



KS

Lokale samfunnsfloker krever innovasjon – hvordan jobbe systematisk med innovasjon

Dokumentasjonsrapport for utvikling av SLIK – Verktøy for ledelse av systematisk innovasjon i kommunene

RAPPORT

6.6.2014

Oppdragsgiver:	KS
Rapportnr.:	R8139
Rapportens tittel:	Lokale samfunnsfloker krever innovasjon – hvordan jobbe systematisk med innovasjon.
Ansvarlig konsulent:	Morten Stenstadvold
Kvalitetssikret av:	Inger Hegna
Dato:	6.6.2014

Innhold

1	INNLEDNING	8
1.1	HVA ER SYSTEMATISK BRUK AV INNOVASJON?	8
1.2	HVA ER LOKALE SAMFUNNSFLOKER?	8
2	ORGANISERING AV PROSJEKTET	9
3	LØSNINGSPRINSIPPER	10
3.1	PREMISSER FOR UTVIKLING AV VERKTØYET	10
3.2	UTVIKLINGSPROSESSEN	10
4	SAMARBEID MED KOMMUNENE.	15
4.1	KONKRETE PROSESSER MED KOMMUNENE:	16
4.1.1	Innovasjonsseminar i Nøtterøy	16
4.1.2	Innovasjonsseminar i Øvre Eiker	17
4.1.3	Prosjektutvikling i Kongsvinger	18
4.1.4	Fagdiskusjon med Asker	20
4.1.5	Workshop om innovasjon	22
5	PROSESSER MED KS	22
5.1	REFERANSEGRUPPEMØTER	22
5.2	INNOVASJONSALLIANSEN	24
6	TEKNISK LØSNING	24
7	VIDERE ARBEID	25
7.1	ERFARINGER FRA PROSJEKTET	25
7.2	VIDERE UTVIKLING AV VERKTØYET	26

Forord

Innovasjon er en avgjørende faktor for å møte nye, endrede og flere behov samt økende etterspørsel etter kommunenes tjenester. Innovative løsninger vil være viktige for at kommunesektoren framover skal kunne opprettholde god kvalitet på sine tjenester og styrke sin rolle som samfunnsutvikler. KS har ønsket å få utviklet et verktøy som skal hjelpe kommuner i å håndtere sine viktige utfordringer i kommunen (flokke) gjennom systematisk bruk av innovasjon. Gjennom samskaping med norske og danske kommuner har dette prosjektet utviklet et verktøy som skal gi kommuner veiledning i utviklingen av et systematisk perspektiv på bruk av innovasjon i kommunens utviklingsarbeid. Verktøyet «SLIK» (Systematisk ledelse av innovasjon i kommunene) er et internetbasert verktøy som vil gjøres tilgjengelig via KS' nettsider. Prosjektet er gjennomført av Inger Hegna og Morten Stenstadvold fra Agenda Kaupang AS og Jens Peter Jensen fra MidtLab i Danmark. Kontaktperson i KS har vært Gustav Weiberg–Aurdal.

Stabekk, 6.6.2014

Agenda Kaupang AS

Sammendrag

Innovasjon er en avgjørende faktor for å møte nye, endrede og flere behov samt økende etterspørsel etter kommunenes tjenester. Innovative løsninger vil være viktige for at kommunesektoren framover skal kunne opprettholde god kvalitet på sine tjenester og styrke sin rolle som samfunnsutvikler. KS har ønsket å få utviklet et verktøy som skal hjelpe kommuner i å håndtere sine viktige utfordringer i kommunen (floker) gjennom systematisk bruk av innovasjon. Floker er gjerne utfordringer kommunen ikke alene kan løse innenfor rammen av sitt virkemiddelapparat, men hvor løsningen krever innsats og deltakelse fra andre aktører, f.eks. brukere, borgere, lokalt nærings- og foreningsliv. Det systematiske perspektivet bunner i en tanke om at innovasjon skal brukes som et verktøy på hele kommunens område og at kommunen utvikler organisasjonens innovasjonsevne gjennom kompetanseutvikling og kulturbygging og måler innovasjonsaktivitet og effekter av innovasjon gjennom kommunens mål- og resultatstyringsystem. Det er også viktig med en kobling mellom innovasjonsvirksomheten og kommunens ordinære iverksettingsapparat slik at grunnlaget for at innovasjonen skal føre til reelle endringer er best mulig tilstede.

Utviklingen av verktøyet kan i seg selv oppfattes som et innovasjonsprosjekt og det har derfor vært lagt sterk vekt på samskaping med kommuner for å sikre en god kobling mellom verktøyet innhold og kommunen behov. Samtidig erkjenner vi at disse behovene varierer sterkt og det har derfor vært lagt mye vekt på bruk av eksempler for å demonstrere muligheter for kommunene, mer enn å gi konkrete oppskrifter på hvordan innovasjon kan brukes på en systematisk måte. Vi har samlet erfaringer fra både norske og danske kommuner.

Verktøyet som er utviklet er å betrakte som en «beta», dvs. en første versjon som skal utvikles. Få norske kommuner har kommet langt i arbeidet med innovasjon og vi håper at ettersom kommuner høster erfaringer med praktisk innovasjonsarbeid og utviklingen av systematiske tilnærminger til innovasjon vil verktøyet også kunne utvides og forbedres.

Verktøyet er bygget opp rundt fem hovedkomponenter:

- Hva skal en innovere om? Fokus på floker
- Hvem skal være med? Aktuelle deltakere i innovasjon
- Hvordan bygge system? System og struktur rundt innovasjonsarbeidet
- Hvordan nyttiggjøre? Implementering og kobling til iverksettings-system
- Hvordan foredle? Videreutvikling av innovasjons-system og evne

Erfaringene fra prosjektet er at innovasjon ikke er like enkelt å få til som det er å snakke om det. Mange norske kommuner snakker om innovasjon, ganske få driver med det, i alle fall på en systematisk måte. Når mange kommuner ikke har tatt i bruk innovasjon kan det være flere grunner til det. Norske kommuner har, på tross av mange utfordringer og floker, ikke den virkelig brennende plattformen som ofte er viktig for å utløse innovasjon.

Samtidig er det viktig å påpeke at det kan foregå mye innovasjon i norske kommuner som kommunens ledelse ikke vet om. Medarbeidere finner nye måter å løse utfordringer på, uten at dette nødvendigvis registreres av kommunen ledelse.

Vi ser at innovasjon er et lederansvar og det er avgjørende at lederne gjennom sine prioriteringer og sin lederkultur kan iverksette og skape forutsetninger for innovasjon.

Det er trender som både fremmer og hemmer forutsetningene for å drive med innovasjon. For å ta steget mot bruk av innovasjon kan det etter vår oppfatning være ønskelig at kommunene begynner i det små. Å gå rett på de store flokene kan lett føre til at en overveldes og gir opp.

Ettersom erfaringene med innovasjon høstes tror vi kommunene også vil behovet for å se mer systematisk på hvordan innovasjonsarbeidet gjennomføres og hva en skal rette ressursbruken mot. Da kan dette verktøyet være til være til hjelp.

Summary

Innovation is a key factor to meet new and increasing demand for municipal services. Innovative solutions will be necessary if municipalities are to maintain the quality of its services and enhance its role in the community. The Norwegian Association of Local and Regional Authorities (KS) have developed a tool to assist municipalities in managing critical challenges in the municipality (wicked problems) through the systematic use of innovation. These are challenges the municipality alone cannot solve within the framework of its available policy instruments, but where the solution requires the participation of other stakeholders, eg. users, citizens, local businesses and voluntary associations.

The systematic perspective stems from the idea that innovation should be used as a tool in the entire municipal area and the municipality develops the organization's innovation capacity through skills development, culture building and by measuring innovation activity and effects of innovation through the municipality's objectives and performance management system. It is also important to have a link between innovation activity and the municipal planning and implementation system so that the innovations lead to real change.

The development of the tool itself can be seen as an innovation project. Strong emphasis has been placed on co-creation with municipalities to ensure a good connection between the tools contents and municipalities requirements. At the same time, we recognize that these needs vary greatly and have therefore placed much emphasis on the use of examples to demonstrate the possibilities for municipalities, rather than providing specific recipes on how innovation can be applied in a systematic way. To do this, we have collected experiences from both Norwegian and Danish municipalities.

