



# INNOVASJONSSTRATEGI FOR FREDRIKSTAD KOMMUNE

Vedtatt i Bystyret 7.9.2017

«Det handler om å være ambisiøse og ta fatt i de viktigste utfordringene, behovene og mulighetene vi som organisasjon, kommune og region har.

En innovasjonsstrategi som setter fokus på dette, vil bidra til at vi løser samfunnsoppdraget vårt med framtida i sikte:

vi skal fortsette å være Norges mest attraktive by å jobbe og leve i»

## Innhold

Innledning.....	2
<b>Del 1 Plattform for innovasjonsstrategien .....</b>	<b>3</b>
1.1 Samfunnsoppdraget .....	3
1.2 Hva er innovasjon? .....	3
1.2.1 Hverdagsinnovasjon og radikal innovasjon .....	4
1.2.2 Lønnsomhet og risiko .....	4
1.2.3 Metoder og verktøy .....	4
1.3 Kontinuerlig forbedring og innovasjon .....	4
1.4 Forskning og utvikling (FoU) i kommunal sektor:.....	5
1.5 Overordnede rammer og føringer .....	5
<b>Del 2 Utfordringsbilder og strategiske områder for innovasjon .....</b>	<b>7</b>
2.1 Utfordringsbilder som drivkraft og mulighet: .....	7
2.2 Strategiske områder for innovasjon .....	7
2.2.1 SMIDIG ORGANISASJON .....	7
2.2.2 SAMSKAPENDE KOMMUNE .....	8
2.2.3 SMART KOMMUNE .....	10
2.2.4 GRØNT SKIFTE .....	11
2.2.5 HELSE I ALT .....	11
<b>Del 3 Implementering av innovasjonsstrategien .....</b>	<b>12</b>
3.1 Innovasjonskultur .....	12
3.1.1 Lederskap som fremmer innovasjon .....	13
3.1.2 Medarbeiderskap som fremmer innovasjon .....	13
3.1.3 Verdibasert medarbeiderdrevet innovasjon og intraprenørskap .....	13
3.1.4 Politikernes rolle i en innovasjonskultur .....	14
3.2 Hvordan legger vi til rette for innovasjonskultur og innovasjonsprosjekter? .....	15
3.2.1 Innovasjons- og utviklingsfond .....	15
3.2.2 Innovasjonspris .....	15
3.2.3 Støtteteam for utviklings- og innovasjonsprosjekter.....	15
3.2.4 Innovasjonskoordinator .....	15
3.2.5 Kurs og kompetanseutvikling i innovasjons metodikk .....	15
3.2.6 Kompetansearenaer.....	16
3.2.7 Digitalt prosjekttrom og prosjektportal.....	16
3.2.8 Kommuneinnovasjon Nedre Glomma .....	16
3.2.9. Kommunikasjon – få det ut i verden .....	16
3.3 Oppfølging av strategien:.....	16
Kilder og referanser: .....	17

## Innledning

Med utgangspunkt i Fredrikstad kommunes handlingsplan 2015-2018 vedtok formannskapet å utarbeide en strategisk plan for innovasjon og utvikle en innovasjons- og fornyingskultur i organisasjonen Fredrikstad kommune (sak 2015/5909).

Endringstakten og kompleksiteten i samfunnsutviklingen gjør at flere av kommunens utfordringer må løses på tvers av profesjoner, sektorer og forvaltningsnivå. Vi må i større grad enn før utvikle effektive løsninger, hensiktsmessige tjenester og et bærekraftig samfunn *sammen med* sivilsamfunn, næringsaktører, kompetansemiljøer, nabokommuner og andre offentlige instanser.

Vi må jobbe på nye måter og på flere arenaer for å nå de mål og visjoner som løfter byen og regionen vår inn i framtida.

Innovasjonsstrategien vil:

- 1) si noe om hva innovasjon er
- 2) peke på noen strategiske områder for innovasjon
- 3) si noe om hva som kjennetegner en innovasjonskultur, hvordan vi må innrette oss for å utvikle en slik kultur, og foreslå noen sentrale grep for å implementere strategien.

Innovasjon og imitasjon, sammen med kontinuerlig forbedring (KF), forskning og utvikling er nødvendig grep for at organisasjonen kan møte utfordringer i samfunnsoppdraget vårt på.

Innovasjon er ikke noe mål i seg selv, men et virkemiddel for å øke kvalitet og effektivitet i tjenester – og en systematisk tilnærming til å skape morgendagens løsninger. Dette gjelder innen alle de fire samfunnsrollene våre: Som tjenesteprodusent, myndighetsutøver, samfunnsutvikler og demokratiforvalter.

Innovasjon er også sentralt for utviklingen av Fredrikstad som SMART BY. SMART CITY er et internasjonalt konsept der bysentra bruker databaser og digitale løsninger for å utvikle en mer effektiv infrastruktur og gjøre hverdagen enklere.

Innovasjonsstrategien peker på fem områder for innovasjon ut i fra kommunens utfordringsbilder, ulike nasjonale og lokale føringer og der vi tror vi har mest å hente:

**SMIDIG ORGANISASJON, SAMSKAPENDE KOMMUNE, SMART KOMMUNE, GRØNT SKIFTE, HELSE I ALT.**

Vi ønsker å utvikle en innovasjonskultur som kan finne nye løsninger innen disse områdene. Vi må kunne snu oss raskt, ta i bruk ny og hensiktsmessig teknologi, digitalisere det som kan digitaliseres, gå foran som et godt eksempel i det grønne skifte, legge til rette for sunne valg og ha evne til å skape løsninger sammen med mange aktører innenfor og utenfor egen organisasjon.

De 5 strategiske områdene for innovasjon skal inn i de årlige plan- og budsjettprosessene, og de enkelte fag – og seksjoners egne innsatsområder, tiltak og aktiviteter skal gjennomsyses av dem.

Implementeringen av strategien vil være både kortsiktig og langsiktig, der vi vektlegger kompetanse- kultur- og nettverksbygging.

Innovasjonsstrategien vil trolig ha behov for en hyppigere revisjon enn andre strategidokumenter, knyttet opp til endringstakten i samfunnet.

## Del 1 Plattform for innovasjonsstrategien

### 1.1 Samfunnsoppdraget

Hovedoppdraget vårt som samfunnsbygger krever at vi må være nysgjerrige og aktive i forhold til den utviklingen som skjer i samtida – og det som kan skje i framtida.

Innovasjon og imitasjon, nytenkning, kontinuerlig forbedring, forskning og utvikling skal gjøre oss bedre i rollene våre som tjenesteprodusent, myndighetsutøver, samfunnsutvikler, og demokratiforvalter.

