





Gudrun Rudningen, forsker SINTEF Teknologi og samfunn



Aina Landsverk Hagen, forsker SINTEF Teknologi og samfunn

# Den skjulte skatt – en innovativ offentlig sektor

Sosial innovasjon på skolen, sykehjemmet eller jernbanen er Norges nye sokkel<sup>1</sup>. Se opp for førstelinja.

Sier du offentlig sektor til en tilfeldig person, kan du sverge på at første assosiasjon ikke er innovasjon. Ber du derimot den samme personen gi deg eksempler på historier der læreren på barneskolen, pleieren på det lokale sykehjemmet eller konduktøren på Dovrebanen initierte en ny og bedre måte å gjøre jobben sin på, vil veien til assosiasjoner som nyskaping, innovasjon og kreativitet være atskillig kortere.

Sosial innovasjon<sup>2</sup> på mikronivå skaper store samfunnsverdier. Menneskene som hver dag utfører uvurderlige offentlige tjenester for at Norges innbyggere skal leve gode og meningsfulle liv, er fremtidens rikdom. Deres innovasjonskraft er et foreløpig uutnyttet potensial i norsk offentlig sektor – ja, nærmest usynlig, vil mange kunne hevde, siden den ikke er like målbar som industriell innovasjon eller ofte drukner i braket fra store reformer. Sosial innovasjon må oppdages, erfares, forstås og formidles. Den må ønskes, forankres og bejubles – og være koblet til daglig virke.

For å kunne benytte seg av sitt innovative potensial trenger de ansatte frihet. *Frihet til* å prioritere og *frihet fra* overstyring og dokumentasjonskrav styrker egenmotivasjonen og gir økt kreativitet. Studier viser at folk er mest kreative når de føler seg motivert av interesse, fornøydhet og utfordringer i arbeidet i seg selv – ikke av

eksterne motivasjonsfaktorer som gulrot eller pisk. Med strategisk forankring på organisasjonsnivå kan innovasjon i tjenestelinjen realiseres. I dag brukes offentlige ansattes innovasjonsinitiativ til å få ressursene til å strekke til. Vi mener at læringen ikke ligger i bekymringsmeldinger eller gjennomsnittsundersøkelser, men i de gode eksemplene og historiene der man lykkes med nytenkning og samarbeid på tvers. Vi retter fokuset mot folks arbeidsnærvær heller enn deres sykefravær: Hvorfor kommer så mange på jobb hver dag, til tross for en vond hals eller en nedbrytende konflikt med sjefen? Behovet for arbeidskraft innenfor offentlig sektor gjør at Norge er helt avhengig av å utvikle kunnskapen om hvilke arbeidsbetingelser som er viktige for å holde folk i jobb.

Teknologi er innvevd i tjenesteytingen, også i offentlig sektor. Hver dag er mennesker i kontakt med teknologi, fra det minst avanserte (tavle, seng) til det mest kompliserte (robotteknologi). Ved å samarbeide med forskere kan de som jobber med teknologien hver dag, delta i og drive utviklingen av nye sosiale praksiser. Vi ber derfor den innovative offentlige sektoren om å utfordre forskningsmiljøene<sup>3</sup>. Mye av forskningen på offentlig sektor er snever (idet den stort sett utføres som evalueringer av allerede gjennomførte prosjekter) og utilgjengelig (idet svært få faktisk leser tunge forskningsrapporter).

<sup>1</sup> Verdien av arbeidskraften i Norge er beregnet til å være ti ganger så høy som verdien av olje- og gassreservene.

<sup>2</sup> Sosial innovasjon er en prosess av kollektiv samskaping der medlemmene av en spesifikk enhet lærer om, finner opp eller innfører nye konsepter og tiltak for å overkomme sosiale utfordringer.

<sup>3</sup> Sosial innovasjon er, til tross for at det i stor grad allerede er til stede i sosiale systemer, et foreløpig oversett og lite anerkjent fenomen (Howaldt & Schwarz, "Social Innovation: Concepts, Research and International trends", 2010).

Still krav om at forskere skal være aktører i alle faser av nyskapende prosjekter. De som utfører tjenestene, vet hva som må til og har ofte svært gode ideer til hvordan – men mangler kanskje kunnskapen som trengs for å gjøre ideen umiddelbart relevant for andre.

