

# Dialogsamling om innovasjon i offentlig sektor



Kommunal- og  
moderniseringsdepartementet

Gardermoen 16. november 2018



# Innhold

Oppsummering	s. 2 - 4
Gruppearbeid	s. 5 - 6
Framsyn	s. 7
Resultater fra gruppearbeidet	s. 8 - 15
Hva kan hver og en av oss gjøre mens vi venter på stortingsmeldingen?	s. 16 - 17



# Oppsummering

16. november samlet KMD drøyt 100 innovatører fra hele offentlig sektor, næringslivet, academia og frivillig sektor. Engasjementet var stort allerede fra dørene åpnet. Deltakere fra stat og kommune jobbet frem sine råd til meldingsarbeidet, utvekslet erfaringer og vurderte hvordan hver enkelt kan ta tak i utfordringer i egen virksomhet for å få mer innovasjon.



# ØNSKEBRØNNEN

Du får ett ønske – hva skal stortingsmeldingen adressere?



- **God morgen. Har du levert inn ditt ønske for meldingen?**
- Nei, hva er det?
- Et kort der du kan dele ditt fremste ønske for et tema stortingsmeldingen skal adressere.
- Å, takk! Jeg ønsker at politikken legger til rette for at vi kan samhandle reelt, ikke begrenset av strukturer og siloer.



Statssekretær Paul Chaffey oppfordret til engasjement fra deltakerne slik at regjeringen kan utvikle en politikk som møter deres behov. Nyheter fra Difis rykende ferske innovasjonsbarometeret for staten ble presentert. Det viser blant annet at det allerede skjer mye innovasjon i offentlig sektor. Samtidig viser barometeret at det også oppleves å være en del hindre for å få til enda mer innovasjon i offentlig sektor. Men bilde av hva som hemmer og fremmer innovasjon er ikke entydig; som for eksempel når det gjelder begrensede økonomiske ressurser, som av noen oppleves som en hemmer for innovasjon mens andre opplever at det fremmer innovasjon. Dette satte rammene for dagen – **at innovasjon nettopp ikke er et regnestykke med to streker under svaret, eller én tydelig oppskrift.**

**Dialogsamlingen** ble gjennomført i slutten av den første innsiktsfasen i meldingsarbeidet; som skal resultere i en prioritering av retning for det videre arbeidet. Gjennom våren og høsten har departementet gjennomført et omfattende innsiktsarbeid med blant annet intervjuer, mindre workshops, dokumentstudier og arbeidsmøter. Vi har jobbet med tre ulike perspektiver inn i arbeidet – et tilbake-skuende, dagens behov og mulige fremtidige behov. Uttrekk av funn fra prosessen og de tre ulike perspektivene dannet grunnlag for materialet som ble brukt i samlingen.

**Denne oppsummeringen** beskriver selve gjennomføringen av dialogsamlingen trinn for trinn og gir dere noen smakebiter av de viktigste innspillene som kom ut av gruppearbeidet. I siste avsnitt gir vi oss alle en liten utfordring ved å presentere gode tips som ble gitt, men som vi ikke trenger å vente på en stortingsmelding for å gjøre noe med.

# Gruppearbeid

## Komme til enighet om faktorer som påvirker innovasjonsarbeid

Dagen var i sin helhet satt av til gruppearbeid der oppgavene tok utgangspunkt i det omfattende innsiktsarbeidet KMD har gjennomført i denne fasen. Hensikten var å teste innsikten gjennom ulike typer oppgaver i løpet av dagen. I den første oppgaven møtte deltakerne en rekke kort med påstander om seks ulike temaer knyttet til innovasjonsarbeidet; kultur og tankesett, ledelse og styring, rammebetingelser, samhandling, implementering og effekt samt metode og kompetanse. Hvert tema hadde to påstander knyttet til seg, som dro i ulike retninger. Beslektede tema var gruppert i kategorier. Gruppene jobbet seg gjennom kategori etter kategori med et mål om å velge ut de viktigste faktorene som påvirker innovasjonsarbeidet i stat og kommune.

