

INNOVASJONSTALEN 2017

Kjære næringsminister, ungdoms- og voksenpolitikere, økonomer og kommentatorer, organisasjoner, gründere og etablerte aktører i norsk industri, næringsliv og samfunnsliv.

#innovasjonstalen



Nå er tiden her for å skape mer radikal innovasjon i offentlig sektor.



Nå er tiden her for å skape mer radikal innovasjon i offentlig sektor

Dette er temaet for Innovasjonstalen 2017.

Vår oppgave - her og nå, er å overbevise **hver og en** av dere om at her ligger det et **stort, uforløst** potensial - at det haster, OG at vi kan få det til. Men vi har en jobb å gjøre.

Hvordan skal vi få frem dette?

Ved å gi dere innsikt i de største flaskehalsene og legge frem tre anbefalinger.

Men **først** - et lite bakteppe.

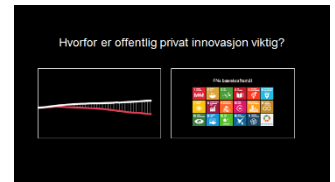
Fra i dag - og frem til 2030 er statsbudsjettet vårt i balanse.

Oljefondet vokser og konsekvensene av eldrebølgen ser vi ikke helt ennå. «Baby-boomerne» har tjent godt, spart mye, bor i sine egne hjem og tar vare på seg selv.

Det er **få** krusninger på vannet.

Så begynner det å bli vanskelig.

Perspektivmeldingen (som Statsministeren og finansministeren la frem i mars i år) viste oss at fra 2030 blir det et **gap** mellom inntektene og utgiftene på statsbudsjettet. **Dette** gapet øker med fem milliarder kroner per år.



I 2060 er det årlige gapet på 150 milliarder kroner, eller **ti prosent av totale offentlige utgifter**.

I tillegg skal vi forberede oss på hittil ukjente investeringer for å løse de store oppgavene vi deler med resten av verden. Klima, utdanning, matproduksjon, digitalisering og urbanisering.

Den **gode** nyheten er at disse nye løsningene kommer til å være med på å løse klimakrisen og øke vår livskvalitet.

Vi skal selvsagt si ja takk til fremskritt og økt kvalitet, men **disse kostnadene** er **ikke** regnet inn i Perspektivmeldingen.

Så hvordan løser vi dette?

I **teorien** kan det løses på flere måter.

Ved å **øke** inntektene, **redusere** utgiftene og å få **flere til å jobbe mer**. Det siste står høyt på agendaen til partene i arbeidslivet.

Vi har vurdert alle alternativene, og slik vi ser det, fra næringslivets side, er det **én** løsning som virkelig monner:

Å redusere utgiftene.

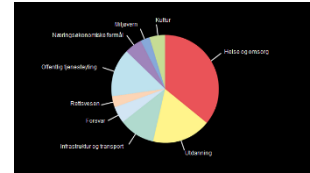
Det betyr **enten** å kutte i velferdstilbudet eller å øke produktiviteten i offentlig sektor.

Det er liten tvil om at vi foretrekker det siste.

Men da må vi ha mer innovasjon **i og for** offentlig sektor – innovasjon som er radikal, eller banebrytende.

Hvordan gjør vi det?

Jo, ved å gå løs på de **store** kostnadspostene som helse og omsorg, utdanning og infrastruktur.



Hvorfor er vi - i **Innovasjon Norge** opptatt av dette temaet?

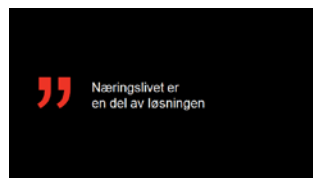
Fordi vi mener at disse behovene **også** representerer store muligheter for vekst og utvikling av norsk industri- og næringsliv.

Næringslivet kan være med å innovere i de tunge kostnadspostene på Statsbudsjettet.

Ett eksempel på dette er bruk av NoDig-metoder. Selskapene bak disse metodene bruker teknologi fra olje og gass, borer horisontalt og skifter ut vann- og avløpsrør **uten** graving, kaos og støy.

De kan spare norske kommuner for **50 milliarder kroner**. Men like viktig: Markedet er byer over hele verden, og mulighetene for eksportinntekter er store.

Vår misjon er **også** å se fremover og inn i en fremtid der ikke prognoser kan dokumenteres med sikre analyser og to streker under svaret. **Det** skal være vårt bidrag. Å tørre å se etter innovasjonsmulighetene norske bedrifter kan være med på å løse. I år er vårt fokus **offentlig sektor**.



