitale innovasjoner annerledes fra de ikke-digitale. Siden digitale innovasjoner er betinget av tilgjengelig digital teknologi, trenger virksomheten også tilgang til ulike digitale verktøy (Osmundsen et al., 2018). Et viktig moment er også betydningen av resultatet som digital innovasjon kan skape, og som er direkte muliggjort gjennom IT.

Osmundsen et al., (2018) beskriver digital innovasjon som en prosess og et resultat, der prosessen inkluderer digital teknologi som kombineres på nye måter for å skape verdier for brukere av innovasjonen. I fortsettelsen av dette må virksomheter som iverksetter en digital innovasjon vurdere og være forberedt på at denne prosessen kan virke inn som forstyrrende for organisasjonen. Disse forstyrrelsene kan skape uro eller påvirke attributtene i virksomheten (Osmundsen et al., 2018). Prosessen kan også sette i gang en endrende transformasjon i virksomheten, om det så var tiltenkt eller ikke.

Digital transformasjon beskrives som en helhetlig endring i virksomheten, gjennom en prosess som er trigget frem, formet og muliggjort av digital teknologi (Iden et al., 2022, s. 109). Iden og kollegaer (2022) bemerker at når en virksomhet går gjennom digitale transformasjonsprosesser, er det essensielt å kunne identifisere de sentrale kulturelle verdiene innad i virksomheten. Disse kan virke hjelpsomme i prosessen med å implementere en digital transformasjon. Blant annet trekkes det frem at gjensidig tillit mellom organisasjonsledere og de ansatte er viktig for å utvikle en ønsket organisasjonskultur knyttet til digitaliserende transformasjoner (Iden et al. 2022, s. 20). Hvordan virksomheten reagerer på transformasjonsprosessen er altså veldig avhengig av organisasjonens struktur og kultur knyttet til endringer.

Basert på beskrivelsene av digitalisering og digital innovasjon, kan man oppfatte digital transformasjon som en prosess over tid, hvor digitalisering og digital innovasjon fører til en helhetlig endring og transformasjon av virksomheten.

Begrepene om digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon beskriver ulike prosesser, men er som vi har sett tett relatert til hverandre. Begrepenes sammenheng er betinget av noen spesifikke vilkår ifølge Iden et al. (2022). Det første er at alle komponentene bygger på digital teknologi. Videre er det en forutsetning at data er på digitalt format, og at digitale innovasjoner utnyttes i digitaliseringsprosjekter. Det siste vilkåret handler om at både digitalisering og digital innovasjon over tid vil kunne lede til omfattende og transformerende endringer (Iden et al. 2022, s. 20). Med disse vilkårene til grunn, har Iden og kollegaer (2022) utviklet en modell som viser hvordan digitisering og de overnevnte begrepene henger sammen:



Figur 1 hentet fra: Iden et al., 2022, s.20

Figur 1 er en modell som illustrerer hvordan digitisering, digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon interagerer og er relatert. Modellen viser hvordan digitisering er et nødvendig teknisk krav for digitalisering (a) og digital innovasjon (b). Digital innovasjon kan føre til digitalisering (c), der kombinasjonen av disse to kan føre til en betydelig endring i virksomheten (d og e). Denne endringen kalles digital transformasjon og utvikler seg når digitisering og digital innovasjon brukes sammen over tid (Iden et al. 2022, s. 21).

### 3.4 Samfunnsøkonomisk analyse av DigiBarnevern

Videre i dette kapittelet presenteres to empiriske bidrag, som ble ansett relevante og nyttige for å belyse temaet og problemstillingene ytterligere. Det første bidraget er en samfunnsøkonomisk analyse av DigiBarnevern-prosjektet, som bidrar til å si noe om behovene og utfordringene som lå til grunn for DigiBarnevern prosjektet.

Det er gjort en samfunnsøkonomisk analyse av de samlede leveransene i prosjektet DigiBarnevern, som er utarbeidet av Analyseavdelingen i Barne- ungdoms- og familiedirektoratet (Bufdir). I arbeidet med endringene i barnevernloven og en ny barnevernreform (Prop. 73 L, 2017) gjennomførte BFD i forkant en grundig kartlegging av utfordringene i barnevernet. Departementet trakk frem en rekke områder som hadde behov for en reform med endringer, med bakgrunn i de utfordringene som ble vurdert å være tilstede fra begynnelsen (Bufdir, u.å., s. 3).

Dagens utfordringer på barnevernområdet er omfattende og komplekse, og dette omtales jevnlig i samfunnsdebatten og i mediene (Bufdir, u.å., s. 11). Den samfunnsøkonomiske analysen beskriver at *«Løsningene skal bidra til en digital transformasjon av barnevernet og gi både kontaktpersoner, ledere, barn, unge, foresatte, og andre aktuelle aktører bedre verktøy til saksbehandling, styring, medvirkning og samhandling»* (s. 27). DigiBarnevern ønsker en ny løsning i tråd med fremtidens krav, og som på en effektiv måte støtter opp under det forvaltningsansvaret det kommunale barnevernet har. Det vil være sentralt for det digitale arbeidet som kommer i kommunene (Bufdir, u.å., s. 27). Analysen trekker frem at heller ikke DigiBarnevern-prosjektet vil kunne løse mer enn deler av de sammensatte utfordringene som finnes i sektoren. Analysen gjør en grundig gjennomgang av de største utfordringene i dagens barnevern, herunder systemutfordringer og oppgaveløsning, ineffektiv ressursbruk og manuell saksbehandling, samt et behov for økt kompetanse.

#### **Systemutfordringer og oppgaveløsning:**

Systemutfordringer og oppgaveløsningen i barnevernstjenestene er en kategori som inneholder omfattende spørsmål om hvordan barnevernsarbeidet utføres i praksis, sett fra både utførere og mottakere av tjenestene (Bufdir, u.å., s. 15). Her trekkes



blant annet informasjonssikkerhet frem som en utfordring, da informasjonsdelingen foregår på en lite effektiv og sikker måte mellom aktørene i barnevernet. Informasjonsvekslingen foregår ofte ved bruk av papir, post eller telefon og ikke krypterte digitale løsninger (Bufdir, u.å., s. 16).

Videre trekkes systematikk og kvalitet i saksbehandlingen frem. Denne kritikken handler om manglende systematikk i barnevernsarbeidet, der de skjønsmessige vurderingene er for mye preget av vilkårlighet. De ansatte i barnevernstjenestene mangler faglig støtte i arbeidsprosessen, og trenger tilgang på digitale verktøy med tydeligere faglige føringer som kan bidra til å kvalitetssikre arbeidet. Et slikt system bidrar til systematisk dokumentasjon og informasjonshåndtering. Kritikken går også på at sammenlignbare skandinaviske land har innført faglige kvalitetssystemer som gir saksbehandlerne veiledning i de ulike fasene av en barnevernssak. Norge mangler et tilsvarende faglig rammeverk for barnevernet, som nå skal innføres gjennom den ene leveransen i DigiBarnevern; «Barnevernfaglig kvalitetssystem» (Bufdir, u.å., s. 16).

### **Ineffektiv ressursbruk og manuell saksbehandling:**

Barnverntjenestens arbeid består i stor grad av manuell saksbehandling. Den samfunnsøkonomiske analysen beskriver at det er liten grad av sikker elektronisk informasjonsdeling på tvers av kommunene eller med andre samarbeidspartnere (Bufdir, u.å., s. 15). Dette er et stort hinder for en effektiv samhandling i barnevernet. Analysen beskriver videre at dagens arbeidsprosesser består av en utstrakt bruk av manuelle prosesser. De fleste kommuner bruker fysiske arkivmapper for å oppbevare dokumentene i en barnevernssak. Videre er det mange kommuner som mangler mobile løsninger for å dokumentere barnevernssaken. Dette er noe som utfordrer kvaliteten og effektiviteten i saksbehandlingen.

Behovet for en effektivisert saksbehandling må også begrunnes i at man ser en økt saksmengde i barneverntjenestene. Andelen av undersøkelser som ble behandlet innen fristen på tre måneder, lå i 2015 på kun 83 prosent (Bufdir, u.å., s. 17). Den samfunnsøkonomiske analysen peker på at nettopp dette understreker behovet for nye verktøy og arbeidsprosesser, som kan bidra til mer effektiv saksbehandling og overholdelse av fristen i de lovpålagte oppgavene.

## **Bruken av digitalisering og IKT-løsninger i offentlig sektor:**

En annen utfordring analysen peker på handler om dagens nivå av digitalisering i offentlig sektor. Det er dokumentert at bruken av IKT- og digitale løsninger i det offentlige er på et lavere nivå enn det som er optimalt for en god oppgaveløsning i sektoren (Bufdir, u.å., s. 19). I meldingen Digital Agenda (gjengitt i Bufdir, u.å., s. 19) presenteres regjeringens overordnede politikk for hvordan Norge kan utnytte IKT til samfunnets beste gjennom følgende fem hovedprioriteringer:

- *Brukeren i sentrum*
- *IKT er en vesentlig innsatsfaktor for innovasjon og produktivitet*
- *Styrket digital kompetanse og deltakelse*
- *Effektiv digitalisering av offentlig sektor*
- *Godt personvern og god informasjonssikkerhet*

I meldingen Digital Agenda tydeliggjøres et ønske om innovasjon og nye løsninger ved bruk av IKT og digitalisering. Den samfunnsøkonomiske analysen gjengir blant annet at regjeringen ønsker en sterkere styring og samordning som involverer flere virksomheter, forvaltningsnivåer eller sektorer. Videre mener regjeringen at det er behov for å ta nasjonale grep for å få økt digitalisering av oppgaver som løses på tvers i forvaltningen. Produktivitetskommissjonen skriver følgende i sin første rapport:

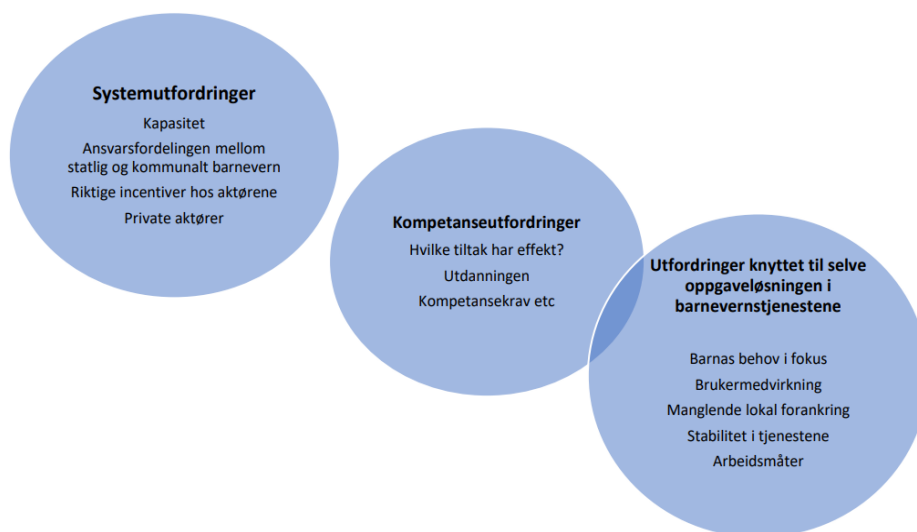
*Potensialet som ligger i bruk av IKT og digital kommunikasjon må utnyttes bedre, i blant annet helse- og omsorgssektoren ... Utfordringen gjelder generelt i offentlig sektor, men er også i høyeste grad gjeldende i barnevernet, hvor kvaliteten på de eksisterende kommunale barnevernsløsningene vurderes som lavt eller hvor man baserer seg på manuelle løsninger. Utfordringen forventes også å bli større i årene fremover dersom ingen store grep tas på dette området (Utdrag hentet fra: Bufdir, u.å., s. 19).*

Den samfunnsøkonomiske analysen beskriver at produktivitetskommissjonens rapporter, understreker at det vil stilles stadig økende krav til det offentlige om innovering og digitalisering for å øke effektiviteten. Kravene til økt effektivisering blir også trukket frem i Bufdirs høringsinnspill til arbeidet med regionreformen i 2018.

Buudir identifiserer fremtidsbildet innenfor det offentlige barnevernet, og trekker blant annet frem at:

*«Vi ser videre at kravene som stilles til fremtidige likeverdige tjenester innenfor alle velferdssektorer vil øke ... I forlengelsen av dette, kommer kravet til ytterligere digitalisering av tjenestene ... Slik direktoratet ser det er det viktig å fortsette arbeidet med å modernisere velferdstjenestene gjennom økt mulighet for borgerne til å bruke felles digitale tjenester, og sikre at personalressursene brukes der det er behov for å bruke ekspertisen til å veilede barn, unge og familier» (Utdrag hentet fra: Buudir, u.å., s. 19).*

Den samfunnsøkonomiske analysen peker på en rekke faktorer som er med på å utgjøre utfordringsbildet for barnevernet, men jeg har ovenfor trukket frem de som i størst grad knytter seg til digitalisering og innovasjon i offentlig barnevernssektor. Nedenfor følger en figur presentert i den samfunnsøkonomiske analysen, s. 13:



*(Figur presentert i den samfunnsøkonomiske analysen, s. 13)*

### 3.5 Digitaliseringen av NAV

Dette bidraget handler om digitaliseringen av NAV. Forsker Ida Bring Løberg sier noe om konsekvensene og virkningene av digitaliseringen, etter en lengre tid med bruk av digitale tjenester. Det ble ansett som et nyttig eksempel for å belyse temaet om innovasjon og digitalisering i en annen del av offentlig sektor.

