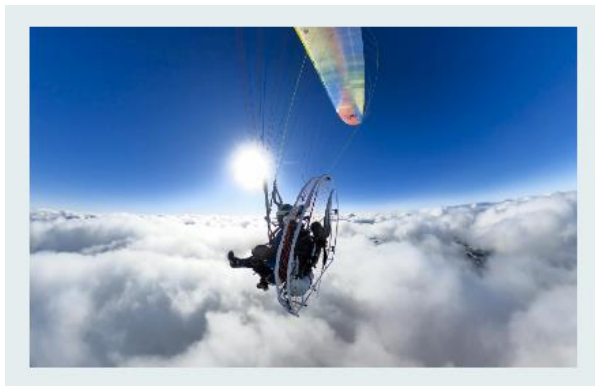




**GAUSDAL
KOMMUNE**

Innovasjonsstrategi for Gausdal kommune



Versjon 11 04 2023

Vi skal gjøre det sammen!

I Gausdal kommunes program **Gausdal 2042** settes det søkelys på den langsiktige trenden med en økende andel eldre og synkende andel unge. Dette vil gi kommunen en stor økonomisk og rekrutteringsmessig utfordring, som må møtes med tiltak allerede i dag. Innovasjonsstrategien er et slikt tiltak, som sammen med de andre tre prioriterte fokusområdene; Balanse24 og Mobilisering, skal sikre at Gausdal når sine mål, med bærekraftige tjenester, samfunnsutvikling og økonomi.

I Kommuneplanens samfunnsdel har Gausdal vedtatt et mål om sosial, økonomisk og bærekraftig utvikling, og valgt slagordet "**Sammen får vi det til**". Dette handler nettopp om sammen å utvikle gode hverdagsliv, et nært og aktivt lokalsamfunn, en bærekraftig økonomi og en organisasjon som samskaper. For å sitere kommuneplanens samfunnsdel (KPS); «Samskaping, innovasjon og digitale løsninger skal være en naturlig del av vårt daglige arbeid.»

Stortingsmelding 30 sier at offentlig sektor, for å møte utfordringene som kommer (klima, miljø, eldrebølgen, kompetansebehov mm.) må jobbe smartere, mer målrettet og systematisk med innovasjon. Med OECDs definisjon til grunn, har regjeringen valgt følgende definisjon på offentlig innovasjon;

Innovasjon i offentlig sektor kan være en ny eller vesentlig endret tjeneste, produkt, prosess, organisering eller kommunikasjonsmåte. At innovasjonen er ny, betyr at den er ny for den aktuelle virksomheten, den kan likevel være kjent for og iverksatt i andre virksomheter.

I Gausdal er vi opptatt av hvem vi skaper noe nytt for, og med utgangspunkt i eget slagord og med inspirasjon fra mange kanter, har Gausdal valgt følgende slagord for innovasjonsarbeidet;

«Sammen skaper vi og tar i bruk nye og nyttige løsninger til fordel for innbyggerne og organisasjonen.»

Gausdal, 15. april 2023

Anette Musdalslien

Ordfører

Rannveig Mogren

Kommunedirektør

Innledning

Målgruppen for innovasjonsstrategien er kommunens ledere, medarbeider og politikere. Innovasjonsstrategien blir kommunestyrets marsjordre til kommuneorganisasjonen, og ledelsen må sørge for å involvere aktører både innenfor og utenfor kommuneorganisasjonen i arbeidet.

Dokumentet gir en kort oversikt over

- Formålet med en innovasjonsstrategi
- Hva er innovasjon
- Kultur for innovasjon
- Behovsstyrt innovasjon
- Kompetanseutvikling
- Mål og oppdrag

Formålet med en innovasjonsstrategi

Målene for innovasjonsarbeidet ligger i kommuneplanens samfunnsdel (KPS), og innovasjonsstrategien skal beskrive hva innovasjon betyr for kommunen, hvilke prinsipper som skal ligge til grunn for innovasjonsarbeidet og hvilke overordna prioriteringer som velges.

Innovasjonsstrategien skal også binde sammen KPS-målene med en handlingsplan for innovasjon, der prioriterte prosjekter løftes opp og finansieres gjennom handlings- og økonomiplanen, HØP;



Hva er innovasjon?

