

Innovasjon i offentlig sektor

Kunnskapsoversikt og muligheter
Juni 2012



05.06.2012

Aktivér det offentlige innovasjonspotensialet

Forskning og samarbeid for et
bedre samfunn

Oversikt over kunnskap og
muligheter

Utarbeidet av Forskningsrådet og
DAMVAD

Hovedrapport



© Norges forskningsråd 2012

Norges forskningsråd
Postboks 2700 St. Hanshaugen
0131 OSLO
Telefon: 22 03 70 00
Telefaks: 22 03 70 01
post@forskningsradet.no
www.forskningsradet.no/

Publikasjonen kan lastes ned og bestilles på
www.forskningsradet.no/publikasjoner

ISBN 978-82-12-03087-9 (trykk)

ISBN 978-82-12-03088-6 (pdf)

Forord

Innovasjon i offentlig sektor favner vidt og det er krevende å lage en oversikt over alle relevante kunnskapsområder. Forskningsrådet har i samarbeid med DAMVAD laget en oversikt over sentrale kunnskapsområder som er relevant for innovasjon i offentlig sektor. Den omfatter sentrale begreper, en nærmere gjennomgang av drivere og barrierer for innovasjon i offentlig sektor, og noen spennende innovasjonseksempler fra den offentlige virkeligheten er presentert. En omfattende oversikt over ulike kunnskapskilder som skal øke forståelsen av hva innovasjon i offentlig sektor handler om, er plassert i et eget vedlegg. Vi har gjennomført en omfattende aktørdialog og trukket på synspunkter fra utvalgte intervjupersoner i tillegg til bidragsyttere og deltagere på dialogmøter i hele landet. En grundig presentasjon av disse er tatt inn i et eget vedlegg. Rapporten inneholder også en kort oversikt over sentrale aktiviteter i Forskningsrådet som er relevant for offentlig sektor.

På grunnlag av det materiale som foreligger, peker rapporten på mulige kunnskapshull, og på hvordan Forskningsrådet kan styrke sin rolle som pådriver for en offentlig sektor som bruker og lærer av forskning, og et forsknings- og innovasjonssystem som bringer fram nye og bedre løsninger i offentlig sektor.

Denne rapporten er ment som et viktig bakgrunnsmateriale for økt oppmerksomhet om betydningen av, og behovet for en sterkere satsing på, innovasjon i offentlig sektor, og hvordan forskning kan spille en viktig rolle i innovasjonsarbeidet. Mye kunnskap finnes allerede. Den bør spres videre og utnyttes bedre. Samtidig er det mange områder som fortsatt krever systematisk kunnskapsutvikling. Sammen med ansatte i offentlig sektor, brukere, næringsliv og andre samfunnsborgere, kan forskning og forskere bidra til å møte store samfunnsutfordringer som følger av en aldrende befolkning, klimaendring og andre miljøpåkjenninger og økt globalisering.

Oslo, juni 2012

Jesper W. Simonsen
Divisjonsdirektør
Divisjon for samfunn og helse

Innhold

FORORD.....	3
SAMMENDRAG.....	1
1 INNLEDNING	7
1.1 Behov for innovasjon i offentlig sektor	7
1.2 Behov for kunnskap.....	9
2 BEGREPER OG DEFINISJONER	11
2.1 Forskning og innovasjon.....	11
2.2 Innovasjon i offentlig sektor.....	12
2.3 Formål med innovasjon i offentlig sektor	14
3 EKSEMPLER PÅ INNOVASJONER I OFFENTLIGE SEKTOR	17
3.1 Eksempels makt	17
3.2 Utvalgte offentlige innovasjoner?	17
3.2.1 Altinn – innovativ løsning for offentlig-privat samhandling	17
3.2.2 Frivilligportal og Frivilligbørs	18
3.2.3 Oslo Lufthavn Gardermoen: Ny terminal 2.....	18
3.2.4 Innovativ bruk av teknologi i eldreomsorgen i Vågå.....	19
3.2.5 Ny teknologi til morgendagens omsorgsboliger	19
3.2.6 Elektronisk selvangivelse	19
3.2.7 Utvikling av folkehelseiltak mellom utdanning og praksissted.....	20
3.2.8 Offentlig-privat samarbeid om åpne bygningsinformasjonsmodeller	21
3.2.9 Utvikling av domstol.no	21
3.2.10 Offentlig-privat samarbeid om verdens beste skole.....	22
4 DRIVERE OG FORUTSETNINGER FOR INNOVASJON I OFFENTLIG SEKTOR	23
4.1 Interne drivkrefter er viktigst for innovasjon i offentlig sektor	23
4.2 Samarbeid og andre eksterne faktorer i offentlig innovasjon	25
4.3 Innovative offentlige anskaffelser.....	27
4.4 Aktørdialog om drivere og forutsetninger	29
5 UTFORDRINGER OG BARRIERER	32

5.1	Utfordringer i innovasjonssystemet	32
5.2	Utfordringer knyttet til ulike samfunnsområder og tema	34
5.3	Aktørdialog om utfordringer og barrierer	35
6	KUNNSKAPSHULL OG BEHOV FOR FORSKNING OG SAMARBEID	37
7	FORSKNINGSRÅDETS AKTIVITETER FOR INNOVASJON I OFFENTLIG SEKTOR.....	43
7.1	Generelle aktiviteter	43
7.2	Prosjekter i Forskningsrådet med offentlige samarbeidspartnere	45
7.3	Regionale forskningsfond.....	46
7.4	Aktiviteter med særlig relevans for innovasjon i offentlig sektor.....	46
7.4.1	Helse	46
7.4.2	Utdanning	47
7.4.3	IKT	47
7.4.4	Energi/miljø.....	48
7.4.5	Transport	48
7.4.6	Forskningsrådets internasjonale strategi.....	49
8	SLIK REALISERES VISJONEN OG OFFENTLIG SEKTORS POTENSIAL.....	50
8.1	Innledning.....	50
8.2	Erfaringer fra tidligere satsinger	51
8.3	Nye handlingspunkter	51
8.3.1	Kommunesektorens innovasjonsutfordringer	53
8.3.2	Innovasjon i Helse og omsorg	54
8.3.3	En bærekraftig offentlig sektor	55
8.3.4	Næringsutvikling for innovasjon i offentlig sektor	56
8.3.5	Kunnskapssystemet for offentlig sektor	57
8.3.6	Pott til offentlige eksperimenter og demonstrasjonsprosjekter	58
8.4	Mulige virkemidler	58
APPENDIKS	INTERVJUPERSONER	60

Sammendrag

Denne rapport inneholder en oversikt over hva som er skrevet om innovasjon i offentlig sektor i offentlige rapporter i Norge og i utlandet og i norske og internasjonale akademiske artikler. På dette grunnlaget lager vi sammendrag og synteser over vesentlig temaer om hva som er erkjente drivkrefter, forutsetninger, barrierer og utfordringer for innovasjon i offentlig sektor og hvor det fins store kunnskapshull og behov for forskningsinnsats. I tillegg inneholder rapporten en diskusjon av begreper knyttet til innovasjon og offentlig sektor samt ti konkrete og aktuelle eksempler på suksessrike innovasjoner i offentlig sektor i Norge på forskjellige områder. Det gir anledning til å vise Forskningsrådets eksisterende aktiviteter for innovasjon i offentlig sektor og levere en rekke forslag til fremadrettede handlingspunkter som kan medvirke til å realisere innovasjonspotensialet til offentlig sektor – også i relasjon til næringsliv og samfunn.

Mer utdypende materiale finnes i to bakgrunnsrapporter. I én bakgrunnsrapport finnes således en oversikt og gjennomgang med korte sammenfatninger av den akademiske litteratur og de offentlige utredninger vi har funnet til kunnskapsoversikten. I en annen bakgrunnsrapport har vi sammenfattet perspektivene fra en omfattende aktørdialog som også har vært en del av arbeidet med å utvikle en policy for innovasjon i offentlig sektor. Våren 2012 er det avholdt seks regionale møter, inklusiv et erfaringsmøte blant praktikere, en forskerworkshop og gjennomført intervjuer med utvalgte ressurspersoner. Det har samlet medvirket til å bekrefte og supplere oversikten over de faktorene som er viktige forutsetninger og drivere for innovasjon i offentlig sektor og gitt inspirasjon til handlingspunktene som foreslås.

Hvorfor innovasjon og forskning i offentlig sektor?

Rapporten beskriver særlig tre hovedgrunner til at Norge må interessere seg mer for innovasjon i offentlig sektor og forskningen rundt dette feltet;

1. En sterk økonomisk vekst er positiv, men utfordrer det norske samfunnet på flere måter og krever innovasjon. Veksten stiller krav til store offentlige investeringer på områder som infrastruktur, bygninger, skoler, energisystemer, kultur etc. Og store offentlige investeringer bør stille store krav til gjennomtenkt, intelligent og innovativ adferd og løsninger. Det vil være feil av den offentlige sektor i Norge ikke å utnytte behovet for investeringer til å stille høye krav til faktorer som kvalitet, miljø, effektivitet o.a. Men slike krav må selvfølgelig være basert på den beste kunnskapen og forskningen.

2. Økende utfordringer og etterspørsel merkes særlig innenfor omsorg-velferd-helse, arbeidsmarked og utdanning. Det norske samfunnet opplever en rekke økende utfordringer som har å gjøre med velferdssamfunnet, arbeidsmarkedet og utdanningssystemet. Det handler om at flere og flere føler seg isolerte og ensomme, ikke får en kompetansegivende utdanning, ikke spiser sunt nok og ikke får tilstrekkelig mosjon osv. Løsningen på tunge utfordringer krever bedre kunnskap og bedre forankring av den produserte kunnskapen hos profesjonene som arbeider med å løse utfordringene. Det krever mer fokusert forskning og det må samarbeides mer mellom forskningen og det praktiske nivået.
3. Det er et enormt mulighetsrom for å forske seg frem til tidsriktige løsninger for offentlig sektor i årene fremover. Norge har med andre ord tid til å forske seg frem til gode løsninger. Vi har tid til å la offentlige innkjøp basere seg på den beste og nyeste kunnskap. Vi trenger ikke å ta forhastede konklusjoner eller gjennomføre drastiske løsninger. Det gir et godt grunnlag for å iverksette en forskningsinnsats for innovasjon i offentlig sektor. Bare fordi Norge er et rikt samfunn og vi har litt bedre tid til å forberede våre løsninger, må det ikke lede til at vi ser på de store samfunnsutfordringene med et skuldertrekk. Det er nå tiden er inne til å være ambisiøse og skape og innhente den nødvendige kunnskap som vi trenger for å løse utfordringene som kun vil øke i styrke i det kommende tiår.

Drivere og forutsetninger

Rapporten beskriver en lang rekke drivere og forutsetninger for innovasjon i offentlig sektor, inspirert av den akademiske litteraturen og de offentlige utredninger i Norge og i utlandet på feltet. Forskningsbasert kunnskap kommer inn som en viktig forutsetning både hos ledelse og medarbeidere, som en faktor som det må samarbeides om og som en mulig faktor i innovative offentlige anskaffelser.

Blant de vesentligste drivere og forutsetninger som beskrives inngår for øvrig:

- Lederskap
- Medarbeiderskap
- God organisering av innovasjonsarbeidet
- Synliggjøring av hva tjenesteinnovasjon i offentlig sektor er
- At offentlig sektor er åpne for nye ideer
- At det finnes pådrivere i offentlig sektor som kan drive prosessen fram
- At ledere på ulike nivå støtter innovasjon
- At det er risikovilje til stede

- At det er høy grad av tillit mellom kolleger i offentlig sektor
- Møteplasser hvor samspillet mellom forskning og praksis kan stimuleres
- Mobilitet mellom forskning og praksis
- Kunnskap og kompetanse om brukerbehov
- Evnen til å se åpninger eller skape åpninger for å fange opp gode ideer er avgjørende
- Pådriverne er sentrale i innovasjonsarbeidet. Mellomlederne er ofte nøkkelpersoner, fordi de kjenner brukernes behov og har myndighet til å sørge for at nye løsninger utvikles
- For å komme fra idé til innovasjon, må det samarbeides bredt
- Ansatte må ha kompetanse til å se løsninger utover etablerte tjenestestrukturer, av forskerne definert som «mellomromskompetanse».

Utfordringer og barrierer

Barrierene for innovasjon i offentlig sektor, som også kommer frem i rapporten, har blant annet å gjøre med:

- Realisering av offentlig innovasjoner i dag foregår alt for tilfeldig og personavhengig. Det er generelt stor usikkerhet om hvem som tar ansvar for offentlig innovasjon i Norge. Det argumenteres for at en rekke departementer, som burde ta en sentral og aktiv rolle nærmest gjør det motsatte og er helt avkoplet fra hva som skjer i kommunesektoren
- Statsrådene belønnes ikke for nytenking og innovasjon men mer for det motsatte – kontroll og regelverk. De senere år er fokus på kontroll og regelverk blitt enda sterkere
- Betingelsene for innovasjon er annerledes i offentlig sektor; i privat sektor får du konkurransefordeler, mens i offentlig sektor får du økte kostnader og økt risiko
- Offentlige aktører mangler interesse for innovasjon og forskerne har ikke interesse for offentlig sektor fordi det ikke gir incitament for publisering.
- Det mangler aktører som arbeider for å sikre at offentlig innovasjon også kan bidra til privat innovasjon
- Skalerbarheten blir ofte ikke tatt hensyn til i innovasjonsprosjekter – målbarheten av nytte i et driftsprosjekt er bedre
- Årlige budsjetter medfører kortsiktige innkjøpsprosesser i offentlig sektor fordi man ønsker å kunne disponere og sette i gang innenfor samme budsjettår
- Det mangler aktører som kan sikre et generelt fokus og som tar ansvar for den tidlige fase i offentlige innkjøp, når innovasjonsbidraget skal planlegges

- Norge har særlige problemer med å sikre at bare noen av de mange pilotprosjekter i offentlig sektor også kan bli implementert
- Forskingen hevdes å være for reaksjonær, fordi forskerne fokuserer mer på hva som har foregått enn hva som er i ferd med å skje
- For mange små og spredte forskningsmiljøer ses også som en vesentlig barriere for å skape god kvalitet i forskningen på innovasjon i offentlig sektor
- Manglende visjoner og konservatisme fra politisk hold
- Dårlige betingelser for kreative eksperimenter
- Organisatorisk silotenking
- Sterke fagmiljøer
- Mangel på måling av innovasjon
- En nullfeilsorientert arbeidskultur

I tillegg har Forskningsrådet trukket frem fem tematiske områder som reflekterer sentrale samfunns- og næringslivsutfordringer og internasjonale satsingsområder, og som har vesentlig betydning også for offentlig sektors innovasjonsutfordringer:

- Klimaendringer og klimaomstilling, bl.a. effekter av og samfunnets tilpasning til klimaendringer, rammebetingelser og virkemidler
- Ressursforvaltning og næringsutvikling, som omfatter bærekraftig landbruk og utnyttelse av biologiske ressurser, sikring av biologisk mangfold og økosystemer, redusering av utslipp og spredning av miljøgifter og generisk teknolog utvikling for bærekraftig forvaltning og næringsutvikling
- Fornybar energi, petroleum og miljøteknologi, hvor regional energisikkerhet og utvikling, energieffektivisering i bygg, miljøvennlig transport og utvikling av muliggjørende teknologi for energi- og miljøformål har vesentlig betydning
- Bedre helse og velferd, der helse-, omsorgs- og velferdstjenester som møter de demografiske endringene, forebygging og behandling av somatiske og psykiske folkesykdommer, motvirkning av ulikhet i helse, utvikling og bruk av velferdsteknologi, og medisinsk teknologi og et sunt, inkluderende og velfungerende arbeidsliv står sentralt
- Utdanning, kompetanse og kulturell kapasitet, der ikke minst kulturelle forutsetninger for samfunnsutviklingen, utdanning og kompetanse som basis for sosial integrasjon og verdiskaping, demokratiutvikling, samfunnssikkerhet og sårbarhet og nye medier og transnasjonale nettverk er viktige innovasjonstema for offentlig sektor

De generiske teknologiene IKT, bioteknologi og nanoteknologi utgjør en gjennomgående dimensjon i alle temaområdene.

Kunnskapshull og behov for forskning og samarbeid

Rapporten forholder seg videre til de kunnskapshull som fremheves i debatten og i forskningen, og de områdene som implisitt springer oss i øynene fordi man ikke kan identifisere vesentlig forskning på området – på tross av at områdene er av stor samfunnsøkonomisk betydning. Med dette utgangspunktet beskrives en rekke forskjellige områder med klare, erkjente kunnskapshull innenfor primært

- Helse, omsorg, velferd
- Velferdsteknologi
- Kommunenes innovasjonsutfordringer
- Offentlige tjenester
- Transport og samferdsel
- Miljø, energi
- Utdanning
- IKT
- Forvaltningsforskning
- Bruken av evalueringer

Hvordan realiseres potensialet?

Til slutt anbefales en rekke handlingspunkter som kan være bærende elementer i Forskningsrådets policy for innovasjon i offentlig sektor. Utgangspunktet for å anbefale disse handlingspunkter er erfaringene med barrierer, drivere og andre forutsetninger formidlet i dette kunnskapsgrunnlaget.

Anbefalingene til handlingspunkter er mange. Nedenfor beskrives en rekke av de vesentligste under følgende overskrifter:

- Stort behov for at kommunene blir aktiv part og kommer i førersetet i innovasjonsarbeidet
- Vi trenger økt kompetanse på alle nivå – formelt og uformelt
- Behov for ordninger som kobler forskning-utdanning-praksis
- Ordninger må stimulere til nettverksbygging og erfaringsutveksling
- Viktig med innovative offentlige innkjøp
- Det er behov for midler til eksperimenter og demonstrasjonsprosjekter
- Forskerne ønsker blant annet et SFI for innovasjon i offentlig sektor
- Det er forslag om å innføre en Nærings-ph.d.-ordning for offentlig sektor
- Det er behov for forskning på hvordan evalueringer brukes

- Det er behov for mange små prosjekter som kan gi spredning til flere kommuner
- En innovasjonsskole for kommunesektoren etterlyses
- Det ønskes et e-læringscenter og/eller showroom for velferdsteknologi
- Møteplasser ønskes etablert
- Det foreslås et VRI-lignende program for offentlige sektor
- Et BIA-lignende program for offentlig sektor foreslås

Short English summary

This report provides an overview of what is written about innovation in the public sector in government reports in Norway and abroad and in academic articles. It also contains the results of an intense dialogue process with researchers, practitioners from the public sector and other experts.

We focus on the important issues regarding the conditions, drivers, barriers and challenges for public sector innovation. Also the report describes the large knowledge gaps and discusses the need for research.

The report contains a discussion of the concepts of innovation and public sector and it describes 10 specific and relevant examples of successful innovations in the public sector in Norway in different areas.

The Research Council's existing activities for innovation in the public sector is also described and the report delivers a number of proposals to how the innovation potential of the Norwegian public sector can be realized.

1 Innledning

1.1 Behov for innovasjon i offentlig sektor

Norge er på det generelle plan bedre stilt enn de fleste andre land i dagens situasjon. Store demografiske endringer, med fallende arbeidsstyrke og flere eldre medborgere som går på pensjon og blir pleiekrevende samtidig med at færre unge kommer til, er den presserende virkeligheten i mange europeiske land. Dette utgjør også stadig større utfordringer i Norge, men ikke i samme grad som i de fleste andre land i Europa.

Norge har således relativt færre eldre som står overfor å skulle i pensjon de neste mange årene enn våre naboland, og den norske arbeidsstyrke er voksende i mange år framover, som følge av en relativt ung befolkning, høy innvandring og god fruktbarhet. Likeledes har Norge en sterkere økonomisk vekst og et stort overskudd på offentlige budsjetter, hvilket i seg selv er med på å styrke en positiv demografisk utvikling. Norge har heller ikke en stor forventet knapphet på energiresurser eller en stor klimautfordring som krever drastiske reformer. Det betyr imidlertid ikke at virkeligheten, med større press på offentlige tjenester og budsjetter, ikke kan oppleves som ganske barsk for eksempel i kommunene, i helse- og omsorgssektoren eller innenfor utdanning.

Men siden alt nå faktisk ser relativt lyst ut, hvorfor skal vi så fornye oss? Hvorfor skal vi beskjeftige oss med innovasjon i offentlig sektor? Hvor kommer behovet for kunnskap og forskning omkring dette temaet fra?

I denne kunnskapsrapporten fremheves særlig tre hovedgrunner til at Norge må interessere seg mer for innovasjon i offentlig sektor og forskningen tilknyttet dette feltet;

- 1) En sterk økonomisk vekst utfordrer det norske samfunnet og stiller krav om innovasjon
- 2) Økende utfordringer og etterspørselspress, særlig innenfor omsorg- og velferd- helse, arbeidsmarked og utdanning
- 3) Et enormt mulighetsrom for å forske seg frem til riktige løsninger for offentlig sektor i årene fremover

For det **første** opplever Norge allerede i dag en rekke forandringer som følge av den sterke økonomiske veksten. Forandringene er umiddelbart positive, men de utfordrer ikke desto mindre offentlig sektor på en uvanlig måte. Det dreier seg om

utfordringer som urbanisering med sterk befolkningsvekst i de største byene og tilsvarende press på infrastruktur og offentlig sektors tjenester. Bare i Oslo-området regnes det med 200 000 nye borgere frem til 2025. Det dreier seg også om høy innvandring av mange forskjellige etnisiteter med forskjellige utdanningsnivåer og spesialisering – og deres familier. Det dreier seg om akselererende teknologiske forandringer som endrer måten vi mennesker omgås og virker. Det dreier seg om endrede kompetansekrav i næringslivet, som stiller krav til endrede utdanninger, og mye, mye annet. Den økonomiske veksten krever store offentlige investeringer i områder som infrastruktur, bygninger, skoler, energisystemer, kultur etc. Og store offentlige investeringer bør stille store krav til gjennomtenkt, intelligent og innovativ adferd og løsninger. Det vil være en stor feiltagelse hvis ikke offentlig sektor i Norge utnytter behovet for investeringer gjennom å stille høye krav til faktorer som kvalitet, miljø, effektivitet o.a. Men slike krav må selvfølgelig være basert på den beste kunnskapen og forskningen. Ellers vil det ikke skape en fremtidsrettet offentlig sektor og heller ikke et privat marked med leverandører som er markedsledende. Jo mer innovasjonsorientert offentlig sektor er, jo mer vil det bidra til innovasjonsdynamikk i andre sektorer (Godø, 2009).

Den **andre** årsaken til at vi skal beskjeftige oss med innovasjon i offentlig sektor er at den norske offentlige sektor står overfor et sterkt voksende etterspørselspress etter bedre, mer effektive og mer differensierte offentlige tjenester. Samtidig med utviklingen og utfordringene fra den sterke økonomiske veksten opplever det norske samfunnet en rekke voksende utfordringer som har å gjøre med velferds-samfunnet, arbeidsmarkedet og utdanningssystemet. Det handler om at flere og flere føler seg isolerte og ensomme, ikke får en kompetansegivende utdanning, ikke spiser sunt nok og ikke får tilstrekkelig mosjon osv. Løsninger på tunge utfordringer krever bedre kunnskap og bedre forankring av den produserte kunnskapen hos profesjonene som arbeider med å løse utfordringene. Det krever mer fokusert forskning, og samarbeidet mellom forskningen og det praktiske nivået må styrkes. Og det stiller krav om utbredelse av kunnskap og at ny teknologi, i.e. velferdsteknologi, nye prosesser og nye organisasjonsformer tas i bruk. Vi må se til at vi ikke får en umoderne og ineffektiv offentlig sektor som ikke er i takt med omgivelsene, privat sektor og sivilsamfunnet, og som derfor mister sin legitimitet og normative fundament i befolkningen. Over halvparten av sysselsatte i Norge arbeider i offentlig sektor. Det ligger dermed betydelige ressurser og muligheter i en innovativ offentlig sektor.

For det **tredje** betyr de generelt gode framtidsutsiktene og det at Norge har tid til å forberede seg på å håndtere utfordringene som kommer, at man kan sikre kunnskaps- og evidensbaserte forandringer og reformer i offentlig sektor. Norge har med andre ord tid til å forske seg til de rette løsninger for offentlig sektor. Vi har tid til å la offentlige innkjøp basere seg på den beste og nyeste kunnskap. Vi trenger ikke å ta forhastede beslutninger eller gjennomføre drastiske løsninger.

Dette gir et godt grunnlag for å iverksette en styrket forskningsinnsats for innovasjon i offentlig sektor. Men bare fordi Norge er et rikt samfunn, og vi har litt bedre tid til å forberede våre løsninger, må det ikke lede til, at vi kun ser på de store samfunnsutfordringene med et skuldertrekk og likegyldighet. Vi må heller ikke forledes til å tro at vi har oseaner av tid og derfor ikke trenger å skynde oss. Det er nå tiden er inne til å være ambisiøse og skape og innhente den nødvendige kunnskapen vi trenger for å løse utfordringene – utfordringer som bare vil øke i styrke i det kommende tiår.

Norsk offentlig sektor har tilsynelatende et høyt innovasjonsnivå. Det kommer frem ved at mer enn 80 prosent av de norske aktørene i offentlig sektor oppgir at de har hatt en eller annen form for innovasjon i løpet av de siste to årene. Dette nivået må fastholdes, og innovasjonen må også ha effekt. Det må sikres at de gode offentlige innovasjonene kan spres og skaleres opp. Det skjer ikke i tilstrekkelig grad, og mange små og isolerte innovasjoner har ikke tilstrekkelig effekt.

Forskningsrådets innovasjonsstrategi peker på innovasjon i offentlig sektor som et felt der utfordringene er betydelige, både i forhold til utvikling av rammebetingelser, forvaltning og myndighetsutøvelse, tjenesteutvikling og brukermedvirkning. Strategien legger til grunn at forskning har en stor rolle å spille for å møte disse utfordringene. Forskningsrådet kan være en viktig aktør framover som forskningsfinansierer, strategisk rådgiver og i utforming av møteplasser og nettverk.

1.2 Behov for kunnskap

Et viktig første skritt for et mer systematisk arbeid med innovasjon i offentlig sektor i Forskningsrådet, er å få oversikt over kunnskap på feltet og gjøre denne lettere tilgjengelig. Vi har i det følgende tatt utgangspunkt i de områdene der:

- utfordringene er særlig synlige
- Norge allerede er i gang, og hvor vi har noen gode eksempler og erfaringer der det finnes et viktig internasjonalt materiale
- vi kan styrke forståelsen av innovasjon i offentlig sektor og forskningens rolle; hvem er aktørene, hva er driverne, hva er barrierene, hva er insentivene og hva er forskningen og Forskningsrådets rolle?

En oversikt over kunnskapsbehovet og kunnskapsgrunnlaget for Forskningsrådets arbeid med innovasjon i offentlig sektor utgjøres dels av det vi kan dokumentere gjennom egne datakilder. Det vil være skriftlige kilder både innenfor og utenfor Forskningsrådet, men også det vi kan få fram gjennom aktiv dialog med sentrale aktører i offentlig sektor og aktører som jobber tett med eller leverer tjenester til offentlig sektor. Å trekke på internasjonale erfaringer er også en viktig del av kunnskapsgrunnlaget.

I denne rapporten går vi langt i å beskrive hva som er skrevet om innovasjon i offentlig sektor i offentlige rapporter i Norge og i utlandet og i akademiske artikler. Med dette som grunnlag, drar vi slutninger om, og lager synteser av, viktige forskningsresultater som viser hva som er erkjente drivkrefter, forutsetninger, barrierer og utfordringer for offentlig sektor, hvor forskningsinnsats allerede foreligger og hvor det er store kunnskapshull. Det gir anledning til å vise til Forskningsrådets eksisterende aktiviteter for innovasjon i offentlig sektor og levere forslag til fremtidsrettede handlingspunkter på områder der disse mangler i dag.

I en separat bakgrunnsrapport finnes en oversikt og en annotert bibliografi med korte sammenfatninger av den akademiske litteratur og de offentlige utredningene vi har funnet til kunnskapsgrunnlaget. I en annen bakgrunnsrapport har vi sammenfattet perspektivene fra den omfattende aktørdialogen, som også har vært en del av arbeidet med å utvikle en policy for innovasjon i offentlig sektor.

Med dette som bakgrunn håper vi at denne rapporten kan tjene sitt formål: å skape inspirasjon og kunnskap til aktørdialogen og prosessen frem mot å utforme en strategi for innovasjon i offentlig sektor.

2 Begreper og definisjoner

2.1 Forskning og innovasjon

Begrepet innovasjon er definert på en rekke ulike måter, bl.a. avhengig av land og akademisk miljø, men en definisjon å ta utgangspunkt i er definisjonen fra regjeringens innovasjonsmelding. Innovasjon er her definert som følgende¹:

«en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier».

Denne definisjonen minner svært mye om definisjonen som Forskningsrådet benytter i sin innovasjonsstrategi:

«Innovasjoner er nye eller vesentlig forbedrede varer, tjenester, prosesser, organisasjonsformer eller markedsførings-modeller som tas i bruk for å oppnå verdiskaping og/eller samfunnsnytte.»

Forskjellen på disse to begrepene er i hvilken grad innovasjonen skal skape økonomiske verdier, eller samfunnsnytte på annet vis. Når det dreier seg om innovasjon i offentlig sektor, vil samfunnsnytte-perspektivet være mer hensiktsmessig.

Definisjonene over poengterer at en ny idé eller oppfinnelse ikke blir til en innovasjon før den har kommet til praktisk anvendelse. Dette illustrerer også skillet mellom forskning og innovasjon. Forskning gir ny kunnskap, dypere forståelse og faglig kompetanse. I et innovasjonsperspektiv må verdien av forskningen vurderes ut fra mulighetene til å skape økonomiske verdier og samfunnsnytte.

Forskning blir ikke til en innovasjon før den har bidratt til en ny tjeneste, produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er tatt i bruk. Forskning kan altså *bidra* til innovasjon, men det er ikke gitt at all forskning vil, eller for den saks skyld har til hensikt, å føre til innovasjon. Det er også behov for forskning som ikke har som formål å lede til innovasjon, men som isteden gjør oss klokere på hvordan

¹ St. meld. Nr. 7 (2008-2009) *Et nyskapende og bærekraftig Norge*

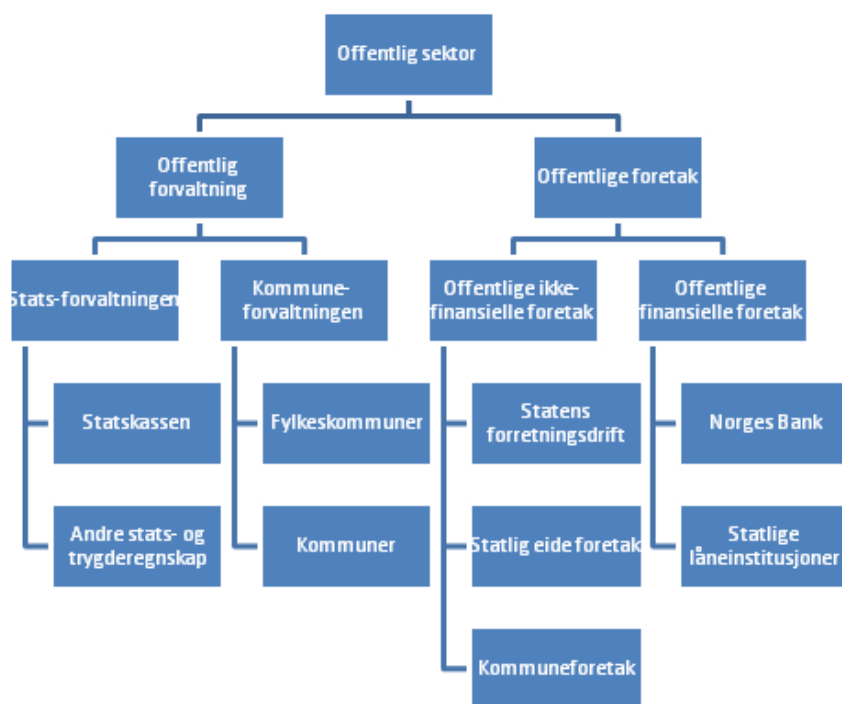
ting henger sammen og som er kritisk vurderende overfor den måten vi innretter og styrer samfunnet og offentlig sektor på.

2.2 Innovasjon i offentlig sektor

Tradisjonelt har innovasjon i hovedsak dreid seg om utvikling av nye produkter og tjenester i privat sektor – ofte i høyteknologiske bransjer. De senere årene har innovasjon i tjenester imidlertid blitt mer fremtredende som begrep. Som følge av at offentlig sektor har en svært stor rolle som tjenesteprodusent, er innovasjon i offentlig sektor etter hvert også blitt mer og mer sentralt.

Figur 1 viser en skjematisk framstilling av offentlig sektor slik den er presentert i Innovasjonsmeldingen, der figuren visualiserer de offentlige organisasjonene.

Figur 1 Norsk offentlig sektor



Kilde: Innovasjonsmeldingen, 2009.

Offentlig sektor er organisert på flere nivåer – stat, fylke og kommune – og ansvars- og arbeidsdelingen mellom nivåene gir mange innovasjonsutfordringer. Innovasjonsarbeid i offentlig sektor involverer mange aktører og omfatter de som utfører de offentlige oppgavene (både i offentlige etater, frivillige organisasjoner og private bedrifter), sluttbrukere og deres familier, næringsliv og frivillig sektor for øvrig.

Forvaltningen omfatter generell administrasjon i departementer og direktorater, forsvar, rettsvesen, undervisning og helse- og omsorgstjenester og transport. Innenfor forvaltningskategorien er det med andre ord svært mange underkategorier, der både departement og underliggende etater er representert. Likeledes vil det finnes en rekke ulike typer offentlige foretak som organiseres på ulikt vis. Årsaken til at foretaksformen er valgt, er gjerne at det er ønskelig med mest mulig effektiv forvaltning av et område med særlig betydning for innbyggerne. Bakgrunnen for det offentliges involvering i foretakene, er at myndighetene skal sikres innflytelse. Helseforetakene er eksempler på offentlige foretak. I tillegg til denne kategoriseringen etter organisasjonsform, kan offentlig sektor også kategoriseres etter ulike roller. Eksempler på roller i offentlig sektor er tjenesteyter/forvalter, myndighetsutøver og demokratisk arena.

Offentlig sektor har således mange dimensjoner og er en omfattende størrelse. Offentlig sektor er mere enn de enkelte offentlige virksomheter. Den består av både myndigheter, institusjoner, regler og aktiviteter. Offentlig sektor har en rolle i samfunnet både som selvstendig økonomisk aktør, som forbruker av arbeidskraft, kjøper og selger av varer og tjenester o.a. Offentlig sektor består også av institusjoner som kan pålegge skatter og regulerende og kontrollerende myndigheter som påvirker privatpersoners og virksomheters økonomiske og sosiale adferd. I figur 2 har vi kategorisert innovasjon i offentlig sektor ut fra to dimensjoner; faglig sektor og type innovasjon, med en rekke konkrete eksempler.

Figur 2 *Kategorier for offentlig sektor, faglig sektor, type innovasjon og eksempler*

	Produkt/tjeneste	Prosess	Organisatorisk	Grenseflate offentlig/privat	
				Offentlig-privat samarbeid	I anskaffelser
Helse, omsorg velferd	E-resept, MR teknologi	Bruk av velferdsteknologi, pasientorientert omsorg	Samhandlingsreform, Helseforetak	Bærum: Frivilligportal og frivilligbørs	Ny teknologi til morgendagens omsorgsboliger
Utdanning	IKT i utdanning	Mere effektiv gjennomførelse af eksamen	Basisgrupper i stedet for klasserom	Verdens beste skole i Vågå	Innkjøp av digitale læremidler
Energi og miljø	Fjernvarme infrastruktur - Bygningsinformasjonsmodellering	Mer effektiv avfallshåndteringssystem gjennom underjordisk avfallshåndterings system			
Transport	GPS norske kyster og fjorde	Mer miljøvennlig transport gjennom gassdrevet ferje på E39		Oslo Lufthavn: Gardemoen Ny terminal 2	
IKT/digitalisering	DIGI-post	Mer effektiv prosess gjennom elektronisk selvangivelse	Domstol.no		Cloud-løsning i Postens Kundeservice

Note: I intervjuer og i aktørdialogen blir offentlige aktører spurt om eksempler på viktige innovasjoner i offentlig sektor, som fortløpende vil bli beskrevet i dette skjemaet.

Denne kategoriseringen tar utgangspunkt i den klassiske kategoriseringen av innovasjon som følger av definisjonen nevnt innledningsvis, altså skillet mellom produkt-/tjenesteinnovasjon, prosessinnovasjon og organisatorisk innovasjon. Disse typene innovasjon skal bidra til større samfunnsnytte, primært for befolkningen og brukerne av de offentlige tjenestene. Når det gjelder disse innovasjonstypene, er det i hovedsak offentlig sektors rolle som tjenesteprodusent som er sentral.

Vi har også inkludert en ekstra dimensjon knyttet til samhandlingen mellom offentlig og privat sektor. Offentlig sektors rolle er både å løse offentlige oppgaver og selv å være innkjøper av private produkter og tjenester. Uansett om det offentlige har rollen som innkjøper eller selv løser oppgaven, har det offentlige ansvar for oppgaveløsningen.

Det at private leverandører engasjerer seg i utviklingen av varer og tjenester for å møte utfordringer som vi har definert som et offentlig ansvar, kan redusere eller endre behovet for offentlige tjenester. Mye innovasjon skapes således også i denne samhandlingen.

Når det gjelder det offentliges rolle som demokratisk arena, mener vi at denne rollen gjør seg gjeldende som en av driverne bak innovasjonene. I offentlig sektor vil det være flere krefter som presser fram innovasjonen enn det man vil finne i privat sektor, der det i stor grad er markedet som er driveren. Markedet, eller brukerne av tjenesten, er en sentral driver for innovasjon i offentlig sektor, men innovasjon i offentlig sektor kan også skje som følge av at et politisk nivå har bestemt at det skal skje en endring på et felt; enten det er en ny tjeneste (SFO), prosess (elektronisk selvangivelse) eller organisering av tjenestene (NAV).

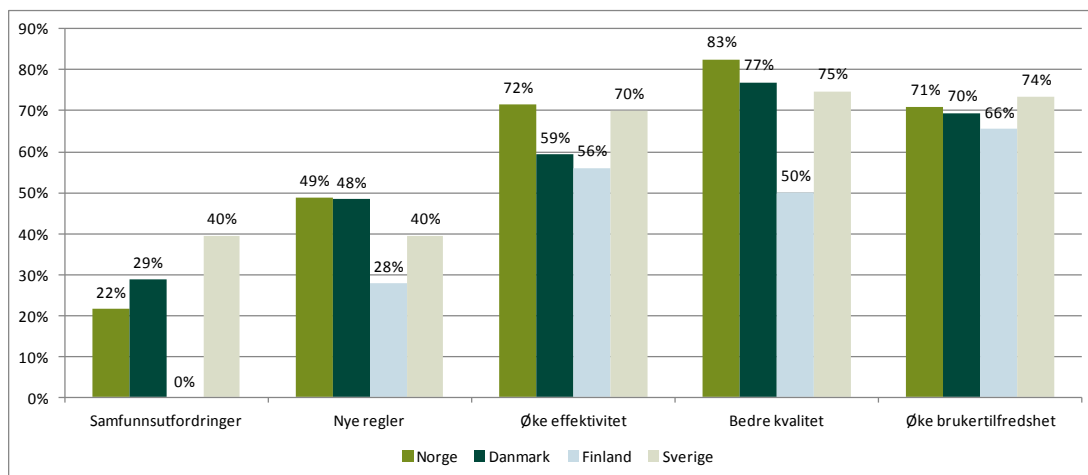
I prinsippet vil en kategorisering som presentert i figur 2 kunne lages for hvert forvaltningsnivå og i mellomrommene mellom nivåene. Forvaltningsnivået er hovedsakelig av betydning for hvilken konkret tjenestetype som leveres, ettersom forvaltningsnivåene har ulikt ansvar innenfor de ulike sektorene. For å ta utdanning som eksempel, så er det slik at kommunen har ansvar for barnehager og grunnskolen, fylkeskommunen har ansvar for videregående skole og staten har ansvar for høyere utdanning.

2.3 Formål med innovasjon i offentlig sektor

Målinger av innovasjon i offentlig sektor i de nordiske land viser at innovasjonen har andre formål enn innovasjon i privat sektor. For Norges vedkommende er formålene med innovasjon ofte å skape bedre kvalitet, øke effektiviteten og sikre større brukertilfredshet, mens det å imøtekomme samfunnsmessige utfordringer (i.e. arbeidsledighet, fattigdom, helseproblemer, kriminalitet o.a.) sjeldnere er uttrykt som formål for de offentlige aktørene i Norge. Figur 3 viser hva de ulike

nordiske land har svart på hva som er formålet med innovasjon i offentlig sektor. Det norske resultatet følger de andre nordiske land som inngår i målingen. Det kan imidlertid nevnes at Norge scorer relativt høyt på de ulike dimensjonene, ikke minst i forhold til kvalitetsdimensjonen.

Figur 3 Formål med innovasjon i offentlig sektor



Kilde: Nordic Project: Measuring Public Innovation in Nordic Countries, 2011.

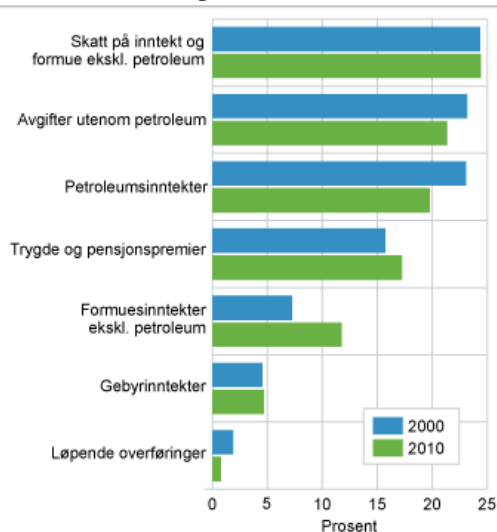
Note: Resultatene er fra den nordiske pilotstudien som har vært en sentral del av det fellesnordiske forskningsprosjektet «Measuring Public Innovation i Norden: Toward a common statistical approach». Målet med prosjektet har vært å generere en bedre forståelse av hvordan innovasjon i offentlig sektor kan måles. I Norge har 626 offentlige aktører besvart spørreskjemaet og svarprosenten har vært 44,7.

Et godt innblikk i norsk offentlig sektor og hva formålene med offentlig innovasjon kan være får man også ved å kaste et blikk på vesentlige statistiske nøkkeltall fra Statistisk sentralbyrå. Se faktaboks og utgifts- og inntektsdiagrammer nedenfor.