The tool developed is considered a "beta", ie a first version, to be further developed. Innovation in Norwegian municipalities is still in its infancy and we hope that as municipalities gain experience with practical innovation and the development of systematic approaches to innovation, this tool will also be expanded and improved.

The tool is built around five main components:

- What one should innovate on? Focus on challenges and wicked problems
- Who should be involved? Current participants in the innovation
- How to build s system? System and structure around innovation
- How to make innovations useful? Link innovations to the municipal implementation system
- How to refine? Further development of the innovation system and the ability to innovate

Lessons learned from this project is that innovation is not as easy to do as it is to talk about it. Although many Norwegian municipalities are talking about innovation, quite few are actually innovating, at least in a systematic way. When many municipalities

have not adopted innovation yet, there can be several reasons for that. Norwegian municipalities, despite many challenges, do not really have the burning platform that is often important to spur innovation.

It is also important to point out that there probably is much innovation in going on in Norwegian municipalities that the municipal management does not know about. Employees find new ways to solve everyday challenges, without it necessarily being detected by the municipality management.

We recognize that innovation is a management responsibility and it is imperative that leaders through their priorities and their management culture implement and create conditions for innovation.

As we see it there are trends that both promotes and inhibits the prerequisites to pursue innovation. A municipality that wants to start innovating should in our view start small. To attack the big issues directly will easily overwhelm and exhaust the initial enthusiasm. As the municipalities experience with innovation grows, we believe they also will choose to develop a more systematic approach to the way innovation is implemented in their organisation. When that time comes, this tool can be to be of help.

1 Innledning

Innovasjon er en avgjørende faktor for å møte nye, endrede og flere behov samt økende etterspørsel etter kommunenes tjenester. Innovative løsninger vil være viktige for at kommunesektoren framover skal kunne opprettholde god kvalitet på sine tjenester og styrke sin rolle som samfunnsutvikler. KS ønsker et fokus på lokale samfunnsfloker, og hvordan kommunene kan løse disse på tvers av sektorer, nivåer og samfunnet for øvrig. Dette kan best løses ved å jobbe mer systematisk med innovasjon i samhandling med lokale aktører.

Denne rapporten dokumenterer hvordan Agenda Kaupang og Midtlab har arbeidet med utvikling av et internettbasert verktøy for hvordan kommuner kan bruke innovasjon på en systematisk måte for å løse sine utfordringer. KS har ønsket at særlig fokus på samfunnsfloker kommunene opplever. Hensikten er at målgruppene (først og fremst politikere og kommunens ledelse) gjennom bruk av verktøyet skal få en innblikk i hvordan kommunen kan jobbe med innovasjon på en systematisk måte, og en trygghet for hvordan en slik prosess kan gjennomføres.

Verktøyet gir en introduksjon til hva innovasjon er og hva systematisk innovasjon er. Videre gjennomgår den fem sider ved innovasjon, som enten kan ses på som faser i en prosess, men like gjerne kan stå for seg selv. Verktøyet er supplert med eksempler på hvordan kommuner har arbeidet med innovasjon.

Det er viktig å påpeke at dette prosjektet kan betraktes som en innovasjon i seg selv. Gjennom innovasjon utfordres etablerte forestillinger og nye erfaringer har gitt kimen til nye innovasjoner. Agenda Kaupang og Midtlab vil påpeke at dette verktøyet er å betrakte som en «beta» dvs. en prototype som nå skal testes og som på bakgrunn av tilbakemeldinger fra testerne vil videreutvikles og forbedres. Det er også vårt håp om at ettersom norske kommune høster erfaringer med innovasjon generelt og med bruk av verktøyet vil de kunne bidra med supplerende erfaringer og eksempler slik at eksempelsamlingen kan utvides.

1.1 Hva er systematisk bruk av innovasjon?

Systematisk innovasjon innebærer at innovasjon inngår som et verktøy i kommunens verktøykasse for problemløsning. Ideelt kan en se for seg at kommunen tar i bruk innovasjonsmetodikk fra det øverste politiske nivå og helt ut i tjenesteapparatet. Kommunens politikere bruker innovasjon for å identifisere og peke ut kommunens veivalg. De forventer også at kommunens administrasjon skal ta i bruk innovasjon for å løse utfordringer og floker. Kommunens administrasjon etablerer et system for bruk av innovasjon i kommunens organisasjon, utvikler organisasjonens innovasjonsevne gjennom kompetanseutvikling og kulturbygging og måler innovasjonsaktivitet og effekter av innovasjon gjennom kommunens mål- og resultatstyringssystem.

1.2 Hva er lokale samfunnsfloker?

Samfunnsfloker kan være så mangt. Her er noen eksempler fra en kommunes ståsted på hva en samfunnsfloke kan være:

- Floker kan være utfordringer og nye oppgaver som kommunen påføres «utenfra», så som delegering av ansvar og nye oppgaver fra fylkeskommunen, departementene, direktoratene etc.
- Endringer i karakteristika ved kommunene, som f.eks. økt befolkningsvekst, mottak av flyktninger, lavt utdannet befolkning, synkende folketall, høy arbeidsledighet etc.

- Samfunnsfloker som kommunen selv skaper ved måten de organiserer seg på knyttet til tjenesteleveranser, f.eks. manglende tverrsektorielt og interkommunalt samarbeid, utydelige roller og ansvarsfordeling i administrasjonen, lav tilgjengelighet for befolkningen etc.
- Endringer lang diverse større nasjonale og internasjonale dimensjoner, f.eks. finanskriser, teknologiske fremskritt, sosiale konsultasjoner/mønstre etc.

Vi mener at alle kommuner står overfor floker i en eller annen form. Samtidig er det klart at noen floker er mer alvorlige og mer komplekse enn andre. Stadig flere kommuner erkjenner at de ikke alene kan løse alle problemer innenfor rammen av sitt virkemiddelapparat og at mange floker bare kan løses gjennom nye arbeidsmåter. Floker, hvis innhold og løsning overskrider sektorer og nivåer internt i kommunen, mellom kommuner, i det sivile samfunnet og mot andre offentlige etater og næringsliv, er mer utfordrende og komplekse enn dem som oppstår i den daglige driften av en kommune.

Mulige eksempler på komplekse og lokale samfunnsfloker kan være:

- Hvordan imøtekomme behovet og ønsket om en kvalitativ bedre *eldreomsorg* med færre ressurser i kommunen? Hvordan tilrettelegge at kommunen ikke står i veien for de *eldres* eget liv?
- Hva skal til for at vi får bygd de rette *boligene* i rett tid for å ta i mot befolkningsveksten i kommunen?
- Hvordan må *vei- og kollektivstrukturer* i kommunen løses for at innbyggerne skal komme til og fra skole og jobb på en effektiv og miljømessig måte? Hvordan skaper vi det beste *utdanningsløpet* for våre barn i kommunen?
- Hva er de kritiske suksesskriteriene for en riktig og god *integrering* av sekundær innvandrere i kommunen?
- Hva kreves for at samfunnet skal kunne dra full nytte av de *frivilliges* innsats?
- Hvordan kan kommunen bidra til langsiktig *bærekraft* istedenfor kortsiktige løsninger? Hvordan kan kommunene medvirke til langsiktige og bærekraftige samfunnsløsninger?

Gjennom prosjektet har vi møtt kommuner med konkrete samfunnsfloker. I de kommunene vi har vært i kontakt med er det floker innenfor området oppvekst og integrering noe som gjerne går igjen. Hvordan redusere frafall i skolen og redusere antallet unge uføre, hvordan inkludere innvandrere og flyktninger og marginaliserte grupper, er temaer som går igjen. Flere er også opptatt mer områdespesifikke tiltak rettet mot boområder med opphoping av sosiale utfordringer.