I NAV-rapport (2023:3) om «*Fremtidens møteplasser i NAV – Hvordan digitalisering former møtene mellom forvaltningen og brukere frem mot 2030*», skrevet av forsker Ida Bring Løberg fra Arbeids- og velferdsdirektoratet trekkes det frem at digitalisering har blitt en stadig viktigere del av offentlig sektor. Digitalisering har gjort det enklere for innbyggere å få tilgang til offentlige tjenester. NAV har eksempelvis innført en rekke digitale tjenester som gjør det enklere for brukerne å søke om støtte og få oversikt over egen situasjon. Digitalisering har også ført til økt effektivitet og produktivitet i NAV. Digitaliseringen har gjort det lettere å behandle søknader og utbetalinger, der det samtidig har bidratt til å redusere risikoen for feil (NAV-rapport, 2023:3, s. 5). Dette har spart både tid, penger og ressurser, både for brukerne, ansatte og NAV som virksomhet.

Løberg beskriver også store utfordringer ved digitaliseringen av NAV, og understreker at NAVs oppgaver best løses av både mennesker og teknologi I et forskerintervju diskuterer Løberg baksidene ved digitaliseringen av offentlige tjenester, og konsekvensene det kan gi for brukere og ansatte - med NAV som et eksempel (Gullestad, 2022). Løberg peker på at digitaliseringen kan føre til at personer med dårlig digital kompetanse ikke får kontakt med NAV og dermed havner i et digitalt utenforskap. Dette kan være spesielt utfordrende for de som allerede er i en sårbar situasjon, og det kan på sikt føre til økt sosial ulikhet.

Intern motstand mot digitale systemer kan også føre til at saksbehandlere forsøker å omgå systemene, noe som tar både tid og ressurser. Teknologien kan nemlig brukes på ulike måter ved blant annet å kontrollere saksbehandlere eller sikre feil ved førstelinjas skjønnsbruk. Tross sikring av mulige feil, kan digitaliseringen likevel føre til en for stor grad av standardisering. Det finnes eksempler på at automatiseringen reduserer skjønnsutøvelsen, slik at det er systemet som ender med å ta beslutningen. Videre kan digitaliseringen øke risikoen for sikkerhet- og personvernbrudd. Totalt sett er dette konsekvenser få tenker over, hevder Løberg. Samtidig opplever hun at brukerne forventer at offentlig sektor er tilgjengelig digitalt, og at de ofte vil finne informasjon og løse enkelte behov over nett. Løberg opplever at det er en etterspørsel der, og det ligger store muligheter i digitaliseringen av NAV (Gullestad, publisert 26.11.22).

## 4 Metode

I dette kapittelet presenteres det vitenskapelige utgangspunktet og den anvendte metoden for innsamling av data i masteravhandlingen. Jeg starter med å redegjøre for det vitenskapsteoretiske perspektivet som ligger til grunn for utformingen av problemstillingen og valgt forskningsdesign. Videre redegjør jeg for innsamling av data, samt håndteringen av informasjonen som er brukt i analysedelen. Til slutt går jeg gjennom etiske vurderinger i avhandlingen.

### 4.1 Vitenskapsfilosofiske perspektiver

I planleggingen av masteravhandlingen måtte jeg vurdere hvilke vitenskapsfilosofiske perspektiver som inspirerer denne undersøkelsen. I forskningsprosessen vil det vitenskapsfilosofiske utgangspunktet være retningsgivende for blant annet forskningsdesign, analyse og tolkning. Forskerens forforståelse preges av kompetansen og de personlige erfaringene som ligger til grunn, og slik påvirkes forskningsstrategien som velges (Nyeng, 2017). Leseth og Tellmann (2018) beskriver at alle mennesker ser og oppfatter verden på ulike måter, og at det dermed er vanskelig å få en felles allmenn forståelse av hvordan den faktiske verden fremstår. Det vil si at verden oppfattes og forstås ulikt av alle oss som står i den. Disse ulike perspektivene og oppfatningene av verden vil gi implikasjoner for valg av forskningsdesign, også i denne avhandlingen.

Denne masteravhandlingen er først og fremst inspirert av en hermeneutisk og fortolkende tilnærming. Informantene kommer med ulike perspektiv på digitalisering og innovasjon i barnevernssektoren, og jeg må dermed fortolke deltakernes subjektive opplevelser og erfaringer utfra deres perspektiv. Deres tolkninger må jeg som forsker igjen tolke og analysere utfra mitt ståsted, og dette kaller Nyeng (2017) for *dobbel hermeneutikk*. I arbeidet har jeg brukt den hermeneutiske sirkel som en tilnærming for å forstå og tolke tekster, samt hvordan egne tolkninger endres i lys av nye innsikter og kunnskap. Sentralt for den hermeneutiske sirkel står samspillet mellom helheten og delene (Nyeng, 2017). Ifølge denne teorien må vi forstå delene av en tekst for å forstå helheten, og forstå helheten for å forstå delene. Med andre ord så starter vi en forskning med en forforståelse basert på vår tidligere erfaring og

kunnskap. Vi bruker denne forforståelsen til å tolke og forstå tekstens deler, og disse tolkningene bidrar igjen til å forme vår nye forståelse av helheten (Nyeng, 2017). Ved å gjøre intervjuer og analysere ulike rapporter og teori som omhandlet innovasjon og digitalisering, kunne jeg ta inn ny informasjon og justere mine egne forventninger og forståelser. Dette skapte en syklus av å få informasjon, analysere og reflektere. Slik ble jeg i stand til å trekke noen konklusjoner, og til slutt formulere mine egne tanker om betydningen av innovasjon og digitalisering i offentlig sektor. Jeg kunne også reflektere over mine tidligere forventninger til temaet, og vurdere hvorvidt de ble bekreftet eller motbevist av den informasjon jeg analyserte gjennom intervjuer og tekst i løpet av arbeidet.

## 4.2 Forskningsdesign og metodisk tilnærming

Designet av en studie, sier noe om den overordnede metodiske planen for forskningsprosessen. Dette kalles forskningsdesign, og innebærer en plan fra formuleringen av problemstillingen til analysen av funnene (Leseth & Tellmann, 2018, s. 33). Før arbeidet begynte måtte jeg ta noen valg og lage en strategi for forskningen. Det er viktig å skreddersy forskningsdesignet til det enkelte prosjektet, med sikte på å besvare problemstillingene på en best mulig måte (Leseth & Tellmann, 2018, s. 34).

Det er viktig å kunne forstå og kjenne igjen forskningsdesignet, for å kunne vurdere kvaliteten på forskningen. Valget av retningen, avhenger av forskningsspørsmålet og hva som er best egnet for forskningen. Forskningens formål avgjør derfor hvilket forskningsdesign som kreves, enten det er å beskrive, forklare, forstå eller gi generaliserbar kunnskap (Leseth & Tellmann, 2018, s. 36). Valgene man må ta i et forskningsdesign handler blant annet om å bestemme hva som skal observeres eller forskes på, og hvordan forskningen skal bli gjort. Videre kan forskningsdesignet si noe om de valgene man gjør i et forskningsprosjekt, om hvilke data som skal samles inn og fra hvem de skal samles inn. Designet forklarer også hvordan dataene vil analyseres, og hvordan dette vil genere svar på spørsmålene som er sentrale for forskningen (Leseth & Tellmann, 2018).

Forskningsdesignet kan være enten ekstensiv eller intensiv, som ofte antyder skillet mellom kvantitativ og kvalitativ forskning (Leseth & Tellmann, 2018, s. 34). Et ekstensivt forskningsdesign betyr at forskeren arbeider med mange enheter, men færre variabler, og vanligvis brukes i kvantitative studier. Ved bruk av et intensivt forskningsdesign arbeider forskeren med få enheter, men flere variabler, der det samles inn mye informasjon om hver enhet. Dette er et vanlig forskningsdesign ved kvalitative studier, der hensikten er å få informasjon som gir en økt forståelse ved å gå i dybden av det fenomenet man undersøker. I denne masteroppgaven brukes derfor et intensivt design og kvalitativ tilnærming, der jeg tar utgangspunkt i et konkret digitaliseringsprosjekt. Ved hjelp av teori og empiri som foreligger, kombinert med intervjuer av nøkkelaktører, går jeg i dybden av problemstillingene ved å undersøke innovasjon og digitalisering i offentlig sektor med utgangspunkt i prosjektet DigiBarnevern.

Valget ble ansett som passende på grunn av ønsket om en utforskende tilnærming. En utforskende og intensiv forskning starter ofte med å identifisere et fenomen som ikke er åpenbart, og deretter utforske dette fenomenet i dybden (Leseth & Tellmann, 2018). Denne typen forskningsdesign er verdifull når man skal søke ny innsikt om et emne, stille spørsmål ved noe eller vurdere noe i et nytt lys. En slik studie er spesielt nyttig når forskeren ønsker å avklare sin forståelse av en problemstilling, eller om det er ønskelig å finne ut mer om den nøyaktige bakgrunnen til et problem (Leseth & Tellmann, 2018). For min avhandling ble det aktuelt å gjøre begge deler.

Valget av design og forskningstilnærmingen vil gjøre meg i stand til å utføre en interaktiv forskningsprosess, når det gjelder forholdet mellom teori og data, typisk for intensiv forskning (Leseth & Tellmann, 2018). Ved å gjennomføre en litteraturgjennomgang, fant jeg mangel på litteratur og beskrivelser av den effekten digitaliseringen og innovasjon har på offentlig barnevernssektor spesielt. Det ble derfor sentralt i å supplere med politiske og empiriske bidrag, som kunne sette temaet i sammenheng med offentlig sektor. Funnene fra intervjuer var nødvendige for å belyse det aktuelle DigiBarnevern-prosjektet. Flere av informantene hadde dyp og god kjennskap til arbeidet og de problemstillingene oppgaven reiser.

### 4.3 Kvalitativt intervju

Innsamling av data i en kvalitativ forskning gjøres ofte gjennom tekst, tale og språk i intervjuer (Johannessen et al, 2020, s. 105). Primærdataene i denne avhandlingen ble derfor samlet inn gjennom muntlige intervjuer som ble transkribert til tekst. Muntlige intervjuer ga meg også muligheten til å observere og tolke deltakernes kroppsspråk, i sammenheng med det vi snakket om. Egnetheten av intervju som metode, avhenger av type studie og formål (Johannessen et al, 2020, s. 106). Intervju er imidlertid ikke en metode som passer til alle studier, og derfor må intervjuet gjennomføres på en hensiktsmessig og tilpasset måte. I tillegg er det lurt å vurdere hvorvidt man benytter seg av en intervjuguide.

Ved gjennomføring av kvalitative intervjuer nevnes ofte tre ulike strategier; strukturerte, semistrukturerte og ustrukturerte intervjuer (Johannessen et al, 2020, s. 109). Som forsker ønsket jeg dyp og grundig informasjon fra alle deltakerne, knyttet til de samme temaene, men uten å gå glipp av muligheten til å få ekstra informasjon som deltakeren ønsket å tilføye av relevans. Jeg valgte derfor semistrukturerte intervjuer med en mer strukturert intervjuguide til grunn. Å åpne for andre svar eller vinklinger, samt å gi fleksibilitet rundt temaene var derfor viktig for datainnsamlingen. Grunnet min begrensede erfaring innenfor oppgavens tema, skapte dette også et behov for en viss struktur i intervjuene. Mitt forhåndsformulerte forskningsspørsmål med planlagte tema og underspørsmål, ga et godt utgangspunkt for strukturen i intervjuguiden. Med dette tatt i betraktning ble valget om semistrukturerte intervjuer, ved bruk av intervjuguide, hensiktsmessig for oppgaven. Det ga meg noen grunnleggende rammer, kombinert med en større fleksibilitet ved innsamling av data.

#### 4.3.1 Utvalg og innsamling

Ved bruk av intervjuer kreves det at man tenker over variasjonen i utvalget av intervjudeltakere. Jeg gjorde et utvalg basert på det Leseth og Tellmann beskriver som et homogent utvalg. Det betyr at forskeren velger seg informanter som har mest mulig like egenskaper knyttet til det forskeren studerer (Leseth & Tellmann, 2018, s. 53). Ved valg av informanter ønsket jeg å finne deltakere som kunne svare på samme spørsmål og gi en god innsikt på feltet. Derfor endte jeg med å kun velge deltakere som hadde kjennskap og erfaringer med barnevernssektoren, eller det



konkrete DigiBarnevern-prosjektet. I utgangspunktet gjorde jeg undersøkelser i sektoren etter aktuelle intervjudeltakere, men også mitt personlige nettverk gjennom arbeidsplassen ble vurdert. Selv om nettverket mitt ikke viste seg å være en nyttig kilde for å finne aktuelle deltakere, fant jeg andre deltakere gjennom søk på nettet etter relevante involverte i blant annet Bufdir og KS. Med utvidet nettverk og nettsøk kontaktet jeg flere, der det var fem personer som ønsket å delta i studien. Ett av intervjuene ble imidlertid avlyst på kort varsel, da en uforutsett hendelse oppstod.

Nedenfor følger en tabell med oversikt over variasjonen på informantene som deltok i studien. Informantene står i tilfeldig rekkefølge, og har ikke noen sammenheng med informantenes nummerering i funndelen.