Og la meg poengtere; offentlig og privat sektor er **avhengige** av hverandre. Dette er **ikke** et motsetningsforhold, men et helt avgjørende samspill vi må videreutvikle.

Vi må legge til rette for det vi kaller **offentlig-privat innovasjon**. Lykkes vi med det skaper vi også et mer mangfoldig arbeidsliv, øker eksportinntektene og sikrer norsk velstand – også i 2030 og videre.

Det er **tre** ulike nivåer vi kan samarbeide på.

Vi kan gjøre små forbedringer innenfor et område, det kaller vi **stegvis innovasjon**. Det er vi **gode** på i offentlig sektor.



Statistisk sentralbyrå har dokumentert at offentlig sektor er **like innovativ** som næringslivet når det gjelder stegvis innovasjon.

Som når vi tar i bruk armbånd som måler væskebalansen og sier fra om Agnes på 84 får i seg nok væske - eller om hun er i ferd med å bli dehydrert.

Det gjør at Agnes får bedre oppfølging og kan føle seg trygg, mens pleierne på sykehjemmet kan bruke tiden mer effektivt.

I sum gir slike små forbedringer **store** besparelser.

Derfor er de viktige. Men det er ikke nok til at Agnes kan bli boende hjemme.

Vi har simpelthen ikke nok helsearbeidere - flinke hender og kloke hoder – hvis **dobbelt så mange** over 80 må ha sykehjems plass.

Derfor trenger vi mer **radikal og banebrytende innovasjon**. Da snakker vi om det andre, mest krevende samarbeidsnivået.



Når bygninger går fra å være energisluk til å produsere både energi og mat (det kalles «vertikalt landbruk») som testes ut nå i Singapore, da snakker vi om radikal innovasjon.

Innovasjoner som løser oppgavene på **helt nye måter** og finner løsninger på **tvers av** profesjoner og etater. Det er på **dette** nivået det offentlige virkelig kan bli mye bedre, være mer modig og satse mer systematisk.

Det tredje nivået vi kan samarbeide på er gjennom **imitasjon** – å lære av og å kopiere de beste. Dette er en kraftig undervurdert form for innovasjon.



Det ER fristende å utvikle løsninger selv, for alternativet og risikoen er ofte å miste noe av selvbestemmelsen og lokale budsjetter. Men det er også lite effektivt når mange små etater og kommuner parallelt eksperimenterer fram sin **egen versjon av** førerløse busser, automatisert saksbehandling eller velferdsteknologi.

Ett eksempel på dette er IntSpo, oppstartsselskapet som lager programvare og tjenester for å spore sykehusutstyr på avveie.

Ett sykehus kan spare fem millioner i året på enkle traller som forsvinner, ved å bruke deres sporingsteknikk. Det er mye penger.

Men hvis **alle** sykehusene gjør det, sparer de til sammen minst 100 millioner. Tenk deg hvor mye de kunne spare hvis de også hadde sporing på virkelig dyrt utstyr – som medisinsk-teknisk utstyr.

Vi bør også - i mye større grad verdsette de kommunene og etatene som systematisk «rapper» gode prosjektløsninger fra hverandre og tilpasser dem til lokale behov.

Potensialet er stort.

I følge Senter for Økonomiforskning kan norske kommuner **samlet** kutte kostnader tilsvarende 12 prosent av dagens driftskostnader **bare** ved å lære beste praksis av hverandre – det tilsvarer **50 milliarder kroner** i årlige kostnader.



Vi trenger **færre** små piloter (de gjør vi mange av) og heller **skalere flere av pilotene** til nasjonale løft. Vi trenger **fellesprosjekter** hvor noen går i front, og som alle står bak. Og som deretter rulles ut i stor skala.

Hvordan får vi til det?

Innovasjon Norge har lett etter **svar** på disse utfordringene gjennom mobiliseringsarbeidet vi startet i 2015. Dette arbeidet kaller vi Drømmeløftet.

Vi bruker lyttepostene vi har rundt i hele landet og på våre kontorer i over tredve land. Vi ber om innsikt og råd og bruker det som kunnskapsgrunnlag for å si noe om fremtidens behov og løsninger.

Innovasjonstalen i 2016 handlet om å formidle innspill til ny retning for Norge, peke på vekstområder og gi ti råd til regjeringen.

Ett av disse rådene leder opp til temaet på årets innovasjonstale: «*Innovasjon Norge anbefaler at det offentlige og private jobber i partnerskap for å utvikle innovative løsninger i verdensklasse*».

