

LILLEHAMMER KOMMUNES STRATEGI FOR INNOVASJON 2016-2020

Fra myndighetsutøvelse til samskaping og samarbeid

Samfunnsutviklingen de siste 50 årene utfordrer kommunens tradisjonelle rolle. Fra 60-tallets fokus på myndighetsutøvelse og god forvaltningspraksis slo pendelen på 90-tallet helt over og kommunene ble serviceleverandører med innbyggerne som kunder. I dag ser man at denne modellen ikke er bærekraftig framover, og at innbyggerne må involveres mer aktivt enn tidligere som en ressurs og partner gjennom nye former for samhandling og samarbeid.

Skanderborg kommune i Danmark omtaler disse endringene som overgangen fra «Kommune 1.0», via «Kommune 2.0» til «Kommune 3.0». Dette dokumentet handler om hvordan Lillehammer kommune kan utvikle sin «Kommune 3.0» og hvorfor innovasjon er helt nødvendig i denne prosessen.

Hva er innovasjon?

Innovasjon handler ikke om å ha gode ideer. Innovasjon handler om å tenke på problemer på nye måter eller identifisere nye muligheter. Eksempler på innovasjon i kommunene kan være en ny undervisningsmetode i matematikk, en nyutviklet modell for driftsovervåking av kommunale bygg eller en ny måte å møte eldre som blir skrevet ut av sykehuset på.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet definerer innovasjon som prosessen med å utvikle nye ideer og realisere de slik at de gir merverdi for samfunnet. Kortversjonen er at det skal være noe NYTT for kommunen, det skal være NYTTIG, og det skal være NYTTIGGJORT. I det siste ligger et viktig poeng: for at noe skal kunne kalles en innovasjon, må den nye idéen, tjenesten eller produktet være realisert eller tatt i bruk. I det første ligger et enda viktigere poeng: det er lov å lære av andre!

I innovasjonsteorien skilles det gjerne mellom inkrementell og radikal innovasjon, der inkrementell brukes om innovasjon som i hovedsak framstår som forbedringer av eksisterende tjenester, mens radikal innovasjon brukes der det er snakk om en helt ny tjeneste eller en ny måte å levere tjenesten på.

Et annet teoretisk skille er på hvilket nivå i organisasjonen som setter i gang en innovasjonsprosess. Noen ganger er det politikere eller administrativ toppledelsen som tar initiativet, andre ganger startes prosessen av medarbeidere som ser nye måter å løse egne oppgaver på.

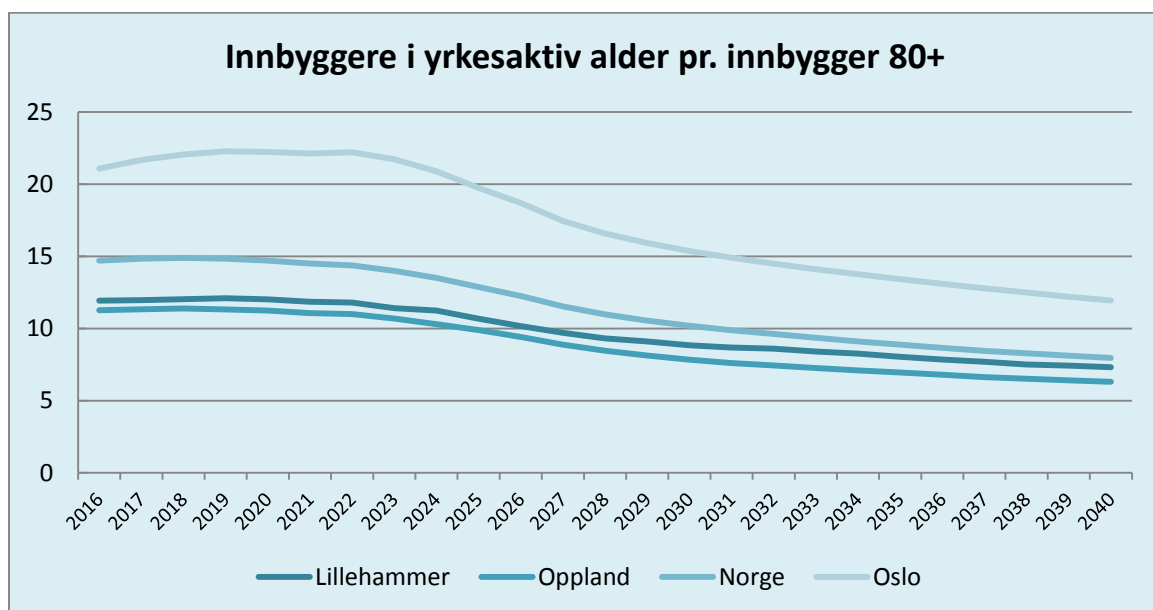
I offentlige sektor er det ofte slik at større radikale innovasjoner er knyttet til politiske reformer, mens mesteparten av den inkrementelle innovasjonen er medarbeiderdrevet. Selv om anslagene varierer noe er det stort sett enighet om at det i det lange løp er den kontinuerlige inkrementelle innovasjonen som gir størst effekt for vekst og produktivitet. Det er derfor viktig at kommunen satser på medarbeiderne og en kultur som ikke bare tillater, men også oppfordrer, til å løse oppgavene på nye og smartere måter. Dette innebærer blant annet at det må gis større rom for å gjøre feil.