Etter å ha landet på rundt 15 kort basert på en vurdering av temaets relevans for innovasjonsarbeid, tok gruppen stilling til hvilken påstand de mente var mest beskrivende for temaet. For eksempel under tittelen Medarbeider eller lederdrevet skulle gruppen ta stilling til om «Det er lederdrevet innovasjon som gir mest verdi» eller «Det er medarbeiderdrevet innovasjon som gir mest verdi». Innen dette temaet fordelte gruppene seg 50/50 i valget av hvorvidt det er medarbeiderne eller lederne som gir mest verdi, godt illustrert av dette utsagnet:

**«Det ene utelukker ikke det andre.»**





Under andre temaer var tilbakemeldingen langt mer unison, for eksempel under delegering. Der var budskapet tydelig om at en forutsetning for innovasjon er modige ledere som tør å delegere.

Tempoet i prioriteringsøvelsen var høyt, og temperaturen likeså. Deltakerne opplevde nok at det var krevende å ta stilling til så mange aspekter ved innovasjon på kort tid, samtidig som de skulle enes på tvers av virksomheter som representerte ulike utfordringer. I siste del av oppgaven fikk gruppene i oppgave å plassere påstandene sine i en matrise hvor tid/endringsreise var den ene aksen og om tematikken var prosjektrelatert, systemisk eller kulturellrelatert var den andre aksen. Gruppene erfarte at mange av temaene ikke kan knyttes til et bestemt punkt i endringsreisen, men at det gjør seg gjeldene i mange faser.

Avslutningsoppgaven tok derfor for seg disse gjennomgående temaene, der deltakerne individuelt kunne gå litt mer i dybden og beskrive hva de mener er viktig å ta hensyn til i de ulike fasene. Samhandling, samskaping og implementering var blant temaene som hyppig ble løftet opp i denne oppgaven.

For KMD har summen av svar på disse oppgavene gitt en viktig innsikt i hvilke karaktertrekk ved innovasjonsarbeid som gjør seg gjeldende på tvers av offentlig sektor. Hvorvidt et tema er relevant for mange har vært et av flere viktige vurderingskriterier når vi har drøftet hvilken retning meldingsarbeidet bør ta når politikk og tiltak skal utvikles

**– hvilke områder er det aller viktigst å ta tak i?**

## Framsyn

Framsyn er en viktig metode i meldingsarbeidet, og det er igangsatt en prosess med å se på framtidige utviklingstrekk for offentlig sektor. Strategisk fremsyn, eller scenarioutvikling, er et verktøy for å identifisere nye trender og diskutere dem i en strategisk sammenheng. Det gir mulighet til å kartlegge, forstå og reagere på viktige trender som vil påvirke offentlig sektor i fremtiden.

Strategisk fremsyn er ikke framskrivninger som beskriver hvordan vi tror utviklingen vil arte seg, men anerkjenner at det eksisterer flere mulige utviklingsretninger. Denne prosessen er fortsatt i en oppstartsfasen, men deltakerne på dialog-samlingen fikk en innføring i hva fremsyn kan bidra til, og vurderte deretter hvor deres egen virksomhet orienterer seg – mot fortiden, dagens situasjon eller fremtiden. Tilbakemeldingen samlet sett var et tyn- gdepunkt mot dagens situasjon og nær frem- tid. Det kan være behov for å styrke offentlig sektors evne til å flytte fokus lenger frem.

Deltakerne fikk også mulighet til å stille noen spørsmål til et orakel fra 2040 noen spørsmål – **hvis de møtte et orakel fra 2040, hva ville de ønske å vite om offentlig sektor og inno- vasjon?** Mange ville gjerne høre om hva de som lykkes hadde gjort. Kunstig intelligens og digitalisering var også et tema som gikk igjen.

Både med utgangspunkt i utfordringene vi står overfor i dag, slik som hvordan vi løste bruken av data på tvers og klarte å lage sømløse tjenester, men også hvorvidt vi har klart å utnytte de digitale mulighetene i for eksempel helsesektoren og samtidig evnet å humanisere teknologien. Det var også flere som lurte på hvilke kompetanser som gjør seg gjeldende i 2040 og hvordan arbeidsmarkedet ser ut i 2040.

**«Hvorfor klarte dere ikke å bygge ned siloene mellom sektoren når alle så at de fantes?»**

På slutten av dagen jobbet deltakerne med hvilke konkrete utfordringer de hadde blitt inspirert til å ta tak i på egen arbeidsplass i nær fremtid, og hvilke utfordringer stortings- meldingen bør bidra til å løse.