<b>Nr.</b>	<b>Tilknytning til prosjektet gjennom:</b>	<b>Del av prosjektet:</b>
1	Bufdir	Stat
2	Bufdir	Stat
3	KS	Kommune
4	Trondheim kommune	Kommune
5	Trondheim kommune	Kommune

#### 4.3.2 Dataanalyse

Å gjennomføre en god dataanalyse er viktig for å strukturere og presentere de relevante funnene. Jeg samlet inn om lag fem timer med intervjudata og endte opp med 55 sider transkripsjon. Jeg startet med å bli kjent med datamaterialet og undersøke ulike metoder for dataanalyse, for å finne den som egnest seg best.

I denne studien brukes en forenklet tematisk analyse (fra Johansen et al, 2018), for å finne mønstre og skille funnene i datamaterialet. En tematisk analyse organiserer og beskriver de innsamlede dataene etter temaer (Braun & Clarke, 2006). Et tema er beskrivende for noe viktig knyttet til det aktuelle forskningsspørsmålet, som deretter fanges opp gjennom funnene i de innsamlede dataene. Tematisk analyse er en fleksibel og nyttig metode, som kan gi innsikt i et komplekst datamateriale. Braun og

Clarke (2006) peker på at fleksibiliteten også kan skape utfordringer når det er mye funn og datamateriale. De anbefaler derfor å bruke et teoretisk rammeverk til grunn, som en retningslinje for analysen. Dette beskriver jeg mot slutten av delkapitlet.

En tematisk analyse kan være omfattende, men Johannessen og kollegaer (2018, s. 279–313) presenterer en firetrinns versjon av metoden til Braun og Clarke:

1. Forberedelse: som betyr å gå gjennom og bli kjent med datamaterialet.
2. Koding: som betyr å markere viktige stikkord og tekstutdrag i dataene.
3. Kategorisering: som betyr å sortere materialet etter mer overordnede temaer.
4. Rapportering: som innebærer å skrive selve analysen.

I denne avhandlingen omhandlet den tematiske analysen, temaer som har vist seg sentrale i de innsamlede dataene. Dette ble gjort gjennom funn i de transkriberte intervjuene, som ble knyttet opp til presentert teori og empiri. Analysemetoden bidro til å identifisere og finne ulike mønstre i funnene oppdelt i temaer og datakategorier. Innledningsvis startet jeg med å bli kjent og sortere bort de delene av intervjuene som ikke var relevant å bruke i den videre avhandlingen. Deretter begynte jeg kodingen med å notere ned alle begrepene som ble betydelig nevnt i de transkriberte intervjuene, noe som viste seg å være nærmere 60 begrep. Derfor måtte jeg begynne å kategorisere de beslektede begrepene til færre hoved-temaer. For eksempel ble begreper om standardisering, forenkling, strømlinjeutforming og automatisering slått sammen til ett overordnet tema om effektivitet. Til slutt satt jeg igjen med 7 overordnede temakategorier, for bruk i videre analyse og rapportering:

Utkast til temaer:

1. Fagutøvelse, kompetanse
2. Samarbeid, omdømme, likhet
3. Forenkling, automatisering
4. Økonomi, politikk, samarbeid
5. Faglig skjønn og faglig støtte
6. Innsyn, sikkerhet, medvirkning
7. Endring, digital innovasjon

Tema-kategorier:

1. Kvalitet
2. Tillit
3. Effektivitet
4. Organisering
5. Faglige vurderinger
6. Brukerorientering
7. Digital transformasjon

Funn og analyse i kapittel 5 struktureres med utgangspunkt i disse syv overordnede temakategoriene. Med bakgrunn i problemstillingene og det teoretiske og empiriske rammeverket som til grunn for avhandlingen, er flere av kapitlene i avhandlingen strukturert med delkapitler etter en tredelt kategorisering;

«*innovasjon og digitalisering*», «*bakgrunn og behov*» og «*muligheter og utfordringer*»

Denne strukturen ble brukt gjennomgående ved både presentasjonen av funn og diskusjon i kapittel 5 og 6, samt i intervjuguiden.

#### 4.4 Forskningsetikk

Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap mm. har vedtatt noen etiske retningslinjer for forskning (NESH, 2021, s. 7-9). Her trekkes blant annet tre viktige forskningshensyn frem: Informantenes autonomi, forskerens plikt til å respektere informanten og forskerens ansvar for å hindre skade og konsekvenser.

En ansvarlig beskyttelse og respekt av intervjudeltakerne, stod sentralt i arbeidet med datainnsamlingen. Deltakerne fikk god informasjon i forkant av intervjuene, de ble informert om studiens frivillighet og at de når som helst kunne trekke seg fra deltakelsen. De ble også informert om muligheten til å få innsyn i egen transkripsjon, samt til uten å oppgi grunn trekke tilbake sin informasjon. Et annet sentralt prinsipp for forskningen var å sikre at deltakere ikke fikk negative konsekvenser av deltakelsen (NESH, 2021, s. 27), og sørge for at deltakernes informasjon ble behandlet på en respektfull måte.

Det å sikre at deltakernes personvern var tilstrekkelig beskyttet så vel som deres anonymitet, var også viktig for å etterfølge en god forskningsetikk (NESH, 2021, s. 23). Som en del av forskningsdesignet bestemte jeg meg derfor for at intervjudeltakerne sine identiteter forble anonyme. Jeg valgte ikke å registrere deltakernes navn eller stilling. I stedet stilte jeg dem generelle spørsmål om hva deres primære erfaringer og arbeidsvirke har bestått av, samt hva som var deres tilknytning til DigiBarnevern eller barnevernsektoren for øvrig. Spørsmålene ble også laget med forsiktighet, slik at det ikke var nødvendig å stille spørsmål som kan identifisere eller oppleves som sensitive for deltakerne.

Et annet etisk forskningsprinsipp er å sørge for et fullt informert samtykke fra intervjudeltakerne, med grundig informasjon om deres personvern og anonymitet (NESH, 2021, s. 18). For å sikre dette sendte jeg ut et informasjonsskriv og samtykkeskjema til hver deltaker i forkant av intervjuene. Disse ble gjennomgått og signert av begge parter før intervjuet ble gjennomført. Konfidensialiteten ved forskningsdataene ble sikret ved å hindre tilgang til dataene for andre enn meg selv. Dette ble gjort ved å lagre dataene, både lydopptak og transkripsjoner, på en privat og passord beskyttet enhet. I tillegg ble deltakerne navnet etter fargekoder.

#### 4.5 Forskningskvalitet

Guba og Lincoln (1994) utviklet fire kriterier for kvalitativ forskning. De fire kriteriene var pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftelse (referert til i Johannessen et al., 2020, s. 249). Pålitelighet og reliabilitet refererer til stabiliteten ved datainnsamlingen, som blant annet betyr hvor konsistent, metodisk og godt organisert intervjuene ble utformet og gjennomført under arbeidsprosessen. Troverdighetskriteriet handler om hvordan forskeren skal sørge for at funnene samsvarer med intensjonen bak studien. Videre bør forskere gi en faktisk beskrivelse av virkeligheten slik deltakeren oppfatter det, der deltakeren skal kunne kjenne seg igjen i beskrivelsen.

Kriteriet med overførbarhet påvirkes av kvaliteten i utvalget og hvordan utvalgets resultater presenteres. Slik kan man også se om funnene viser til en overførbarhet eller om det finnes noen felles trekk med andre eller sektorer. Kriteriet om bekreftelse i studien, handler om en vurdering av objektiviteten i studien. Da vurderes gyldigheten utfra hvor godt resultatene samsvarer med allerede etablerte teorier og funn fra tidligere, samt om forskningen blir vurdert som legitim (Johannessen et al., 2020, s. 252).

*Påliteligheten* ble ivaretatt ved å sette meg inn i metoden og forskningsdesignet jeg valgte, og deretter planlegge datainnsamlingen grundig. Dette ble blant annet gjort ved å loggføre alle prosessene i arbeidet, og ved innhenting av data. Det ble søkt etter en sammenheng under datainnsamlingsprosessen, der jeg søkte å holde orden og konsistens i intervjuene. For å øke påliteligheten valgte jeg full åpenhet med

intervjudeltakerne, og delte all informasjon om intensjonen og bakgrunnen for forskningsprosessen underveis i prosessen. Samtidig var det viktig å være nøye med å beskytte deltakernes forforståelse, og ikke gi noen føring for hva jeg ønsket å komme frem til.

For å sikre *troverdigheten* og gi et bilde av virkeligheten slik den oppfattes av de ulike intervjudeltakerne, sørget jeg for at temaet og problemstillingen kom tydelig frem for deltakerne, og at intervjuguiden samsvarte med det jeg ønsket å finne ut av. Jeg var også forsiktig med å prøve å forstå deltakernes svar fullt ut. I stedet stilte jeg oppfølgingsspørsmål som lot dem tilføye øvrig informasjon dersom de ønsket, eller jeg ba dem i noen tilfeller om å gjenta svarene sine.

Når det gjelder *overførbarhet* sørget jeg for en variasjon i utvalget, samtidig som jeg fulgte en semistrukturert intervjuguide, slik at alle deltakerne fikk mulighet til å besvare de samme spørsmålene. Likevel åpnet jeg for at de med ulik erfaring og kompetanse skulle få muligheten til å legge til informasjon ved enkelte temaer. Jeg valgte også å samle intervjudeltakere fra flere ulike grupper i offentlig barnevernssektor, for å få et utvalg som kunne si noe om flere ulike perspektiv. Valg av ulike deltakere i kombinasjon med en lik intervjuguide som utgangspunkt, kunne øke muligheten for at funnene representerte en bredere del og viste overførbarhet.

*Bekreftelse* og objektivitet ble tatt hensyn til, ved å gjøre avveininger om funnene samsvarte med annen tilsvarende forskning. Dette var viktig for å unngå mulige skjevheter (bias) i forskningen, som vil si at slutningene mine ikke samsvarer med det forskningen og deltakerne egentlig formidler (Johannessen et al., 2020, s. 252). For å ivareta både påliteligheten og objektiviteten måtte jeg som forsker forsikre meg om at funnene gjenspeilet resultatet av informantenes faktiske opplevelser og erfaringer, og ikke forforståelser ut fra mitt eget ståsted. Slik sikret jeg at funnene ikke ble et resultat av egne subjektive meninger.

## 5 Analyse og funn

Dette kapitlet er en strukturert analyse med gjennomgang av funnene fra intervjuene. Ved bruk av en tematisk analyse som metode, er analysen strukturert etter de syv overordnede temaene som ble kartlagt ved kodingen av funnene; kvalitet, tillit, effektivitet, faglige vurderinger, organisering, brukerorientering og digital transformasjon. Delkapitlene er strukturert med utgangspunkt i problemstillingene. Funnene sammen med teori og empiribidragene presentert i kapittel 2 og 3, danner grunnlaget for diskusjonen i kapittel 6.

### 5.1 Innovasjon og digitalisering i prosjektet DigiBarnevern

I dette delkapitlet skal jeg innledningsvis gå igjennom hva informantene legger i begrepene innovasjon og digitalisering knyttet opp til DigiBarnevern, for å se dette i sammenheng med det teoretiske og politiske rammeverket i senere diskusjon.

#### Digital transformasjon

Informant 1 mener at innovasjon og digitalisering er en sentral del av DigiBarnevern prosjektet. Informanten opplever at prosjektet gir digitale løsninger som faktisk utfordrer møtene mellom barneverntjenestene og familiene som kommer i kontakt med dem.

*«Prosjektet går direkte på fagutøvelsen, og hvordan man kan få til en økt kvalitet i barnevernsarbeidet. Og dette kvalitetsarbeidet er selve innovasjonen i dette prosjektet. Det er ingen store tekniske innovasjoner i prosjektet, det er anvendelsen av løsningene på et nytt område som er det innovative» (Informant 1).*

Informant 3 opplever at det innovative ved DigiBarnevern-prosjektet, handler om alt det som er nytt ved prosjektet, og som tidligere ikke har vært gjort i sektoren.

*«DigiBarnevern er et helt nytt prosjekt, det er ingen som har gjort dette her før. De har måtte finne helt nye samarbeidskonstellasjoner, der de har måtte samarbeide på tvers av stat og kommune, på tvers av flere kommuner, og på tvers av KS, stat og kommunene» (Informant 3).*

Noe som gjorde at prosjektet skilte seg ut opplever også informant 2 at handlet om nye måter å gå sammen om for å skape noe nytt. Informanten beskriver at mens man tidligere har ventet på at leverandørene skal oppdatere eller fornye ulike systemer, ser man her at kommune og stat samarbeidet om å utvikle og få i gang noe. «*Det som er nytt i det her, er at myndighetene tok ansvar for at digitalisering skulle skje*». (Informant 2).

Informant 1 sier at det er vanskelig å skille innovasjonen fra digitaliseringen i DigiBarnevern, da de henger tett sammen og utgjør selve den digitale innovasjonen i prosjektet.

*«Innovasjonen ligger i prosessen med å klare å ta i bruk de nye verktøyene. Ved å kun se på digitaliseringen kan man likevel se at det i større grad er snakk om en strømlinjeforming, der digitaliseringen faktisk muliggjør innovasjonen i dette prosjektet»* (Informant 1).

Videre mener informanten at med den muliggjøringen, så følger både effektivisering og forenkling i barnevernsarbeidet, som nettopp utgjør det digitale bidraget i prosjektet. I forlengelsen av dette er informant 4 på sin side, av den oppfatning at de digitale strukturene man har tilgjengelig i dag, er det som har muliggjort prosjektet.