Derfor, i **årets** mobilisering har vi spurt:
Hvordan knekker vi koden på offentlig og privat innovasjonssamarbeid?



Vi har fått gode og viktige innspill fra næringslivet og klyngene, partene i arbeidslivet, tenketanker, kommuner og helseforetak.

Vi har oppsummert og analysert alle innspillene i Drømmeløftrapporten 2017 som har fått navnet:

«Innspill til ny retning for offentlig privat innovasjon».

Klokken 16.00 i dag kan den lastes ned fra våre hjemmesider.

Men NÅ gir vi dere en smakebit. Her er de tre største flaskehalsene;

1. Det offentlige trenger å styrke sin innovasjonskompetanse

Hva betyr egentlig det?

Tilbakemeldingene viser at ildsjelene som leder innovasjonsarbeidet - gir alt - gir ofte opp.



Det skjer fordi de **mangler** støtte og forankring. Gjennomføringen bremses av silotankegang, etablerte vaner og arbeidskultur. Av toppledere som ikke forstår eller tør å ta nødvendig risiko. De stoppes av rigide rapporteringslinjer, konflikter mellom ulike mål eller mangel på overordnet strategisk styring.

DETTE er et lederansvar. Lederne i offentlig sektor kan lære mer av de beste, både i det private og det offentlige.

De må legge til rette for nye måter å levere samfunnsoppgavene sine på; Se virksomheten først og fremst gjennom **brukernes**

øyne, involvere de ansatte og **bryte** med vante tankemønstre. **Lede** innovasjon og legge til rette for at både frivillig sektor og private selskaper kan være med å løse utfordringene.

Dette er en helt annen tilnærming og kompetanse enn **tradisjonell forvaltningsledelse** som fortsatt preger store deler av offentlig sektor – ikke bare her til lands.

Men vi har unntak, vi har offensive kommuner, Skatteetaten, Kartverket og Brønnøysundregistrene for å nevne noen. De hadde **aldri** klart å oppnå så gode resultater uten et tett samspill med næringslivet.

MEN, de representerer **ikke** kritisk masse i norsk offentlig sektor, ennå.

Vil vi endre det, ja, da må vi gjøre menneskene med de store oppgavene gode.

Da er det ikke nok å lære seg anskaffelsesreglementet eller å gå på et obligatorisk IT-kurs. Det handler først og fremst om **ledelse og ansvarliggjøring**, ikke administrasjon og tellekanter.

Og næringslivet må være en del av løsningene - DA oppstår de virkelig gode forslagene.

Men det handler ikke bare om at det offentlige må styrke sin innovasjonskompetanse.

Flaskehals nummer to er:

2. Industri- og næringsliv må lære seg hvordan det offentlige «markedet» fungerer.

Det offentlige kjøper varer og tjenester for 500 milliarder kroner hvert år. (Det er så mye penger at de færreste av oss klarer å forholde oss til tallet).



Men om jeg ga deg en hundrelapp hvert sekund – så fort jeg klarte å dele dem ut – ville det ta 159 år før du hadde 500 milliarder.

Det er et **betydelig** marked, med spesielle behov og rammebetingelser. Det MÅ bedriftene kjenne bedre til – og mindre bedrifter må oftere gå **sammen** for å bli tatt alvorlig og tilby mer komplette løsninger.

Men la meg være **helt klar** på rolledelingen:

Offentlig sektor **eier** samfunnsoppdragene. Den må og skal sitte i førersetet.

Men næringslivet kan være med og **drive løsningene fram** og bidra til at gode løsninger blir **tatt i bruk av mange, raskt**.

På denne måten kan norsk, offentlig sektor bli et viktig testmarked. For ren transport, velferdsteknologi og bærekraftig avfallshåndtering. Eller robotisering av kommunens byggesaksbehandling for den del.

Med en **solid offentlig pilotkunde** i ryggen er det lettere å erobre internasjonale markeder med verdensledende produkter og tjenester.

Men det handler om **mye mer** enn nye samarbeid med næringslivet, teknologi og eksport.

Det er den siste klare flaskehalsen vi fikk i årets drømmeløftmobilisering:

3. Vi må legge mer vekt på organisatorisk innovasjon

Man kan ikke organisere seg til endring og omstilling, har jeg blitt fortalt.