# Resultater fra gruppearbeidet

Alle innspillene har blitt summert opp, analysert og vi har funnet noen tydelige mønstre på tvers av gruppene. Disse innsiktene danner et viktig grunnlag når departementet nå skal foreslå retningsvalgene for meldingen. Når retningsvalg er forankret i regjeringen på nyåret starter arbeidet med å utvikle politikk og tiltak innenfor de valgte områdene, og dette skal også skje i samarbeid med "hele" offentlig sektor og andre aktører som er med å løfte innovasjonsarbeidet i offentlig sektor.

## ENDRINGSKULTUR



For å opparbeide endringskultur i offentlige virksomheter må arbeidet innrettes mot hele organisasjonen og ikke kun prosjektene.

## DELEGERING

For å få til innovasjon må offentlige virksomheter ha modige ledere som tør å gi medarbeidere beslutningsansvar.



## ANDRE AKTØRER



Offentlig sektor må samarbeide med innbyggere, privat sektor, frivillige, sosiale entreprenører eller forskning for å klare å innovere.

## BUDSJETTSYSTEMET

Budsjettssystemet i stat og kommune virker konserverende på dagens måter å arbeide på i offentlig sektor.



## INVOLVERING AV INNBYGGERNE



Ekspertene har ikke lenger tilstrekkelig kunnskap. Vi må spørre innbyggerne. Det er kostnadseffektivt på sikt.

## SYSTEMTILNÆRMING ELLER ENKELTTILTAK

En systemisk tilnærming til innovasjon, på tvers av fagområder og forvaltningsnivåer, gir økt innovasjonseffekt.



## Kultur og tankesett

I kategorien Kultur og tankesett fikk følgende temaer og påstander størst oppslutning:

### Endringskultur

For å opparbeide endringskultur i offentlige virksomheter, må arbeidet innrettes mot hele organisasjonen og ikke kun prosjektene.

### Tankesett og kompetanse

Organisasjonens evne til å jobbe innovativt handler i mindre grad om kompetanse, og mer om tankesett.

### Medarbeider eller lederdrevet

Det er medarbeiderdrevet innovasjon som gir mest verdi. Det er lederdrevet innovasjon som gir mest verdi. Her var budskapet sprikende, og stemmene fordelte seg helt likt på påstandene over.

Da vi dykket dypere ned i materialet ble det understreket at kultur for endring er en forutsetning for å lykkes, og at det å fremme medarbeidere og de gode historiene er viktige grep i å skape en endringskultur.

Dilemmaer knyttet til tankesett og kompetanse ble drøftet, blant annet at koblingen mellom kompetanse og tankesett utfordrer dagens kompetansebegrep hvor tankesett i mindre grad adresseres. Det å jobbe med atferdsendring og læring vil i mange tilfeller være nytt og krevende fordi organisasjonen som sådan må opparbeide en evne til å utfordre det bestående. Viktigheten av å skape lærende organisasjoner ble fremhevet, og det kom tydelig frem at det hjelper ikke med kompetanse om du ikke har rett tankesett. Med andre ord holder det ikke å sende noen ansatte på kurs i innovasjonsmetodikk og forvente at det er alt som skal til for å lykkes med innovasjon.

**“Både ledere og medarbeidere er avgjørende for å lykkes, og rollene og perspektivene komplementerer hverandre.”**



## Ledelse og styring

Under Ledelse og styring var det særskilt to temaer som ble stemt frem:

### Delegering

For å få til innovasjon må offentlige virksomheter ha modige ledere som tør å gi medarbeidere beslutningsansvar

### Hvem er ekspertene

Når vi skal løse komplekse samfunnsutfordringer er kunnskap og perspektiver fra ulike nivåer og ståsteder det mest verdifulle

Temaet organisasjonsstruktur ble også stemt frem av mange grupper, og alle påpekte at det kreves at man er særskilt organisert for å jobbe med innovasjon dersom man skal lykkes. Gruppene understreket viktigheten av at politikere og ledere ikke går på løsning for tidlig.

Smidighet ble fremhevet som en forutsetning, samt at ledere også må rustes til å forstå nye arbeidsmetoder. Både smidighet og kunnskap om arbeidsmetoder hos ledere blir viktig for å bedre håndtere arbeidsformer som tar inn kunnskap og perspektiver fra en rekke ulike ståsteder og nivåer. Ikke minst blir det avgjørende å bli god på en reell innbyggerinvolvering på flere nivåer – her var budskapet helt entydig – innbyggerne er ekspertene!