### **Effektivitet og faglige vurderinger**

Andre informanter assosierer også digitaliseringen med en automatisering. Arbeidsoppgaver man tidligere brukte mye tid på, er i dag forenklet og effektivisert gjennom nye digitale verktøy. Et eksempel på dette er KS sin digitale portal for bekymringsmeldinger. Hvert år sendes det inn om lag 50 000 bekymringsmeldinger til barnverntjenestene rundt om i landet (ssb.no). Helt frem til mai 2020 ble disse meldingene sendt inn på papir ved postgang eller gjennom telefonisk kontakt med meldingsmottakene i barnevernstjenesten. Først i 2020 lanserte KS den digitale portalen for innsending av bekymringsmeldinger direkte til tjenestene. Slik ser man at arbeidsoperasjoner knyttet til en analog prosess vil altså bortfalle ved en digitalisering. Innsendingen av meldinger er nå blitt automatisert ved å benytte denne elektroniske meldingsportalen. Dette byr på en stor grad av forenkling og effektivisering i arbeidet med bekymringsmeldingene som kommer inn.

Informant 1 mener at digitalisering kan gi mange muligheter for barnevernssektoren, som også gjelder flere deler av den offentlige velferdssektoren. Likevel er det noen utfordringer man bør være bevisst på. Informanten beskriver at:

*«Digitalisering har ofte et element av standardisering ved seg. I barnevernsarbeid er mye vurderings- og skjønnsbasert, noe som kan vanskeliggjøre standardiserte digitale løsninger» (Informant 1).*

Informanten opplever at prosjektet likevel viser hvordan man kan bruke nye digitale løsninger og verktøy inn i en tjeneste som må være preget av menneskelige vurderinger og skjønn. Informanten mener at det er snakk om et skifte fra de verktøyene man tidligere har hatt, til de man nå får. *«Forståelsen av det skiftet, blir også noe av utfordringen når man etter hvert skal implementere disse» (Informant 1).*

### **Digital transformasjon og organisering**

Det er ikke bare snakk om nye digitale knapper man skal trykke på, men en prosess som gir mulighet til å utfordre og endre selve tjenesteutøvelsen, sier informant 1. Dette illustrerer at digitaliseringen også innebærer konkret teknologi der man for eksempel konverterer informasjon fra analogt til digitalt format. Det kan bli en håndfast og viktig endring i barnevernsarbeidet, da de fleste kommunene i Norge fortsatt skriver ut og arkiverer barnevernssakene i fysiske mapper. Dette til tross for at flere andre offentlige sektorer jobber papirløst per i dag.

Flere informanter snakker om at en vanlig antakelse er at digitalisering handler om å gå fra manuelle til teknologiske verktøy. Flere beskriver dette som starten på digitaliseringen, men at vi i dag snakker om digitalisering som en endrende prosess som innebærer mye mer enn kun det teknologiske. Informant 2 opplever at endringene er en del av alt arbeid i dag, og at endringene er det som utgjør hele den digitale transformasjonen i DigiBarnevern prosjektet.

*«Endringene blir bare hyppigere og hyppigere, og også mer komplekse. Man endrer ikke bare selve teknologien, man endrer også metoder, verktøy, arbeidsprosessene og kulturen man jobber i» (Informant 2).*



Med utgangspunkt i prosjektet DigiBarnevern sier informant 2 også noe interessant om alle endringene og mulighetene prosjektet vil kunne føre til. Informanten tror sektoren fremover må være forberedt på å endre hele måten de kommunale tjenestene jobber på.

*«Det å ta i bruk et nytt fagsystem innebærer en stor organisatorisk endring ... Vi må fremover få kommunene, både ansatte og ledelsen, til å ønske og forstå at det er snakk om et omveltende transformasjonsprosjekt» (Informant 2).*

I arbeidet med dette mener informanten at det blir svært viktig med endringsledelse- og kompetanse i tjenestene rundt om, og at det blir viktig å legge til rette for endringer. Informant 4 opplever at det også er viktig å være bevisst på at endring tar tid, noe det også vil gjøre etter implementeringen av disse leveransene.

## 5.2 Bakgrunnen og behovene for prosjektet DigiBarnevern

Informantene ble spurt om hva de mente var bakgrunnen for igangsettingen av prosjektet, og hva de opplevde som behovene og manglene som lå til grunn for prosjektet DigiBarnevern.

### **Faglige vurderinger, brukerorientering og tillit**

Alle informantene opplevde at det å øke kvaliteten på vurderingene og arbeidet som gjøres, var en av hovedgrunnene. Saksbehandlerne skal ha lett tilgjengelig og oppdatert fagstøtte underveis i arbeidet sitt, der denne fagstøtten også skal samsvare med det juridiske i lovverket. Det vil bidra til å heve kvaliteten, mener informant 4. Det er også et mål å ha mindre forskjeller mellom kommunene. *«Det er forskjellig praksiser fra en kommune til en annen. Det er høyst bekymringsverdig, og går utover rettsikkerheten» (Informant 2).* Forskjellene og de ulike praksisene som brukes har ført til tvil rundt kvaliteten på vurderingene og beslutningene som gjøres, sier informant 1 og legger til; *«Det har som vi vet, vært mye oppmerksomhet rundt barnevernet og barnevernsarbeidet, med menneskerettighetsdomstolene til grunn».*

*«Det fantes ikke noe felles faglig rammeverk for hvordan man skulle jobbe i norsk barnevern. Der skiller Norge seg ut fra andre land det er naturlig å*

*sammenligne seg med ... Man ønsker nå å ha et faglig felles rammeverk som alle skal ta i bruk, i tillegg til skjønnsmessige vurderinger. Det blir på en måte en mild «nudging» for å få kommunene til å ta det i bruk» (Informant 2).*

På spørsmål om de behovene og mulighetene som lå til grunn for prosjektet, opplever informant 2 at felles faglige rammer kontra faglig skjønn, til nå har vært noe vilkårlig og lite avklart i barnevernsfaglig arbeid. Informant 2 opplever at leveransen med faglig veiledning og støtte vil kunne utfordre skjønnbruken. Informanten tror at saksbehandlere som er tilhengere av å bruke skjønn kanskje ville oppleve at de nye faglige løsningene blir for avkryssingsbasert og rigid. Den andre siden vil kanskje si at denne gruppen jobber for magesfølelsesdrevet og vilkårlig. Det blir verken det ene eller andre tror informanten.

*«Man kommer ikke unna faglige vurderinger i kombinasjon med skjønnsmessige vurderinger ... Og her vil de nye løsningene være svært nyttige for blant annet nyutdannede eller personer med kortere erfaring, der den faglige veiledningen vil sikre potensielle fallgruver og feil, og kunne bidra til økt sikkerhet rundt de vurderingene som gjøres. Også de med lang erfaring som kanskje i størst grad er trygge i sine skjønnsmessige vurderinger, vil ha nytte av ny og oppdatert faglig støtte underveis i arbeidsprosessene. Dette vil føre til mer sikkerhet og likhet i barnevernsarbeidet» (Informant 2).*

Informant 1 opplever at det også handlet noe om de forventningene som stilles i dag, og også i møte med barnevernet. De tekniske systemene gir et inntrykk av å være utdaterte, noe systemet faktisk er. Det opplever informanten at kan overraske i møte med tjenesten.

*«Internt har man ofte høyere toleranse for dårlige tekniske løsninger, det blir ikke så mye støy rundt det innad. Men innbyggere som involveres i de offentlige tjenestene har helt andre forventninger ... Forventningene om bedre digitale og tekniske løsninger har både ansatte og innbyggere. Det er en mismatch der, av hva man faktisk har og hva som forventes. Dette er en generell utfordring i hele det offentlige» (Informant 1).*

## Organisering og kvalitet

Når informantene ble spurt om foranledningen til oppstarten av DigiBarnevern-prosjektet, fortalte flere informanter litt om historikken til prosjektet. Informant 2 fortalte at det startet som initiativ fra ansatte i Trondheim kommune, fordi man var frustrert og oppgitt over dårlige løsninger og arbeid i barnevernet. Det hele startet med ønsket om et nytt fagsystem med integrert faglig støtte, før det utviklet seg til et helt prosjekt som tok fatt på flere problemområder. Informanten opplevde at det var flere mangler som ble avdekket i denne perioden, og at det tydeliggjorde de behovene som fantes. Det gjorde at timingen for prosjektet var veldig god.

Før prosjektet startet forteller informant 2 at de gjorde grundige undersøkelser for å kartlegge manglene og behovene som fantes i barneverntjenestene. De avholdt arbeidsgruppemøter og reiste rundt. De snakket med ansatte og ledere fra flere ulike tjenester for å gjøre en behovsanalyse. Dette tok tid, men var et svært viktig utgangspunkt for å kartlegge behovene som lå til grunn for prosjektet, sier informanten.

Informant 3 opplevde også at noe av bakgrunnen for prosjektet, handlet om at flere tjenester var misfornøyde med IT løsningene de hadde tilgjengelig. Etter lang tid med misnøye ble det utarbeidet en rapport, der man konkluderte med at IT systemet i barnevernet ikke var godt nok. Rapporten fant også ut at mange som jobber i tjenestene ikke satt på nok kompetanse når det kom til IT, og hva teknologi kan bidra med i arbeidet deres. Det ble derfor gjort grundige behovskartlegginger og utarbeidet et IT-målbilde for hele tjenesten.

I den konseptfaserapporten fant man ut at utfordringene knyttet til manglende teknologisk og faglig støtte, gjaldt for hele sektoren. Videre sier informant 3 at de i samme konseptfase kom frem til at prosjektet skulle avhjelpe 6-7 konkrete behov, og at de allerede da begynte å fordele ansvaret mellom hva den kommunale og den statlige delen skulle stå for. Etter mange runder ble besluttet at kommunene skulle gå sammen om å skaffe seg et nytt IT system, som i dag er det nye fagsystemet som kommer. Slik utviklet det seg videre og videre, helt til man nå sitter i en gjennomføringsfase av dagens mange leveransere. «*Slik jeg så det var det enighet om at et bredt utfordringsbilde, krevde et bredt løsningsbilde*» (Informant 3).

Når informantene ble spurt om hvorfor de tror digital innovasjon i barnevernssektoren ikke har blitt gjort tidligere, svarer flere at dette handler om økonomi og ressurser. Informant 3 tror at noe av grunnen til at en digital innovasjon og utvikling i barnverntjenesten ikke har blitt gjort tidligere, handler om flere barrierer i de kommunale delene av offentlig sektor.

*«Helse har kommet lengre, skole har kommet lengre, mange statlige tjenester har kommet lengre. På de områdene det bare er kommunene som står for, skjer det dessverre mindre. Dette gjelder både kommunale helsetjenester og kommunalt barnevern. Deres IT systemer henger langt, langt bak».*

Informanten tror dette handler om at kommunene ikke har penger eller kompetanse til denne utviklingen. Informanten opplever heller ikke at det tidligere har blitt samarbeidet om å gå sammen for en anskaffelse til kommunene. I tillegg tror informanten at det har manglet sterke pådrivere i kommunene, med både riktig kompetanse og tro på at det er mulig å kreve eller forvente en digital utvikling i tjenestene.

*«Mange kommuner er for små til å få til slike innovative og digitale IT løsninger helt selv. Det er kanskje bare Oslo kommune som hadde hatt ressurser til å gjøre noe lignede på egenhånd» (Informant 3).*

Informant 4 opplevde på sin side at det denne gangen var sterke pådrivere og krefter bak, som endelig fikk til et digitaliseringsprosjekt i barnevernssektoren. Det var mange konstruktive prosesser som skjedde i samme periode. Trondheim kommune var generelt veldig fremoverlent når det kom til digitalisering i denne perioden.

*«Du må ha noe som utløser en slik prosess. I dette prosjektet var det Trondheim kommune som startet ballen, og fikk med seg flere store kommuner. Etter hvert ble Bufdir og BFD sentrale bidrag i prosjektet, med våre ambisjoner om å heve sikkerheten og kvaliteten i barnevernet. Sammen stod man da ganske sterke, også økonomisk sett» (Informant 4).*

Likevel opplevde informant 4 at det også var noen tilfeldigheter som gjorde at prosjektet ble satt i gang da det gjorde. *«Jeg vil si at det var en blanding av timing og tilfeldigheter, et voksende behov over tid, og noen veldig fremoverlente personer som involverte seg»* (Informant 4).

*«Barnevernsfeltet har også over lang tid fått mye tyn, EMD sakene og manglende dokumentasjon osv. Det ble fort tydelig at ikke bare Trondheim trengte nye løsninger, alle kommunene trengte det. Da måtte vi gjøre noe med det»* (Informant 4).

På spørsmål om hvorfor informanten tenker at en digital og innovativ utvikling ikke har skjedd tidligere, tror informant 4 at noe av grunnen handler om at feltet bunner i mer tradisjonelle arbeidsmetoder. Trusselbildet er kanskje større enn i andre deler av offentlig sektor. Informanten tror en annen grunn handler om hva man har turt å håpe eller forvente. Informanten har opplevd at det har vært vanskelig for sektoren å se for seg en digitalisert arbeidshverdag. *«Hva er det faktiske mulighetsrommet i det digitale feltet inn mot barnevernet?»* (Informant 4).

### 5.3 Mulighetene og utfordringene ved prosjektet DigiBarnevern

Ved innovasjon og digitalisering av offentlig sektor finnes det mange fordeler og muligheter for sektoren, slik tidligere presentert teori og empiri viser til. De mulighetene som lå til grunn for DigiBarnevern- prosjektet opplevde informantene at var flere. Informant 1 innleder med at:

*«Kjernen i de spørsmålene man må stille seg er hvilke tilbud som finnes og hva man faktisk kan velge i, versus hva man vet at man har behov for og hva omverdenen forventer. I tillegg kommer det politiske ønsket om å løfte barnverntjenesten»* ... *«Noen offentlige tjenester har klart å få til det. Man vet altså at digitale løsninger finnes og er mulig»*.

