

NYE VEGAR TIL FRAMTIDAS VELFERD

Regjeringa sin strategi for innovasjon i
kommunesektoren



KOMMUNAL- OG REGIONALDEPARTEMENTET

FORORD

Noreg er verdas beste land å bu i. Alle våre 428 kommunar bidreg til det.

Regjeringa sin ambisjon er at kommunane i framtida skal kunne tilby minst like trygge og fagleg sterke tenester som i dag.

Skal me klare det, må me møte framtida på ein god og offensiv måte.

Me skal ha gode skular og barnehagar og trygg omsorg til alle også om 20, 30 og 40 år.

Me veit at utfordringane vil variere mellom ulike typar kommunar og på tvers av regionar. Store bykommunar får andre utfordringar enn små øykommunar eller distriktskommunar med stor utstrekning og få folk. Innovasjon kan bidra til at me når målet om gode tenester til alle også i framtida.

Innovasjon kan dessutan gje oss meir velferd for same innsats. Og det kan gje oss endå betre tenester tilpassa den enkelte innbyggjar og behova i lokalsamfunna.

Med innovasjonsstrategien vil regjeringa gjere det enklare for kommunane å arbeide innovativt, starte innovasjonsprosjekt, finne nye samarbeidspartnarar og lære av andre sine erfaringar.

Innovasjon er å tenkje nytt og endå smartare. Å finne nye løysingar på både gamle og nye utfordringar.

Innovasjon i kommunane handlar om at den enkelte kommune skal skape betre tenester og enklare kvardagar for folk. Kommunane skal bidra til at folk kan leve gode liv i små og store kommunar i heile landet. Innbyggjarane skal få dei tenestene dei treng der dei bur.

Mange kommunar jobbar godt med innovasjon allereie i dag. Kommunane sjølve har ansvar både for å utvikle organisasjonen og tenestene sine – og å tilpasse dei ei annleis framtid. Regjeringa ønskjer å gjere rommet for innovasjon større for den enkelte kommune. Me vil vise fram gode løysingar og stimulere kommunar til å samarbeide med kvarandre og andre aktørar om betre tenester til innbyggjarane sine.

428 kommunar treng ulike løysingar, men eg er viss på at kommunane alltid har mykje å lære av kvarandre. Kvar kommune treng ikkje finne opp sitt eige hjul! Tenestene kan byggjast over den same lesten, men med lokale variasjonar.

Eg har stor tru på at ein gjennom samarbeid finn dei beste løysingane. Og skal ein tenkje nytt, er eg viss på at det er smart å ta med dei som brukar og leverer tenestene dagleg på råd.

Mitt råd er at kommunane samarbeider med tilsette, innbyggjarar, frivillige, næringsliv og både lokale og regionale utdannings- og forskingsinstitusjonar for å lukkast best med innovasjon.

Fleire hovud tenkjer alltid betre enn eitt. Det er nyttig når me no skal finne dei gode løysingane på framtidens utfordringar.

Liv Signe Navarsete

KOMMUNAL- OG REGIONALMINISTER





INNHALD

1	Om strategien	6
2	Innovasjon i kommunesektoren	10
	Kva er innovasjon?	10
	Norske kommunar er innovative!	12
	Gode idear skal delast!	13
3	Kvifor innovasjon i kommunesektoren?	14
	Samfunnsutvikling som gjer innovasjon naudsynt	14
	Befolkningsutvikling og arbeidskraftbehov framover	15
	Utfordringane kjem til å variere frå stad til stad	16
4	Menneska – ressursar som ber om å bli involverte!	20
	Kommunen er innbyggjarane sine	20
	Dei eldre som ressurs	21
	Frivillige	21
	Lokalmiljøet, pårørande og nabolag	23
	Å involvere arbeidstakarane	24
	Leiarrolla	26
	Næringslivet kan bidra	26
5	Regjeringas tiltak for auka innovasjon i kommunesektoren	28
	Synleggjering av utfordringane i den enskilde kommunen	30
	Finansiering – tilskot til innovasjonsprosjekt	30
	Kompetansesenter for kommunal innovasjon	31
	Samarbeidsavtale mellom regjeringa og KS	33
	Støtte til utvikling av innovasjonsstudium	33
	Auka innovasjonseffekt av offentlege innkjøp	34
	IKT og forenkling	35
	Innovasjonsprisen	41
•	Vidare lesnad	42

1. OM STRATEGIEN

God kvalitet i dei kommunale tenestene i dag og i framtida er blant dei viktigaste måla til regjeringa. Innovasjon kan vere eit viktig verkemiddel for å utvikle tilbodet i dag og å tilpasse tilbodet i framtida, med dei utfordringane kommunar og fylkeskommunar kjem til å møte i åra framover. Noreg har ein omfattnde offentleg sektor som sikrar velferd, omsorg, helse og utdanning, eit velorganisert arbeids- og næringsliv, eit betydeleg offentleg eierskap og høg yrkesdeltaking. Offentleg sektor sysselset om lag 30 prosent av landets arbeidsstyrke og utgjør ein stor del av norsk økonomi. Innovasjon i offentleg sektor vil difor ha stor tyding for landets samla verdiskaping.

For å oppnå meir effektiv ressursbruk i offentleg sektor, kunne tilby betre og tryggare tenester og møte samfunnets framtidige utfordringar, arbeider regjeringa for å

- digitalisere offentleg sektor
- satse særskilt på innovasjon i heile helse- og omsorgssektoren
- fremje innovasjon i kommunesektoren
- auke innovasjonseffekten av offentlege anskaffingar.

Med denne strategien ynskjer regjeringa å medverke til nytenking, å fremje ein innovasjonskultur og å motivere til innovasjonsarbeid i kommunesektoren. Innovasjon skal være ein integrert og kontinuerleg del av verksemda. Kommunane skal i større grad nytte innovasjon og utvikle nye løysingar for å sikre gode tenester for innbyggjarane sine i tiåra som kjem. Det er også viktig at erfaringane frå innovasjonsprosessane skal spreiaast meir systematisk enn det som blir gjort i dag. Ein skal i større grad sjå på innbyggjarane som ressursar for samfunnet. Dette gjeld ikkje minst eldre. Kommunane skal bli endå flinkare til å trekkje med innbyggjarane og frivillige i arbeidet med å finne nye og gode løysingar.

Kommunane har ansvaret for å finne fram til ein god måte å organisere og utvikle tenester for innbyggjarane sine på. Kommunane har gode erfaringar med å samarbeide på tvers av kommunegrensar, og med å omstille seg. Men i mange tilfelle kan det vere naudsynt å vurdere heilt nye og innovative løysingar. Det inneber at kommunane heile tida må vurdere om den må-

ten dei løyser oppgåvene på, er god nok. Regjeringa ynskjer å byggje opp under dette ansvaret ved å sjå på rammevilkåra for innovasjon i kommunane.

Kommunane forvaltar ein betydeleg del av dei offentlege budsjetta og står sentralt når det gjeld å utvikle offentlege tenester på nær sagt alle samfunnsområde. Innovasjon kan gje store velferdsgevinstar i den kommunale tenesteproduksjonen i form av betre tenester, meistring og livskvalitet for brukarar og lågare vekst i dei offentlege utgiftene og i behovet for arbeidskraft. I Danmark har dei kome lengre med systematisk innovasjonsarbeid, og ein har gode døme på at kommunane der har hausta gevinstar frå dette.

Kommunane er sjølvstendige forvaltningseiningar, og dei strategiske vala i kommunane må ha lokaldemokratisk forankring. Staten og kommunane har ei felles interesse av ei utvikling i kommunesektoren som er samfunnsøkonomisk god. Staten kan medverke ved å leggje til rette for innovativ verksemd i kommunane.

STORTINGSMELDING OM INNOVASJON I OMSORG

Regjeringa legg våren 2013 fram ei stortingsmelding som følgjer opp Hagen-utvalgets NOU 2011:11 *Innovasjon i omsorg*. Meldinga tek utgangspunkt i fem hovudframlegg frå utvalet: næromsorg, framtidens bustadløysingar og nærmiljø, teknologistøtte til omsorg, kommunalt innovasjonsprogram og omsorg som næring og eksport.

Meldinga skal ta utgangspunkt i brukarane sine ressursar og vil ha ei ressursorientert tilnærming til brukarane sine nettverk og omgjevnader. Målet er at brukarar i omsorgstenesta skal få høve til å klare seg betre i kvardagen til tross for sjukdom eller funksjonsnedsetjing. Meldinga skal samstundes hjelpe til med å skapa tryggleik for at vi gjennom nyskaping og fornying framleis kan satse på dei fellesskapsløysingar vi har bygd opp i møte med demografiske endringar og økonomiske problem i vår del av verda.

Nokre av hovudsakene i meldinga vil være

- å understøtte og styrke kommunane sitt forskings-, innovasjons- og utviklingsarbeid,
- leggje betre til rette for pårørande, frivillige og ideelle verksemder
- fagleg omstilling med større vekt på tidleg innsats, rehabilitering og aktiv omsorg
- velferdsteknologi og nye bustadløysingar til omsorgsformål



MÅL FOR STRATEGIEN

- Med strategien ynskjer regjeringa å leggje til rette for at kommunane kan
- utvikle betre tenester og gjere kvardagen enklare for folk, mellom anna ved i større grad å sjå løysingar på tvers av sektorane
 - medverke til at folk kan leve eit godt liv i små og store kommunar i heile landet, med lokalsamfunn og nærmiljø som er gode å bu i
 - vidareutvikle velferdssamfunnet til å bli endå betre tilpassa behova til den einskilde og lokalsamfunnet

REGJERINGAS TILTAK

I strategien presenterer regjeringa desse tiltaka:

- Kommunevise framskrivingar som viser tydeleg korleis demografien og arbeidskraftbehovet til den einskilde kommunen er forventa å utvikle seg. Informasjonen skal gjerast tilgjengeleg på regjeringa.no
- Støtte til innovasjonsprosjekt i kommunane gjennom skjønsmidlar frå fylkesmannen
- Etablering av eit kompetansesenter for kommunal innovasjon, som skal kunne drive kommuneretta rådgjeving, knytte kommunane til relevante innovasjons- og forskingsmiljø og spreie gode døme.
- Bilateral samarbeidsavtale mellom regjeringa og KS om innovasjon i kommunesektoren
- Støtte til utvikling av eit innovasjonsstudium for tilsette i kommunesektoren. Regjeringa kjem til å omtale dette i kommuneproposisjonen for 2014
- Auke innovasjonseffekten av offentlege innkjøp, blant anna ved å støtte Nasjonalt program for leverandørutvikling
- Vidareutvikle IKT-tiltak og forenklingstiltak retta mot kommunane, og støtte opp under kommunane sitt arbeid for å samordne og utvikle felles IKT-løysingar for kommunane
- Etablere ein innovasjonspris som kan gå til det beste kommunale innovasjonsprosjektet, slik at ein spreier gode erfaringar og inspirerer kommunane til å satse på innovasjon.