2 Organisering av prosjektet

Agenda Kaupang AS har vært det førende miljø i prosjektet og står ansvarlig for den endelige leveransen. MidtLab har hatt en rolle som underleverandør og har vært med i alle deler av prosjektets gjennomføring. Fra Agenda Kaupang har Inger Hegna og Morten Stenstadvold (prosjektleder) vært de sentrale medlemmene, men prosjektet har løpende hatt konsultasjoner og diskusjoner med fagressurser innen HR, styring og kommunal utvikling internt. Fra MidtLab har Jens Peter Jensen vært fast deltaker i prosjektet, men også i MidtLab har flere andre bidratt både til å gi innspill og i datainnsamling.

KS oppnevnte en referansegruppe for prosjektet bestående av BTV (Buskerud/Vestfold/Telemark) fylkesstyre. Gruppen bestod av fylkespolitikere og noen rådmenn. Det ble i løpet av prosjektet gjennomført to møter med referansegruppa.

3 Løsningsprinsipper

3.1 Premisser for utvikling av verktøyet

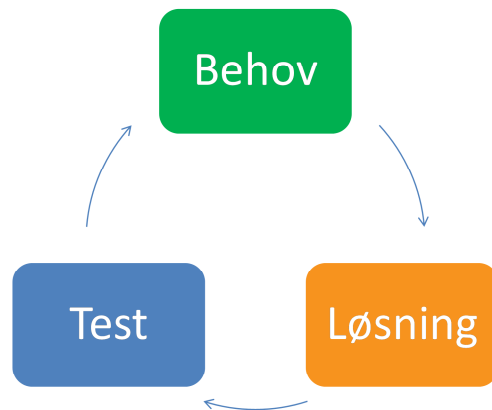
KS ønsket et verktøy som etablerer et rammeverk for innovasjon i kommunene.

- Verktøyet skal formidles gjennom www.ks.no til støtte for kommuner som ønsker å innovere egen kommune.
- Verktøyet skal bidra til kunnskap om hvordan kommunene systematisk kan jobbe med innovasjon i egen kommune, herunder initiering, oppfølging og implementering. Dette vil gjøres gjennom å beskrive prosesser og metoder for innovasjon som er tilpasset Kommune-Norge.
- Verktøyet skal vektlegge hvilken rolle de ulike aktørene må ha. Dette vil gjøres gjennom å tydeliggjøre politikernes og administrasjonens tenkning rundt innovasjon samt betydningen av lederforankring og involvering i innovasjonsprosesser.
- Verktøyet skal peke på hvordan innovasjon kan brukes som strategisk virkemiddel i det eksisterende plansystemet. Utviklingen av verktøyet vil skje i tett samarbeid med kommuner. Verktøyet vil gi innspill knyttet til bruk av innovasjon i konkrete faser i plansystemet, f.eks. i sammenheng i utvikling av planstrategi, kommuneplan, budsjett og handlingsplan.

Fra Agenda Kaupangs og Midtlabs side la vi ned et prinsipp om at verktøyet skulle utvikles gjennom samskaping mellom prosjektet og et antall kommuner. Videre har vi lagt vekt på hyppig bruk av eksempler fra det praktiske liv. Vi ønsket i størst mulig grad å bygge på reelle erfaringer kommuner har gjort seg, ikke på teoretiske og eller konstruerte eksempler. Dette har vi i stor grad lyktes med. Vi erfarte likevel tidlig at få norske kommuner ennå kommet langt på sin innovasjonsreise. Dette medførte at vi i større grad enn vi trodde innledningsvis måtte basere oss på danske erfaringer og eksempler. Å samle og prosessere erfaringer fra danske kommuner har dermed vært en omfattende prosess.

3.2 Utviklingsprosessen

Utviklingen av verktøyet må i seg selv oppfattes som et innovasjonsprosjekt. Dette medfører at en arbeidet etter en tilnærming som ligner mye på et innovasjonsprosjekt:

AGENDA
KAUFANG

Gjennom diskusjoner i prosjektet, med innovasjonsmiljøer og med danske og norske kommuner søkte vi å identifisere hva *behovet* egentlig var. Vi falt etter hvert ned på et fokus på at vi skulle stimulere kommunens evne til å bruke innovasjon på et strategisk nivå og på en systematisk måte. Det var dermed ikke primærfokus på konkret rådgiving ift. hvordan man skal gjennomføre en innovasjonsprosess. Det er mange måter å innovere på og kommunen må etter vår oppfatning finne sin egen måte å gjøre dette på. KS' verktøy N³ (Nytt, Nyttig, Nyttiggjort) gir «oppskriften» på en framgangsmåte, men det finnes også andre modeller som kan brukes.

Vårt verktøy er rettet mot systemet rundt det praktiske innovasjonsarbeidet. Vi fant at vi skulle beskrive elementer og prosessledd som er viktig for å legge til rette for systematisk innovasjon. Vi skulle ikke fokusere mye på praktiske verktøy som kan brukes i den sammenheng. Det foreligger mange samlinger med praktiske metodeverktøy ift. gjennomføring av prosesser som er aktuelle i sammenheng med et innovasjonsprosjekt. Her vil kommuner ha forskjellige forutsetninger og preferanser og vi mener det er viktig at kommunene selv vurderer hvilke tilnærminger som er hensiktsmessige for dem. Elementer som en samling kunne inneholde ble systematisert i et prosessløp (Forståelse, Idé, Test, Skalering, Bærekraft). De viktigste elementene gjengis nedenfor:

Innovasjonsporsess

	Forståelses-fase		Idé-fase	
Faser	Før floke	Valg & erkjennelse	Idé , analyse og løsning	Lande idé-fasen
Formål	Identifisere områder med størst gevinstpotensial	Komme frem til en konkretisert floke	Mobilisere kreativitet «Gjøre noe sprøtt»	Komme videre i arbeidet
Hovedgrep	Når har vi en floke på et område og hva er kriteriene?	Beslutningskriterier a) Forstå b) Avgrense c) Prioritere Valg av interessenter Ulike 'inngangsvinkler' a) Letthet b) Gevinstpotensiale c) Politisk nødvendig	Kickstarte den kreative prosessen Utfordre forståelsen	Sette en tydelig 'stopp' for den kreative prosessen Hva har vi lært? Noen nye impulser? Ser vi noen nye løsninger?
Verktøy	Tankevekkende tall Fortellinger/historier	Interessentanalyse Beslutningsmatrise	«Benspenn» «Kritisk venn» «Provokasjon» Besøk til andre sektorer, selskap, organisasjoner,	Lærings-/erfaringsmodell
Gj.føring	<ul style="list-style-type: none"> Formelle beslutninger Analyse Problementifikasjon Oppdrag Forespørsler «Bettam up» prosess 	<ul style="list-style-type: none"> Forankring hos interessentene Formelle beslutninger 	<ul style="list-style-type: none"> Trygghet til å 'slippe' seg løs Eksempler på gode historier Facilitere 	<ul style="list-style-type: none"> Workshops Arbeidsmøter