Informant 1 opplever at det er noen generelle utfordringer knyttet til nye digitaliserte tjenester, og den stadige teknologiske utviklingen. Informanten sier at løsningene som skapes i dag kan være utdaterte igjen om få år, der man får et gap som kan bli

vanskelig å tette. I dette prosjektet var en annen utfordring at kommunene ikke kan velge og vrake i nye leverandører hvert år, utfra hvem som tilbyr de beste løsningene. Det krever mye å endre et fagsystem, og det er en stor omveltning og prosess mener informanten.

*«Det man går for må ha en varighet og være en løsning som holder. Man får jo noen små inkrementelle forbedringer løpende i de tekniske løsningene, men vi kan ikke lenger forvente at leverandører kartlegger behovene og gjør endringer deretter. Da må man slik som i dette prosjektet gå inn i problemet selv, og utarbeide en ny og varig løsning» (Informant 1).*

### **Brukerorientering og tillit**

Et behov som informant 2 tror DigiBarnevern vil ha store muligheter til å avhjelpe, handler om at det aldri har eksistert en digital løsning for foreldre og barn som kommer i kontakt med barnverntjenesten. Det mener informanten er et medvirkningsproblem. Ved hjelp av nye løsninger kan dette behovet dekkes, og muliggjøres gjennom nye digitale tjenester for familiene. Med et utgangspunkt i brukerperspektivet sier informant 2 følgende;

*«For en 14 åring er mulighetene for å ta kontakt med barnverntjenesten, enten gjennom å møte opp på kontoret eller fysisk ringe en telefon. Det er det ingen 14 åringer som gjør i dag. De kan forsøke å sende en tekstmelding til kontaktpersonen sin hvis de vet hvem det er. Men det har kontaktpersonen i utgangspunktet ikke lov til å svare på, selv om de ofte gjør det likevel. De kan forøvrig også skrive et brev og sende i posten. Men det er heller ingen 14 åringer som gjør. Det er helt urealistisk. Så terskelen for at en 14 åring skal ta kontakt med barnverntjenesten, selv i sin egen sak, er skyhøy. Og det er helt på tvers av alle målsetninger om å få til medvirkning i barnevernet» (Informant 2).*

Etter informantens mening har man hatt en litt feilaktig praksis, der medvirkning har handlet om at barnevernet skal vise hva de har tenkt, slik at barnet eller foreldrene kan få muligheten til å mene noe om det. Videre har det variert om barnverntjenesten faktisk gjør endringer etter en eventuell tilbakemelding, eller om det kun har handlet

om at familien skal ha fått muligheten til å medvirke. Nå ønsker man å utvide det perspektivet til at medvirkning skal handle om at du eier din egen sak. Du skal nå få si og mene noe, når som helst og hvor som helst, sier informant 2. Det er dette som blir den digitale innbyggertjenesten.

*«Det handler om å bygge tillit og gi de eierskap til saken sin. Dette mener jeg er helt avgjørende for medvirkning, og jeg tror dette blir veldig annerledes fra dagens barnevern til det kommende» (Informant 2).*

De forskjellige informantene har ulik erfaring og tilknytning inn i prosjektet. Noen har vært involvert i arbeidet med leveransene til den kommunale delen, og andre til den statlige. Det har også vært noen variasjoner fra hvem som har vært med fra starten av, og hvem som har kommet inn i arbeidet mot sluttfasen av prosjektet. Ut fra disse forskjellene, opplevde informantene likevel endel lignede utfordringer i arbeidet med DigiBarnevern.

## **Organisering**

I det aktuelle prosjektet møtte de blant annet på noen hindringer som var med på å forsinke prosjektarbeidet i startfasen. Det tok mye tid å bli enige om å hva som skulle være det primære siktemålet, og hvordan man skulle tegne en digital struktur som løste dette siktemålet. Da måtte de jobbe mye med innholdet, hva det skulle være og hvordan det skulle se ut i det digitale kartet (Informant 4). Det var også mange kommuner å samarbeide med, med forskjellige avdelingsledere og prosjektarbeidere. Plutselig kunne det være en kommune som ikke vil, som ikke vil være med å betale, eller som ønsket at de skal lage noe annet sier informant 2. Disse omkampene og rundene på ulike ting, opplever informanten at har forsinket prosessen og vært den største grunnen til at prosjektet har tatt såpass lang tid.

Informant 3 opplevde at organiseringen i sektoren og økonomiske bevilgninger var en oppstarts utfordring for prosjektet. Bufdir hadde også sine egne økonomiske rammer, noe som ble tydeligere etter at prosjektet ble oppdelt i stat og kommune. Bufdir måtte være leverandørnøytrale, og ville ikke blande seg i anskaffelser fra private aktører. *«Utfordringene knyttet seg i stor grad til organiseringen, hvem som var med, hvem skulle gjøre og være ansvarlig for hva, og hva de ulike involverte skulle finansiere»*

(Informant 3). Knyttet til disse utfordringene som oppstod, nevner også informant 2 hvordan en del av offentlig sektor er organisert. Videre snakker informant 2 om at denne organiseringen begrenser mulighetene for å velge egne digitale systemer, eller gå sammen for å skape nye løsninger. Informanten opplever at valgmulighetene er svært begrenset, og at det er så eller ingen kommuner som har ressurser til å lage noe helt selv.

*«Barnevernet er ikke som politiet, der hele tjenesten er statelig. Det finnes også et statelig barnevern, men det vi tenker på som barnevernet hvor noen jobber, det er organisert i hver kommune. Det gjør at alle norske kommuner er ansvarlige for sitt barnevern».* (Informant 2).

### **Digital transformasjon og kvalitet**

Flere av informantene nevner det velkjente fenomenet rundt motstand mot endringer. Samlet sett var det få som opplevde noen klar eller stor motstand i arbeidet med DigiBarnevern. Informant 2 opplevde at arbeidsgruppa internt tenkte på prosjektet som litt nytt og skummelt helt i startfasen. Eksternt sett opplevde informanten lite motstand, men har gjort seg noen tanker om hva som kan være grunnen til en eventuell motstand når løsningene etter hvert skal tas i bruk rundt om i kommunene.

*«Den offentlige barnevernsektoren er nok også litt redd for digitaliseringen. Grunnen til det er nok at saksbehandlerne som jobber i sektoren har det dødstravelt. Bare det å tenke på det som krever mye endring og omstilling er det ikke rom for»* (Informant 2).

Informant 2 opplever likevel at saksbehandlerne alltid har klagd på det dårlige systemet, og at systemet er tungvint. *«Men jeg har aldri hørt noen si at vi kanskje kunne jobbet på en bedre måte, eller krevd litt bedre løsninger. Saksbehandlerne har bare forholdt seg til det eksisterende systemet»* (Informant 2). Så forståelsen av digitaliseringen og utviklingen av nye løsninger, tror informanten få som jobber i barnverntjenesten tenker over i det hele tatt. Det tror informanten kan endre seg nå.

Informant 3 sier også litt om sitt inntrykk av engasjement, og holdningene rundt om knyttet til DigiBarnevern og de nye løsningene som kommer.



*«Saksbehandlerne får kanskje ikke gjort eller engasjert seg så mye i utviklingen av innovative løsninger i sektoren, selv om de ville vært en viktig ressurs. Saksbehandlerne må bare holde hode over vann, når man er bakpå hele tiden. Så initiativet til å tenke på hvordan man kan gjøre ting annerledes, smartere eller bedre, er ofte helt utenkelig».* (Informant 3).

*«Men frykt for innovasjon og digitalisering har jeg ikke opplevd i prosjektet. Saksbehandlere vil naturligvis kanskje ha noe motstand for endringer, men ikke frykt. Da ville jeg heller sagt håp og lettelse hos de saksbehandlerne som kjenner til eller har engasjert seg i det nye som kommer. Jeg har opplevd utelukkende positive holdninger til nye løsninger for tjenesten»* (Informant 3).

Informant 4 har en lignende opplevelse av håp knyttet til prosjektet: *«Selv opplevde jeg lite motstand mot endringer. Det har vært så mye begeistring at vi nesten må roe det litt ned».* Videre sier informanten at denne iveren etter noe nytt og bedre har vært stor, og at det også har vært viktig å justere forventningene. *«Ikke fordi det som kommer ikke er bra eller innovativt nok, men fordi det også er krevende å få til endringer».* Informanten har opplevd at flere er så entusiastiske at de spør når man kan forvente å se virkningene av prosjektet. Det kan ta flere år, sier informanten.

I gjennomføringsfasen man står ovenfor nå, tror informant 3 at den største utfordringen handler om å få at alle kommunene til å faktisk gjennomføre et transformasjonsprosjekt i tjenestene. Informanten mener at de må få kommune til å ønske og forstå at det er snakk om omveltende endringer i arbeidet deres.

*«Jeg opplever at mange tror at det bare er snakk om å lære seg et nytt IT verktøy eller system. Det er det ikke, det er snakk om en transformasjon. De ansatte må forstå at de fremover skal endre hele måten de jobber på»* (Informant 3).

Fremover tror informanten at det blir viktig for tjenestene og ledelsene å drive aktivt endringsarbeid. *«Lederne må forstå endringen, klare å bidra til endringene, og klare å styre og drive virksomheten gjennom det».* Endringskompetansen blir derfor viktig og helt essensielt i tjenestene fremover, mener informanten.

## 6 Diskusjon

I dette kapitlet diskuteres funnene fra informantene i lys av det teoretiske, metodiske og politiske rammeverket som ble presentert i kapittel 2 og 3. Kapitlet struktureres ved bruk av to delkapitler som gjenspeiler avhandlingens problemstillinger. I første del av kapitlet vil problemstilling 1 diskuteres, om hvilke foranledning og behov som lå til grunn for igangsettelsen av innovasjonsprosjektet med digitale leveranser til barnevernssektoren. I andre del av kapitlet vil problemstilling 2 diskuteres, om hvilke muligheter og utfordringer som kan oppstå i arbeidet med DigiBarnevern.

Diskusjonen organiseres i løpende tekst etter de syv temakategoriene som ble kartlagt i den tematiske analysen av funnene; kvalitet, tillit, effektivitet, faglige vurderinger, organisering, brukerorientering og digital transformasjon.

### 6.1 Foranledningen og behovene som lå til grunn for DigiBarnevern

#### **Kvalitet, effektivitet og faglige vurderinger**

Et overordnet ønske fra Bufdir og Barne- og familiedepartementet handlet om å øke kvaliteten i norsk barnevern, gjennom nye digitale ansatt- og brukerløsninger i tjenestene (Bufdir, 2022). Utfra Bufdir sin prosjektbeskrivelse av DigiBarnevern ble bakgrunnen og behovene beskrevet gjennom samfunnsmålet de utformet for prosjektet:

*«Barn og familier som trenger hjelp skal få hjelp som virker til rett tid. De skal møte et samarbeidende barnevern som gir reell mulighet til medvirkning, og skal gis styrket rettssikkerhet. DigiBarnevern skal også bidra til at barnevernet oppleves trygt for barna, yter likeverdige tjenester, og at tilliten til barnevernet styrkes» (Bufdir, 2022).*

Dette viser en klar sammenheng med informantenes beskrivelser av hovedmålet. I sum opplevde informantene at et sentralt behov som lå til grunn for igangsettingen av DigiBarnevern-prosjektet, handlet om å generelt forbedre kvaliteten i barnevernsfaglig arbeid. Den samfunnsøkonomiske analysen til Bufdir og flere informanter nevner også mediestøy, saker i den Europeiske

menneskerettighetsdomstolen, generell misnøye og lav tillit til barnevernet, som noe av forhandlingen for et ønske om å endre og styrke kvaliteten i barnevernstjenestens arbeid. Flere informanter hadde god kjennskap til historikken bak DigiBarnevern prosjektet, og beskrev dette som en prosess der flere saksbehandlere over lengre tid hadde uttrykt misnøye omkring de digitale løsningene man hadde til rådighet i tjenestene. Mangelen på digitale verktøy og digital støtte hindret effektivitet, lik behandling og faglig kvalitet i arbeidet.

Fra det overordnede behovet om å øke kvaliteten, ble prosjektet etter hvert utformet i mer konkrete delmål, og med spesifikke leveranser som skulle avhjelpe disse behovene (Bufdir, 2022). Etter grundige analyser og behovskartlegginger, konkretiserer prosjektet fire behov som prosjektet har som mål å avhjelpe. Disse handlet om at *familier* manglet digital medvirkning og oversikt i egen sak, *ansatte* får lite effektiv, faglig og digital støtte i arbeidet sitt, *ledere* mangler styrings- og rapporteringsverktøy, og manglende sikker og digital samhandling mellom barnevernet og *andre aktører* (Bufdir, 2022).

### **Faglig vurderinger, tillit og brukerorientering**

Samtlige informanter ga på ulike måter uttrykk for at DigiBarnevern-prosjektet i hovedsak ble iverksatt for å forbedre kvaliteten i barnevernsarbeidet, som de opplevde at innebar flere ting. Ved å effektivisere arbeidet med digitale løsninger, kan saksbehandlere i større grad prioritere og bruke arbeidstiden sin på barnevernsfaglig arbeid. Tilgjengelig faglig støtte vil også kunne bidra til å redusere forskjeller i saksbehandlingen mellom kommunene, som vil øke rettsikkerheten og mulighetene for reell medvirkning for familiene.