Målgruppa for strategien er folkevalde, leiarar og tilsette i kommunar og fylkeskommunar.

Kommunal- og regionaldepartementet hadde vinteren 2012–2013 innspelssida *Smarte kommuner* på regjeringa.no. På denne sida kunne alle som ynskte det – innbyggjarar, folkevalde eller tilsette – kome med innspel om korleis kommunane kan løyse oppgåvene på ein smartare måte. Det har kome mange gode innspel, og fleire av dei blir fanga opp av dei tiltaka som blir presenterte i denne strategien.

Strategien skal leggjast fram for Stortinget, som meldingsdel i kommuneproposisjonen for 2014.





«KORLEIS KAN KOMMUNANE
LØYSE OPPGÅVENE PÅ EIN
SMARTARE MÅTE?»

SITAT FRÅ INNSPELSBLOGGEN SMARTE KOMMUNER:

Jeg tror løsningen ligger i at politikerne våger å kommunisere nærmere med sine innbyggere. (...) jeg tror god kommunikasjon med innbyggerne kan være en nøkkel for gode politiske løsninger. Flere hoder tenker bedre enn ett!

I Askim kommune har de slått sammen barnevernet, helsestasjonen og de delene i kommunene som har med familien å gjøre, derav navnet; familiens hus. Jeg var innen for barnevernet og helsestasjonen og merket fort at de jobbet tett og godt sammen, noe jeg ikke har sett i andre kommuner. Der fikk jeg også følelsen av å bli hørt og at det ble gjort noe.

Det offentlige Norge ser i stort ut til å ha feil fokus. I mine øyne er det altfor stor tro på at systemer og teknologi løser våre utfordringer. Dette er bare verktøy som kan understøtte god og effektiv tjenesteproduksjon – det å jobbe smart.

Det er et stort behov for forsterket innsats på relevant forskning i kommunene. Behovet for kunnskap og læring er stort. Men det forutsetter at kommunene får tilgang på en relevant kompetanse på forskningen og at det blir vesentlig lettere å få en kvalifisert vurdering av gode prosjekter. Noen må ta jobbingen med å være en rådgivende og koordinerende ledd (...).

I tillegg til å lære av hverandre, så bør forskningsresultater «populariseres» og sendes ut / gjøres tilgjengelige for kommunene. Med «populariseres» menes at det skrives en oppsummering på «vanlig norsk», og konkretiseres så kommunene kan finne ut hva de kan ha nytte av. En gruppe formidlere bør reise rundt til kommunene og redegjøre for en del av disse resultatene. Kommunikasjon er best ansikt til ansikt, nestbest på telefon, og dårligst når det bare er skriftlig.



2. INNOVASJON I KOMMUNESEKTOREN

KVA ER INNOVASJON?

I Meld. St nr. 7 (2008-2009) *Et nyskapende og bærekraftig Norge* defineres innovasjon som "ei ny vare, ei ny teneste, ein ny produksjonsprosess eller bruksmåte eller ei ny organisasjonsform som er lansert på marknaden eller teken i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier." Definisjonen omfattar også offentleg sektor: Det er noko nytt, det skal takast i bruk – og det skal gje ein meirverdi. Men den vekt som næringslivet legg på økonomiske verdier og resultat, kan ein ikkje overføre direkte til kommunane. For ein kommune kan meirverdien liggje i betre løysingar i eldreomsorga eller betre kommunikasjon med innbyggjarane – med andre ord ligg forbetringa ikkje berre i kvantiteten, men også i *kvaliteten*.

Ein definisjon som kan passe betre for offentleg sektor, er difor slik:

Innovasjon er prosessen med å utvikle nye idear og realisere dei slik at dei gjev meirverdi for samfunnet.

Kortversjonen er at det skal vere noko **NYTT** for kommunen, det skal vere **NYTTIG**, og det skal vere **NYTTIGGJORT**. I

det siste ligg eit viktig poeng: for at ein skal kunne kalle det innovasjon, må den nye idéen, tenesten eller produktet vere realisert eller tatt i bruk.

Innovasjon kan vere kjend eller ny viten kombinert på ein ny måte eller brukt i ein ny samanheng. For kommunane vil dette innebere at det kan vere innovasjon å kopiere gode løysingar frå andre kommunar eller i andre land – men at ein tek det i bruk på sin eige måte i sin kommune

INNOVASJON KAN INNEBERE OMSTILLING – MEN ALL OMSTILLING ER IKKJE INNOVASJON

Kommunane arbeider kontinuerleg med omstilling og fornying. Mykje av dette kan grense til innovasjon. Men den vanlege fornyings- og omstillingsverksemda skil seg frå innovasjon ved at innovasjon gjerne medfører vesentlege endringar i arbeidsmetodane eller i tenesteutøvinga medan omstilling ofte er meir stegvise endringar av eksisterande rutinar.

Ein innovasjonsprosess er gjerne kjenne-teikna av at løysinga er ukjend, at ein innser behovet for å skape ei ny løysing, og at

svaret på utfordringa ikkje kjem gjennom å gjere meir av det ein har gjort før.

For å lukkast med ein innovasjonsprosess må ein kjenne utfordringa godt og ha som mål å løyse problemet. Undervegs i ein innovasjonsprosess kjem ofte etter kvart fleire moglege løysingar til å bli synleg, og på dette steget må ein leggje til rette for at løysingane blir testa opp mot det ein har behov for.

For å få til innovasjon må avgjerdstakarar vise vilje til å ta risiko ved å prøve noko nytt. Ein kan investere pengar, ressursar, arbeidstid eller prestisje. Innovasjon inneber alltid ein viss grad av risiko, fordi innovasjonen endrar den eksisterande situasjonen, og fordi dei alternative framtidsløysingane alltid er meir eller mindre uvisse.

Avgjerdstakarar må samtidig vere medvitne om at det òg inneber ein risiko å ikkje satse på innovasjon. Dette gjeld særleg med tanke på dei utfordringane som kjem dei neste tiåra – om kommunane ikkje tenker nytt, blir det meir krevjande seinare å tilpasse tenestetilboda og å halde oppe ein god kommunikasjon med innbyggjarane.

INNOVASJON OG HVERDAGSREHABILITERING

Fredericia kommune er blitt kalla den mest innovative kommunen i Danmark på velferdsområdet og fekk i 2010 den danske innovasjonsprisen for si omlegging av pleie- og omsorgstenestene.

Prosjektet «Længst muligt i eget liv» set innbyggjarar med behov for pleie og hjelp i stand til å klare kvardagen sjølv, bli sjølvhjelpne og dermed kunne bli så lenge som råd i sitt eige liv – i det livet dei sjølv ynskjer og formar. «Længst muligt i eget liv» er eit heilt grunnleggjande oppgjær med den måten helse- og sosialtjenesta ser på menneske og møter behova deira på:

“Vi ændrer på forudsætningerne for fremtidens pleje ved at se på det enkelte menneskes ressourcer og ved at yde hjælp til selvhjælp i stedet for at yde kompenserende – og passiverende – pleje.”

HVERDAGSREHABILITERING I NORGE

Ei rekkje norske kommunar deltek i prosjektet “Hverdagsrehabilitering i Norge”. Prosjektet er initiert av Norsk Ergoterapeutforbund, og er støtta økonomisk av Helse- og omsorgsdepartementet. Prosjekta byggjer blant anna på erfaringar frå Danmark (sjå eigen boks om Fredericiaprojektet) og Sverige.

I Nome kommune er det etablert rehabiliteringsteam under tiltaket hverdagsrehabilitering, der ein ergoterapeut og ein fysioterapeut samarbeidar med heime-trenarar. Kommunen omtalar tilbodet slik: “Vi kjem heim til deg og trenar intensivt over ein kortare periode i aktivitetar du ønskjer å gjenvinne, forbetre eller vedlikehalde, slik at du skal få behalde ein aktiv og meningsfylt kvardag i eigen heim.”





SAMHANDLINGSREFORMA
ALTA

SAMHANDLINGSREFORMA
LEKSVIK

SAMHANDLINGSREFORMA
ÅL

SFO
SUND

NAV-REFORMA
GRIMSTAD

DEN KULTURELLE
SKOLESEKKEN
SANDEFJORD

REFORM 97
BÆRUM

NORSKE KOMMUNAR ER INNOVATIVE!

Det kjem til å bli stor behov for kommunal innovasjon dei neste tiåra. Men dette inneber ikkje at innovasjon og nye idear er noko nytt for norske kommunar. Ei rekkje velferdstilbod som vi i dag ser på som sjølvsgdde, voks fram frå gode idear i ein-skildkommunar.

Kongstanken bak samhandlingsreforma er å få til betre samhandling mellom kommunehelsetenestene og sjukehusa, og tanken sprang ut av ei rekkje gode samhandlingsprosjekt i kommunar som Ørland, Ål og Alta.

Grimstad fekk i 1989 status som frikommune for å prøve ut samordna styring av sosialhjelp, trygd og arbeidsmarknadstiltak overfor unge. Seinare prøvde blant anna Løten og tolv andre kommunar tilsvarande ordningar – også kalla samordningsforsøket. Erfaringane frå desse kommunane blei nytta i utforminga av NAV-reforma.

Også andre velferdspolitiske tiltak som skulefritidsordninga eller skule for seksåringar kan sporast tilbake til at einskildkommunar ynskte å prøve ut nye måtar å forme ut sine egne tenester på.

Norske kommunar har god erfaring med innovative samarbeid med lokale næringsliv eller andre lokale ressursar. *Inn på tunet* er eit døme. *Inn på tunet* er tilrettelagde og kvalitetssikra velferdstenester som finn stad på gardsbruk, og omfattar tilbod innan psykisk helse, rusomsorg, psykiatri og eldreomsorg. 77 kommunar har fått støtte til eigne lokale utviklingsprosjekt av denne typen.

GODE IDEAR SKAL DELAST!

For å sikre at nye idear blir vidareutvikla og forbetra, er det avgjerande at dei gode ideane blir delte. Ofte finn ein endå betre løysingar på bakgrunn av noko som andre har gjort tidlegare.

Norske kommunar har i fleire tiår samarbeida i nettverk i ulike former. KS har god erfaring med Effektiviseringsnettverka, der kommunane mellom anna utviklar eit betre avgjerdsgrunnlag for å få betre ressursbruk og høgare kvalitet i tenestene. I kvart nettverk er det med frå fire til åtte kommunar. Dei samanliknar seg med kvarandre, lærer av dei gode eksempla og set i gang forbetringstiltak i sin eigen kommune og sine egne verksemdar.

Forskning kan bidra til innovasjon i offentlig sektor på tre ulike nivå: som grunnlag for politikktutforming, ved å medverke til betre organisering av offentlig verksemd og ved å medverke til utvikling og innføring av betre tenester.

For at kommunane skal møte dei framtidige utfordringane på den best moglege måten, er det naudsynt å ta i bruk ny kunnskap, ny forskning og ny teknologi.