### 1.2 Hva er innovasjon?

Innovasjon er en fellesbetegnelse for åpne utviklings- og endringsaktiviteter der hensikten er å skape en endring som gir økt verdi, enten i form av kvalitet, effektivitet eller lønnsomhet.

Innovasjon i offentlig sektor kan for eksempel handle om politikkutforming, forvaltning, tjenesteproduksjon, offentlige anskaffelser og forenkling av regelverk. I praksis kan det bety at vi endrer måten organisasjonen arbeider på, endrer produkter og tjenester vi leverer, eller skaper nye arbeidsprosesser, metoder og måter vi kommuniserer med innbyggere, brukere, leverandører og sivilsamfunn på.

NYTT, NYTTIG og NYTTIGGJORT beskriver enkelt hva en innovativ løsning skal være. En NY løsning kan godt være kopiert og utviklet videre for å passe her hos oss. NYTTIG er den når den møter et viktig behov og NYTTIGGJORT er den først når den tas i bruk.

I innovasjonsprosjekter bruker vi ofte mer tid enn i andre utviklingsprosjekter på å forstå hvilke BEHOV løsningen skal fylle. Vi går ofte nye veier- og omveier, og tester og justerer underveis for å finne frem til den beste og ofte ukjente løsningen.

#### **Ulike former for innovasjon:**

Mange forbinder innovasjon med store oppfinnelser og teknologi. Men innovasjon kan være både produkt- prosess og organisasjonsutvikling.

**Produkt- og tjenesteinnovasjon** - et nytt produkt eller tjeneste, eller ny bruk av et produkt:

- *Velferdsteknologi; fallsensorer knyttet til alarm gjør det mulig å bo trygt hjemme lenger*
- *Svømmeundervisning i havet – er nytenkende, grønn, smidig og helsefremmende*
- *Overvann som ressurs – hvordan bruke dette?*

**Prosessinnovasjon** – nye arbeidsprosesser eller nye måter å levere tjenester på:

- *Digitalisering av søknadsprosedyrer*
- *BYLAB som arena og tjenstedesign som metodikk for byutvikling*

**Organisatorisk innovasjon** – nye strukturer, nye rammer for tjenesteyting eller nye måter å lede på:

- *Når nabokommuner kan inngå avtaler om felles infrastruktur eller tjenester til innbyggere*

**Systeminnovasjon** – hvor det skjer en forandring av rolle, identitet og relasjon for alle involverte:

- Erfaringskonsulenter innen rusmestring, psykisk helse og kriminalomsorg

### 1.2.1 Hverdagsinnovasjon og radikal innovasjon

Innovasjon som fenomen i offentlig sektor er ikke nytt. Mange endringer og forbedringer er gjort av offentlig ansatte i nær kontakt med brukerne av offentlige tjenester. Disse skrittvis endringene er ofte viktige forutsetninger og byggesteiner for mer gjennomgripende og radikale innovasjoner. Vi trenger de små hverdagsinnovasjonene som løser et umiddelbart behov, gjerne som et resultat av systematiske, kontinuerlige forbedringsprosesser. Vi må samtidig være åpne for at vår kommune kan ha potensiale til radikale endringer på noen områder.

Innovasjon blir ofte kalt «neste praksis» - det som ingen har gjort før. Men, mange ganger er det like smart å nyttiggjøre seg løsninger andre har skapt og tilpasse dem. Å dele sine gode løsninger, «beste praksis», med andre kan derfor gi enda bedre løsninger – og skape nettverk og en lærende organisasjon samtidig.

Fra et samfunnsøkonomisk perspektiv skaper innovasjon bare merverdi dersom tilstrekkelig mange aktører kan nyttiggjøre seg innovasjonen. Spredning av gode løsninger gjennom imitasjon er derfor en viktig faktor i utviklingsarbeidet for kommunene.

### 1.2.2 Lønnsomhet og risiko

Kjennetegn på innovasjon er at vi gjerne søker utenfor kjente rammer og nettverk for å finne løsninger, og risikoen blir ofte høyere enn i andre utviklingsprosjekter og tiltak. Det bør lages en kost- nytte og risikoanalyse i forkant av slike prosjekter. Vanligvis stilles det mindre eller moderate krav til vurdering av risiko og lønnsomhet for de små innovasjonsprosjektene.

Det anbefales at risikoen bør vurderes utfra tre forhold: prosjektets størrelse i forhold til kommunens eller kommunenes totale drifts – og investeringsbudsjett, muligheten til å gå tilbake til en tidligere løsning dersom innovasjonen feiler, og muligheten til å avslutte prosjektet på ulike tidspunkter for å redusere kostnader. Interkommunalt samarbeid, koordinering av offentlige anskaffelser, å imitere andres løsninger er mulige grep som kan redusere risiko og øke lønnsomheten.

### 1.2.3 Metoder og verktøy

Det finnes mange metoder og verktøy innen innovasjon og prosjekter som beskriver prosesser og fremgangsmåter. [SLIK](#), [N3](#), [BLT](#), [Lean Innovation](#), [Design Thinking](#), og [AT-ONE](#) er eksempler på dette.

Behovsdrevet innovasjon innebærer at det er brukernes eksisterende og fremtidige, reelle og opplevde behov som skal utforskes og være basis for løsningen. Vi må derfor ha kompetanse om metoder, og utvikle arenaer hvor vi får fatt på disse behovene. Innovasjon vil ofte innebære et endring av eksisterende praksis og derfor er forankring i ledelse et viktig punkt.

## 1.3 Kontinuerlig forbedring og innovasjon

I en innovasjonskultur er vi opptatt av å finne frem til de smarteste arbeidsprosessene og løsningene, og være i stand til å endre det som ikke lenger er hensiktsmessig. Å systematisk lete etter områder for forbedring er en måte å jobbe på som henger godt sammen med det å være en smidig organisasjon.

Kontinuerlig forbedring blir gjerne brukt synonymt med «Lean». Det startet i Japan for å effektivisere prosessindustrien, men brukes i dag av mange ulike virksomheter både i privat og offentlig sektor for å finne og erstatte unødige flaskehalser.

Tradisjonelt har offentlig sektor vært preget av det vi kaller sektortenkning eller silotenkning. Dette har ofte medført manglende oppmerksomhet på forholdet mellom tjenesteområdene og kan dermed oppleves som at det er liten sammenheng i tjenestene. Kontinuerlig forbedring forutsetter derfor fokus både på helhetstenkning og forbedringskultur. Ved å utvikle en forbedringskultur blant medarbeiderne sikrer vi at organisasjonen er i stadig utvikling.