Flere informanter trakk frem viktigheten av at prosjektet skal bidra til å sikre felles faglige rammer for saksbehandlerne i hele sektoren. Noe som til nå har vært noe vilkårlig og lite avklart i barnevernsfaglig arbeid. Informant 2 diskuterte blant annet balansen mellom skjønnsmessige vurderinger versus en avkrysningsbasert faglig tilnærming, der dette ikke vil være enten eller. I større grad vil løsningene støtte opp og sikre en likere behandling. Hensyntatt at det vil avhenge av saksbehandlerens erfaring og kompetanse, vil løsningen være viktig for både nyutdannede og erfarne saksbehandlere. Informant 4 påpekte også viktigheten av at fagstøtten skal være

oppdatert og samsvare med det juridiske lovverket. Et annet viktig behov som fremkom, var ønske om å imøtekomme forventningene fra både ansatte og innbyggere om bedre digitale og teknologiske løsninger i barnevernstjenesten. Generelt sett mener informantene at bakgrunnen og behovene som hovedsakelig lå til grunn for prosjektet, handler om behovet for et kvalitetsløft som skal styrke de faglige vurderingene, bidra til økt sikkerhet og reell medvirkning for familiene. For de kommunale tjenestene står behovet om bedre digitale og teknologiske løsninger i barnevernsarbeidet sentralt.

## **Organisering**

Den samfunnsøkonomiske analysen av DigiBarnevern-prosjektet tar for seg det brede behovsbildet som lå til grunn for prosjektet. Disse behovene preges samtidig av noen fellestrekk og sammenhenger med det informantene opplevde som sentrale behov.

Organiseringen og oppgaveløsningen i barnevernet er etter vurderingene i den samfunnsøkonomiske analysen, sentralt for å beskrive det helhetlige behovsbildet i barnevernet. Det er et svært og åpenbart behovsområde som trenger tiltak. Analysen oppsummerer behovene, og uttrykker at barnevernet har utfordringer med begrensede ressurser, stadig økende sakstifang, mye manuelt arbeid, misfornøyde barn og familier, høyt arbeidspress og høy turnover i tjenestene (Bufdir, u.å., s. 20). Samlet sett gir omtalen av utfordringene et bilde av en sektor hvor det kan være utfordrende å jobbe over tid, og hvor det er behov for tiltak som forenkler saksbehandlernes arbeidsdag og forbedrer barn og familiers kontaktflater med barnevernet (Bufdir, u.å., s. 20). I tråd med det informantene har beskrevet tidligere, oppsummerer analysen hvilke konsekvenser disse utfordringene har gitt, som således bidrar til å belyse noe av foranledningen og behovene for DigiBarnevern prosjektet.

*«Konsekvensene av å ikke lykkes med å redusere utfordringene på dette området vil være at barn og deres familier mottar tjenester som i for mange tilfeller ikke er gode nok. Dette vil kunne ha både kortsiktige og langsiktige negative konsekvenser for barn og deres familier» ...*

«Konsekvensene for barnevernstjenestene ... er at de ansatte har en unødvendig manuell og ineffektiv arbeidshverdag som sammen med manglende faglig støtte vil medføre ineffektiv ressursbruk, fortsatt høy arbeidsbelastning og turnover i barnevernstjenestene, noe som i neste ledd vil kunne påvirke tilbudet som gis til barna og kommunenes økonomi negativt».

(Utdrag i samfunnsøkonomisk analyse, u.å. s. 20).

## **Digital transformasjon**

Det er et økt politisk ønske å innovere og digitalisere offentlig sektor slik vi har sett i bidragene *En innovativ offentlig sektor (2019-2020)* og *En digital offentlig sektor (2019-2025)*. Teorien beskriver digital innovasjon som en prosess hvor digital teknologi kombineres på nye måter for å utvikle nye produkter eller tjenester som gir økt verdi til brukerne (Osmundsen et al., 2018, s. 8). Dette kan medføre store endringer i virksomheten, som fører dem over i en transformasjon av tjenesten. Digital transformasjon beskrives som en helhetlig endring, gjennom en prosess som er trigget frem, formet og muliggjort av digital teknologi (Iden et al., 2022, s. 109).

Den samfunnsøkonomiske analysen viser til at DigiBarnevern-prosjektet kan være et viktig bidrag til innovasjon og digitalisering av barnevernet. Det vil kunne bidra til å avhjelpe de avdekte behovene, gjennom å tilby nye digitale verktøy, arbeidsmetoder og faglig støtte. Det beskrives at prosjektet vil bidra til flere store endringer i måten barnevernet jobber på, og det de omtaler som en digital transformasjon av barnevernet. Samtidig understreker analysen at det likevel vil være begrensninger i hvor mye prosjektet kan løse av de omfattende og komplekse utfordringene på hele barnevernsområdet.

Flere informanter trekker frem at innovasjonsmulighetene i DigiBarnevern-prosjektet ikke bare ligger i teknologien i seg selv, men også i hvordan teknologien nettopp brukes til å utfordre og endre måten barnevernstjenesten jobber på. Det handler om å utvikle nye arbeidsmetoder og arbeidsprosesser som kan forbedre kvaliteten på tjenestene som tilbys, og samtidig bidra til bedre samarbeid og kommunikasjon mellom tjenestene og familiene som mottar hjelpen. Informant 1 fremhever at det som er innovativt med DigiBarnevern-prosjektet, er hvordan det direkte utfordrer

møtet mellom barnevernstjenestene og familiene, og hvordan det kan bidra til å øke medvirkningen i barnevernsarbeidet. Videre poengterer også informantene at det er snakk om en prosess som gir oss muligheten til å utfordre og endre selve tjenesteutøvelsen. Andre informanter nevner at det i tiden fremover vil bli et stort behov for å sikre forståelsen av at innovasjon og digitalisering vil føre til endringsprosesser, både for de ansatte og for ledelsen. Informantene opplever at barnevernet er på vei inn i en digital transformasjon, der endringsledelse og forståelse av transformasjonen blir helt essensielt.

## 6.2 Mulighets- og utfordringsbildet for prosjektet DigiBarnevern

Regjeringens digitaliseringsstrategi (2019-2025) har som mål å øke kvaliteten, effektiviteten og tilgjengeligheten av offentlige tjenester. Det politiske incentivet gjennom regjeringens digitaliseringsstrategi viser at digitalisering har en stor betydning for disse målene, men digitaliseringen åpner også for større deltagelse og innflytelse, og kan bidra til en økt brukerorientering for innbyggere som tar i bruk tjenestene. Gjennom å digitalisere og modernisere offentlige tjenester kan sektoren også spare kostnader ved å øke effektiviteten, gi rom og skape muligheter for økt innovasjon, og nytt samarbeid. Dermed er det en klar politisk interesse i å drive innovasjon- og digitaliseringsarbeidet i offentlig sektor fremover, som vil gi økt verdi for både innbyggerne og for den offentlige sektoren.

### **Organisering og kvalitet**

Innovasjon i offentlig sektor har vist seg viktig for å videreutvikle og fornye den offentlige forvaltningen og utnytte samfunnets ressurser effektivt. Stortingsmelding 30 (2019–2020) understreker betydningen av innovasjon i offentlig sektor. Her presenteres regjeringens politikk for videreutvikling av offentlig forvaltning, der regjeringen foreslår tre hovedprinsipper for å fremme innovasjon i offentlig sektor: Prinsippene innebærer at politikere og det offentlige må gi *handlingsrom* og incentiver for å innovere, ledere må utvikle *kultur og kompetanse* for innovasjon, og at offentlig virksomheter må søke *nye former for samarbeid* (Meld.St. 30, 2019-2020).

I arbeidet med prosjektet DigiBarnevern, kan vi se på disse tre punktene (1)(2)(3), i lys av hva informantene mener.

(1) Gjennom Stortingsmelding 30 gir regjeringen klare insentiver og støtte rundt innovasjon i offentlig sektor. En av de mest kritiske faktorene for å øke innovasjonsevnen i det offentlige, er trolig å legge til rette for og muliggjøre utviklingen gjennom politisk støtte. Dette kan innebære å gi finansieringer, økt medhold og autonomi for offentlige virksomheter. Til tross for klare politiske insentiv omkring digitalisering og innovasjon i offentlig sektor, presiserer Torfing & Triantafillou (2016) at innovasjon ikke skal være et mål i seg selv. Det skal kunne bidra til en økt verdi for samfunnet, da det ikke alltid fører til vellykkede eller positive resultater.

Selv opplevde informantene at det i prosjektet var politisk enighet og medhold til grunn for å digitalisere og innovere barnevernssektoren. Informantene opplevde at det var et tydelig ønske fra BFD og Bufdir om at noe måtte gjøres, for å øke kvaliteten og sikkerheten i det kommunale barnevernsarbeidet. En av informantene opplevde at det var stor enighet mellom stat og kommune om at det forelå et bredt utfordringsbilde, med den konsekvens at det var behov for et bredt løsningsbilde. Tross denne enigheten, var det flere informanter som pekte på økonomien og organiseringen av offentlig sektor som en av de store utfordringene for prosjektet.

### **Digital transformasjon**

(2) Stortingsmelding 30 sier noe om viktigheten av at ledere i virksomheter, legger til rette og sørger for å utvikle kultur og kompetanse for innovasjon. Informantene beskriver innovasjonen i prosjektet DigiBarnevern som en endrende prosess, som innebærer mye mer enn nye teknologiske løsninger. Flere informanter fremhever at det ved digitaliseringen av barnevernet, også er snakk om en transformasjon med store endringer i arbeidsprosessen og måten man jobber på. Innovasjonen i DigiBarnevern-prosjektet er dermed avhengig av at det skapes en kultur for innovasjon og endring i barnevernstjenesten. Dette krever at man tenker nytt og kreativt om måten man jobber på, og at man er villig til å eksperimentere og prøve ut nye løsninger ved å lære av feil og suksesser.

I strategien *En digital offentlig sektor (2019-2025)* beskrives det også at det vil være en økt satsning på digital kompetanse og opplæring av offentlig ansatte, samt fokus på å sikre trygg og effektiv bruk av data i offentlig sektor. En slik tilnærming kan føre til at organisasjonen og dens struktur også må endres. Derfor handler digitalisering

like mye om endringsledelse, organisasjonsutvikling, forvaltningspolitikk og -utvikling, som det handler om teknologiutvikling (En digital offentlig sektor, 2019-2025, s. 3).

Som flere av informantene presiserer, blir det i tiden fremover viktig å satse på å legge til rette for endring og transformasjon i barnevernstjenestene. Informant 3 mener at det kan bli utfordrende i gjennomføringsfasen man nå står ovenfor, og at det derfor blir essensielt å få alle kommunene til å faktisk gjennomføre et transformasjons-prosjekt i tjenestene. Det må jobbes med å få kommuner til å ønske og forstå at det er snakk om et omveltende endringsprosjekt, der de ansatte skal endre hele måten de jobber på fremover. Informanten mener at det gjelder å drive aktivt endringsarbeid for tjenestene, der endringskompetansen blant lederne blir svært viktig. Lederne må forstå endringen, klarer å bidra til endringene, og klare å styre og drive virksomheten gjennom det (Informant 3).

### **Organisering**

(3) Det siste punktet handler om at offentlige virksomheter bør søke nye former for samarbeid, og også dra nytte av andre aktører i innovasjonsarbeidet. I strategien *En digital offentlig sektor (2019-2025)* beskrives det at for å nå målene om digitaliserte tjenester, vil regjeringen fortsette å investere i digitalisering og innovasjon i offentlig sektor, samt stimulere til samarbeid mellom offentlige og private aktører. Videre vil det legges vekt på å utvikle og implementere teknologier som kan gi bedre kvalitet og effektivitet i tjenestene som tilbys.

Samtidig som flere informanter pekte på organiseringen og samarbeidet som krevende og utfordrende i arbeidet, trekker flere frem samarbeidet mellom stat, KS og kommunene som nytt og hensiktsmessig ved DigiBarnevern-prosjektet. Informant 1 fremhever at man i dette prosjektet har måttet finne helt nye samarbeids-konstellasjoner som ikke har vært utprøvd før. Det har vært samarbeid på tvers av stat og kommune, på tvers av flere kommuner, og mellom KS og kommunene. Samlet sett beskriver informantene at samarbeidene førte til et styrket prosjekt, både knyttet til økonomi, omfang av prosjektet, samlet kompetanse og gjennomføringsevne. Videre forteller informant 1 at mens man tidligere har ventet på at leverandørene skal oppdatere eller fornye ulike systemer, ser man her at kommune og stat samarbeidet om å utvikle og få i gang noe sammen. Informanten



opplevde at myndighetene selv tok ansvar for at digitalisering skulle skje i barnevernssektoren, og at det har vært en viktig støtte i prosessen.

Informant 3 opplevde at grunnen til at det tidligere ikke har vært slike prosjekter, handler om utfordringer med at kommunene ikke har økonomi, kompetanse eller ressurser til denne utviklingen. Informanten opplever heller ikke at det tidligere har blitt samarbeidet om å gå sammen for en anskaffelse til kommunene. Mange kommuner er for små til å få til slike innovative og digitale løsninger helt selv, der det kanskje bare er Oslo kommune som hadde hatt ressurser til å gjøre noe lignede på egenhånd.