### De som ler hele veien til skolen

Mistillit er ofte et dårlig grunnlag for samarbeid og en hemska når målet er å utvikle et helhetlig løp for fagarbeideren, et uttalt mål i Kunnskapsløftet. Så hvordan få praktisk og teoretisk kunnskap til å arbeide bedre sammen? I prosjektet *Vandrebooka*<sup>4</sup>, gjennomført i flere fylkeskommuner, møttes elever og lærlinger, bedrifter og lærere, fylkesmenn og prøvenemnd for å diskutere konkrete problemstillinger knyttet til opplæringen (Lærings- og utviklingsteam). Å møtes slik, bli kjent med hverandre og utveksle erfaringer og kompetanse førte ifølge deltakerne til større grad av samspill mellom skole og bedrift, mer helhet i opplæringsløpet, og bedre læring. Lærlingene fra *Vandrebooka* oppnådde også bedre resultater ved fagprøve enn ordinære lærlinger.

#### *Utfordringer i skolen: Fra frafall til innenforskap og samarbeid*

Altfor mange fullfører i dag ikke videregående skole/opplæring. Det er særlig en utfordring i yrkesfag. Samtidig har arbeidsmarkedet færre jobber for folk uten formell kompetanse. I arbeidet mot frafall i videregående skole er gode overganger og et mer sammenhengende opplæringsløp svært viktig. For å kunne realisere dette må man etablere de rette møteplassene mellom ulike skoleslag, mellom skolen og foreldre/foresatte, og mellom skolen og andre aktører som også må inn i arbeidet.

### Rånerrøntgen rægger rundt

I fremtiden vil spesialisthelsetjenestene kunne komme til deg i stedet for at du drar til sykehuset. I Oslo har et samarbeid mellom spesialisthelsetjenesten ved Ullevål universitetssykehus og kommunehelsetjenesten gjort det mulig for en mobil røntgentjeneste å kjøre fra sykehjem til sykehjem.<sup>5</sup> Radiografen ruller det 95 kilo tunge apparatet inn på rommet til pasienter som lider av demens, for å få røntgenfotografert vonde skuldre og brukne ribbein. I løpet av et kvarters tid er undersøkelsen unnagjort. Gevinsten er delt: Sykehjemmene slipper å ta demente pasienter ut fra de vanlige omgivelser for å få gjennomført undersøkelser som medfører store påkjenninger, og staben får anledning til å prioritere andre oppgaver.

#### *Utfordringer i helse og omsorg:*

##### *Samspill på tvers, pilotprosjekter og bedriftskobling*

Erfaringer fra Norge og andre land viser at utvikling av nye produkter og tjenester i helse og omsorg har best forutsetninger for å lykkes når utviklingen skjer i et samspill mellom helsesektor, FoU-miljø og næringsliv nasjonalt og internasjonalt. Innovasjon forutsetter også at kommuner og helseforetak blir informert om vellykkede pilotprosjekter og kan nyttiggjøre seg erfaringene. Det er behov for forskning, utvikling og implementering av nye produkter, tjenester, behandlingsprosesser og organiseringsformer knyttet til hele pasientforløpet. Et tettere samarbeid mellom en kunnskapsintensiv helsesektor og norske bedrifter om utvikling og implementering av nye innovative løsninger, samt en økning av norske bedrifters andel i helsemarkedet, vil gi kvalitet og effektivitet i helsetjenesten og flere konkurransedyktige kunnskapsarbeidsplasser i næringslivet.

### To-tre tusen på 1, 2, 3

Hver dag fraktes tusenvis av mennesker på norske jernbaner. For NSB er det en stor utfordring å planlegge hvilke tog som skal inngå i hvilke dagsverk, hvor det kjørende personalet skal bytte tog og hvilke stasjonssteder de ansatte skal betjene togene fra – en planlegging som fram til nå har foregått manuelt. Med et komplisert regelverk og et ukjent antall kombinasjonsmuligheter kan en enkelt dagsverksplan kreve flere ukeverk. Med avanserte matematiske optimeringsteknikker utviklet av forskere er NSB nå i ferd med å ta dagsverksplanleggingen av selskapets konduktører og lokførere til en helt annen verden: Slike verktøy gjør en planlegger i stand til å bygge to-tre tusen dagsverksplaner på én dag, planer som ofte er bedre, mer kostnadseffektive for NSB og som hjelper både passasjerer på reisefot og ansatte.