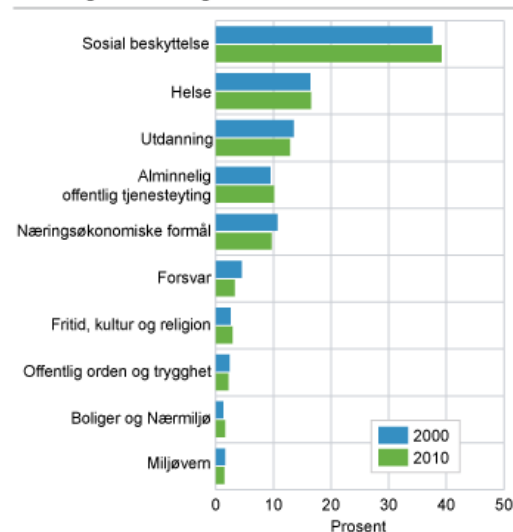
Nøkkeltall	
Offentlig forvaltning	Mrd. kroner
Inntekter. 2011	1 573
Totale utgifter. 2011	1 203
Gjeld. 2010	1 252
Bruttogjeld i prosent av BNP. 2010	43,7
Offentlig eide foretak	
Antall foretak. 2010	3 339
Antall ansatte. 2010	137 680
Personer	
Sysselsatte i off. forvaltning	780 600

Figur 4 Oversikt over utgifter og inntekter for norsk offentlig forvaltning

Offentlig forvaltnings inntekter, etter art i prosent av totale inntekter. 2000 og 2010



Offentlig forvaltnings utgifter, etter formål i prosent av totale utgifter. 2000 og 2010



Kilde: http://www.ssb.no/off_finans/

Ifølge SSBs optelling er både stats- og kommuneforvaltningen store produsenter av velferdstjenester i Norge. I nasjonalregnskapet er utgiftene til denne tjeneste-produksjonen således beregnet til i underkant av en fjerdedel av BNP.

Det er en kjent sak at petroleumsvirksomheten setter Norge i en særstilling i forhold til andre land. En femtedel av offentlig forvaltnings inntekter i 2010 kom fra petroleumsvirksomhet. Inntektene spares i Statens pensjonsfond utland, mens avkastningen fra fondet bidrar til å finansiere offentlige utgifter.

I tillegg til petroleumsinntekter er skatter og avgifter, inklusive trygde- og pensjonspremier, offentlig forvaltnings viktigste inntektskilde med en andel på over 60 prosent av totale inntekter.

3 Eksempler på innovasjoner i offentlige sektor

3.1 Eksemplets makt

Gode eksempler er det som best kan vise hvor viktig innovasjon i offentlig sektor er og hvor flinke Norge faktisk er på offentlig innovasjon. Vi kan lære mye av de gode norske eksemplene. Men først må vi vite hvor de er. Det har vi søkt svar på gjennom intervju med sentrale ressurspersoner fra offentlig og privat sektor. Rammene for denne kunnskapsrapporten tillater ikke å gå dypere inn i de ti utvalgte eksemplene og belyse alle de problemstillingene som reises her. Eksemplene er heller ikke representative på tvers av offentlig sektor. Mange flere kunne vært funnet og beskrevet. De interessante eksemplene viser imidlertid mangfoldigheten av innovasjon i offentlig sektor i Norge og kan inspirere til mere dialog.

3.2 Utvalgte offentlige innovasjoner?

3.2.1 Altinn – innovativ løsning for offentlig-privat samhandling

Altinn anses for en av verdens meste innovative løsninger for digitalisering av offentlig sektor. Altinn-prosjektet startet allerede i 1999 som et samarbeid mellom Skatteetaten, Statistisk sentralbyrå og Brønnøysundregistrene, med en målsetting om å erstatte gamle papirløsninger og klientløsninger for innrapportering av økonomiske data til de tre etatene. I dag er det 38 deltakere i Altinn-samarbeidet. Av disse er 34 deltakere statlige etater/tilsyn, tre kommuner og én fylkeskommune.

Altinn ses i dag som et resultat av ledelse og medarbeidere med en iver for å lage bedre samhandlingsløsninger mellom offentlige og private. Ideen ble født i samtaler mellom ulike ledere og deretter formet som et prosjekt og løftet inn på ulike møteplasser og beslutningsprosesser.

Samarbeidspartnerne mener Altinn har et stort potensial til å bli en viktig driver for løsninger for samhandling i offentlig sektor, mellom private leverandører og offentlig sektor og kanskje også langt utenfor Norges grenser. Derfor er programmet innovasjon@altinn nå startet opp som et strukturert program som skal etablere møteplasser for innovatører i offentlig og privat sektor – en slags Altinn

Versjon 2. Høy kvalitet og aktivitetene på møteplassen skal bidra til konkrete strategiske forslag som fremmer innovasjon med Altinn-plattformen som driver.

Les mer på: <http://www.nokios.no/2010-workshop2> og www.altinn.no/om

3.2.2 Frivilligportal og Frivilligbørs

Frivilligbaerum.no er et viktig satsningsområde i Bærum kommune. Kommunen har sikret seg en frivillig prosjektleder med kompetanse fra IT-industrien, og sammen med en web utvikler med erfaring fra frivillig arbeid (Røde Kors) utvikles et nettsted som både er en informasjonsressurs og et møtested mellom de som søker seg meningsfulle frivillige oppgaver og de som har behov for frivillige.



Fra lansering i 2012 arbeides det videre med å tilby nye web-baserte funksjoner og hjelpemidler for frivillige organisasjoner. Hver organisasjon som er registrert på frivilligbaerum.no har mulighet til å utvikle sin egen informasjonsside om sin virksomhet, der man kan fortelle om seg selv, legge ut nyhetsnotiser, markedsføre sine arrangement, søke etter frivillig hjelp m.m.

Bærum kommune har også etablert en såkalt FrivilligBørs etter inspirasjon fra Nederland. Her møtes representanter for næringsliv, frivillige organisasjoner og kommunale tjenestesteder for å bytte tjenester. I 2012 har over 40 frivillige organisasjoner meldt seg på FrivilligBørs med både tjenestebehov og -tilbud.

Les mer på www.frivilligbaerum.no

3.2.3 Oslo Lufthavn Gardermoen: Ny terminal 2

På grunn av økt trafikkmengde på Oslo Lufthavn, må flyplassen utvide kapasiteten til å håndtere 28 millioner passasjerer i året. Dette gjøres ved at Terminalen bygges ut og får en ny pir med plass til flere fly. Terminalen får også ny avgangs- og ankomsthall og nytt bagasjeanlegg. Utvidelsen er forventet å stå ferdig i 2017.

For deler av byggeprosjektet har det blitt kjørt leverandørutviklingsaktiviteter. I prosjektet er det fokus på miljø og bærekraftige løsninger. Fremtidsrettede glass- og fasadeløsninger er derfor helt sentralt for terminalutvidelsen ved Oslo Lufthavn Gardermoen. Derfor ble det gjennomført en åpen dialogkonferanse med glass-/fasadebransjen i 2009. Her ble ulike elementer ved valg av glass og fasader drøftet mellom prosjektteamet og bransjen.

I takkonstruksjonen er det planlagt over 20.000 m² med trehimlinger. Himlingen har en del krav og føringer som ble presentert på en åpen dialogkonferanse i juni 2010. Målet med denne konferansen var å informere interesserte produsenter/leverandører om krav for denne potensielle fremtidige leveransen. Leverandørene mobiliserte i etterkant av denne konferansen med en åpen workshop, der det ble utarbeidet innspill til prosjektteamet om hvordan utfordringen best kan løses.

Les mer på: <http://www.leverandorutvikling.no/paagaende-pilotprosjekter/>

3.2.4 Innovativ bruk av teknologi i eldreomsorgen i Vågå

På Microsoft Worldwide Government Solution Forum i London 18. april 2012 ble Vågå kommune og Abilia AS tildelt prisen for beste prosjekt om innovativ bruk av teknologi i eldreomsorgen. I Vågå-prosjektet er Abilias omsorgssystem MEMO-planner og sensorer for fall og andre hendelser installert hjemme hos eldre, og løsningene er blitt godt mottatt. Abilia AS har fått støtte fra IT Funk til utvikling av flere IKT-baserte løsninger for brukere med nedsatt funksjonsevne, og selskapet vant i 2010 Forskningsrådets Innovasjonspris.

Les mer her: <http://www.itfunk.org/>

3.2.5 Ny teknologi til morgendagens omsorgsboliger

Oslo kommune har i samarbeid med Nasjonalt program for leverandørutvikling, som administreres av NHO og KS, kjørt en åpen dialogkonferanse og 1-til-1 møter med potensielle leverandører. Dette for å få kunnskap om hva markedet kan tilby av ny teknologi til morgendagens omsorgsboliger.

Dialogkonferansene hadde som mål å få fram ideer som kunne benyttes i utarbeidelse av Oslo kommunes kravspesifikasjon for bruk av smarthusteknologi (Standardprogram Omsorg+) i fremtidens omsorgsboliger i Oslo. På den bakgrunn forberedes de første anskaffelsene i løpet av 2012.

Les mer på <http://www.leverandorutvikling.no/pilotprosjekter/>

3.2.6 Elektronisk selvangivelse

Skatteetaten var en av de første store etatene som brukte IKT gjennomgripende for å forbedre service og effektivitet. Et eksempel som berørte de fleste innbyggere, var forhåndsutfylt selvangivelse. Alle lønnstakere og pensjonister kan velge å få fremtidige selvangivelser og skatteoppgjør kun elektronisk. Da får man ikke lenger selvangivelsen på papir, men den blir tilgjengelig via skatteetaten.no. Skatteetaten varsler både på mobil og e-post når selvangivelsen og skatteopp-

gjøret er tilgjengelig. Ved å velge denne kommunikasjonsløsningen forhindrer brukeren at uvedkommende kan få tilgang til sine personlige opplysninger, i tillegg til at brukeren er med på å spare miljøet. Årlig sender Skatteetaten ut selvangivelse og skatteoppgjør til over 3,5 millioner skattytere. Til utskriving av selvangivelsen for 2011 antas det å ha gått med cirka 10,5 millioner ark.

Les mer her:

http://www.regjeringen.no/upload/FAD/Kampanje/DAN/Regjeringensdigitaliseringsprogram/digit_prg.pdf

3.2.7 Utvikling av folkehelseiltak mellom utdanning og praksissted

I et samarbeid mellom fysioterapeututdanningen ved Høgskolen i Sør-Trøndelag (HiST) og aktører i praksisfeltet har det kommet i stand et undervisningstilbud der studenter får omsette sine kunnskaper til praktisk handlingskompetanse.

Et dialogseminar med representanter fra Trondheim kommune, Kreftforeningen, andre avdelinger ved HiST, NAV og flere av kommunene i Sør Trøndelag var utgangspunktet for igangsettingen av samarbeidet for å utvikle et prosjektrettet studieområde. Prosjekter innenfor studieområdet ble utarbeidet på grunnlag av felles interesser. Studentene fikk reelle og aktuelle oppdrag for å kunne få læringsutbytte som spesifisert i studieplan. Samarbeidspartnerne i praksis fikk gjennom studentenes innsatser muligheter til å kunne utforske og utdype aktuelle problemstillinger.

For samarbeidspartnere i praksis har de studentdrevne prosjektarbeidene vært anvendt som utgangspunkt for videre utviklingsarbeid i Trondheim kommune og i Kreftforeningen. Konkret ble det etter første gangs gjennomføring (studieåret 2008-09) etablert treningstilbud for voksne med funksjonshemninger på bakgrunn av studentens kartlegginger. I tillegg ble de forebyggende treningsgruppene for eldre videreutviklet og kvalitetssikret etter kartlegging gjort av studenter. Drift av Treningsgrupper for Seniorer inngår per i dag i Trondheim kommune som et ordinært tilbud for eldre.

Les mer på www.hist.no/content/46178/Utvikling-av-folkehelseiltak-i-samarbeid-mellom-utdanning-og-praksissted

3.2.8 Offentlig-privat samarbeid om åpne bygningsinformasjonsmodeller

Statsbygg har fullført tre offentlige forsknings- og utviklingskontrakter (OFU-kontrakter) som har blitt brukt til å videreutvikle bruken av åpne bygningsinformasjonsmodeller (åpenBim).

Den ene OFU-kontrakten er utviklet med selskapet Nosyko og har resultert i et kraftig verktøy for etablering av krav og informasjon som nå er tatt i bruk i de aller fleste byggeprosjektene i Statsbygg.

Den andre OFU-kontrakten er utviklet med selskapet Data Design Systems (DDS), og har resultert i et dataprogram som forenkler oppdatering av bygningsinformasjonsmodeller når det skjer endringer på byggene – slik at det er harmoni mellom bygg, modeller og tegninger. Videreutvikling av Ullersmo fengsel og Regjeringskvartalet er de første som tar i bruk resultatene fra dette prosjektet i Statsbygg.

Den tredje OFU-kontrakten har vært med selskapet Jotne EPM Technology, der det er utviklet en database-/serverteknologi. Statsbygg har allerede begynt å ta denne teknologien i bruk, og den vil bli en sentral del i Statsbyggs byggeprosjekter framover.

Les mer her: <http://www.statsbygg.no/Aktuelt/Nyheter/Fullforte-OFU-kontrakter/>

3.2.9 Utvikling av domstol.no

Domstoladministrasjonen har utviklet en portal for å utveksle informasjon mellom domstolene og aktørene i pågående rettsaker. Dette vil både kunne erstatte papirforsendelser via ordinær post og bruken av usikker e-post. Det vil gi besparelser i tid og penger. Det er ambisjoner om at flere tjenester i framtiden skal kunne utføres på nett. I dag kan for eksempel visse typer tyverier anmeldes til politiet på nett. I tillegg er det for en rekke forhold mulig å sende tips via nett, for eksempel om rasistiske ytringer på nett, menneskehandel, seksuell utnyttning av barn, økonomisk kriminalitet og internasjonale forbrytelser. I 2010 mottok politiet 27 900 anmeldelser på nett. I forbindelse med den pågående utredningen av nye straffesakssystemer for politi- og lensmannsetaten vurderes blant annet løsninger for å integrere anmeldelser på nett med politiets saksbehandlingssystemer. Dette vil legge til rette for en effektivisering av anmeldelser på nett, i tillegg til at andelen saker registrert av publikum selv vil øke.

Les mer på: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/kampanjer/dan/pa-nett-med-innbyerne.html?id=677791>

3.2.10 Offentlig-privat samarbeid om verdens beste skole

Vågå er den første kommunen i Norge som gjennomfører en satsning på egne skole-PCer for elever i første til tredje klasse. Tilsvarende prosjekt er gjennomført i Ale kommune i Sverige med stor pedagogisk gevinst. Prosjektet er en del av en bred pedagogisk satsing, og Vågå satser på en helhetsløsning med opplæring, programvare og maskiner. Intel leverer Classmate-PCer som er spesielt tilrettelagt for barn, Microsoft leverer programvare og Atea leverer opplæring, ekspert-kompetanse og infrastruktur til Vågåmo skule. I tillegg har norske Easybits levert programvare for optimal læring. Easybits er også partner med Intel globalt i forbindelse med Classmate. Det er spesielt interessant at lille Vågå har et prosjekt forankret i Intels internasjonale toppledelse.

Les mer her: <http://ikt-norge.no/2011/05/verdens-beste-skole-apner-i-vaga-18-mai/>

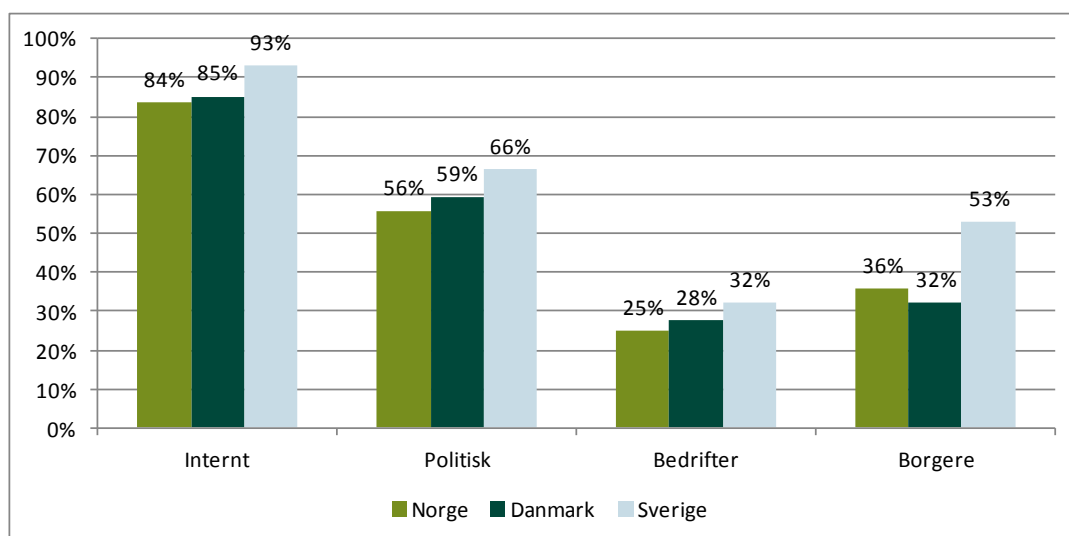
4 Drivere og forutsetninger for innovasjon i offentlig sektor

I det følgende beskrives en lang rekke drivere og forutsetninger for innovasjon i offentlig sektor. Inspirert av litteraturen på feltet har vi valgt å dele opp disse i tre hovedkategorier, nemlig interne drivkrefter (i.e. ledelse og medarbeidere), eksterne drivkrefter (inkludert samarbeid) og offentlige anskaffelser. Forskningsbasert kunnskap kommer inn som en viktig forutsetning både hos ledelse og medarbeidere, som en faktor det må samarbeides om og som en faktor i innovative offentlige anskaffelser.

4.1 Interne drivkrefter er viktigst for innovasjon i offentlig sektor

En lang rekke studier viser at interne faktorer så som ledelse og medarbeidere utgjør de viktigste driverne for innovasjon i offentlig sektor. Deretter kommer politiske drivkrefter som budsjettforandringer, lovgivning og prioritering. Disse drivkreftene anses for viktigere for offentlig innovasjon enn bedriftenes (som leverandører og brukere) og borgernes adferd og etterspørsel. Ifølge en nordisk måling av offentlig innovasjon er det de samme drivkreftene som har størst betydning – på tvers av de nordiske land – som vist i figur 4 nedenfor.

Figur 4 *Driverne for innovasjon i offentlig sektor*



Kilde: Nordic Project: Measuring Public Innovation in Nordic Countries, 2011.

En svensk studie (Vinnova, 2011) redegjør for at særlig viktige forutsetningene for offentlig innovasjon er:

- Lederskap
- Medarbeiderskap
- God organisering av innovasjonsarbeidet
- Synliggjøring av hva tjenesteinnovasjon i offentlig sektor er

En undersøkelse av sju innovasjonsprosesser i norske kommuner avdekker tilsvarende interne faktorer som anses for viktige for suksess i kommunale innovasjoner (NORUT Samfunnsforskning, 2010-2011), heriblant:

- At offentlig sektor er åpen for nye ideer
- At det finnes pådrivere i offentlig sektor som kan drive prosessen fram
- At ledere på ulike nivå støtter innovasjon
- At det er risikovilje til stede
- At det er høy grad av tillit mellom kolleger i offentlig sektor

Forskning viser at institusjonelle faktorer og støtte fra ledelsen har enda større betydning for effekten av offentlige ansattes kollektive implementering og deres aksept av innovasjoner i offentlig sektor (Choi, 2009).

Risikovilje bekreftes likeledes i en rekke forskningsartikler som å være av stor betydning, ikke minst i forhold til å ta nye digitale løsninger i offentlig sektor i bruk (se bl.a. Hinnant et. al., 2003).

Også en dansk studie påpeker en rekke vesentlige forutsetninger med særlig vektlegging av interne faktorer. Det vises til et stort behov for en innovasjonskodeks med avtaler mellom organisasjoner og politiske ledelse; det handler både om finansiering, om håndtering av feil og risiki og om lojalitet overfor langvarige innovasjonsprosesser. Det vises også til behovet for en god innovasjonskultur, det vil si en åpen offentlig kultur som påskjønner de gode og til tider "skjeve" ideer, og som samtidig ikke bruker feil til å plassere skyld, men til kontinuerlig læring og forbedring (Rambøll, 2006).

Nettopp de interne faktorer vurderes i den akademiske litteraturen som en vesentlig motivasjon og drivkraft for innovasjon i offentlig sektor (i.e. Rosenblatt, 2011). Forskning viser at kreativitetsledelse kan være en viktig fasilitator for innovasjonsprosesser i offentlig sektor ved å oppmuntre tjenestemenn til å handle og reagere med økt kreativitet og initiativ (Berman og Kim, 2010).

I Danmark er kreativ innovasjon i offentlig sektor søkt institusjonalisert med MindLab – en tverrdepartemental utviklingsenhet nedsatt av regjeringen. MindLabs oppgave er å gjennomføre forskjellige utviklingsinitiativ i Skatteministeriet, Beskæftigelsesministeriet og Erhvervs- og Vækstministeriet. MindLab

skal medvirke til å spre erfaringer med brukerdrevet innovasjon i offentlig sektor generelt.

4.2 Samarbeid og andre eksterne faktorer i offentlig innovasjon

En lang rekke undersøkelser bekrefter at samarbeid og interaksjon med omgivelser, leverandører, brukere og forskere og en dynamisk organisering av dette har stor betydning for innovasjon i offentlig sektor. Blant de viktige eksterne drivere og samarbeidsfaktorer (VINNOVA rapport, VR 2011:12 og NORUT Samfunnsforskning, 2010-2011) nevnes:

- Møteplasser hvor samspillet mellom forskning og praksis kan stimuleres
- Mobilitet mellom forskning og praksis
- Kunnskap og kompetanse om brukerbehov
- Evnen til å se åpninger eller skape åpninger for å fange opp gode ideer er avgjørende
- Pådriverne er sentrale i innovasjonsarbeidet. Mellomlederne er ofte nøkkelpersoner, da de kjenner brukernes behov og har myndighet til å sørge for at nye løsninger utvikles
- For å komme fra idé til innovasjon må det samarbeides bredt
- Ansatte må ha kompetanse til å se løsninger utover etablerte tjenestestrukturer, av forskerne definert som «mellomromskompetanse»²

En tverrnasjonal studie blant brukere og borgere i forskjellige land viser at nettopp tidlig reaksjonsevne, lederskap og visjoner er viktige forutsetninger for innovasjon i offentlig sektor. Offentlig sektor innovasjon påvirker brukernes tillit og tilfredshet med offentlig administrasjon, og effekten av offentlig sektor innovasjon kommer direkte til uttrykk i den tillit og tilfredshet som brukerne tilkjenner overfor de offentlige organisasjonene (Vigoda-Gadot et. al., 2008).

Borgernær innovasjon – der offentlige organisasjonene aktivt opptar og anvender ideer, viten og ressurser hos borgere, virksomheter og interessenter og tar utgangspunkt i brukernes virkelighet på tvers av stat, regioner og kommuner – anses for særdeles viktig (Rambøll 2006).

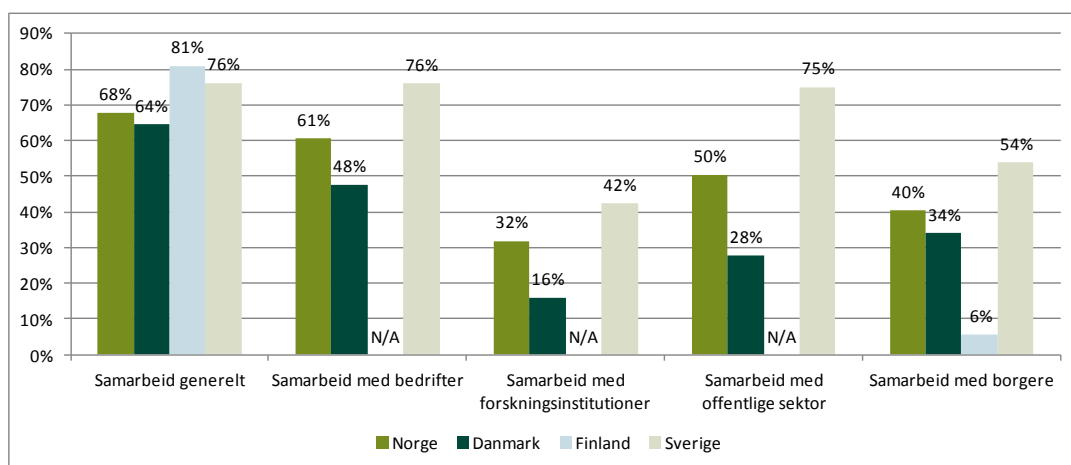
² Mellomromskompetanse kan defineres som en brobyggerfunksjon som baserer seg på sosial gjennomslagskraft, kombinert med næringslivsforståelse, et nytteperspektiv på forskningsresultater og kjennskap til det såkalte virkemiddelapparatet. http://www.forskning.no/blog/morten_stene/238946

En rekke studier viser at suksessrik innovasjon i offentlige sektor må ta vare på den offentlige sektors prosesser og kompleksitet og ha en forståelse av at innovasjon ikke foregår lineært. Forskningen beskriver således at tilsynelatende enkle innsetser, som f.eks. innføring av helsesentre, kan forandre begrunnelse og betydning etter hvert som tiltaket beveger seg gjennom forskjellige lag i offentlig sektor, fra sentralt politisk nivå til regionalt, lokalt og organisatorisk nivå (Pope et. al., 2006).

I samme forbindelse er begrepet «collaborative innovation» blitt introdusert som en tverrdisiplinær tilnærming til å studere og forbedre innovasjon i offentlig sektor (Sorensen og Torfing, 2011). Behovet for interdisiplinær tilnærming til forståelse og realisering av innovasjon i offentlig sektor dokumenteres likeledes i andre, tidligere studier (Niehaves, 2007, Korteland et. al., 2007).

Den nordiske måling av offentlig innovasjon i de nordiske land viser at norsk og dansk offentlig sektor generelt har mindre samarbeid enn de offentlige aktører i Sverige. Norske offentlig aktører svarer imidlertid at de prioriterer samarbeid med eksterne aktører innenfor næringsliv, forskning, andre offentlige aktører og borgere vesentlig høyere enn danske offentlige aktører – se figur 6.

Figur 6 Samarbeid som driver for offentlig innovasjon



Kilde: Nordic Project: Measuring Public Innovation in Nordic Countries, 2011.

Oppdelingen av eksterne og interne faktorer og hvilke som har størst betydning er teoretisk. I praksis finnes det mange eksempler på at det er kombinasjonen av de interne faktorer (f. eks. organisasjonskultur, risikovillighet, støttende ledelse og entreprenante medarbeidere) sammen med eksterne faktorer (politiske visjoner, krav og samarbeid o.a.) som er viktige for å realisere innovasjon i offentlig sektor.

4.3 Innovative offentlige anskaffelser

I Norge nevnes det i stortingsmeldingen om innovasjon at innovative innkjøp kan gjelde innkjøp av produkt eller tjenester som ennå ikke eksisterer, men som kan forventes utviklet innenfor en realistisk tidsramme.

Det antas at innovasjon i måten man gjennomfører offentlige innkjøp på i seg selv kan være en forutsetning for innovasjon i offentlig sektor. Målinger av offentlig innovasjon i de nordiske land viser at norske offentlige aktører er mest konservative. De prioriterer i færre tilfeller innovative offentlige innkjøp. Mens nærmere halvparten av offentlige aktører i de øvrige nordiske land har erfaringer med innovative offentlige innkjøp, så gjelder dette kun for 16 prosent av de norske offentlige aktørene.

Tidligere undersøkelser viser at offentlige anskaffelser utgjør 15 prosent av BNP i Norge og dermed har stor samfunnsøkonomisk betydning. Det har imidlertid i liten grad vært oppmerksomhet om hvilken betydning offentlige anskaffelser kan ha i forhold til innovasjon (ECON, 2006). Analysen fra ECON viser dessuten at EØS-avtalen ikke hindrer utvikling av det politiske og juridiske rammeverket for å realisere mål om utvikling og mer langsiktig verdiskaping gjennom offentlige anskaffelser. Men dette forutsetter også kompetanseutvikling i offentlige organisasjoner, utforming av nye standardkontrakter hvor krav til innovasjon innarbeides og en organisering som gjør det enklere å gjennomføre offentlige anskaffelser hvor innovasjon er viktig.

Disse konklusjonene bestyrkes i en ny studie av innovative innkjøp. Denne studien påpeker flere utfordringer i forbindelse med innovative innkjøp, bl.a. å navigere i det juridiske regelverket, at det er begrenset bruk av dialog ved offentlige anbud og at kompetansen for å gjennomføre innovative innkjøp er utilstrekkelig. Rapporten viser til at det er et ønske om å øke bruken av innovative innkjøp i helsesektoren i alle de nordiske land, både for å levere bedre ytelser og å øke effektiviteten, samt skape et næringsmessig potensial for helsebedrifter. Det påpekes også behov for å utforme veiledninger til gjennomføring av innovative innkjøp med særlig fokus på håndtering av anskaffelsesjuss, valg av anbudsmoell samt risikohåndtering (Nordisk Ministerråd, DAMVAD, 2011).

Særlig i den norske helsesektoren er det tatt mange positive skritt for å styrke innovasjon generelt – og samarbeidet mellom offentlige og private parter spesielt. Intervjuer med norske eksperter og praktikere tyder på at økt fokus på innovative innkjøp har vært påtrengende etter som det tidligere har vært lite fokus på innovasjon i offentlige anskaffelser.

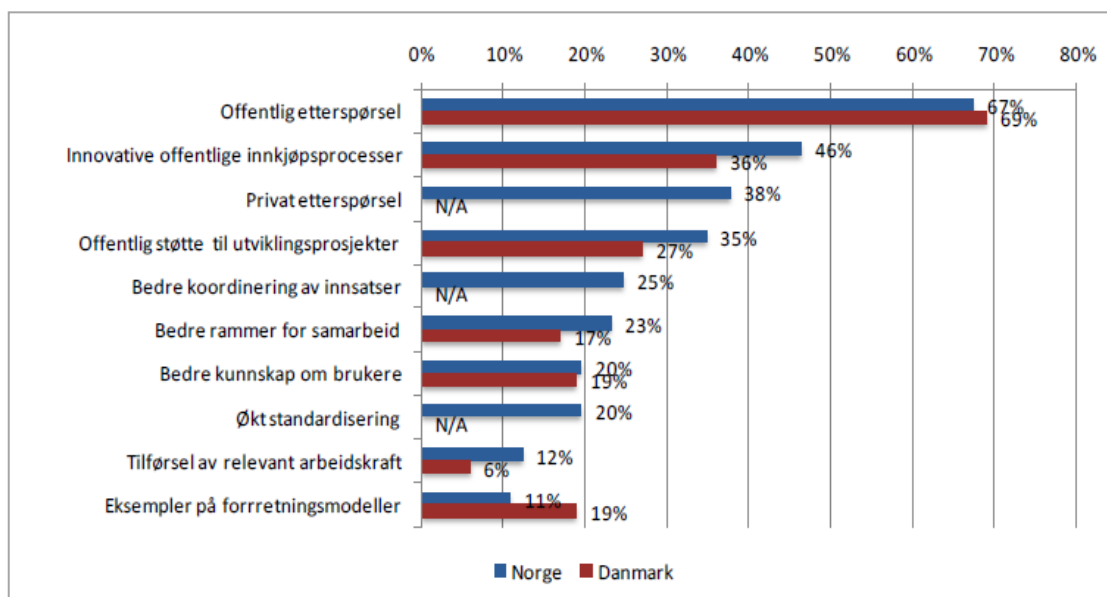
For å fremme innovasjon i innkjøp er det nylig etablert et nasjonalt program (Leverandørutviklingsprogrammet) med sikte på å øke offentlig-privat samarbeid

og innovative offentlige innkjøp. Programmet ble etablert i 2010 av Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) og Kommunesektorens organisasjon (KS) med deltakelse av sentrale aktører – bl.a. Innovasjon Norge, Difi og Nærings- og handelsdepartementet. Målet er å stimulere til bruk av offentlige innkjøp som et middel for å sikre innovasjon og øke forståelsen og skape kunnskap om offentlige anskaffelser. To av de sentrale elementene i programmet er 1) å oppgradere kompetanse på innkjøp og 2) å sikre dialog i anskaffelsesprosessen (DAMVAD, 2011).

Ifølge NHOs veileder til beste praksis krever innovative offentlige innkjøp en tettere dialog mellom oppdragsgiver og leverandør. De viktigste aktivitetene som kan bidra til innovasjon skjer i planleggingsfasen, herunder i dialogen med markedet og utvikling av funksjonsorienterte kravspesifikasjoner. Bruk av eksempelvis prosedyreformen «konkurranspreget dialog» kan fremme innovative løsninger. Det samme kan bruk av forhandlinger og åpne spesifikasjoner. I tillegg kan åpning for å levere alternative tilbud gi løsninger man først ikke hadde forutsett (Firstventura/NHO, 2011).

En undersøkelse viser at offentlig etterspørsel etter innovative offentlige innkjøpsprosesser har særlig betydning for realisering av markedspotensialet for nye teknologiske produkter på helseområdet, jf. figur 7 nedenfor.

Figur 7 Eksterne drivere for markedspotensialet for velferdsteknologi



Kilde: DAMVAD (2011); Velferdsteknologi for fremtiden. Utarbeidet av DAMVAD til NHO og Tekna.

Også den akademiske forskningen viser at offentlig etterspørsel og anskaffelser er av stor betydning for innovasjon både i privat og offentlig sektor (Edler, 2007).

4.4 Aktørdialog om drivere og forutsetninger

Det har vært gjennomført en omfattende aktørdialog i prosessen med å utvikle Forskningsrådets strategi for innovasjon i offentlig sektor: seks regionale møter med forskere, brukere og sentrale offentlige ledere og ansatte, et erfaringsseminar med praktikere, en forskerworkshop samt intervjuer med utvalgte ressurspersoner. På alle disse møteplassene har det kommet viktige bidrag og innspill til å utvide, bekrefte og supplere vår oversikt over de faktorene som er viktige forutsetninger og drivere for innovasjon i offentlig sektor.

I det følgende oppsummeres stikkordsmessig de viktigste perspektivene på drivere og forutsetninger slik de har kommet frem gjennom aktørdialogen:

Ledelse, medarbeidere og intern kompetanse

- Mange aktører fremhever viktigheten av at det politiske nivå skaper visjoner og mål om at vi skal være ledende også internasjonalt. Aktørene savner også i høy grad fokus og visjoner fra lederne i offentlig sektor og de folkevalgte. Viktig med nasjonale måleparametere og klart uttrykte mål. Nødvendig å tydeliggjøre verdiskaping underveis.
- Stadig kommunikasjon av verdier som åpenhet og mot fra ledelsen fremheves som avgjørende.
- Organisasjonskultur som tåler «kreativt kaos»; mot til å begå dumheter; trygghet til å feile; tålmodighet i innovasjonsprosessen krever lederskap.
- Det anses for viktig at det formuleres en brennende plattform som viser til reelle og store nok utfordringer.
- Det argumenteres for at offentlig sektor må ha egen FoU-kompetanse og kunnskap om markedet for å kunne være medskaper av og adoptere resultater.
- En forutsetning for å skape innovasjon i offentlig sektor er at risiko for innovasjonen kan legges på hele organisasjonen og ikke kun på de personer eller enheter som arbeider med innovasjonsprosjektet.
- De offentlige aktørene mener at de ansatte er blant de vesentligste drivere for innovasjonen. Har man ikke medarbeiderne med, kan man like godt glemme å utvikle noe nytt og brukbart. Innovasjonskraften må komme både nedenfra og ovenfra.
- En utfordring er at kompetansene til offentlig innovasjon er mangelfulle, i.e. bestillerkompetanse i forhold til å gjennomføre innovative offentlige innkjøp.
- Systemkunnskap og tverrfaglighet fremheves som en meget viktig forutsetning for å sikre at nye innovasjoner og ideer kan realiseres i offentlig sektor.
- Fra flere sider i aktørdialogen og intervjuene fremheves det at det er viktig at offentlige organisasjoner bygger opp et profesjonelt system for å kunne

vurdere porteføljen av potensielle innovasjonsprosjekter og deres realiseringsmuligheter.

- Behovet for å skape en endringskultur i offentlig sektor – hvor man påskjønner de gode og til tider «skjeve» ideer, og som samtidig ikke bruker feil til å plassere skyld, men til kontinuerlig læring og forbedring – er noe de fleste aktørene sier er viktig.
- Det er behov for flere insentiver og at man kan belønne mer for å sikre innovasjon i offentlig sektor. Publikasjoner alene ikke godt nok belønningssystem for innovasjonsaktiviteter i offentlig sektor – det må tenkes nytt på belønningssystemer for forskningsresultater.

Eksternt samarbeid og offentlige anskaffelser

- Behov for tydelig og langsiktig strategi for forskning og innovasjon i offentlig sektor og systematisk og langsiktig samarbeid mellom akademia og offentlig sektor.
- Det er behov for problemrettede forskningsprosjekter – som tar utgangspunkt i det erkjente problemet.
- Innovasjon krever gode og forutsigbare rammer som inkluderer ivaretagelse av innovatøren(e), ideen, fagmiljøene og sluttbruker.
- Brukerne blir en sterkere driver for innovasjon enn de ansatte.
- Flere viser til et stort behov for å skape bedre mulighet for teknologioverføring og spredning av kunnskap og gode erfaringer på tvers av offentlige områder og enheter.
- Det fremheves som viktig at offentlig sektor legger et løpende press på markedet gjennom sin etterspørsel, slik at markedet tvinges til omstilling og innovasjon. På noen områder har man mange erfaringer med offentlig-privat samarbeid og er gode til å stille krav til miljøer på en måte som kan skape innovasjon (f.eks. innenfor offentlig byggevirksomhet og i energisektoren). På andre områder har man ingen slike erfaringer.
- Særlig fra kommunesektorens side nevnes det at de private leverandørene og forskerne i større grad må kunne snakke offentlig sektors språk og ha forståelse for de utfordringer offentlig sektor står overfor. Kommunene må være aktivt med, ikke bare bli sett på. Behov for felles møteplasser.
- I flere intervjuer fremheves det som viktig at man også har muligheter og evner til å ta i bruk de innovasjoner som kommer fra utlandet. Kun én prosent av den kunnskapen som tas i bruk i Norge kommer fra det norske kunnskapssystemet – resten importeres.
- For å skape gode forskningsbaserte resultater er det en forutsetning at man fra offentlig sektors side stiller krav om at leverandører deltar i selve forskningen og utviklingen.
- Det fremheves av flere aktører at gode tekniske standarder, som er åpne, funksjons- og konsensusorienterte og kan virke for integrasjon av teknologi og

Løsninger på tvers av systemer og sektorer, er avgjørende for utbredelse og overføring av kunnskap og dermed innovasjon i offentlig sektor.

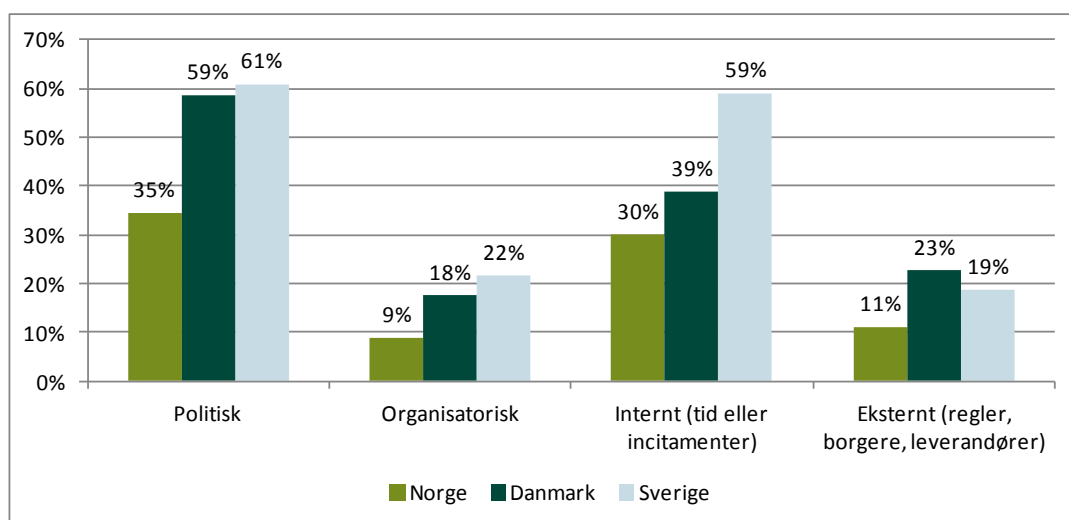
En fylldig gjennomgang av de enkelte punkter kan leses i vedlegg 2, som omhandler aktørdialogen.

5 Utfordringer og barrierer

5.1 Utfordringer i innovasjonssystemet

De største utfordringene som offentlige aktører i de nordiske land opplever i forbindelse med å skulle gjennomføre innovasjon i offentlig sektor, har å gjøre med det politiske nivå, organisatoriske begrensninger, interne faktorer, f.eks. tid og insitamenter samt eksterne faktorer som regler, borgere og leverandører. Det er verdt å merke seg at norske offentlige aktører opplever færre utfordringer og barrierer enn deres kolleger i de andre nordiske land. Dette gjelder særlig opplevelsen av færre politiske barrierer, slik det fremgår av figur 7. Sammenholdt med en sterk intern kultur som støtter innovative prosjekter og piloter i norsk offentlig sektor, kan det være med på å gi Norge en posisjon som et av de landene som har den mest innovative offentlig sektor.

Figur 7 *Barrierer for innovasjon i offentlig sektor*



Kilde: Nordic Project: Measuring Public Innovation in Nordic Countries, 2011.

En dansk studie av innovasjon i offentlig sektor viser at en rekke vilkår på alle nivå er alvorlig hemmende for innovasjonskraften (Rambøll 2006).

Barrierene har blant annet å gjøre med:

- Manglende visjoner og konservatisme fra politisk hold,
- Dårlige betingelser for kreative eksperimenter,

- Organisatorisk silotenking
- Sterke fagmiljøer
- Mangel på måling av innovasjon
- En nullfeilsorientert arbeidskultur

Den danske studien viser, i tråd med tidligere undersøkelser, at den offentlige sektors innovasjonskraft er svært internt rettet. Det er hovedsakelig interne prosesser og arbeidsoppgaver og -rutiner som forandres markant – mer sjelden innholdet i den eksternt rettede service til borgere og virksomheter. Det skyldes til dels de overordnede rammebetingelser for den offentlige oppgaveløsning, hvor blant annet krav om rettsikkerhet og den aktuelle lovgivning setter noen grenser – men det skyldes i minst like høy grad manglende politisk mot og vilje til å eksperimentere (Rambøll, 2006).