Kunnskap og kompetanse må utviklast med kommunesektoren sjølv som aktør – det skal ikkje vere forskning om kommunar, men i og med kommunar.

FORSKINGSRÅDET OM INNOVASJON I OFFENTLEG SEKTOR

Forskringsrådet vil styrkje samarbeidet med kommunesektoren for å utvikle verkemidla sine og kunnskapsgrunnlaget sitt. Forskringsrådet vil

- mobilisere aktivt til fleire innovasjonsprosjekt der kommunar er kontrakt- og samarbeidspartnarar
- styrkje innsatsen innanfor kompetansemekling der forskingsmiljø blir kopl opp mot forskingsbehov i kommunane
- prioritere midlar til å teste ut forskingsresultat i samarbeid med kommunale aktørar, blant anna gjennom «levande laboratorium», for å betre grunnlaget for spreiding og implementering

Gjennom rådgjeving, og i samarbeid med kommunesektoren og andre sentrale aktørar, vil Forskringsrådet arbeide for at forskingsmiljø innanfor samfunnsvitskap, humaniora og teknologiske fag aktivt kan ta del i innovasjonsarbeid i kommunesektoren. Saman med dei andre verkemiddelaktørane ynskjer Forskringsrådet å bidra til betre insentiv for kunnskapsutvikling og innovasjon i kommunesektoren.



3. KVIFOR INNOVASJON I KOMMUNESEKTOREN?

SAMFUNNSUTVIKLING SOM GJER INNOVASJON NAUDSYNT

Innovasjon høyrer ikkje berre heime i næringslivet og blant oppfinnarane. Kommunane står overfor ei rekkje utfordringar som gjer det naudsynt å satse på nytenking og innovasjon:

- **Produktivitetskrav:** Kommunane forvaltar ein stor del av ressursane til fellesskapet, og difor må dei heile tida vurdere om dei utnyttar desse ressursane på den mest effektive måten.
- **Veksande forventningar frå innbyggjarane:** Forventningane folk har til kvaliteten i tenestene og kor tilgjengelege dei er, har endra seg etter kvart som velferdstilbodet har vokse fram.
- **Merksemd frå media:** Media kan setje dagsordenen og krevjar i aukande grad feilfrie tenester utan avvik, frå både politikarane, forvaltninga og tenesteutøvarane.
- **Uventa hendingar:** Kommunane må takle uventa hendingar, enten det er nedlagde hjørnesteinsbedrifter eller små og store naturkatastrofar.

- **Samfunnsflokke i kommunane:** Ein samfunnsflokke (engelsk: wicked issue) er i denne samanhengen ei utfordring som ikkje lèt seg løyse av at ein held fram med å gjere meir av det ein allereie gjer. Ofte er årsakssamanhengane samansette, ikkje kartlagde fullt ut, og eventuelle løysingar er ukjende. Felles for fleire av samfunnsflokane er at dei spreier seg over fleire sektorar, og at moglege tiltak gjerne går på tvers av både sektorar og forvaltningsnivå. Eksempel på samfunnsflokke kan vere miljøutfordringar kombinerte med ynsket om økonomisk vekst. Utfordringar knytt til sosial utestenging, folkehelse eller universell utforming er andre eksempel. Og fleire kommunar har definert turnusordningar og problematikk knytt til bruk av heiltid eller deltid som ei stor utfordring.

Ei av dei viktigaste utfordringane kommunane står overfor, er dei *demografiske endringane*. Dette er truleg den utfordringa som mest kjem til å tvinge fram innovasjon og nytenking. Dette vil difor bli via ekstra merksemd.

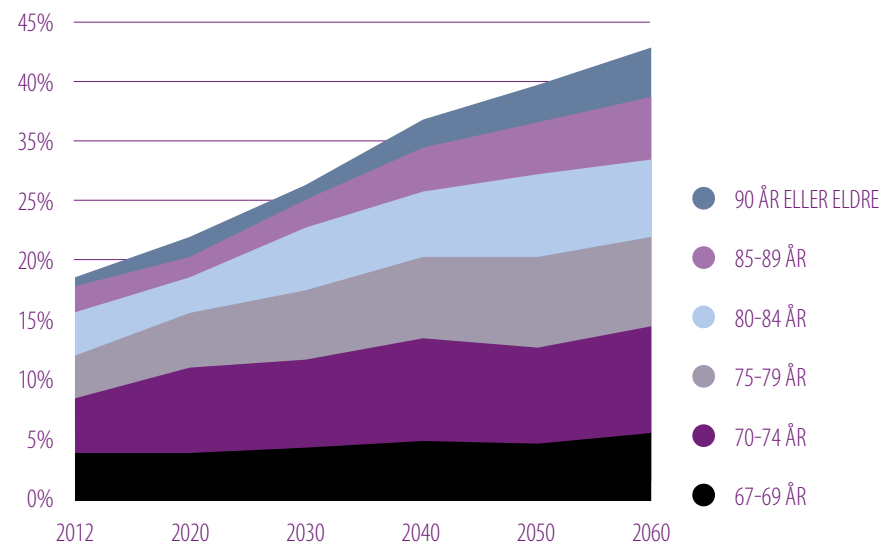
BEFOLKNINGSUTVIKLING OG ARBEIDSKRAFTBEHOV FRAMOVER

Befolkningsveksten i Noreg har vore blant dei høgaste i Europa dei siste fem åra, og i 2012 passerte vi fem millionar innbyggjarar. Befolkninga i Noreg er i endring, slik ho òg er i andre land i Vest-Europa.

Fram til 2040 kjem det til å bli nesten dobbelt så mange personar over 67 år som det er i dag, og talet på dei over 80 år blir dobla. Det er svært uvisst korleis den generelle helsestilstanden blant dei eldre blir, og korleis den totale etterspurnaden etter pleie og omsorgstenester kjem til å utvikle seg. Sjølv om dei over 67 år blir fleire, blir dei også stadig friskare. Særleg dei eldste av dei eldre kjem likevel truleg til å ha stort helse- og omsorgsbehov, og veksten i denne gruppa fører til eit press på helse- og omsorgssektoren. Samtidig har det dei siste åra vore ein sterk vekst også i talet på yngre brukarar.

Aldringa i befolkninga gjer at utgiftene både til pensjonar og til helse- og omsorgstenester aukar kraftig. Gitt dagens innretting og nivå på tenestene blir det behov for fleire tilsette til å utføre helse-

ELDRE PÅ 67 ÅR OG OVER ETTER KOR STOR PROSENTDEL AV BEFOLKNINGA I ALDEREN 20–66 ÅR DEI UTGJER



KJELDE: STATISTISK SENTRALBYRÅ OG KOMMUNAL- OG REGIONALDEPARTEMENTET



og omsorgstenester. Statistisk sentralbyrå (SSB) har rekna ut at underdekninga av helse- og sosialpersonell kjem til å liggje på om lag 76 000 årsverk i 2035. Ei vidareføring av den norske velferdsmodellen krev at ein vidareutviklar viktige fellesskapsløysingar i takt med dei forventningane som følgjer av auka velstand. Med høgare inntektsnivå kjem etterspurnaden etter utdanning, helse og andre viktige gode som i dag blir finansierte over dei offentlege budsjetta, til å auke. Samtidig som dei offentlege utgiftene aukar fordi ein held fram med å bygge ut velferdsordningane, kjem aldringa i befolkninga til å svekkje veksten i skatteinntektene.

Karta på figur 2 illustrerer dei endringane i forsørgjarbyrde som Kommune-Noreg står overfor. I 2012 var det i gjennomsnitt ca. 12 personar i arbeidsfør alder per person over 80 år. Talet varierte mellom kommunane, frå ca. 5,5 i kommunar som i dag har ein høg prosentdel over 80 år, til i underkant av 30 personar i kommunar med ein befolkningssamansetnad med mange unge. Fram til 2040 kjem talet på personar i arbeidsfør alder per person over 80 år til å bli halvert i gjennomsnitt. Somme kommunar kjem til å

ha færre enn tre personar i arbeidsfør alder per person over 80 år, og berre éin kommune kjem til å ha meir enn 15 personar i arbeidsfør alder per person over 80 år..

UTFORDRINGANE KJEM TIL Å VARIERE FRÅ STAD TIL STAD

Befolkningsutviklinga og endringane i alderssamansetnaden vil gje store utfordringar for kommunane i heile landet i åra framover.

Alderssamansetnaden i befolkninga har mykje å seie for kva offentlege tenester det er behov for i lokalsamfunna. Til dømes vil behovet for barnehagar, skular, primærhelseteneste, sjukeheimar og heimehjelp vere påverka av dette. Endringar i alderssamansetnaden vil difor kunne utfordre fleire sider ved desse tenestene, både behovet for kompetanse, fleksibilitet i organiseringa og behovet for fysisk infrastruktur.

Dei mindre sentrale områda har ein større del av befolkninga over arbeidsfør alder enn resten av landet. Ein konsekvens av dette er at forsørgingsbøra generelt er større i des-

se områda. Men etter kvart som dei store barnekulla etter den andre verdskrigen blir pensjonistar i åra framover, vil eldredelen stige markert i alle delar av landet. Sjølv om delen av befolkninga over arbeidsfør alder framleis vil vere større i dei mindre sentrale delane av landet, vil endringane bli størst i dei meir sentrale delane av landet, som i dag har den yngste befolkninga.

Befolkningsveksten vil i hovudsak være sterkast i dei befolkningsstunge delane av Sør-Noreg.