#### *Utfordringer i samferdsel:*

##### *Effektivitet, tilgjengelighet, sikkerhet og miljø*

Norge har betydelige avstandskostnader og utfordringer knyttet til spredt bosetting og lokalisering, samtidig som vi stiller store krav til framkommelighet i byområdene. Framtidige transportinnovasjoner vil skje innen sanntidsinformasjon, dynamisk beslutningsstøtte og aktiv styring av trafikk og aktiviteter. Teknologiske hjelpemidler som kan kompensere for perseptuelle og kognitive svekkelser, vil sikre at enkeltgrupper ikke faller utenfor tjenestetilbudet. Aktive systemer som bidrar til å hindre ulykker, og passive systemer som reduserer konsekvensene av ulykker, er nødvendige innovasjonsområder for å nå nullvisjonens mål. For å oppfylle nasjonale og internasjonale forpliktelser om reduserte klimagassutslipp er et høyt innovasjonsnivå rettet mot miljøvennlige løsninger innen motorteknologi, drivstoff- og førerstøttesystemer nødvendig, sammen med sosial innovasjon som bidrar proaktivt til å påvirke og om nødvendig endre våre forventninger til levestandard og energiforbruk.

## Anbefalinger

Så hvordan gi rom for nyskaping i offentlig sektor?

Vi foreslår tre konkrete tilnærminger:

### 1. Tett på-ledelse

Et stort antall tjenester utføres i førstelinja, og det er der potensial for nyskaping er størst. Samtidig må man våge å gi førstelinja kompetanse- og myndighetsansvar. De siste årenes brutalisering av offentlig sektor gjennom innføring av New Public Management har skapt en hel arbeidsstokk som må bruke energi og ressurser på å dokumentere arbeidet sitt og rapportere om avvik, i stedet for å kunne se muligheter og nye, kreative løsninger i hverdagen. Ledelsen i offentlig sektor bør utnytte det som nettopp er denne sektorens styrke: Den faglige og erfaringsbaserte kompetansen og den idealistiske holdningen om å kunne gjøre en forskjell i menneskers liv. *Vi anbefaler derfor at ledere i offentlig sektor hver måned gjennomfører ett dagsarbeid i egen førstelinje, samt at ledelsesmøter prioriterer læring fra faktiske suksesshistorier i egen førstelinje.*

### 2. Nyskapingstid

Vilje til å trekke inn ressurser utenfor egen organisasjon er avgjørende for at tjenesteytere skal høste fruktene av hverandres innovasjonsarbeid. De største innovasjonene kommer ofte av at ulik kunnskap kombineres på nye måter. Det betyr at man må inkludere

<sup>4</sup> <http://www.vandrebooka.no/>

<sup>5</sup> <http://www.innomed.no/prosjekter/mobile-helsetjenester/>

offentlige virksomheter og forvaltningsinstitusjoner, forskingsmiljø, private aktører, innbyggere og deltagere, frivillige og organisasjoner, nasjonale og internasjonale miljø. Mangel på kontroll og forutsigbarhet i arbeidshverdagen gir sykefravær fremfor jobbnærvær. Samtidig er det samfunnsøkonomiske potensialet knyttet til sosial innovasjon i offentlig sektor så stort at det vil lønne seg at ansatte bruker tid på dette. *Vi foreslår derfor at 20 prosent av arbeidstiden i offentlig sektor er øremerket sosialt innovasjonsarbeid, gjerne på tvers av fagområder eller sektorer.*

### **3. Velferdsteknologi**

En kjent utfordring innen velferdsteknologi handler om å kombinere teknologisk og samfunnsfaglig forskning for å skape gode beslutningsgrunnlag når etiske, teknologiske og samfunnsnyttige vurderinger må foretas samtidig. Innen samferdsel satses det nå på intelligente transportsystemer der man blant annet tar i bruk sen-

sor- og robotteknologi. Vi trenger arenaer for utprøving og testing av ny teknologi som understøtter utvikling og simulering av nye tjenester – for eksempel et *nasjonalt laboratorium for transportforskning der man kan knytte førstelinas erfaringer fra virkelig trafikk opp mot supplerende studier i kontrollerbare omgivelser.*

### **Til slutt:**

Sosial innovasjon har ofte blitt beskrevet som usynlig fordi effektene av slik innovasjon er immateriell, ikke lett kan måles eller reflekteres gjennom økonomiske måltall. Slik innovasjon er derfor vanskeligere å beskrive og vurdere. Fokus på innovasjon og teknologi blant de ansatte kan gi det etterlengtede statusløftet offentlig sektor trenger for å være tjensteddyktig i framtiden. Det er tid for å stille krav til norske forskere – nå når den innovative sykepleieren tar steget opp på Norges nye sokkel.