#### 1.4 Forskning og utvikling (FoU) i kommunal sektor:

Forskning er, ved siden av digitalisering, en av de viktigste driverne til endring og økonomisk vekst. Forskning kan gi grunnlag for nye produksjonsprosesser og nye produkter – og ikke minst bidra til økt læring og muligheten til å nyttiggjøre seg andres forskning og innsikt.

Kommunen er en arena for forskning der vi både blir forsket på, tar initiativ til og deltar i forskningssamarbeid. Alle våre tjenesteområder er avhengig av å ha tett kontakt med forsknings- og kompetansemiljøer rundt oss for å ta del i, og utvikle, kompetanse som kommer organisasjon og innbyggere til gode.

Det fins flere tiltak og ordninger som skal stimulere til forskning i offentlig sektor. Forskningsrådet har for eksempel et innovasjonsprogram: «FORKOMMUNE» som ved hjelp av forskning skal styrke kommuners innovasjonskapasitet og innovasjonsevne. Programmet skal sørge for en bedre kobling mellom kommunesektor, forskningsmiljøer og andre kunnskapsaktører.

Innovasjon Norge kan gi tilskudd til Innovasjonskontrakter (tidligere OFU/IFU). De er basert på et forsknings- og utviklingssamarbeid mellom kunder og leverandører og har som formål å utvikle et nytt produkt eller løsning som ikke tilbys i markedet.

Innovative offentlige anskaffelser kan også være en viktig driver både for kompetansebygging i organisasjonen og lønnsomhet i næringslivet. Leverandørutviklingsprogrammet er et partnerskap mellom NHO, DIFI, KS og en rekke kommuner. Det skal være en pådriver for å spre kunnskap og kompetanse om smartere innkjøp og være en støttespiller for at piloter identifiseres, iverksettes og at dialogaktiviteter gjennomføres.

#### 1.5 Overordnede rammer og føringer

##### **Internasjonale og nasjonale trender:**

Mange har lenge pekt på offentlig sektor som en viktig aktør og pådriver for innovative løsninger. Danske kommuner har lenge hatt fokus på borgermedvirkning og samskappingsprosesser.

Flere stortingsmeldinger handler om å støtte og styrke kommunenes forsknings- innovasjon og utviklingsarbeid. Regjeringen kom i allerede i 2011 med «Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon». Noe av hensikten med Kommune- og regionsreformen er at den skal stimulere til større og mer robuste kommuner og regioner med økt makt og myndighet for å møte morgendagens utfordringer.

Kommunenes Sentralforbund har lenge hatt innovasjon som satsningsområde og er en pådriver i dette arbeidet. Innovasjonsalliansen skal sette kommuner og fylkeskommuner i stand til å innovere og være nytenkende på sine tjenesteområder.

Innovasjon er også en del av opplæringen av folkevalgte og setter søkelys på politikere som viktig aktør i den innovative kommunen. Når både politisk og administrativ ledelse involverer innbyggerne i kommunale beslutningsprosesser skaper det tillit og styrker lokaldemokratiet.

NHO og LO og andre arbeidslivsorganisasjoner setter framtidens arbeidsplasser på dagsordenen for å forberede og kvalifisere medlemmene sine og norsk arbeidskraft for forskning og innovasjon.

### **Regionale føringer:**

Østfold Fylkeskommune har ulike initiativ som skal stimulere til regionens utvikling for næringsliv, SMARTE byer og med fokus på det grønne skiftet. Fylkesmannen har kommunesamarbeid, kompetanse og innovasjon som nøkkelord for utdeling av sine skjønnsmidler.

Innovasjon Norge satser også i Østfold fylke på unge innovative gründere, stimulerer til klynger og bedriftsnettverk, er døråpner for internasjonalt samarbeid og er også en medspiller til innovative løft i offentlig sektor.

NCE Smart City klyngen i Østfold fokuserer på energi og digitale løsninger for bysamfunn.

### **Lokale føringer:**

I Næringsplanen 2014-2017 har Fredrikstad kommune og Fredrikstad Næringsforening felles mål og visjon for næringsutviklingen: «*Byens næringsliv skal fremstå som et kraftsentrum i fylket, hvor Nedre Glomma blir Oslofjordens mest attraktive byområde for mennesker, kompetanse og kapital*». «*Fredrikstad kommune har som mål å støtte og stimulere innovasjonssystemet for å bidra til at regionens evne til innovasjon og nyskaping utvikler seg optimalt*».

Kommuneplanens samfunnsdel 2015-2018 og planprogrammet peker på områder som inviterer til utvikling og innovasjon:

- *Befolkningsutvikling, tjenestebehov, levekår*
- *Verdiskaping og næringsliv*
- *Identitet, kultur, by- og nærmiljø*
- *Miljø og klima, infrastruktur og arealstrategi*

Arbeidsgiverstrategien mot 2030 gir en overbygning til hvordan kommunen vil jobbe for å utvikle de menneskelige ressursene i organisasjonen, for å oppnå kommunens mål.

Digitaliseringsstrategien viser hvilke muligheter vi som organisasjon har og hvilke kvantesprang vi må være forberedt på. SMART Fredrikstad er på vei.

Anskaffelsesstrategien peker på hvordan vi i større grad må tenke klima, bærekraft og samfunnsansvar når vi foretar innkjøp og anskaffelser. Vi må være åpne for å være innovative i offentlige anskaffelser – både når det gjelder anskaffelsesprosessen og om produkt og tjenester.

I Budsjett og handlingsplanen 2017-2020 påpeker rådmannen:

«*Ledere skal legge til rette for at innovasjon og nytenkning er en naturlig del av kulturen innad i organisasjonen og utad mot innbyggere og samfunn. Det skal legges vekt på samarbeid mellom seksjoner og videreformidling av egne gode eksempler for å lære av hverandre*».

«*Videreutvikle en kvalitets- og forbedringskultur gjennom aktiv bruk av kvalitetssystemet og oppfølging av avvik og forbedringsforslag. Rådmannen vil spesielt ha fokus på oppfølging og gjennomføring av forbedringsforslag*».

## Del 2 Utfordringsbilder og strategiske områder for innovasjon

### 2.1 Utfordringsbilder som drivkraft og mulighet:

Utfordringsbilder er både den viktigste drivkraften og den største muligheten, til å tenke og handle nytt og innovativt.

Folkevandringer og demografi, teknologi og digitalisering, klimaendringer og miljøbevissthet gjør at vi må ha blick mot resten av verden, regionen og lokalmiljøet samtidig. Ny teknologi vokser fram i stort tempo og endrer hverdagen for folk flest, - og for industri og næringsliv. Dette må vi evne å ta del i og benytte oss av.

Kompetansen i hele samfunnet øker og det er forventninger om å få bruke den. Kommuneorganisasjonen er en del av denne utviklingen og må gå foran som godt eksempel. Vi må sikre en god infrastruktur både digitalt og fysisk og være en attraktiv by og region for innbyggere, næringsliv, studenter, gjester og medarbeidere.