Flere informanter trekker også frem en potensiell motstand mot endringer, men tydeliggjør at det i dette prosjektet var motsatt. Flere har opplevd håp og engasjement, og nærmest utelukkende positive tilbakemeldinger på prosjektet. En viktig mulighet og utfordring som alle informantene nevnte, er forståelsen av prosjektet som en transformasjon og stor endring for sektoren. Jeg vil supplere med noen potensielle utfordringer noen trakk frem, som er viktig å understreke. Med digitalisering av offentlig tjenester følger også noen konsekvenser og mulige fallgruver man bør være svært bevisst på i innovasjon- og digitaliseringsarbeid.

### **Brukerorientering, faglige vurderinger og tillit**

En viktig del av det videre arbeidet med DigiBarnevern leveransene, blir å sikre at teknologien blir brukt på en måte som ivaretar personvernet og sikkerheten til barna og familiene som mottar hjelpen. Dette påpeker noen av informantene, samtidig som både de og den formelle prosjektbeskrivelsen fra Bufdir beskriver at digitalisering kan bidra til en annen type viktig sikkerhet. Nemlig grundig dokumentasjon, lettere tilgang på innsyn og oversikt over egen sak, økt rettsikkerhet og likhet i saksbehandlingen. Dette krever at man har gode rutiner og retningslinjer for informasjonssikkerhet og personvern, og at man sørger for å ha digitalt kompetente og bevisste medarbeidere som kan håndtere sensitive personopplysninger på en forsvarlig måte.

Et annet viktig bidrag til dette punktet kommer fra forsker Ida Bring Løberg, som har klare meninger om konsekvensene av digitaliseringen som har foregått i NAV de siste årene. I NAV-rapporten (2023:3) mener Løberg at det finnes flere konsekvenser

av digitaliseringen som er gjort i NAV. Digitaliseringen kan føre til økt risiko for personvernbrudd, sikkerhet- og datalekkasjer. Dette vil være en stor utfordring for offentlig sektor generelt, der store mengder personsensitiv informasjon håndteres i arbeidet, og der man er helt avhengig av innbyggernes tillit (NAV-rapport, 2023:3, s. 5).

Hovedfokuset til Løberg handler likevel om at digitaliseringen kan føre til økt digital ekskludering, der de som ikke har tilgang til digitale verktøy eller mangler digital kompetanse kan falle utenfor. Dette kan være spesielt utfordrende for de som allerede er i en sårbar situasjon, og kan på sikt føre til økt sosial ulikhet. Det finnes eksempler på at automatiseringen reduserer skjønnsutøvelsen, slik at det er systemet som ender med å ta beslutningen. Dette kan være et gode for de med vanlige og enkle behov, men uheldig for de med sammensatte og komplekse utfordringer. Det kan være vanskelig å finne gode løsninger for denne gruppa, når man gir teknologien for mye makt (NAV-rapport, 2023:3, s. 5). På tross av at Løberg trekker frem digital ekskludering som en truende faktor for brukermedvirkningen, handler et annet perspektiv om at digital teknologi bidra til å gjøre barnevernsfaglige dokumenter lettere tilgjengelig, forståelig og lesbart for noen grupper i samfunnet. Minoritetsspråkelige familier eller personer med kort botid i Norge, vil med digital teknologi trolig få lettere tilgang på oversatte dokumenter. Det finnes eksempler på at barn oversetter referater og vurderinger for foreldrene, eller at de aldri får muligheten til å forstå saksinnholdet.

Digitalisering og digital ekskludering trenger ikke nødvendigvis å opptre samtidig. Som vi ser, kan digitalisering føre til både noen positive og uheldige virkninger. Et annet argument som underbygger at digitaliseringen kan før til nettopp digital *inkludering*, handler om reell medvirkning. En av informantene mener at det hittil har vært en stor utfordring knyttet til reel deltakelse og medvirkning i barnevernet, som nettopp digitale løsninger vil ha store muligheter for å avhjelpe. Informanten refererer til familiene og barnas mulighet til å få innsyn, tilgang og oversikt over egen sak. Videre eksemplifiserer informanten hvordan dagens medvirkningsmuligheter reelt sett kan oppleves for en ungdom med partsrettigheter (over 15 år) i møte med barnevernstjenesten. Disse refleksjonene satte ord på noe som trolig er et stort og underkommunisert problem i arbeid med ungdom. Som informanten selv sa:

*«... terskelen for at en 14 åring skal ta kontakt med barnevernstjenesten, selv i sin egen sak, er skyhøy. Og det er helt på tvers av alle målsetninger om å få til medvirkning i barnevernet». Informanten sier videre noe som også står helt i tråd med DigiBarnevern-prosjektets samfunns mål om å øke befolkningens tillit til barnevernstjenesten: «Det handler om å bygge tillit og gi familiene eierskap til saken sin. Dette mener jeg er helt avgjørende for medvirkning, og jeg tror dette blir veldig annerledes fra dagens barnevern til det kommende».*

I rapporten trekker Løberg også frem at digitaliseringen har ført til mange fordeler i offentlig sektor, inkludert brukermedvirkning for majoriteten av brukergruppen, enklere tilgang til ulike tjenester, økt effektivitet og produktivitet i tjenestearbeidet. NAV er et eksempel på en offentlig aktør som har omfavnet digitaliseringens muligheter, og som har lyktes med å utvikle digitale tjenester som kan gi store fordeler både for brukerne, de ansatte og tjenesten (NAV-rapport, 2023, s. 6). Forskeren understreker likevel at digitaliseringen ikke må erstatte den tradisjonelle oppfølgingen ansikt til ansikt, og at det er behov for både mennesker og teknologi i de offentlige tjenestene (Gullestad, 2022).

## 7 Avslutning

Avhandlingen har tatt for seg et teoretisk, politisk og empirisk rammeverk knyttet til innovasjon og digitalisering. Spesielt to bidrag har vært sentrale for å forstå både behovet og ønsket om å få til innovasjon og digitalisering i offentlig sektor; Stortingsmelding 30 om *En innovativ offentlig sektor (2019-2020)* og regjeringens digitaliseringsstrategi om *En digital offentlig sektor (2019-2025)*. Med bakgrunn i de syv temaene som ble kartlagt i funnanalysen, har diskusjonen sett på de sentrale behovene, mulighetene og utfordringene som lå til grunn for prosjektet DigiBarnevern. Intervjudeltakerne satt på nyttig og grundig informasjon, som samstemte og trakk klare paralleller til de formelle dokumentene om DigiBarnevern.

Totalt sett kommer jeg frem til at DigiBarnevern-prosjektet ble igangsatt for å gjøre et kvalitetsløft for hele barnevernstjenesten. Dette behovet skal avhjelpest ved bruk av bedre digitale og tekniske løsninger for både tjenestene og brukergruppen.

DigiBarnevern som en digital innovasjon skal fortsette å ha som mål å gi bedre hjelp til rett tid, sikre trygg og lik saksbehandling, gi en reell mulighet for brukermedvirkning og styrke rettssikkerheten til brukergruppen. Prosjektet ønsker å bidra til at sektoren møter utfordringene som viser seg med oppgaveløsningen i barnevernet, ansvarsfordelingen mellom stat og kommune, kompetansebehovet i barnevernet, samt gjøre den digitale samhandlingen med andre aktører tryggere. Gjennom det informantene forutser som en digital transformasjon i sektoren, kan DigiBarnevern være et viktig bidrag til digital innovasjon i barnevernet, og dermed bidra til å kvalitetssikre, effektivisere og forenkle saksbehandleres arbeid.

Til sammen representerer innovasjon og digitalisering i DigiBarnevern-prosjektet en viktig mulighet til å forbedre og modernisere barnevernstjenestens arbeid. Samtidig sikre bedre tjenester, økt kvalitet gjennom fagstøtte, effektivitet og forenkling gjennom en automatisering, samt sikre god brukerorientering for barna og familiene som er i kontakt med barnevernet. Informantene utdypet noen viktig poeng knyttet til muligheten prosjektet gir for økt autonomi, deltakelse og reell medvirkning for familiene. I sum viser de ulike bidragene at mulighetsbildet for innovering og digitalisering i sektoren er stor, med et sterkt politisk incentiv til grunn. I mange tilfeller vil innovasjon bidra til å fornye og videreutvikle offentlig forvaltning, slik at det offentlige kan fortsette å tilby gode tjenester til innbyggere.

Utfordringene prosjektet fikk, handlet riktignok om organiseringen, samarbeidet og de begrensede finansieringsmulighetene for kommunesektoren. Knyttet til utfordringene med digitaliseringen av offentlig sektor, peker empiribidraget om NAV på noen viktige konsekvenser rundt teknologisk usikkerhet og digitalt utenforskap. Imidlertid sier også funnene at digitaliseringen kan bidra til økt medvirkning og deltagelse, og samtidig gi enklere tilgang til tjenester, gjøre kommunikasjon-, dokument- og informasjons-sikkerheten tryggere. Poengene om teknologisk usikkerhet og digitalt utenforskap vil likevel være svært viktige å ta med seg videre i arbeidet med DigiBarnevern, og i den videre utviklingen og digitaliseringen av offentlig sektor.

En oppsummerende konklusjon er at digital innovasjon i offentlig barnevernssektor kan ha både positive og negative konsekvenser, men at det likevel er et sterkt behov for og ønske om å fornye, forbedre og bevege barnevernssektoren fremover. Det blir viktig å ha gode rutiner og retningslinjer for personvern og informasjonssikkerhet, og sørge for at kompetente og bevisste medarbeidere fortsetter å utføre et skjønnsmessig arbeid ved hjelp av nye digitale og tekniske løsninger. Samtidig bør saksbehandlere, ledere og barnevernssektoren på alle sine nivåer, være bevisst på digitaliseringens mulige konsekvenser og alltid ha dette med seg inn i arbeidet. Det blir avgjørende å ha en balansert forståelse og tilnærming til digital innovasjon, og sørge for at teknologien brukes på en hensiktsmessig og forsvarlig måte. Som forsker Ida Bring Løberg klokt mener, vil trolig flere av de offentlige tjenestene best løse sitt arbeid ved bruk av både mennesker og teknologi.

Innovasjon i offentlig sektor er som vist viktig for å utnytte samfunnets ressurser, og det er en stor politisk interesse å drive innovasjons- og digitaliseringsarbeid i offentlig sektor fremover. De ulike funnene viser til hvordan digitalisering og innovasjon vil endre måten barnevernstjenesten jobber på, noe som gjør det enda viktigere å ha fokus på økt kompetanse i innovasjons- og endringsarbeid. Arbeid med endringer kan være krevende og ta tid, selv om informantene opplevde lite av velkjente fenomener som motstand mot endringer og frykt i prosjektet. Erfaringene fra arbeidet med DigiBarnevern og de store endringene sektoren nå står overfor, vil være viktig å være bevisst på og ta med seg i innovasjonsarbeidet fremover. Også i en videreføring til andre deler av offentlig sektor.

## 7.1 Forslag til videre forskning

I videre forskning er det viktig å se på virkningene av DigiBarnevern. Man kan undersøke effektene digitaliseringen har i ulike deler av barnevernets arbeid, og hvordan medvirkning, tilgjengelighet og tilfredshet oppleves for brukergruppen som er i kontakt med barnevernet på sikt.

Som nevnt kan DigiBarnevern reise betydelige personvern- og datasikkerhetsspørsmål. Videre forskning kan undersøke hvordan disse bekymringene kan håndteres forsvarlig, uten å redusere tjenestens funksjonalitet, effektivitet og brukervennlighet. Forskning kan også undersøke hvordan teknologi kan beskyttes og brukes på en måte som opprettholder tilliten til barnevernet, og samtidig ivareta behovet for relasjoner mellom mennesker.

Noe annet som kunne vært interessant å utforske, er om det gjøres en kulturell tilpasning av løsningene i DigiBarnevern. En videre forskning kan undersøke hvordan digitale verktøy kan brukes til å møte behovene til ulike etniske og kulturelle grupper i samfunnet. For eksempel om teknologi kan brukes til å avhjelpe språklige barrierer, øke kulturkompetansen og tilgjengeligheten for minoritetsspråklige i møte med barnevernstjenesten.

## Sluttord

Barnevernet er en sentral del av velferdsstaten og en av de viktigste offentlige tjenestene vi har. Innovasjon og digitalisering i sektoren kan ha stor betydning, og være et viktig bidrag for å forbedre, utvikle og ikke minst kvalitetssikre denne tjenesten. Det er et økende behov for å utvikle og effektivisere administrasjonen og styringen av offentlige tjenester i Norge, slik det fremgår av de politiske bidragene og informantenes opplevelser gjennom en del av offentlig sektor. DigiBarnevern er et interessant eksempel på utviklingen av offentlig administrasjon og styring. I avhandlingen har jeg utforsket hvilke muligheter og begrensninger som faktisk finnes. Dette kan igjen bidra til å utvikle kunnskapsfeltet om hvordan innovasjon og digitalisering kan brukes, og ha overføringsverdi til andre deler av offentlig sektor.

Innledningsvis skrev jeg om mine opplevelser og forventninger i møte med førstelinja til barnvernstjenesten. Jeg synes det har vært interessant å se at flere informanter og empiribidrag konkretiserer dette, nemlig saksbehandlernes og innbyggeres forventninger til tekniske og digitale løsninger. Noen av informantene beskrev også at saksbehandlere trolig ikke har tid og kapasitet til å tenke innovativt om hvordan man kan gjøre arbeidsoppgavene enklere eller på en bedre måte. Min erfaring er annerledes. De tungvinte og manuelle arbeidsmetodene ble starten på en nysgjerrighet rundt hvorfor det ikke har vært gjort mer for å digitalisere offentlige tjenester, noe som har gjort det interessant å jobbe med masteravhandlingen.