**«Ledelsen [i innovasjonsarbeid med nye metoder] blir usikre og ønsker planverk de kan oppleve å styre tydeligere på. Dette [fører til et] "skinn-planverk", som ikke speiler virkeligheten i prosjektene.»**



## Samhandling

Under kategorien Samhandling var budskapet ekstra tydelig, temaene Siloer og Andre aktører fikk flest stemmer av alle temaene i hele gruppearbeidet og gruppene var unisone i sitt valg av påstand:

### Siloer

Sektororganiseringen utgjør en barriere for å utnytte det fulle innovasjonspotensialet i offentlig sektor

### Andre aktører

Offentlig sektor må samarbeide med brukere, innbyggere, privat sektor, frivillige, sosiale entreprenører eller forskningsinstitusjoner for å klare å innovere

### «Innovasjon utvikles ved en ekstrovert offentlig sektor.»

Mye tyder på at disse temaene bli viktige fremover i meldingsprosessen. Offentlig sektor trenger kompetansen fra andre, og man må samarbeide for å finne og implementere de gode innovative løsningene. Når det gjelder offentlig-privat samarbeid ble det understreket at offentlig sektor skal stille krav til næringslivet, men at samarbeidet må være likeverdig. Innspillene i denne kategorien understreket også viktigheten av å involvere innbyggerne, og at vi må bort fra en forståelse av at offentlig sektor må være eksperten på alt. Det ble også påpekt at den sosiale kapitalen

mellom offentlig sektor, næringsliv og akademia er underutviklet og at dette må adresseres fra alle kanter.

Siloorganiseringen oppleves som et vesentlig hinder for innovasjon, men med rette insentiver er innovasjon mulig. For siloproblematikken handler om mye mer enn bare organiseringen; det handler om at budsjettssystemet og styringsstrukturen vi har i dag sementerer silostrukturen, og at en lovgivning som ikke er harmonisert og IT-systemer som ikke "snakker" sammen gir store utfordringer for å få til samarbeid både på tvers og på langs. Videre ble det påpekt at dårlig samhandling på toppen sildrer nedover – det er derfor veldig viktig at departementene får til god samordning. De reelle målkonfliktene må anerkjennes, men det er behov for nye modeller for finansiering og forvaltning på tvers.

**«Hver silo gjør sin jobb glitrende, men totalen blir ikke så bra.»**

**«Viljen er ofte stor til å samhandle, men vi mangler struktur og forankring.»**



## Rammebetingelser

I kategorien Rammebetingelser var ikke budskapet fra dialogsamlingen like entydig. Budsjettssystemet ble fremhevet av mange, mens temaene Regelverk, Tilknytning til linja samt Rammer og kapasitet fikk nesten et likt antall stemmer.

### Budsjettssystemet

Budsjettssystemet i stat og kommune virker konserverende på dagens måter å arbeide på i offentlig sektor

Nær sagt alle stemmene ble gitt til påstanden over. Konkret var det kombinasjonen av en veldig lang budsjettprosess og ettårige budsjetter som ble fremhevet som en hemmer for innovasjon. Denne strukturen fungerer primært for store, tunge prosjekter. Deltakerne mente også at kravene til satsningsforslagene er for detaljerte, og at det mangler insentivsporing. På den positive siden ble det påpekt at det finnes handlingsrom, for eksempel er det mulig å bruke kutt aktivt for å få til endring.

**“Det er ikke for lite penger, men tidsfristene og prioriteringsprosessene kan gjøre smidige prosesser vanskelig”**

### Regelverk

- Å endre eller tilpasse regelverk er en naturlig del av innovasjon i offentlig sektor, og virksomhetene har et handlingsrom som ikke utnyttes i dag.  
- Innovasjon stopper opp i møte med regelverk

Under temaet Regelverk var budskapet sprikende, stemmene fordelte seg nesten likt på påstandene over. Det ble påpekt at der regelverket hindrer innovasjon, kan det føre til at arbeidet stopper helt opp. Regelverk er et omfattende og vanskelig tema som eventuelt må utforskes videre i neste fase. Konkrete forslag til innganger for videre utforskning var blant annet å på regelverk på tvers av sektorer og digitaliseringsvennlig regelverksutvikling. Behovet for flere utviklingsorienterte jurister i forvaltningen ble også påpekt.