Det er forventet at den globale økonomien og den nasjonale markedsøkonomien vil utfordre oss som organisasjon og samfunnsaktør i framtida. Vi må forvalte felles ressurser og kompetanse på best mulig måte.

Vi deler også utfordringene til alle store offentlige organisasjoner: Vi er sammensatt og mangfoldig, med stor spredning i kompetanse, fagmiljøer og tjenesteområder og med mange ulike systemer, strukturer og kulturer. Samtidig er dette en mulig styrke og fordel vi må utnytte optimalt.

### 2.2 Strategiske områder for innovasjon

På bakgrunn av utfordringsbilder og føringer har rådmannen foreslått fem strategiske områder for innovasjon. Disse områdene uttrykker både noe om; hva vi vil skal prege kommunen vår, hvor vi tror vi har mest å hente på å være innovativ og nytenkende, og at de så langt det er mulig skal sjekkes ut mot de løsninger vi tester ut og velger.



#### 2.2.1 SMIDIG ORGANISASJON

En innovasjonskultur innebærer at vi innretter oss slik at vi kan snu oss raskt når det trengs. Dette krever en smidig organisasjon som oppdager og benytter det handlingsrommet den til enhver tid har. En SMIDIG organisasjon bruker ressursene og tilpasser sine arbeidsprosesser og tjenester etter de utfordringer den har.

Smidige organisasjoner kombinerer stabilitet (motstandsdyktighet, soliditet og effektivitet), med dynamikk (hurtighet, bevegelighet, tilpassingsdyktighet). De har strukturer,



styringsmekanismer og prosesser der de mest grunnleggende aspekter ligger fast, men som også kan ha løsere, mer dynamiske elementer som raskt kan tilpasse seg nye utfordringer.

Smidige organisasjoner gir vanligvis sine medarbeidere en primær plassering i en del av organisasjonen der det formelle ansettelsesforholdet sitter. Dette kan inkludere ledelse, opplæring og veiledning samt praktiske sider som lønn, kontorplassering, etc. Det daglige arbeidet, og evalueringen av dette, kan foregå i team som går på tvers av de formelle strukturene. Tverrgående team kan etableres, oppløses og gjenoppstå i nye sammenhenger for å møte endrede behov.

Vi må bruke det handlingsrommet som lov og avtaleverk åpner for når det gjelder den enkelte medarbeider og arbeidsgivers fleksibilitet. Tillitsvalgtapparatet og vernetjenesten er viktige aktører i å finne slike muligheter i samarbeid med ledelse og medarbeidere. Det blir viktig å ivareta både rollene som parter i forhandlinger og drøftinger, og samarbeidspartnere når vi skal finne og nå felles mål.

Ledere må kunne kombinere og balansere mål for egen virksomhet med mål i andre deler av organisasjonen. Kunnskap om hverandre og hverandres kompetanse er nødvendig for å få til dette. Vi må i større grad utvide det interne arbeidsmarkedet slik at kompetansen kan brukes mer på tvers når det trengs.

Både ledere og medarbeidere må ha tilstrekkelig kompetanse for å kunne være så omstillingsdyktige som vi trenger. Ny kompetanse utvikles ikke bare gjennom kurs og utdanning, men også gjennom nye konstellasjoner for samarbeid på tvers i organisasjonen.

Kvalitetssystemet er også et mulig utgangspunkt for forbedringsarbeid. Bruk av tavlemøter kan være en praktisk måte å møte ulike avvik på og få forbedringsforslag flere medarbeidere.

#### **Vi er en SMIDIG organisasjon når vi:**

- *Har en veiledende struktur for innovasjonsarbeid i balanse mellom frihet og strukturert arbeid*
- *Tar mer i bruk enkle prosjektformer og ad hoc organiseringer for å utforske og løse små og store utfordringer*
- *Er villige til å bruke og utvikle kompetansen vår mer på tvers i organisasjonen*
- *Tar aktivt i bruk avlæring slik at ny læring får plass*
- *Har ledere som forkorter de gode ideers vei gjennom å koble medarbeidere på tvers for å nå felles mål*
- *Tør å utfordre våre egne formelle og uformelle regler som kan være til hinder for smidighet*
- *Tester ut nye løsninger og skaffer oss nye erfaringer*
- *Leter systematisk etter og gjør forbedringer og forenklinger der det er mulig via kontinuerlig forbedring*
- *Bruker kvalitetssystemet aktivt, ser sammenheng mellom avvik og forbedringsforslag og inviterer medarbeidere inn i forbedringsprosesser*

#### **2.2.2 SAMSKAPENDE KOMMUNE**

En viktig del av samfunnsoppdraget vårt er å utvikle, produsere og levere tjenester til innbyggerne. Som regel har innbyggerne bare vært mottakere eller brukere av disse tjenestene. Etterhvert har brukermedvirkning stått mer og mer sentralt på mange fagområder. Erfaringsmessig blir en tjeneste mer vellykket og nyttig for den enkelte der brukerne blir involvert fra start i prosessen.

Ulike samfunnsreformer og nye regelverk har etter hvert gitt kommunene flere oppgaver og flere lovpålagte tjenester. Kommunen vil trenge flere hender og hoder for å levere sitt samfunnsoppdrag og vi må i større grad skape samfunnet sammen med innbyggere og næringsliv.

#### *Nettverk med samarbeidspartnere og eksterne aktører*

Når innbyggere og sivilsamfunn blir oppfordret til å ta mere initiativ til aktiviteter og tjenester – og kommunen medvirker, er vi på vei mot en annen rollefordeling i samfunnet. Her har flere danske kommuner gått foran og vist hvordan dette kan gjøres, blant andre Aarhus og Skanderborg. Vi kjenner dette som «kommune 3.0», eller «Samskapingkommune». Samskaping innebærer å involvere ulike interesser gjennom hele utviklingsprosessen.

Dette kan utfordre skillet mellom politikktutforming og tjenesteproduksjon når ulike interesser er med fra start og vi utvikler tjenester med brukerne, og ikke for brukerne. Det kan for eksempel innebære en dreining mot mer nettverksbasert styring der det offentlige inngår i bredere allianser med ulike aktører på tvers av offentlig, privat og frivillig sektor.

Når politikerne i Fredrikstad kommune bevilger midler til en «Living Lab» i samarbeid med Visit Fredrikstad og Hvaler og Høgskolen i Østfold, med tanke på å utvikle turistnæringen, er dette et eksempel på en slik bredere allianse.