Jeg stilte meg innledningsvis spørsmålet om det handlet om mangel på ressurser eller kompetanse, om det var noen sikkerhets- eller personvernutfordringer, eller om det handlet om politikk og finansiering. I løpet av arbeidet med denne masteravhandlingen har mine egne spørsmål og hypoteser til dels blitt bekreftet. Min egen erfaring som saksbehandler ga en klar og tydelig forforståelse om at et slikt digitaliseringsprosjekt utelukkende ville føre til en enklere og mer effektiv arbeidshverdag for de som jobber i tjenestene. Arbeidet med oppgaven har imidlertid vist meg at det ikke nødvendigvis er slik. Det finnes flere mulige konsekvenser i arbeidet med digital innovasjon i offentlig sektor. På sikt håper jeg at digital innovasjon i det offentlige, hensyntatt en forsvarlig bruk av digitale løsninger, kombinert med menneskemøter og skjønnsbruk, vil bidra til å gjøre et kvalitetsløft og fortsette å gi god hjelp til de barna og familiene som er i kontakt med barnevernet.

## Referanser

- Andersen, E. & Sannes, R. (2017) *Hva er digitalisering?* Magma: Tidsskrift for økonomi og ledelse, 6, s. 18-24. Magna. <https://biopen.bi.no/bitstream/handle/11250/2569870/Hva%2Ber%2Bdigitalisering%2B2017.pdf?sequence=2>
- Barne-, ungdoms-, og familiedirektoratet. (u.å.) *Samfunnsøkonomisk analyse av de samlede leveransene i DigiBarnevern*. Bufdir. <https://www.bufdir.no/contentassets/0424c524dbf54551bb6710496eb29629/samfunnsokonomisk-analyse-digibarnevern.pdf>
- Barne-, ungdoms og familiedirektoratet. (2020). *Presentasjon om DigiBarnevern*. Bufdir. <https://www.bufdir.no/contentassets/f4808064b3cd456cbd0742fcc6aac8rnevern-felles-kommunikasjonspakke---post-db.pdf>
- Barne-, ungdoms-, og familiedirektoratet. (2022). *Om DigiBarnevern*. Bufdir. [https://www.bufdir.no/prosjekter/digibarnevern/om\\_digibarnevern/](https://www.bufdir.no/prosjekter/digibarnevern/om_digibarnevern/)
- Barne-, ungdoms-, og familiedirektoratet. (2022). *Om DigiBarnevern*. Leveransene. Bufdir. <https://www.bufdir.no/prosjekter/digibarnevern/leveransene/>
- Barne-, ungdoms-, og familiedirektoratet. (2023). *DigiBarnevern*. Bufdir. <https://www.bufdir.no/prosjekter/digibarnevern/>
- Barnevernsloven (2023). Lov om barnevern av 1992. (LOV-2021-06-18-97). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2021-06-18-97>
- Braun, V. & Clarke V., (2006) *Using thematic analysis in psychology*, Qualitative Research in Psychology 3(2): 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa%C2%A0>
- Digitaliseringsdirektoratet (2023). *Hovedinstruks for Digitaliseringsdirektoratet*. Kommunal- og Distriktsdepartementet. Regjeringen.no. [https://www.regjeringen.no/contentassets/7f9b178a808649dfad4bc4ae2401ae07/2023\\_hovedinstruks-digitaliseringsdirektoratet-2023.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/7f9b178a808649dfad4bc4ae2401ae07/2023_hovedinstruks-digitaliseringsdirektoratet-2023.pdf)
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*. *Handbook of qualitative research*. United States: SAGE Publications, Inc.
- Gullestad, F., H. (2022) *Ber NAV møte folk*. Klassekampen. <https://klassekampen.no/utgave/2022-11-26/ber-nav-mote-folk/54iu>



- Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2016). *Digital Transformation Challenges*. (MCIS 2016 Proceedings. 33). <https://aisel.aisnet.org/mcis2016/33>
- Iden, J., Danilova, K., B. & Osmundsen. (2022). *Digitaliseringsledelse*. (1. utgave). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen L., og Tufte, P. (2020): *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag*. 4. utg., Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, L. E, Rafoss, T. W., & Rasmussen, E. B. (2018) *Hvordan bruke teori?: nyttige verktøy i kvalitativ analyse*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Meld. St. 30 (2019–2020). *En innovativ offentlig sektor: kultur, ledelse og kompetanse*. Kommunal og Moderniseringsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/>
- Leseth, A., B. & Tellmann, S., M. (2018). *Hvordan lese kvalitativ forskning?* Cappelen Damm Akademisk.
- Løberg, I. B. (2023). *Fremtidens møteplasser i NAV – Hvordan digitalisering former møtene mellom forvaltningen og brukere frem mot 2030*. (NAV-rapport nr. 3) <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/analyser-fra-nav/nav-rapportserie/fremtidens-moteplasser-i-nav>
- NESH (2021). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap*. De nasjonale forskningsetiske komiteer (NESH). ISBN: 978-82-7682-101-7. <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>
- Nyeng, F. (2017). *Hva annet er også sant? En innføring i vitenskapsfilosofi*. Bergen: Fagbokforlaget
- Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018). *Hva er digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon?* En litteraturstudie. Bibsys Open Journal Systems. 26 (1). <https://ojs.bibsys.no/index.php/Nokobit/article/view/532>
- Prop. 73 L (2016-2017). *Endringer i barnevernloven (barnevernsreformen)*. Barne- og likestillingsdepartement. Regjeringen. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-73-l-20162017/id2546056/>
- Regjeringen. (2019). *Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025 – En digital offentlig sektor*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/en-digital-offentlig-sektor/id2653874/>

Rønning, R. (2021). *Innovasjon i offentlig sektor*. Innover eller bli innvert. Oslo: Universitetsforlaget.

<https://www.idunn.no/doi/pdf/10.18261/9788215046235-2021>

Sørensen & Torfing (2016). *Collaborative Innovation in the Public Sector*. Torfing & Triantafillou (2016). *Enhancing public innovation by transforming public governance*. Kap. 6, s. 117-138. Cambridge University Press.

Torfing & Triantafillou. (2016). *Enhancing public innovation by transforming public governance*. Cambridge University Press.

Yoo, Y., Lytinen, K., Boland, R., Berente, N., Gaskin, J., Schutz, D., & Srinivasan, N. (2010). *The Next Wave of Digital Innovation: Opportunities and Challenges: A Report on the Research Workshop*. Digital Challenges in Innovation Research

# Vedlegg

## I Intervjuguide

### 1 Bakgrunnsinformasjon:

1. Anonym kode på deltaker:
2. Primær arbeidserfaring gjennom ditt virke:
3. Erfaring med digitaliseringsprosjekter?
4. Erfaring med innovasjonsprosjekter?
5. Erfaring med det prosjektet DigiBarnevern?

### 2 Innovasjon:

1. Hva mener du i hovedtrekk at innovasjon innebærer for prosjektet DigiBarnevern?
2. Hva opplever du er hovedgrunnen til et behov for innovasjon i *din virksomhet*?
3. Hva opplever du er utfordrende med innovasjonsarbeid i *din virksomhet*?
4. Er det noe du ønsker å tilføye knyttet til innovasjon?

### 3 Digitalisering:

1. Hva mener du i hovedtrekk at digitalisering innebærer for prosjektet DigiBarnevern?
2. Hva opplever du at er hovedgrunnen til et behov for digitalisering i *din virksomhet*?
3. Ser du noen utfordringer/hindringer for digitalisering av i *din virksomhet*?
4. Er det noe du ønsker å tilføye knyttet til digitalisering?

### 5. Prosjektet DigiBarnevern

1. Kjenner du til det digitale prosjektet DigiBarnevern? I så fall har du erfaring med løsningene til DigiBarnevern stat og/eller kommune?
2. Hva mener du er de største behovene bak iverksettingen av prosjektet DigiBarnevern?
3. Hva mener du er de største utfordringene ved prosjektet DigiBarnevern?
4. Hva mener du er de største mulighetene ved prosjektet DigiBarnevern?
5. Er det noe du ønsker å tilføye knyttet til prosjektet DigiBarnevern?

### 6. Nytte og forventninger om nytte i fremtiden (relatert til offentlig barnevernsektor)

1. På hvilken måte mener du digitalisering og/eller innovasjon kan være verdiskapende?
2. Hvordan tror du digitalisering og/eller innovasjon kommer til å endre din eller virksomheten sine arbeidsoppgaver i fremtiden?

### 7. Er det noe du ønsker å tilføye?

## II Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet mitt?

“Digitalisering i offentlig sektor”

Dette er en forespørsel til deg om å delta i forskningsprosjektet mitt i forbindelse med masteroppgaven. Dette er en casestudie av digitaliseringsprosjektet «DigiBarnevern».

### Formål

Jeg er student ved OsloMet Handelshøyskolen, og skal skrive min masteravhandling om digitalisering i offentlig sektor. Jeg ønsker å undersøke hvordan digitaliseringsprosjektet «DigiBarnevern» kan prege den offentlige barnevernssektoren i tiden fremover, og hvilket behov som ligger bak nye og digitaliserte løsninger i den aktuelle sektoren.

Jeg ønsker blant annet å undersøke og få en bedre forståelse av hva digitalisering innebærer for barnevernssektoren fremover, både statlig og kommunalt. Jeg vil se nærmere på bakgrunnen for den nye og digitale løsningen DigiBarnevern. Med dette ønsker jeg å forstå mer av mulighetene og mulige utfordringer som ligger til grunn for en digital innovasjonsløsning i offentlig barnevernssektor. Oppgaven er å forstå prosessen bak implementeringen av en ny digital løsning, og hvordan denne løsningen kan være med på å fornye og videreutvikle offentlig barnevernssektor.

### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

OsloMet Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet. Prosjektet er knyttet til fakultetet for samfunnsvitenskap med veileder og forsker Ida Marie Hydle. Som student er jeg ansvarlig for innholdet i masteravhandlingen.

### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg ønsker å intervju personer som har erfaring med arbeid knyttet til digitalisering og innovasjon. Særlig personer som har kjennskap til og som har arbeidet/arbeider med prosjektet DigiBarnevern. I studien ønsker jeg å belyse flere aspekter ved digitaliseringsprosjektet, og det er derfor ønskelig å intervju involverte leverandører og ansatte i flere deler av prosjektet og sektoren.

### Hva innebærer det for deg å delta?

Det benyttes intervju til datainnsamlingen med varighet på ca. 40 minutter. Dersom du samtykker til dette ønsker jeg å benytte lydopptak og håndskrevne notater for å dokumentere vesentlig informasjon. Det er ikke relevant å innhente sensitive personopplysninger under datainnsamlingen for denne masteravhandlingen.

### Frivillighet:

Det er frivillig å delta i prosjektet. Du kan når som helst trekke tilbake samtykke ditt uten å oppgi noen grunn. Da vil alle opplysninger fra deg bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke ditt samtykke.

### Ditt personvern – hvordan oppbevares og brukes dine opplysninger:

Opplysningene du avgir vil kun brukes til formålene vi har presentert i dette skrevet. Opplysningene behandles konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det vil kun være undertegnede student som har tilgang til opplysningene som oppgis under intervjuene. Opplysninger som brukes i oppgaven som blir lagret på privat PC vil anonymiseres. For å ivareta personvernet ditt vil du kunne be om en sitatsjekk, og jeg vil etterstrebe å ivareta din anonymitet. Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.05.2023. Etter dette vil alt innhentet materiale bli slettet.

### Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet og i lydopptak, 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 meg rett til å behandle personopplysninger om deg?

Opplysninger om deg behandles basert på informert samtykke fra deg. På oppdrag fra OsloMet Handelshøyskolen har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål om studien eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med OsloMet Handelshøyskolen ved veileder Ida Marie Hydle, e-post [idahy@oslomet.no] eller student Johanne Nøkland, e-post [johanne.nokland@gmail.com] / telefon [91113082].

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, og de kan kontaktes på epost [[kontakt@sikt.no](mailto:kontakt@sikt.no)].

Med vennlig hilsen

-----  
Johanne Nøkland, Student

-----  
Ida Marie Hydle, Veileder

### Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "Digitalisering i offentlig barnevernssektor", og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til å delta på intervju og at mine opplysninger behandles i tråd med denne erklæringen.

-----  
(Prosjektdeltaker, dato)

# III Vurdering fra SIKT



Norsk

Johanne Nøkland

[Minside](#) / Digitalisering i offentlig barnevernsektor

## Digitalisering i offentlig barnevernsektor [✎](#)

Jeg ønsker å undersøke hvordan digitaliseringsprosjektet «DigiBarnevern» kan prege den offentlige barnevernsektoren i tiden fremover, og hvilket behov og utfordringer som ligger bak nye og digitaliserte løsninger i den aktuelle sektoren.

Fagfelt: Samfunnsvitenskap

Meldeskjema 322860

Vurdert

09.02.2023



[+ Nytt meldeskjema](#)

[+ Ny datahåndteringsplan](#)

[+ Arkivere data](#)

[+ Bestille data](#)

### Prosjektmedlemmer

[+ Legg til](#)

[Logg](#)

Navn	Tilgang	
Johanne Nøkland (deg)	<a href="#">Kan administrere</a>	<a href="#">⋮</a>
Ida Marie Hydle	<a href="#">Kan administrere</a>	<a href="#">⋮</a>