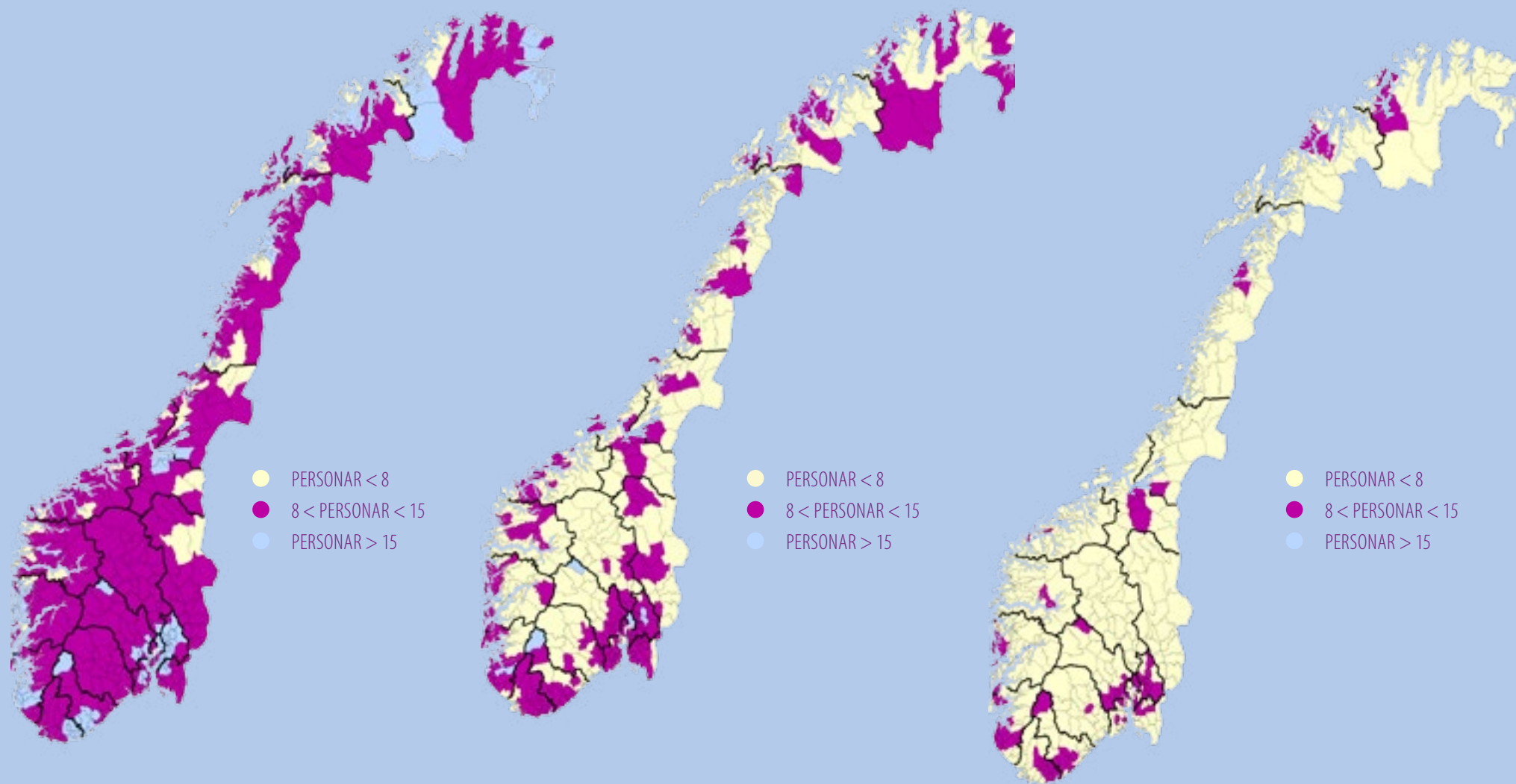
Om lag to tredelar av veksten i folketalet dei siste åra skuldast innvandring, og innvandringa er venta å vere høg også i nokre år til før den går ned att. I 2011 var den faktiske netto innvandringa 47 000 personar. I 2040 ligg framskriven netto innvandring på under 15 000 i SSBs mellomalternativ. I framskrivingane for innvandring inngår blant anna forventningar om framtidig økonomisk utvikling i Noreg og andre delar av verda, samt demografisk utvikling i landa rundt oss. Samtidig er det grunn til å ha i mente at innvandringskomponenten er svært vanskeleg å anslå for så mange år framover i tid.

TALET PÅ PERSONAR I ARBEIDSFØR ALDER PER PERSON OVER 80 ÅR I 2012, 2030 OG 2040

2012

2030

2040





UTFORDRINGANE I TO EKSEMPELKOMMUNAR

Utfordringsbiletet vil vere særskilt ulikt mellom kommunar med ein høg del av befolkninga over arbeidsfør alder, og kommunar med ein yngre folkesamansetnad. I kommunane kor veksten i talet på innbyggjarar over arbeidsfør alder er høgast, anslår framskrivingane at om lag 20 prosent av befolkninga 20-66 år må jobbe innanfor sektorane barnehage, pleie og omsorg og grunnskule i 2040 om dagens standard og dekningsgrader skal haldast ved lag. I fleirtalet av kommunane vert det anslått at tilsvarende del ligg på mellom 10 og 15 prosent, og i kommunane med størst vekst i befolkninga vert behovet for arbeidskraft i dei aktuelle sektorane anslått til under 10 prosent av befolkninga i arbeidsfør alder.

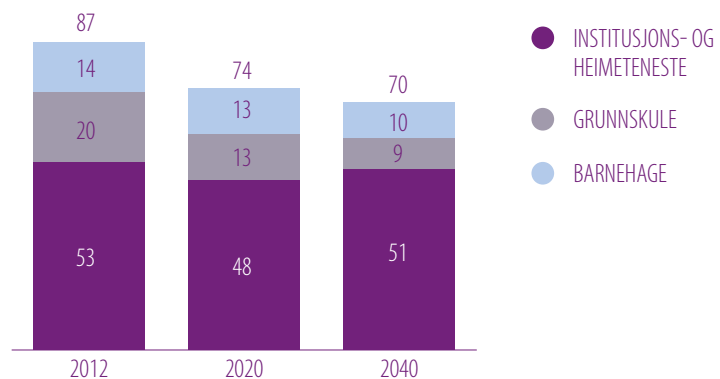
Figurane nedanfor illustrerer behova for årsverk til kommunale tenester i to eksempelkommunar med ulik alderssamansetnad. Denne typen framskrivingar er gjort tilgjengeleg for alle kommunar på regjeringa.no (sjå kap. 5). Til grunn for framskrivingane av behov for årsverk ligg SSB sine befolkningsframskrivingar og dagens dekningsgrader på tenestemråda. Det er

viktig å understreke at det er uvisse knytt til desse framskrivingane. Figur 3 visar framskrivne behov for årsverk innanfor sektorane barnehage, pleie og omsorg (institusjon og heimeteneste) og grunnskule. Figur 4 visar behov for årsverk innan dei tre sektorane pr 1 000 innbyggjarar 20-66 år.

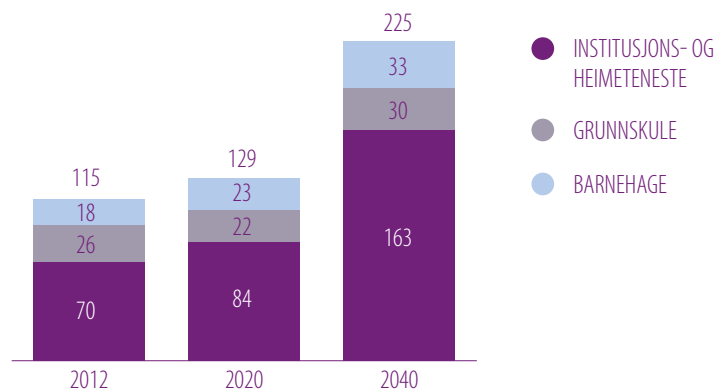
I kommune A vert det forventa ei aldring av befolkninga. Men på grunn av forventta reduksjon i det totale innbyggjartalet, vert det antatt at kommunen får behov for færre årsverk i 2040 enn i dag. Samtidig er det forventa ei betydeleg auke i behov for årsverk innan dei tre sektorane sett i forhold til tal på innbyggjarar i arbeidsfør alder.

I kommune B er det fram til 2040 forventta vekst i alle aldersgrupper. Det vert antatt at det vil vere behov for fleire årsverk innanfor alle dei tre sektorane. Samtidig er det framskrive ein relativt stor auke i talet på innbyggjarar 20-66 år i kommunen. Difor er det forventa at behovet for årsverk i forhold til innbyggjarar 20-66 år blir redusert.

3 BEHOV FOR ÅRSVERK SAMLA

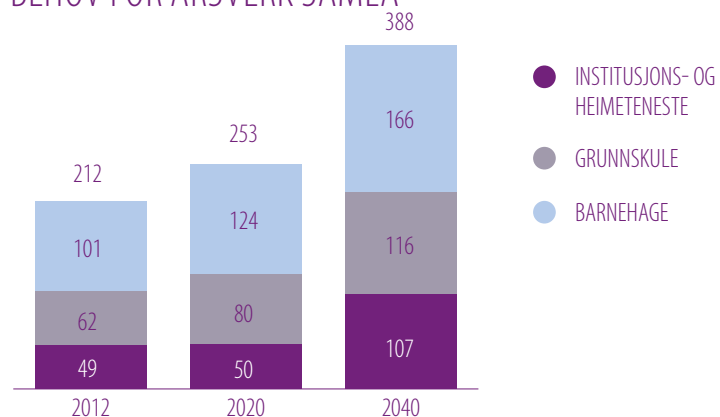


4 BEHOV FOR ÅRSVERK PER 1000 INNBYGGJAR 20-66 ÅR

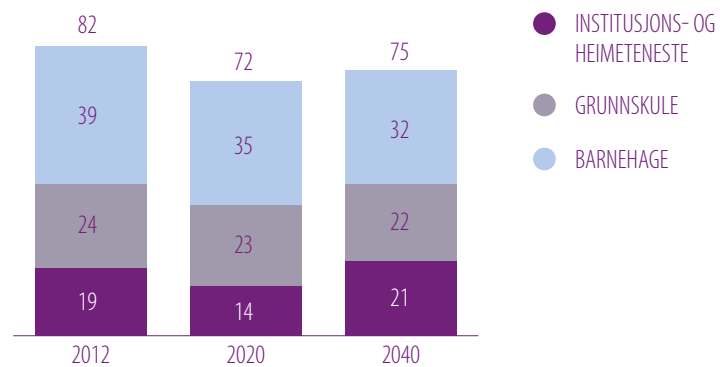


KOMMUNE A

5 BEHOV FOR ÅRSVERK SAMLA



6 BEHOV FOR ÅRSVERK PER 1000 INNBYGGJAR 20-66 ÅR



KOMMUNE B

4. MENNESKA — RESSURSAR SOM BER OM Å BLI INVOLVERTE!

KOMMUNEN ER INNBYGGJARANE SINE

Kommunen er innbyggjarane sine. Kommunestyret er valt av innbyggjarane, og mesteparten av det kommunen driv med gjeld innbyggjarane. Samtidig som innbyggjarane er hovudmålgruppa til kommunen, er innbyggjarane også den viktigaste ressursen til kommunen. Både som individ og som gruppe har innbyggjarane kunnskapar, engasjement og tid som er av stor verdi for ein kommune. Det er brei semje om at dette er ein ressurs ein må mobilisere i større grad og ta i bruk på ein god måte dersom ein skal klare dei utfordringane som samfunnet står overfor. Brei involvering og utvikling av innbyggjardeltaking kan vere eit av svara på utfordringane framover.

Det er naudsynt å utvikle nye former for deltaking og dialog mellom innbyggjarane, avgjerdstakarane og fagfolka. Ideen med å trekkje innbyggjarane tettare inn er ikkje å setje det representative demokratiet ut av spel, men å supplere det med ein løpande dialog. Mange kommunar har erfart at dette ikkje er enkelt, men det er naudsynt og rett å gå vidare på denne vegen. For å skape og oppretthalde engasjement er det viktig at innbyggjarane får respons på sine innspel.

Samtidig tilbyr ny teknologi og sosiale medium nye plattformer for innbyggjarengasjement. Dette opnar også for ei potensiell deltaking frå mange i innovasjonsprosesser og for samproduksjon av tenestelevering. I dialogen med brukarane og innbyggjarane kan nye idear utviklast.