Innovasjonsprosess

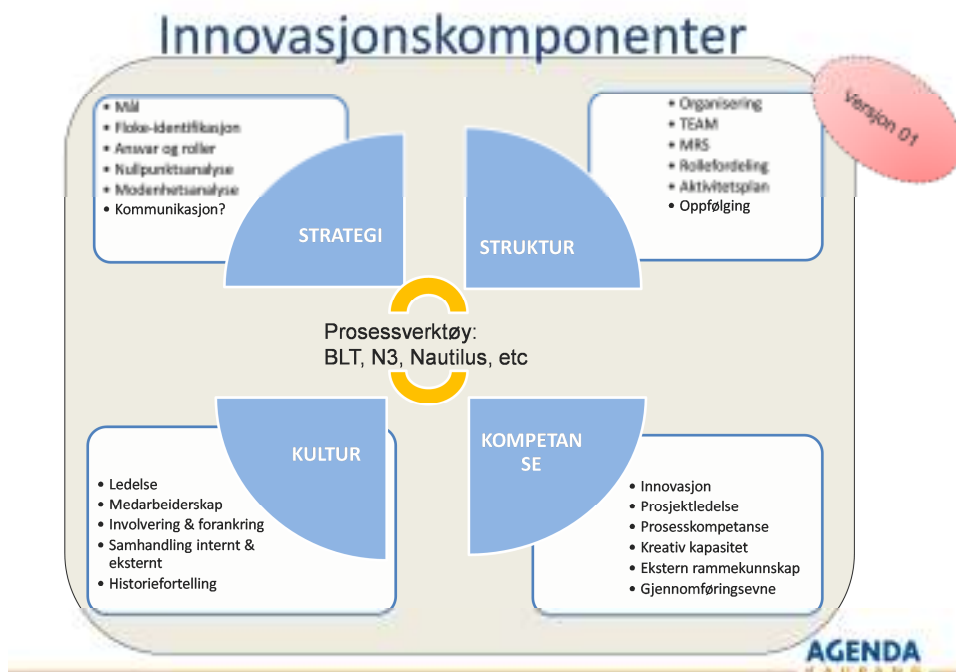
	Test-fase		Skalering	Bærekraft
Faser	Hypotese	Test	Skalering	Drift
Formål	Validere/kvalifisere løsningene ifht merverdien Identifisere mulige løsninger	Test av forslag til løsningene	Høste gevinst Redusere risiko	Sikre stabil drift og videre utvikling
Hoved-grep	Alternative løsninger og/eller ideer	Utføre Designe Forsøk Involvere	Gjennomføre forbedringer i 'alle' ledd Dokumentere Utrulling Overvinne skalerings-hindre Exit og avlæring av gml kunnskap	Integrering av løsning i driftsorganisasjonen -Ansvarsplassering -Styringsstruktur -Riskstyring
Verktøy	Problemløsning «Copy paste» Deling av kunnskap	Prosjektledelse DELPHI Simulering	Endringsledelse Organisasjonsutvikling Kompetansetiltak Økonomiske insitamenter	Mandat Organisering Budsjett MRS/BMS Innovasjon
Gj.føring	<ul style="list-style-type: none"> Workshops Arbeidsmøte Forankring 	<ul style="list-style-type: none"> Ansvarsmatrise Rekruttere eksperter Beslutning om evt skalabruk Beslutningsdokument til politikere, evt administrasjonen Implementering i gjørelskemøter 	<ul style="list-style-type: none"> Implementere i alle relevante og nødvendige ledd 	<ul style="list-style-type: none"> Drift

Dette var aktuelle komponenter i et verktøy. Dette inneholdt både strategiske og praktiske elementer. Samtidig var det viktig å gi en god visualisering av forløpet i en prosess, og knytte et tydelig systematisk perspektiv til framstillingen. Videre tydeliggjorde gjennomgangen behovet for på skille mellom systemfokus og praktisk verktøy perspektivet. Som nevnt er det mange typer verktøy som kan benyttes innenfor rammen av arbeidet med å etablere systematisk innovasjon. Slike praktiske verktøy finnes det allerede omfattende veiledning på i forhold til f.eks. innenfor den omfattende litteraturen om prosjektgjennomføring. Vi ønsket å fokusere på elementer som mer direkte forholdt seg til vårt tema – systematisk innovasjon. Det var derfor hele tiden viktig å skille mellom generiske prosess/prosjektverktøy og de elementer vi mente var spesifikt innrette mot systematisk innovasjon.

En mulig *løsning* ble utviklet i flere omganger, Basert på diskusjoner og samtaler med innovasjonsmiljøer og kommuner kom vi fram til en struktur for verktøyet som både skulle kunne ses som en prosess, men også ses som uavhengige elementer. Tanken var at kommuner enten kan velge å tilnærmes seg systematisk innovasjon som en prosess, eller kan ta i bruk elementer av verktøyet etter de behov de selv ville måtte føle at de har.

Tilnærmingen her var å utvikle en prinsippskisse for innholdet i verktøyet, *teste* denne ut på samarbeidskommunene og så videreutvikle innholdet i flere omganger til det fikk sin endelige struktur.

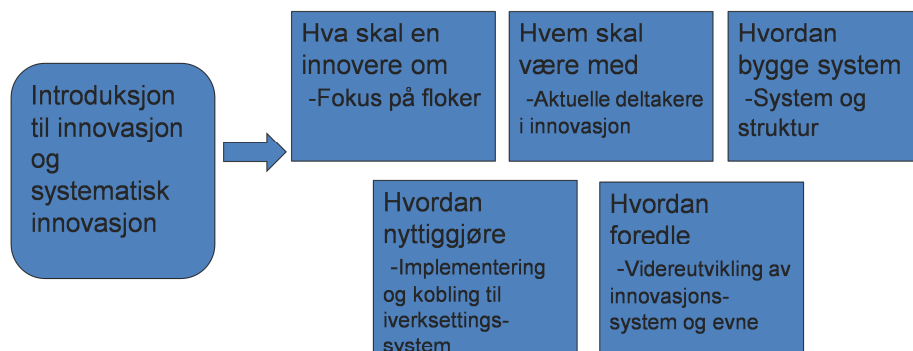
Den første visualiseringen av hvordan hovedstrukturen i verktøyet kunne se ut var som følger:



Denne prinsippskissen ble brukt som grunnlag for diskusjoner om innhold i verktøyet.

Denne tilnærmingen ble diskutert med flere kommuner, med innovasjonsmiljøet SoCentral, i møte med KS'oppnevnte referansegruppe og i flere omganger med kontaktperson i KS. Videre hadde vi en rekke arbeidsmøter i regi av prosjektet.

Disse prosessene ledet etter hvert fram mot følgende hovedstruktur struktur på innholdet i verktøyet.



Når denne strukturen var fastlagt begynte prosessen med å fylle ut delene med innhold og samle og utvikle eksempler. Eksempelene ble delvis hentet inn fra de kommunene vi hadde samarbeid med, men også fra kommuner som vi kjente til hadde jobbet med innovasjon, men som vi ikke hadde tidligere hatt kontakt med. Dette var særlig danske kommuner samt Flekkefjord kommune i Norge.

Hver av de enkelte hoveddelene i samlingen tok for seg hovedtemaet med underelementer knyttet til de hoveddelenes fokusområde. Videre ble det definert behov for eksempler. Ansvaret for innhenting og systematisering av eksempler ble fordelt i prosjektteamet. I alt er det hentet inn 38 eksempler i samlingen. Dette omfatter noen veiledninger i metodikk, men i hovedsak eksempler fra innovasjonsaktivitet i kommuner og erfaringsoppsummeringer fra disse.

Det er også bruk video for å illustrere og fremheve særskilte elementer.

Som en del av bestillinger fra KS var det ønsket en visuelt bearbejdet samling. Det ble derfor innhentet tilbud fra et webdesigner-firma (Laboremus). Etter en prosess med dem kom en fram til følgende visuell oppsett for hovedkomponentene i samlingen, med en manøvreringsfunksjonalitet som skal gjøre det enkelt å finne fram i og bruke samlingen:



Bildet gjengir de fem hovedelementene i samlingen. Det ble videre inkludert et element til, viet henvisninger til aktuelle kontaktpersoner om innovasjon og kontakter i eksempelkommunene. Her er det også plass til en FAQ-spalte.

For å få full oversikt over innholdet i samlingen anbefaler vi at en går gjennom det selv. Pr. i dag er lenke til samlingen: ksinnovasjon.laboremus.pl. Dette antar vi vil endres når KS overtar ansvaret for samlingen.

4 Samarbeid med kommunene.

Samskaping er en viktig komponent i innovasjon og et viktig grunnelement i utviklingen av verktøyet. Derfor er det vesentlig at verktøyutvikling skjer i samskaping med norske kommuner. Vi har gjennom hele prosjektet valgt å arbeide sammen med og utvikle verktøyet i samhandling med kommuner.

Norske kommuner er ennå i startgropa når det gjelder systematisk bruk av innovasjon. Derfor har vi sett det som ønskelig og nødvendig å trekke på erfaringer fra andre – særlig danske kommuner.

En rekke norske kommuner ble kontaktet for mulig samarbeid i prosjektet¹. Ikke alle hadde anledning eller mulighet til å delta. Av disse ble det opprettet kontakt og gjennomført aktiviteter med Asker, Nøtterøy, Kongsvinger og Bærum. Videre har også Flekkefjord kommune bidratt med verdifullt materiale til verktøyet. Øvre Eiker har også deltatt i begrenset grad.