**“Man bør utvikle forståelse for hvordan eksisterende regelverk/strukturer hemmer/fremmer innovasjon.”**

**“Det er behov for å utvikle regelverk på tvers av departementer for å sikre innovasjon, men kompetanse og prosesser er krevende.”**





### **Rammer og kapasitet**

- Offentlige virksomheter kan skape rom for innovasjon innenfor gjeldende økonomiske rammer.
- Innovasjon er så ressurskrevende at det trengs friske midler

En overvekt av gruppene som stemte frem dette temaet støttet påstanden om at det er rom innenfor gjeldende økonomiske rammer, mens 1/3 mente det ikke er et tilstrekkelig økonomisk handlingsrom i dag. Kommentarer og andre innspill indikerer at begge påstander er riktige, og at det kommer an på type prosjekt/innovasjon. En av de største utfordringene er at midler ofte er knyttet til løsning og ikke et behov eller et identifisert problem (tilskuddsordninger). Videre ble det understreket at finansieringen ikke henger sammen med kompleksiteten i problemet som skal løses, og at midlene ofte er låst i små pottes. Oppsummert er det behov både for å bruke penger til kontinuerlig drift og til prosjekter for at innovasjonsarbeidet skal fungere.

### **“Porteføljestyling for landet og virksomheten er viktigere enn penger.”**

#### **Tilknytning til linja**

- Innovasjon må gjøres som en del av daglig drift, da slipper vi sårbar overlevering fra utvikling til drift.

En stor overvekt støttet påstanden over, men det ble understreket at innovasjonsarbeidet allikevel kan trenge skjerming i perioder. Forankring og eierskap i organisasjonen ble fremhevet som viktig, innovasjonsarbeidet under dette temaet ble tett knyttet til kontinuerlig forbedring.

## Metode, kompetanse og erfaring

Denne kategorien hadde to klare innspill til meldingsarbeidet, temaene Involvering av innbyggere og Forskning ble prioritert av mange grupper, i tillegg ble Prosessledelse og Utprøvingsevne løftet frem.

### Involvering av innbyggere

Ekspertene har ikke lenger tilstrekkelig kunnskap. Vi må spørre innbyggerne. Det er kostnadseffektivt på sikt.

### Forskning

Offentlige virksomheter må koble på forskning tidlig i endringsprosjekter, for å sikre dokumentasjon og at erfaringene kan spres til andre.

Involvering av innbyggerne har vært en gjenganger i mange av kategoriene, også der temaet ikke har vært adressert direkte. Konklusjonen er klar; innbyggerinvolvering er viktig i alle faser for å få gode løsninger, legitimitet og tillit. Det styrker demokratiet. Men det blir også påpekt at det kan være både vanskelig og dyrt. Det stiller store krav til en god vurdering av hvilke brukere som skal inn, og det kan være mer krevende å ivareta representativitetshensynet. Enkelte påpekte også at koblingen mellom eksperter og innbyggere er uheldig, at vi må være presise på hva de ulike deltakerne

i prosessen er eksperter på. Et økt endrings-tempo ble fremhevet både som et argument for og et argument mot brukerinvolvering.

### «Innbyggere må se faktiske endringer og resultater av involvering (tillit)»

Under temaet Forskning, ble det fremhevet at forskningen er viktig for å sikre dokumentasjon og spredning. Tilbakemeldingene fra gruppene var at forskningsmiljøene i større grad må jobbe innovativt, og at de må jobbe i relasjon til offentlig sektor. Forskningen supplerer med metoder, miljøer, prosess, kunnskap, dokumentasjon og formidling. Følgeforskning, følge-med forskning og anvendt forskning ble fremhevet som viktige tilnærminger. Det er behov for enklere tilgang til forskningsdata.

### «Forskningen må ha bedre relevans for offentlig sektor»



## Implementering og effekt

Kategorien hadde to vinnere med temaene Systemtilnærming eller enkelttiltak og Spredning, mens temaene Avlæring av gammel praksis og Manglende gevinstrealisering fikk mange stemmer i den innledende fasen men ble ikke valgt blant de 15 kortene fra bordene i like stor grad.

### Systemtilnærming eller enkelttiltak

En systemisk tilnærming til innovasjon, på tvers av fagområder og forvaltningsnivåer, gir økt innovasjonseffekt

### Spredning

Det må etableres spesifikke ordninger for å sikre spredning av gode løsninger.

Gruppene var tydelige i sitt budskap om behovet for en systemisk tilnærming. En systematisk og strategisk tilnærming må til for å få det til på tvers av og mellom nivåer. Behovet for å bruke tid på å oppnå felles forståelse (også med folkevalgte), både før, under og etter arbeidet, ble fremhevet. Summen av innspill kan oppsummeres slik: Systemer modner over tid, men det gjør de ikke av seg selv.