DEI ELDTRE SOM RESSURS

Den demografiske utviklinga peikar mot at talet på eldre kjem til å auke sterkt dei neste tiåra. Sidan vi vanlegvis rettar merksemda mot dei eldre som har det vanskeleg, gjer vi lett alle eldre til ei problemgruppe som fører med seg store utfordringar. Fleire enn før vil likevel ha betre helse og meir ressursar i form av høgare utdanning og betre økonomi, som dei kan møte og meistre alderdommen med. Stort sett er dei eldre friske, ressurssterke menneske, som gjer dei same tinga som andre, utanom det å gå på jobb.

Eldre bør trekkjast med i samfunnsarbeid som aktive og ansvarlege samarbeidspartnarar på lik linje med andre aldersgrupper. Det går an å utnytte kapasiteten til eldre betre dei siste åra i yrkeslivet dersom arbeidsgjevarane tilpassar arbeidet til det som er fortrinna deira. Eldre kan òg fyl-

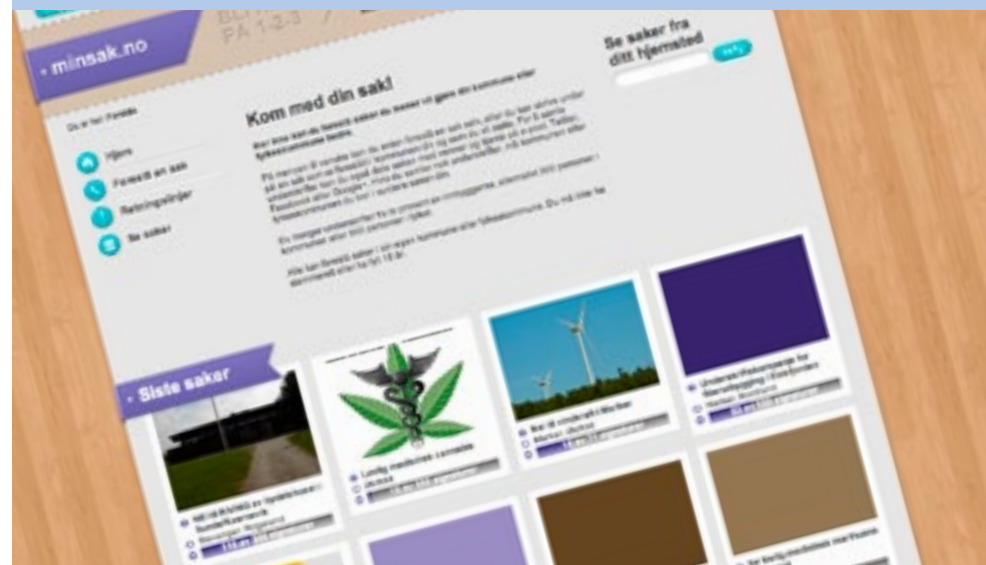
le viktige funksjonar utanfor arbeidslivet. Mange eldre gjer ein stor innsats i omsorgsarbeid for ektefellar, barn og barnebarn. Kommunane kan spele ei vesentleg rolle som formidlar og tilretteleggjar for ei større og betre utnytting av eldresursen.

FRIVILLIGE

Det ligg eit stort potensial i å trekkje på det mellommenneskelege engasjementet og ansvarskjensla til folk. Det er mykje utnytta i samarbeidet mellom kommunale verksemdar og frivillige. Eit slikt samarbeid er ikkje utan utfordringar og dilemma. Behovet for fagkompetanse, for stabilitet og for føreseielege vilkår utgjer berre nokre av utfordringane som må løysast når den frivillige innsatsen skal integrerast med den offentlege. Erfaringane har vist at dette kan løysast, og at eit delt ansvar mellom innbyggjarane og verksemda til kommunen både kan auke kvaliteten på den kommunale oppgåveløysinga og styrkje samfunnsdeltakinga (som «borgar»). Eit organisert samarbeid mellom den kommunale verksemda og frivillige kan verke positivt blant anna ved at det set den faglege kompetansen blant dei kommunale medarbeidarane meir i sentrum, det er med på å opne institusjonane og betre om-

INNBYGGJERINITIATIV PÅ MINSAK.NO

Kommunal- og regionaldepartementet har fått utvikla nettportalen minsak.no. Nettportalen gjer det mogleg for innbyggjarane i alle kommunar å fremje innbyggjarinitiativ etter kommunelova § 39a på nettet. Den nye nettportalen gjer det også enklare å spreie innbyggjarinitiativ på ulike sosiale medium. Portalen er eit eksempel på korleis ein kan ta i bruk nyare teknologi for å utvikle demokratiet. Det blir enklare for innbyggjarane å bruke retten sin til å mobilisere folk for å få opp lokale saker og nye initiativ til handsaming i kommunestyret. Nettportalen kan dermed også vere ein stad der innbyggjarane kan få fram forbetringar og nytenking når det gjeld den måten kommunen løyser oppgåvene sine på.





dømmet i lokalsamfunnet, og det kan skape nettverk og auka samspel mellom grupper og mellom personar.

Danske erfaringar (blant anna prosjektet «Kommunen og civilsamfundet») tyder på at det er fem forhold som er avgjerande dersom samarbeidet med dei frivillige skal bli ein suksess:

- Kvalifisert og engasjert leing. Det handlar om å anerkjenne bidraga frå både medarbeidarane og dei frivillige
- Klare rammer, klare roller og klart ansvar. Det gjeld å trekke opp tydelege grenser mellom det faglege og det frivillige på den einskilde arbeidsstaden
- Forankring av det frivillige arbeidet. Samspelet krev nye strukturar og ein meir open kommune
- Synleggjering. Det skal vere synlig kven dei frivillige er, og samtidig er det viktig å synleggjere kva samarbeidet har å seie
- Breidd og mangfald i den frivillige innsatsen er viktig. Kommunane bør ikkje berre satse på frivillige foreiningar, men også gje rom for samarbeid med frivillige som ikkje er knytte til noka foreining

Både KS og Frivillighet Norge sit på kompetanse og samarbeidar om dette temaet. Dette er kompetanse kommunane kan ta i bruk.

LOKALMILJØET, PÅRØRANDE OG NABOLAG

Mange norske eksempel syner korleis folk i lokalmiljøet stiller opp for kvarandre på både tradisjonelle og nye måtar: Besteforeldre stiller opp for barn og barnebarn, og pensjonistar gjer ein innsats gjennom lokale organisasjonar, idrettslag, eller frivilligsentralar. Barneskuleelevar eller asylsøklarar stiller opp som besøksvenner for eldresentra. Opne sjukeheimar eller omsorgsbustader blir tilrettelagde slik at ein sikrar kontinuitet i kontakten mellom familiemedlemmer. Naboar stiller opp for einslege eldre, og foreldre deler på å følge barna til kvarandre til barneskulen. Over heile Noreg er det gode døme på at innflyttarar frå nære og fjerne land bidreg med nye impulsar til det lokale næringsliv, til lokale organisasjonar og til nærmiljøet.

I lokalmiljøet finst også ofte ressursar i lokale høgskolar eller forskingsinstitusjonar, som kan medverke til nye idear eller til å evaluere innovasjonsprosjekta.

Dei menneskelege ressursane i nærmiljøet legg ned ein stor innsats kvart år, men det er vanskeleg måle denne innsatsen i årsverk eller kroner.. Kommunane kan leggje

ASYLSØKJARAR SOM BESØKSVENER

I Molde har Raudekrossen invitert asylsøklarar som kan snakke norsk, til å bli besøksvenner ved dei lokale eldresentra. Ei rekkje asylsøklarar melde seg til opplæring, og tiltaket er godt motteke hos dei eldre. Vi får ein vinn-vinn-situasjon når asylsøklarane får meningsfulle oppgåver å fylle dagane sine med – og dei eldre får besøk og blir tekne med på turar ute.





SAMAN OM EIN BETRE KOMMUNE

Kommunal- og regionalministeren har saman med KS og arbeidstakarorganisasjonane teke initiativ til eit samarbeid om tema sjukefråvere, kompetanse og rekruttering, ufrivillig deltid og omdøme. Totalt er 110 kommunar med i programmet. Kommunane som deltek blir knytt saman i nettverk, og får støtte til arbeidet sitt. Utviklingsprogrammet Saman om ein betre kommune er organisert som eit trepartssamarbeid både sentralt og lokalt. Det vil seie at prosjekta i alle nettverka og kommunane er basert på eit samarbeid mellom folkevalde, administrasjon og tillitsvalde/medarbeidarar.

I programmet er det etablert eit nettverk som skal bruke innovasjonsmetodikk for å utvikle nye løysingar på utfordringane dei har innafor temaa i programmet; sjukefråvere, heiltid/deltid, kompetanse/rekruttering og omdøme. Gjennom samarbeidsdriven innovasjon søkjer nettverket å sikre brei forankring i utviklinga av moglege løysningar.

Innovasjonsnettverket består av Hamar, Grong, Frøya, Sarpsborg, Kristiansund og Nøtterøy.

Eit anna nettverk arbeidar meir retta mot velferdsinnovasjon. Dette nettverket består av Sirdal, Flekkefjord, Hægebostad, Kvinesdal og Lyngdal.

endå meir til rette for at pårørande og andre som ynskjer å stille opp, kan gjere det. Dette kan gje auka tryggleik og ein betre kvardag og medverke til meir aktivitet og auka trivsel.

Og det ligg ein stor gevinst for kommunar og for innbyggjarane om ein i større grad evnar å ta i bruk samfunnet sine samla ressursar på nye og betre måtar.

Å INVOLVERE ARBEIDSTAKARANE

For å lykkast med innovasjon i dei kommunale tenestene er det viktig at dei tilsette involverast. Arbeidstakarane er nær utfordringane – og difor har dei også i mange situasjonar ei nøkkelrolle å spele når ein skal finne nye løysingar. Å involvere arbeidstakarane blir gjerne sett på som ein nøkkel dersom omstillingsprosessar skal bli gode. Medarbeidar driven innovasjon er

også ein mogleg metode. Medarbeidar driven innovasjon blir nytta som ei fellesnemning for at dei tilsette tek aktivt del i utviklinga av nye løysingar. Å involvere medarbeidarane i innovasjon føreset tett og god dialog mellom leiarar og medarbeidarar og gjensidig tillit heile vegen.

I programmet *Saman om ein betre kommune* er det ein føresetnad at medarbeidarar og tillitsvalde er involverte i utforminga av prosjektet og rapporteringa frå det.

Tips og råd om konkrete verkemiddel på vegen mot ei betre utnytting av kreativitet og kompetansen til arbeidstakarane finst også i *Håndbok for medarbeiderdriven innovasjon* som blei utarbeida som oppfølgingstiltak frå St. meld. nr 7 (2008-2009) *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. Håndboka er utarbeida av IRIS og NTNU samfunnsforskning med LO og NHO som aktive partnarar.