Fra Danmark har vi særlig trukket på erfaringer fra Aalborg, Aarhus, Fredrikshavn, Fredricia, Viborg, Favrskov, Horsens, Odense.

¹ Asker, Bærum, Nøtterøy, Kongsvinger, Ullensaker, Rollag, Molde, Spydeberg, Gran, Drangedal, Vestnes

Det er også gjennomført møter med Innoco og to møter med SoCentral som ga viktige inspirasjon i arbeidet med struktureringen av verktøyet

4.1 Konkrete prosesser med kommunene:

4.1.1 Innovasjonsseminar i Nøtterøy

Det ble gjennomført en rekke møter med Nøtterøy med utgangspunkt i rådmannens ønske om å ta tak i en floke i Nøtterøy: Integrering av flytninger.

Utgangspunktet var en oppfatning om at inkludering av flyktninger i Nøtterøysamfunnet var en floke som kommunen ikke klarte å få noe godt grep på. Det ble brukt mye penger på flyktninger i Nøtterøy, men en opplevde ikke at en lyktes. Samtidig er flyktninger og innvandrere synlige i Nøtterøy:

- 10 % av befolkningen på Nøtterøy er innvandrere, altså hver tiende innbygger.....
- Det er 169 arbeidssøkende innvandrere i Nøtterøy kommune
- Antallet flyktninger har økt fra 70 til 92 i 2013
- Det er flest menn mellom 18–55 år som er innvandrere i kommunen
- Mange mindreårige flyktninger (mer enn landsgjennomsnittet)

Hvordan kunne kommunen bidra til at flyktninger og innvandrere ble bedre inkludert? Det ble gjennomført et innovasjonsseminar hvor en konkluderte med å fokusere på ungdommer og formulerte to hypoteser om inkludering:

1. At noen ungdommer med innvandrere/flyktningebakgrunn ikke vil inkluderes
2. At det er motstand blant de norske ungdommene for å inkludere

Kommunens ledere satte så i gang med å finne ut mer om floken. De snakket med egne ansatte og med ungdommer. Det ble arrangert en samling hvor ungdommer ble trukket inn for å drøfte floken. Da endret kommunens oppfatninger om floken seg:

Man hadde så en ny samling med kommunens ledere hvor resultater fra intervjuene ble presentert. Man hadde to hypoteser (noen vil ikke inkluderes og noen vil ikke inkludere) som man skulle gå ut å avkrefte. Det ble intervjuet 15 ungdommer i aldersgruppen 14–20 år med både minoritetsbakgrunn og etnisk norske.

Ungdommene svarte at de føler seg inkludert og inkluderer gjerne, de har venner fra andre kulturer. En kom derfor frem til at hypotesene er avkreftet, det er masse ressurser i gruppen i form av vilje til å inkluderes og ville inkludere andre.

På samlingen hadde man også idemyldring i et fremmede perspektiv; hva vi har hørt om eller erfart har vært vellykket mht. inkludering? Man hadde fått innspill på mange mulige tiltak, men stod litt fast med tanke på videre fremgang i prosessen.

Følgende dilemma reiste seg:

1. Hypotesen ble avkreftet, skal man da bruke tid og energi på å gå videre med tiltak? Da tar vi jo ikke våre funn alvorlig og til etterretning, er ikke det noe av hensikten? I en innovasjonsprosess skal vel tiltak være ut fra et behov? Bør vi da gå tilbake i innovasjonsprosessen og se om det er andre grupper der våre hypoteser stemmer for der å sette inn tiltak? Eller burde vi heller tenke mer med utgangspunkt i en tilnærming hvor fokus er på lokalmiljøet som sådan fremfor grupper?

2. Om vi fortsatt skal ha fokus på denne gruppen, hva skulle så i det tilfelle innebære for veien videre?"

Det meldte seg en gruppe etter samlingen som arbeider videre med innovasjons- spørsmålet om ungdom. Av alle mulige fremmede tiltak som kom opp i samlingen koblet gruppen tre av dem sammen:

- Ungdomsbedrift – Frivillig arbeid av ungdom. – La barn og ungdom medvirke i kommunen
- Frivillighetssentralen. Frivillighetssentralen åpnet opp for uante muligheter for hvordan ungdom kan brukes til å gjøre spennende, nye og utradisjonelle oppgaver – som vil komme andre til gode som trenger det. Samtidig vil ungdommen gjennom dette kunne vokse selv, lære noe nytt, utvikle det de er opptatt av, bygge nye relasjoner osv.
- Skolen: Vi ønsket at det skulle etableres en elevbedrift som kan lage en modell med tilhørende handlingsplan for hvordan ungdom kan involveres i frivillig arbeid, hvor både ungdommen selv opplever utvikling, egenverd og nettverksbygging, samtidig som det de gjør kommer andre til nytte.

En opplevde at det å knytte sammen disse tre gruppene sammen uten at de hadde vært med fra starten av var en utfordring. De ønsket å ta utfordringen men klarte ikke å komme videre. Viktigheten av å være med fra starten av ble veldig tydelig. Prosessen stoppet opp, og kommunen valgte å trekke initiativet tilbake til kommunen for å starte litt på nytt. Så selv om en ikke det en ønsket kom ut av det har en lært mye som en vil ta med seg i det videre arbeidet.

Prosjektet er bl.a. interessant, fordi det viser:

- Hvordan en kommune på meget kort tid kan endre sin forståelse av borgernes behov og ønsker
- Hvordan uventede resurser (i dette tilfelle ungdommen) kan bringe nye perspektiver og ha en rolle i det noe som før dette ble sett på som en kommunalt anliggende
- At kommunen kan bli i tvil om sin egen oppgave, hvis den ikke kan få øye på problemer – ”Vi har ikke et problem – hva gjør vi nå?” – og deretter i løpet kort tid snu oppmerksomheten fra problemer til muligheter
- At involvering i å diskutere og forstå floken er viktig for å skape eierskap til løsningen
- At det å feile – måtte ta et steg tilbake – er en del av innovasjonsprosessen

Arbeidet med Nøtterøy har gitt oss nyttige erfaringer og innspill til verktøyet knyttet til betydningen av forankring og hvordan interessenter kan og bør engasjeres i en innovasjonsprosess. Interessentene er særlig viktige for å kunne utfordre kommunens virkelighetsoppfatning og problemforståelse. I dette tilfelle ble faktisk kommunens oppfatning av situasjonen langt på vei avvist av representanter for de gruppene en ønsket å utvikle tiltak for.

4.1.2 Innovasjonsseminar i Øvre Eiker

I Øvre Eiker ble det arrangert en konferanse for ledere, tillitsvalgte, ansatte som jobber med innbyggerinvolvering og frivillige den 15.10.13 under tittelen ”Sammen mot 2022 – Tar vi utfordringen?”.

Konferansen ble avsluttet med en innovasjonssekvens hvor prosjektet (Jens Petter Jensen) hadde bidratt med innspill til utformingen av.

Metodikken var enkel:

- Spre info om møtet på mange måter, og la alle delta
- Unngå profesjonelle presentasjoner som folk må ta stilling til
- Spør folk til å sette seg ned i grupper på åtte- og arbeide for å identifisere problemstillinger som skrives ned på flipp
- La alle huke av problemene som oppfattes som viktigst eller best.
- Skriv ned de ti problemer med flest stemmer på enkelt flip-overs.
- La folk samles i grupper på sakene – og jobbe med ideene.
- Gjennomfør en ny silerunde hvor du sitter igjen med problemstillinger/ideer som er den mest overbevisende.
- Arbeid på en stund med hva som menes med ideene – og da kan det gjøres
- Lag avtaler for å fortsette arbeidet – og gi informasjon og navn for saker som Collector, som sørger for å informere alle

Seminaret i Øvre Eiker ga inspirasjon til en diskusjon om «ansvarsveksling». Dvs. at om kommunen setter i gang noe, er det ikke sikkert at kommunen skal stå ansvarlig over tid. En kan legge opp at kommunen starter opp, men trekker seg tilbake etter noe tid. Alternativt kan også initiativer som kommer utenfra kommunen tas over av kommunen om dette er hensiktsmessig.