En annen studie viser at offentlige ansattes stillhet (mangel på gjensidig kommunikasjon) spiller en avgjørende rolle for manglende utviklingen av offentlige tjenester fordi den stopper muligheter til å endre rutiner og utveksling av kunnskap. Ansattes frykt for toppledelsen viser seg her å være mindre viktig enn taushet begrunnet i frykt for deling av kunnskap og informasjon mellom kolleger. Vanskeligheter med å ta i bruk innovasjon i offentlige tjenester er således, ifølge forskerne, mindre et ledelsesproblem enn et styringsproblem (Gambarotto et. al., 2010).

Mye av offentlig sektor er desentralisert og mye av forvaltnings- og tjenesteleveransen er kanalisert gjennom kommunesektoren, i enheter av varierende størrelse og med ulike ressurser til innovasjonsarbeid. Til tross for mye eksperimenterings-, endrings- og innovasjonsarbeid i offentlig sektor er det svake systemer for å dele resultater, spre forsøksresultater bredere og i større målestokk enn der forsøksvirksomheten finner sted samt å bringe forsøk over i generell praksis.

Mange innovasjonsutfordringer ligger i skjæringsfeltet mellom offentlig sektor slik den er definert og sivilsamfunnet og de rettigheter og plikter vi har som borgere. Brukermedvirkning i forsknings- og innovasjonsarbeid er særlig viktig i offentlig sektor, men hva som er relevante brukere og hvordan deltagelsen kan gjennomføres er ofte komplisert.

I tråd med dette peker forskningen på at det mangler kunnskap om hva de seneste års reorganisering av offentlig sektor betyr for innovasjonen og hvordan kontroll og styringsfunksjoner hemmer eller medvirker til å styrke innovasjonen (Barretta, 2011). Gjennom flere år har offentlig sektor blitt reorganisert til i større grad å bestå av mindre formaliserte nettverk, hybrider og interorganisatoriske former som ofte ledes av et tilsynsorgan og styres av en samarbeidsavtale. Det mangler kunnskap om dette, og et viktig hull i den eksisterende litteratur påpekes.

5.2 Utfordringer knyttet til ulike samfunnsområder og tema

Innovasjon i offentlig sektor er en relevant problemstilling innenfor mange tematiske innrettede forskningsområder. Utgangspunktet for Forskningsrådets forslag til strategiske mål i en ny forskningsmelding er en vurdering av samfunns-, nærings-, eller forvaltningsområder hvor det er særlig behov for forskningsbasert kunnskap; områder hvor Norge har kunnskapsmessige, næringsmessige eller naturgitte fortrinn, potensial eller posisjoner som gjør at Norge bør øke sin innsats for å utnytte disse fortrinnene; og områder hvor det foreligger en markeds-, system- eller forvaltningssvikt som gjør at det offentlig må ta et særlig ansvar for finansieringen av forskningen. Hvordan nasjonale satsingsområder vil kunne bidra til og samspille med den internasjonale kunnskapsproduksjonen er også vektlagt, særlig når det gjelder EUs Horizon 2020.

Forskningsrådet har i sitt innspill til ny forskningsmeldingen trukket fram at innsatsen for forskningsbasert innovasjon i offentlig sektor må forsterkes. Rådet har særlig vektlagt at det er et stort behov for innovasjon i offentlig sektor, og forskning kan spille en viktig rolle. Offentlig tjenesteyting og forvaltning bør derfor bli et tydeligere målområde for forskningspolitikken. Det er et generelt behov for mer robuste systemer for implementering og oppskalering/spredning av innovative løsninger i offentlig sektor, og i denne sammenheng er kunnskapstrianglet mellom forskning, utdanning og praksis særlig viktig. Norske samfunnsvitenskapelige miljøer må ta en sterkere rolle i utviklingen av nye løsninger innenfor statlig og kommunal sektor. Det er behov for en stor tematisk satsing for å møte den demografiske utviklingen, og dette vil ha betydning for forskningsinnsatsen innenfor helse-, omsorgs- og velferdstjenestene, men også for profesjonsutdanningene og tiltak for å hindre frafall fra arbeidsstyrken.

I tillegg til har Forskningsrådet trukket fram fem tematiske områder som reflekterer særlig sentrale samfunns- og næringslivsutfordringer og internasjonale satsingsområder, og som har vesentlig betydning også for offentlig sektors innovasjonsutfordringer:

- *Klimaendringer og klimaomstilling*, bl.a. effekter av og samfunnets tilpasning til klimaendringer, rammebetingelser og virkemidler
- *Ressursforvaltning og næringsutvikling* som inkluderer bærekraftig landbruk og utnyttelse av biologiske ressurser, sikring av biologisk mangfold og økosystemer, reduisering av utslipp og spredning av miljøgifter og generisk teknolog utvikling for bærekraftig forvaltning og næringsutvikling
- *Fornybar energi, petroleum og miljøteknologi*, hvor regional energisikkerhet og utvikling, energieffektivisering i bygg, miljøvennlig transport og utvikling av muliggjørende teknologi for energi- og miljøformål har vesentlig betydning

- *Bedre helse og velferd*, der helse-, omsorgs- og velferdstjenester som møter de demografiske endringene, forebygging og behandling av somatiske og psykiske folkesykdommer, motvirkning av ulikhet i helse, utvikling og bruk av velferdsteknologi, og medisinsk teknologi og et sunt, inkluderende og velfungerende arbeidsliv står sentralt.
- *Utdanning, kompetanse og kulturell kapasitet*, der ikke minst kulturelle forutsetninger for samfunnsutviklingen, utdanning og kompetanse som basis for sosial integrasjon og verdiskaping, demokratiutvikling, samfunnssikkerhet og sårbarhet og nye medier og transnasjonale nettverk er viktige innovasjonstema for offentlig sektor.

De generiske teknologiene IKT, bioteknologi og nanoteknologi utgjør en gjennomgående dimensjon i alle temaområdene.

5.3 Aktørdialog om utfordringer og barrierer

Gjennom de regionale møtene, erfaringsmøtet blant praktikere, forskerworkshop samt intervjuer med utvalgte ressurspersoner suppleres vår oversikt over faktorer som kan virke som særlige utfordringer og barrierer for innovasjon i offentlig sektor.

Her fremgår det at:

- Realisering av offentlig innovasjoner i dag foregår alt for tilfeldig og person-avhengig. Det er generelt stor usikkerhet om hvem som tar ansvar for offentlig innovasjon i Norge. Det argumenteres for at en rekke departementer, som burde ta en sentral og aktiv rolle nærmest gjør det motsatte og er helt avkopleet fra hva som skjer i kommunesektoren.
- Statsrådene belønnes ikke for nytenking og innovasjon men mer for det motsatte – kontroll og regelverk. De senere år er fokuset på kontroll og regelverk blitt enda sterkere.
- Betingelsene for innovasjon er annerledes i offentlig sektor: i privat sektor får du konkurransefordeler, mens i offentlig sektor får du økte kostnader og økt risiko.
- Offentlige aktører mangler interesse for innovasjon og forskerne har ikke interesse for offentlig sektor fordi det ikke finnes insitamenter for publisering.
- Det mangler aktører som arbeider for å sikre at offentlig innovasjon også kan bidra til privat innovasjon.
- Skalerbarheten blir ofte ikke tatt hensyn til i innovasjonsprosjekter – målbarheten av nytte i et driftsprosjekt er bedre.

- Årlige budsjetter medfører kortsiktige innkjøpsprosesser i offentlig sektor fordi man ønsker å kunne disponere og sette i gang innenfor samme budsjettår.
- Det mangler aktører som kan sikre et generelt fokus og ta ansvar for den tidlige fase i offentlige innkjøp da det er her innovasjonsbidraget skal planlegges.
- Norge har særlige problemer med å sikre at bare noen av de mange pilotprosjekter i offentlig sektor også kan bli implementert.
- Forskningen hevdes å være for reaksjonær, fordi forskerne fokuserer mer på hva som har foregått enn hva som er i ferd med å skje.
- For mange små og spredte forskningsmiljøer ses også som en vesentlig barriere for å skape god kvalitet i forskningen på innovasjon i offentlig sektor.

6 Kunnskapshull og behov for forskning og samarbeid

Hva forteller eksisterende litteratur og norsk debatt om innovasjon i offentlig sektor oss om hvor det eksisterer vesentlige kunnskapshull og hvor det er særlig behov for forskning og samarbeid mellom praktikere og forskere for å dekke disse kunnskapshullene? Dette er utgangspunkt for følgende avsnitt, der vi både forholder oss til de kunnskapshull som uttales *eksplisitt* i den offentlige debatten og i forskningen, og de områdene som *implisitt* springer oss i øynene kun fordi man ikke kan identifisere vesentlig forskning på området – på tross av at området er av stor samfunnsøkonomisk betydning.

Oppgaven med å identifisere kunnskapshull lyder enkel, men det er den langt ifra. De ansatte i offentlig sektor har nemlig vanskeligheter med å vise til konkrete behov for forskningsbasert kunnskap og kompetanse. En nylig svensk studie viser behov for større forståelse på tvers av miljøer, kunnskap om hvordan forskningsresultater pakkes inn og om hvilke ressurser som fins. Forskerne anbefales å pakke inn sine resultater bedre og demonstrere hvilke fordeler de kan bidra til i offentlig sektor. Samtidig understrekes det at ansvaret også må ligge på aktørene i offentlig sektor. Hvis man er interessert i forskningssamarbeid må man også kunne sette forskningsagendaen og utvikle forskning i samarbeid. Det er et stort behov for å opprette flere arenaer og utvikle koblingen mellom forskning og praksis (Vinnova 2011). Mon tro om ikke dette også er situasjonen i Norge?

I et notat skrevet for TEKNA i forbindelse med Kunnskapsdugnaden om innovasjon i offentlig sektor argumenteres det for at det er behov for å utvikle en forskningsstrategi som viderefører og videreutvikler ånden i den nordiske modellen. Det fremheves også at det er behov for forskning som har et mer målrettet innovasjonsfokus.

Med denne ydmyke tilnærming til feltet beskriver vi i det følgende en rekke forskjellige områder med klart erkjente kunnskapshull.

Helse, omsorg, velferd

Både eksplisitt og implisitt fremstår omsorgssektoren som et område som nesten ikke har vært gjenstand for forskningsinnsats. Som det påpekes av Hagenutvalget så utgjør forskningsmidlene for omsorgssektoren foreløpig langt under en promille av totalbudsjettet. Hagenutvalget anbefaler at dette heves til én prosent av budsjettet til forskning, utvikling og innovasjon og at det etableres en nasjonal database koblet til et omfattende forskningsprosjekt som skal følge et stort antall

individer gjennom siste tredjedel av livet, og derved skaffe kunnskapsgrunnlag både for planlegging av omsorgstjenestene og samfunnets seniorpolitikk på de fleste områder. Dessuten trenges mer systematisk opplæring av kommunale aktører til å utøve rollen som bestiller av innkjøp med innovasjonspotensial og en finansieringsordning for innovasjonsprosjekter i omsorgssektoren, organisert gjennom et nasjonalt sekretariat for innovasjon i omsorgssektoren.

Noen av de områdene som fremheves i aktørdialogen og som fremstår som viktige å forske mer på fordi den eksisterende kunnskap er for spinkel samtidig som de utgjør store utfordringer er:

- Fattigdomsbekjempelse i Norge
- Ensomhet som voksende problem
- Psykisk sykdom som voksende problem
- Hvordan forhindre fallulykker hos eldre?
- Overvektige unge og feilernærte eldre som mosjonerer for lite
- Barn og unge med sammensatte behov – hva virker?
- Samspill med sivilsamfunn og aktører utenfor kommunesektoren

Velferdsteknologi

I sammenheng med omsorgssektoren nevner Hagenutvalget også at det er behov for et nasjonalt program for spredning av velferdsteknologi i Norge (NOU 2011:11 Innovasjon i omsorg – Hagenutvalget). Dette understøttes av en annen studie som viser at velferdsteknologi utgjør en betydelig sektor i Norge med en årlig omsetning på 34 mrd. kroner og en sysselsetting på knapt 16 000 personer. Studien viser også at potensialet langt fra utnyttes. Det er behov for bedre offentlig-privat samspill og kunnskap for å løfte markedet (Tekna, DAMVAD, 2011).

Kommunenes innovasjonsutfordringer krever kunnskap

Norske kommuner står overfor en rekke store utfordringer som det krever kunnskap for å kunne løse. KS har etablert en innovasjonsallianse for kommunesektoren, som gjennom dialogmøter har fremhevet de viktigst, aktuelle utfordringer som må løses:

- Kriseforståelsen er ikke utbredt; manglende forståelse av innovasjon
- «Ryggen fri-ledelse» hindrer innovasjon; styrer på aktivitet, ikke resultat
- Kommunestrukturen, kommunenes størrelse
- Oppgavefordelingen mellom kommune og stat
- Skape vi-følelse blant ledere med selvstendig budsjettansvar
- Evne til å ta i bruk ny teknologi
- Skape klimanøytrale lokalsamfunn

- Det flerkulturelle samfunnet
- Sammenhengen folkehelse – by-/tettstedsutvikling
- Involvere brukere og innbyggere i jakten på bærekraftige løsninger

Økt satsing på forskning og mekanismer for spredning av forskningsresultater som tar utgangspunkt i kommunenes utøveransvar, som trekker på flere fag og disipliner, som involverer sluttbrukere og som har implementering av nye skalerbare verdiskapende løsninger som mål framstår som særdeles viktig.

Kilde: «Innovasjonsalliansen – en del av løsningen». Presentasjon av Halvdan Skard og Sigrun Vågeng, 25. mars 2010.

Tjensteperspektivet

Tjenesteinnovasjon er et tema som får økende oppmerksomhet i flere offentlige utredninger, særlig i de nordiske land (se bl.a. publikasjonene «Et nyskapende og bærekraftig Norge» (St. meld. nr. 7 2008-2009), «Hinder och drivkrafter för tjänsteinnovation i offentlig sektor» (Tilväxtanalys, 2011) og «Tjänsteinnovationer i offentlig sektor», Vinnova, 2011). Samlet sett fins det likevel lite litteratur og forskning som har et egentlig tjensteperspektiv på innovasjon i offentlig sektor, og vår innsikt i kunnskapshull og forskningsbehov på området er derfor ganske beskjeden. Litteraturen og aktørdialogen viser sammen til en rekke behov for forskningsbasert kunnskap i relasjon til offentlige tjenester, uten at de nedenstående punktene kan ses som uttømmende:

- Det er behov for å øke forståelsen av tjenesteinnovasjoner og hva de kan tilføre offentlig sektor
- Behov for anvendbar forskning om styring og ledelse
- Tverrfaglighet i forskningen etterspørres
- Fokus på brukerne og brukerundersøkelser i gjennomføring av reformer og endringer
- Hva innhold i tjenester er, slik disse oppleves av brukerne og de ansatte
- Effektivitet og omkostninger for analoge vs. digitale tjenester
- Hvordan outsourcing av offentlige tjenester påvirker omkostninger, kvalitet og forutsetninger for innovasjon

Transport og samferdsel

Norge er i gang med å forberede en ny nasjonal transportplan som skal lede fram mot fornuftige beslutninger. En av utfordringene for miljøvennlig transport er å få gods fra vei til bane og kjøll.

Norge har mål om å redusere klimagasser med 30 prosent innen 2020 i forhold til utslipp i 1990. Hvordan skal vi da få til å få ned klimagassutslippene, samtidig som

godstrafikken øker kraftig? Forskning og innovasjon som resulterer i ny teknologi er svaret (Transport & Logistikk, 2011).

En av de viktigste oppgavene til transportsystemet er å transportere mennesker på en effektiv, trygg og miljøriktig måte. For å legge til rette for å øke andelen gående, syklende og kollektivreisende, er det blant annet nødvendig med flere sykkelveger, kollektivfelt og gode gangarealer. I de store byene vil det i stedet for utvidet vegkapasitet i større grad være nødvendig med en omprioritering av eksisterende vegareal som øker personkapasiteten og gjør transportsystemet i stand til å transportere flere mennesker innenfor samme vegareal. Dette er imidlertid konfliktfylte tiltak som i stor grad møter motstand, både internt og eksternt. (Statens Vegvesen, Innovativ transportplanlegging, 2012). Spørsmålet er hvordan forskning og innovasjon kan bidra til å skape nye løsninger og unngå konflikter som begrenser handlingsrom og muligheter.

I aktørdialogen fremheves det blant annet at samferdselspolitikken og praksis i Norge er svært lite innovativ. Det er mange og store ambisjoner og meget god forskning men lite handling, fordi man fra politisk side ikke tenker innovativt og ikke vil avsette ressursene som skal til.

Miljø, energi

Der er behov for kunnskap som kan bidra til å utvikle mer energieffektive og vedvarende energisystemer, som kan imøtekomme det stigende energibehov og begrense de negative miljøkonsekvenser som er forbundet med produksjon og forbruk av energi. Det er likeledes et stort og vedvarende behov for forskning som kan gi innsikt og redusere usikkerhetene omkring klimaforandringene og effektene av disse.

Utdanning

Et nytt Kunnskapssenter for utdanning er under oppbygging i Forskningsrådet. Senteret skal formidle resultater fra utdanningsforskningen og gjøre disse tilgjengelig for myndighetene og allmennheten. Senteret skal identifisere områder der det mangler kunnskap og foreslå ny forskning.

Senteret fungerer i relasjon til Forskningsrådets programplan for Utdanning 2020. Programplanen skisserer forskningsbehov innenfor fire bredt anlagte temaområder:

- Utdanningens mål, innhold, undervisning og arbeidsmåter
- Vurderingsformer, læringsprosesser og læringsutbytte i utdanningene
- Styring, ledelse og organisering av utdannings- og forskningsinstitusjoner
- Utdanning og samfunn

- Nye læringsarenaer

I aktørdialogen etterlyses det at man arbeider raskt med å realisere det nye kunnskapssenteret. Det er spesielt fokuset på samarbeidet mellom forskning, utdanningene og praksis som savnes. Man setter spørsmålstegn ved om dagens utdanningsløp er gode nok for å møte framtidens utfordringer? Likeledes vises det til at det er stort forskjell på hva man vet om god utdanning og hva som er praksis. Man vet således mye om hva som kjennetegner en god lærer og en god utdanningsinstitusjon, men kunnskapen brukes ikke. Det etterlyses også bedre innsyn i hva som skjer i klasserommet og hvordan det kan skapes mer innovasjon i arbeidsprosessene i utdanningssektoren. Det er også behov for mer forskning som kan følge elevenes vei gjennom systemet for å se hvordan det går med å bryte den sosiale arven og hva som virker og ikke virker – men her mangler indikatorer. Endelig etterspørres prosjekter som kan gi lærerne flere profesjonelle standarder. Argumentet fra en rekke aktører er at det er få almene standarder og for lite kunnskapsforankring mellom lærerne i dag.

IKT

Forskningsrådet har gjennom mange år hatt VERDIKT som det viktigste og største strategiske IKT-virkemidlet. VERDIKT har hatt som mål å adressere IKT-relaterte utfordringer med innovasjonspotensial i offentlig og privat sektor. Programmet utvikler og bygger kunnskap om hvordan IKT kan bidra til mer effektiv organisering, styring og finansiering. Programmet har vært en pådriver for mange viktige forskningsbaserte innovasjonsprosjekter.

VERDIKT har hatt fire fagsøyler som har representert programmets langsiktige faglige bredde gjennom hele programmets levetid:

- Brukergrensesnitt, informasjonsforvaltning og programvareteknologi
- Kommunikasjonsteknologi og infrastruktur
- Sikkerhet, personvern og sårbarhet
- Samfunnsmessige, økonomiske og kulturelle utfordringer og muligheter

Programmet er inne i sitt åttende av ti år og derfor er arbeidet med å forberede Forskningsrådets videre samlede satsing på IKT nå startet opp.

I den nettopp avsluttede evalueringen av grunnleggende norsk forskning innenfor informasjons- og kommunikasjonsteknologi framheves det, at det er for lite forskningsfokus på områdene IKT-sikkerhet, IKT i biovitenskap, industrielle roboter i farlige omgivelser og IKT i energi og kraftproduksjon i Norge. Mye av IKT-forskningen i Norge foregår rundt relativt smale områder som olje og gass og maritim teknologi. Man kan med rette spørre om ikke IKT-forskningen bør være bredere i Norge? Bør ikke IKT-forskning i relasjon til offentlig sektor styrkes mer da

den samfunnsøkonomiske betydningen av IKT er særlig stor innenfor offentlig sektor generelt og innenfor helsesektoren spesielt?

Flere av aktørene fremhever behov for mer IKT-forskning som kan bidra til utvikling av mer selvbetjeningsteknologi i offentlig sektor og teknologioverføring mellom sektorer som i dag er for dårlig.

Forvaltningsforskning, departementenes initierte forskning og bruken av evalueringer

Det fremheves i flere intervjuer og i aktørdialogen at Norge har klare kunnskaps-hull når det gjelder hvordan offentlig sektor utvikler og forandrer seg mer overordnet og for enkeltområder og institusjoner, betydningen for styringsformen, for medarbeiderne og for brukerne, borgerne og det politiske nivået. Forvaltningsforskningen beskrives nesten som fraværende når det for eksempel gjelder å beskrive hva det betyr at det opprettes offentlig enheter som nærmest skal fungere på private markedsvilkår med privat styre. Eller hva den omfattende digitalisering betyr for brukerne og borgernes rettigheter og kunnskap. Osv. Det fremkommer både et klart behov for mer aksjonsforskning og for forskere som arbeider med mere konkrete problemstillinger – bl.a. forskning på samhandling mellom stat og kommuner.

På samme vis fremheves det at man vet svært lite om hva departementenes forskningsutvalg faktisk driver på med fordi det ikke formidles noe til de andre departementene eller til offentligheten fra dette utvalget.

Endelig vises det både i litteraturen og i aktørdialogen til de mange evalueringer som gjennomføres hvert år av offentlige programmer, innsatser, aktiviteter og organisasjoner uten at det fins overblikk over resultatene og hva disse brukes til i offentlig sektor. Hvordan tilpasser den offentlige sektor seg mer eller mindre bevisst til resultater og anbefalinger fra forskere og konsulenter i disse evalueringene?

7 Forskningsrådets aktiviteter for innovasjon i offentlig sektor

7.1 Generelle aktiviteter

Forskningsrådet har i liten grad hatt offentlig sektor i et innovasjonsperspektiv som en definert målgruppe. En rekke *handlingsrettede programmer* har imidlertid vært rettet mot å gi offentlige myndigheter og institusjoner et kunnskapsgrunnlag for utvikling av policy eller systematisk endringsarbeid. I de *næringsrettede programmene* er det mange offentlige aktører som deltar, hovedsakelig som samarbeidspartnere eller konsortiedeltakere.

Det er nylig tatt i bruk en egen søknadstype – *Innovasjonsprosjekt i offentlig sektor (IPO)* – med formål å utløse FoU-aktivitet i offentlig sektor. Dette er FoU-prosjekter som er begrunnet ut fra de muligheter som åpner seg for innovasjon hos prosjektpartnere i offentlig sektor og deres brukere. Denne søknadstypen kan søkes av enheter i offentlig sektor, sammenslutninger av slike og organisasjoner som representerer offentlig sektor eller deres brukere.

Eksempler på systematisk forskning i kontakt med praksisfeltet har man bl.a. innenfor utdanningsfeltet og i visse deler av den kliniske forskningen. Eksempler på dette er programmene Praksisrettet FoU for barnehage, grunnopplæring og lærerutdanning – PRAKSISFOU (2005-2010) og Praksisrettet utdanning for læring (PRAKUT). PRAKSISFOU har hatt en ramme på 115 mill. kroner. Søknadene til programmene har hatt krav om at brukere av forskningsresultatene er med i prosjektene, f.eks. barnehager/skoler og kommuner/ fylkeskommuner. Lærerutdanningene må være representert i alle søknader til Praksisrettet utdanning for læring (PRAKUT) enten som prosjekteier eller medsøkere. Også innenfor klinisk forskning er det mange prosjekter med tett kontakt og kunnskapsoverføring mellom forskning og praksis. For mange av prosjektene er det likevel ikke en del av den uttrykte planen med prosjektet at det skal føre til konkrete endringer av praksis i den institusjonen der prosjektet er initiert eller rettet mot. Prosjektene inneholder som oftest heller ikke en tydelig vurdering av verdiendring som følge av endret praksis.

Strategiske høyskoleprosjekter – SHP – skal styrke forskning innenfor fagområder som høyskolene har et særlig ansvar for. En rekke SHP-finansierte prosjekter har

bidratt til økt kontakt med profesjonsområdene i regionene, så som skoler, barnehager og helseinstitusjoner. Flere av prosjektene arbeider med problemstillinger som er av anvendt karakter og nyttige for praksisfeltet.

En annen innsats som har fokus på praksisfeltet er VRI-programmet. Det er Forskningsrådets særlige satsing på innovasjon gjennom samhandling. VRI skal utvikle kunnskap om og evne til samhandlings- og innovasjonsprosesser i regionene og fremme forskningsbasert innovasjon i norsk nærings- og arbeidsliv. Samhandling handler om koordinering og gjennomføring av aktiviteter i en prosess der ingen enkeltperson eller institusjon har et totalansvar, og der koordinering og gjennomføring av aktivitetene må finne sted i dialog mellom aktørene. Samhandling skjer mellom og på tvers av ulike nivåer, organisasjoner, spesialiteter og profesjoner. Tillit og konkrete og langsiktige forpliktelser er sentralt. VRI er unikt og eksperimentelt ved at det kombinerer direkte bedriftsarbeid, innovasjons- og organisasjonsfaglig forskning og fokus på regional samhandling.

VRI er organisert som 15 regionale satsinger som dekker hele landet. Regionene prioriterer innsatsområder og innenfor disse bidrar VRI til at bedrifter hever sin kompetanse og innovasjonsevne ved å engasjere seg i forskningsbasert innovasjon og øke sin verdiskaping og konkurransekraft ved strategisk bruk av FoU.

For å utvikle sine spesifikke innsatsområder, bruker partnerskapet ulike verktøy:

- **Kompetansemegling** er en aktivitet der forskningsmiljø bistår bedrifter og offentlige virksomheter med å finne frem til rett FoU-kompetanse for utviklingsprosjekt.
- Gjennom **forprosjekt** kan bedrifter og offentlige virksomheter og FoU-miljø samarbeide om løsning av FoU-oppgaver.
- **Personmobilitet** er at forskere, næringslivsaktører og personer fra offentlig forvaltning i større grad deltar i hverandres virksomhet. Personmobilitet kan også gjelde studenters arbeid i og for bedrifter og offentlige virksomheter.
- **Dialogkonferanser, foresight, regionale læringsarenaer** og andre metodiske tilnærminger kan anvendes for å bidra til medvirkning i innovasjonsprosesser og utvikling av nye perspektiver i bransjer, nettverk og regioner.
- **Utprøving av nye arbeidsverktøy og metoder:** skreddersydde verktøy for regionens utfordringer.

VRI offentlig i Møre og Romsdal fokuserer på forskningsbasert innovasjon som forbedrer effektivitet og kvalitet i helse og sosialsektoren – det vil si at det er mer rettet mot organisasjons- og samhandlingsinnovasjon enn teknologi. De samme virkemidlene som i resten av VRI-satsingen benyttes, og å generere søknader til RFF MIDT står sentralt. En kompetansemeglingsaktivitet innenfor helse er også finansiert av RFF MIDT for Midt-Norge.

7.2 Prosjekter i Forskningsrådet med offentlige samarbeidspartnere

Forskningsrådet har gjennomgått sine FoU-prosjekter som kan gi en viss indikasjon på Forskningsrådets samlede portefølje av prosjekter med relevans for innovasjon i offentlig sektor. Utgangspunktet er innovasjons-, forsker- og kompetanseprosjekter som er eller har vært aktive i 2010 eller 2011 og der offentlig sektor deltar, enten som kontraktspartnere eller som samarbeidspartnere/konsortiedeltagere. Deltagelse fra offentlige aktører er her brukt som en indikator på innovasjonsrelevans. En slik indikator gir ikke et fullstendig korrekt bilde, men indikerer omfanget av innovasjonsrelevante prosjekter som Forskningsrådet støtter. Det vil sannsynligvis være innovasjonsrelevante prosjekter som ikke fanges opp gjennom en slik avgrensning.

Feilkilder til tross, i underkant av 200 prosjekter med støtte fra Forskningsrådet på mer enn 1,5 mrd. kroner over hele prosjektperioden kommer opp i et slikt utvalg. Prosjektene har en levetid fra 3-5 år, og gjennomsnittlig finansiering per år utgjør dermed ca. 3-400 mill. kroner.

Miljø, klima og energi er det mest dominerende området i denne oversikten. Det er imidlertid her slått sammen flere forvaltningsområder, både petroleumsforskning, energiforskning og klimaforskning, som alle er prioriterte områder i Forskningsrådet. Kompetanseprosjektene er særlig dominerende innenfor denne sektoren. En fjerdedel av disse igjen er innenfor RENERGI-programmet, og kraftselskaper utgjør en vesentlig del av samarbeidspartnerne.

Samferdsel/kommunikasjon er en annen stor kategori. Her ligger også IKT-prosjektene. Der utgjør innovasjonsprosjektene den største andelen. Samarbeidspartnere her er både kommuner og fylkeskommuner, som har ansvar for bane, vei og kollektivtilbud, og statlige aktører som Statens vegvesen, Jernbaneverket og kystverket.

Innenfor kategorien «annet» finner vi prosjekter innenfor så vel utdanning, barne- og familiesektoren, utenriks, næring og handel og kommunal- og regionalforvaltning.

7.3 Regionale forskningsfond

Regionale forskningsfond som forvaltes av fylkeskommunene, men der Forskningsrådet er en viktig bidragsyter, har offentlig sektor som en viktig målgruppe for sine midler. Det er foreløpig ikke gjort noen grundig analyse av i hvilken grad innovasjon i offentlig sektor fanges opp av regionale forskningsfond. I 2010 var det bevilgninger til innovasjonsprosjekter med offentlige kontraktspartnere bare i tre av sju fondsregioner, Nord-Norge, Oslofjordfondet og Vestlandet. Til sammen utgjorde disse bevilgningene 12,3 mill. kroner, eller ca. 7 prosent av totalt bevilget beløp. Selv om noen av de regionale kvalifiseringsprosjektene også har offentlige institusjoner som prosjektansvarlige, er det grunn til å si at søkningen fra og bevilgningene til offentlig sektor var mindre enn forventet.

7.4 Aktiviteter med særlig relevans for innovasjon i offentlig sektor

7.4.1 Helse

[Helse- og omsorgstjenesteprogrammet](#) har åpnet for støtte til forskningsdrevet og forskningsstøttet innovasjon. Formålet med programmet er, gjennom sin flerfaglige tilnærming til å identifisere de mest effektive måtene å organisere, lede, finansiere og levere helse- og omsorgstjenester av høy kvalitet på, redusere uønskede hendelser og ulik tilgang til helsetjenester, og gi bedre sikkerhet for den enkelte pasient og bruker.

[IT Funk](#) bidrar til å realisere målet om universelle grensesnitt og likestilling og aktiv samfunnsdeltakelse for alle, uansett funksjonsevne. Programmet støtter særlig forprosjekter og gir tilleggsbevilgninger for å integrere et fokus på universelt grensesnitt i pågående prosjekter.

[Brukerstyrt innovasjonsarena \(BIA\)](#) gir støtte til forskning i bedrifter som gjennomfører ambisiøse innovasjonsprosjekter. Mange av prosjektene som får støtte er relevante for offentlig sektor. Det kan være leverandører av medisinsk teknologi, velferdsteknologi, varer og tjenester innenfor bygg og anlegg og infrastruktur.

[Forskningsbasert nyskaping \(FORNY2020\)](#) støtter forskningsbasert nyskaping ved universiteter, høyskoler helseforetak og offentlige finansierte forskningsinstitutter til videreutvikling av forskning bl.a. innenfor helse, omsorg og med relevans for velferdsteknologi.

7.4.2 Utdanning

Forventningen om at utdanningsforskningen skal bidra til forbedring av utdanningssystemet er blitt stadig klarere formulert, både fra KD og i planene for Forskningsrådets handlingsrettede programmer. En gjennomgang av prosjektene i de to nåværende programmene ([UTDANNING 2020](#) og [PRAKUT](#)) viser at det er en rekke prosjekter i begge programmene som har som formål å forbedre utdanning og utdanningssystemet.

Man kan si at programmet [PraksisFOU](#) som ble igangsatt i 2005 representerte en nyskaping innenfor utdanningsforskning. Programmet skulle bidra til å kople sammen utdanning, praksis og forskning og på denne måte utvikle kunnskap for bruk i utdanningssektoren. Deltakelse fra lærerutdanning og samarbeidsavtale med brukere (kommuner, lærere) ble stilt som krav til prosjektene. Sluttrapporten fra programmet konkluderer med at denne modellen er vellykket, selv om det også er en del utfordringer, blant annet knyttet til selve organiseringen av slike prosjekter og til den videre spredning og allmengjøring av resultatene. Publikasjonen «Funn i praksis», som oppsummerer resultatene fra programmet, er sendt ut til alle landets lærerutdanningsinstitusjoner.

Praksisrettet utdanningsforskning videreføres i [PRAKUT](#), og Forskningsrådet tar sikte på å bruke denne modellen også innenfor helse- og sosialfag.

[Nasjonal forskerskole for lærerutdanning \(NAFOL\)](#) er finansiert av Forskningsrådets programmer og skal styrke kvaliteten i alle typer lærerutdanning gjennom en satsing på organisert forskerutdanning i et nasjonalt nettverk av samarbeidende institusjoner. I alt 24 norske høgskoler og universiteter er med i nettverket.

Etter oppdrag fra KD gikk Forskningsrådet i 2010 i gang med å etablere et [Kunnskapssenter for utdanning](#). Senterets hovedoppgaver er å gjøre norsk og internasjonal utdanningsforskning tilgjengelig i en database, slik at kunnskapen lettere kan anvendes av beslutningstakere og andre brukere innenfor utdanningssektoren. Lignende sentre fins i andre land, som Storbritannia, Danmark og Canada. Gjennom samarbeid med sentre i andre land kan ressursene utnyttes bedre og forskningen kan få et bredere nedslagsfelt.

Gjennom SkatteFUNN-ordningen støttes en del prosjekter som utvikler læremidler for utdanningssektoren, særlig IKT-baserte redskaper. Generelt er det stor etterspørsel både fra KD og sektoren selv etter FoU som kan bidra til å forbedre praksis.

7.4.3 IKT

[Kjernekompetanse og verdiskaping i IKT \(VERDIKT\)](#) har hatt som målsetting å kunne adressere IKT-relaterte utfordringer med innovasjonspotensial i offentlig så

vel som i privat sektor. Programmet utvikler og bygger kunnskap om hvordan IKT kan bidra til mer effektiv organisering, styring og finansiering innenfor offentlig forvaltning og tjenesteyting. Programmet har vært en pådriver for forskningsbaserte innovasjonsprosjekter i offentlig sektor og har både prosjekter for IKT-baserte endringer, ledet av offentlige aktører og prosjekter ledet av leverandører i samarbeid med offentlig sektor. Mange prosjekter er innenfor e-helse, interoperabilitet i statlig sektor og mellom stat og kommune og e-tjenester mot innbyggere og næringsliv.

7.4.4 Energi/miljø

[Forskning, utvikling og demonstrasjon av CO2-håndteringsteknologi \(CLIMIT\)](#)
[Fremtidens rene energisystem \(RENERGI\) og Forskningscentrene for miljøvennlig energi \(FME\).](#)

Energisektoren er i dag i stor grad privatisert, og private aktører dominerer bildet. Samtidig er energimarkedet sterkt offentlig styrt ved hjelp av ulike former for reguleringer. FME-ene og RENERGI- og CLIMIT-programmenes innovasjonsprosjekter danner viktig grunnlag for utformingen av disse reguleringene. Det offentlige ønsker samtidig å være forbilde for effektiv bruk av ren energi i blant annet bygge- og transportsektoren. Resultater fra anvendt forskning blir derfor implementert i offentlig sektor, og offentlig sektor bidrar som samarbeidspartnere i prosjekter.

[PETROMAKS, DEMO 2000, Økt verdiskapning i naturgasskjeden \(GASSMAKS\), Samfunnsvitenskapelig petroleumsforskning \(PETROSAM\).](#)

Disse programmene bidrar på hver sin måte å drive frem innovasjon og demonstrasjon som er av stor betydning for teknologi, strategi- og politikkutforming knyttet til fremtidig virksomhet på norsk sokkel. Offentlige aktører deltar i samarbeidskonsortier innen enkelte av de petroleumrelaterte prosjektene.

[Klimaendringer og konsekvenser for Norge \(NORKLIMA\).](#)

Programmet bidrar med viktig kunnskap om hvordan samfunnet og det offentlige skal tilpasse seg vår tids klimaendringer.

7.4.5 Transport

[Næringslivets transport og ITS \(SMARTRANS\)](#) er et forskningsprogram som har gitt næringslivet og myndighetene kunnskap om reduksjon av avstandskostnader, overføring av godstransport fra veg til sjø og bane samt smartere, sikrere og mer miljøvennlig og effektiv transport. Programmet har i hele programperioden lagt vekt på tett samarbeid mellom forskning, næringsaktører og relevante offentlige aktører når det gjelder forskningsdrevet og forskningsstøttet innovasjon. Inn-

holdet i innovasjonsprosjektene og fordelingen av forventet verdiskaping i sektoren har vært avgjørende for om det er en bedrift eller en offentlig aktør som har sittet i førersetet i prosjektene.

RENERGI omfatter også miljøvennlig transportteknologi.

7.4.6 Forskningsrådets internasjonale strategi

Forskningsrådets internasjonale strategi inneholder ingen særskilte prioriteringer knyttet til innovasjon i offentlig sektor. Men flere av de generelle målene er relevante for dette:

- Økt kapasitet og kvalitet i norsk forskning gjennom å delta i det europeiske forskningsområdet og samarbeide med de beste forskningsnasjonene
- Sikre tilgang til internasjonal kunnskapsproduksjon
- Bli en ledende kunnskapsnasjon på noen områder
- Styrke næringslivets konkurransevne

Ut over dette vil både EUs forskningspolitikk og EUs sektorpolitikk på ulike områder være viktige rammebetingelser for norsk politikkutforming.

8 Slik realiseres visjonen og offentlig sektors potensial

8.1 Innledning

Forskningsrådet jobber med å styrke sin innsats for innovasjon i offentlig sektor. En visjon der Forskningsrådet tar en rolle som pådriver for en offentlig sektor som bruker og lærer av forskning, og et forskningssystem som bringer fram gode og relevante løsninger for ny praksis i offentlig sektor, kan være et viktig utgangspunkt. Offentlig sektor i Norge har et stort potensial for å være innovativ og fremme kvalitet og effektivitet både i offentlig og privat sektor, og forskningen, forskningsmiljøene og Forskningsrådet kan gi viktige bidrag.

Målene i Forskningsrådets innovasjonsstrategi tilsier at offentlig forvaltning skal forske mer og det skal sikres at resultatene i bred forstand kommer samfunnet til nytte. Det er også klart at det må sikres et samspill mellom aktører. Forskningsrådet skal i større grad enn før stimulere til mangfold og tverrfaglighet i forskningen. Potensialet i investeringene innenfor IKT, bioteknologi og nanoteknologiene gir store muligheter for offentlig sektor, og det er nå viktig å legge til rette for at potensialet i investeringene kan realiseres. Norge skal fremme forskning som setter sluttbrukeren i sentrum og øker mulighetene for at forskningen kan gi nye og bedre løsninger for samfunnet. Det blir viktig å forbedre og effektivisere de offentlige tjenestene og styrke samspillet mellom forskning, politikkutvikling og forvaltning.

Visjonen kan realiseres gjennom iverksettelse av en rekke konkrete handlingspunkter med tilhørende bruk av virkemidler. De grunnleggende virkemidlene som Forskningsrådet kan ta i bruk angår finansiering av forskning, rådgivning for myndigheter og forskningssystem og som arrangør av møteplasser for spredning av ny kunnskap og dialog mellom aktører i innovasjonssystemet.

I det følgende anbefales en rekke handlingspunkter som kan være bærende elementer i Forskningsrådets strategi for innovasjon i offentlig sektor. Utgangspunktet for å anbefale disse handlingspunktene er erfaringene med barrierer, drivere og andre forutsetninger beskrevet i dette kunnskapsgrunnlaget.

Vår forståelse er at implementering og spredning av forskning innenfor offentlig sektor krever en tett integrering av Forskningsrådets rolle som finansør, rådgiver og møteplassarrangør og utvikling av en rolle som «kunnskapsmegler» og utvikler

av samspill mellom aktører. Før vi gjennomgår forslagene til handlingspunkter vil vi kort redegjøre for erfaringsgrunnlaget fra tidligere programmer og satsninger for forskning på innovasjon i offentlig sektor, i form av FIFOS- og VIOS-satsningene fra 2002-2008. Satsningene ble evaluert av DAMVAD i 2010.

8.2 Erfaringer fra tidligere satsinger

Norge har tidligere enn de fleste andre land gjort seg erfaringer med å forske på innovasjon i offentlig sektor. Det er viktig at man lærer av de tidlige erfaringene. Med FIFOS- og VIOS-satsningene (2002 – 2008) hadde man ambisjonen å bygge kunnskap om innovasjonsprosesser og forskningsbasert innovasjon i offentlig sektor. I tillegg skulle det bidra til kunnskap for å stimulere innovasjon. VIOS var tenkt som et tiltak for å finansiere innovasjonsprosjekter i offentlig sektor. Disse tiltak fikk imidlertid ikke finansiering i tråd med ambisjonene, og evalueringen ga læring om hva som må gjøres annerledes for å komme i mål med fremtidige satsninger.

Overordnet sett var intervensjonslogikken bak de to satsningene ikke gjennomtenkt – dvs. at man ved å gi penger til forskning kunne skape innovasjon i offentlig sektor. De politiske målsetningene ble ikke oversatt til hensiktsmessige, realistiske mål; man tok derfor heller ikke de rette virkemidlene i bruk; input (finansieringen til programmet) led under at programmets organisering kom dårligt ut fra start (herunder bl.a. pga. problemene med intervensjonslogikken, men også pga. den manglende involvering av sentrale interessenter).