A firefighter in full gear, including a helmet and a high-visibility orange and black jacket, is shown from the side, spraying a powerful stream of water from a hose. The background is filled with thick white smoke and the skeletal remains of a large industrial structure, possibly a tower or chimney, under a cloudy sky. The scene is dramatic and emphasizes the intensity of the firefighting work.

«INVOLVERING AV
ARBEIDSTAKARANE
ER EIN NØKKEL»

LEIARROLLA

Alle organisasjonar er avhengige av endringsvilje i leiinga dersom dei skal vere opne for å innføre nye og forbetra løysingar. Kommunar som ynskjer å bli meir innovative, bør difor leggje stor vekt på leiarrolla. Og leiarrolla i kommunane skil seg på fleire punkt frå leiarrolla i privat sektor. Leiarar i kommunane må følgje opp både lokale og nasjonale politiske mål på ein gong, måla er ofte meir komplekse, og leiarane kan også i mindre grad enn leiarar i privat sektor fastsetje sine egne mål. Aktive leiarar har vist seg å vere avgjerande for å skape ein innovasjonskultur.

Danske lokalpolitikarar som har vore involverte i innovasjonsprosessar i kommunen sin, har gjeve uttrykk for at dei opplevde at dette revitaliserte politikarrolla. Innovasjonsprosessen kan innebere nærare kontakt med innbyggjarane, ei djupare forståing av lokale utfordringar – og ikkje minst ei meir aktiv politikarrolle, som går langt utover det å drøfte sakspapira på kommunestyremøta.

NÆRINGSLIVET KAN BIDRA

Næringslivet kan bidra i innovasjonsarbeidet. Ofte vil næringslivet ha felles interesse med andre grupper for å finne løysingar på innovasjonsutfordringane. Næringslivet vil som andre grupper ha spesiell kompetanse og kjenne til andre moglege løysingar.

Næringslivet kan involverast på fleire måtar, frå dialogkonferansar til kontakt med bransjeforeiningar eller andre samanslutnader. Av og til kan planprosesser etter plan- og bygningslova vere ei god ramme for innovasjonssamarbeid med næringslivet.

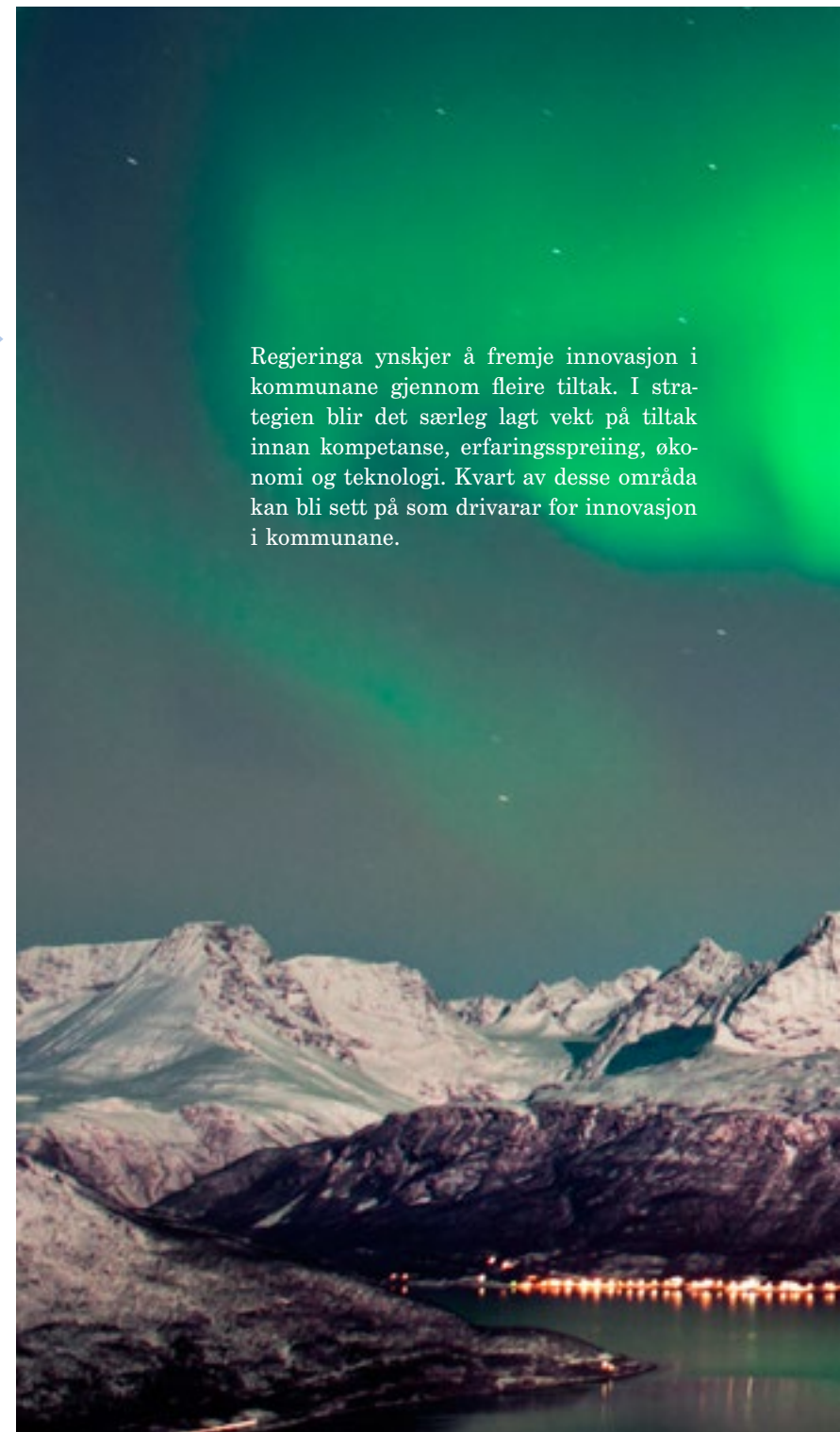
Også ved anskaffingar er det fullt lovleg å vere i kontakt med marknaden før ein konkurranse blir kunngjort, så lenge kommunen likebehandlar leverandørane. Målet med marknadskontakten kan vere å auke kompetansen hos innkjøpar om kva som finst i marknaden og kva som eventuelt kan utviklast. Det er og eit poeng å skape auka merksemd i leverandørmarknaden om kommunanes behov, og dermed også leggje til rette for auka konkurranse. Kommunar har eit juridisk handlingsrom for marknadskontakt. Dette bør nyttast.





5. REGJERINGAS TILTAK FOR ÅUKA INNOVASJON I KOMMUNESEKTOREN

Regjeringa ynskjer å fremje innovasjon i kommunane gjennom fleire tiltak. I strategien blir det særleg lagt vekt på tiltak innan kompetanse, erfaringsspreiing, økonomi og teknologi. Kvart av desse områda kan bli sett på som drivarar for innovasjon i kommunane.



KOMPETANSE

- Fagkompetanse bidreg til innovasjon ved at medarbeidarar med høg kompetanse innan eige fagfelt i større grad kan sjå utviklings- og forbedringspotensialet i tenesten.
- Innovasjonskompetanse i organisasjonen gjev tryggleik for at idear blir fanga opp, testa og realisert.

ERFARINGSSPREIING

- For at nye idear skal bli vidareutvikla og forbetra, er det avgjerande at dei gode ideane blir delt og tilpassa til lokale forhold.

ØKONOMI

- Kommuner som opplever økonomisk tryggleik, kan finne det lettare å prøve ut nye løysingar.
- Samstundes kan opplevinga av trong økonomi og behovet for kostnadseffektivisering i seg sjølv tvinge fram nye løysingar.

TEKNOLOGI/IKT

- Teknologi forenklar eksisterande arbeidsmetoder, og frigjer ressursar både hos kommunar og innbyggjarar.
- Teknologien muliggjer nye arbeidsmetoder i tenesteutøvinga.





SYNLEGGJERING AV UTFORDRINGANE I DEN EINSKILDE KOMMUNEN

For at kommunane skal kunne få oversikt over utfordringane i den einskilde kommune har Kommunal- og regionaldepartementet utvikla kommunevise demografiske framskrivingar. Desse vil bli tilgjengeleg på nettsida www.regjeringa.no/framskrivingar.

På nettsida kan kvar einskild kommune få ei lettfatta oversikt over framskrivingar for ulike aldersgrupper per kommune og kva utviklinga kan få å seie for talet på tenestemottakarar og behovet for tilsette i framtida. Det blir også gjeve overslag over talet på tenestemottakarar og behovet for tilsette i 2020 og 2040 i sektorane pleie og omsorg, barnehage og grunnskule. Det kommunane kjem til å trenge av arbeidskraft i dei tre sektorane, blir også sett i samanheng med utviklinga i talet på innbyggjarar i arbeidsfør alder (20–66 år). Overslaga viser situasjonen dersom ein held fast ved dei standardane og dekningsgradane som gjeld i dag. Framskrivingane

kan vere eit høveleg hjelpemiddel når kommunen skal finne fram til kva for hovudutfordringar kommunen står overfor, og kan også vere eit godt grunnlag for eigne analysar på viktige utfordringsområde i dei ordinære planprosessane.

FINANSIERING – TILSKOT TIL INNOVASJONSPROSJEKT

Å jobbe med innovasjonsprosjekt blir eit nytt og utfordrande område for mange kommunar. Det kan også vere krevjande å finne tid og ressursar til å setje i gang med innovasjonsprosjekt når kvardagen er så sterkt knytt til drift. Tilbakemeldingar frå kommunane syner at dei ser behov for finansiell støtte for å starte opp med innovasjonsprosessar.

Regjeringa ynskjer å stimulere kommunane til å jobbe systematisk med innovasjon, og vil difor gje tilskot til innovasjonsprosjekt i kommunane. Kommunane kjem i 2014 til å kunne søkje om midlar frå fylkesmennene til konkrete innovasjonsprosjekt.

Fylkesmennene gjev i dag tilskot av si skjønnsramme til fornyings- og utviklingsprosjekt i kommunane. Dei siste åra er det utbetalt i overkant av 100 mill. kroner kvart år. Frå 2014 ynskjer regjeringa at tilskotet skal bli gjeve til både innovasjon og fornyingstiltak, og at innovasjonsprosjekt skal bli prioriterte.

Det skal setjast opp kriterium for søknader om tilskot til innovasjonsprosjekt. Kommunane må i søknaden beskrive utfordringa si godt. Dei kommunane som får tilskot, bør jobbe utoverretta for å finne nye løysingar, anten dette handlar om å jobbe tverrfagleg eller om å involvere innbyggjarar, andre kommunar, næringsliv, organisasjonar eller forskingsmiljø.

Nærare informasjon om søknadsprosess og kriterium vil bli gjeve i statsbudsjettet for 2014.