#### *Samskaping mellom kommuner*

Uavhengig av kommunereformer må vi se på hvordan vi sammen kan bidra til at hele regionen vår utvikler, beholder og tiltrekker seg kompetanse og næringsliv. «Næringsrike Østfold» er et eksempel på en slik ambisjon.

Samskaping mellom nabokommuner er i en særstilling. Innbyggere og næringsdrivende i Nedre Glommaregionen bruker byene stadig mer på tvers av kommunegrensene. Kommunegrensene bør legge til rette for en slik mobilitet. Dette krever mer av samspill og samskaping mellom kommunene, på flere nivåer og på mange områder.

#### *Samskaping med privat sektor*

Et viktig område for samskaping med privat sektor er offentlige anskaffelser. Kommunene kan være sterke og førende kunder når det gjelder å utvikle nye arbeidsprosesser og nye produkter.

Gjennom leverandørutviklingsprogrammet kan vi bidra til å styrke kompetanse om innovative offentlige anskaffelse både i egen organisasjon og i næringslivet. Ved å inngå innovasjonskontrakter med bedrifter der målet er å finne fram til helt nye løsninger med utgangspunkt i behovsspesifikasjoner, kan vi bidra til radikale innovasjoner som kan ha effekter langt utenfor egen kommune.

Fredrikstad Næringsforening og Næringsrike Østfold er noen av flere møteplasser for samskaping og samspill med det lokale og regionale næringsliv. Utviklingen av SMART FREDRIKSTAD vil også kunne åpne for en ny infrastruktur og kommunikasjon med det lokale næringslivet som kan få følger for samskaping og felles omdømmebygging.

#### **Vi er en samskapende kommune når vi:**

- *Søker kunnskap og tar i bruk nye arbeidsmåter, samspillsformer og ny metodikk*
- *Nye arbeidsformer som vektlegger innsiktsarbeid om behov*
- *Legger ekstra til rette for at innbyggere og sivilsamfunnet er med på mange ulike måter og arenaer knyttet til samfunnsrollene våre*

- *Er åpne for andres initiativ, publikumsdrevet innovasjon – og medvirker til at disse initiativene kan realiseres*
- *Tar vare på og spiller på ressurser i frivillighet, organisasjonsliv, sosiale entreprenører-BYPÅ!*
- *Bruker lokalsamfunnsmodellen vår som bindeledd, møteplass og kommunikasjonskanal mellom sivilsamfunnet og kommuneorganisasjon, på flere områder og på nye måter*
- *Deltar i nettverk på tvers av og ut av kommuneorganisasjonen*
- *Deltar i forskning-, utviklings- og innovasjonsprosesser som gir innsikt i nye samfunnsmessige sammenhenger*
- *Inngår partnerskapsavtaler med forsknings- og kompetansemiljøer*
- *Samspiller og samskaper med andre offentlige og private aktører om utviklingen i vår region*
- *Identifisere felles utfordringer og finner løsninger sammen med andre kommuner*
- *Er en aktiv og inviterende markedsaktør som stimulerer til næringsaktiviteter og åpner for innovative offentlige anskaffelser og bruker nye dialogbaserte verktøy og Innovasjonskontrakter der det er hensiktsmessig*

### 2.2.3 SMART KOMMUNE

En SMART kommune utvikler og tar i bruk digitale løsninger. Teknologien gir oss mange flere muligheter og arenaer for samhandling. SMARTE kommuner tar i bruk og utvikler løsninger og tjenester som gjør hverdagen litt lettere for folk flest. Dette kan også frigjøre ressurser som kan brukes annerledes.

I den digitale framtid vi kan kalle en «kommune 4.0», må vi utforske og eksperimentere med smarte løsninger både i egen organisasjon og i det offentlige rom. Vi må være villige til å teste ut ulike digitale løsninger på utfordringer. Det som kan digitaliseres – skal digitaliseres.

Kommunens rolle som myndighetsutøver vil i større grad enn før være basert på digitale, interaktive løsninger. For eksempel søknader og tillatelser, som blir automatisk saksbehandlet og gitt på bakgrunn av oppfylte kriterier i henhold til regelverk. Vi må tilrettelegge for at også andre tjenesteområder kan bli mer automatisert og innbyggerstyrt.

Anskaffelser av digitale løsninger må henge sammen med den overordnede digitaliseringsstrategien vi har valgt. Dette innebærer også mer samkjøring av behov på tvers i organisasjonen og med andre kommuner. Vi må i større grad stille krav til leverandører om åpne plattformer basert på organisasjonens behov.

#### **Vi er en SMART kommune når vi:**

- *Deltar aktivt i å bruke og utvikle SMARTE byrom sammen med sivilsamfunnet eks Citynet*
- *Tar i bruk digitale verktøy og løsninger internt og ut mot samfunnet som gjør hverdagen enklere og åpnere.*
- *Tilrettelegger for flere innbyggerstyrte tjenester og videreutvikler Interaktiv døgnåpen dialog med innbyggere*
- *Er digitalt modige og våger oss ut av komfortsonen og inn i læringssonen. Det kan handle om å bruke e-læring og skype-møter når det er hensiktsmessig – det er både SMART og GRØNT*
- *Har en felles databasestruktur som utgangspunkt for anskaffelser*
- *Utvikler systematisk samarbeid på digitale anskaffelser med nabokommuner*

#### 2.2.4 GRØNT SKIFTE

Det grønne skiftet krever at vi må endre handlingsmønster både som individer og organisasjon. Vi må selv gå foran som gode eksempler, inspirere og legge til rette for at også innbyggere og næringsliv tar sunne valg for seg og miljøet.

Dette vil utfordre oss på hvordan vi organiserer oss, hvilke roller vi gir og tar i arbeidsprosesser, hvilke verktøy og metoder vi tar i bruk både internt i organisasjonen og i samspill med samfunnsaktører rundt oss.

Innovativt arbeid i kommunen skal innebære et bidrag til det grønne skiftet. Det grønne skiftet trenger innovasjon.

##### **Vi er en GRØNN kommune når vi:**

- *Går foran som godt eksempel på det grønne skiftet – vi er en miljøfyrtårn kommune og finner grønnere løsninger hver gang vi kan*
- *Foretar samfunnsansvarlige anskaffelser med livsyklusstandard og energipositive løsninger*
- *Bidrar til at det grønne skifte kan skje i det lokale og regionale næringslivet, gjennom å utvikle, dele og spre grønne muligheter og løsninger*
- *Arbeider systematisk med klimaomstilling*
- *Vektlegger både miljømessig, økonomisk og sosial bærekraftig samfunnsutvikling*

#### 2.2.5 HELSE I ALT

Lykkes vi med å utvikle et mer helsefremmende samfunn, vil vi også skape grunnlag for kreativitet, innovasjon, et inkluderende arbeidsliv, næringsutvikling og samfunnsbygging på en rekke andre områder. God helse er av stor betydning både for livskvaliteten til den enkelte, og for å sikre samfunnet en frisk og produktiv befolkning som kan bidra til økonomisk vekst og velstandsutvikling. Bedre levekår og et helsefremmende samfunn er derfor et overordnet mål.