Designet av FIFOS var basert på en urealistisk tilgang til innovasjon. På tross av god forståelse i Forskningsrådet av at innovasjonsprosesser ikke er lineære men mer sirkulære, har man ikke tatt konsekvensen av hvilken betydning dette har for design av et program som skal understøtte innovasjon i offentlig sektor.

FIFOS var i høy grad basert på en lineær innovasjonsforståelse, hvor man antok at man ved å investere midler i forskning ville kunne generere innovasjon og fornyelse i offentlige sektor. Man forholdt sig således ikke til alle mellomregningene, kanskje fordi man på det tidspunkt ikke hadde alle forutsetninger for å gjøre det. I tillegg antok man at man kunne oppnå resultater på relativt kort tid. I virkeligheten burde man kanskje ha støttet forskning i offentlig innovasjon eller støttet innovasjon i offentlig sektor gjennom samspill mellom forskere og brukere i den offentlige sektor.

8.3 Nye handlingspunkter

Selv om vi vet at innovasjon ikke er en lineær prosess, så tar innovasjonspolitiske virkemidler allikevel ofte utgangspunkt i en lineær forventning om at midler til

forskning på ett tidspunkt gir innovasjon. Det kan slik sett kanskje være fornuftig nok. Men man skal ta hensiktsmessige innovasjonspolitiske virkemidler i bruk. Hvis man vil fremme/understøtte (forskningsdrevet) innovasjon i offentlig sektor, hvilke virkemidler skal så til? Hvordan understøtter man på effektivt vis komplekse innovasjonsprosesser som krever (a) interaksjon mellom forskere og brukere, (b) oversettelse, videreutvikling og nyttiggjørelse av forskningsbasert kunnskap, (c) praksisforankret kunnskap om utfordringer, prosess og implementering mv.?

Hvilke krav stiller offentlig innovasjon til virkemiddeldesign? Hvor kan Forskningsrådet gjøre (størst) forskjell og hvordan kan offentlig sektors egen kunnskapsutvikling stimuleres? Hvordan kan Forskningsrådet bidra til at kunnskapen som utvikles blir spredd og implementert? Hva kan Forskningsrådets rolle være som henholdsvis:

- Finansiør
- Rådgiver
- Møteplassaktør
- Kunnskapsspreder/-formidler
- Nasjonal og internasjonal kunnskapsutvekslingaktør
- Mediator/nettverksbygger
- Implementeringspådriver
- Skaper av samspill mellom offentlig-privat sektor
- Ivaretaker av innovasjonsstrategiens hovedgrep: spiss-bredde-nytte

Forskningsrådets innovasjonsstrategi understreker at Forskningsrådet må ha en arbeidsform og virkemidler som er rettet mot både *spiss*, *bredde* og *nytte*.

Med *spiss*-perspektiv i offentlig sektorsammenheng menes å:

- a) utvikle forskningsmiljøer av internasjonal toppklasse som forstår innovasjon i offentlig sektor og som aktivt bidrar til innovasjon i offentlig sektor
- b) stimulere offentlig sektor til internasjonalt forskningssamarbeid innenfor prioriterte områder
- c) stimulere utvikling, tilpasning og utprøving av nye tjenester og ny teknologi for helse- og velferdssektorene
- d) arbeide for bedre samspillet for innovasjon innenfor helse- og velferdssektoren sammen med helseforetak, kommunesektor og næringslivet
- e) arbeide for at profesjonsutdannelse og -utøvelse knyttet til helse og velferd blir mer forskningsbasert

Med *bredde*-perspektiv i offentlig sektorsammenheng menes å:

- a) stimulere til økt bruk av forskning og forskningsresultater for innovasjon i systematisk utvikling av offentlig sektor. Vi trenger flere forskningsprosjekter

der aktører i offentlig sektor er i førerretet og innovasjonsprosjekter der forskningsmiljøer deltar aktivt

- b) styrke forskningen innenfor kunnskapsintensiv tjenesteyting i offentlig sektor
- c) arbeide for å videreutvikle samspillsaktiviteter og stimulere til nye nettverksdannelser, særlig i offentlig sektor
- d) involvere samfunnsvitenskap og humanioramiljøene mer i innovasjonsarbeid i offentlig sektor

Med nytte-perspektiv menes å:

- a) få implementert resultater fra forskning og innovasjonsarbeidet. En av de store utfordringene i offentlig sektor er at nye, relevante løsninger identifisert i innovasjonsprosjekter ikke blir videreført til en implementeringsfase blant annet fordi ressursene er brukt opp og/eller at offentlig aktører mangler insentiver. Realisering av ideer fra prosjekt til implementering krever mer systematisk dialog og samhandling mellom offentlige utøvere og brukere og økte midler til eksperimentering, pilot-, verifikasjons- og demonstrasjonsprosjekter
- b) prioritere innovasjonsforskning for politikkutforming
- c) sikre strategisk forankring hos kontraktspartnere og konsortiedeltakere
- d) prioritere bevilgninger og vurdere nye virkemidler til forsøksvirksomhet i offentlig sektor
- e) medvirke til å formidle at forskning gir resultater og har effekter for samfunnet
- f) arbeide for at det utvikles insentiver for innovasjon i og fra forskningsinstitusjonene

Med utgangspunkt i disse spiss-bredde-nytte perspektiver for offentlig sektor presenteres i det følgende noen mulige nye innsatspunkter for Forskningsrådet.

8.3.1 Kommunesektorens innovasjonsutfordringer

Norske kommuner står overfor en rekke store utfordringer som krever handling. Norge har en av verdens høyeste ressursbruk men det settes i økende grad spørsmål ved om *resultatene* også er i verdenstoppen. I fremtiden vil behovene øke mens ressursene vil avta. KS har etablert en Innovasjonsallianse for kommunesektoren, som gjennom dialogmøter har fremhevet en rekke av de viktigste aktuelle utfordringer som må løses:

- Kriseforståelsen er ikke utbredt; manglende forståelse av innovasjon
- «Ryggen fri-ledelse» hindrer innovasjon; styrer på aktivitet, ikke resultat
- Kommunestrukturen, kommunenes størrelse
- Oppgavefordelingen mellom kommune og stat
- Skape vi-følelse blant ledere med selvstendig budsjettansvar
- Evne til å ta i bruk ny teknologi

- Skape klimanøytrale lokalsamfunn
- Det flerkulturelle samfunnet
- Sammenhengen folkehelse – by-/tettstedsutvikling
- Involvere brukere og innbyggere i jakten på bærekraftige løsninger

Kilde: «Innovasjonsalliansen – en del av løsningen». Presentasjon av Halvdan Skard og Sigrun Vågeng, 25. mars 2010.

Kommunesektoren etterspør reelle og kraftige nok virkemidler for å innfri behovet for støtte og risikoavlastning for innovasjonsprosesser i forhold til den samlede kommunale oppgaveporteføljen. Det etterspørres økt kompetanse på alle nivå, hvilket ses som avgjørende for at man lykkes med å arbeide både strategisk og praktisk med innovasjon i kommunene. KS ønsker en innovasjonsutdanning for kommunal sektor – en praksisnær kompetanseheving på flere nivå, med utgangspunkt i kommunesektorens reelle behov og utviklet i samarbeid med sektoren selv.

Kilde: Riche Vestby/KS: «Hvordan arbeide med innovasjon i kommunesektoren», 2011.

Midler til forskning fordeles i stor grad etter fagområde, eller i forhold til sektoransvar. Mye av forvaltningsansvaret og ansvaret for de offentlige tjenesteleveransene er lagt til kommunene. Økt satsing på forskning og mekanismer for spredning av forskningsresultater som tar utgangspunkt i kommunenes utøveransvar, som trekker på flere fag og disipliner, som involverer sluttbrukere og som har implementering av nye skalerbare verdiskapende løsninger som mål, framstår som et viktig satsingsområde.

8.3.2 Innovasjon i Helse og omsorg

«Helse- og omsorgstjenesten er 1/5-del av statsbudsjettet og har over 200 000 ansatte[.....] Utviklingen med flere eldre og flere med kronisk sykdom gjør at flere vil trenge helse- og omsorgstjenester. Samtidig blir det færre arbeidsføre til å yte hjelpen. Derfor må vi finne nye måter å arbeide på i helsetjenesten og nye måter å samarbeide på. Utviklingen er rett og slett ikke bærekraftig – vi har verken personell eller ressurser til å fortsette som i dag.» Dette sa Helse- og omsorgsminister Anne-Grete Strøm-Erichsen i sin tale ved åpningen av samhandlingskonferansen i Tromsø 25. mai 2010. Uttalelsen gir en svært god beskrivelse av utfordringene og behovet for innovasjon i helse- og omsorgssektoren i Norge. Samtidig, slik det påpekes av Hagenutvalget, utgjør forskningsmidlene for omsorgssektoren foreløpig langt under en promille av totalbudsjettet.

Forskning og innovasjon må i større grad bli et virkemiddel for utviklingen av offentlig sektor, særlig innenfor helse-, omsorgs- og velferdstjenestene.

Forskningsrådet peker på helse og omsorg som tjenestesektorer hvor forskning kan spille en større rolle. Samtidig er det tydelig at helse- og omsorgstjenester utgjør viktige områder for norsk samfunnsforskning.

Forskningsrådet arbeider for å stimulere til resultater innenfor Handlingsplanen for innovasjon og næringsutvikling og i Samhandlingsreformen. Målet er også å fremme økt deltakelse fra offentlige virksomheter i innovasjonsprosjekter i ulike programmer, nasjonalt og regionalt. Forskningsrådet vil stimulere til nettverksbygging og erfaringsutveksling og vil ta i bruk Offentlig styrte innovasjonsprosjekter og demoprojekter/’Living Labs’.

Kilde: «Hvordan Forskningsrådet stimulerer innovasjon i helse og omsorg», Eirik Normann og Trond Knudsen, Divisjon for innovasjon, Forskningsrådet, 2011.

8.3.3 En bærekraftig offentlig sektor

Miljø og klima

Det trengs mer kunnskap bl.a. om klimapolitikk og implementering av effektive virkemidler og insentiver for raskere implementering av lavutslippsteknologi. Det trengs helhetlig forskning på konsekvenser, risiko og sårbarhet og på samfunnets tilpasning gjennom målrettede tiltak i næringer og offentlig forvaltning. Naturbaserte næringer, infrastruktur i bygg og anlegg (industribygg, offshore installasjoner osv.), transport og energi, er sårbare både for de gradvise endringene og for ekstremvær, og har store konsekvenser for offentlig sektor, ikke minst i kommunene.

Bygg og anlegg for framtida

Forskerne tydeliggjør selv utfordringene og potensialene for forskning på bygg og anlegg. «14 prosent av alle yrkesaktive i dette landet sysselsettes innenfor dette feltet, og den årlige omsetningen er på svimlende 400 milliarder kroner [...] Her brukes nær 40 prosent av alle materialressurser og 40 prosent av all produsert energi. Videre fører den til 40 prosent av alt avfall til deponi og 40 prosent av alle menneskeskapt klimagasser. Greier en å gjøre betydelige endringer her, vil det ha enorm betydning for om samfunnet får en bærekraftig utvikling.»

Kilde: Per Jostein og André Bohne, NTNU, Institutt for Bygg, Anlegg og Transport. Adresseavisens kronikk, 2. des. 2008.

Allikevel er det slik at det forskes lite på dette store og viktige feltet. Det skyldes blant annet at bygg- og anleggsnæringen i stor grad består av små firma og bedrifter som verken har kompetanse eller ressurser til å satse på dette.

Bærekraftige transportsystemer

Forskningsrådets totale innsats innenfor transportområdet utgjør om lag 2,7 prosent av budsjettet og er konsentrert om næringslivets transport til lands og til vanns. Landtransport, luftfart og andre mobile kilder bidrar vesentlig til klimautslipp og er sterkt relatert til velstandsutviklingen og forbruksvekst.

Det krever ny kunnskap, og mye forskning for at vi skal klare å snu utviklingen. Infrastruktur, IT-baserte logistikk-løsninger og trafikkplanlegging er derfor også viktige forskningsområder i relasjon til offentlig sektor.

Effektivisering og kvalitet i offentlig sektor

Generelt gjelder at forskning for effektivisering og forenkling og vil være en gjennomgående problemstilling for hele offentlig sektor. IKT og logistikk er et område av stor betydning i denne sammenheng. Også muligheter for framtidig næringsutvikling og offentlig sektor som et marked for næringslivet er en viktig og gjennomgående problemstilling.

8.3.4 Næringsutvikling for innovasjon i offentlig sektor

Innovative offentlige innkjøp

Offentlige innkjøp av varer og tjenester utgjør over 15 prosent av BNP i Norge. Her fins et potensial for å få fram helt nye løsninger som, i tillegg til å gi bedre tjenester til innbyggerne og innsparing for det offentlige ved at varer og tjenester leveres bedre og mer effektivt, kan gi grunnlag for ny næringsutvikling.

Forskning og utvikling kan spille en rolle ikke minst i forhold til «førkommersiell forsknings- og utviklingsarbeid», der man stimulerer til utvikling av produkter og tjenester som ennå ikke er tilgjengelig på markedet. Utvikling av modeller for dette og avklaring av hvilken rolle forskningsmiljøene kan spille, er en viktig problemstilling.

Det mangler en aktør i det norske offentlige virkemiddelapparatet, som kan påta seg rollen som aktiv rådgiver og formidler av kunnskap for offentlige innkjøpere og leverandører for hvordan forskningen kan inngå og levere kunnskap til offentlige innkjøpsprosesser – særlig i den førkommersielle fasen. I dag ivaretas denne rolle mer tilfeldig og ad hoc. Det er ingen per i dag som formelt utfyller denne rollen, med ansvar for hele offentlig sektor.

Forskningsrådet kan opprette en rådgivningsenhet som kan ivareta denne rollen.

Velferdsteknologi

Forskningsrådets hovedprioritering «Flere aktive og sunne år», utvikling av et nytt stort program «Gode og effektive tjenester», oppfølging av samhandlingsreform og forslag om innovasjon i omsorg (Hagenutvalget), herunder forskningsutfordringer med relevans til velferdsteknologi, er sentrale stikkord for innovasjonsatsingen i Forskningsrådet innenfor dette feltet. Kvalitet fra et sluttbrukerperspektiv er et viktig.

Flere aktører fremhever behovet for å etablere et velferdsteknologisk showroom hvor forskere, leverandører og praktikere kan arbeid sammen om å fremvise mulighetene på det velferdsteknologiske feltet.

8.3.5 Kunnskapssystemet for offentlig sektor

Sentre for forskningsdrevet innovasjon innenfor offentlig sektor og en egen doktorgradsordning, med basis i offentlige virksomheter etter modell av Næringsph.d., kan være aktuelle virkemidler for å styrke kunnskapssystemet for offentlig sektor. En slik ph.d.-ordning bør være felles for statlige etater, direktorater og kommunale virksomheter – blant annet innenfor helse og omsorg, transport, utdanning, kommunalteknikk og energiforsyning. En senterordning må på sin side bidra til å utvikle noen sterke miljøer, med tett kobling til internasjonal kunnskapsfront og med evne og kompetanse til å møte offentlig sektors kunnskapsbehov i tett samspill med offentlige aktører, frivillige organisasjoner og relevant næringsliv.

Fremragende kunnskapsmiljøer og insentiver i forskningssystemet

Norge bør skape et toppmiljø i form av et senter innenfor forskning for innovasjon i offentlig sektor. Et norsk senter for offentlig innovasjon kan etableres med formål å utvikle og anvende kunnskap om innovasjon i offentlig sektor og skape interaktiv og policy-orientert forskning, rådgivning, kunnskapsoverføring og interaktiv kommunikasjon mellom forskere, praktikere og brukere. Senteret kan fokusere på komplekse problemstillinger innenfor digitalisering av offentlig forvaltning, komplekse offentlige styringsprosesser, e-demokrati, organisatoriske spørsmål samt en lang rekke andre temaer og områder som skaper utfordringer og/eller gir potensialer for innovasjon i offentlig sektor i Norge.

Metodene som anvendes kan være både praktiske forsøk, anvendt vitenskap samt grunnleggende forskning hvor det samlede mål er å oppnå kunnskap av høy kvalitet.

Et slikt senter kan med fordel etableres som et samarbeid bestående av ledende norske forskningsmiljøer på området, relevante private organisasjoner, kommunesektoren og statlig sektor.

Mange profesjonsutdanninger er ikke i tilstrekkelig grad forskningsbasert, og kontakten med forskningen i profesjonsutøvelsen er for svak. Dette er en ulempe for den faglige utviklingen og en stor hindring for generalisering og spredning av innovasjon. Det må satses på ordninger som kobler forskning, utdanning og praksis

Utdanningssektor/skole

Praksisrettet utdanningsforskning er et sentralt område for utvikling av kvalitet i utdanningen og for «best practice» om hvordan utdanningen bør organiseres. Utdanningssektoren er også en viktig spredningsmekanisme for ny kunnskap og kan utnyttes bedre gjennom mer systematisk etterutdanning for lærere. Utstøtelsesmekanismer fra videregående opplæring er et sentralt tema innenfor «flere aktive og sunne år». Det kan her også handle om å gjøre profesjonsutdannelse og -utøvelse mer forskningsbasert

Norske samfunnsvitenskapelige miljøer må ta en sterkere rolle i utviklingen av nye løsninger innenfor statlig og kommunal sektor. Dagens insentiver og meritterings-systemer kan hemme kunnskapsmiljøenes prioritering av mer aksjonsrettet forskning, initiert av aktører innenfor offentlig sektor. Innovasjon i offentlig sektor krever ofte kompetanse fra flere fag og disipliner. Vurdering av insentiver og meritteringssystemer med tanke på innovasjonsbehov i offentlig sektor er et viktig oppfølgingsområde for forskningspolitikken.

8.3.6 Pott til offentlige eksperimenter og demonstrasjonsprosjekter

For å kunne realisere de mange gode prosjekter, ideer og resultater i offentlig sektor må noe gjøres for å skape insentiver, muligheter og oppmerksomhet. Det foreslås å etablere en pulje hvor offentlige aktører kan søke om støtte til å eksperimentere med og demonstrere nye løsninger i offentlig sektor. Med den finansielle støtten skal det samtidig følge en juridisk støtte som kan hjelpe den offentlige støttemottaker med å sikre at loven overholdes selv om den nye løsning implementeres.

8.4 Mulige virkemidler

Når det gjelder etableringen av et toppmiljø innenfor forskning for innovasjon i offentlig sektor, kan SFI-ordningen brukes som virkemiddel. Denne ordningen ble opprettet for å styrke innovasjon gjennom satsing på langsiktig forskning i et nært

samarbeid mellom forskningsintensive bedrifter og fremstående forskningsmiljøer. Det vil også forutsette samfinansiering mellom aktørene og Forskningsrådet.

Andre aktuelle virkemidler fra Forskningsrådets side kan være Innovasjonsprosjekt i offentlig sektor (IPO), «Offentlig ph.d.» etter modell av Nærings-ph.d., kompetansemegling og andre samspills-, mobilitets- og nettverksvirkemidler (VRI-offentlig sektor).

VRI-offentlig sektor kan ha de rette mekanismene for å få forskning og innovasjon sterkere inn i offentlig sektor generelt og velferdsteknologi spesielt:

- VRI er regionalt basert, opererer ut fra regionale behov og mobiliserer i hele landet
- VRI ser innovasjon ut fra et systemperspektiv/triple helix og bygger strukturer som utvikler det regionale innovasjonssystemet
- VRI etablerer møteplasser som øker evnen til samhandling og danner en velforankret plattform bygd på tillit og konkrete og langsiktige forpliktelser for å løse regionalt baserte problemstillinger og utvikle det tilhørende regionale næringslivet
- VRI har verktøy som mobiliserer til forskning og er en «øvingsarena» når det gjelder forskning
- VRI øker kunnskapsgrunnlaget for forskningsbasert innovasjon i næringslivet

VRI er nå inne i sin andre periode og starter tredje periode fra 2014. Midlene er fordelt for inneværende periode, men strukturen som er bygget opp i alle regioner gjør det enkelt å igangsette pilotprosjekter eller forsterke eksisterende aktivitet ved eventuell styrking av budsjettene. Fra 2014 vil nye regionale satsinger igangsettes. Forskningsrådet vurderer i VRI ikke hvilke satsingsområder regionene velger å gå inn i. Dette forankres i regionale planer og strategier. Det er imidlertid stor interesse for offentlig sektor og videre aktivitet på dette området i mange regioner, og de kan på ulike måter velge å ha ekstra fokus på dette området.

De mobiliseringsmekanismene som er etablert synes å fungere fordi de tar utgangspunkt i regionale behov som spres gjennom en systematisk, nasjonal læringsarena. Det er fokus på å etablere gode møteplasser som utvikler konkrete og langsiktige forpliktelser for å løse regionalt baserte problemstillinger. Det er gjennom disse aktivitetene etablert en «øvingsarena» for forskning og som også styrker kunnskapsgrunnlaget for forskningsbasert innovasjon i næringslivet i regionene.

Appendiks Intervjupersoner

Hege Nilssen, Divisjonsdirektør for analyse og vurdering, Utdanningsdirektoratet

Espen Simensen, IKT-direktør, Posten Norge

Riche Vestby, Rådgiver, Kommunesektorens organisasjon, KS.

Lisbeth Hammer Krog, Ordfører i Bærum kommune

Bjørn Grønli, Innovasjonssjef, Helse Sør-Øst

Toril A. Nagelhus Hernes, Research Director, SINTEF

Bjørne Grimsrud, Avdelingsdirektør FoU, Statsbygg

Stein Lier-Hansen, Adm. direktør, Norsk Industri, Transport og Logistikk

Nina Sverdrup Svendsen, Utredningssjef, Akademikerne

Ivar Munch Clausen, Rådgiver, Akademikerne

Vivi Lassen, Assisterende direktør, DIFI

Per Melchior Koch, Spesialrådgiver, Innovasjon Norge

05 June 2012

Litteraturoversikt for Innovasjon i offentlig sektor

Utarbeidet av Forskningsrådet og
DAMVAD

Vedlegg 1



Innhold

1	INTRODUKSJON TIL OVERSIKT OG FRAMGANGSMÅTE	1
2	HOVEDTEMAENE I LITTERATUREN PÅ FELTET	3
3	ANNOTATED BIBLIOGRAPHY.....	7
3.1	Offentlige utredninger	7
3.1.1	Norske offentlige utredninger	7
3.1.2	Utenlandske offentlige utredninger	20
3.2	Akademiske artikler.....	35

1 Introduksjon til oversikt og framgangsmåte

Som en sentral del av prosjektet med å utvikle et kunnskapsgrunnlag for innovasjon i offentlig sektor, vil vi lage en oversikt og gjennomgå tidligere studier på feltet.

Litteraturgjennomgangen vil for det første være basert på artikler i vitenskapelige tidsskrifter. Dernest vil vi søke etter relevante publikasjoner av eller i tilknytning til offentlige myndigheter, nærings- eller arbeidstakerorganisasjoner og andre.

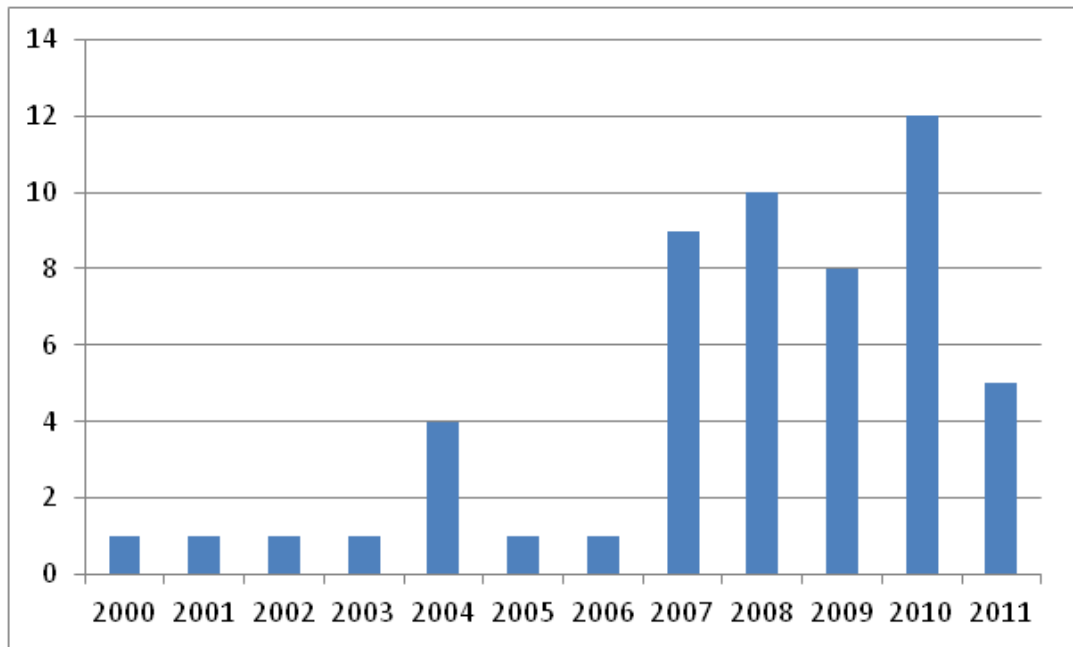
Gjennomgangen av tidsskriftartikler vil bli gjennomført i følgende trinn:

- a) Først et litteratursøk for publikasjoner som bruker den bibliometriske databasen Social Science Citation Index (SSCI), en del av ISI Web of Science administrert av Thomson Innovation. Denne databasen inneholder bibliometrisk informasjon om publikasjoner i internasjonalt anerkjente, fagfellevurderte vitenskapelige tidsskrifter i samfunnsvitenskapene. Databasen er søkt for tidsperioden 2000 til 2011, ved hjelp av søkeord.
- b) Basert på skanning av de identifiserte artiklene, vil artikler som faller inn under omfanget av gjennomgangen bli identifisert.
- c) Da vil artiklene bli lest gjennom og kategorisert med tematiske fokusområder og sektorfokus som er dekket.
- d) Et kort sammendrag av hver artikkel vil bli produsert i form av en annotert bibliografi.
- e) Etter lesing og sammendrag av alle artiklene og studier vil vi identifisere hva som blir diskutert i forhold til temaene i dette prosjektet.

For den bibliometriske analysen har vi etter en del søkninger og svært omfattende artikkellister der mange artikler viste seg ikke å være relevante, besluttet å bruke en restriktiv søkestreng. Søkestrengen forutsetter at alle publikasjoner må inneholde ordene *public sector innovation* enten som en setning i abstraktet eller i en vilkårlig rekkefølge i tittelen.

Figur 1 viser utviklingen for de siste 12 år fra 2000 til 2011 (begge år inklusive) i antallet publikasjoner. I alt 55 artikler publisert i web of Science indekserte tidsskrifter har kunnet identifiseres med den anvendte søkestreng.

Figur 1 Offentlig sektor innovasjon publikasjoner, 2000-2011, indeksert



Kilde: Web of Science, 2012.

2 Hovedtemaene i litteraturen på feltet

I det følgende beskrives kortfattet en rekke av de mest fremtredende tema i offentlige utredninger og akademiske artikler på området innovasjon i offentlig sektor. Det refereres til utvalgte eksempler på kilder i sammenheng med disse.

De temaene som vi særlig har merket oss i vår gjennomgang av litteraturen angår:

- Offentlig sektor er mer innovativ enn man tror
- Det mangler erkjennelse i form av eksempler og evidens
- Fokus på brukerdrevet og medarbeiderdrevet innovasjon
- Tjenesteinnovasjon
- Innovasjon i offentlig sektor er viktig for privat sektor
- Drivere og barrierer for innovasjon i offentlig sektor
- Kommunesektorens rolle
- Klima, energi og miljøvennlige innovasjoner
- Helse-omsorg-velferd
- Transport og samferdsel
- Utdanning
- Digitalisering, IKT-basert innovasjon, e-governance
- Innovative offentlige innkjøp

Offentlig sektor er mer innovativ enn man tror

En rekke rapporter synliggjør gjennom beskrivelser og henvisninger til konkrete cases at den offentlige sektor er betydelig mer innovativ enn man tror og enn mange forventer (se f.eks. Rambøll Management, 2006, Koch et. al., 2006).

Det mangler erkjennelse i form av eksempler og evidens

I en stor del av de offentlige utredninger etterlyses dokumentasjon, evidens og beskrivelse av de gode eksempler på innovasjon i offentlig sektor. Det er kun få offentlige utredninger som selv arbeider med at tilveiebringe denne type dokumentasjon. For et eksempel på dette, se publikasjonen «Innovation across central government» (National Audit Office, 2009).

Fokus på brukerdrevet og medarbeiderdrevet innovasjon

Til gjengjeld har mange publikasjoner fokus på behovet for brukerdrevet og medarbeiderdrevet innovasjon i offentlig sektor. Det er en utbredt antagelse at en innovativ offentlig sektor bør ta utgangspunkt i brukernes og medarbeidernes konkrete erfaringer og trekke på kompetanser og erfaringer både fra den offentlige og den private sektor. Det gjelder for meldingen for «Et nyskapende og bærekraftig Norge» (St. meld. nr. 7 2008-2009). Se også publikasjonen «Strategisk kompetanseutvikling i kommunene - en kartlegging av behov, nytteverdi og gode eksempler» (Asplan-Viak A/S (KS), 2009-2010) og Forskning- og Innovasjonsstyrelsen 2010.

En del av den akademiske litteraturen har fokus på å trekke inn borgerne og medarbeiderne, behovet for samarbeid og behovet for at sikre god forvaltningskikk og åpne demokratiske prosesser i relasjon til de fornyelsesprosesser som foregår i offentlig sektor (i.e. Vigoda-Gadot, E. et.al. 2008, Niehaves, B. et.al. 2009, Gambarotto og Cammozzo, 2010, Sørensen og Torfing, 2011).

Tjenesteinnovasjon

Tjenesteinnovasjon er et tema som får økende oppmerksomhet i flere offentlige utredninger, særlig i de nordiske land. Se blant annet publikasjonene «Et nyskapende og bærekraftig Norge» (St. meld. nr. 7 2008-2009), «Hinder och drivkrafter för tjänsteinnovation i offentlig sektor» (Tilväxtanalys, 2011) og «Tjänsteinnovationer i offentlig sector», Vinnova, 2011.

Innovasjon i offentlig sektor er viktig for privat sektor

Nesten alle offentlige utredninger har avsnitt om at innovasjon i offentlig sektor har betydning utover offentlig sektor. Det spiller en rolle for innovasjon i samfunnet ellers og er viktig for privat sektor. Se blant annet publikasjonen «En innovativ forvaltning?» (Rønning og Teigen, red., 2007) og «Offentlig sektor som innovasjonsdriver for næringslivet», Ola Nafstad, 2006).

Drivere og barrierer for innovasjon i offentlig sektor

I ganske mange offentlige utredninger er det også en del problematiserende beskrivelser av hva som er de viktigste driverne og barrierer for innovasjon i offentlig sektor. Se for eksempel publikasjonen «Suksessfaktorer og barrierer i kommunesektorens innovasjonsarbeid» (NORUT Samfunnsforskning (KS), 2010-2011) og Per Koch, 2007.

Kommunesektorens rolle

Kommunesektorens rolle omtales som en utfordring i en del offentlige utredninger. Det er blant annet fokus på behovet for innovasjonspolitiske virkemidler overfor kommunesektoren. Se publikasjonen «Den innovative kommunen» (Høgskolen i Lillehammer (KS), 2010) eller «Strategisk kompetanseutvikling i kommunene - en kartlegging av behov, nytteverdi og gode eksempler», (Asplan-Viak A/S (KS), 2009-2010).

Klima, energi og miljøvennlige innovasjoner

Det fins en del offentlige utredninger som kobler innovasjon i offentlig sektor med klima, energi og miljøtemaene. Dette gjelder blant annet «Et nyskapende og bærekraftig Norge» (St. meld. nr. 7 2008-2009), «Klimameldingen» (St.meld. nr. 34 2006-2007), Nasjonal handlingsplan for klimaforskning (NFR 2006) Energi21-rapporten, OG21-strategidokument, Oljemeldingen; En næring for framtida – om petroleumsvirksomheten (St.meld. nr. 28, 2010-2011)

Helse-omsorg-velferd

I de senere år er omsorg og helse som temaområder for offentlig innovasjon begynt å få stor plass i offentlige utredninger. Det antas at omsorgstjenestene har et stort potensial for innovative grep. (i.e. NOU 2011:11 Innovasjon i omsorg – Hagenutvalget og Nasjonal helse- og omsorgsplan, 2011–2015). Det beskrives at det foregår mye innovasjon som skaper verdi i helsesektoren, og det er mange utfordringer for innovasjon (i.e. behovsdrevet innovasjon og næringsutvikling i helsesektoren DAMVAD 2011)

Transport og samferdsel

Transport og samferdsel er også temaer i en rekke offentlige utredninger og artikler. Det vises blant annet til at stat, fylkeskommuner og kommuner må arbeide nært sammen for å møte framtidens utfordringer og utforme et framtidsrettet og samordnet transportsystem. Næringslivet og andre aktører må involveres. I byene er det behov for forpliktende avtaler mellom forvaltningsnivåene for å få til en samordnet areal- og transportplanlegging og en sterkere satsing på kollektivtrafikk. Se publikasjonene Gjeldende Nasjonal transportplan - NTP 2010-2019 og kommende Kommende Nasjonal transportplan - NTP 2014-2023.

Utdanning

Det fins bare noen få offentlige utredninger med fokus på innovasjon i utdanningssektoren. En unntakelse er publikasjonen «Next Practice in education: a disciplined approach to innovation» (Innovation Unit, 2007). Fokus er her på hvordan man

kan gjøre vellykket innovasjon til en ingrediens i hele utdanningssystemet og spre ut det som er kjent som god innovasjon i skolen til alle.

Digitalisering, IKT-basert innovasjon, e-governance

Flere offentlige utredninger har fokus på at offentlig sektor kan tilby flere nye, gode og mere effektive offentlige tjenester gjennom digitalisering og IKT-basert innovasjon (Lanestedt og Bygstad, 2008, Metier 2011, Baldersheim, Haug, Øgård, 2008 og senest Digitaliseringsprogrammet: På nett med innbyggerne, 2012).

Temaene knyttet til digitalisering og e-governance får stor plass i den akademiske forskning i relasjon til innovasjon i offentlig sektor (i.e. Hinnant og O'Looney, 2003). Se også artikkelen «Measuring e-Governance as an innovation in the public sector», Potnis og Devendra, 2010).

Innovative offentlige innkjøp

Endelig har mange offentlige utredninger i alle land hatt fokus på betydningen av å legge til rette for at offentlige innkjøp kan stimulere til innovasjon. De fleste utredninger påpeker flere utfordringer men også løsninger i samband med innovative innkjøp. Se blant annet publikasjonen «Nordic Best Practices in Innovative Public Procurement» (DAMVAD, 2011). Se også Vinnova, 2006, Ministerie van economische zaken , landbouw en innovatie, 2010, Department of Enterprise, Trade & Employment, 2009, Department of public expenditure and reform, 2011/2012.

Den akademiske litteraturen om offentlige innkjøp er også ganske omfattende. Der legges det vekt på at den offentlige etterspørselen er en stor potensiell kilde til innovasjon. (i.e. Edler og Luke, 2007). Likeledes er outsourcing av IT et tema for en del av forskningen (i.e. Moon et al. 2010)

3 Annotated bibliography

3.1 Offentlige utredninger

I det følgende beskrives korte referater av norske og utenlandske offentlige utredninger med fokus på innovasjon i offentlig sektor.

3.1.1 Norske offentlige utredninger

På nett med innbyggerne (regjeringens digitaliseringsprogram, april 2012)

Regjeringens digitaliseringsprogram signaliserer at nettbaserte tjenester, ikke papirpost, vil bli hovedregelen for forvaltningens møte med innbyggere og næringsliv. Regjeringen tar sikte på at innbygger skal:

- tilbys flere, bedre og smartere digitale tjenester,
- få post fra forvaltningen tilsendt til én sikker, digital postkasse,
- slippe å oppgi kontaktinformasjon slik som e-postadresse og mobiltelefonnummer flere ganger til ulike etater.

Regjeringen vil gjennomgå regelverket slik at lover og forskrifter ikke står i veien for utviklingen av digitale tjenester og digital saksbehandling. For det andre vil man utvikle noen felles IKT-løsninger, som offentlige virksomheter skal bruke til å lage flere gode digitale tjenester. Man vil fremme utbredelse av eID for tjenester som krever den høyeste sikkerheten, til hele befolkningen. Man vil tilby alle innbyggere en digital postkasse, og samle innbyggerens digitale kontaktinformasjon som epostadresse og mobiltelefonnummer i et felles register. Man vil også videreutvikle Altinn, samt forbedre grunndataregistre om personer (Folkeregistret, bedrifter (Enhetsregisteret) og eiendom (Matrikkelen) for felles bruk i det offentlige. For det tredje vil man ha sikkerheten og personvern i fokus. De felles IKT løsningene i staten skal være effektive, robuste og ivareta sikkerheten, slik at opplysninger brukes til riktige formål og ikke kommer på avveie. Regjeringen vil legge frem nye nasjonale retningslinjer for å styrke informasjonssikkerheten. Programmet regjeringen nå har lagt fram skal gi et langsiktig perspektiv for utviklingen av offentlige tjenester. Det vil ligge til grunn for utvikling av digitale arbeidsprosesser i forvaltningen. Og det vil være regjeringens plan for videre arbeid med digitalisering av offentlig sektor.

Overordnet planlegging og akademisk kompetanse i norske kommuner (Lars Risan og Hilde Zeiner, NIBR-rapport 2012:6)

Skal kommunene her i landet få større handlingsrom i forhold til planlegging, har de behov for en godt utdannet samfunnsavdeling og et sett politisk forankrede overordnede planer. Det er et hovedresultat i denne NIBR-rapporten. Norske kommuner er i ferd med å bli moderne kunnskapsforetak som skal legge planer på svært mange ulike felt - fra klima til barnevern, og akademikere spiller en stadig viktigere rolle i kommunal tjenesteproduksjon. Behovet for overordnet planlegging er dermed økende, men i mange av landets kommuner er det mangel på akademisk kompetanse, viser funn i NIBR-rapporten. Rapporten ser på behovene for akademisk arbeidskraft, samt undersøker betingelsene og behovene for en slik arbeidskraft. Man har også sett på betydningen akademisk kompetanse vil ha for lokalt demokrati og rettssikkerhet i kommunene. Rapporten er bestilt av Akademikerne.

Et nyskapende og bærekraftig Norge” (St. meld. nr. 7 2008-2009)

Stortingsmeldingen setter søkelys på innovasjons-evnen i offentlig sektor generelt – og i helse- og omsorgssektoren spesielt. Meldingen har et eget kapittel om hvordan offentlig sektor kan fornyes og videreutvikles gjennom innovasjon. Brukerdrevet og medarbeiderdrevet innovasjon er sentrale begreper. Innovasjonsmeldingen gir tydelig signaler om at det må satses tungt på innovasjon for fornyelse av offentlig sektor framover. Noen handlingspunkter av særlig relevans for offentlig sektor:

- *Regjeringen satser på medarbeiderne*, og vil i samarbeid med LO og NHO utrede nye tiltak for å fremme medarbeiderdrevet innovasjon, og blant annet se nærmere på hvordan medarbeiderdrevet innovasjon kan utnyttes bedre i bygge- og anleggsnæringen.
- *Regjeringen styrker innovasjonsevnen i offentlig sektor*, blant annet ved å vurdere om dagens insentiver for innovasjon i offentlig sektor er gode nok, ved å sette ned et offentlig utvalg som skal vurdere utfordringer og muligheter for innovasjon i omsorgssektoren, og ved å styrke kliniske enheter for utprøving av nye legemidler og behandlingsmetoder i helsesektoren.
- *Regjeringen satser på miljøvennlige innovasjoner*, blant annet ved å bevilge mer forskningsmidler til utvikling av miljøteknologi, ved å legge frem en nasjonal strategi for miljøteknologi og ved å opprette et strategisk råd for miljøteknologi.
- *Regjeringen legger til rette for tjenesteinnovasjoner*, blant annet ved å invitere organisasjonene i tjenestenæringene til dialog, med sikte på å utvikle effektive og treffsikre virkemidler for økt innovasjon.
- *Regjeringen vil utvikle innovasjonspolitikken videre*, blant annet ved å forbedre kunnskapsgrunnlaget og ved å opprette strategiske råd på enkeltområder.

SSB, Frank Foyn, rapport 25/2011, del av det nordiske MEPIN-prosjektet

Pilotundersøkelse om innovasjon i offentlig sektor. Rapporten omfatter de norske aktørene (626); 268 kommuner, 19 fylkeskommuner og 318 statlige virksomheter (50 sykehus). Undersøkelsen var frivillig og svarprosenten var på 45. Dette var på linje med de andre nordiske landene.

Pilotstudien indikerer at offentlig sektor har et generelt høyt innovasjonsnivå; noe over 80 prosent av de norske respondentene oppgir at de har hatt en eller annen form for innovasjon i løpet av de siste to årene. Prosess- og organisatoriske innovasjoner synes generelt mer utbredt enn produkt- og kommunikasjonsinnovasjoner. Innovasjonene blir primært utviklet av egen organisasjon, men nærmere 60 prosent av de norske respondentene oppgir at de samarbeider om innovasjon. De vanligste samarbeidspartnerne er bedrifter som leverandører og innbyggere som brukere.

Resultatene fra den norske undersøkelsen skiller seg ikke nevneverdig fra de øvrige nordiske landene. Generelt var resultatene på tvers av de nordiske landene samsvarende. Av de radikalt nye innovasjonene oppgitt står sentrale myndigheter for en klart høyere andel enn lokale myndigheter. Studien omfatter flere store offentlige virksomheter som besitter en bred portefølje av produkter og tjenester. Den relativt lave svarprosenten medfører en klar fare for skjevheter i resultatene.

DAMVAD, januar 2010: Evaluering av programmet Forskning for innovasjon og fornying i offentlig sektor (FIFOS) og aktivitetene i Verdiskapende innovasjon i offentlig sektor (VIOS)

Programmet FIFOS (2002 – 2008) hadde som formål å bygge kunnskap om innovasjonsprosesser og forskningsbasert innovasjon i offentlig sektor. I tillegg skulle det bidra til kunnskap for å stimulere innovasjon. Programmet VIOS var tenkt som et tiltak for å finansiere av innovasjonsprosjekter i offentlig sektor, men fikk ikke finansiering i tråd med ambisjonene. DAMVAD evaluerte FIFOS- og VIOS-satsingene for Forskningsrådet. Hovedkonklusjonene fra evalueringen kan oppsummeres slik:

- *Ubalanse mellom ønskete resultater og finansieringen av programmet. Det var ikke tilstrekkelig finansiering til å realisere programmets svært ambisiøse mål*
- *Prosjektene i programmet produserte en mangfoldig samling resultater til tross for manglene finansiering og lav involvering fra relevante interessenter i fra offentlig sektor og brukere*
- *Til dels utilstrekkelig forberedelse, organisering og for snevert utvalg av virkemidler i programmet*

- *FIFOS etablerte viktig erfaringskunnskap og forståelse for framtidige kunnskapsbehov.*
Det er mange barrierer i relasjon til spredning og implementering av ny kunnskap og idéer, produkter, tjenester og metoder i offentlig sektor. Det mangler mye kunnskap om hvordan disse barrierene hindrer innovasjon i offentlig sektor og hvordan de kan overvinnes.
- *Behov for større fokus på anvendt forskning der resultatene er mer klare for implementering* enn i mer tradisjonelle forskningsprosjekter ble framholdt. Forskning for innovasjon i offentlig sektor trenger i sterkere grad å drives av behovene i offentlig sektor og krever en sterkere deltagelse fra offentlige aktører.