KOMPETANSESENTER FOR KOMMUNAL INNOVASJON

For mange kommunar er innovasjon ein ny måte å arbeide på, der dei manglar kompetanse om korleis dei skal gå fram. Dei gode ideane og erfaringane frå kommunane som lykkast, må bli gjort lett tilgjengelege for andre kommunar. I tillegg finst det mykje ny norsk og utanlandsk kunnskap blant anna frå forskning, som ein bør systematisere og gjere kjend for kommunane.

Regjeringa ynskjer å støtte etablering av eit kompetansesenter for kommunal innovasjon, som kan ivareta desse behova. Eit slikt senter kan også ha oversikt over relevante forskingsaktørar, og moglege tilskotsordningar.

Kommunal- og regionaldepartementet vil i dialog med blant anna Helse- og omsorgsdepartementet, fylkesmennene, KS og andre partar i arbeidslivet utrede moglege organisasjonsmodellar og oppgåver for eit slikt innovasjonssenter. I tillegg vil ein

SKULE PÅ BYGGJEPLASS

Akershus fylkeskommune og Oslo kommune samarbeidar med Veidekke om programmet Skule på byggjeplass (SPB) frå hausten 2012. I Akershus vil skuleåret gjennomførast i samarbeid med Jessheim vidaregåande skule, som har ansvar for fellesfaga; matte, naturfag, norsk, gym og samfunnsfag. Kvar måndag drar faglærarar til brakkene på Veidekke sin byggjeplass på Lørenskog for at elevane skal få den same opplæringa som dei som går i vidaregåande skule.

Utgangspunktet for Skule på byggjeplass har vært Veidekke og næringa sine utfordringar med å rekruttere nok fagarbeidarar til byggfaga, spesielt betongfaget. Samtidig kan prosjektet bidra med å minske fråfallet i yrkesfagleg opplæring.



«INNOVASJON KAN GJE
OSS MEIR VELFERD FOR
SAME INNSATS»





vurdere om det skal vere eitt nasjonalt senter, eller om ein óg skal nytte regionale einingar. Det er viktig å sjå senteret i samanheng med dei verkemidla og organisasjonane som finst frå før, mellom anna prosjektet Saman om ein betre kommune.

Målet er at ein etablerer eit senter innan 1.1.2015.

SAMARBEIDSAVTALE MELLOM REGJERINGA OG KS

Både staten og kommunane har viktige roller å spele når det gjeld å fremje og å leggje til rette for ein god innovasjonskultur i kommunane. Regjeringa ynskjer å formalisere forventningane til partane og kjem difor til å ta initiativ til at det blir inngått ein bilateral avtale med KS. Avtalen skal forankrast i konsultasjonsordninga mellom staten og kommunesektoren.

Avtalen skal forplikte partane til eit godt samarbeid om å vidareutvikle innovasjonsfeltet i kommunesektoren og skal sikre at staten og KS har ein god dialog.

STØTTE TIL UTVIKLING AV INNOVASJONSSTUDIUM

For å medverke til auka innovasjonskompetanse i kommunane, ynskjer regjeringa å støtte utvikling av eit innovasjonsstudium for kommunesektoren. Det vil difor bli lyst ut midlar til dette føremålet. Målet er oppstart i 2014.

Gjennom studiet skal nøkkelpersonar i kommunane (tilsette, leiarar eller folkevalde) lære om innovasjonsprosessar og korleis ein kan planleggje og gjennomføre eit innovasjonsprosjekt.

Det blir gjeve nærare informasjon om ordninga i kommuneproposisjonen for 2014.

AUKA INNOVASJONSEFFEKT AV OFFENTLEGE INNKJØP

STRATEGI FOR AUKA INNOVASJONSEFFEKT AV OFFENTLEGE INNKJØP

Den 14. februar la Nærings- og handelsdepartementet, Fornyings-, administrasjons- og kyrkjedepartementet, Helse og omsorgsdepartementet, Miljøverndepartementet og Arbeidsdepartementet fram ein strategi for å få til auka innovasjonseffekt av offentlege innkjøp.

Strategien handlar om typiske tverrgåande utfordringar som offentlege verksemder møter når dei arbeider med innkjøp, rett før og rett etter sjølve utlysingane. Strategien skal hjelpe den einskilde verksemda til å gjennomføre innkjøpa sine på ein måte som er samfunnsøkonomisk optimal og ligg innanfor det regelverket som gjeld.

FORSØKSORDNINGA MED STIPENDMIDLAR TIL INNOVASJONSFØREMÅL

Som eit ledd i strategien kjem regjeringa til å setje i verk ei forsøksordning med stipendmidlar for næringslivet, som offentlege verksemder kan lyse ut til konkrete innovasjonsføremål. For eksempel kan ein kommune arrangere ein kortvarig idékonkurranse der bedrifter som deltek, får dekt arbeidsinnsatsen sin.

Erfaringar frå andre land viser at slike stipend ser ut til å verke motiverande og fremje innovasjon, fordi dei kjem i tillegg til det ordinære budsjettet til den offentlege verksemda og kan gje bedrifter betre insentiv til å ta del i slikt utviklingsarbeid. På dette feltet trengst det likevel meir erfaring for å finne fram til gode ordningar, som gjev ein meirverdi i norsk samheng. Det er Innovasjon Noreg som kjem til å forvalte ordninga i samarbeid med Difi.

NASJONALT PROGRAM FOR LEVERANDØRUTVIKLING

KS og Næringslivets Hovedorganisasjon har med støtte frå regjeringa etablert eit nasjonalt program for leverandørutvikling: www.leverandorutvikling.no.

Det nasjonale programmet for leverandørutvikling skal medverke til at offentlege innkjøp stimulerer meir til innovasjon og verdiskaping. Programmet går over fem år og starta i 2010. Leverandørutvikling er eit samspel mellom det offentlege og leverandørar, der det offentlege legg til rette innkjøpsprosessar som kan utfordre og utvikle leverandørmarknaden. Fleire av pilotprosjekta i programmet blir drivne av kommunar. Gjennom pilotprosjekta kan kommunen få tilgjenge til framtidretta løysingar som frigjer ressursar til andre viktige oppgåver, medan leverandørane kan få ein føremon på nye marknader ved

å levere framtidretta løysingar. Erfaringane frå pilotprosjekta skal gje opphav til betre praksis generelt.

KOMMUNAR SOM ER OPNE FOR INNOVASJON GJENNOM INNKJØP

Offentlege innkjøp utgjorde 14,5 prosent av bruttonasjonalproduktet (BNP) i 2011, det vil seie om lag 398 milliardar kroner. Ein reknar med at kommuneforvaltninga står for drygt 145 milliardar kroner.

Internasjonale og nasjonale studiar kan tyde på at den offentlege sektoren ikkje formidlar dei langsiktige utviklingsbehova sine til privat sektor på ein effektiv måte, og at den private sektoren ikkje opplever det offentlege som ein kunde som dei veit kva dei kan vente seg av. Leverandørar får utilstrekkeleg informasjon om kva for behov den offentlege sektoren på sikt vil dekkje gjennom innkjøp. Difor blir det vanskeleg å drive utvikling av varer og tenester for å dekkje det behovet ein reknar med at det offentlege har, på den beste måten. Dersom dei offentlege innkjøpa kan innrettast slik at dei i større grad resulterer i innovative løysingar, kan det medverke til å auke den samfunnsøkonomiske nytta på fleire måtar – med betre tenester til innbyggjarane, effektivisering av det offentlege og eit meir lønsamt og omstillingsdyktig næringsliv.

www.anskaffelser.no inneheld rettleiing om korleis ein kommune kan gå fram for å auke innovasjonseffekten av sine anskaffingar.

IKT OG FORENKLING

Gjennom forenkling og nye IKT-løysingar kan kommunane frigjere ressursar, forbetre eksisterande arbeidsmetodar, og ta i bruk nye kommunikasjonsformer. Ei utfordring for kommunane har vore at dei ikkje har hatt nokor samla røyst på IKT-området, men at kvar einskild kommune sjølve har hatt ansvar for utvikling av IKT-løysingar. Utfordringane på IKT-området vil i åra framover vere for store til at kvar einskild kommune kan klare å møte dei aleine. Regjeringa har difor styrka innsatsen på ei rekke områder innan IKT, digitalisering og forenkling, blant anna ved å støtte opp under kommunane sitt arbeid for å samordne og utvikle ei felles IKT-arkitektur. Kommunane har sjølv gått saman om å etablere KommIT, med støtte frå regjeringa (jf. omtale under). Regjeringa vil og vurdere om det er føremålstenleg med ei form for avtale eller anna dialogbasert samarbeid mellom kommunesektoren og staten om digitalisering.

DIGITALISERINGSPROGRAMMET

I digitaliseringsprogrammet har regjeringa sett desse måla:

- Forvaltninga skal, så langt som råd, vere tilgjengeleg på nettet.
- Nettbaserte tenester skal vere hovudregelen når forvaltninga kommuniserer med innbyggjarar, organisasjonar og næringsliv.
- Ei digital forvaltning skal gje betre tenester.
- Digitaliseringa av forvaltninga skal medverke til å frigjere ressursar som kan nyttast på område der det er stort behov for dei.

IKT gjer det mogleg å tenkje nytt om korleis offentleg sektor samla sett kan løyse oppgåvene sine på ein så rasjonell måte som råd. Men det krev at heile forvaltninga – staten, fylkeskommunane og kommunane – samarbeider, tek felles initiativ og utviklar løysingar som kan nyttast på tvers.

BYGGSØK

ByggSøk er teke i bruk for å fylle ut byggjesøknader i omtrent halvparten av kommunane i landet. ByggSøk blir no bruka i godt over 50 prosent av alle byggjesaker – og langt meir mellom dei profesjonelle søkjarane. Dei fleste kommunane (ca. 300) har i dag system som gjer det mogleg å leggje søknader frå ByggSøk direkte inn i eit elektronisk arkiv. Dette effektiviserer i stor grad arkivtenestene i kommunen. Derimot har ikkje kommunane teke i bruk den informasjonen dei får elektronisk, til å effektivisere sakshandsamingsleddet. Her er det store gevinstar å hente. Mange kommunar har òg koplingar mot kartsystema sine. Dette gjer det mogleg å hente eigedomsdata, nabolister, reguleringsplanar og annan stadfesta informasjon direkte i ByggSøk. ByggSøk medverkar difor til ein stor gevinst for søkjarane.



VELFERDSTEKNOLOGI

Vågå kommune har i samarbeid med Abelia utrusta omsorgsbustader med et system for trådløst varsling- og sikring. Dette gjer at mange eldre kan bli buande heime lenger, bidra til større tryggleik og høgare livskvalitet. I tillegg er det laga ei «leilegheit» på Frivilligsentralen der ein kan sjå og prøve ut ei rekkje løysingar som kan auke tryggleiken i heimen.



FELLESLØYSINGAR

Regjeringa arbeider for at heile forvaltninga skal kunne hauste føremoner av felleskomponentane. For at staten skal kunne leggje best mogleg til rette for kommunal bruk av desse løysingane, er det viktig at kommunane samordnar behova sine. Fleire felleskomponentar blir i dag mykje nytta i kommunesektoren, medan andre har eit potensial for høgare utnytting.