Innovasjon kommer fra det latinske ordet «innovare», som betyr å fornye eller å skape noe nytt. Begrep som ofte brukes i kommunesektoren er forbedring, utvikling og omstilling. Mye av dette kan være innovasjon, men ikke alt. Det kan være viktig å holde fast ved at en innovasjon er nye **nytt**, eller fornyet, at det er **nyttig** og kan **nyttiggjøres**, altså at det kan brukes og overføres til andre. Innovasjon innebærer et **brudd** med tidligere praksis. Dette skiller innovasjon fra kontinuerlig forbedring og annet utviklingsarbeid. Man må gjøre noe annet, ikke bare forbedre det man allerede gjør.

Innovasjonsbarometerets definisjon illustrerer dette.

Figur 1: Innovasjonsbarometerets definisjon av innovasjon.

Hvordan er innovasjon definert?



Innovasjon kan skje i store sprang, ved *radikal innovasjon*, eller steg for steg, ved *skrittvis* eller *inkrementell innovasjon*. *Digital transformasjon* er også et mye brukt begrep, som betyr å endre de grunnleggende måtene virksomhetene løser oppgavene på ved hjelp av teknologi. En slik tilnærming kan føre til at organisasjonen må endres, ansvar flyttes, regelverket skrives om, eller prosesser designes på nytt.

Kultur for innovasjon

Kultur handler om «hvordan vi vil ha det her hos oss». I Gausdals KPS er dette konkretisert slik; «Forventningene til lederne i kommunen er at de leder og legger til rette for arbeidet med **samskaping, innovasjon og digitale løsninger** som en naturlig del av hverdagen, enten det er tjenesteyting eller administrasjon.» Innovasjonsarbeidet vil for både ledere og medarbeidere handle om å arbeide **styrkebasert** og bygger **kultur** for læring, forenkling og forbedring.

Samskaping innebærer å identifisere behov og utvikle og gjennomføre løsninger, ofte på tvers av fagområder og sektorer, og i samarbeid med innbyggere, frivillige organisasjoner og næringsliv. Dette kalles ofte «åpen innovasjon». Grunntanken er at alle har noe å bidra med og **det må utvikles en kultur for å tørre å prøve, og tåle å feile**.

For å lykkes må kulturen gjennomsyre hele organisasjonen, også på politisk nivå. Innovasjon er per definisjon beheftet med usikkerhet og risiko, og de folkevalgtes rolle som pådrivere og støttespillere for innovasjon er helt avgjørende.

I den daglige driften kan det være krevende å sette av tid og ressurser til å tenke innovativt, og innovasjonsarbeidet kan med fordel stimuleres med noen «**innovasjonsmidler**» som ledere, ildsjeler og utviklere i kommuneorganisasjonen kan få en bit av.

Figur 3: Oppsummering av Oscar Amundsens bok «Drømmeorganisasjonen» – Åtte ting ledere bør vite om endring og innovasjon. Ved kvalitetsrådgiver i Gausdal kommune, Ole Edgar Sveen.



Kultur kan ikke vedtas! Kultur må utvikles over tid, og det er et ledelsesansvar å inspirere til en innovasjonskultur, involvere og å legge praktisk til rette for arbeidet. Kultur utvikler seg gjennom «å gjøre», noe figur 3 illustrerer på en meget god måte. Folk vil jobbe sammen med andre flinke og offensive folk, og ved å utvikle en innovativ kultur vil Gausdal bli enda mer attraktiv for flinke folk.

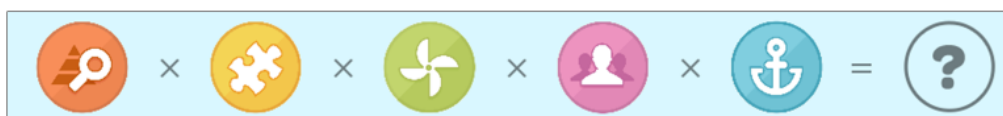
Behovsstyrt innovasjon

En helt grunnleggende del i innovasjonsarbeidet er at nye løsninger må være basert på reelle og prioriterte behov. Brukerbehov, organisasjonsbehov og samfunnsbehov. Ofte skjer en innovasjon med utgangspunkt i at det foreligger et problem.

Brukerdialogen blir viktig. Medarbeiderne i de tjenestene som er i direkte kontakt med brukerne hver dag, vil ofte først fange opp utfordringene og behovene, og kanskje også mulighetene for nye og endrede løsninger. Medarbeidernes innsikt og ideer må brukes som et viktig grunnlag for innovasjonsarbeidet.