Rapporten anbefaler følgende oppfølging:

- Dokumentasjon av behov i offentlig sektor om nye metoder, prosesser, tjenester og teknologier med fokus på hva som skal oppnås og organisatoriske, økonomiske og regulatoriske muligheter og hindringer, inkludert insentivstrukturer. Resultatene fra en slik analyse må formidles til og drøftes med et bredt spekter av brukere.
- Med utgangspunkt i kunnskapsgrunnet nevnt over bør det etableres innovasjonsprosjekter som kan prøve ut nye modeller for tjenester og prosesser. Demonstrasjon og implementering må også ha fokus innenfor et slikt program.
- Målrettet og systematisk bruk av den strategiske kompetansen som er utviklet i FIFOS/VIOS bør utnyttes både ved ny programutvikling i Forskningsrådet og i programmer utenfor Forskningsrådet.

Helge Godø, NIFU STEP (Mai, 2009 Kunnskapsdugnaden): Innovasjon i offentlig sektor – utfordringer og muligheter

I korthet tar forskningen om innovasjon i offentlig sektor utgangspunkt i at denne sektoren utgjør en betydelig innovasjonskraft - og representerer sterke barrierer - for samfunnsutviklingen i seg selv, men er også en viktig forutsetning for innovasjon i andre sektorer. Målsetningen med å få bedre kunnskap om innovasjon i offentlig sektor er at dette vil bidra til en mer helhetlig forståelse av innovasjon i samfunnet. En helhetlig forståelse av innovasjon må også omfatte offentlig sektor og samspillet mellom den og andre sektorer i samfunnet, inklusiv det "sivile samfunn". Kunnskap om innovasjon i offentlig sektor er en forutsetning for å skape en bedre og mer innovasjonsfremmende politikk basert på kunnskap om hvordan innovasjoner skapes - og hva slags innovasjoner vi ønsker å skape.

Per Koch, NIFU STEP: Innovation in the Public Sector (Publin)

“The PUBLIN Research Project” er en del av EU-programmet for “Research, technological development and demonstration” innenfor “Improving the human research potential and the socio-economic knowledge base”, 1998-2002”

Prosjektet undersøkte en rekke utviklings- og innovasjonstiltak i ulike sektorer i Norge, og kunne konkludere med at offentlig sektor i mange sektorer og i mange land er meget aktive innovatorer. Innovasjoner i offentlig sektor er imidlertid ikke alltid så lett å kjenne igjen fordi verdiskapingen skjer på mange ulike måter og ofte skjer hos andre enn de institusjonene som er ansvarlig for den. Innovasjonene kan for eksempel gi verdiskaping hos innbyggere eller i næringslivet, eller en i en helt annen del av offentlig sektor enn der kostnadene med innovasjonen tas. Det er mange ulike motivasjoner som sparker i gang innovasjonsprosessene. En av dem er politisk initierte innovasjoner gjennom for eksempel nye lover. Prosjektet fant også at helse- og omsorgssektoren både gjennomfører mange innovasjoner og har et stort innovasjonsbehov.

Rolf Rønning og Håvard Teigen (red.), 2007: En innovativ forvaltning?

Omhandler innovasjon i offentlig sektor og denne sektorens rolle for innovasjon i samfunnet ellers. Det vises at offentlig forvaltning er aktiv i omstillingen av egne tjenester og at offentlig sektor er viktig for privat sektor. Både mangfoldet i innovasjonsaktivitet og utfordringer i innovasjonsarbeidet beskrives. Boka gir en omfattende teoretisk drøftelse som fokuserer offentlig sektors rolle i innovasjon og nyskaping ut fra alle tre forvaltningsnivåer. Boka presenterer også en samling case-studier, blant annet om kommunene som innovasjonsaktører og innovasjon i velferdssektoren.

Verdien av styrket kompetanse i offentlige innkjøpsprosesser, Menon-publikasjon nr. 6/2012)

Denne rapporten dokumenterer at stat og kommune som et minimum kan spare omkring 10-15 prosent, tilsvarende 20-30 milliarder kroner årlig på å profesjonalisere innkjøpsprosessene. Dette dokumenteres gjennom intervjuer med aktører som har profesjonalisert innkjøpsprosessene, intervjuer med eksperter på området samt en omfattende mengde litteratur.

Både litteraturen og intervjuene peker entydig i én retning. Økt bruk av kompetanse i innkjøpsprosessen er en forutsetning for profesjonalisering. De mange feil som gjøres i innkjøpsprosesser i dag kan i stor grad knyttes til manglende bruk av høyt spesialisert kompetanse.

Ola Nafstad, ECON (Kunnskapsdugnaden) november 2006: Offentlig sektor som innovasjonsdriver for næringslivet

Offentlige anskaffelser utgjør i Norge 15 prosent av BNP - og har dermed stor samfunnsøkonomisk betydning. Det har i liten grad vært oppmerksomhet om betydningen offentlige anskaffelser kan ha i forhold til innovasjon - og om anskaffelser hvor innovasjon er viktig for å realisere produktet eller tjenesten som skal kjøpes. Econ viser at EØS-avtalen ikke hindrer utvikling av det politiske og juridiske rammeverket for å realisere mål om utvikling og mer langsiktig verdiskaping gjennom offentlige anskaffelser. En slik utvikling vil også være bedre tilpasset situasjoner hvor det som skal anskaffes forutsetter kunnskapsbasert utvikling enn tradisjonelle anbudsprosedyrer med et sterkt prisfokus. Det er nødvendig med kompetanseutvikling innenfor offentlige organisasjoner, utforming av nye standardkontrakter hvor krav til innovasjon innarbeides og en organisering som gjør det enklere å gjennomføre offentlige anskaffelser hvor innovasjon er viktig. I en slik sammenheng bør offentlige myndigheter ha et videre perspektiv enn innovasjon i forhold til ny teknologi eller nye produkter, men også se betydningen i utviklingen av nye arbeidsformer og tjenester.

Rannveig Røste, Publin Report No. D16, 2005: Studies of innovation in the public sector, a literature review

Studien presenterer grunnleggende teoretisk forståelse av innovasjon i privat sektor og presenterer deretter noen perspektiver på hvordan samfunnsforståelsen bygges og endres i et samfunn. Studien presenterer deretter tre ulike teoretiske tradisjoner: organisasjonsteori, offentlig politikk studier og «new public management» Dette er brukt som grunnlag for å diskutere innovasjon offentlig sektor. Sluttkapittelet oppsummerer hvordan de ulike perspektivene supplerer og motsier hverandre.

Rannveig Røste og Helge Godø, NIFU STEP ARBEIDSNOTAT 3/2005: Notat om innovasjon i offentlig sektor – til utvikling av kompetansegrunnet for VIOS

I notatet påpekes en rekke definisjonsmessige utfordringer i forhold til målgruppene «brukere» og «leverandører». Det legges til grunn en relativt generell forståelse av de som aktivitet i offentlig sektor er rettet mot. Rapporten anbefaler blant annet en klarere avgrensning i forhold til hvilken rolle private bedrifter og humanitære organisasjoner kan ha som leverandører og partnere til offentlig sektor. Notatet understreker at innovasjon er ikke nødvendigvis forskningsbasert, men de aller fleste innovasjonsprosesser har en eller annen forbindelse med forskning og utviklingsvirksomhet. Med referanse til innovasjonsforskningen hevdes at radikale innovasjoner oftest krever en betydelig FoU-innsats, særlig hvis løsningen forutsetter ekstreme krav til teknologiske ytelser eller store infrastrukturinvesteringer, slik man kan se i det militære.

NORUT Samfunnsforskning (KS), 2010-2011: Suksessfaktorer og barrierer i kommunesektorens innovasjonsarbeid

Undersøkelsen av sju innovasjonsprosesser i norske kommuner avdekker flere faktorer som er viktige for suksess i kommunale innovasjoner: Åpning for nye ideer, pådrivere og samarbeid, mellomromskompetanse, ledere på ulike nivå, risikovilje og tillit. Undersøkelsen bidrar til forståelsen av kommunale innovasjonsprosesser gjennom sitt praksisnære fokus på ideutviklingen og gjennomføringen av innovasjoner i norske kommuner. Disse funnene skiller seg ikke på en dramatisk måte fra de faktorene som andre nordiske studier av kommunale innovasjonsprosesser har kommet fram til. Analysen viser likevel noen nye nyanser i funnene: forholdet mellom pådrivere og samarbeid, og mekanismer for utvikling av tillit. Undersøkelsen inneholder data fra flere kommunale tjenesteområder og fra store og små kommuner. Den gir også en oversikt over forskning om kommunale innovasjoner i Norge, Danmark og Sverige. Her oppsummeres forskjeller og likhetstrekk mellom de tre landene. Den empiriske undersøkelsen er basert på fokusgruppeintervjuer, individuelle intervjuer og skriftlig dokumentasjon. Prosjektet er gjennomført i samarbeid med Universitetet i Tromsø og Bogason Consulting, København.

Høgskolen i Lillehammer (KS), 2010: Den innovative kommunen

Prosjektet ser på Innovasjon Norges rolle og de mulighetene kommunesektoren har til å benytte seg av tiltakene herfra; fylkeskommunenes nye regionalutviklingsrolle og virkemidler i forhold til deres betydning for innovasjon, samt kriteriene for Fylkesmannens skjønnsmidler. Også det arbeidet som gjøres i regi av Forskningsrådet, Innomed og andre statlige/regionale miljøer og tiltak som har eller bør ha en rolle i arbeidet med å tilrettelegge for økt innovasjonsarbeid i kommunesektoren er med i vurderingen. Hovedkonklusjonen i studien er at innovasjonspolitiske virkemidler overfor kommunesektoren er dårlig utviklet. Det som finnes av virkemidler, ser også ut til å være dårlig utnyttet. Først og fremst mangler kraftfulle innovasjonsvirkemidler som kan føre til radikale innovasjoner. Det mest kraftfulle virkemiddelet til disposisjon i dag er offentlige forskings- og utviklingskontrakter (OFU). Det er imidlertid få kontrakter og det ser ut til at det nesten bare er store kommuner som klarer å nytte seg av virkemidlet. Tidligere evalueringer gir ordningen høy innovasjonsscore, men viser at virkemiddelet faktisk har blitt mindre og mindre brukt.

Asplan-Viak A/S (KS), 2009-2010: Strategisk kompetanseutvikling i kommunene - en kartlegging av behov, nytteverdi og gode eksempler

Rapporten viser at det er et uutnyttet potensial i kommunene for strategisk kompetansestyring. De kommunene som har kompetanseplaner (om lag 30 prosent av kommunene i materialet) jobber mer systematisk med kompetanse og

scorer høyere på innovasjonsvariabler. Selv de kommunene som selv mener at de driver strategisk og systematisk kompetanseutvikling (om lag halvparten av kommunene) har et uutnyttet potensial i forhold til å evaluere kompetanse-tiltakene på en måte som sikrer kommuneorganisasjonen god ressursutnyttelse og effekt av tiltakene. Strategisk kompetanseutvikling innebærer både rekruttering og videreutvikling av eksisterende kompetanse i forhold til organisasjonens mål, strategisk styring og involvering av ansatte. Rapporten er opptatt av at en bør se på kompetanse som et kritisk virkemiddel for virksomheten og se bevilgninger til disse formålene som en investering og ikke kun en utgift.

NOU 2011:11 Innovasjon i omsorg – Hagenutvalget

Hagenutvalget ble nedsatt i 2009 og avleverte sin innstilling i juni 2011. Utredningen konkluderer med at de kommunale omsorgstjenestene har et stort potensial for innovative grep og nyskaping i forhold til blant annet:

- ny teknologi i en sektor som er konservativ og har hatt for liten evne til å ta i bruk nye hjelpemidler, ny omsorgsteknologi, smarthusløsninger og ny kommunikasjonsteknologi
- ny arkitektur i en sektor som ikke er godt nok forberedt på å møte morgendagens preferanser, krav og utfordringer fra nye brukergrupper og nye generasjoner eldre
- organisasjonsutvikling i store virksomheter med brede samhandlingsflater mot familie og lokalsamfunn og spesialisthelsetjeneste, og der brukerne bør utfordres og gis større innflytelse
- forskning på en sektor som nesten ikke har vært gjenstand for forskningsinnsats, og hvor hardt tilkjempede forskningsmidler foreløpig utgjør langt under en promille av totalbudsjettet

Utvalgets forslag kan oppsummeres slik:

- «Næromsorg» som handler om å mobilisere ressurser og setter samspillet med familien, det sosiale nettverket og lokalsamfunnet i sentrum for oppmerksomheten, bl.a. forslag om en nasjonal overenskomst og lokale avtaler om partnerskap mellom offentlig og frivillig virksomhet på omsorgsområdet.
- «Teknoplan 2015» – teknologistøtte til omsorg, som omfatter forslag om satsing på velferdsteknologi som kan gi brukerne større trygghet og bedre mulighet til å klare seg selv i hverdagen, telemedisinske løsninger til hjelp i behandling, tilsyn og pleie og teknisk støtte til kommunikasjon, administrasjon og forvaltning som frigjør mer tid til direkte brukerkontakt. Utvalget legger fram en 3-trinns plan for utbredelse og praktisk bruk av velferdsteknologi.
- «Nye rom»- Framtidas boligløsninger som handler om å tilrettelegge boliger og omgivelser slik at de kan fungere gjennom hele livsløpet og foreslår

opprettet en rådgivningstjeneste for boligtilpasning i et samarbeid mellom Husbanken, kommunene og NAV hjelpemiddelsentraler. Videre foreslås et system for klassifisering av boliger med utgangspunkt i kravene til universell utforming. I tillegg utvikles nye konsept for bygging av sykehjem og omsorgsboliger

- Et nasjonalt program for kommunal innovasjon i omsorg som omfatter en kommunal innovasjonsskole der det i samarbeid med KS blir etablert et nasjonalt utdanningstilbud i innovasjon for kommunale ledere, en prosent av budsjettet til forskning, utvikling og innovasjon (FUI), et sekretariat for kommunal innovasjon, en nasjonal database koblet til et omfattende forskningsprosjekt som følger et stort antall individer gjennom siste tredjedel av livet, og skaffer kunnskapsgrunnlag både for planlegging av omsorgstjenestene og samfunnets seniorpolitikk på de fleste områder.
- Omsorgsfeltet som næring der tiltakene omfatter en systematisk opplæring av kommunale aktører til å utøve rollen som bestiller av innkjøp med innovasjonspotensial, en finansieringsordning for innovasjonsprosjekter i omsorgssektoren, organisert gjennom et nasjonalt sekretariat for innovasjon i omsorgssektoren og et nasjonalt program for utbredelse av velferdsteknologi

Nasjonal helse- og omsorgsplan (2011–2015)

En trygg og god helse- og omsorgstjeneste skal bidra til god helse og forebygge sykdom. Ambisjonen er en helsetjeneste som er blant verdens aller beste medisinsk, teknologisk og når det gjelder omsorg. Tjenestene skal være effektive, trygge og tilgjengelige innen akseptable ventetider. Endringer i helsetrusler, sykdomsmønster og utviklingen i medisinsk diagnostikk og behandling, fordrer endringer også i helse- og omsorgstjenestene. Det skal legges økt vekt på helsefremmende og forebyggende arbeid, på habilitering og rehabilitering, på økt brukerinnflytelse, på avtalte behandlingsforløp og forpliktende samarbeidsavtaler mellom kommuner og sykehus. Kommunene skal se helse- og omsorgssektoren i sammenheng med de andre samfunnsområdene der kommunene har ansvar og oppgaver. For å møte fremtidens utfordringer på omsorgsfeltet, arbeides det videre med *Omsorgsplan 2015*. Den inneholder en rekke tiltak i tråd med de fem strategiene i planen: kapasitet og kompetanseheving, kvalitetsutvikling, forskning og planlegging, bedre samhandling og medisinsk oppfølging, aktiv omsorg og partnerskap med familie og frivillige.

DAMVAD og Oslo Economics, 2011: Behovsdrevet innovasjon og næringsutvikling i helsesektoren

Evalueringsens overordnede konklusjon er at satsingen har hatt stor betydning i forhold til å få skapt en felles nasjonal dagsorden om økt fokus på innovasjon i helsesektoren. Det vurderes at satsingen har skapt merverdi i forhold til:

- Synlighet om behov, utfordringer og løsninger innenfor innovasjon i helsesektoren
- Felles strategiske visjoner og handlingsplaner blant sentrale aktører i helsesektoren
- Felles ramme for prioritering av innsatsen hos departementer, virkemiddelaktører og utførende aktører i helsesektoren
- Adferdsendring blant aktører i helsesektoren i retning av koordinering, felles aktiviteter osv.

De styringsmessige, strukturelle og adferdsmessige endringene som satsingen har medført, har kun i noen grad hatt betydning for faktisk innovasjonsaktivitet i konkrete prosjekter. Dels er det fortsatt for tidlig å si noe om effekter i form av realiserte innovasjoner og ferdigutviklede løsninger, og dels har satsingen i for begrenset omfang vært koblet til faktiske prioriteringer på virkemiddel- og prosjektnivå.

Evalueringen viser imidlertid at det allerede foregår mye innovasjon som skaper verdi i helsesektoren. Innovasjonsaktivitetene involverer mange aktører på tvers av verdikjeden i helsesektoren, herunder kunnskapsinstitusjoner, sykehus, brukere, bedrifter, de regionale helseforetakene, teknologioverføringsenheter (TTOer) osv. Men det er også mange utfordringer for innovasjon i sektoren, hvilket gir et rasjonelt grunnlag for satsingen samt et godt grunnlag for en videre nasjonal satsing på området.

Nordic Best Practices in Innovative Public Procurement, DAMVAD. Nordic Lighthouse Project, TemaNord 2011:567, Nordisk ministerråd, København 2011: Innovative Public Procurement and Health Care

Rapporten omhandler innovative innkjøp innenfor helsesektoren i de nordiske land og formålet med rapporten er å øke kunnskapsnivået for hvordan barrierene for innovative innkjøp kan overvinne ved å presentere eksempler på "best practice" i de nordiske land. Innovative innkjøp har fokus på å stimulere innovasjon gjennom tilretteleggelse av innkjøpene, men rapporten påpeker flere utfordringer i samband med innovative innkjøp, bl.a. å navigere i det juridiske regelverket at det er begrenset bruk av dialog ved offentlige anbud og at kompetansen for å gjennomføre innovative innkjøp er utilstrekkelig. De nordiske eksemplene er hentet fra både det regionale og kommunale nivå og demonstrerer også forskjellige nivå i gjennomføringen av de ulike fasene innenfor innovative innkjøp. De nordiske eksemplene på beste praksis viser, at det er mulig å gjennomføre innovative innkjøp og at det er fordeler forbundet med denne type innkjøp. Sentrale funn fra rapporten omfatter:

- I alle de nordiske land er et ønske om å øke bruken av innovative innkjøp i helsesektoren, både for å levere bedre ytelser og å øke effektiviteten, samt skape et næringsmessig potensiale for helsebedrifter.
- Det er behov for å dele kunnskap på tvers av Norden og å utforme veiledninger til gjennomføring av innovative innkjøp med særlig fokus på håndtering av anskaffelsesjuss, valg av anbudsmodell samt risikohåndtering.

DAMVAD, juni 2011: Velferdsteknologi for fremtiden (Mapping Welfare Technology in Norway). Utarbeidet for NHO og Tekna.

Velferdsteknologi er en betydelig sektor i Norge med en årlig omsetning på 34 mrd. NOK og en sysselsetting på knapt 16.000 personer. Rapporten har følgende hovedkonklusjoner:

- Det er et stort næringspotensial innenfor velferdsteknologi, men potensialet utnyttes ikke.
- Bedre offentlig-privat samspill kan løfte markedet for velferdsteknologi.
- Bedre organisering av markedet er nødvendig og eksportmulighetene kan utnyttes bedre
- Fokus på industri, IKT og kunnskapservice bør styrkes

St. melding 22 (2010-2011) Motivasjon – Mestring - Muligheter. Ungdomstrinnet

Hovedforslagene i meldingen er å innføre flere valgfag og mer fleksibilitet, sikre god læring og godt læringsmiljø gjennom bedre klasseledelse, og sikre bedre opplæring i regning og lesing.

Gjermund Lanestedt; Bendik Bygstad: IKT-basert innovasjon i offentlig sektor; en håndbok basert på erfaringer fra Høykom-programmet 1999-2008

Boken beskriver hvordan offentlig sektor kan tilby nye og gode tjenester gjennom IKT-basert innovasjon. Forfatterne beskriver prosessen og erfaringene fra regjeringens Høykom-program som ble gjennomført i årene 1999-2008. Kommunale prosjekter er godt representert i porteføljen som vurderes. Boken vil være av interesse for de som i praksis ønsker å utvikle nye offentlige tjenester. Deler av boken er skrevet som en håndbok og beskriver konkret hvilke suksesskriterier og utfordringer man bør ta hensyn til for å skape vellykkede innovasjonsprosesser i offentlig sektor.

Metier 2011: Samfunnsøkonomisk analyse av innføring av elektronisk faktura i kommunal sektor. Utarbeidet til FAD

På bakgrunn av analysen anbefales det innført elektronisk fakturabehandling i kommunal sektor. Også leverandørene samlet sett har store positive nytteeffekter ved innføring av "ekte" elektronisk fakturabehandling, men også høye samlede investeringskostnader da antallet leverandører til kommunal sektor er svært stort. Et godt eksempel på en formell samfunnsøkonomisk analyse av en grunnleggende IKT-basert systemisk innovasjon for både kommunesektoren og leverandørene. Demonstrerer verdiskapingsmåling ved innovasjon i offentlig sektor.

Harald Baldersheim, Are Vegard Haug, Morten Øgård, 2008: Mot den virtuelle kommunen – studier i e-demokrati og e-forvaltning

Bidrar til forståelsen av e-forvaltning som endrings- og innovasjonsprosjekt og setter teknologi-spørsmål mer i fokus i statsvitenskapelig forskning. Fokuserer innovasjon og politisk styring knyttet til innføring av e-forvaltning og e-demokrati. Et bredt fokus på tjenester, e-demokrati, e-samarbeid over kommunegrensene, kunnskapsforvaltning, makt-forhold og partnerskap.

Klimameldingen (St.meld. nr. 34 2006-2007)

Stortingsmeldingen om norsk klimapolitikk gir en bred politisk vurdering av hvordan Norge kan arbeide nasjonalt og internasjonalt med klimaendringer som en hovedutfordring.

Nasjonal handlingsplan for klimaforskning (NFR 2006)

Nasjonal handlingsplan for klimaforskning er en FoU-strategi for klimaforskning i Norge og er et viktig grunnlagsdokument for Klima 21. Rapporten understreker behovet for en styrket koordinering av klimaforskningen - mellom departementene, næringslivet og i Forskningsrådet. Konkrete forskningsbehov som ble identifisert i 2006, knyttet seg spesielt til de respektive departement og sektorer

Energi21-rapporten

Den nasjonale forskningsstrategien for energisektoren, og omfatter forskning, utvikling og demonstrasjon av ny teknologi for det 21. århundret. Den reviderte rapporten ble lagt frem i juni 2011. Strategien er utarbeidet av Energi21 som består av aktører fra næringslivet og offentlige myndigheter. Strategien er basert på næringslivets prioriteringer.

OG21-strategidokument

Strategien er utarbeidet av OG21 og skal være en retningslinje for offentlig finansiering og brukes som basis for teknologistrategier innenfor olje- og gasssektoren. Tidligere strategi ble revidert i 2010. OG21 ble etablert i 2001 for å møte utfordringene med en effektiv og forsvarlig petroleums-virksomhet.

Oljemeldingen; En næring for framtida – om petroleumsvirksomheten (St.meld. nr. 28, 2010-2011)

Meldingen peker på tiltak Regjeringen vil gjennomføre for å øke utvinningen fra påviste oljeressurser, samtidig som man sørger for god verdiskaping, velferd og sysselsetting. Ett av disse tiltakene er å arbeide for økt innsats knyttet til pilotering av ny teknologi, deriblant vurdere å opprette et forskningscenter innenfor økt utvinning, basert på åpen konkurranse.

HMS-meldingen; Felles ansvar for eit godt og anstendig arbeidsliv. Arbeidsforhold, arbeidsmiljø og sikkerheit. (Meld. St. 29, 2010-2011)

Meldingen greier blant annet ut om særskilte forskningsbehov på HMS-området i petroleumsvirksomheten. Basert på innspill fra Petroleumstilsynet og Forskningsrådet, samt evalueringen av HMS i PETROMAKS-programmet, identifiserer meldingen et sett av sentrale HMS-utfordringer

Gjeldende Nasjonal transportplan - NTP 2010-2019

Statens vegvesen, Jernbaneverket, Kystverket og Avinor AS utarbeidet et grunnlagsmateriale basert på retningslinjer fra Samferdselsdepartementet og Fiskeri- og kystdepartementet. Stortingsmeldingen ble lagt fram 13. mars 2009 og behandlet 11. juni 2009.

Kommende Nasjonal transportplan - NTP 2014-2023

Ny NTP skal legges fram våren 2013, og skal i hovedsak videreføre gjeldende transportplan, men skal også fange opp nye utviklingstrekk og utfordringer som gjelder utslipp av klimagasser fra transportsektoren. Hovedrapport fra utredningsfasen ble overlevert departementene 1. februar 2011.

I rapportens oppsummering kommer det fram en del sentrale konklusjoner:

- Økonomisk vekst, økt inntekt og befolkningsvekst vil gi kraftig økt trafikk fram mot 2040. Befolkningen vokser mest og raskest i de største byregionene. Økonomisk vekst kan stå i konflikt med gjeldende klimamål.

- Befolkningen blir stadig eldre og med det flere som trenger bedre tilrettelegging av transportsystemet for å kunne reise. Universell utforming blir stadig viktigere. Hele reisekjeden må bli universelt utformet.
- Kollektivtrafikken, og gange og sykling, må ta så mye som mulig av trafikkveksten i de største byregionene. Dette krever vesentlig økte ressurser til kollektivtrafikken, samtidig med tiltak for å begrense biltrafikkens vekst.
- Det er for mange drepte og hardt skadde i vegtrafikken i dag og trafiksikkerhetsarbeidet må styrkes.
- Det er samfunnsøkonomisk viktig å bevare kapitalen som ligger i infrastrukturen. Mangel på vedlikehold har bidratt til et økende forfall.
- Stat, fylkeskommuner og kommuner må arbeide nært sammen for å møte framtidens utfordringer og utforme et framtidsrettet og samordnet transportsystem. Næringslivet og andre aktører må involveres. I byene er det behov for forpliktende avtaler mellom forvaltningsnivåene for å få til en samordnet areal- og transportplanlegging og en sterkere satsing på kollektivtrafikk.

3.1.2 Utenlandske offentlige utredninger

Danmark

Strategi for styrket Innovation i Danmark, Forskning- og Innovationsstyrelsen – Rådet for Teknologi og Innovation

Rapporten påpeger, at den innovative utvikling, som allerede i dag foregår mange steder i det offentlige, skal øges markant og spredes systematisk. Derudover fremhæves det at innovation i den offentlige sektor er til gagn for hele samfundet og kræver alle gode kræfters medvirken.

Medarbejdere, brugere, virksomheder og videninstitutioner skal gå sammen i innovationsalliancer og være med i udviklingsarbejdet. Det kan skabe nye løsninger på de store udfordringer, der er i ældreplejen, på hospitalerne, i skolerne og uddannelsesinstitutionerne, i børnepasningen osv.

Øget vidensspredning og innovation i den offentlige sektor – På vej mod en strategi. Forskning- og Innovationsstyrelsen – Rådet for Teknologi og Innovation

Denne publikation er et debatoplæg, som blev lanceret inden den ovenstående strategi blev lanceret. Publikationen indeholder uddybende viden om, hvad innovation er, hvor der er barrierer for innovation i den offentlige sektor samt forslag til, hvordan innovation i den offentlige sektor kan fremmes.

Et særligt fokuspunkt er, at en innovativ offentlig sektor bør tage udgangspunkt i brugernes og medarbejdernes konkrete erfaringer og inddrage kompetencer og erfaringer fra både den offentlige og private sektor.

Nytænkning og konkurrence – En innovativ offentlig sektor, der giver mere kvalitet til borgerne og bedre arbejdspladser for medarbejderne. Regeringen (2007)

Oplægget er en del af den tidligere regerings vision om, at den offentlige sektor skal være den mest innovative og dynamiske i verden. I den forbindelse var hovedfokus centreret om på fem områder:

1. Det offentlige skal arbejde systematisk med innovation, der sætter borgeren i centrum
2. Hurtig spredning af bedste praksis skal øge kvaliteten
3. Bedre tilrettelæggelse af arbejdet skal aflaste medarbejderne og give mere tid til omsorg
4. Mere konkurrence skal give nytænkning og fokus på brugernes behov
5. It skal lette arbejdet og give bedre service til borgerne

Innovationskraft – Dilemmaer og potentialer i offentlig innovation, Rambøll Management

Rapporten fremhæver, at den danske offentlige sektor er betydeligt mere innovativ, end man skulle forvente – givet de vanskelige vilkår og rammer, som de offentlige topledere må navigere i.

En række vilkår på alle niveauer – fra det overordnede politisk-strukturelle niveau, over de konkrete organisatoriske rammer og til de enkelte lederes og medarbejderes kultur og værdier – er alvorligt hæmmende for innovationskraften i den offentlige sektor. Nogle vilkår er naturlige nok, mens andre potentielt kan forandres.

Undersøgelse af medarbejderdreven innovation på private og offentlige, arbejdspladser (Dokumentationsrapport og casesamling), Rambøll for LO og Ugebrevet A4

Analysen består af spørgeskemaundersøgelse og en casesamling med offentlige organisationer, som anvender medarbejderdreven innovation.

Analysen peger på, at to af faktorerne er særligt vigtige i forhold til at få størst muligt udbytte ud af innovationsprocessen - nemlig bred resultatorienteret inddragelse af medarbejderne i innovationsprocessen samt en ledelse, der er lydhør over for medarbejdernes ideer.

Casesamlingen går i dybden med innovationsstrategier i forhold til medarbejderdreven innovation på 9 forskellige arbejdspladser, herunder fire offentlige arbejdspladser, herunder bl.a. Erhvervs- og Selskabsstyrelsen og Arbejdsdirektoratet m.fl.

Fremtidens arbejdsmarked – Flere og bedre jobs, LO. DAMVAD har bidraget til en række kapitler.

Rapporten belyser (kapitel 4), at alle medarbejdergrupper kan bidrage til innovation og udvikling i erhvervslivet og i den offentlige sektor – det gælder både højtuddannede, faglærte og ufaglærte. En forudsætning er dog, at investeringerne i forskning øges og der mere systematisk arbejdes med praksisnær innovation og videnspredning.

Rapporten peger på en række udfordringer for dansk innovations- og forskningspolitik, der skal arbejdes med, hvis innovationsevnen på de danske arbejdspladser skal styrkes de kommende år, herunder:

- Flere investeringer i forskning og innovation.
- Innovationsprogrammer ud til flere virksomheder.
- Nye muligheder for innovation og samspil på arbejdspladserne.
- Mere sammenhæng i innovationssystemet.

Vækst og Velfærd. Anbefalinger til udvikling af velfærdsinnovation og teknologi, LO udarbejdet af DAMVAD

Formålet med projektet er at afklare og afdække muligheden for at styrke den offentlige opgaveløsning gennem bedre innovation og anvendelse af ny teknologi og derigennem bl.a. imødekomme den demografiske og økonomiske udfordring, som det danske samfund står over for i fremtiden.

Publikationerne (Faktanotat 2) viser, at der er en række gevinster ved medarbejderinddragelse i den offentlige sektor, men samtidig også at der er et uudnyttet potentiale i forhold til at inddrage medarbejderne med hensyn til velfærdsinnovation.

Vejen til et Innovativt Danmark, Innovationsrådet (2006)

En måling af Danmarks innovationskapacitet blev udarbejdet til Innovationsrådet i 2004 og fremlagt i InnovationMonitor 2004. Med udgangspunkt i de fire innovation drivere opsummerede rapporten Danmarks placering på 37 politikområder. Rapporten identificerede en række grundlæggende innovationsparametre, hvor Danmark, sammenlignet med de bedste OECD lande, haltede bagefter.

Innovationsrådet har nedsat en arbejdsgruppe der skulle udarbejde forslag til, hvordan Danmark kunne forbedre sin innovationskapacitet inden for de områder, hvor rammevilkårene i Danmark var svagest sammenlignet med de bedste lande. Arbejdet resulterede i følgende handlingsforslag:

Videregående Uddannelser:

- Struktur- og Budgetreform
- Elitemiljøer
- Erhvervskandidatordning

Ledelse:

- Definition og måling af god ledelse
- Implementering af lederskab

Videnopbygning & videndeling:

- Målesystem til at prioritere den erhvervsrelevante forskning
- Etablering af videntre
- Skabelse af forskningsalliancer

Iværksætter:

- Iværksættercentre
- Styrkelsen af infrastrukturen for iværksættere
- Innovativ offentlig efterspørgsel

Innovation Danmark 2007-2010, Forsknings- og Innovationsstyrelsen

Med "InnovationDanmark 2007-2010" har Forsknings- og Innovationsstyrelsen og Rådet for Teknologi og Innovation i samarbejdet med rådets interessenter sat fokus på innovation i serviceerhvervene og i den offentlige sektor. Det omfatter behovet for en strategi for innovation i den offentlige sektor for i højere grad at få inddraget den offentlige sektor i innovationspolitikken.

Fra inspiration til Innovation – Casesamling fra offentlige og private organisationer, Forsknings- og Innovationsstyrelsen

I forlængelse af ovenstående handlingsplan præsenteres i denne publikation forskellige perspektiver på innovation for at illustrere, at innovation kan have mange inspirationskilder. Publikationen giver en smagsprøve på

innovationsbegrebets dybde og bredde gennem 10 cases, hvor private og offentlige virksomheder har haft succes med et systematisk fokus på innovation.

Konklusionen er, at innovation finder sted i mange sammenhænge - også i mere eller mindre videnstunge servicevirksomheder, i offentlige institutioner samt i krydsfeltet mellem offentlige og private organisationer og hvor der inddrages samfundsvidenskabelige eller humanistiske kompetencer.

**Intelligent offentlig efterspørgsel og innovative offentlige udbud, Fora.
Rapporten er udarbejdet for ABT-fonden.**

Rapporten er en opsamling af udenlandske erfaringer med offentligt privat samarbejde om innovation. Formålet er at undersøge, om nogle af de lande, der er længst fremme med offentlig privat innovation, har gjort erfaringer, som Danmark kan lade sig inspirere af. Intelligent offentlig efterspørgsel kan opfattes som en sammenhængende innovationsproces i 4 faser. Det starter med at identificere en samfundsmæssig udfordring og derefter opdele den i konkrete elementer, der kan være genstand for offentlig privat innovation. Derefter identificeres det rette innovationsteam og til sidst gennemføres den fundne løsning.

**Byrdejægerne – Brugercentreret innovation til afbureaukratisering, Mindlab,
Økonomi- og Erhvervsministeriet, Beskæftigelsesministeriet og Skatteministeriet**

Rapporten tager udgangspunkt i hvordan principper og metoder til Brugercentreret innovation kan bidrage til arbejdet med afbureaukratisering af den danske erhvervsregulering.

Formålet rapporten er at vise hvilken værdi brugercentreret innovation kan give til arbejdet med afbureaukratisering af erhvervsregulering i forhold til AMVAB eller mere traditionelle metoder som eksempelvis surveys. Desuden giver rapporten et eksempel på, hvordan et brugercentreret afbureaukratiserings-projekt kan se ud i praksis.

Resultatet var 95 muligheder for innovation og nytænkning til det offentliges krav, kontrol og adfærd. 77 af disse innovationsmuligheder lå indenfor de involverede ministeriers ressortområder. Nogle af mulighederne krævede en tværministeriel indsats, andre var relativt specifikke og atter andre krævede en videre undersøgelse for at kunne indføres.

Sverige

Mot en modern och sammanhållen förvaltning, VISAM, 2005

Sedan den 22 maj 2003 har Statskontoret, Arbetsmarknadsstyrelsen, Centrala Studiestödsnämnden, Örsäkringskassan, Skatteverket, Tullverket och sedermera också Migrationsverket arbetat med att utveckla, pröva och etablera gemensamma kanaler för den offentliga förvaltningens möte med medborgare och företag. Arbetet har genomförts i lokala samverkansprojekt i första hand inom Skåne, Västra Götalands, Västerbottens och Norrbottens

län. Utvecklingsarbetet, som givits arbetsnamnet VISAM, har bedrivits i form av 15 försöksprojekt. I den här rapporten finns en grundlig analys av varje försöksprojekts mål och resultat, samt en värdering och diskussion om förändringsprocessen. Rapporten utmynnar i en jämförande studie.

PUBLIC PROCUREMENT AS A DRIVER FOR INNOVATION AND CHANGE, Vinnova, 2006

“examine how public procurement can contribute to developing innovation and creative renewal. The study is to include investigation as to how procurements may be structured in such a way that, to a greater extent, they drive forward technological development and business opportunities.”

Tjänsteinnovationer i offentlig sektor, Vinnova, 2011

Det övergripande syftet med uppdraget har varit att analysera behov av forskningsbaserad kunskap och kompetens för tjänsteinnovation i offentlig sektor. För att studera och analysera behovet har vi använt en kombination av metoder, inklusive en litteraturöversikt, tre fallstudier, två fokusgrupper, en enkät och en workshop. I dessa har vi utgått från fyra frågeställningar:

- Hur sker innovationer i offentliga verksamheter? Vilka är de viktigaste drivkrafterna? Vad finns det för framgångsfaktorer och hinder?
- Med utgångspunkt i innovations- och förnyelsearbetet, vilka behov av (forskningsbaserad) kunskap och kompetens finns?
- Hur ser samspelet ut mellan offentliga verksamheter och forskarsamhället idag? Vilka modeller finns för till exempel kunskapsspridning och kompetensutveckling?
- Hur väl matchas de behov som finns i offentlig sektor med den forskning och kunskapsöverföring som bedrivs?

Innovativa processer, Statens offentlige utredninger, 2003

I utredningen presenteras fem forslag på hur kommuner och landsting kan förbättra och förnya sina verksamheter genom innovativa processer. Fyra av forslagen syftar till att på olika sätt stärka verksamheter inom kommuner och landsting. Det femte forslaget handlar om att stärka tillväxten, vilket leder till mer resurser för att bland annat finansiera välfärdstjänster.

Den innovativa kommunen – lärdomar från åtta kommuner och relevant forskning, Sveriges Kommuner och Landsting, Tillväxtverket, Trygghetsfonden för kommuner och landsting och Vinnova, 2009

I denna bok "Den innovativa kommunen – lärdomar från åtta kommuner och relevant forskning" får vi ta del av berättelser från ett antal kommuner som studerats för att de anses vara innovativa inom olika områden. Det kommunerna har gjort speglas i ett antal lärdomar från internationell forskning. Det kanske mest intressanta är de generella mönster, delvis samstämmiga, som framträder

Hinder och drivkrafter för tjänsteinnovation i offentlig sektor, Tilväxtanalys, 2011

Detta uppdrag är en fördjupning av 2010-års uppdrag "Kunskap och statistik om tjänstesektorn". Denna gång står nyckelkompetenser för tjänsteinnovation i industri- och tjänsteföretag, samt hinder och drivkrafter för tjänsteinnovation inom offentlig sektor i fokus. Rapporten ägnar den senare frågeställningen uppmärksamhet och ingår i uppdraget "Fungerande innovationssystem och kunskap och statistik om tjänster och tjänsteinnovation"

Nationellt råd för innovation och kvalitet i offentlig verksamhet, Regeringen.

Regeringen beslutade den 5 maj 2011 utse ett nationellt råd för innovation och kvalitet i offentlig verksamhet. Rådet ska stödja och stimulera innovations- och förändringsarbete i offentlig verksamhet som kan resultera i betydande förbättringar för medborgare och företag och effektivisering av befintliga processer.

Storbritannia

Scaling Up Innovation in the Public Sector, Civil Service Capacity building programme, 2011

This report sets out proposals to support scaling up innovation in the public sector. It was produced as a result of a twelve week project undertaken by a team drawn from across the public service and, as such, is not a statement of Government

policy. Rather, it comprises a set of ideas and propositions to inform and support future policy and service delivery across the wider public sector.

Transformers. How local areas innovate to address changing social need, NESTA, 2008

This report investigates why some places innovate more effectively to meet social needs than others. It is based on a series of case studies – in the UK and internationally – which explore how cities and localities have thrived, or reversed their decline, by finding new ways of tackling problems.

Innovation across central government, National Audit Office, 2009

This report examines central government's subsequent progress in improving its innovative capabilities, in the light of the significant challenges requiring innovation and the creation of the new Department for Innovation, Universities and Skills. To gather evidence for our examination, we conducted a survey of 27 government departments, agencies and non-departmental public bodies ('central government organisations'). As part of this survey, we asked them to submit examples of successful innovative projects which were currently under way, and we interviewed 15 people who were involved in the implementation of these projects. We held online discussions with 120 frontline public servants to obtain a more detailed picture of how innovation affects the delivery of public services at a working level and to examine the barriers to further innovation. We also reviewed the literature on innovation in the public and private sectors and conducted interviews with policy officials in the Department for Innovation, Universities and Skills and a range of other stakeholders.

'Next Practice' in education: a disciplined approach to innovation, Innovation Unit, 2007

How shall we make successful innovation an ingredient of our education service? Is it possible systematically to apply, to scale, what is known about innovation in schools?