4.1.3 Prosjektutvikling i Kongsvinger

Utgangspunktet var fokus på den såkalte «5 prosenten» i Kongsvinger. Altså de ca. 5 % av ungdommene som faller fra i skolen og som utvikler seg mot en tilværelse som sosialklienter. På tross av at det brukes mye ressurser på disse opplever en at tiltak ikke bidrar til å få dem ut av situasjonen. I diskusjon med prosjektteamet ønsket kommunen å utvikle en ny tilnærming til hvordan det arbeides med denne gruppen. Gjennom etablering av et strategisk forum rettet mot familier skal en søke å fasilitere handling og bidra til bedre samhandling, problemløsning, prosessforbedring i forhold til familieperspektivet. Forumet skal bidra til at kommunen som enhet, i samarbeid med eksterne bidragsyttere, tar strategiske grep som bidrar til forebygging og god folkehelse i familien.

Deltakerne i forumet skulle ha myndighet tilsvarende enhetsleder for sitt fagområde. Enhetene som deltar er Service og strategi v/Forvaltningsteam (Siri), NAV, BUE, H&R, Kultur, Brandval oppvekstsenter, Kommunalsjef for HO eller oppvekst. SLT-koordinator forespørres om han kan ha en sekretariatsoppgave.

Situasjonsanalysen er:

- Kommunens enheter kjenner ikke hverandres fagfelt godt nok
- De kjenner ikke de samlede tiltaksmulighetene kommunen har
- Det jobbes ofte unødvendig parallelt
- Det brukes mye ressurser på familier – av forskjellige enheter
- Det jobber mye
- En evaluerer i liten grad

Dette ønsker en å gjøre noe med ved å tilnærme seg problemet på en ny måte. En idé som vurderes er:

Familiekontakt

Tanken er at det skal være en dør inn, når en familie trenger hjelp. Vi må vise at "døra" er åpen.

Når døra åpnes vil man møte en familiekontakt(på servicetorget)– en uformell samtale (*trinn 1*). Familiekontakten er et "fyrtårn". Alle kan søke dit når man trenger hjelp. Familiekontakten får innsikt i hvilke utfordringer familien har og ordner en avtale der og da, med aktuell(e) enhetens familiekontakt (*trinn 2*) til en uforpliktende/uformell samtale.

Familiekontakten skal "skreddersy"(*trinn 3*) hva den enkelte familie har behov for i samarbeid med familien.

Tiltakene skal senest være evaluert (*trinn 4*) innen 6 mnd. etter oppstart.

Man vurderte også å koble 5 % fokuset opp mot et pågående prosjekt knyttet Prosjekt Vennersberg skolekrets. Her skal det arbeides med flere innfallsvinkler, men her presenteres den som omhandler tjenesteinnovasjon herunder læringsutbytte.

Kongsvinger har en ambisjon om å heve læringsresultatene i skolen betraktelig. Forståelsen av dette må forankres hos alle som på en eller annen måte arbeider med barn og unge.

Det er innenfor Vennersberg skolekrets innovasjonsprosessene skal gjennomføres og Vennersberg er valgt fordi skolekretsen speiler kommunens utfordringer og er Kongsvingersamfunnet i miniatyr. Dette gjør at det ligger til rette for å kunne fordype seg i et avgrenset område, som vil gjøre arbeidet enklere og mer oversiktlig. Samtidig vil det kanskje gjøre det enklere å innføre (institusjonaliseringen) av de nye måtene å tenke og handle på, som kommer fram gjennom prosjektet.

Sammen med innbyggerne og ansatte skal det utarbeides en visjon og en strategi for å styre innovasjonsprosessene. Nye ideer skal samskapes og de skal utprøves for å se mulige nytteverdier. Her er det viktig å tørre å røre ved strukturelle trekk som er hemmende for realiseringen av visjonen og strategiene. Da er det viktig å legge fagligheten litt i baklommen, slik at alle er mest mulig åpne for at andre kan sitte inne med mange gode ideer.

Resultatmålet er å gi barn og unge økt læringsutbytte og god fysisk og psykisk helse slik at de klarer å gjennomføre hele skoleløpet. Koblingen til 5 % prosjektet ligger i fokuset på skole.

Økt læringsutbytte og god fysisk og psykisk helse er avhengig av uante mengder av kjente og ukjente faktorer. En løsning er bra for en, men ikke en annen. Viktighetene i dette prosjektet er og ikke å havne på løsninger før utfordringsbildet (en felles virkelighetsforståelse) er på plass hos alle som arbeider med barn og unge. Det er derfor behov for å finne ut hvilke utfordringer som hindrer maksimalt læringsutbytte. Dette er en øvelse som må gjennomføres i alle enheter eller på tvers av alle enheter som på en eller annen måte arbeider med barn og unge.

I tillegg til å arbeide med læringsutbytte må det parallelt arbeides med å komme til livs 0-feils- tankegangen som rår. Det må arbeides med å etablere en kultur der det er lov å være en konstruktiv kritisk kollega, hvor det stilles spørsmål til hvordan

arbeidsoppgaver blir løst. I tillegg skal det være aksept for prøving og feiling. Målet er å finne fram til nye måter å tenke og handle på slik at barn og unge får økt læringsutbytte og god fysisk og psykisk helse.

Dette skal være utgangspunktet for det videre arbeidet. Innovasjonstankegangen skal benyttes og det betyr at det skal igangsettes prosesser som skal utløse nye ideer som skal realiseres.

Som en avlegger av denne prosessen ble det også gjennomført en todagers ledersamling i Kongsvinger hvor fokus var på å identifisere viktige floker i Kongsvinger, bruke innovasjonsmetodikk på flokene, og utvikle mulige prosjekter for videre arbeid.

Erfaringer fra samarbeidet med Kongsvinger er hvor vanskelig tverrsektorielt samarbeid kan være. Hver enhet er opptatt med sitt og det å finne tid til utviklingsarbeid kan være vanskelig. En ser også at det er lett for aktører å henge fast i «vanebaserte» tilnærminger på problemløsning. En viktig erfaring fra Kongsvinger er at man for å overstige barrierer mot handling nok må være villige til å flytte grenser ift. behovskartlegging. Kontakt med brukere er et viktig grep her, men som det ikke alltid er like enkelt å gjennomføre hvis saksområdet er vanskelig. I Kongsvinger søkte man å koble innovasjonen mot et allerede eksisterende prosjekt. Dette demonstrerte betydningen av god forankring i organisasjonen og hvordan det å bringe inn nye aktører i en pågående prosess uten god nok forankring kan være problematisk. Mao. en lignende erfaring som i Nøtterøy. Gjennom samarbeidet med Kongsvinger så vi også hvordan kommunens ledelse kan mobiliseres gjennom trening i innovasjonstenkning.

4.1.4 Fagdiskusjon med Asker

Diskusjonen om innovasjon med Asker kan knyttes til Askers rolle i utviklingen av N³ verktøyet og arbeidet med utviklingen av wen innovasjonsstrategi for kommunen. I en rekke møter gjennom prosjektets løp har vi utvekslet tanker og ideer om innhold og utforming av verktøyet. Asker har også levert innspill og rådmann og ordfører har deltatt i videoopptak til bruk i verktøyet

- *Intro til et verktøy*

Innledende innspill fra Asker var

- Verktøyet må starte med en invitasjon til og en «oppskrift» på hvordan innovasjon kan utøves i en kommune. Deretter må kommunen gjøre seg opp en status mht. hva de er gode/ikke så gode på når det gjelder innovasjon og konkret innenfor de fire områdene.
- Hva er status i kommunen i dag – på hvilket nivå driver de med innovasjon/utvikling? Og hvem gjør det?
- Eksempelvis så har Asker kartlagt at de er ganske gode på inkrementelle forbedringer, men ikke gode på større mer radikale innovasjoner. En hypotese er at dette stemmer for mange kommuner. En mulig innfallsvinkel er å finne ut hvilke sektorer som er best på omstilling, f.eks. er det de sektorene om er mest under «press» fra innbyggerne så som skole, omsorg, sosial?
- Burde en gjennom et nettverk, knyttet opp til implementering av dette verktøyet i kommune-Norge, kunne tilby mentorer/rådgivere til kommunene, slik at de kan få hjelp i en oppstartsfasen. Dette kan være et konkret forslag til tiltak i forhold til å skape bærekraft for innovasjonsarbeidet i kommune-Norge og for å videreutvikle verktøyet etter vår Beta-leveranse.