ID-porten er eksempel på ein felleskomponent som kommunane nyttar. Elektronisk ID (eID) gjer det mogleg med trygg pålogging og bruk av digitale tenester. ID-porten er ei fellesløysing som gjer at ein kan logge på med eit utval av slike eID-ar.

EIT REGELVERK SOM ER TILPASSA DIGITAL FORVALTNING

Når teknologien og organiseringa i forvaltninga opnar for nye og meir effektive måtar å løyse offentlege oppgåver på, bør ein også vurdere utforminga av det aktuelle regelverket på nytt. Lov- og regelverket bør leggje til rette for digital kommunikasjon med innbyggjarane og næringslivet, gjere det mogleg å bruke informasjon om att og også leggje til rette for automatisert saks handsaming der det er relevant.

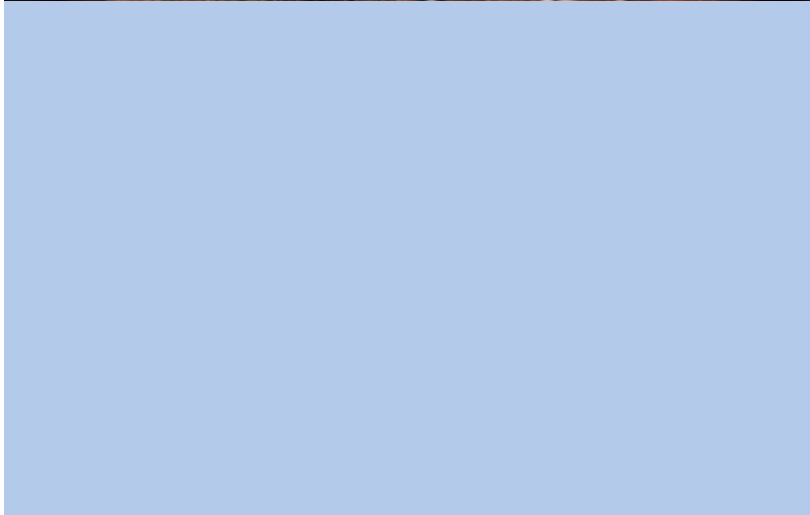
Regjeringa har sett i gang eit større og meir langsiktig arbeid med å sjå nærare på regelverk som er til hinder for digital kommunikasjon. Målet er å få fjerna slike hindringar. Nye lover og reglar bør formast ut slik at dei legg til rette for og støttar opp under digitale tenester og digital kommunikasjon.

STØTTE TIL KOMMIT

KS-programmet KommIT blei etablert i 2012, som eit program for IKT-samordning i kommunesektoren og skal gå ut 2015. Regjeringa støttar KommIT økonomisk og går inn for å samarbeide med KS og KommIT i dei forvaltnings- og utviklingsprogramma der det er aktuelt.

Arbeidet med å betre styringa og samordninga av IT i både staten og kommunesektoren gjer samtidig at det også blir lagt til rette for eit betre samarbeid på tvers av forvaltningsnivåa. Framover vil regjeringa vurdere om det er føremålstenleg med ei form for avtale mellom kommunesektoren og staten om digitalisering, eller anna dialogbasert samarbeid som kan støtte opp under digitalisering.





ENKELT OG GREITT

Regjeringa ynskjer å gjere møtet med det offentlege betre og enklare for innbyggjarane. Vinteren 2013 lanserte regjeringa ei eiga digital forslagskasse, kalla "Enkelt og greit", på regjeringa.no, der folk kunne fortelje korleis dei meiner at det kan bli enklare for dei å møte det offentlege. Fornyings-, administrasjons- og kyrkjedepartementet leier forenklingsprosjektet. Arbeidet skjer i tett samarbeid med andre ansvarlege departement og styresmakter. Ein rapport om innspela kjem til å bli offentleggjort sommaren 2013.

FORENKLA BYGGJESAKSHANDSAMING

Regjeringa har sett i gang eit arbeid for å etablere ByggNett. Målet er å utvikle ByggNett til ei felles samhandlingsplattform for byggjing og byggjesakar, der alle involverte i verdikjeda samhandlar digitalt.

ByggNett skal medverke til å effektivisere sakshandsaminga og bustadbygginga, og

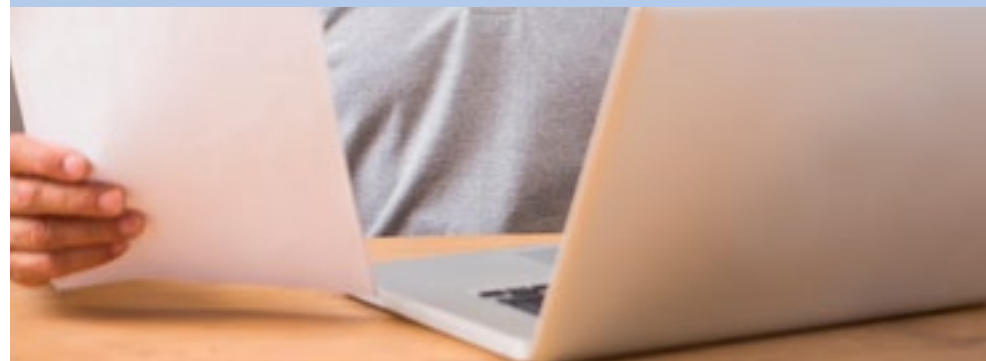
sikre at kvalitetskrava blir følgde. Utbyggarane får betre hjelpemiddel til å gjennomføre tiltaket, betre oversikt, raskare sakshandsaming og meir heilskapleg tenking. Eit av siktemåla er at all byggjesakshandsaming kan skje elektronisk.

Direktoratet for byggkvalitet (DiBK) er i ferd med å utvikle ein strategi for etablering og drift av ByggNett. I 2015 skal det vere mogleg å gjennomføre full elektronisk byggjesakshandsaming.

Kommunal- og regionaldepartementet arbeider i tillegg med ein lovproposisjon, som skal sendast på høyring sommaren 2013. I lovproposisjonen blir det lagt opp til fleire forenklingstiltak, blant anna å løyse fleire enkle tiltak frå søknadsplikta å redusere volumet av andre typar søknader, for eksempel kan eit løyve til igangsetjing vere berre ei erklæring frå den ansvarlege om igangsetjing, utan at kommunen kjem med ei vurdering

HEILSKAPLEG OG EFFEKTIV FORVALTING AV HUSBANKEN SINE VERKEMIDDEL

Det er starta eit program (SIKT – strategisk IKT-moderniseringsprogram) for å modernisere og forenkle Husbanken si elektroniske sakshandsaming. Digitalt førsteval er ein viktig del av moderniseringsprogrammet, med eSøknad for dei økonomiske verkemidla som primærtiltak. Moderniseringsprogrammet vil femne både dialogen med kommunane, sakshandsaminga av Husbanken sine verkemiddel og støtte til rådgjeving. Det vil bli lagt til rette for god dialog kommunane imellom og ut mot brukarane.



SMS OG SNØBRØYTING

I Kristiansand sender kommunen ut sms-varsel når gatene skal brøytast for snø, slik at bebuarane kan flytte bilane sine. Dei gatene som skal brøytast blir skilta med parkering forbode 24 timer før brøytinga startar. I tillegg skal det sendast ut telefonmelding til folk som bur i vegane som skal ryddast.



FORSKERSAMARBEID MED ULLERN VIDEREGÅENDE

Nye Ullern vidaregåande skule skal frå 2015 samlokalisert med Oslo Cancer Cluster. Elevane skal koplatt saman med verdas fremste forskarar, og det er gjort avtalar om 40 små og store prosjekt. Målet er å utdanne for framtida med auka rekruttering til realfag og til forskning, og fleire prosjekt er allereie i gang. Mellom anna har realfagselevar frå Ullern høve til å få verdifulle erfaringar gjennom utplassering på Radiumhospitalet.





INNOVASJONSPRISEN

Regjeringa ynskjer å spreie gode erfaringar og samtidig inspirere kommunane til å satse på innovasjon. Difor blir det no etablert ein eigen pris som kvart år skal gå til ein kommune som har utmerkt seg med å følgje opp innovative idear.

I Danmark har dei i fleire år hatt ei fast utdeling av innovasjonsprisar. Målet er å få merksemd om dei mange gode innovative tiltak i kommunane og å samle inn og vidareformidle korleis kommunane innoverer i praksis. I 2012 deltok halvparten av dei danske kommunane i konkurransen om innovasjonsprisane.



VIDARELESNAD

- Bason, C. (2010): *Leading public sector innovation*. London: The Polity Press
- Bøgh-Andersen, L. (red.), m.fl. (2012): *Forvaltningspolitisk debatoplegg*. Se <http://www.forvaltningspolitikk.dk>
- *Digitaliseringsprogrammet: På nett med innbyggerne*. Fornyings-, administrasjons- og kirke departementet, 2012.
- Frankelius, P. og Utbult, M. (2009): *Den innovative kommune – lærdomar frå åtte kommuner og relevant forskning*. Sveriges kommuner och Landsting.
- KL: *Den kommunale model for bruger- og medarbejderdrevet innovation*. Se nettside: <http://klk.kl.dk/Ydelser/Organisation/Innovation/>
- KS: *Nettsider om innovasjon og forskning*. Se nettside: <http://www.ks.no/tema/Innovasjon-og-forskning/>
- Meld. St. 12 (2012–2013): *Perspektivmeldingen 2013*.
- Meld. St. 13 (2011–2012): *Utdanning for velferd. Samspill i praksis*.
- Meld. St. 18 (2012–2013): *Lange linjer – kunnskap gir muligheter*.
- NOU 2011: 11 *Innovasjon i omsorg* (Hagenutvalet).
- *Regjeringens strategi for økt innovasjon gjennom offentlige anskaffelser*. Nærings- og handelsdepartementet, 2013.
- Ringholm, T. m.fl. (2011): *Innovasjonsprosesser i norske kommunar. NOR-UT-rapport 2/ 2011*. Tromsø: NORUT.
- Rønning, R. m.fl (2013): *Innovationer i velfärden – möjligheter och begränsningar*. Stockholm: Liber.
- SSB (2011): *Innovasjon i offentlig sektor. Nyskapning også i offentlig sektor. Pilotundersøkelse høsten 2010*.
- St. meld. nr 7 (2008-2009): *Et nyskapende og bærekraftig Norge*.

UTGITT AV:

Kommunal- og regionaldepartementet

Offentlige institusjoner kan bestille flere eksemplarer fra:

Departementenes servicesenter

Internett: www.publikasjoner.dep.no

E-post: publikasjonsbestilling@dss.dep.no

Telefon: 22 24 20 00

Publikasjonskode: H-2289

Design: Melkeveien Designkontor

Trykk: Andvord Grafisk

03/2013 - opplag X2500