Helsefremmende samfunn handler om alt fra barnehage og skole, nærmiljø og fritid, til byplanlegging, arbeidsplasser, næringsliv, vann, avfall, transport og trafikk.

Folkehelseplanen svarer på kommuneplanens målsetting om at «Folkehelsearbeidet skal bidra til en jevnere sosial fordeling av faktorer som påvirker helsen. Folkehelsearbeidet omfatter tiltak i mange samfunnssektorer». Allerede er helseperspektivet et gjennomgående fokusområde for tiltak, aktiviteter og beslutninger i vår kommune. Alle saker må vurderes med konsekvenser for folkehelsen.

Arbeidsgiverstrategien har helsefremmende arbeidsplass som et av satsningsområdene for organisasjonen. Det fokuseres på å legge til rette for at medarbeidere og ledere opplever å ha ønske om og helse til å stå i jobb.

Rådmannens Handlingsplan 2017-2020 oppfordrer stabsfunksjoner og virksomheter å være innovative i arbeidet med å videreutvikle og følge opp kommunens systematiske HMS – arbeid. Dette er et viktig felt også for innovasjon, kontinuerlig forbedring og forskning.

##### **Vi er en HELSEFREMMEDE kommune når vi:**

- *Bidrar til at innbyggerne har mulighet for et selvstendig og verdig liv*
- *Sørger for at helsefremmende arbeid, egenmestring og bærekraft står sentralt i all tjenesteyting*

- *Har ledere og medarbeidere som oppfordrer til, og bidrar til, opplevelse av mestring i hverdagen*
- *Tør å utfordre oss selv og hverandre på hva som holder oss friske, både fysisk og mentalt*
- *Utforsker nye måter å tenke om fravær og nærvær på*
- *Tar sunne valg på jobb når vi kan, og støtter tiltak som bidrar til sunne valg i befolkningen*

## Del 3 Implementering av innovasjonsstrategien

### 3.1 Innovasjonskultur

En INNOVASJONSKULTUR som legger til rette for og oppmuntrer til friere og mer eksperimentell tenkning og utforskning er både *et mål* og *en forutsetning* for å få til innovasjon.

Arbeidsgiverstrategien fram mot 2030 understreker hvordan ledere og medarbeidere, tillitsvalgte og folkevalgte sammen skaper en organisasjonskultur som også kan danne et grunnlag for innovasjon og fornying.

Organisasjonskulturen kan være den største hindringen og den største muligheten for innovasjon og utvikling. Uhensiktsmessige systemer og strukturer kan hindre mennesker og ideer i å møtes og utvikles. Vi kan gå tom for ideer, ha overveldende driftsoppgaver, oppleve ulike grader av omstillingstretthet, det kan gå prestisje i «gamle» løsninger, det kan dreie seg om misunnelse, maktkamper og mistillit.

På den annen side kan vi også våge å ta på oss andre briller, se på oss selv, hverandre og oppgavene fra andre synsvinkler, bruke kompetansen vår mer på tvers av avdelinger, seksjoner og etasjer, kommuner, fag – og yrkesgrupper, gjøre noe annet enn vi pleier – og se hva som skjer! Vi må derfor være innovative og nytenkende også når det gjelder egne systemer og strukturer i organisasjonen.

Det er krevende å jobbe på nye måter og med andre mennesker enn en pleier, ta i bruk andre arbeidsredskaper og prøve ut nye løsninger. Derfor må vi som jobber i kommuneorganisasjonen innrette oss slik at vi gjør det enklere å få det til.

I følge Julian Birkinshaw ved London Business School er følgende ingredienser nødvendige i en innovasjonskultur:

- Åpenhet og kunnskapsdeling på tvers i organisasjonen
- Nettverk med samarbeidspartnere og eksterne aktører
- Veiledende struktur for innovasjon – balanse mellom full frihet og strukturert arbeid
- Toleranse for å gjøre feil – ha strategi for å trekke ut mest mulig læring

Vi har flere gode forutsetninger for å lykkes med å utvikle en innovasjonskultur.

[Arbeidsgiverstrategi fram mot 2030](#) og [Rådmannens ledelsesplattform](#) viser sammenhengen mellom lederskap, medarbeiderskap og innovasjon. Det gode samspillet internt i organisasjonen er en helt nødvendig forutsetning for å få til en innovasjonskultur og gir godt grunnlag for å være samskapende med eksterne aktører. Godt lederskap inspirerer til medarbeiderskap og intraprenørskap.

Verdisetet vårt, MERK, skal prege hvordan vi møter hverandre og hvordan vi jobber både internt og eksternt:

**Modige:** vi tør tenke nytt, ser etter gode løsninger og stiller konstruktive spørsmål

**Engasjerte:** vi ivrer for å gjøre Fredrikstad til et godt sted å leve

**Romslige:** vi inkluderer og møter mennesker med åpenhet, respekt og tillit

**Kompetente:** vi benytter vår kompetanse til å møte dagens og morgendagens oppgaver og utfordringer.

### 3.1.1 Lederskap som fremmer innovasjon

Vi tilstreber en ledelsesfilosofi som i stor grad handler om at ledere skal inspirere til endring gjennom å være en rollemodell, få medarbeidere til å strekke seg mot utfordrende mål, se den enkeltes behov og formulere ideer og spørsmål som gir medarbeidere mulighet til å tenke over egen praksis og tenkemåte.

Innovasjonsledelse er noe mer. Innovasjonsledelse handler om å ville flytte grenser. Forskere har funnet frem til fem ferdigheter som kjennetegner lederne i de mest innovative virksomhetene:

De må kunne *assosiere, utforske, observere, eksperimentere og bygge nettverk.*

Innovasjonsledere er utålmodige og utholdende, de er risikovillige og lærende, de er oppmuntrende og nysgjerrige og håndterer de utfordringene som kommer. De inviterer til kreativitet og idéutvikling og våger å slippe til medarbeidere og kolleger. Det er ikke nødvendigvis linjeledere som skal lede innovasjons- og utviklingsprosjekter, men de skal gi rom og mulighet til medarbeidere som skal gjøre det. Ledere må gå foran som gode eksempler og ha hele organisasjonens mål for øye. De må ha mot og evne til å dyrke frem en kultur med mennesker som tør å sette fotavtrykk.