Nederland

Innovation procurement and SBIR, Ministerie van economische zaken , landbouw en innovatie

The SBIR is the Netherlands programme on precommercial procurement. It is procurement of R&D, of feasible solutions. Not the procurement of products and services. The actual procurement part runs through other programmes, such as Tendernet – and networks, such as PIANO. SBIR is an innovation-oriented

procurement program to develop solutions to societal issues. It is specifically designed to give government an active role in the innovation process. The approach of the Dutch SBIR program combines the experiences of SBIR program in the United States with the European vision on the use of pre-commercial procurement of innovations. The Netherlands government invites companies in an open tender to develop products and services to help solving social or societal issues. By issuing an open tender the government wants to challenge not only the usual suspects, but also companies that want to innovate but don't have the financial means to do it all by themselves. The SBIR programme finances the most riskfull stages of a development

Daring decisions and representative municipal democracy: an exploration within the new river management in the Netherland, Peter Scholten, 2009

Public sector innovation is often driven by informal groups of visionary key actors ('transition arenas'). The WaalWeelde project in the Netherlands, where new river management strategies are designed with new groups of stakeholders, is one example. In this article the role of political leadership in these processes of innovation is further explored. In order to mediate between the transition arena, with its long term perspective and experimental character and the conditions of the political domain in which short term results and public support are dominant, it is assumed that a certain element of 'daring' within the democratic context is required

Caring for innovation: Measuring how Dutch public healthcare institutions manage innovation, Lectureship Innovation in the Public Sector HAN University, the Netherlands. Authors: Frans Nauta, Hilde de Groot, Da Thuy Ngo, Sybrand de Boer, Floris.

This paper investigates how Dutch public healthcare institutions manage innovation for two reasons. First, little research has been done on innovation management in Dutch public healthcare institutions – or public organisations in general. Second, there is a lack of an adequate research instrument for measuring innovation management in public organisations

Public sector performance. An international comparison of education, health care, law and order and public administration, Social and Cultural Planning Office, 2004

The performance of public services is subject to sometimes fiery debate in the Netherlands. Whereas, in the late 1990s, reforms of social security programs received a great deal of attention, in recent years the focus has shifted to failing public sector performance. Opinion polls and available statistical evidence indicate that the quality of public services leaves a lot to be desired, with waiting lists for

health care, staff shortages in education and low crime clear-up rates. The aim of the present report is to trace differences in public sector performance in the Netherlands and twentyeight other industrialized countries and to improve insight in the factors that might explain these differences.

Finland

Demand and User-driven Innovation Policy, Ministry of employment and the economy, 2010

As part of the implementation of Finland's national innovation strategy, the Ministry of Employment and the Economy outlined a policy framework in 2008 laying down the key elements of a demand and user-driven innovation policy. Based on this policy framework, the Ministry developed a further framework and action plan for such a policy in 2010 named: Demand and User-driven Innovation policy. The report includes a chapter on “Promoting innovation by means of public procurement “. It contains policy recommendations and measures to be taken, including aspects relevant to development and deployment of pre-commercial public procurement models. It also states the responsible actors for each indicated measure within the Finnish Public Administration

Innovations in public procurements, TEKES, 2012

Tekes funds the planning of public contracts aiming at renewal of services and activities. This funding is targeted at all Contracting Authorities, and it typically covers 50% of total project costs. The target group consists of Contracting Authorities who have an opportunity and a need to develop services and activities over the long term an ability and resources to implement an innovative procurement willingness for and strategic commitment to large-scale renewal of procurements

Inno-Wellness – Managing innovations and well-being in the public sector, Finnish Institute of Occupational Health (FIOH), BIT Research Centre of Aalto University, and the Technical Research Centre of Finland (VTT), 2010 – 2013

Inno-Wellness project is implemented by the Finnish Institute of Occupational Health (FIOH), BIT Research Centre of Aalto University, and the Technical Research Centre of Finland (VTT). The collaborative research project is investigating the renewal of public sector services. The project aims at identifying innovation management practices that encourage employee- and user-driven innovation activities. The linkages between well-being at work and employee-driven innovation activities are considered essential issues to be taken into account in innovation management models.

Recipes for Systematic Change, SITRA, 2011

The In Studio: Recipes for Systematic Change book explores a particular Strategic Design method that we at Sitra call the HDL Studio Model. It's a unique way of bringing together the right people, a carefully framed problem, a supportive place, and an open-ended process to craft holistic vision and sketch the pathway towards strategic improvement. The book includes an introduction to Strategic Design, a "how-to" manual for organizing Studios, and three practical examples of what an HDL Studio looks like in action. Geoff Mulgan, CEO of NESTA, has written the foreword and Mikko Kosonen, President of Sitra, contributed the afterword.

Irland

Innovation in the Irish public sector, Institute of Public Administration, 2006

This study attempts to assess the critical factors necessary for public sector organisations that are implementing innovation programmes. The research also identifies the critical steps and cultural change needed of government departments and public sector organisations in order to benefit more effectively from, and develop, innovation potential. The study also seeks to provide a useful guide to organisations undertaking innovative initiatives by learning from good practice case studies included in the study.

Using Public Procurement to Stimulate Innovation and SME Access to Public Contracts, Department of Enterprise, Trade & Employment, 2009

The Procurement Innovation Group was established in July 2008 under the chairmanship of the Department of Enterprise, Trade and Employment. The Group brought together representatives from Government, business organisations and academia to consider and identify ways through which public procurement could be used to stimulate demand for innovative goods and services and to ensure a level playing field for all innovative companies wishing to participate in public tendering.

The Group has developed a handbook entitled "Buying Innovation – The 10 Step Guide to SMART Procurement and SME access to public contracts" which is intended for use by all public sector organizations. To give best effect to the 10 Step Guide and to underpin the Government's innovation objectives, the Group has prepared this Report and identified thirteen recommendations aimed at fostering a culture of innovation among public procurers, exploiting the innovative potential of SMEs and improving the quality of data available on public procurement

Green Tenders. An Action Plan on Green Public Procurement, Department of public expenditure and reform, 2011/2012

Green Tenders, an Action Plan on Green Public Procurement, is the first such Action Plan to be introduced in Ireland. Its overall objective is to assist public authorities to successfully plan and implement green public procurement (GPP) by highlighting existing best-practice and outlining further actions to boost green public procurement

EU-prosjekter

EUs 7. rammeprogram

Ved nyttår 2012 er det registrert totalt 7 EU-prosjekter i Forskningsrådets portefølje som er merket med innovasjon i offentlig sektor. Den totale bevilgningen til disse er 5,4 mill. kr. Dette utgjør ca. 0,2% av den totale tildelingen til Norge så langt i 7RP, som er på 3,4 mrd. kr.

De registrerte prosjektene dekker temaer som offentlig-privat innovasjon, utvikling av nasjonal statistikk, miljøforvaltning, koordinering og samørighet i offentlig sektor, og regional utvikling.

At EU-finansiert FoU har spilt en nøkkelrolle i å bedre offentlige tjenester i EU er ikke noe nytt. I 2005 ble det publisert en studie kalt «Building the knowledge economy in public service: The role of EU research». Hovedkonklusjonen i denne studien er: *“Our findings show that EU-funded initiatives play a strategic role in transforming research in the public sector, increasing innovation, building networks of multidisciplinary and multinational collaboration, and creating a mindset about how to do things.”*

EU har selv utarbeidet en oversikt (oppdatert pr 2011) som dekker 20 prosjekter innenfor «Reserach on social innovation»:

http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/conference/rtd_en.pdf

Dette er prosjekter som dekker velferdsstatens ulike utfordringer innenfor helse, utdanning og arbeidsliv og som setter søkelys på behovet for bedre styring og sosiale innovasjoner.

I november 2009 utarbeidet Kommisjonen (DG Research) en spesialrapport om «healthy ageing» som også er relevant i denne sammenheng:

http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/efmn-special-issue-on-healthcare_en.pdf

Det er også verdt å merke seg at EU nå planlegger å utarbeide en *European Public Sector Innovation Scoreboard*: <http://i3s.ec.europa.eu/commitment/32.html>

Programmet *Regions of Knowledge* finansierer samarbeid mellom private aktører og FoU-aktører i regionen, og med offentlige regionale myndigheter som sentral policy-aktør. Prosjektene forutsetter samarbeid mellom forskningsdrevne regionale klynger i Europa – etter den såkalte triple helix-modellen – samarbeid mellom bedrifter, FoU-institusjoner og regionale myndigheter. Regionale myndigheters rolle holdes fram som viktig fordi disse gjennom sitt policy-ansvar for regional utvikling vil kunne ha muligheter til å følge opp de strategiene for forskningsbasert klyngeutvikling som kommer ut av prosjektene. Norge har så langt gjort det dårlig i *Regions of Knowledge*. Men i ett av prosjektene deltar en helseklynge der Oslo/Akershus og Gøteborg-regionen samarbeider.

Innenfor *Research Potential* finansieres prosjekter som kan forbedre FoU-miljøene i de svakeste regionene i Europa – i hovedsak de nye medlemslandene pluss ikke-medlemsland på Balkan og Tyrkia. Norge har ikke regioner som er svake nok til å få midler, men norske FoU-institusjoner deltar som en slags mentorer i noen prosjekter.

Coherent development of research policies brukes til å finansiere studier for å utvikle forsknings- og innovasjonspolitikken i EU. NIFU har vært med i en del slike prosjekter.

Innenfor *Research for the benefit of SMEs* finnes det prosjekter som tar sikte på å utvikle innovasjoner i og for offentlig forvaltning og tjenesteyting, spesielt på områdene helse, energi og miljø. Noen eksempler på slike prosjekter med norsk prosjektkoordinator:

- «EcoStreetLight»: Utvikling av gatelamper med 25 % bedre effekt (Gavita AS)
- «FracFix»: Utvikling av ny type festesystem ved benbruddoperasjoner (Indosynt AS)
- «WalkX»: Bevegelseshjelpemidler for slagrammede pasienter (EO-Funktion AS)

Security-programmet er et teknologi- og kunnskapsprogram som forbereder nye produkter, prosesser og tjenester – inklusive arbeidsoperasjoner, organisering, teknologianvendelse og/eller utvikling av varer og tjenester. Resultatene vil ofte være prototyper som må videreutvikles kommersielt hvis de skal introduseres i markedet eller tas i bruk av et forvaltningsorgan.

Ansvar for å ivareta sikkerheten i samfunnet ligger i hovedsak hos offentlig forvaltning, tjenesteyting og maktapparat samt hos frivillige organisasjoner. Det er et uttalt krav fra Kommisjonen at disse skal delta i prosjekter for å representere sivilsamfunnet. Innovasjon i *Security* skjer derfor innenfor de fleste

underkategoriene i Forskningsrådets merking av innovasjon i offentlig sektor. Eksempler på prosjekter med norsk deltakelse:

- Security system for Maritime Infrastructures, Ports and Coastal zones – BW Gas AS, BW Offshore AS, Det norske Veritas AS, FFI
- Multi-disciplinary biodosimetric tools to manage high scale radiological casualties – Statens strålevern
- Integrated System for Interoperable sensors & Information sources for Common abnormal vessel behaviour detection & Collaborative identification of threat sensors & Information sources for Common abnormal vessel behaviour detection & Collaborative identification of threat – Kongsberg Norcontrol IT AS, Kongsberg Spactec AS.

Det er norsk deltakelse i 45 prosjekter (omlag hvert fjerde igangsatte prosjekt) så langt. PRIO, SINTEF, FFI og UiO har flest deltakelser. Det er vanskelig å få med norske virksomheter fra offentlig sektor som deltakere.

Trolig vil *offentlige innkjøp* bli en stadig viktigere innovasjonspådriver i årene som kommer. Dette gjelder spesielt PCP (Pre-Commercial Procurement) med motto: «Driving innovation to ensure sustainable high quality public services in Europe»: http://ec.europa.eu/information_society/tl/research/priv_invest/pcp/index_en.htm.

Til nå er det støttet nettverksprosjekt og enkeltprosjekt som kopler leverandører og forskning til offentlig sektor for å utrede og forberede innovative anskaffelser innen e-forvaltning, helse og miljø. Det signaliseres at denne satsingen blir viktigere innenfor *Horizon 2020*.

DG Enterprise & Industry holdt i 2011 en konferanse med tittelen «Public Procurement of Innovation: Towards a European Scheme». En studie fra Franhofer («Innovation and Public Procurement», dog fra 2005) kaster lys over etterspørselssiden av saken: http://ec.europa.eu/information_society/tl/research/priv_invest/pcp/index_en.htm

Særlig *relevante utlysninger innenfor samfunns-vitenskap og humaniora (SSH)* i 2012 og 2013.

Når det gjelder utlysninger i den gjenstående delen av 7RP vil det innenfor dette feltet bli lyst ut noen IOS-relevante tema i 2012:

- Smart specialisation for regional innovation
- Coordinating research agendas on economic policy, prioritisation and coordination in Europe

- Social innovation against inequalities
- Making longevity an asset for economic and social development
- Social innovation in the public sector

Det kommer trolig også noen relevante temaer i SSHs arbeidsprogram for 2013 innenfor temaer som «social innovation» og «social entrepreneurship».

HORIZON 2020

EUs nye forskningsprogram HORIZON 2020 ble publisert 30. november 2011 og startes opp fra 2014. I Horizon2020 fokuseres innsatsen på tre hovedfelter:

- Fremragende vitenskap, der det europeiske forskningsrådet ERC, mobilitetsprogrammer, fremtidsteknologier og infrastruktur vil ligge.
- Industrielt lederskap. Her vil man finne nøkkelteknologier som IKT, nano-, bio- og romfartsteknologi, finansieringsordninger for risikokapital, samt innovasjon i de små og mellomstore bedriftene (SMB).
- Forskning for å løse de store samfunnsutfordringene. Seks sentrale samfunnsutfordringer er utpekt:
 1. Helse, demografi og velvære
 2. Matsikkerhet, marin og maritim forskning, bærekraftig landbruk og bioøkonomi
 3. Sikker, ren og effektiv energi
 4. Smarte, grønne og integrerte transportløsninger
 5. Klima, ressurseffektivitet og råmaterialer
 6. Inkluderende, innovative og sikre samfunn

Innovasjon i offentlig sektor vil være relevant for alle disse utfordringene. Hvis en ser på den nærmere konkretiseringen som er gjort i HORIZON 2020 er det en del særlig relevante temaer under utfordringene 1 og 6:

1. Helse, demografi og velferd. Her fokuseres det nok mer strukturelle forhold enn i tidligere rammeprogrammer. Noen av de mest relevante temaene er:

- Bedre bruk av helsedata
- Aktiv aldring og mulighet for et bedre og mer uavhengig liv gjennom helseteknologi og personrettede løsninger.
- Effektivisering av helsesektoren gjennom evidensbasert politikk og praksis og innovativ teknologi.

6. Inkluderende, innovative og sikre (secure) samfunn

- Smart og bærekraftig vekst, der en blant annet ser på utviklingen av nasjonale økonomier og hvordan internasjonal og europeisk styring kan hinder finansiell ubalanse.
- Innovative samfunn:
 - o å optimalisere de sosioøkonomiske effektene av forsknings- og innovasjonspolitik
 - o samfunnsmessig involvering i forskning og innovasjon
- Samfunnssikkerhet.

Europeiske fellesprogrammer

Europeiske fellesprogrammer (JPI) innebærer at landene koordinerer sine forskningsprogrammer, med det formål å løse store, felles samfunnsutfordringer og samtidig få mer igjen for landenes offentlige forskningsressurser. Generelt skal JPIene også bidra til bedre beslutningsgrunnlag for forvaltningen. I den forstand er det særlig to JPIer som er relevante for IOS.

Urbant Europa – Globale utfordringer, lokale løsninger

Programsamarbeidet skal omhandle sosiale, næringspolitiske og miljømessige utfordringer. Her deltar MD sammen med Forskningsrådet.

Flere år, bedre liv – potensial og utfordringer ved demografisk endring

Programsamarbeidet vil fokusere på de demografiske konsekvensene av forventet økt levealder for den europeiske befolkningen. Forskningsrådet deltar foreløpig som observatør.

NORFACE kan også nevnes i denne sammenheng. Dette er et ERA-NET innenfor samfunnsforskning der Forskningsrådet deltar sammen med 14 andre europeiske forskningsfinansierende institusjoner. Det planlegges i 2012 en felles utlysning med tema knyttet til den europeiske velferdsstatens utvikling.

3.2 Akademiske artikler

I det følgende beskrives korte referater av akademiske artikler med fokus på innovasjon i offentlig sektor. Artiklene er funnet gjennom den bibliometriske analyse i databasen Web of Science for årene 2000-2011.

Title: Public procurement and innovation - Resurrecting the demand side

Author(s): Edler, J (Edler, Jakob); Georghiou, L (Georghiou, Luke)

Source: RESEARCH POLICY Volume: 36 Issue: 7 Pages: 949-963 DOI: 10.1016/j.respol.2007.03.003 Published: SEP 2007

Abstract: Demand is a major potential source of innovation, yet the critical role of demand as a key driver of innovation has still to be recognised in government policy. This article discusses public procurement as one of the key elements of a demand-oriented innovation policy. The paper starts by signaling the new significance of public procurement for innovation policy strategies at the EU level and in a range of European countries. It then defines the concept of public procurement and embeds this concept within a taxonomy of innovation policies. The rationales and justifications of public procurement policies to spur innovation are discussed, followed by a consideration of the challenges and potential pitfalls as well as appropriate institutional arrangements and strategies, including some recent empirical examples of good practice. It concludes by confronting the public procurement approach with two of the most common objections to it and by considering future prospects. (C) 2007 Elsevier B.V. All rights reserved.

ISSN: 0048-7333

Title: Public sector innovation for Europe: A multinational eight-country exploration of citizens' perspectives

Author(s): Vigoda-Gadot, E (Vigoda-Gadot, Eran); Shoham, A (Shoham, Aviv); Schwabsky, N (Schwabsky, Nitza); Ruvio, A (Ruvio, Ayalla)

Source: PUBLIC ADMINISTRATION Volume: 86 Issue: 2 Pages: 307-329 DOI: 10.1111/j.14679299.2008.00731.x Published: 2008

Abstract: This study presents a three-year effort to study public sector innovation in Europe from the viewpoint of the citizen. It examines a model of public sector innovation across a multinational sample of eight countries and 626 participants. The paper develops a theory of antecedents to and consequences of innovation in public administration as perceived by knowledgeable citizens and end-users. Participants were senior and mid-level managers of third sector organizations that work closely with citizens both as individuals and groups, and with public sector agencies in various domains. Structural Equation Modeling technique was used to examine two theoretical and five alternative models. Major findings that transcend national borders were found to be: (1) responsiveness, together with leadership and vision are important antecedents of innovation in the public sector; (2) public sector innovation affects trust in and satisfaction with public

administration; and (3) the effect of public sector innovation on trust and satisfaction is both direct and mediated by the image of public organizations. The paper ends with a discussion of the theoretical and practical implications for public administration theory, especially for public sector innovation in Europe, and with directions for future studies.

ISSN: 0033-3298

Title: Democratizing Process Innovation? On Citizen Involvement in Public Sector BPM

Author(s): Niehaves, B (Niehaves, Bjoern); Malsch, R (Malsch, Robert) Editor(s): Wimmer MA; Scholl HJ; Janssen M; Traunmuller R

Source: ELECTRONIC GOVERNMENT, PROCEEDINGS Book Series: Lecture Notes in Computer Science Volume: 5693 Pages: 245-256 Published: 2009

Abstract: 'Open Innovation' has been heavily discussed for product innovations, however, an information systems (IS) perspective on 'process innovation' has not yet been taken. Analyzing the example of the public sector in Germany, the paper seeks to investigate the factors that hinder and support 'open process innovation', a concept we define as the involvement of citizens in business process management (BPM) activities. With the help of a quantitative study (n=358), six factors are examined for their impact on citizen involvement in local government BPM initiatives. The results show that citizen involvement in reform processes is not primarily motivated by the aim of cost reduction, but rather related to legitimacy reasons and the intent to increase employee motivation. Based on these findings, implications for (design) theory and practice are discussed: Instead of detailed collaborative business processes modeling, the key of citizen involvement in public sector BPM lies in Communication and Mutual understanding.

Title: Examining pre-adoption interest in online innovations: An exploratory study of e-service personalization in the public sector

Author(s): Hinnant, CC (Hinnant, CC); O'Looney, JA (O'Looney, JA)

Source: IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT Volume: 50 Issue: 4 Pages: 436447 DOI: 10.1109/TEM.2003.820133 Published: NOV 2003

Abstract: In order to better understand why public organizations develop interest in online innovations, this paper develops a revised model of technological innovation with an emphasis on socio-technical factors associated with electronic service delivery. This model focuses on three primary dimensions of online

innovation: perceived need, technical capacity, and risk mitigation. It is hypothesized that these three dimensions will have the greatest influence on the development of pre-adoption interest in a new on-line innovation. This model is then used to examine a single online innovation, personalization of online government information and services. Data from a survey of local governments is used to test the theory. A regression model was estimated from the survey data. Results suggest that perceived need, financial costs, and the ability to mitigate the risks associated with privacy issues each influence the level of interest in personalized online services. The results suggest that Public organizations must find reliable means of determining external demand for online innovations, as well as reducing the risks associated with each specific type of online innovation prior to adoption.

ISSN: 0018-9391

Title: Measuring e-Governance as an innovation in the public sector

Author(s): Potnis, DD (Potnis, Devendra D.)

Source: GOVERNMENT INFORMATION QUARTERLY Volume: 27 Issue: 1 Pages: 41-48 DOI: 10.1016/j.giq.2009.08.002 Published: JAN 2010

Abstract: Since 2001, the United Nations (UN) and affiliated organizations have measured e-Government initiatives of more than 178 Member States of the UN, by devising "e-Government Readiness Index" (e-GRI) and "eParticipation Index" (e-PI). The UN has published rankings for its Member States in terms of e-GRI and e-PI, through e-Government Readiness Assessments (Surveys). Member States of the UN and digital government research community as well as academicians and practitioners regularly use the e-GRI and e-PI as a point-of-reference; this fact alone signifies the importance of evaluating the existing UN methodologies assessing eGovernance. Since e-Governance is one of the greatest innovations in the public sector, this research uses conceptual content analysis on the Surveys using the Innovation Management Measurement Framework (IMMF), which is one of the most widely accepted theoretical frameworks for measuring innovation initiatives. The resultant percentage normalized scores (PNS) lead to a set of recommendations for developing better informed, more balanced, and more powerful e-GRI and e-PI for the future. (C) 2009 Elsevier Inc. All rights reserved.

ISSN: 0740-624X

Title: Innovation in IT outsourcing relationships: Where is the best practice of IT outsourcing in the public sector?

Author(s): Moon, J (Moon, Junghoon); Swar, B (Swar, Bobby); Choe, YC (Choe, Young Chan); Chung, M (Chung, Miri); Jung, GH (Jung, Gu Hyun)

Source: INNOVATION-MANAGEMENT POLICY & PRACTICE Volume: 12 Issue: 2
Pages: 217226 Published: AUG 2010

Abstract: In recent years IT outsourcing has evolved from a formal contractual-based practice to a relationshipbased practice. This new practice is viewed as an innovation in IT outsourcing in the public sector. The main goal of this study is to conduct an empirical investigation on IT outsourcing projects in the public sector to examine the best IT outsourcing practices from the relationship perspective. A four outsourcing relationship types (FORT) framework is applied to 178 IT outsourcing projects initiated by 56 different government organizations in Korea. Data shows that the best practice of IT outsourcing in the public sector can be achieved when strategic impact of the outsourced IT is highest and the extent of substitution by the vendor is large but not fully substituted This finding can be explained in terms of government organization's fear of loss of control and conservative organizational culture.

ISSN: 1447-9338

Title: Diffusion of e-government innovations in the dutch public sector: The case of digital community policing

Author(s): Korteland, E (Korteland, Evelien); Bekkers, V (Bekkers, Victor) Editor(s): Wimmer MA; Scholl J; Gronlund A

Source: Electronic Government, Proceedings Book Series: LECTURE NOTES IN COMPUTER SCIENCE Volume: 4656 Pages: 252-264 Published: 2007

Abstract: This article examines the diffusion of an e-government innovation called SMS-alert - among Dutch police forces. A conceptual framework for the diffusion of e-government innovations in the public sector is developed which combines a functional and a constructivist (or cultural) approach of diffusion. The framework focuses on diffusion as a mutual process of communication, learning and sense making. Based on this framework and by using data from documentation, websites and interviews, the process of diffusion and adoption of SMS-alert is reconstructed and the factors and mechanisms explaining this process are identified. The case study demonstrates that although SMS-alert has diffused rather rapidly until now, the diffusion process is currently facing some difficulties, mainly due to the existence of competing innovations. By demonstrating the

importance of both the functional, political and institutional meaning of the innovation, the article confirms the value of combining different approaches in studying the diffusion of e-government innovations.

Title: Technologies of government in public sector's networks: In search of cooperation through management control innovations

Author(s): Barretta, A (Barretta, Antonio); Busco, C (Busco, Cristiano)

Source: MANAGEMENT ACCOUNTING RESEARCH Volume: 22 Issue: 4 Special Issue: SI Pages: 211-219 DOI: 10.1016/j.mar.2011.10.002 Published: DEC 2011

Abstract: In recent years, the public sector has been the subject of a thorough reassessment in a significant number of countries. During this process of modernization, issues such as inter-organizational collaboration and managerial innovation have been progressively placed at the forefront of practice and research. In particular, a number of countries have recently re-organized their public sectors around more or less formalized networks or hybrid interorganizational forms, which are often led by a regulatory body and governed by a cooperation agreement. The literature on inter-organizational relationships in the public sector has evolved alongside the development of such cooperation agreements and innovative forms of organizing. Nevertheless, despite the fact that networks formed by public organizations, not-for-profit organizations, and private firms provide important services to their relevant communities, limited attention has been dedicated to studying the role of management control practices within interorganizational relationships in public organizations. This is an important gap in the existing literature that this Special Issue intends to address. For this reason, and most importantly because public sector forms of inter-organizational collaborations are likely to differ significantly from those observed in the private sector, in the first part of this Editorial we draw attention to some of the themes that characterize the management and control of interorganizational relations in the domain of public administration. Next, we introduce the six papers which comprise this Special Issue, and we briefly illustrate how each of them enhances our understanding of the role of control systems within public sector networks. Building on the empirical evidence and theoretical arguments offered by these studies, and after a brief review on the possible alternative ways of conceptualizing the process of adopting new management practices, we point to the further research that needs to be done if we are to understand the role that management control practices play in public sector networks. In particular, we suggest that there is a need to look inside management control practices, to explore what these practices are and, how and why they enable the cooperative "ideal" to become real, as well as to stimulate or hinder opportunities for public sector managerial innovation. It is concluded that there are a number of issues yet to be explored if we are to deepen our understanding of the formal and informal

mechanisms of control which are the active elements of the so-called "regulatory hybrids" in the public sector. (C) 2011 Elsevier Ltd. All rights reserved.

ISSN: 1044-5005

Title: e-government and patterns of innovation in the public sector

Author(s): De Saulles, M (De Saulles, Martin) Editor(s): Remenyi D

Source: 7TH EUROPEAN CONFERENCE ON E-GOVERNMENT, PROCEEDINGS Pages: 111-116 Published: 2007

Abstract: Patterns of industrial innovation and the relationship between innovation and economic development have been a growing area of interest for economists for the last 60 years. The focus of most of this research has been on innovation in industrial settings where the development of new technologies and manufacturing processes have provided researchers with a rich source of data for analysis. More recently, there has been a growing acceptance that more research needs to be undertaken on innovation in the service sector, particularly since services account for approximately two thirds of the gross domestic product (GDP) in developed economies. The adoption and widespread use of new information and communication technologies (ICTs) by service sector firms has been a focus of study for much of this research. Richard Barras's notion of a Reverse Product Cycle operating in the service sector has been useful in helping to understand some of the differences in the dynamics of innovation between manufacturing and service firms. However, much less attention has been paid to innovation in the public sector. The development of e-government programmes and initiatives across a number of developed economies as well as the more widespread deployment of ICTs across the public sector offers some interesting potential for research. This paper examines a range of innovations across the UK public sector and considers the extent to which existing concepts of the innovation process are appropriate in such a setting. Evidence is drawn from a range of case studies emerging from the EU Publin Project and several UK National Audit Organisation studies. It is argued that while Barras's Reverse Product Cycle offers a useful framework within which to consider such innovations, there may be limitations when it is applied to public sector bodies.

ISBN: 978-1-905305-45-2

Title: Innovation in e-government initiatives: New website service interfaces and market creation - The Taiwan experience

Author(s): Wen, J (Wen, Jordan); Cheng, LH (Cheng, Lihung) Editor(s): Kocaoglu DF; Anderson TR; Daim TU

Source: PICMET '07: PORTLAND INTERNATIONAL CENTER FOR MANAGEMENT OF ENGINEERING AND TECHNOLOGY, VOLS 1-6, PROCEEDINGS: MANAGEMENT OF CONVERGING TECHNOLOGIES Pages: 2799-2806 DOI: 10.1109/PICMET.2007.4349621 Published: 2007

Abstract: The beauty of e-government initiatives goes well beyond enhancing the access to and delivery of government information and services to citizens and businesses by leveraging information technology, particularly the Internet. The Internet enables genuine service innovation in the e-government context. New website interfaces, facilitated by website structures which represent the relevant internal delivery systems and organizational arrangements, create new market benefits for citizens and businesses, in the form either of integrate information platforms or full online transactions. This paper applies the principles of innovation studies to the Taiwan government's use of the Internet. We propose a framework to address innovation activities in the use of technology and examine the dynamics of service innovation. This paper will contribute to innovation studies by describing the proactive potential of service innovation in e-government initiatives. In practice, the study of public sector innovation processes throws light on innovation policies across the whole economy.

Conference Title: Conference of the Portland-International-Center-for-Management-of-Engineering-andTechnology (PICMET 2007) Conference Date: AUG 05-09, 2007 Conference Location: Portland, OR Conference Sponsor(s): Portland State Univ, Dept Engr & Technol Management, Natl Sci Fdn, Ikon Off Syst, Portland Int Ctr Management Engr & Technol

ISBN: 978-1-890843-16-8

Title: Computerization and restructuring leading to major institutional innovation in public sector bureaucracies in Brazil: The case of State Tax Administration Agencies

Author(s): Pinhanez, M (Pinhanez, M.) Editor(s): Coors V; Rumor M; Fendel E; Zlatanova S

Source: URBAN AND REGIONAL DATA MANAGEMENT Book Series: Proceedings and Monographs in Engineering, Water and Earth Sciences Pages: 289-306
Published: 2008

Abstract: In this paper, I look at the roles that modernization, restructuring, and computerization are playing in changing local governments and public bureaucracies' performance in Brazil. Policy analysts saw development failures, disappointments, and the welfare state crisis not simply as the result of inappropriate policy choices, but also because state institutions were performing poorly. They proposed modernization, restructuring, and computerization as a panacea to these problems. Particularly, local governments used technological strategies as a means of rationalizing and of increasing efficiency and effectiveness in the public sector. In the State Taxation Offices, computerization has led to faster and more accurate information, which, in turn, led to greater accountability and transparency in the tax collection. Moreover, these technological changes affected the organizational structure, the professionalization of public officials, and the institutional arrangements. This is particularly relevant in Brazil, where 27 State Taxation Offices have undergone extensive organizational change and computerization. I study six cases in Brazil and reveal the existence of core strategies for change, their sequencing, results, and timing affecting the organizational structure, the cadre of professionals, their workplace, and institutional arrangements. The latter includes the relationship among public sector agencies and private organizations and professional associations, such as public officials' unions. Also I show how local culture and political ideology affects the use, sequencing, and timing of these strategies and changes.

Conference Title: Annual Symposium of the Urban-Data-Management-Society
Conference Date: OCT 10-12, 2007 Conference Location: Stuttgart, GERMANY
Conference Sponsor(s): Urban Data Management Soc ISBN: 978-0-415-44059-2

Title: Break-through innovations and continuous improvement: Two different models of innovative processes in the public sector

Author(s): Moore, MH (Moore, MH)

Source: PUBLIC MONEY & MANAGEMENT Volume: 25 Issue: 1 Pages: 43-50
Published: JAN 2005

Abstract: How do we understand innovation in the public sector? A look at the public and private sector understanding of innovation helps us begin to see how important new ideas are born, nurtured, tested and disseminated.

ISSN: 0954-0962

Title: Innovation processes in the public sector - New vistas for an interdisciplinary perspective on e-Government research?

Author(s): Niehaves, B (Niehaves, Bjoern) Editor(s): Wimmer MA; Scholl J; Gronlund A

Source: Electronic Government, Proceedings Book Series: LECTURE NOTES IN COMPUTER SCIENCE Volume: 4656 Pages: 23-34 Published: 2007

Abstract: Public sector innovations have been comprehensively studied from a managerial (New Public Management, NPM) as well as technological (Electronic Government, eGovernment) perspective. Here, much research work took a single-organisational managerial stance while little was investigated into corresponding publicsectoral innovation and diffusion processes. At this point, a political science view understands the embeddedness of public-sectoral innovation processes in the surrounding politico-administrative system. Therefore, we seek to investigate into public sector innovations in terms of identifying politico-administrative system dynamics which shape the process of their emergence and diffusion. In order provide empirical evidence, we analyse the Japanese case by the means of a series of qualitative-empirical expert interviews. We demonstrate how decentralisation reforms open up innovation potential for local governments, by which means the central government still holds strong influence on innovation and diffusion processes, and which possible paths of eGovernment and NPM innovation manifest as a result.

Conference Title: 6th International Conference on Electronic Government
Conference Date: SEP 03-07, 2007

Conference Location: Regensburg, GERMANY ISSN: 0302-9743

ISBN: 978-3-540-74443-6

Title: Path dependence and public sector innovation in regulatory regimes

Author(s): Veggeland, N (Veggeland, Noralv)

Source: SCANDINAVIAN POLITICAL STUDIES Volume: 31 Issue: 3 Pages: 268-290
DOI: 10.1111/j.14679477.2008.00206.x Published: 2008

Abstract: The overarching theme of this article is institutional analysis of modernization and innovation in the regulatory state, and in pursuing this, the concepts of 'path dependence' and 'administrative traditions' are used throughout. Self-reinforcing or positive feedback processes in political systems represent a basic framework. The empirical point of departure is the EU public procurement directive linked to OECD data concerning use of outsourcing among Member States. The question is asked: What has caused the Nordic countries, traditionally not belonging to the Anglo-Saxon market-centred administrative tradition, to be ranked so high as users of the MarketType Mechanism (MTM) of outsourcing in the public sector versus inhouse provision of services? The reason may be complex, but might be found in an innovative Scandinavian regulatory approach rooted in a 'small is beautiful', small and medium-sized businesses, and local and regional development planning tradition. ISSN: 0080-6757

Title: Innovation Implementation in the Public Sector: An Integration of Institutional and Collective Dynamics

Author(s): Choi, JN (Choi, Jin Nam); Chang, JY (Chang, Jae Yoon)

Source: JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY Volume: 94 Issue: 1 Pages: 245-253
DOI: 10.1037/a0012994 Published: JAN 2009

Abstract: The present study integrates institutional factors and employee-based collective processes as predictors of 2 key implementation outcomes: implementation effectiveness and innovation effectiveness (Klein, Conn. & Sorra, 2001). Specifically, the authors proposed that institutional factors shape employees' collective implementation efficacy and innovation acceptance. The authors further hypothesized that these employee-based collective processes mediate the effects of institutional factors on implementation outcomes. This integrative framework was examined in the context of 47 agencies and ministries of the Korean Government that were implementing a process innovation called E-Government. Three-wave longitudinal data were collected from 60 external experts and 1,732 government employees. The results reveal the importance of management support for collective implementation efficacy, which affected employees' collective acceptance of the innovation. As hypothesized, these

collective employee dynamics mediated the effects of institutional enablers on successful implementation as well as the amount of long-term benefit that accrued to the agencies and ministries.

ISSN: 0021-9010

Title: Building knowledge translation capability into public-sector innovation processes

Author(s): Savory, C (Savory, Clive)

Source: TECHNOLOGY ANALYSIS & STRATEGIC MANAGEMENT Volume: 21 Issue: 2 Pages: 149171 Article Number: DOI: 10.1080/09537320802625223
Published: 2009

Abstract: Public-sector organizations are increasingly becoming aware of the need to harness the innovative capacity of their employees. In the UK many public-sector research institutes have put in place processes to increase the speed at which new technological innovations are exploited and commercialized. These types of initiatives have also been implemented into public-sector service organizations. For these service organizations innovations occur not just from formal research projects but are also practice based, developed by staff in the course of their normal work. This paper suggests that practice-based innovations can be seen as relying heavily on Mode 2 knowledge production. Using the UK's National Health Service as an example, the characteristics of practice-based innovations are characterized as tightly coupled to their development context and combining hard and soft technologies. A model of knowledge translation capability is presented that supports Mode 2 knowledge production and is then used to analyze a case study of a practice-based NHS innovation. Implications for public-sector innovation policy are suggested and further areas of research into public-sector innovation processes outlined. ISSN: 0953-7325

Title: Dreams of silence: Employee voice and innovation in a public sector community of practice

Author(s): Gambarotto, F (Gambarotto, Francesca); Cammozzo, A (Cammozzo, Alberto)

Source: INNOVATION-MANAGEMENT POLICY & PRACTICE Volume: 12 Issue: 2 Pages: 166179 Published: AUG 2010

Abstract: Employee silence plays a crucial role in the evolution of public services because it stops communication, opportunities to modify routines and knowledge sharing. The case study presented in this paper highlights employee silence as

outcome of a bottom-up innovation introduced into the University of Padova. Using a questionnaire, we collected information about silence and voice to an ICT community of practice. The results are that silence due to fear of top management is less important than silence due to fear of sharing knowledge and information among colleagues. We conclude by suggesting innovation adoption difficulties in public services not only as a management deficit, but also as a governance problem.

ISSN: 1447-9338

Title: Innovation through initiatives - a framework for building new capabilities in public sector research organizations

Author(s): Geffen, C (Geffen, C); Judd, K (Judd, K)

Source: JOURNAL OF ENGINEERING AND TECHNOLOGY MANAGEMENT Volume: 21 Issues: 4 Pages: 281-306 DOI: 10.1016/j.jengtecman.2004.09.002 Published: DEC 2004

Abstract: The accelerating pace of change in science and technology has resulted in new attention to the process of identifying and developing ideas that ultimately lead to new scientific capabilities and business opportunities for an organization. The need to refresh research programs and capabilities is as important in federally funded research institutions as it is for industry. This paper explores the critical success factors for new initiatives at a federal laboratory, and building on lessons learned through this study and in private industry, identifies a more systematic process that could potentially improve the effectiveness of these initiatives in achieving results. (C) 2004 Elsevier B.V. All rights reserved.

ISSN: 0923-4748

Title: Innovation in Public Sector Services: Entrepreneurship, Creativity and Management

Author(s): Brown, L (Brown, Louise)

Source: PUBLIC MANAGEMENT REVIEW Volume: 11 Issue: 3 Pages: 393-394 Article Number: DOI: 10.1080/14719030902860345 Published: 2009

ISSN: 1471-9037

Title: Innovation in Public Sector Services: Entrepreneurship, Creativity, and Management Author(s): Holbrook, JA (Holbrook, J. Adam)

Source: SCIENCE AND PUBLIC POLICY Volume: 37 Issue: 2 Pages: 161-162
Published: MAR 2010 ISSN: 0302-3427

Title: The Public and Private Sectors in the Process of Innovation: Theory and Evidence from the Mouse Genetics Revolution

Author(s): Aghion, P (Aghion, Philippe); Dewatripont, M (Dewatripont, Mathias); Kolev, J (Kolev, Julian); Murray, F (Murray, Fiona); Stern, S (Stern, Scott)

Source: AMERICAN ECONOMIC REVIEW Volume: 100 Issue: 2 Pages: 153-158
DOI: 10.1257/aer.100.2.153 Published: MAY 2010

Conference Title: 122nd Annual Meeting of the American-Economics-Association
Conference Date: 2010

Conference Location: Atlanta, GA Conference Sponsor(s): Amer Econ Assoc ISSN:
0002-8282

Title: CREATIVITY MANAGEMENT IN PUBLIC ORGANIZATIONS Jump-Starting Innovation

Author(s): Berman, EM (Berman, Evan M.); Kim, CG (Kim, Chan-Gon)

Source: PUBLIC PERFORMANCE & MANAGEMENT REVIEW Volume: 33 Issue: 4
Pages: 619-652 DOI: 10.2753/PMR1530-9576330405 Published: JUN 2010

Abstract: Creativity management is a management practice that jump-starts the innovation process by encouraging officials to act and respond with increased creativity and initiative. This article describes recent practices of a major metropolitan city, Seoul Metropolitan Government (the world's eighth-largest city), to increase initiative through modification of existing reward, management, and training systems. Detailed descriptions are provided. Results of a multimethod study show that during a two-year period, employees and managers proposed 62,666 ideas, of which 13 percent were selected for implementation. Survey results among 1,194 managers and employees also show that the percentage of officials who now view their divisions as innovative doubled in a two-year period, from 16 percent to 33 percent, thus providing further evidence of jump-starting innovation. Creativity management is presented as an effective approach for encouraging new ideas and solutions and broadening innovation practices in public organizations.

ISSN: 1530-9576

Title: Tsars, leadership and innovation in the public sector

Author(s): Smith, MJ (Smith, Martin J.)

Source: POLICY AND POLITICS Volume: 39 Issue: 3 Pages: 343-359 DOI:
10.1332/030557310X520289 Published: JUL 2011

Abstract: Tsars are increasingly being used in government to coordinate policy, to deal with complex problems and to implement government goals. However, there is almost no extant literature on the role of tsars who occupy a curious position in Britain's constitutional framework. The aim of this article is to examine the role and impact of tsars. The article attempts to define tsars and examines the extent to which they are bureaucratic entrepreneurs. Focusing on tsars in the Department of Health, where they have been most systematically used, the article examines the resources that they have to shape policy outcomes. The article highlights the way in which leadership is being used to fill in the holes created by new forms of governance.

ISSN: 0305-5736

Title: Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector

Author(s): Sorensen, E (Sorensen, Eva); Torfing, J (Torfing, Jacob) Source:
ADMINISTRATION & SOCIETY Volume: 43 Issue: 8 Pages: 842-868 DOI:
10.1177/0095399711418768 Published: NOV 2011

Abstract: Encouraged by the proliferation of governance networks and the growing demands for public innovation, this article aims to advance "collaborative innovation" as a cross-disciplinary approach to studying and enhancing public innovation. The article explains the special conditions and the growing demand for public innovation, and demonstrates how it can be enhanced through multiactor collaboration. The case for collaborative innovation is supported by insights from three different social science theories. The theoretical discussion leads to the formulation of an analytical model that can be used in future studies of collaborative innovation in the public sector.