Utfordringen, eller behovet, må forstås og en mulig løsning må beskrives. Å forstå det reelle behovet, og å sikre at det finnes en pådriver, et team og en sterk forankring av arbeidet, blir helt essensielt. Figur 2 illustrerer dette.

Figur 2: De fem fundamentene for innovasjon (Carlson/Wilmot; 2006);



BEHOV x LØSNING x PÅDRIVER x TEAM x FORANKRING = ?

BEHOV:	Hva er det egentlige behovet? Er det virkelig brukerens behov?
LØSNING:	Gir løsningen verdi for brukeren? Hvilke gevinster gir løsningen?
PÅDRIVER:	Har vi en ildsjel som gis støtte og rom for å lage gode løsninger?
TEAM:	Hvordan er teamets sammensetning og kommunikasjon?
FORANKRING:	Er prosjektet forankra i ledelsen? Er de ansatte interessert i å få oppgaven løst?

Kompetanseutvikling

For å skape de beste forutsetninger for å lykkes vil Gausdal kommune prioritere kompetanseutvikling for ledere og medarbeidere, i hvordan kommunen skal gjennomføre sine innovasjonsprosesser.

Dette vil bygge på de styrkebaserte prinsippene som i flere år har blitt praktisert i kommunen. I tillegg har mange ledere og medarbeidere de siste årene gjennomført kurs i prosessledelse. Kompetanseutviklingen i innovasjon vil bygge på dette.

Mål og oppdrag

Kommuneplanens samfunnsdel (KPS)		
<p>Hovedmål (KPS): Vi er en attraktiv arbeidsgiver som legger til rette for å tiltrekke og utvikle kompetente og initiativrike medarbeidere og ledere. Vi samhandler og samskaper for å finne løsninger og utvikle tjenestene, og bidrar til at innbyggerne har tillit til kommunen.</p>		
Utfordringene (fra KPS)		
<p>Behovet for å organisere arbeidet på nye måter blant annet ved hjelp av innovasjon og digitalisering, er stort. Utfordringene handler blant annet om å legge til rette for kompetanseheving og å skape sterke fagmiljøer gjennom ny organisering og oppgavefordeling.</p>	<p>Det er avgjørende å lykkes med å rekruttere, utvikle og beholde medarbeidere, jobbe systematisk for en felles kultur, ivareta tilliten til kommunen og ha evne til å digitalisere og drive forbedringsarbeid.</p>	<p>Vi legger styrkebasert ledelse og arbeid til grunn, der hovedfokus ligger på å identifisere, bygge på og forsterke styrkene hos lederen, medarbeiderne, kollegaene, innbyggerne, samarbeidspartnere og i organisasjonen som helhet.</p>
Innovasjonsstrategien		
<p>En kultur for innovasjon skal gjennomsyre hele organisasjonen: Ut fra bruker- og samfunnsbehov skal vi ha en kultur for endring og innovasjon, der vi stiller spørsmål ved dagens praksis, er opptatt av å forbedre prestasjoner og resultater, ønsker å åpne oss for gode ideer fra omgivelsene og at vi tør å prøve, og tåler å feile.</p>		
Innovativ handlingsplan – grunnlaget for prioritering i HØP		
Handlingsplanen vil omfatte tre hovedsatsninger:		
<p>Samfunnsperspektivet: I et partnerskap med investorer, eiendomsutviklere og næringsliv generelt, legge til rette for innovative, attraktive boformer, flere fremtidsrettede og bærekraftige arbeidsplasser og økt attraktivitet som bosted.</p>	<p>Tjenesteperspektivet: Med utgangspunkt i dagens og fremtidens brukerbehov, designe tjenestene på nye måter og ta i bruk teknologi som tilfører kvalitet og verdi for brukerne og organisasjonen. En årlig pott med «innovasjonsmidler» legges inn i HØP.</p>	<p>Medarbeiderperspektivet: Kompetanseutvikling i innovasjonsarbeid, basert på styrkebaserte prinsipper og valgt prosessledermetodikk. Løpende prosesser involverer stadig flere medarbeidere, og sørger for at nye innovasjonsideer utvikles.</p>
<p>Resultatmål: Nye og nyttige løsninger som gir nytte og effekt for innbyggere og brukere er tatt i bruk innenfor tjenester og administrasjon. Økonomiske og kvalitative gevinster er synliggjort.</p>		