- Motivasjon for å starte opp innovasjonsarbeidet i egen kommune? Det er tilgjengelig midler fra en rekke instanser (KRD, mm) for de som ønsker å jobbe med innovasjon
- Et annet grep ifht. en modenhetsvurdering (organisatorisk modenhet) er å ta i bruk verktøy som kan måle dette, eks. Cabinet Office (UK) P3M3. Det finnes også en rekke andre verktøy på markedet.

Viktig å få fram at kommunene allerede driver med mye utvikling/forbedringstiltak og "små"-innovasjoner. Utfordringen ligger mer i om kommunene kan gjøre mer et større løft innenfor innovasjonsarbeidet og at de «tør» å gjøre dette på større/ komplekse områder? Det er behov for og ønskelig med mer systematisk arbeid rundt innovasjon.

Askers egen strategi

En kommune på Askers størrelse må jobbe på både på et operativt og strategisk plan hva gjelder innovasjon. De kan starte med å utvikle egen innovasjonsevne lokalt gjennom uttesting av N3, samtidig som de bygger et innovasjonssystem på et overordnet og strategisk nivå ovenfra. Det er i dag en stor utfordring å skape «mellomroms-kompetansen», dvs. hvordan binde sammen det strategiske og praktiske nivå? Det er en lederoppgave i den eksisterende driften, men også en rolle som Kunnskapscenteret må ta.

Asker arbeider ennå med utvikling av innovasjonsstrategien. Strategien skal definere hovedsatsningsområder i arbeidet med å bygge en åpen og dynamisk, men samtidig stabil og robust innovasjonskultur. Det oppleves å være et stort potensial i å tenke helt nye løsninger og samhandlings-konstellasjoner på tvers av tjenestoområder, forvaltningsnivåer, lokale aktører og samfunnet for øvrig. Ambisjonen i innovasjons strategien er at Asker kommune skal jobbe mer bevisst og systematisk med innovasjon og dermed øke sin evne og kapasitet til innovere.

Strategiprosessen vil organiseres rundt målet å finne Asker kommunes plass i innovasjonssystemene som omgir oss, både i privat, tverroffentlig og frivillig sektor. Involveringen vil derfor være bred i kartleggingsfasen og strategisk i utvalget av samarbeidspartnere.

Prosjektet skal:

- Utvikle en inspirerende og dialogorientert innovasjonsportal (www.kominn.no).
- Prosjektet skal gi føringer til kommunens plansystem slik at innovasjonsstrategien henger sammen med denne. (utfordringer, mål og strategier)
- Sikre riktig og bred involvering ved å gjennomføre en interessentanalyse som grunnlag for kommunikasjonsplanen.
- Prosjektet skal gi innspill til hvordan Kunnskapscenteret skal videreutvikles som sentral arena og tilrettelegger for innovasjonsarbeid
- Prosjektet skal gi føringer for nye programmer innen av ledelse, arbeidskultur, kompetanse.
- Prosjektet skal utvikle kommunens felles verktøykasse.

Dialogen med Asker var særlig viktig for tenkningen rundt systembygging i verktøyet. Betydningen av å kartlegge innovasjonsaktivitet og evne som ledd i grunnlaget for etableringen av et system var et viktig input fra Asker. Videre hvordan man bygger en strategi for bruk av innovasjon og hvordan innovasjonsarbeid forankres administrativt og politisk.

4.1.5 Workshop om innovasjon

Agenda Kaupang og Midtlab gjennomførte en workshop om innovasjon med tilstedeværelse fra flere av case-kommunene og KS 9. januar 2014

Her deltok representanter for kommunene Nøtterøy, Arendal, Asker, Bærum, Kongsvinger og Øvre Eiker.

Formålet med workshopen var å gi deltakerne faglig påfyll om innovasjon og behovet for innovasjon, samt erfaringsutveksling mellom kommuner som jobber med innovasjon i dag. Verktøyet ble også presentert og kommentert. Kommentarer som kom inn var bl.a.:

- Hva er nytteverdien for kommune–Norge) Målgruppen må være de som har kommet litt i gang (N3)
- Grunntemaene i verktøyet er riktige og det er viktig med få temaer
- Strukturen oppleves som pedagogisk
- Viktig med eksempler – og gjerne med en rød tråd (flere eksempler fra samme aktør/tema)
- Det burde være en henvisning til kontaktpersoner
- Viktig å være tydelig på hvordan innovasjon krever en likestilt rolle mellom kommunen og andre aktører
- Man kunne ønske ennå mer interaktivitet. (Videoeksempler, Q & A, blogg, et «rom» for feil, dele erfaringer, coach'er som supplerte verktøyet, ressurscenter, kontaktinformasjon, artikler, etc.)

Det er også gjennomført møter og samtaler med andre kommuner og kommunale aktører hvor verktøyet og innovasjon har vært tema

5 Prosesser med KS

Det har gjennom prosjektet vært løpende kommunikasjon med oppdragsgiver og vi har flere ganger på uformell basis hatt møter og fått tilbakemeldinger på innrettingen av arbeidet.

Etter avtale ble prosjektet også forlenget i lys av en erkjennelse av at kommunene bruker lenger tid i sine prosesser en det prosjektet hadde lagt opp til. Dette hadde ikke budsjettmessige konsekvenser

5.1 Referansegruppemøter

Det er gjennomført to referansegruppemøter, begge på Kongsberg. Referansegruppen bestod av BTV (Buskerud/Vestfold/Telemark) fylkesstyre. Gruppen bestod av fylkespolitikere og noen rådmenn.

Det ble i løpet av prosjektet gjennomført to møter med referansegruppa.

På det første møtet 20.08 2013 ble prosjektet presentert og det ble gjennomført gruppearbeid med fokus bl.a. de foreløpige innspill ift utforming og struktur på verktøyet og på politikernes rolle i innovasjon.

Innspill ift. utvikling av verktøyet:

- Dette er noe administrasjonen skal iverksette – ikke politikerne..

- Innovasjon kunne vært et mål i kommuneplanen. Administrasjonen må ta ansvar for dette og rapportere tilbake til kommunestyret, da våkner også det politiske liv!
- Politikere – skal de engasjere seg? Vanskelig skille mellom politikere og administrasjonen. Administrasjonen trenger politisk støtte på innovasjonsmålet – ikke på hvordan!
- Er det mulig å lage et verktøy – mer hensiktsmessig med eksempelsamling?
- Viktig å etablere en bevissthet om endringsmulighetene – bruke befolkningen, trekke på medier, involvere fagforeningen, etc.
- Viktig å poengtere ledelse og tydelig rolledelingen politikere/administrasjon.
- Rolleavklaringen må inneholde en forståelse av dette må ta større plass i kommunestyrene enn i dag – trenger et vedvarende eierskap. Politikere må ha et bevisst forhold til innovasjon og etterspørre dette!

Innspill ift. politikernes rolle:

- Politikerrollen er å være bestiller, mens administrasjonen skal levere.
- Politikere må ha tanker om innholdet i floker – f.eks. hvem er interessentene?
- Politikere må også kjenne til hva som ligger i en innovasjonsstrategi.
- Politikere skal understøtte, motivere og forankre.
- Politikere har visjoner og disse er knyttet til deres politiske program, dvs. politikere har egne ideer og må få lov til å mene noe om disse.
- Politikere kan sette ned foten mot gode ideer for å prioritere andre ting.
- Politikere stopper for ofte ideer med basis i egne interesser og partiprogram!
- Innovasjonsprosesser koster penger – er alle ideer gode, nei – må være mulig å prioritere godt her!
- Skal politikere og administrasjon sitte sammen ved samme bord i utførende rolle? Nei, politikere skal initiere og få rapportering av utfallene av innovasjonsideene.
- Mange måter å jobbe på politisk, f.eks. kan politikere jobbe med innovasjon via folkemøter.
- Politikere skal stille gode innovasjonsspørsmål til administrasjonen...
- Politikerrollen er en overordnet styrende rolle – kommunestyret er forumpet – men det er ikke ryddet rom for innovasjon og for de mer utfordrende spørsmålene der.