Hvorfor innovasjon?

Kommunene står overfor store utfordringer når det gjelder å sikre innbyggerne et godt og variert tjenestetilbud i årene framover. Selv om kommunens budsjetter fortsatt kommer til å vokse, vil

veksten ikke være stor nok til at man kan levere de samme tjenestene på samme måte som i dag til et økende antall brukere. Flere eldre, færre yrkesaktive og et samfunn der fler faller utenfor, bidrar til at kommunene vil stå overfor utfordringer som ikke kan løses med «mer av det samme».

Figuren nedenfor viser hvordan antallet innbyggere i yrkesaktiv alder (20-66 år) pr. innbygger som er 80 år eller eldre vil utvikle seg fram til 2040. For Norge sett under ett vil dette forholdstallet falle fra nesten 15 i dag til rundt 8 i 2040, altså nesten en halvering. Det er store variasjoner kommunene i mellom, Lillehammer ligger noe under landsgjennomsnittet i dag mens en kommune som Oslo ligger betydelig over. Det viktigste figuren viser er at utviklingen vil gå gradvis, og at vi har noen år (men ikke veldig mange) til å tilpasse oss den nye virkeligheten. Det viktigste figuren **ikke** viser oss er utviklingen i aldersgruppen mellom 67 og 80 år, som allerede har økt kraftig noen år. Denne aldersgruppen har ikke det samme behovet for tradisjonelle pleie- og omsorgstjenester, men bør være en målgruppe for forebyggende tiltak.



I tillegg til de demografiske utfordringene er det er en økende erkjennelse av at man i dagens samfunn står overfor et voksende antall samfunnsflokter («wicked problems»), som ikke løses ved hjelp av standardløsninger eller ved å bruke flere ressurser på dem. I kommuneplanens samfunnsdel 2014-2027 har man blant annet satt som mål å bidra til å redusere klimagassutslippene med 30 % og sørge for at minst 90 % fullfører videregående skole. Disse målene lar seg neppe nå uten helt nye løsninger, som må kombinere nye og gamle virkemidler på en ny og annerledes måte og utvikles i samarbeid mellom virksomheter som ikke nødvendigvis har noen tradisjon for å samarbeide.

Samfunnsflokter knyttes ofte til kommunenes rolle som leverandør av velferdstjenester, men kan like gjerne brukes om de utfordringene kommunene har når det gjelder fysisk planlegging, klima og energi. Her trengs tiltak for å redusere klimaødeleggende utslipp, og tiltak som er nødvendige for å tilpasse seg og sikre innbyggerne mot klimaendringer vi ikke kommer utenom. Også dette vil kreve nye løsninger og samarbeidsformer vi ikke har i dag.

De fleste land i Europa står overfor de samme utfordringene når det gjelder demografi og samfunnsflokter som Norge. EU har vedtatt en ambisiøs målsetning om å gjenreise økonomien i medlemslandene samtidig som man styrker det sosiale fellesskapet. Dette vil stille store krav til offentlig

sektor, som forutsettes å stå fremst i arbeidet med å skape et kreativt samfunn som kan finansiere framtidens velferd. Innovasjon er skarpt fokusert i denne sammenheng, noe som kommer fram av både av EUs strategiprogram (Europe 2020) og ved at EUs rammeprogram for forskning fra 2012 er omgjort til et rammeprogram for innovasjon (Horisont 2020) og fått en betydelig budsjettmessig oppgradering. Selv om Norge ikke er medlem av EU og som sådan ikke direkte berørt av EU 2020-satsingen, må norske kommuner i praksis være like villige til å se på nye og annerledes løsninger, som for eksempel danske og svenske kommuner.