ISSN: 0095-3997

Title: Leading Public Sector Innovation: Co-creation for a better society

Author(s): Gregory, L (Gregory, Lee)

Source: SOCIAL POLICY & ADMINISTRATION Volume: 46 Issue: 1 Pages: 131-132
DOI: 10.1111/j.14679515.2011.00821_2.x Published: FEB 2012

ISSN: 0144-5596

Title: Public sector research: A growing role in innovation systems

Author(s): Laredo, P (Laredo, P); Mustar, P (Mustar, P)

Source: MINERVA Volume: 42 Issue: 1 Pages: 11-27 DOI:
10.1023/B:MINE.0000017698.38154.a6 Published: 2004

Abstract: This essay highlights three converging trends experienced by 'public sector research' during the past decade. Looking especially at France, our discussion draws attention to the new roles of universities, the blurring of relationships between types of research institutions and research activities, and the development of 'research collectives' as an organizational feature now emerging throughout Europe.

Conference Title: 1st Workshop of the EUROPOLIS

Conference Date: JUN, 2000

Conference Location: Lisbon, PORTUGAL Conference Sponsor(s): European Union
ISSN: 0026-4695

Title: Public sector innovation and entrepreneurship: Case studies from local government

Author(s): Bartlett, D (Bartlett, D); Dibben, P (Dibben, P)

Source: LOCAL GOVERNMENT STUDIES Volume: 28 Issue: 4 Pages: 107-121
Published: WIN 2002 Abstract: This article draws together the literatures around innovation and entrepreneurship in the public sector and presents a detailed discussion of the nature of public entrepreneurship based upon 12 case studies of innovation in local government. The article identifies two important and distinctive aspects of public entrepreneurship which relate to the independent roles of a champion and their 'sponsor' and which combine to constitute entrepreneurial government. The analyses suggest that it is useful to distinguish between at least two types of entrepreneurial government which focus upon external public needs and internal managerial empowerment respectively. The

article concludes by considering how each of these models deals with the conflict and risk which we see as necessarily associated with innovation in the public sector and how each of them is differentially responsive to different stakeholders, both inside and outside of the innovating organization.

ISSN: 0300-3930

Title: Dilemmas of Policy Innovation in the Public Sector: A Case Study of the National Innovation Summit

Author(s): Marsh, I (Marsh, Ian); Edwards, L (Edwards, Lindy)

Source: AUSTRALIAN JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION Volume: 68 Issue: 4
Pages: 399413 DOI: 10.1111/j.1467-8500.2009.00647.x Published: DEC 2009

Abstract: Policy innovation is a significant challenge for the public sector. This article illustrates its magnitude through a case study of the National Innovation Summit. The article concludes that the Summit represented an elaborate process of search and engagement that sanctioned an outcome that was, in most respects, largely predetermined. Its outreach and deliberations served the political purpose of mobilizing industry and media attention and communicating the government's commitment. But there is no evidence that it exercised any substantive influence on policy development. The obstacles confounding any other outcome are considerable. Strategic thinking is inhibited by various organizational factors including lock-in to a present successful strategy, the constraints on policy choices associated with multiple veto points and the need to maintain medium term fiscal and policy discipline across a wide range of agencies and claimants. The article explores ways these inhibitions might be overcome. ISSN: 0313-6647

Title: Public sector innovation research: What's next?

Author(s): Potts, J (Potts, Jason); Kastle, T (Kastle, Tim)

Source: INNOVATION-MANAGEMENT POLICY & PRACTICE Volume: 12 Issue: 2
Pages: 122137 Published: AUG 2010

Abstract: This paper introduces the analytic context of public sector innovation studies along with an overview of the nine papers in this volume. But it also seeks to advance a new research agenda in public sector innovation studies from the economic perspective of the incentives to innovation in the public sector. This argues for a practical model of public sector innovation that is less about imitation of the market sector or other public sector best practice and more cognizant of the scientific method of randomised controlled experiments.

ISSN: 1447-9338

Title: Innovation and Implementation in the Public Sector: An Examination of Public Entrepreneurship

Author(s): Mack, WR (Mack, W. R.); Green, D (Green, Deanna); Vedlitz, A (Vedlitz, Arnold)

Source: REVIEW OF POLICY RESEARCH Volume: 25 Issue: 3 Pages: 233-252 DOI: 10.1111/j.15411338.2008.00325.x Published: MAY 2008

Abstract: This article develops an empirical measure of public entrepreneurship and uses it to discover the correlates that distinguish between those participants in a policy domain who are seen as more or less important in the entrepreneurial process. Looking at two rural regions dealing with telemedicine technologies, the authors examine the role of personal attributes and situational attributes in predicting who will emerge as the most mentioned public entrepreneurs on these issues in their community. Status in the local community, membership in the health professions, and strong local focus and ties are the most instrumental variables in distinguishing between those in a policy domain who are more likely to be identified as entrepreneurial. The authors provide an empirical test that can, for the first time, identify in a comparative context the traits that distinguish more entrepreneurial individuals from less entrepreneurial ones (or nonentrepreneurial ones) participating in the same policy domain. ISSN: 1541-132X

Title: What Are The Respective Roles Of The Public And Private Sectors In Pharmaceutical Innovation?

Author(s): Sampat, BN (Sampat, Bhaven N.); Lichtenberg, FR (Lichtenberg, Frank R.)

Source: HEALTH AFFAIRS Volume: 30 Issue: 2 Pages: 332-339 DOI: 10.1377/hlthaff.2009.0917 Published: FEB 2011

Abstract: What are the respective roles of the public and private sectors in drug development? This question is at the heart of some policy proposals, such as those that would give the government a share of profits from drugs at least partly developed with federal research dollars. This paper provides empirical data on these issues, using information included in the patents on drugs approved between 1988 and 2005. Overall, we find that direct government funding is more important in the development of "priority-review" drugs-sometimes described as the most innovative new drugs-than it is for "standard-review" drugs. Government funding has played an indirect role for example, by funding basic underlying research that is built on in the drug discovery process-in almost half of the drugs

approved and in almost two-thirds of priority-review drugs. Our analyses should help inform thinking about the returns on public research funding—a topic of long-standing interest to economists, policy makers, and health advocates.

ISSN: 0278-2715

Title: A neo-Schumpeterian model of health services innovation

Author(s): Windrum, P (Windrum, Paul); Garcia-Goni, M (Garcia-Goni, Manuel)

Source: RESEARCH POLICY Volume: 37 Issue: 4 Pages: 649-672 DOI: 10.1016/j.respol.2007.12.011 Published: MAY 2008

Abstract: The paper presents and empirically applies a neo-Schumpeterian model of innovation capable of studying interactions between service providers, patients and policy makers, and how these complex interactions determine the timing, direction, and success of innovations in the public sector. The model is tested using a case study that traces the introduction and development of ambulatory surgery in a Spanish hospital. The multi-agent model applies the ideas of Schumpeter to services, encompassing Schumpeter's five types of innovation, and re-introducing the policy-maker as a key agent in the innovation process. The model has a number of advantages over previous, reduced form models. First, it can analyse the interactions between the economic, social and political spheres that make up the complex selection environment of innovations. Second, it captures the recursive impact of radical innovations on agents' competences and preferences, and their relative power. This brings politics, power, and rhetorical persuasion to the fore. Third, it provides an improved set of definitions for radical and incremental innovation. These are not only important for understanding the sources and drivers of innovation, but also for the accurate measurement of innovation. (C) 2008 Elsevier B.V. All rights reserved.

Conference Title: 16th International RESER Conference

Conference Date: SEP 28-30, 2006

Conference Location: Lisbon, PORTUGAL ISSN: 0048-7333

Title: Lost in translation: A multi-level case study of the metamorphosis of meanings and action in public sector organizational innovation

Author(s): Pope, C (Pope, C); Robert, G (Robert, G); Bate, P (Bate, P); Le May, A (Le May, A); Gabbay, J (Gabbay, J)

Source: PUBLIC ADMINISTRATION Volume: 84 Issue: 1 Pages: 59-79 DOI: 10.1111/j.00333298.2006.00493.x Published: MAR 2006

Abstract: This paper explores the early implementation of an organizational innovation in the UK National Health Service (NHS) - Treatment Centres (TCs) - designed to dramatically reduce waiting lists for elective care. The paper draws on case studies of 8 TCs (each at varying stages of their development) and aims to explore how meanings about TCs are created and evolve, and how these meanings impact upon the development of the organizational innovation. Research on organizational meanings needs to take greater account of the fact that modern organizations like the NHS are complex multi-level phenomena, comprising layers of interlacing networks. To understand the pace, direction and impact of organizational innovation and change we need to study the interconnections between meanings across different organizational levels. The data presented in this paper show how the apparently simple, relatively unformed, concept of a TC framed by central government is translated and transmuted by subsequent layers in the health service administration, and by players in local health economies, and, ultimately, in the TCs themselves, picking up new rationales, meanings and significance as it goes along. The developmental histories of TCs reveal a range of significant re-workings of macro policy with the result that there is considerable diversity and variation between local TC schemes. The picture is of important disconnections between meanings, that in many ways mirror Weick's (1976) 'loosely coupled systems'. The emergent meanings and the direction of micro-level development of TCs appear more strongly determined by interactions within the local TC environment, notably between what we identify as groups of 'idealists', 'pragmatists', 'opportunists' and 'sceptics' than by the framing (Goffman 1974) provided by macro and meso organizational levels. While this illustrates the limitations of top down and policy-driven attempts at change, and highlights the crucial importance of the front-line local 'micro-systems' (Donaldson and Mohr 2000) in the overall scheme of implementing organizational innovations, the space or headroom provided by frames at the macro and meso levels can enable local change, albeit at variable speed and with uncertain outcomes.

ISSN: 0033-3298

Title: Development of the public sector in the Korean innovation system

Author(s): Lim, Y (Lim, Y)

Source: INTERNATIONAL JOURNAL OF TECHNOLOGY MANAGEMENT Volume: 20
Issue: 5-8 Pages: 684-701 DOI: 10.1504/IJTM.2000.002888 Published: 2000

Abstract: The private sector takes the initiative in developing national innovation system (NIS). Without the appropriate support from the public sector, it would not work as successfully as anticipated. Moreover, as the environment of NIS becomes more complex and dynamic, in order to support the private sector, the roles of the public sector should be extended and more specialized than ever before: systematic efforts for cooperation with the private sector are imperative. This paper examines the development process of the public sector of Korea's national innovation system over the past three decades by using a conceptual framework from organization and system theories; the formation process of the public sector, the process of its diversification and specialization, the establishment of coordination mechanism etc. Some policy implications would be helpful to other developing countries.

ISSN: 0267-5730

Title: Partnering to beckon them home: Public-sector innovation for diaspora foreign investment promotion

Author(s): Riddle, L (Riddle, Liesl); Brinkerhoff, JM (Brinkerhoff, Jennifer M.); Nielsen, TM (Nielsen, Tjai M.)

Source: PUBLIC ADMINISTRATION AND DEVELOPMENT Volume: 28 Issue: 1
Pages: 54-66 DOI: 10.1002/pad.469 Published: FEB 2008

Abstract: This article examines a little-studied component of public administration existing in most countries around the world and particularly important for developing countries: national investment promotion agencies (IPAs). Diasporas are an increasingly important and relatively untapped resource for development and many homeland governments view diaspora foreign investment as key to their economic development. In addition to being generally under-resourced, many IPAs struggle to identify ways to effectively target, cultivate and facilitate diaspora homeland investment (DHI). To accomplish these goals, these public-sector entities are beginning to identify and leverage key partnerships in the NGO sector. We describe the services WAS offer and enumerate the challenges they face associated with DHI. Drawing on three illustrations of IPA-NGO partnerships, we develop preliminary tools for identifying and designing partnerships for the purpose of promoting DHI based on their scope, function and degree of formality.

Copyright (c) 2007 John Wiley & Sons, Ltd.

ISSN: 0271-2075

Title: The enabling role of the public sector in innovation: A case study of drug development in India

Author(s): Mehra, K (Mehra, Kavita); Joshi, K (Joshi, Kirti)

Source: INNOVATION-MANAGEMENT POLICY & PRACTICE Volume: 12 Issue: 2
Pages: 227-237 Published: AUG 2010

Abstract: The paper explores the role of various actors and their interactions in biotechnology based antifungal drug development within the perspective of National Innovation Systems. It portrays the type of involvement of differential actors, their linkages and how such relationships evolve. It also analyses the role of decision makers (as individuals) in the ambit of organizational and institutional settings in influencing the innovation process. The case confirms the key role played by the public sector in facilitating the successful commercialization of indigenously developed drug.

ISSN: 1447-9338

Title: The influence of environmental and organizational factors on innovation adoptions: Consequences for performance in public sector organizations

Author(s): Naranjo-Gil, D (Naranjo-Gil, David)

Source: TECHNOVATION Volume: 29 Issue: 12 Pages: 810-818 DOI:
10.1016/j.technovation.2009.07.003 Published: DEC 2009

Abstract: Although technical and administrative innovations have received much academic interest in recent years, our understanding of why some organizations adopt these innovations and others do not is still underdeveloped. This paper examines organizational and environmental factors that may explain the adoption of innovations in public sector organizations. Furthermore, how technical and administrative innovations affect firm performance is also examined. Regarding organizational factors, we analyze strategy and firm size. Regarding environmental factors, we analyze the effect of uncertainty and market concentration. Hypotheses are developed and tested using a combination of archival and survey data from the public healthcare sector. Our results suggest that environmental and organizational factors have inconsistent effects on the adoption of administrative and technical innovations in public sector organizations. Our findings also show that high adopters of both types of innovations are more

sensitive to environmental factors than organizational factors. Furthermore, our paper shows that organizations that combine technical and administrative innovations increase their performance. (C) 2009 Elsevier Ltd. All rights reserved.

ISSN: 0166-4972

Title: Governance of innovation in animal production: new roles for science, business and the public sector

Author(s): van Dijk, G (van Dijk, G); van Boekel, P (van Boekel, P)

Source: LIVESTOCK PRODUCTION SCIENCE Volume: 72 Issue: 1-2 Pages: 9-23
DOI: 10.1016/S03016226(01)00262-7 Published: NOV 2001

Abstract: To discuss the governance of innovation in animal production three innovation models are placed in the context of the phases of development of agriculture (according to Hurst, 1997, Crisis and renewal - meeting the challenge of organizational change. Scriptum, Schiedam). The phases distinguished are spontaneous action (breakthrough of a new paradigm, rational action (heyday) and action under restrictions (new choices for science, business and public). The associated innovation models are the Participatory Technology Development (PTD) model, the linear model and the chain link model. It is argued that the linear model has been the predominant one in the past half century where food security was the prime drive for action. In the last decade this drive clearly fades away and new goals of animal production emerge, requiring another innovation model. Using the examples of two firms it is illustrated that the chain link model, along with the linear model seems an efficient way to deal with changing circumstances. To show the dynamics of the system, the model is extended into one in which the three models of innovation do not follow after each other (with the chain model as the end model), but where both PTD as the chain link model are starting points in situations of change to take aspects of the linear model on board when heyday emerges. It is argued that in the more dynamic context where heyday clearly is not predominant another role of researchers is required. Where during heyday, participation in the process of optimisation and fine-tuning of production systems is a successful approach, during the other two phases a problem observation role is required, where the researcher takes part in the public debate on direction and usefulness of solutions. (C) 2001 Published by Elsevier Science B.V.

ISSN: 0301-6226

Title: From citadels to clusters: the evolution of regional innovation policies in Australia

Author(s): Garrett-Jones, S (Garrett-Jones, S)

Source: R & D MANAGEMENT Volume: 34 Issue: 1 Pages: 3-16 DOI: 10.1111/j.14679310.2004.00318.x Published: JAN 2004

Abstract: In Australia, the federal (central) and State (regional) governments share constitutional responsibility for aspects of science and innovation policy. In practice, the federal government has tended to overshadow the States both in funding and policy for research and innovation. It can be argued that we are now seeing the strong rebirth of regionalism (at least at the State level) as far as government support for science, technology and knowledge-based industries is concerned. The paper traces the growth of regional innovation policies through examples of initiatives from South Australia and other regions and examines the respective contributions of the State and federal governments. The character of State government support has evolved over the last 15 years, from sponsoring grand 'technology citadels' to today's strategies that take a more bottom-up approach to building intense innovation environments, local clusters and knowledge hubs. Some of these trends reflect the influence of the global knowledge economy on regional industries, while others (notably the relative decline of the federal government as an R&D performer) are peculiarities of the Australian innovation system. The outcome is a significant evolution in Australia's innovation system, one which parallels responses to globalisation in other countries and suggests a different - but not diminished role for public sector innovation policy.

Conference Title: R&D Management 2002 Conference Conference Date: 2002

Conference Location: LEUVEN, BELGIUM ISSN: 0033-6807

Title: Building Material Flow Accounts in the United States

Author(s): Allen, FW (Allen, Frederick W.)

Source: JOURNAL OF INDUSTRIAL ECOLOGY Volume: 12 Issue: 5-6 Pages: 785-791 DOI: 10.1111/j.1530-9290.2008.00073.x Published: OCT-DEC 2008

Abstract: Building a national system of material flow accounts in the United States could be an important step toward natural resource sustainability. But the task will not be as simple as "If you build it, they will come." The key to understanding the status of and prospects for official material flow accounts in the United States is to see the picture from the point of view of public sector and environmental

innovation generally, rather than from the point of view of building the details of the accounts themselves. A simple model of public sector innovation helps explain what is happening and what needs to happen to make further progress. The model used here has four principal elements: methods, organizational capacity, demand, and actual use. The details and sequence of these elements vary in different situations, but all four must be present for successful innovations. Although aspects of culture, innovation, and government bureaucracy differ from country to country, the basic model appears to be similar across borders, at least in countries belonging to the Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). Seen this way, recent events in the United States indicate that (1) there is significant potential for such accounts; (2) the United States is moving toward creating them, although not in a systematic manner, which means that the progression and eventual outcome are uncertain; and (3) there are ways for the research community to participate very positively in the public process.

ISSN: 1088-1980

Title: Public sector readiness for digital preservation in New Zealand: The rate of adoption of an innovation in records management practices

Author(s): Dorner, DG (Dorner, Daniel G.)

Source: GOVERNMENT INFORMATION QUARTERLY Volume: 26 Issue: 2 Pages: 341-348 DOI: 10.1016/j.giq.2008.11.003 Published: APR 2009

Abstract: Recent legislation in New Zealand has placed statutory obligations on its government organizations to introduce sound records management practices and to ensure long-term access to their digital records. To obtain a base level of knowledge on current digital preservation practices and on awareness of digital preservation issues, an online survey was conducted of the nation's government organizations in March 2006. The survey, which achieved a response rate of 42.4%, found that most organizations were knowledgeable about basic aspects of their digital resources but their awareness of digital preservation was generally low, and digital preservation activity was modest overall. To identify possible reasons for this situation, Rogers' (Diffusion of innovations. 5th ed. New York: Free Press. 2003) Diffusion of Innovations model is used to discuss digital preservation as an innovation and the level of readiness for digital preservation as the innovation's rate of adoption. The paper concludes by using Rogers' model as the basis for making recommendations aimed at helping the government's lead agencies to increase New Zealand's public sector readiness for digital preservation. (C) 2008 Elsevier Inc. All rights reserved.

ISSN: 0740-624X

Title: The role of promoters in effecting innovation in higher education institutions

Author(s): Husig, S (Huesig, Stefan); Mann, HG (Mann, Hans-Georg)

Source: INNOVATION-MANAGEMENT POLICY & PRACTICE Volume: 12 Issue: 2
Pages: 180191 Published: AUG 2010

Abstract: This paper examines two cases of higher education innovation in the Faculty of Business and Economics at the public University of Regensburg in Germany. The introduction of the Honours-program, a program to promote the best students in business and economics, as well as the change from the German Diploma to the Bachelor degree are analyzed and evaluated using a cross-case study methodology. Sources of change were analyzed, the processes categorized, emerging barriers and key factors to overcome resistance and implementation of these fundamental changes identified. Our findings indicate that fundamental changes in the public space independent of their early-mover reactive and top-down or anticipatory and bottom-up characteristics-might face a similar kind of implementation challenges and solutions in the higher education sector. The success of these change processes mainly resulted from the commitment of the identified promoters which support the validity and applicability of change concepts and approaches that are transferred from the private sector to the public sector. However, the case findings also indicate that the government could facilitate bottom-up innovation initiatives by supplementary support to overcome system barriers due to resource shortages.

ISSN: 1447-9338

Title: Innovation by elimination: A proposal for negative policy experiments in the public sector

Author(s): Potts, J (Potts, Jason)

Source: INNOVATION-MANAGEMENT POLICY & PRACTICE Volume: 12 Issue: 2
Pages: 238248 Published: AUG 2010

Abstract: A new approach to public sector innovation is proposed here that amounts to 'innovation by doing less' or innovation by experimental elimination. This approach seeks a systematic and rigorous methodology, drawing upon the literature of policy experiments and evidence-based policy, to develop ways of reducing government or public services under experimental conditions. This model reverses the normal experimental and control groupings, where the experimental group consists of a negative policy or strategic elimination and the control group is the regular public sector service. This is proposed as an experimental methodology

to procedurally down-size or slow the growth of the public sector in a scientifically robust manner that is, in effect, public sector innovation in reverse.

ISSN: 1447-9338

Title: Public sector has set the table for innovations

Author(s): Marttila, R (Marttila, Risto)

Source: PAPERI JA PUU-PAPER AND TIMBER Volume: 89 Issue: 4 Pages: 204-207
Published: 2007 ISSN: 0031-1243

Title: Public Sector Innovation and Diffusion Processes - Preliminary Results of a Qualitative Study in Japan

Author(s): Niehaves, B (Niehaves, Bjoern) Book Group Author(s): PACIS

Source: PACIFIC ASIA CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS 2007, SECTIONS 1-6
Published: 2007

Abstract: Electronic Government (eGovernment) and New Public Management (NPM) have been subject to numerous innovation studies. However, the question of how such single-organisational innovations diffuse throughout the public sector still remains unanswered Here, we analyse public sector innovations and identify politico-administrative system dynamics shaping the processes of their emergence and diffusion. By means of expert interviews in Japan, we seek to elaborate our argument that system dynamics, such as recent efforts to decentralise and localise governance, have significant impact on how innovations and the diffusion of innovations take place. This research-in-progress paper contains preliminary results.

Conference Title: 11th Pacific Asia Conference on Information Systems Conference
Date: JUL 03-06, 2007

Conference Location: Auckland, NEW ZEALAND

Title: Tax competition, capital mobility and innovation in the public sector

Author(s): Rauscher, M (Rauscher, Michael)

Source: GERMAN ECONOMIC REVIEW Volume: 8 Issue: 1 Pages: 28-40 DOI:
10.1111/j.14680475.2007.00132.x Published: FEB 2007

Abstract: The paper analyses the impact of tax competition on innovation in the public sector. It is shown that the effects of increased mobility of the tax base on

innovation and growth are ambiguous. The negative relationship is more likely, however. Moreover, it is shown that a Leviathan government may be induced to spend a larger share of its budget on unproductive activities.

ISSN: 1465-6485

Title: Design of PKMS for Business Innovation Based on Knowledge Management in Public Organization

Author(s): Jee, S (Jee, Sunghyun)

Source: PROCEEDINGS OF THE 5TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON INTELLECTUAL CAPITAL AND KNOWLEDGE MANAGEMENT & ORGANISATIONAL LEARNING Pages: 241-247 Published: 2008

Abstract: Recently, interests in the notion of process-oriented knowledge management (PKM) from academia and industry have been significantly increased. Based on a comprehensive framework that reflects lifecycle requirements of KMs and BPMs, we propose an PKMS(Process based KMS) system architecture for integrating KMs and BPMs in order to combine the advantages of the two paradigms. This paper focuses on an importance of step-by-step knowledge provision considering priority order of knowledge per each process in public organization. In order to do so, this research classifies knowledge into three groups, basic knowledge, practical knowledge, and reference knowledge, and we suggest PKMS knowledge, which are composed of essential knowledge selected from all of knowledge groups per a process. This paper proposes different knowledge change management per a knowledge group since each knowledge group keeps a different lifecycle. We provide an idea to integrate and manage throughout lifecycles of business process and knowledge to fully deliver the combined advantages. We assure that the concept of the knowledge management and PKMS, which is proposed in this research, is very useful in public organization. This paper constructed the PKMS system architecture applied to employment insurance business part in public service and demonstrated the advantages of the PKMS concept.

Conference Title: 5th International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organisational Learning

Title: Yardstick competition and public sector innovation

Author(s): Rincke, J (Rincke, Johannes)

Source: INTERNATIONAL TAX AND PUBLIC FINANCE Volume: 16 Issue: 3 Pages: 337-361 DOI: 10.1007/s10797-008-9070-3 Published: JUN 2009

Abstract: The paper addresses the incentives of the public sector to implement new technologies in public service provision. The focus is on the role of local governments under decentralization. Exploiting variation in the level of innovation in a large sample of US school districts, the impact of yardstick competition on the choice of public sector technologies is identified. It is shown that the impact of other districts' innovation activity on a district's innovation score is much stronger in communities where incumbents face a high risk of being elected out of office. This finding suggests that under decentralization, yardstick competition is an important force shaping the decisions of local governments to adopt new technologies.

ISSN: 0927-5940

Title: Public Sector Innovation in a Struggling Economy

Author(s): Gram, J (Gram, Joanne)

Editor(s): Zhu XN; Zhao SR

Source: PROCEEDINGS OF 2010 INTERNATIONAL CONFERENCE ON PUBLIC ADMINISTRATION (6TH), VOL I Pages: 821-826 Published: 2010

Abstract: Economic crises in the public sector have prompted severe reductions in staff and staff hours. Some reductions are gradual, such as hiring freezes that blocked replacement of retiring workers. Other reductions include strategic hiring of replacement workers at lower pay scales and with less comprehensive benefits. In the past two years, more abrupt reductions include sweeping layoffs, unpaid furlough days, and closing agencies for one or more days each month. Most state and local governments across the United States are experiencing a combination of these human resource reductions and more appear likely in the future. A number of state and local governments propose extreme wage, benefit, and staff reductions that are viewed by workers as cruel or divisive. Such reductions may achieve a goal of less spending in the short term. However, the reduction in timely customer service could not occur at a worse time as citizens look to government for assistance during poor economic times. Public sector employees remaining in the workplace are not only faced with increasing workload and negative incentives to retire early, they also face the anger of frustrated citizens struggling with

unemployment, under-employment, and diminished public assistance. Public administrators must embrace innovative strategies quickly and wholeheartedly to meet the daily challenge of providing service. Innovation and reinventing the workplace must top the list of priorities for agencies to succeed. Strategies that involve and value employees with the skills to innovate, adapt, and produce will be the most successful in the near and long term future of public service. The involvement of external stakeholders in a systemic process must also be considered as a strategy to improve the chances for ongoing success. This paper provides an overview of reduced resources experienced in state and local governments in the United States. Examples of current public sector responses are provided. The need for innovation is emphasized in the face of further reductions. Finally, suggested factors for implementing innovation are offered for consideration.

Conference Title: 6th International Conference on Public Administration

Conference Date: OCT 22-24, 2010

Conference Location: Canberra, AUSTRALIA

ISBN: 978-7-5647-0624-1

Title: Alignment between factors of the innovation process and public sector innovation support measures: an analysis of Estonian dairy processors and biotechnology enterprises

Author(s): Tamm, D (Tamm, Dorel)

Source: BALTIC JOURNAL OF ECONOMICS Volume: 10 Issue: 2 Pages: 93-94
Published: FAL 2010 ISSN: 1406-099X

Title: The use of innovation awards in the public sector: Individual and organizational perspectives

Author(s): Rosenblatt, M (Rosenblatt, Michael)

Source: INNOVATION-MANAGEMENT POLICY & PRACTICE Volume: 13 Issue: 2
Pages: 207-219 Published: AUG 2011

Abstract: This paper examines innovation awards in the public sector from both the perspective of the individual and the organization. Using the individual perspective, we look at two types of motivations (intrinsic and extrinsic) and their link to innovation. We agree with the literature which suggests that intrinsic motivations are positively related to innovation. We also examine the relationship

between extrinsic motivations and innovation, finding mixed evidence of a positive relationship, and little evidence that extrinsic motivation is negatively related to innovation. From the organizational perspective, we identify differences between the public and private sectors in providing incentives to innovate. We examine the use of innovation awards as an incentive to innovate, finding both positive and negative consequences.

ISSN: 1447-9338

4. juni 2012

Aktørdialog

Innovasjon i offentlig
sektor

Vedlegg 2

Innhold

1	Innledning.....	3
2	Utvalgte hovedresultater av aktørdialogen	3
3	Innspill fra bidragsytere på dialogmøtene	5
	3.1 Kristiansand.....	5
	3.2 Tromsø	6
	3.3 Bergen	7
	3.4 Alta	8
	3.5 Trondheim.....	8
	3.6 Lillehammer	10
4	Innspill fra gruppearbeid.....	11
	4.1 Innledning	11
	4.2 Utfordringer og barrierer	11
	4.3 Muligheter/forslag til løsninger	12
	4.4 Forslag til viktige kunnskapsområder for innovasjon i offentlig sektor.....	13
5	Innspill direkte til Forskningsrådet.....	15
	5.1 Kommunikasjon/møteplass	15
	5.2 Forskningspolitisk rådgiver	16
	5.3 Virkemidler/Finansiering.....	16
	5.4 Organisasjon/arbeidsform	17
6	Innspill fra de personlige intervjuene	18
	6.1 Drivere og forutsetninger for innovasjon i offentlig sektor.....	18
	6.2 Intervjupersonene om utfordringer og barrierer for innovasjon i offentlig sektor...	19
	6.3 Intervjupersonenes ideer og forslag til Forskningsrådet	20

1 Innledning

Som en viktig del av arbeidet med å utvikle en policy for innovasjon i offentlig sektor har Forskningsrådet assistert av DAMVAD hatt en intensiv aktørdialog i form av regionale møter, erfaringsseminar med praktikere, forskerseminar og intervjuer med utvalgte ressurspersoner.

Forskningsrådet arrangerte i perioden 23. mars til 27. april i alt 6 dialogmøter med deltagere fra offentlig sektor både fra kommunenivå, lokalt og regionalt, fra statlige organer, fra interesseorganisasjoner, næringsliv og fra forskningsmiljø. Som en del av dialogmøtene ble det arrangert gruppesesjoner. Oppgavene som ble diskutert var henholdsvis:

- Flere innovasjonsprosjekter med forskermedvirkning – hva skal til? (Alta og Lillehammer)
- Hva er de største hindre for at lokale innovasjonsprosjekter blir generell praksis? Hva kan gjøres med dette? (Kristiansand og Trondheim)
- Hvilke særskilte kunnskapsområder for innovasjon i offentlig sektor må vi prioritere?

I tillegg ble samtlige grupper bedt om å gi særskilte innspill til nye ting Forskningsrådet burde gjøre, forbedre, gjøre annerledes. Det er også gitt skriftlige innspill til prosessen, og i tillegg er noen tilbakemeldinger kommet gjennom en workshop med Innovasjonsalliansen i regi av KS.

Dette bakgrunnsnotatet, som tjener som et vedlegg til hovedrapporten, oppsummerer således på beste vis de mange innspill som har kommet som en del av denne intensive aktørdialogprosessen og gjennom de personlige intervjuene. Sentrale momenter fra de som har forberedt innlegg til møtene, er også tatt med.

2 Utvalgte hovedresultater av aktørdialogen

De regionale møtene og de personlige intervjuene har gitt mange og differensierte resultater, Det er selvsagt vanskelig å trekke fram noen perspektiver og kommentarer på bekostning av andre. Likevel gjør vi nedenfor et forsøk på å oppsummere under tre hovedoverskrifter noen punkter som vi særlig har merket oss:

1) Mest dominerende perspektiver - hva blir sagt igjen og igjen?

- Behovet for at forskere og praktikere i høyere grad snakker samme språk. Det handler både om at forskerne forholder seg til den aktuelle virkelighet som de offentlige aktørene står overfor, og at de offentlige aktørene øker sin opptatthet av forskning og åpner opp overfor forskningens bidrag.
- Behovet for å skape en endringskultur i offentlig sektor, hvor man påskjønner de gode og til tider «skjeve» ideer, som tåler feil uten å plassere skyld, men ser det som bidrag til kontinuerlig læring og forbedring.
- Medarbeiderdrevet innovasjon må stå sentralt i all offentlig virksomhet. Har man ikke medarbeiderne med, kan man like godt glemme å utvikle noe nytt og nyttig. Innovasjonskraften må komme både nedenfra og ovenfra. Kompetansen til offentlig innovasjon utfordres, i.e. bestillerkompetansen for å gjennomføre innovative offentlige innkjøp.

- Aktørene savner fokus og visjoner fra lederne i offentlig sektor og fra de folkevalgte. Det er et generelt ønske om at lederne i større grad kan formulere hva som er «den brennende plattform», hvorfor det er behov for endring, og hva visjonen og formålene med innovasjonen er. Dette budskapet er for så vidt rettet mot alle typer av ledere, både mellomledere, toppledere og det politiske nivået.
- Forskerne har i dag ikke tilstrekkelig god kontakt med praksis hos aktørene i offentlig sektor, sentralt såvel som regionalt og lokalt.
- Utfordringene med hensyn til demonstrasjon av innovasjoner, implementering, skalerbarhet og spredning av de vellykkede innovasjonene på tvers av offentlig sektor oppleves av mange som store. Det er generell enighet om at det igangsettes mange pilotprosjekter og det er stor iderikdom, men det trengs langt sterkere fokus på realiseringen når den innledende fasen og prosjektmidlene tar slutt. På samme måte er det utfordringer med silotekning, hvor hver sektor orienterer seg for mye internt og det begrenser kunnskap og teknologioverføring.
- Selv om det er likhetstrekk mellom innovasjon i offentlig og privat sektor, så er en generell forskjell at insentivene til å utvikle er langt lavere i offentlig sektor. Her sier mange at det er et behov for bedre belønningssystemer for å sikre innovasjon i offentlig sektor.
- Et av de viktigste områdene for innovasjon i offentlig sektor er ifølge aktørene helse-, omsorgs- og velferdstjenester som møter de demografiske endringene, forebygging og behandling av somatiske og psykiske folkesykdommer, motvirke ulikhet i helse, utvikling og bruk av velferdsteknologi og medisinsk teknologi og et sunt, inkluderende og velfungerende arbeidsliv.
- Mange aktører fremhever et stort behov for mer IKT-forskning, som kan bidra til utvikling av den digitaliserte forvaltning med mer selvbetjeningsteknologi i offentlig sektor og teknologioverføring mellom sektorer.

2) Mest overraskende perspektiver?

Noen av de mest overraskende perspektiver, som vi ikke hadde så stor oppmerksomhet på i oppstarten av dette arbeidet er:

- At det norske samfunnet opplever en rekke voksende utfordringer som har å gjøre med velferdssamfunnet, arbeidsmarkedet og utdanningssystemet. Det handler om at flere og flere føler seg isolerte og ensomme, har psykiske problemer, ikke får en kompetanse-givende utdanning, ikke spiser sunt nok og ikke får tilstrekkelig mosjon osv. Det er kanskje blant de viktigste problemfelt å forholde seg til når den brennende plattform for nødvendig innovasjon i offentlig sektor formuleres.
- At relasjonen mellom offentlig sektor og frivillig sektor er særdeles viktig å utvikle for å løse fremtidens utfordringer. Det handler om å sikre at befolkningen ikke umyndiggjøres eller bare gjøres til brukere og klienter, men blir medprodusenter av de offentlige tjenestene, til nytte for både de svake i samfunnet og for de offentlige budsjettene.

- Det har også vært ganske overraskende at det generelt formuleres at det er stor forskjell mellom hvor mye man vet om «best practice» og hva man faktisk gjør. Kunnskapsforankringen synes relativ lav på flere områder. Mest uttalt er dette på utdanningsfeltet. Noen omtaler også dette som områder hvor det er dårlig kobling mellom praksis og forskning.

3) Gode forslag og ideer

Det er kommet mange gode forslag og ideer fra aktørdialogen. Noen av de mest interessante som vi har merket oss er:

- (Nærings-)ph.d. i offentlig sektor
- Behov for evalueringsforskning.
- Behov for mange små prosjekter som kan gi spredning til flere kommuner
- Innovasjonsskole for kommunesektoren
- Innovative offentlige anskaffelser
- E-læringscenter for velferdsteknologi i samarbeid med hjelpemiddelsentralene
- Terskelen for å komme i gang med forskningsprosjekter må ikke være for stor
- Møteplasser
- VRI offentlige sektor
- Klynger der aktører fra offentlige virksomheter deltar sammen med kunnskapsmiljøer, næringsliv og sivilsamfunn

3 Innspill fra bidragsyttere på dialogmøtene

Bidragsyttere på de regionale møtene representerer hele bredden av offentlige aktører. Forskere og lærere fra høgskoler og universitet, forskere fra ulike institutter, kommunale ledere, både administrative og politiske, flere representanter fra praksisfeltet i kommune, fylkeskommune og stat og næringsaktører fra flere sektorer har hatt forberedte presentasjoner på møtene.

3.1 Kristiansand

Sentrale bidragsyttere:

- Frank Reichert fra Universitetet i Agder
Camilla Dunsæd, Rådmann i Kvinesdal kommune
Harald Berntsen, Daglig leder IKT-nettverket Digin
- Jan Inge Tungesvik, Regiondirektør KS
- Inger Holen, Koordinator Regionplan Agder 2020
- Mirjam Smedsrød, Leder Regionalt LMS, Helse Sør-Øst

Noen viktige budskap fra presentasjonene var:

- Universitetet i Agder jobber allerede med innovasjon i offentlig sektor, bl.a. med brukergrensesnitt (usability). Det jobbes også med å utvikle et økosystem for læring og innovasjon gjennom samarbeid mellom relevante aktører.
- Forskning kan bidra til innovasjon i kommunesektoren, men kommunene må være i fører-setet i eget innovasjonsarbeid. Et klima for innovasjon krever trygghet til å feile, tålmo-

dighet og lederskap. Viktig med større samspill mellom forskning og praksis og økt kunnskap om brukernes behov og hvordan det kan brukes i utviklingsarbeid.

- Å satse på prosesser mot offentlig sektor er mye arbeid og insentivene for innovasjon i offentlig sektor er ikke sterke nok; offentlig anskaffelser er en barriere. Bestillerkompetanse i offentlig sektor må utvikles.
- Det er viktig å sette kraft og penger inn i forskning og innovasjon i kommunene. Klynge-
metodikken bør flyttes over i offentlig sektor.
- Innovasjon krever gode og forutsigbare rammer som inkluderer ivaretagelse av innovatøren/e, ideen, fagmiljøene rundt og sluttbruker. Det mangler nasjonale måleparametre og uttrykte mål for innovasjon, og relevante forskningsresultater for beslutningsgrunnlag etterspørres i for liten grad.
- Det er behov for å utvikle holdninger og ferdigheter å gjøre gode helsevalg. Utvikling av lærings og mestringstjenester kan bidra til å gjøre mennesker mindre avhengighet av helsetjenester. Det er nødvendig med mer sentralisert styring og koordinering i utvikling av mer treffsikre tjenester. Det er et stort og viktig innovasjonsfelt som trenger mer forskning.

3.2 Tromsø

Sentrale bidragsytere:

- Regiondirektør Frode Kjersem, BarentsWatch/Kystverket
- Adm. leder Sture Pettersen, Tromsø Telemedicine Laboratory
- Torill Ringholm, NORUT
- Riche Vestby, KS
- Liv Kristin Johnsen, Norges brannskole

Noen sentrale budskap fra presentasjonene:

- Kystverket er en aktiv bestiller av forskning for innovasjon. Barents Watch er et enhetlig/helhetlig informasjonssystem i støpeskjea og eksempel på et bredt samarbeid mellom sentrale, tunge aktører for å skape gode og nyttige tjenester både for «hvermannsen» og myndigheter. Statlig finansiering av utviklingsarbeid og infrastruktur gjør det attraktivt å delta, slik at tjenestene blir relevante for aktuelle brukere. Det ligger et stort potensial i å knytte sammen ulike etaters fagsystem slik at etatene i større grad kan dele informasjon.
- Innovasjon er ikke godt nok forankret i helsetjenesten. Det er behov for mindre pilot-aktiviteter, større skala og mer gjenbrukbare konsepter og fokus på teknologi. Helse-tjenestens fokus bør være det samme som pasientens: Hva feiler meg, gjør noe med det, hjelp meg å være frisk. Det største innovasjonspotensialet ligger i oppfølgingen av pasientene og i utvikling av teknologistøtte for å holde folk friske.
- Det finnes mye kunnskap om deler av kommunalt utviklingsarbeid, men det er lite forskning med innovasjonsfokus. Forskingen om kommunal innovasjon handler i hovedsak om organisering og prosess, mindre om merverdi og spredning av innovasjon. Kommunene kan bli mer innovative med toppledere som gjør strategiske valg, større handlingsrom for ledere i brukernære posisjoner, samarbeid internt og med eksterne aktører og økt involvering av brukere og ansatte.
- Innovasjon innebærer at noe er nytt, nyttig og nyttiggjort og skaper merverdi når det blir tatt i bruk. Det krever samarbeid for det er i «mellomrommene de nye løsningene ligger». Forskning, gjerne aksjonsforskning, trengs når man skal være tett på neste

praksis. Kommunene må slippe forskning til, men forskningen må være relevant, Forskning kan bidra til å korrigere prosessene underveis og dokumentere prosessen.

- Høgskolesektoren kan bidra til å dekke behov i offentlig sektor. Eksempel: utvikling av studietilbud i «Internasjonal beredskap» ved Høgskolen i Harstad. Viktige forutsetninger er at høgskolene er visjonære, setter inn FoU-aktivitet – finansiering og kvalifisert personell, der den er ønsket. I tillegg kreves finansiering av pilotfase, kompetanse til gjennomføring og implementering og mot til å prøve og feile.