På det andre referansegruppemøtet 15.01 2014 ble en mer ferdig struktur presentert og det ble gitt en orientering om viktige innholdselementer.

Innspill fra referansegruppen:

- Viktig å skille mellom innovasjon og utvikling
- Viktig med mange eksempler.
- Ledernes ansvar må formidles tydelig.
- Hvordan belønnes ansatte slik at de ser som ønskelig å bidra.

- En bør drøfte hvordan trekke inn og beholde grupper inn i innovasjonsarbeidet?
- Er det for mange tråder og elementer? Er det for akademisk?
- Hva skal det innoveres om krever forståelse av innovasjon?
- Viktig å tydeliggjøre eksemplene, f. eks Nøtterøy med inkluderingsfloken, som endte opp med noe annet; skille mellom norske og ikke- etniske norske.
- Nytt-nyttig- nyttiggjort perspektivet må videre og er viktig når innovasjon skal settes på dagorden lokalt.
- Viktig å få frem at dette ikke kan formidle at innovasjon er lett og enkelt, det er ikke det. Det er krevende og det innebærer at nye arbeidsmåter, og ikke minst risiko.

En rekke, men ikke alle innspillene til verktøyet fra referansegruppen ble tatt til følge. Dette knytter seg delvis til rammene for prosjektet både ressursmessig og faglig, men også fordi mange innspill bærer preg av at en har problemer med å skille mellom utvikling og innovasjon.

5.2 Innovasjonsalliansen

Det ble også gjort et fremstøt ved å legge ut informasjon om prosjektet på Facebook siden til Innovasjonsalliansen for om mulig å få ytterligere innspill, særlig til eksempler. Dette fikk vi dessverre liten respons på.

6 Teknisk løsning

Her følger en kort beskrivelse av designprosjektet og valg av tekniske løsninger for verktøyet.

Prosjektroller

Design

Kjerstin Keller – Designer

Tea Eskeland – Designer

Utvikling

Niklas Mortensen – UX lead

Johannes Arnstad – Utvikler

Innhold

Inger Hegna – Konsulent

Morten Stenstadvold – Konsulent

Innovasjonsverktøyet vil deles inn én informasjons- og opplæringsdel samt temasider. Løsningen vil settes opp som en guide/wizzard som leder sluttbrukeren gjennom verktøyet på en pedagogisk måte. Ved bruk av klare visuelle steg vil sluttbruker få en gradvis innføring i bruk av systembasert innovasjon. Hvert steg vil være tydelig merket, og ved å klikke på de respektive punktene vil man åpne en sub-side med mulighet til å grave seg ned i materien for hvert punkt.

Hver side bygges over samme tekniske og visuelle lest med følgende redigerbare elementer:

- Tittel
- Bilde/Video
- Undertittel
- Brødtekst
- Ressurslenker

Alt av video-materiale må betjenes av en tredje-parts tjeneste som Vimeo eller Youtube. Visuelt sett foreslås det at man lar seg inspirere av KS eksisterende N3-verktøy slik at man skaper en tilhørighet til KS "innovasjons suite". Navigasjonsmessig foreslås det at man beveger seg horisontalt gjennom et "landskap" etterhvert som man forflytter seg gjennom stegene. For å begrense laste-tid av siden legges det opp til at de visuelle bakgrunns-elementene kan "tiles", dvs. repeteres sømløst. Løsningen vil utarbeides som en web-basert tjeneste basert på Wordpress og skreddersydd PHP moduler. På klient-siden vil man benytte seg av HTML, CSS og Javascript. Implementasjonen vil tilpasses desktop og nettbrett. Løsningen vil fungere på, men ikke være tilpasset for mobil. Det vil i første versjon av verktøyet ikke legges opp til noen form for datafangst eller aggregering av data basert på bruker-input.

7 Videre arbeid

7.1 Erfaringer fra prosjektet

Norske kommuner er i startgropen når det gjelder bruk av innovasjon på en systematisk måte. Det vi ser er at det kan foregå mye innovasjon i norske kommuner som kommunens ledelse ikke vet om. Medarbeidere finner nye måter å løse utfordringer på, uten at dette nødvendigvis registreres av kommunens ledelse. Dette er gjerne det man vil omtale som inkrementelle innovasjoner.

For å få til større innovasjoner, f.eks. knyttet til håndtering av samfunnsfloker hvis løsninger kommunen ikke selv kan sikre, erfarer vi at kommunens ledelse må ta et tydelig og klart ansvar. Innovasjon er et lederansvar og det er avgjørende at lederne gjennom sine prioriteringer og sin lederkultur kan iverksette og skape forutsetninger for innovasjon.

Når mange kommuner ikke har tatt i bruk innovasjon kan det være flere grunner til det. En erfaring fra prosjektet er at innovasjon ikke er like enkelt å få til som det er å snakke om det. Norske kommuner har, på tross av mange utfordringer og floker, ikke den virkelig brennende plattformen som ofte er viktig for å utløse innovasjon. De fleste norske kommuner drives rimelig godt og mange ser ikke behovet for radikalt å endre på måten en tilnærmer seg problemer på. Mange kommuner har gjennom mange år også redusert sine administrasjoner i den grad at evnen til å tenke strategisk og langsiktig og rommet for å drive innovasjonsarbeid er begrenset. Enhetslederne på sin side er overbelastet med store kontrollspenn og fag- og personalansvar som gir lite rom for langsiktig tenkning. Målekulturen som har gjort sitt inntog i offentlig sektor og med den fokus på nullfeil er heller ikke fenomen som fremmer den type risikovilje som innovasjon krever. Vi ser en motreaksjon på nullfeilstenkningen, men mange vil hevde at denne motreaksjonen ennå først og fremst er retorisk, og at den ennå ikke har gjort seg særlig gjeldende i det praktiske. Økende innslag av rettighetsbaserte tjenester kan også være et hinder for innovasjon fordi større endringer vil kunne oppfattes å utfordre disse rettighetene.

Samtidig vil også stadig mer bevisste og krevende brukere utfordre den «vanlige» måten kommunen gjør ting på, noe som kan kreve en ny tilnærming til problemløsning i kommunen, hvor brukerne trekkes mye mer aktivt inn enn det som er tilfelle i dag. Vi ser også at kommunene i stadig større grad ser på samfunnsutvikling som en viktig oppgave for kommunen. Det tilsier at man knytter kontakter og bånd til aktører utenfor det kommunale apparat på en langt mer forpliktende måte enn tidligere.

Det er dermed trender som både fremmer og hemmer forutsetningene for å drive med innovasjon. For å ta steget mot bruk av innovasjon kan det etter vår oppfatning være ønskelig at kommunene begynner i det små. Å gå rett på de store flokene kan lett føre til at en overveldes og gir opp. Sånn sett har Flekkefjord kommune gjort noen kloke valg gjennom sine innovasjonssamlinger hvor en rekke mindre innovasjonsoppgaver er adressert. Her er risikoen lav og en lærer mye ift. hvordan en bør arbeide. Men også for Flekkefjord vil det etter hvert melde seg et behov for å se mer systematisk på hvordan innovasjonsarbeidet gjennomføres og hva en skal rette ressursbruken mot. Da kan vårt verktøy være til hjelp.

7.2 Videre utvikling av verktøyet

Som nevnt ser vi på denne versjonen av verktøyet som en «Beta», som første versjon av en samling om skal utvikles og suppleres ettersom ny kunnskap og nye erfaringer kommer til. Hvordan denne oppdateringsprosessen skal foregå er en utfordring som KS må ta.

Det er også kommet signaler fra bl.a. Danmark om ikke verktøyet kan være aktuelt for bruk der også. Selv om Danmark oppleves å ha kommet noe lenger mht. innovasjon, finnes det ikke noen i Danmark ennå som har grepet tak i perspektivet systematisk innovasjon som KS her har gjort.