Når det gjaldt tematikken spredning, var gruppene også samstemte i sitt budskap – skal vi lykkes med å spre gode løsninger må vi jobbe langt mer systematisk med det enn vi har gjort til nå. Det å spre arbeidsmåte og prosess ble fremhevet som en viktig faktor

for å lykkes med spredning, at løsningen i seg selv ikke er nok. Videre ble det påpekt at det koster tid og ressurser å dele, enkelte grupper problematiserte utfordringer knyttet til at kostnader faller på parten som sprer sine gode løsninger mens gevinsten faller hos mottaker. En bevisst og tidlig planlegging av spredning er viktig, det er behov for å tenke stort og bredt både hva gjelder arenaer og metoder.

### “Ikke copy-paste, men copy-edit.”

Temaene Avlæring av gammel praksis, Rigg for implementering og Manglende gevinstrealisering fikk også mange stemmer, de ble også besvart individuelt. Temaene er knyttet til implementering og spredning, og egner seg således godt for å utforske videre i neste fase.

### «Full fokus på det nye kan forhindre at man forstår hvordan man kommer seg fra gammel til ny løsning.»





# Hva kan hver og en av oss gjøre mens vi venter på stortingsmeldingen?

Det ble gitt mange gode råd til meldingsarbeidet, men mange av rådene er også gode råd som hver og én av oss kan prøve å følge i vårt daglige arbeid med innovasjon i offentlig sektor. Nedenfor har vi oppsummert noen av dem.

## **Offentlig sektor kan ikke løse utfordringene alene, vi må ha med oss innbyggerne, næringslivet, sosiale entreprenører, forskningsinstitusjoner og frivillig sektor.**

Utfordringene vi står overfor er så komplekse at vi aktivt må inkludere flere ulike perspektiver og kompetanser. Ekspertene har ikke lenger tilstrekkelig kunnskap. Vi må spørre innbyggerne. Det er kostnadseffektivt på sikt. I tillegg må både næringsliv, frivillige og forskning kobles på. Det vil gi nytenkning, bærekraftige løsninger og hjelp til å spre gode løsninger.

Mange kommuner og virksomheter får til mye gjennom personlige nettverk, men for å få til varige løsninger og mest mulig effekt på sikt bør samhandlingen være en del av virksomhetens strategi. Det er også mange virksomheter og kommuner som er flinke til å utvikle nye løsninger på tvers av virksomheter og nivåer gjennom spleiselag og avtaler knyttet til de enkelte sakene, men hvis vi skal få til robuste løsninger må vi utvikle nye finansierings- og forvaltningsmodeller som ikke bare er knyttet til økonomi og utvikling av nye løsninger, men som også omhandler drift og videreutvikling, og samarbeid og beslutningsstrukturer.



## **Det er et uutnyttet handlingsrom for innovasjon – det gjelder å gripe mulighetene!**

Mange av deltakerne mente at offentlige virksomheter kan skape rom for innovasjon innenfor gjeldende økonomiske rammer, og at det både er kapasitet og vilje til å teste ut innovative løsninger i offentlig sektor. Men vi må ha modige ledere som tørr å prøve og som tørr å gi medarbeidere beslutningsansvar. I tillegg må toppledere, departementer og politikere forstå at å lede endring er fylt med usikkerhet og risiko, og at endringsarbeid som ikke lykkes derfor ikke automatisk kan få negative konsekvenser for de lederne som prøver.

## **Organisasjonens evne til å jobbe innovativt handler om å ha riktig kompetanse, men kanskje enda mer om å ha riktig tankesett og en kultur for innovasjon.**

Både ledere og medarbeidere har helt sentrale roller for å igangsette og gjennomføre innovasjon. Metode er viktig og innovasjonsprosesser bør derfor ledes av mennesker som kan prosess, ikke nødvendigvis fag. Prosessledelse er en avgjørende kompetanse for å få til innovasjon. Det er også viktig å utvikle en endringskultur i virksomheten, og da må endringsarbeidet innrettes mot hele organisasjonen - ikke kun prosjektene. Vi må lære feil ved å verdsette og framheve feiltrinn på lik linje med suksesser. Det vil gi læring og bedre resultater på sikt.



Rapporten er utarbeidet av Halogen og Rambøll.