3.3 Bergen

Sentrale bidragsytere:

- Monica Nordtvedt, Prodekan for forskning, Høgskolen i Bergen
- Arne Godal, Administrerende direktør, Innovest
- Roy Sajoed, Bano
- Rune Eidset, Bergen kommune
- Stian Anfinssen, Christian Michelsen Research
- Svein Winther, Uni Research
- Jone Engelsvold, Sekretariatsleder, Regionalt forskningsfond, Vestlandet
- Steinar Næsse, Bergen teknologi overføring (BTO)
- Per Egil Pedersen. Senter for tjenesteinnovasjon, CSI
- Marthe Hammer, Helse Bergen

Sentrale budskap som kom fram var:

- Vi trenger redskaper for å gjøre relevant informasjon tilgjengelig og det er behov for systematisk oversikt over resultater som kan sammenlignes, deretter retningslinjer for praksis. Det trengs å få fram kunnskapsbasert praksis på en kunnskapsbasert måte.
- Forskning har fått fram kunnskap om at det optimale baderom på sykehus er mindre i areal enn gjeldende retningslinjer og det er ressurser å spare samtidig som det er bedre både for pasient og ansatt.
- Forskning har bidratt til å bedre ernærings situasjonen for beboere på sykehjem i samarbeid med kommersielle parter. Det er store utfordringer knyttet til etiske utfordringer og offentlige anskaffelser.
- Det er utfordringer for en forskningsinstitusjon å jobbe mot offentlig sektor, fordi begge parter faller utenfor definisjonen av industripart eller SME. I tillegg reises det spørsmål om offentlige aktører er skikket til å være eier av innovasjonsprosjekt/-prosess, i forhold til å holde innovasjonskraften oppe.
- Det finnes mange eksempler på prosjektsamarbeid mellom forskningsmiljø og offentlig sektor med innovasjonsprosjekter, selv om man har kalt det noe annet, eksempelvis innenfor musikkterapi, klimaservice, helseøkonomi, forvaltning av laks og ørret, sykefravær.
- Regionale forskningsfond bygger finansielle allianser og jobber tett med kompetente brukere. Fondet legger vekt på å skape en god relasjon mellom kommunal sektor og forskningsmiljøene, få fram gode forskningsprosjekt og gjøre bruk av resultatene.
- Viktig at alle gode krefter har fokus på innovasjon og jobber systematisk med behov, ideer og muligheter.
- Store tjenesteytere i privat sektor er antagelig ikke så forskjellige fra offentlig sektor, og det er viktig at innovasjon i offentlig sektor isoleres fra den kunnskapsutviklingen som

skjer innenfor tjenestefeltet generelt. Det er mange fellestrekk med privat innovasjon og stor læringseffekt begge veier. For å fremme innovasjon i offentlig sektor er det behov for bredde i virkemidler og en kombinasjon av flere virkemidler.

3.4 Alta

Sentrale bidragsytere:

- Lisbeth Isaksen, Fylkesråd for kompetanse
- Alexander Øines, Alta kommune
- Tor Arne Bellika, Innovation performance

Noen sentrale poenger som framkom var:

- Det er enklere å få gjennomslag for endringsarbeid når det er forskningsbasert eller med forskningsmedvirkning. Forskning gir legitimitet, styrke i argumentasjonsrekka, spredningen er enklere å systematisere. Politiske vedtak kan håndteres enklere når det er basert på forskning. Forskning er en måte å tilpasse seg de store utfordringene på.
- Frafall i videregående skole er et viktig forskningstema. Kunnskap om hva som er årsak til frafallet har betydning for hvilke tiltak som settes inn.
- Innføring av teknologi handler 20 prosent om teknologi og 80 prosent om mennesker. Oppgaveløsning må designes og det krever bestillerkompetanse, prosesskartlegging, prosjekt og porteføljestyling, endring i arbeidsprosesser.
- Viktige forskningstema er bedre tilrettelegging av offentlig-privat samarbeid innenfor digitalisering, anskaffelsesformer som fremmer innovasjon, utflating av hierarki og forflytning mot flatere og mer prosessorienterte organisasjoner, verktøykasse for endringskapasitet og hva kjennetegner organisasjoner som lykkes med digitalisering. Det er behov for følgeforskning.
- Samspillprosesser er helt sentralt for å få til innovasjon. Forskning og innovasjon skjer ikke serielt, men i parallell. Det er behov for mer kunnskap om det offentliges rolle i samspillsinnovasjon, politisk og administrativ innovasjonsledelse og hvordan skape en offentlig innovasjonskultur.

3.5 Trondheim

Sentrale bidragsytere:

- Ida Munkeby, Fylkesdirektør, Sør-Trøndelag Fylkeskommune
- Ottar Vist, KS
- Lars Onsøyen, Sekretariatsleder
- Tor Busch, Prosjektleder, HiST
- Per Johan Røttereng, Rambøll Midt-Norge
- John Krogstie, NTNU
- Arnulf Omdal, HiST
- Lisbeth Øyum, SINTEF
- Bente Aina Ingebrigtsen, NTNU Samfunnsforskning AS
- Sissel Kristin Hoel, DIFI

Sentrale momenter som kom fram var:

- Offentlig sektor har ansvar for store samfunnsområder. Det er ting å lære fra næringslivets bruk av forskning i deres innovasjonsarbeid. Det er fylkeskommunens ansvar å

utnytte regionale og lokale fortrinn til regional utvikling og FoU er helt avgjørende. Samspillet med kommunene er helt essensielt for fylkeskommunene som er opptatt av hvordan vi skal få til mer forskning og flere til å ta i bruk forskning.

- Kommunesektoren er moden for at forskningen kan spille en annen rolle. Kommunene trenger forskning- og utviklingsstøtte for å finne nye muligheter og innovasjon for å ta i bruk nye muligheter. Forskning og innovasjon må være kommunedrevet og kommunene bør få større frihetsgrader fra statens side mht. forsøk og kompetanse så langt man tilfredsstiller lovkrav. Offentlighetens søkelys inviterer ikke til innovasjon og tilsyn applauderer ikke nye arbeidsformer.
- Regionalt forskningsfond Midt Norge jobber med å identifisere forskningsbehov og utrede potensialet for forskningsprosjekter i Midt-Norge med sikte på å stimulere til innovasjon i offentlig sektor
- Det er store forskningsutfordringer innenfor nettverk, verdier og politisk ledelse. Det er behov for følgeforskning og evalueringsforskning, men også forskning innenfor utdanning. Det jobbes med å identifisere hvor det er behov for endringer i kommunal og fylkeskommunal tjenesteproduksjon; hvordan kan forskning bidra til kunnskap som stimulerer til endring og innovasjon, og hvordan kan forskningsprosessen organiseres slik at ny innsikt bidrar til innovasjon i tjenesteproduksjonen?
- De internasjonale rådgivingselskaperne har en rolle i å skape innovative løsninger sammen med offentlige aktører og bidrar med lokalkunnskap og nettverk innenfor mange bransjer og global kompetanse i å utvikle kunnskapsgrunnlag for beslutninger. De er opptatt av å utrede innovative løsninger for offentlige oppgaver og å få løsninger tatt i bruk.
- Det er mange eksempler på at NTNU har deltatt i samarbeidsprosjekter og bidratt i utvikling av offentlig sektor, bl.a. i Wireless Trondheim Living Lab, som har vært med å sette Trondheim på kartet som en av Europas første trådløse byer.
- Høgskolen i Sør-Trøndelag kan bidra til å øke nytten av FoU i offentlig sektor gjennom å utvikle ny, etterprøvbart kunnskap om innovasjon i offentlig sektor og utdanne kandidater med nødvendig og riktig kompetanse. Høgskolen har etablert innovasjonsretning innenfor alle utdanningene. Den har også etablert et apparat for kommersialisering.
- SINTEF har lang og mangfoldig forskningserfaring på og med offentlig sektor. Forskning er en systematisk aktivitet som er dokumentert og etterprøvbart – noe som kan bidra til å dokumentere effekter og ikke minst å spre resultater av innovasjonsarbeid i offentlig sektor. Gevinster ved å samarbeide med forskningsmiljø er teknologiutvikling, organisering og ledelse som er bærekraftig, gode innovasjonsprosesser og utvikling av den offentlige bestillerkompetansen.
- Tradisjonelle vurderingskriterier av forskning legger vekt på streng kvalitetsvurdering av planer og design, noe relevansvurdering, lite vurdering av resultater og effekter, og har lite fokus på samhandling. Innovasjon i offentlig sektor trenger imidlertid strengt fokus på relevansvurdering av planer og design, streng vurdering av resultater og effekter og samhandling er helt avgjørende.
- For å styrke innovasjonsarbeidet i offentlig sektor er det behov for kulturutvikling, nye arbeidsformer og ny teknologi, tid til analyse og mulighet for å tenke langt, i tillegg til tverrgående nettverk og fora.
- Sosiale verktøy kan innovere forvaltningen, ved å være mer åpen og brukerrettet. Åpne data kan viderebrukes til å utvikle flere brukerskapte tjenester. Samarbeid på tvers av mennesker, enheter, etater åpner for prosessinnovasjon internt.

3.6 Lillehammer

Sentrale bidragsytere

- Anne Kathrine Fossum, ass. fylkesmann i Hedmark/medlem av styret for Regionale forskningsfond Innlandet
- Leif Waarum, Ordfører, Vestre Toten kommune.
- Marit Holter-Sørensen, Seniorrådgiver DIFI (Direktoratet for forvaltning og IKT)
- Arild Stana, Regiondirektør, KS, Hedmark og Oppland

Sentrale momenter som kom fram var:

- Regional og lokal forvaltning har stort behov for fornyelse og effektivisering, men har for lite erfaring med bruk av forskning og involvering i forskningsprosjekter. Det er dårlig utviklete og uutnyttede virkemidler. Regional og lokal forvaltning må på banen, og det må jobbes langsiktig og systematisk.
- Eksempel fra bruk av LEAN-metodikk i samarbeid med SINTEF Raufoss Manufacturing hvor man kobler akademia, forskning, industri og offentlige verktøy. Prosjektet er forankret i kommunens ledelse og har fokus på kunde, verdi og prosess. Prosjektet viser at verktøy og metoder fra industrien kan anvendes med gode resultater i kommunal tjenesteproduksjon, fordi verktøy og bruken har vært godt tilpasset. Suksessen fra prosjektet tilskrives god forankring (organisasjonen var forberedt), tilgang på unik kompetanse i SRM (SINTEF Raufoss), sikring på involvering av alle ansatte, tillitsvalgte og verneombud, dedikerte Lean veiledere og grundig innføringsmodell med plan for oppfølging/sikring.
- Anskaffelser har stor økonomisk betydning. Krav til leverandørene kan gi bedre løsninger, mer effektiv ressursbruk, løse samfunnsutfordringer, mer innovasjon i næringslivet. EU ønsker å revolusjonere samspillet mellom privat og offentlig sektor. I USA er det krav om innovative innkjøp som andel av anskaffelsesbudsjettene, men i Norge er det få som har innovasjon som en del av anskaffelsesprosessene.
- For å få til mer innovative innkjøp er det nødvendig å starte tidlig, involvere flere, ha dialog med markedet og bruke muligheter i anskaffelsesregelverket. Viktig med transparens i fordialogen og koble til overordnede strategier – vurdere mulige innovative anskaffelser hvor man beskriver behov i stedet for detaljerte kravspesifikasjoner. DIFI har hovedfokus på metodeutvikling.
- Det er store forskjeller mellom kommuner hva gjelder framtidens utfordringer. Kommunene trenger å møte sine utfordringer ved at folk med ulik kompetanse setter seg sammen og finner en helt ny løsning som tidligere ikke var mulig. Mellom ulike eksperter er det ofte stor distanse, og den befinner seg langt fra praksis. Samarbeid på tvers er en forutsetning for å lykkes – mellomrommene huser de nye innovative løsningene. Anvendelse av teknologi må settes inn i kommunens hverdag.
- Ny kunnskap er nødvendig i den kommunale utviklingen og det er behov for virkemidler som understøtter innovasjonsarbeidet for den samlede kommunale porteføljen. Det er viktig med en forskningsbasert profesjonsutdanning og forskning i, for og med kommunale aktører, praksisnær og relevant som bidrar til endring og er behovsdrevet. Det er viktig med dokumentasjon underveis. Forskning må av kommunene betraktes som en del av løsningen.

4 Innspill fra gruppearbeid

4.1 Innledning

Mange av tilbakemeldingene som er gitt gjennom gruppearbeidet inneholder både et problem, en diagnose og et forslag til løsning. Vi har nedenfor forsøkt å sortere problemstillingene i henholdsvis «utfordringer og barrierer» og «muligheter/ forslag til løsninger». For å få fram eventuelle forskjeller som skyldes ulikheter i ståsted, har vi også i noen grad sortert svarene i forhold til om de kommer fra de offentlige aktørene eller fra forskningsmiljøene.

4.2 Utfordringer og barrierer

I mange av innspillene i relasjon til *mobilisering for innovasjon i offentlig sektor*, relateres de offentlige innovasjonsutfordringene til faktorer som skiller offentlig sektor fra privat sektor. Utfordringene som nevnes er knyttet til insentiver, kulturforskjeller og mangel på gode og relevante virkemidler. Bl.a. er det hevdet at betingelsene for innovasjon er annerledes i offentlig sektor. I privat sektor får man konkurransefordeler gjennom innovasjon, mens i offentlig sektor får man økte kostnader og økt risiko. Offentlige aktører hevdes å ha lite interesse for innovasjon og forskerne har lav interesse for offentlig sektor fordi det ikke er insentiver for publisering. Egenandeler i forskningsprosjekter vurderes som en flaskehals for å få til flere innovasjonsprosjekter i offentlig sektor.

Mange av utfordringene i offentlig sektor har en lang tidshorison. Interessen for å se fremover må trigges, slik at kommuner stimuleres til å se utover dagens løsninger.

Fra kunnskapssektoren, særlig høgskolene, hevdes at høgskolene *reproduserer* yrkeskompetanse og mangler bevissthet om andre måter å gjøre ting på. Noen hadde erfaring med samlokalisering av forskning og praksisfeltet og framholdt dette som viktig for innovasjon i offentlig sektor.

Mange av de samme hindringene og barrierene som for mobilisering gjør seg gjeldende når det gjelder *spredning av kunnskap fra forskning- og innovasjonsprosjekter til generell praksis*. Sentrale faktorer som er trukket fram er forholdet til brukerne, at fokus i offentlig sektor er på drift og ikke på innovasjon, insentivene for innovasjon er svake og bevisstheten om mulighetene som ligger i forskning og innovasjon er mange steder lav. Også her framheves kunnskapsmiljøenes rolle i forhold til å bruke forskning til å forbedre praksis og bidra til generelle forbedringer i offentlig sektors evne til å møte morgendagens utfordringer. Samspill med kunnskapsmiljøene er en kritisk faktor. Samtidig er det viktig at forskningsmiljøene og praksisfeltet anerkjenner hverandres kunnskap. Studentprosjekter kan være en lavterskel «forsker»-ressurs for offentlige virksomheter.

Det oppleves å være dårlige spredningsmekanismer for innovasjonene i offentlig sektor. Det er ingen som automatisk tar i mot de lokale innovasjonene og mange prosjekter er tidsavgrensede og avsluttes ofte uten krav om realisering eller spredning. Kommunenes tellekanter favoriserer ikke å spre resultater til andre kommuner. Det er reist spørsmål om hvordan spredning til andre kommuner fra den/de kommunene som gjør innovasjonen kan premieres/finansieres. Praksisdelen av profesjonsutdanningene kan være en viktig spredningsmekanisme dersom praksisaktørene utnytter muligheten og slik at kunnskap kan passere både fra praksisfeltet til studentene, men også fra studentene til praksisfeltet. FoU-formidling er undervurdert og det burde vært tydeligere tellekanter på og krav om dette.

For at resultater fra innovasjonsaktiviteter skal bli implementert i den ordinære virksomheten i offentlig sektor, er det avgjørende at brukere som skal være involvert i etterbruksfasen må ha større innflytelse på hva som blir kjøpt inn/utviklet. Ofte er utviklingsprosjekter initiert fra forskningsmiljøer og ikke godt nok forankret hos brukere. Generelt er det behov for bedre koordinering mellom nivåer. Noen prosjektresultater blir ikke gjennomført fordi den politiske agendaen endres. Privatisering av offentlige tjenester som følge av innovasjonsarbeidet representerer en bekymring hos noen offentlige ansatte. Det er behov for mer kunnskap om forholdet mellom frivillig sektor og offentlig samhandling.

Det er generelt mye fokus på «trouble-shooting» i kommunene og lite tradisjon for forskbare problemstillinger. Når det igangsettes innovasjonsprosjekter er ofte ikke skalerbarheten vurdert eller hensyntatt. Det er vanskelig å få dokumentert innovativ praksis på en overbevisende måte, og innovasjonsarbeidet stanger ofte mot motkulturer i organisasjonene. Generelt er det for sterk tro på at det eksisterende er godt nok. Dersom ny praksis tas i bruk, eksisterer ofte gammel praksis side om side. Dobbel praksis tar mye tid.

4.3 Muligheter/forslag til løsninger

Til tross for hindringer og barrierer for *mobilisering til innovasjon i offentlig sektor* er det mange som ser muligheter og behov for å trekke forskning tettere inn. Noen viktige forutsetninger som er trukket fram er at innovasjonsprosjekter med forskning i offentlig sektor må etableres med nær kontakt mellom brukermiljø og forskermiljø slik at prosjektet gjennomføres på organisasjonenes premisser. Her kreves utvikling både i forskermiljøer og i aktuelle brukermiljøer. Det er behov for kunnskapsmeglere som kan koble aktører, men det erstatter ikke behovet for initiativtakere i offentlig sektor selv.

Det etterlyses bedre virkemidler som er bedre tilpasset offentlig sektor, inkludert enklere søknadsprosedyrer. Også virkemidler for å bringe offentlige og private aktører sammen med sikte på innovasjon er etterlyst. Noen etterspør konkret en åpen innovasjonsarena etter modell av «Brukerstyrt innovasjonsarena for næringslivet – BIA». Kunnskapsmiljøene er opp-tatt av å bruke forskning for å fremme endring, og understreker behovet for mer forpliktende samspillsarenaer. Det er flere forslag til virkemidler og tiltak, bl.a. ph.d. i/for offentlig sektor etter modell av Nærings-ph.d. Det etterlyses en nasjonal innovasjonsskole for kommunesektoren.

Noen hevder at for å få fram viktige FoU-/innovasjonsområder, bør man starte i utfordringer og behov: «Ønske jeg hadde – eller hadde kunnskap om ...».

Regionale forskningsfond kan være en viktig inngangsport til innovasjonsprosjekter i offentlig sektor. Her kan fondene gjøre felles sak med Forskningsrådet. Det er forslag om å styrke innovasjonssatsingen rettet mot kommunale omsorgstjenester ved å bygge på strukturen for sentra for omsorgsforskning og det understrekes at utdanningene må åpne seg for å tenke større grad av tverrfaglighet.

Næringslivet etterlyser en bedre forbedringskultur, og næringsaktører som har erfaring fra innovasjonsprosjekter i egen virksomhet understreker at «Noen gangere hjelper forskningsprogrammene litt, men de gir en god basis for å begynne å jobbe på en annen måte». Det etterlyses ellers mer «Offentlig-Privat-Samarbeid – OPS».

Det har kommet både konkrete og mer generelle innspill til hva som skal til *for at ny kunnskap blir generell praksis*.

Planleggingsfasen i prosjektutviklingen må avklare etterspørsel etter innovasjonen. Nasjonalt kan man sette standarder. Lokalt kan en lage modeller som kan påvirke det nasjonale. Det kreves nasjonal vilje og en kultur for innovasjon i offentlig sektor.

Det er behov for større og åpne prosjekter – f.eks. e-helse-alliansen i Agder. Målrettede, brukerrettete nettverk på tvers av sektorer er nyttige og gir kortreist kunnskap. Dette koster penger og krever prosess. Regionale partnerskap bør etableres, gjerne etter modell av «inn på tunet»- prosjekter. Formålet er næringsutvikling, men offentlig sektor er et stort marked.

Man må reklamere for ting som lykkes – penger må være fleksible og lett tilgjengelige. Samtidig er spredning av kunnskap viktig, men ikke bare spredning av «gode nyheter», men også om feil som er gjort, slik at man kan lære av det.

Det bør utvikles systemer for belønning av gode ideer, for eksempel gjennom bonusutbetaling for ideer som tas i bruk. Det bør etableres en task-force for prosjektutvikling og bistand. Det er behov for mer finansiering av tjenesteinnovasjon og flere demonstrasjonsprosjekter.

Generelt er det for liten internasjonal vinkling og det er mye å lære, eksempelvis av Danmark når det gjelder demonstrasjonsprosjekter og av Skottland når det gjelder dokumentasjon av kost/nytte.

Det bør utvikles kompetanse hos ledere i å være innovative. Forskningsmetodikk må læres også av praksisaktørene.

4.4 Forslag til viktige kunnskapsområder for innovasjon i offentlig sektor

Generelt framholdes at det er for lite insentiver for besparelser og innovasjon innenfor offentlig sektor. Dersom en institusjon sparer penger på å gjøre ting smartere/bedre, så opplever man at de sparte midlene forsvinner fra institusjonen. Det burde i sterkere grad være konkrete pålegg fra departementsnivå, at offentlige institusjoner skal øremerke midler til FoU/innovasjon.

I tilknytning til diskusjonen om forskningstema er mange vel så opptatt av forskningsdesignet og hvem som skal delta, som i selve forskningstemaene. Noen momenter fra denne diskusjonen kan oppsummeres slik:

- Det er viktig at representanter for kommunene er med, slik at de kan peke på viktige problemstillinger og utfordringer som en må løse. De som faktisk skal utføre selve tjenesten må være sterkt deltakende i å utforme problemstillinger og behov.
- Viktig med prosessfokus, at man møtes og får kontakt med hverandre. Ildsjelene vil være sentrale.
- Designere og kunstnerne kan bidra med mye i innovasjonsprosesser. Det er derfor viktig med bred utlysning.
- Mange i offentlig sektor er lite interessert i å snakke med private aktører. Offentlige aktører har lite insentiv til å bli pådrivere i innovasjonsprosesser. Man må gjøre det lettere for private å delta for derved sikrer man implementeringen.

Nedenfor er det gitt en del stikkord i forhold til forskningstema som er trukket fram i gruppearbeidet.

Representanter for kommunesektoren og andre offentlige aktører er opptatt av:

Helse og omsorgssektoren. Viktige tema som nevnes er virkninger av samhandlingsreformen, IKT – journalsystemer, utvikling av informasjonssystemer for ekstern informasjon fra helsevesenet bl.a. til pårørende, trekkes fram, informasjon som kan hentes ut av brukerne selv, kommunenes behov for omsorgstjenester med færre ansatte, arbeidsprosesser og pasientforløp, LEAN-metodikk, velferdsteknologi – også i forhold til privatmarkedet, lovverk.

Utdanning. Frafallsproblematikk i tilknytning til videregående skole. Kommune, profesjoner, berørte, sosiale entreprenører bør samarbeide.

Offentlige innkjøp. Hvordan utnytte anbudssystemer til innovasjon.

IKT og tjenester. Mulighet for IKT-løsninger og planlegging.

Arbeidsliv og sykefravær. Hvordan få folk til å stå i arbeid. Faktagrunnlag for å diskutere helt nye løsninger.

Forretningsmodellering. Her trengs det fortsatt mer kunnskap.

Energi og miljø. Oppvarming av hus og samferdsel.

Representanter fra høgskoler og andre kunnskapsmiljøer er opptatt av:

Aksjonsforskning. Aksjonsforskning kan være fremragende forskning, men blir i FoU-sektor betraktet som annenrangs forskning. Mye positivt har vært gjort innenfor skolesektoren som kan eksporteres til andre deler av offentlig sektor.

Kommunesektoren og insentiver for innovasjon. Forskning om insentivsystemer for innovasjon i kommunesektoren. Insentiver til å finne regionale løsninger. Økonomiske insentiver til å tenke innovasjon. Samfunnsikkerhet – helse – beredskap med kobling på tvers av sektorer.

Innovasjon i helsesektoren/eldrebølgen. Teknologi som løsning, og kobling av helse og teknologi. Helse, eldrebølgen og teknologi er viktige tema, men det er viktig at man ikke blir for opptatt av teknologi. Det snakkes for mye om sykdom, for lite om å være frisk. Bredere fokus enn bare helsesektoren og bedre kobling til utdanning. Kommunestruktur, bedre pasientflyt og IT-systemer i helsesektoren.

Utdanning for velferd. Hvordan profesjonene må samvirke framover. Formålet må være både å levere bedre tjenester og å spare kostnader. Tverrfaglig tilnærming er nødvendig.

Organiseringsproblemene. Hvordan vi skal finne nye løsninger uten å tenke på hvordan ting er organisert nå.

Klimaendringer. Konsekvenser av og tilpasning til.

Tverrfaglig forskning. Viktig å bedre kompetansen innenfor tverrfaglig forskning. Viktig å ha fokus på sosialt entreprenørskap og sosiale institusjoner.

Næringslivet er opptatt av:

Innkjøp. Det er for liten bestillerkompetanse i offentlig sektor. Kunnskap fra pilotprosjektet «Innovative anskaffelser» anbefaler samarbeid før selve anskaffelsesprosessen, med deltakere fra laveste brukernivå, beslutningstakere samt leverandører. FoU burde trekkes tettere inn.

Effektivisering. Hovedproblem i offentlig sektor er kostnads- og volumvekst, så effektivisering er viktig.

Samlet offentlig informasjonssystem. Det mangler et samlende perspektiv for informasjon i det offentlige i Norge.

Representanter fra fagorganisasjoner er opptatt av:

Kommunesektoren er mer enn helse og omsorg. De tekniske områdene (renhold, drift av bygg, etc.) må inkluderes.

Medarbeiderdrevet innovasjon. Utnytte kompetansen blant medarbeidere bedre. Konsekvenser av konkurranseutsetting for samhandling på tvers i kommunenes tjenester og funksjoner. Undersøke konsekvenser av privatisering og konkurranseutsetting for kvalitet, økonomi mv.

Aksjonsforskning. Forskning og innovasjon i samspill.

5 Innspill direkte til Forskningsrådet

Alle gruppene er bedt om å gi konkrete innspill til Forskningsrådet på ønskede forbedringer i måten Forskningsrådet gjør ting på, forslag til nye virkemidler eller aktiviteter, eller annerledes arbeidsform eller nye oppgaver Forskningsrådet bør prioritere. Nedenfor er noen av de forslagene som har kommet gjennom gruppeprosessene oppsummert. Det er forslag om

- å forbedre kommunikasjon og språk
- om nye virkemidler
- om posisjoner Forskningsrådet bør innta
- hvordan Forskningsrådet bør ta en større rolle som mediator i forskningssystemet
- hvordan Forskningsrådet bør forbedre sin organisasjon og arbeidsform.

5.1 Kommunikasjon/møteplass

Forskningsrådet må informere bedre om de mulighetene som er og ufarliggjøre begrepet forskning. Hjemmesiden bør forbedres. Forskningsrådet er ikke innovative nok i sin formidling av forskning og i vurderingen av hva vi trenger mer forskning på.

Forskningsrådet omfattende bruk av akronymer virker fremmedgjørende overfor utenforstående. Det er viktig at man er flinkere til å forklare hva akronymene står for. Forskningsrådet må i større grad tilstrebe et språk som når mottagere.

Det er svært positivt at Forskningsrådet har gjennomført en slik prosess som er gjennomført i samband med policy-arbeidet for innovasjon i offentlig sektor. Å ha nasjonale møter i regionene, som samler mange aktører som kan tenke høyt sammen, er inkluderende. Bedriftene kunne deltatt i større grad.

Det bør være en viktig utfordring for Forskningsrådet – å spre kompetanse, og Forskningsrådet bør øremerke midler til samarbeid og formidling. Spredning av resultatene må være en forpliktelse i forskningsprosjektene, og det bør stilles krav om å ha en formidlingsstrategi.

Forskningsrådet bør ta en sterkere rolle som megler/mediator, koble personer og miljøer, og gjerne skape brede arenaer sammen med Innovasjon Norge. Virkemiddelapparatet bør synkroniseres bedre. Ikke minst gjelder det å etablere kritisk masse innenfor samme område/tema i et geografisk område.

Forskningsrådet har en viktig rolle i å få til kobling mot brukermiljøene, skape større engasjement blant brukerne. Det må vurderes å bruke lenger tid på programutvikling og utlysningene slik at man lettere kan mobilisere brukere. Det er viktig at det utvikles nettverk mellom forskningsmiljøene og kommunene.

Forskningsrådet burde legge til rette for økt anvendelse av kunnskapen på internasjonale prosjekter overfor brukere som ikke deltar på forskernes møteplasser.

5.2 Forskningspolitisk rådgiver

Som rådgiver er det viktig at Forskningsrådet synliggjør utfordringene i offentlig sektor og får fram så vel kortsiktige problemstillinger, men også de lange linjer i kommunenes utvikling. Det er behov for kunnskap om på hvilken måte offentlig sektor bør tilpasse seg innenfor områder som eldrebølge og klimatilpasning.

Forskningsrådet kan bidra til å styrke insentiver for at forskere skal finne offentlig sektor interessant og at forskning innenfor offentlig sektors problemstillinger er tilstrekkelig meritterende. Det må vurderes hvordan krav til publisering kan reduseres, i hvert fall at også praksisrelevans gir tilsvarende merittering. Brukernytte bør telle som en suksessfaktor og kommunikasjon av resultater som er tilgjengelig for folk utenfor forskermiljøene bør premieres.

Forskningsrådet bør utvikle egne oppfatninger om forholdet privat/offentlig og se mer på verdikjedene. Forskningsmidlene bør komme hele offentlig sektor til gode, og Forskningsrådet må ikke glippe på den grunnleggende kunnskapsutviklingen. Forskningsrådet må bidra til at det offentliges betydning økonomisk og kvalitetsmessig blir synlig.

5.3 Virkemidler/Finansiering

Det er behov for frie midler som ikke må søkes om eller rapportere på og fri prosjektstøtte til utvikling av felleskapets løsninger. Det må finnes midler til utvikling av gode forsknings- og innovasjonsprosjekter.

Virkemidler som fremmer at forskerne må ut i praksisfeltet må utvikles. Begrepet innovasjon med forskermedvirkning er viktig og det bør stimuleres forskningsdesign som ivaretar dette. Det etterlyses flere storskalaprojekter og demonstrasjonsprosjekter og prosjekter som stimulerer til offentlig-privat samarbeid om innovasjon. Tverrfaglighet og på tvers av sektorer er viktige stikkord.

Frikjøp av personell slik at kommunale aktører kan delta i prosjektene er helt nødvendig for å få til tilstrekkelig offentlig involvering. Kommunene sliter økonomisk. Forskningsrådet må bidra med høy finansierungsgrad spesielt for langsiktige prosjekter. Samtidig må det være krav om offentlig medfinansiering fra den offentlige forskningspartneren for å sikre offentlig involvering. I noen prosjekter bør det avsettes midler til innkjøp av eksisterende teknologi for ikke å binde seg til en industripartner.

Mange forskningsprosjekter er for spisse. Det er i mange tilfeller behov for større forskningsprogram som kan gå tilstrekkelig i dybden på flere spissområder.

Det er fortsatt behov for midler til flere små prosjekter som ikke har for høy terskel for deltakelse, ikke minst innenfor kommunesektoren og i kommuner med lav forskningserfaring. Prosjekter med lavere forskningshøyde kan i noen tilfeller være nødvendig, effekten vil likevel kunne bli stor.

Flere peker på behov for en rettighetsbasert ordning for FoU i kommunene og i offentlig sektor for øvrig. Den bør innrettes slik at tilskuddet utbetales når prosjektet er gjennomført. Det må uansett tilføres mer penger for å styrke den innovasjonsrettede forskningen til beste for kommunene.

Det bør etableres ordninger som BIA, hvor det stilles krav om nettverk av kommuner, kommuner som har felles behov. Generelt er det flere velfungerende næringslivsordninger som kan tilpasses til offentlig sektor. Virkemidler for å utvikle klynger kan være et eksempel. Offentlig ph.d. vil være bra. Det samme gjelder VRI. Det er stort behov for et virkemiddel som VRI for å mobilisere til FoU i offentlig sektor gjennom samhandling mellom relevante aktører.

Det bør være krav til FoU-aktiviteten at man samarbeider tett med forskningsmiljøer. Å ta opp og styrke de gode tradisjonene med aksjonsforskning, har mye for seg. Forskning innenfor profesjonsutdanningene er et viktig område som vil komme offentlig sektor, ikke minst kommunene til gode.

Det er bra med Innovasjonsprosjekter for offentlig sektor som gjør det mulig at offentlige partnere kan gå inn i prosjekter i Forskningsrådet på samme måte som næringslivet.

5.4 Organisasjon/arbeidsform

Personer fra kommunene må i større grad inn i programstyrene. En større praksisorientering i forskningen vil kreve en annen arbeidsform som er annerledes enn dagens toppstyrte ekspertvurdering. Søknader, relevanskrav og paneler må være annerledes. Det bør være mer åpenhet i forhold til valg av forskningsmetodikk enn det som synes å være dagens praksis.

Det er behov for hjelp til å skrive søknader og forenkle systemene for å søke midler – det er lite erfaring med forskning i kommunesektoren. Det er behov for bedre å ivareta kommunenes behov knyttet til informasjon.

Forskningsrådet må være mer åpen for annerledestenkning. Finne nye løsninger nye måter å gjøre ting på og ikke for mye standardisering. Tenke ut av boksen og legge større vekt på brukerinteressene. Man bør vurdere å flytte noen beslutningsprosesser til regionalt nivå til de regionale kontorene. Lokal kunnskap er viktig.

Det trengs mer internasjonal læring. Norske evalueringer er ikke kritiske nok.

6 Innspill fra de personlige intervjuene

6.1 Drivere og forutsetninger for innovasjon i offentlig sektor

I det følgende beskrives de viktigste perspektivene på drivere og forutsetninger som framkom gjennom intervjuene:

Behov for ledelse, visjoner og mot

- Det fremheves at det er viktig at det politiske nivå lager visjoner og mål om å være ledende også internasjonalt, og at det legges press på markedet om omstilling og innovasjon med utgangspunkt i de nasjonale visjoner og mål. Stadig kommunikasjon av verdier som åpenhet og mot fremheves som avgjørende, likesom det anses for viktig at det er en brennende plattform – som viser til reelle og store nok utfordringer.
- Det anses for essensielt at ledelse og politikere tenker mer langsiktig og følger opp initiativer når de er avsluttet og viser og bruker resultater.

Muliggjøre overføring av teknologi og spredning av kunnskap

- Det vises av flere til et stort behov for å skape bedre mulighet for teknologioverføring og spredning av kunnskap og gode erfaringer på tvers av offentlige områder. For eksempel har man på noen områder flere erfaringer med offentlig-privat samarbeid og er kanskje bedre til å stille krav til miljøer på en måte som kan skape innovasjon (f.eks. innenfor bygg og anlegg og energisektoren). Det fremheves av flere aktører at gode tekniske standarder, som er åpne og funksjonsorienterte og rettet mot integrasjon av teknologi og løsninger på tvers av systemer og sektorer, er avgjørende for utbredelse og overføring av kunnskap. Dette vil fremme innovasjon i offentlig sektor.

Offentlig-privat samarbeid og inkludering av brukerne

- For å skape gode forskningsbaserte resultater bør offentlig sektor stille krav om at leverandører deltar i selve FoU-arbeidet
- I denne sammenheng er det også flere som nevner at både private leverandører og forskere må kunne tale offentlig sektors språk – herunder særlig kommunenes. Språket som blir brukt i forskningsmiljøene er vanskelig, og det framheves at det er viktig å skape møteplasser som bygger ned dette.
- Det offentlige trenger forskere som er med og søker «neste praksis», som del av et team som søker nye løsninger.

- Det oppfattes som svært viktig at den akademiske kompetansen til å gjennomføre såkalte innovative offentlige innkjøp er til stede.
- Det oppfattes som svært viktig at man utvider samarbeidet med borgerne og sivilsamfunnet – særlig i forhold til å sikre god omsorg. «Samskaping» med sivilsamfunn og aktører utenfor omsorgssektoren oppfattes som viktig.
- Brukerdrevet innovasjon oppfattes som meget viktig for innovasjon i offentlig sektor.

Hele organisasjonen må agere profesjonelt og ta ansvar for innovasjon

- En sterk forutsetning for å skape innovasjon i offentlig sektor er at risiko på innovasjonen bør kunne legges på hele organisasjonen og ikke kun på de personer eller enheter som arbeider med innovasjonsprosjektet.
- I flere av intervjuene fremheves det at det er viktig at offentlige organisasjoner bygger opp et profesjonelt system for å kunne vurdere porteføljen av potensielle innovasjonsprosjekter og deres realiseringsmuligheter.
- Det fremheves som viktig at man utvikler mottakerkompetanse for å kunne ta i bruk de innovasjoner som kommer fra utlandet, at man ikke tror man skal finne opp alt selv. Kun én prosent av den kunnskap som tas i bruk i Norge kommer fra det norske kunnskapsystem. Resten importeres.

Intern kompetanse hos medarbeiderne er en vesentlig driver

- Det argumenteres for at det ikke er nok for offentlig sektor å ha ekstern forskning til rådighet. FoU-kompetanse og kunnskap om markedet i virksomheten selv, nevnes som en vesentlig forutsetning for å kunne være medansvarlig for resultatene av innovasjonen og ta resultatene i bruk.
- I intervjuene bekreftes det at de ansatte i offentlig sektor er de vesentligste driverne for innovasjon. Det suppleres med at det mangler en teori og analyse av hvordan man nettopp sikrer og utvikler kompetansen til den innovative offentlige ansatte.
- Det understrekes at det er store forskjeller mellom de offentlige faggrupper når det gjelder forhold til innovasjon – både blant de høyt utdannede og lavt utdannede.
- Systemkunnskap og tverrfaglighet fremheves derfor som en svært viktig forutsetning for å sikre at nye innovasjoner og ideer kan realiseres i offentlig sektor. I tillegg er det behov for en stor porsjon entreprenørskap og skapertrang hos de ansatte hvis innovasjon i offentlig sektor skal lykkes.

6.2 Intervjupersonene om utfordringer og barrierer for innovasjon i offentlig sektor

Blant de vesentlige faktorene som fremheves i intervjuene som særlige utfordringer og barrierer for innovasjon i offentlig sektor er:

- Realisering av offentlig innovasjon i dag foregår alt for tilfeldig og personavhengig. Det er generelt stor usikkerhet om hvem som tar ansvar for offentlig innovasjon i Norge. Det argumenteres for at en rekke departementer, som burde ta en sentral og aktiv rolle, nærmest gjør det motsatte og er helt avkopleet fra hva som skjer i kommunesektoren.
- Profesjonskamp, silotenkning og faglig oppdeling oppfattes som store barrierer.


- Statsråder belønnes ikke for nytenking og innovasjon men heller for det motsatte – kontroll og regelverk. De senere år er det satt enda sterkere fokus på kontroll og regelverk. Frihet og en god lederkultur mangler.
- Betingelsene for innovasjon er annerledes i offentlig sektor: i privat sektor får du konkurransefordeler, mens i offentlig sektor får du økte kostnader og økt risiko.
- Offentlige aktører mangler interesse for innovasjon og forskerne har ikke interesse for offentlig sektor fordi det ikke insitamenter for publisering.
- Det mangler aktører som arbeider for å sikre at offentlig innovasjon også kan bidra til privat innovasjon.
- Det er ofte ønsket om laveste pris som dominerer i offentlig sektor, noe som ikke virker stimulerende for offentlig-privat samarbeid om å utvikle nye offentlige produkter og tjenester.
- Skalerbarheten blir ofte ikke hensynstatt i innovasjonsprosjekter – det er enklere å måle nytte i et driftsprosjekt.
- Årsbudsjetter krever mer kortsiktige innkjøpsprosesser i offentlig sektor fordi man ønsker å kunne disponere og sette i gang innenfor samme budsjettår.
- Det mangler aktører som kan sikre generelt fokus og tar ansvar for den tidlige fase i offentlige innkjøp da det er her innovasjonsbidraget skal planlegges.
- Norge har særlige problemer med å sikre at bare noen av de mange pilotprosjekter i offentlig sektor også kan komme til implementering.
- Forskningen fremheves også som å være for reaksjonær, fordi forskerne ser mer på hva som allerede har foregått enn hva som er i ferd med å skje.
- For mange små og spredte forskningsmiljøer ses også som en vesentlig barriere for å skape god kvalitet i forskningen på innovasjon i offentlig sektor.

6.3 Intervjupersonenes ideer og forslag til Forskningsrådet

Det er kommet flere ideer til handlingspunkter og initiativer fra intervjupersonene, som kort er sammenfattet nedenfor:

- Det er viktig med initiativer som kan gjøre de ansatte i offentlig sektor til mer kvalifiserte bestillere av kunnskap og innovasjon fra eksterne leverandører.
- Flere uttrykker et ønske om velferdsteknologiske initiativer, for eksempel et velferdsteknologisk visningsrom, hvor man kan bli inspirert på tvers av kommunene og se vellykkede eksempler på mange gode ideer og leverandører.
- Det er behov for langt mer dokumentasjon og demonstrasjon av hva som virker.
- Det er behov for innsikt i hva departementenes forskningsutvalg faktisk driver på med.
- Det er behov for møteplasser og partnerforum.
- Det er behov for at man stille litt flere krav til innovasjonshøyde og nyhetsverdi, slik at ikke alt blir oppfattet som innovasjon.
- Det er et ønske om å løfte fram offentlig tjenesteinnovasjon som fokusområde.
- Det trengs sterkere fokus på selvbetjeningsteknologi i offentlig sektor.
- For helse er det viktig at det er mer fokus på det helhetlige pasientforløp og på implementeringsutfordringer.
- Det ønskes mer koordinering og at samarbeidet mellom Forskningsrådet og Innovasjon Norge gjennomgås i forhold til å sikre effektive virkemidler for innovasjon i offentlig sektor.

- Det er behov for mer oppskalering fra det lille til det store, større utbredelse og å sikre fokus på iverksettingsfaser og implementering – ikke bare på piloter.
- Det foreslås at man arbeider for mer privat finansiering og for eksempel at private i større grad kan gå inn på eiersiden.
- Deler av forskningen må ha en innretning i retning av et «laboratorium», eller et «felt-eksperiment», der utprøving og kunnskapsproduksjon foregår i naturlige omgivelser.
- Forskerne må være mer med underveis, mer i «living lab». De skal dokumentere hva som skjer underveis – ikke bare etterpå. Det vil styrke fokuset på «neste praksis» – ikke bare «beste praksis».
- Terskelen er i dag for høy i OFU/IFU, regional forskning er mer lavterskel og lettere for kommunene.
- Innovasjonsprosjekter for offentlig sektor må være mer internasjonale – krav om at man er åpen overfor internasjonale leverandører.
- Det foreslås et FoU-program for samferdsel.



Norges forskningsråd
Stensberggata 26
Postboks 2700 St. Hanshaugen
NO-0131 Oslo

Telefon: +47 22 03 70 00
Telefaks: +47 22 03 70 01
post@forskningsradet.no
www.forskningsradet.no

ISBN: 978-82-12-03087-9 (trykk)
ISBN: 978-82-12-03088-6 (pdf)

Design: Agendum
Trykk: 07 Gruppen AS
Opplag: 1000

Juni 2012