### 3.1.2 Medarbeiderskap som fremmer innovasjon

Idémessig er medarbeiderskap en videreføring av arbeidene til den norske arbeidslivsforskeren Einar Thorsrud. På 1960-tallet foreslo han at de ansatte skulle få større frihet til å påvirke sin egen arbeidssituasjon og ta ansvar for å styre sin tid effektivt.

For oss i dag betyr det at vi alle er medarbeidere – og at noen medarbeidere har et lederansvar. Medarbeidere tar ansvar for sitt arbeid, sitt arbeidsmiljø og relasjonen til ledere, samarbeidspartnere, kunder og organisasjonens mål.

I en innovasjonskultur betyr det at alle medarbeidere har medansvar for innovasjonskulturen på sin arbeidsplass. Du behøver ikke være kreativ for å delta i en innovasjonsprosess. Det kan handle om å skaffe seg innsikt i behov – å være med på å finne løsning – eller med åpent sinn teste ut løsninger underveis.

Medarbeidere må også være modige og tørre å stå på for nye løsninger selv om andre uttrykker skepsis. Både ledere og andre medarbeidere må slippe frem og ta vare på ildsjeler i sine miljøer. Medarbeidere må skape og utvikle nettverk på tvers og ledere må gi dem mulighet for det.

### 3.1.3 Verdibasert medarbeiderdrevet innovasjon og intraprenørskap

Intraprenørskap er uttrykk for entreprenørskap innad i en bedrift, en strategi hvor en tar i bruk ansattes kunnskap og kreative tanker for å drive innovasjon. Begrepet brukes gjerne om

medarbeidere som tar initiativ til og gjennomfører tiltak for å øke effektivitet, produktivitet og kvalitet.

I en offentlig forvaltningsorganisasjon der mye reguleres av lovverk og delegert linjeledelse, vil vi få en mellomting mellom intraprenørskap og medarbeiderdrevet innovasjon. Da vil innovasjon skje i et samspill mellom lokale ledere som legger til rette for, målbærer prosjekter og ideer, og medarbeidere som driver prosesser sammen med de aktørene som trengs. Tidlig medvirkning fra arbeidstakerorganisasjonene er viktig for å få til god utvikling.

### 3.1.4 Politikernes rolle i en innovasjonskultur

Politikerne har også en viktig rolle i dette samspillet. I Danmark har Innovasjonsrådet utarbeidet kjennetegn for god politisk innovasjonsledelse som vi kanskje kan la oss inspirere av:

- *Skaper dialog og er lydhør overfor synspunkter fra innbyggere og andre interessenter*
- *Avklarer samspill og rollefordeling mellom politikere og administrasjon*
- *Utviser risikovillighet og sikrer at innovasjon i det offentlige sees som en lærende prosess*
- *Kan vurdere på hvilke områder det er hensiktsmessig og prøve ut nye metoder*
- *Tar ansvar for å utvikle sterke visjoner og politiske mål*
- *Sikrer optimale rammer for innovasjon politisk og administrativt*
- *Utviser innovativt og personlig lederskap; har mot og evne til å tenke annerledes, innovativt og ut av boksen*

#### **Vi har en innovasjonskultur når vi:**

- *Er nysgjerrige, har kunnskap om og heier på hverandre på tvers i organisasjonen*
- *Har klart å mobilisere ledere og medarbeidere til å jobbe innovativt*
- *Ledere og medarbeidere har arbeidsredskaper og kompetanse til å jobbe fram nye løsninger*
- *Har ledere som inviterer til kreativitet og idéutvikling blant medarbeidere og kolleger*
- *Har medarbeidere som tar initiativ til og gjennomfører tiltak for å øke effektivitet, produktivitet og kvalitet*
- *Tar vare på ildsjeler og gir dem tillit og handlingsrom*
- *Jobber mer på tvers i innad i organisasjonen og utad når det trengs og tidlig nok, både når det gjelder fag, arbeidsprosesser og organisering av prosjekter.*
- *Utvikler, tar i bruk og deler nye arbeidsmetoder og kompetanse på en rekke områder*
- *Har flere arenaer for kompetansedeling både internt i organisasjonen og mot eksterne, både digitale og fysiske rom*
- *Utvikler nettverk med fagmiljøer omkring innovasjon og nytenkning både lokalt, nasjonalt og internasjonalt*
- *Har en systematikk for oppfølging av strategiske mål innen utvikling og innovasjon*
- *Har en styringsmodell som både gir frihet og strammer inn på riktig tidspunkt i utviklings og innovasjonsprosesser*
- *Har en forankringsmodell fra idé til handling: «Innovasjonsheis» fra ildsjel til toppledelse der ulike prosjekter kan få prioritet og støtte*
- *Evaluerer det vi gjør, tør å dele med hverandre også det som ikke alltid lykkes og ser verdien av alle erfaringer*
- *Vi jobber med kontinuerlig forbedring i forhold til flaskehals, avvik og risiko.*

- *Bidrar til at offentlige anskaffelser har fokus på samfunnsansvar og tar i bruk nye metoder for innovasjon i anskaffelser og leverandørutvikling*
- *Markedsfører og kommuniserer det vi er stolte av innad og utad*

## 3.2 Hvordan legger vi til rette for innovasjonskultur og innovasjonsprosjekter?

Skal vi klare å utvikle en internkultur der ledere og medarbeidere tør å gå nye veier og få opp innovasjonstakten på veivalgene våre, må vi også legge til rette for det. Erfaringer fra organisasjoner som satser på innovasjon viser at de som driver systematisk opptrening i innovasjonsarbeid har større evne til å oppnå effekter.

Å satse på innovasjon kan innebære at både politisk og administrativ ledelse må akseptere at slike utviklingsprosjekter kan kreve mer ressurser i form av både tid, ny kompetanse og økonomi. På sikt viser det seg at prosessinnovasjoner og organisatoriske endringer kan bidra til rimeligere offentlige tjenester, enklere administrative prosedyrer og raskere tjenesteleveranser. Nye og forbedrede tjenester kan bidra til mer målrettede tjenester til de som trenger dem, bedre brukertilgjengelighet og raskere tjenesteleveranse.

Å delta i nybrottsarbeid og innovasjonsprosesser er ofte både givende og krevende. Belønningen kan ofte ligge i å finne løsningen og se den settes i verk. I tillegg kan det å bli sett og løftet fram gi stolthet og glede både for den enkelte og for organisasjonen. Rådmannen foreslår derfor følgende:

### 3.2.1 Innovasjons- og utviklingsfond

Det etableres et innovasjons- og utviklingsfond, som deles ut to ganger i året til større og mindre prosjekter knyttet til de strategiske områdene for innovasjon.