Mål for innovasjon

For å bli god på innovasjon må det trenes. Det vil ta tid å få plass den kompetansen og kulturen som skal til for å bli en virkelig innovativ organisasjon. Heldigvis har vi også litt tid, det går noen år før de demografiske utfordringene blir store og merkbare. Målsetningen må imidlertid være at vi framover mot 2020 bygger opp en innovasjonskompetanse som fristiller rundt 50 mill. kroner i året. De fristilte midlene skal delvis brukes til tilbud til nye brukere, men også som innsatsfaktor i ny innovasjon. I oppbyggingsfasen fram mot 2020 må noe av de fristilte midlene brukes til å gjenvinne kommunens økonomiske handlefrihet.

Strategier for innovasjon

Styrke bevisstheten om innovasjon i organisasjonen

Dette handler om å ha tilstrekkelig kunnskap om innovasjon og hvordan innovasjon kan brukes i organisasjonen på alle nivå, samt evne/vilje til å stille spørsmål/stegn ved eksisterende måter å løse oppgaver på.

- Innarbeide innovasjon som et emne i alle opplæringsprogram, som introduksjonsprogram, lederopplæring, folkevalgtopplæring mv.
- Delta i innovasjonsnettverk
- Sette innovasjon på dagsorden i alle møter på alle nivåer i organisasjonen, aktivt søke og spre informasjon om hvordan andre aktører løser oppgaver (eventuelt etterspørre slik informasjon)
- Involvere og engasjere tillitsmannsapparatet
- Felles forståelse av utfordringene framover

Øke evnen til innovasjon i organisasjonen

Dette handler om å sikre at organisasjonen har en struktur som fra topp til tå evner å skape og ta i bruk nye løsninger. Med struktur menes ikke bare det som beskrives av organisasjonskartet, men også forholdet til omgivelsene, strategier, kulturer og medarbeidere.

- Opprette et innovasjonsnettverk/senter der virksomhetene kan få (praktisk) hjelp til å sette innovasjon på dagsorden
- Lære oss KS sine innovasjonsverktøy (SLIK, N3 og Idekatalog for tjenstedesign)
- Opparbeide og spre kunnskap om innovative innkjøpsprosesser i hele organisasjonen
- Sørgje for at kunnskap og erfaring fra konkrete innovasjonsprosjekt blir spredd i hele organisasjonen, for eksempel ved å opprette et sentralt prosjektregister
- Vurdere å ta i bruk en IT-løsning for å sikre at alle innspill fra alle deler av organisasjonen (og innbyggere) blir fulgt opp
- Øke kompetansen om finansieringsordninger, digitalisering, velferdsteknologi mv

Bygge gode innovasjonsforløp (prosesser) i organisasjonen

Dette handler om å finne nye tilnæringsmåter som i større grad ivaretar innbyggerinvolvering og tverrfaglig tilnærming, og utvikle gode innovasjonsverktøy og arenaer, samt metoder for å måle og lære av det man gjør.

- Ta i bruk KS sine innovasjonsverktøy (SLIK, N3 og Idekatalog for tjenstedesign)
- Finne samarbeidspartner(e) som er gode på tjenstedesign
- Utfordre etablerte prioriteringskriterier og etablere ulike «veier gjennom systemet»
- Utarbeide gode prosjektgjennomføringsmodeller
- Skifte fokus fra «hva kan vi gjøre for deg» til «hva er viktig for deg å kunne gjøre» (fra kommune 2.0 til kommune 3.0)
- Gjennomføre en tillitsreform og tilpasse styringssystemet slik at det gir insentiv til innovasjon
- IT-støtte til prosessene

Utvikle den politiske og administrative lederrollen

Dette handler om å ha mot til å lede innovasjonsprosesser på alle nivå i organisasjonen og til tross for hverdagens plikter og gjøremål. En av de viktigste utfordringene på dette området er knyttet til å gi fra makt og kontroll ved å involvere andre.

- Mot til å iverksette nye løsninger i stedet for og ikke i tillegg til
- Mot til å gi slipp på tjenestevei (innovasjon skjer gjerne i mellomrommene)
- Mot til å utfordre og la oss utfordre
- Bygge gjensidig tillit mellom brukere, frivillige, kommunalt ansatte, politikere mv.
- Økt toleranse for feil både hos seg selv og andre, og lære av feilene som blir gjort