### 3.2.2 Innovasjonspris

En innovasjonspris deles ut årlig innenfor de strategiske områdene eller med utgangspunkt i små og store innovative prosesser og løsninger.

### 3.2.3 Støtteteam for utviklings- og innovasjonsprosjekter

Støtteteamet skal bestå av medarbeidere med spesiell kunnskap om utviklings- og innovasjonsprosjekter. De vil kunne gi støtte og veiledning til medarbeidere som har en idé, eller skal starte opp et prosjekt.

### 3.2.4 Innovasjonskoordinator

Skal være pådriver for, - og bidra til å utvikle bedre tjenester av god kvalitet og innovative løsninger. Bygge kunnskap i organisasjonen og utvikle en innovasjons -og fornyingskultur gjennom fagdager, relasjonsbygging på tvers i organisasjonen, samarbeid med andre kommuner, høgskoler og innovasjonsmiljøer i og utenfor Østfold.

### 3.2.5 Kurs og kompetanseutvikling i innovasjons metodikk

Dette kan være kurs av ulik lengde og varighet inne praktisk innovasjonsledelse, tjenstedesign og kontinuerlig forbedring etc. De skal ligge i kursbasen og være åpne for ledere og medarbeidere både som oppsatte kurs og som skreddersydde bestillinger til egen virksomhet.

I kvalitetssystemet vil det ligge eksempler og linker til metodikk og veiledere i innovasjonsarbeid.



### 3.2.6 Kompetansearenaer

Vi må tilstrebe å ha tidsriktige og hensiktsmessige arenaer der ledere, medarbeidere, prosjektledere, innbyggere og andre samfunnsaktører kan møtes for å utvikle kompetanse og verktøy som trengs for å utvikle samfunnet og demokratiet i ønsket retning.

Etablering av et fysisk kurs og kompetansesenter i samarbeid med andre kompetansemiljøer vurderes.

### 3.2.7 Digitalt prosjekttrom og prosjektportal

På Frekit vil det være tilgang til ulike prosjektutviklingsverktøy til større og mindre prosjekter. KOMINN er en prosjektportal der vi deler innovasjonsprosjekter med kommuner i Norge.

### 3.2.8 Kommuneinnovasjon Nedre Glomma

Vi åpner for et bredt samarbeid med nabokommuner og andre kommuner i Østfold for å identifisere felles utfordringer og finne løsninger sammen for å utvikle tjenestetilbud og styrke regionen.

### 3.2.9. Kommunikasjon – få det ut i verden

Det utvikles en intern kommunikasjonskanal som gjør det lettere å få øye på hva som skjer på tvers av seksjonsgrensene i kommuneorganisasjonen.

Vi vil ha en kommunikasjonsstrategi som forteller hva vi er gode på i Fredrikstad kommune.

Vi har bidratt til en utvikling av en felles prosjektportal «KOMINN», sammen med andre kommuner der innovasjonsprosjekter kan spres til kommuner i hele landet og bidra til gode imitasjonsmuligheter.

## 3.3 Oppfølging av strategien:

Innovasjonsmålene og effekten fra innovasjonsarbeidet skal være knyttet direkte til seksjonenes, etatenes og virksomhetenes mål og resultater og være knyttet tett opp til budsjett- og handlingsplanen.

### Rapporteringer:

Fredrikstad-kompasset; her tydeliggjøres visjoner, mål og strategier som skal omdannes til tiltak i de ulike deler av organisasjonen. Rådmannen gir føringer for hvilke målinger og indikatorer som skal brukes og Innovasjonsstrategiens mål og strategiske områder vil være en del av dette.

10-faktor medarbeiderundersøkelse: Undersøkelsen har flere faktorer med innovasjon som implisitt tema.

Lederavtalen og medarbeider/utviklingssamtalen har eget punkt om innovasjon, og bidrar til å fange opp hva ledere og medarbeidere trenger og hvordan de på ulikt vis bidrar til innovasjonsaktiviteter.

## Kilder og referanser:

Utarbeidelse av innovasjonsstrategi og utvikling av innovasjonskultur i Fredrikstad kommune, organisering og innretning. Saksnr 2015/5909: Vedtatt i Formannskapet 23.4.2015

Innovasjon i offentlig sektor og samfunnsøkonomisk lønnsomhet, MENON/KS FoU rapport 2017 <http://www.ks.no/globalassets/innovasjon-i-offentlig-sektor.pdf>

FORKOMMUNE: [http://www.forskningsradet.no/no/Finn\\_programnettside/1179737967125](http://www.forskningsradet.no/no/Finn_programnettside/1179737967125)

Kommunereform: <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunereform/id751048/>

NCE Smart City: <http://www.ncesmart.com/nce-nettverket/>

Kontinuerlig forbedring: <http://www.ks.no/fagomrader/utvikling/digitalisering/verktoykasse-for-forbedringsarbeid-i-kommunene/eksempler-og-erfaringer/lean-i-harstad-kommune/>

St.m. nr. 7 (2008-2009): «Et nyskapende og bærekraftig Norge» og St.m. nr. 29 (2012 -2013) «Morgendagens omsorg».

Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/handbok-i-medarbeiderdrevet-innovasjon/id666818/>

NHO: <https://www.nho.no/Politikk-og-analyse/Forskning-og-innovasjon/>

NIBR rapport om innbyggermedvirkning: <http://www.ks.no/globalassets/vedlegg-til-hvert-fagomrader/samfunn-og-demokrati/lokaldemokrati-og-styring/innbyggerinvolvering/rapport---inbyggermedvirkning.pdf>

Arbeidsgiverstrategi

Anskaffelsesstrategi

Næringsplanen

Digitaliseringsstrategi

Leverandørutviklingsprogrammet: <http://innovativeanskaffelser.no>

G.Kaufman og A.Kaufman: Psykologi i organisasjon og ledelse. Fagbokforlaget 2003.

KS: <http://www.ks.no/fagomrader/utvikling/innovasjon/innovasjonsalliansen/>

Smidig organisasjon: <https://www.magma.no/hvordan-bygge-en-smidig-organisasjon>

Behovsdrevet innovasjon: 10 steg til innovasjon i helsesektoren se [www.difi.no](http://www.difi.no)

Samveis: Veikart for tjenesteinnovasjon <http://www.samveis.no/>

SLIK systematisk ledelse av innovasjon i kommunene:

<http://www.ks.no/fagomrader/utvikling/innovasjon/innovasjonsverktoy/slik/>

«Innovasjon i praksis, veien til den andre siden», A Kristoffersen m fl, Innoco AS, 2014

«Idea Work» , A.Carlsen m fl , Cappelen Damm AS 2012

«Innovasjon- organisasjon, region, politikk», B. Abelsen mfl, Cappelen Damm Akademisk 2013