Vel, min erfaring - etter tre år i offentlig sektor med endring som mandat, er at du ikke har **sjans** til å berede grunnlag for radikale endringer **uten** å først løse opp i etablert silo-organisering, manuelle arbeidsprosesser og tradisjonell maktfordeling.

Så har vi også en stor ryddejobb før vi kan digitalisere noe som helst. Vi må rydde i porteføljene i offentlige tjenester. Vi må si **nei** til oppgaver og oppdrag som andre kan løse bedre enn oss.

Det ER ingen enkel sak, å si nei, men andre har gått foran. Den elektroniske skattemeldingen var bare mulig å innføre fordi vi samtidig var villig til å la folk, banker og arbeidsgivere gjøre mye av den jobben Skatteetaten gjorde før.

Alt dette handler om organisatorisk innovasjon og endret tanke sett, som må på plass for å lykkes med å ta i bruk nye teknologier og å digitalisere tjenestene våre. Og det er **minst** like krevende som teknologisk innovasjon. **Ett** av målene med dette arbeidet er for eksempel å øke bestillerkompetanse og redusere risikovegring for innovative innkjøp.

De fleste offentlige digitaliseringsprosjektene så langt har lyktes med å **øke kvaliteten**. Det er bra. Men det er ikke nok. I fremtiden må digitaliseringsprosjektene også vise besparelser og kostnadseffektivisering.

Flere bør gjøre som Lånekassa: Investere i IKT og ny kompetanse over flere år, for deretter å gjøre mer, med **lavere** budsjetter.

Når Lånekassa automatiserer sin saksbehandling er det bare en forsmak på den digitale transformasjonen. Roboter og kunstig

intelligens vil eksempelvis kunne behandle opp mot 80 prosent av de 100 000 byggesøknadene kommunene mottar hvert år.

DA snakker vi store besparelser, men også svært krevende endringsprosesser.

Dette er tungt arbeid. Men det er det omstilling i praksis handler om.

DA blir trepartssamarbeidet, dialogen mellom arbeidsgivere, fagforeninger og myndigheter viktigere enn noen gang. Det samspillet har vært en nøkkel til norsk suksess – og det er fortsatt **helt avgjørende** skal vi få til organisatorisk innovasjon og mer radikal innovasjon.

Kanskje må trepartssamarbeidet åpent diskutere krevende spørsmål som: Er ansiennitet det førende prinsippet i den digitale omstillingen offentlig sektor står overfor? Klarer vi omstillingen kun ved naturlig avgang? Hvilket ansvar har vi for å sikre at verdifull kompetanse ikke går tapt når tradisjonelle oppgaver blir borte? Hvordan håndterer vi dette?

Jeg tør påstå at bare dersom vi lykkes med organisatorisk innovasjon i offentlig sektor, kommer vi til å lykkes med digital transformasjon her i landet.

Få land i verden har bedre forutsetninger enn **oss** for å gjennomføre radikale endringer i offentlig sektor. Vi har så mange dyktige, innovative og kunnskapsrike folk som brenner for oppdragene samfunnet har gitt dem. Vi må bare sørge for at de får det armslaget de trenger.

Vi ser også at kommuner og etater oftere inviterer næringslivet for å tenke høyt og utforske nye løsninger sammen. Kanskje kan vi berømme det nye anskaffelsesregelverket som legger til rette for dette. Ordet «innovasjon» er nevnt over tredve ganger sammenlignet med tidligere regelverk - der det var fullstendig fraværende.

Det byr på muligheter. Lovende praksis. Neste praksis.



Vi i Innovasjon Norge har vært fødselshjelper for offentlig privat innovasjonspartnerskap i mer enn 50 år. Med den erfaringen - samt resultatene fra Drømmeløftsarbeidet 2017, peker vi på **tre grunnleggende anbefalinger** for å skape mer radikal offentlig privat innovasjon i Norge:

1. Gjøre Norge til et foregangsland på offentlig-privat innovasjon

DET betyr; å samle flere mindre budsjettposter og heller prioritere nasjonale løft. Det har de gjort med hell i USA, Storbritannia og Nederland.

De har skapt en nasjonal pådriverrolle for partnerskap mellom offentlig og privat sektor. Det lyses ut konkurranser og tilskudd på tvers av kommuner, fylker, sykehus og skoler, tollvesen og mattilsyn. Dette kan vi **også** få til i Norge.



2. Et fornyet trepartssamarbeid som setter behovet for organisatorisk omstilling i offentlig sektor høyt på agendaen.

Innsatsen og dialogen mellom partene er helt avgjørende for å kunne starte de nasjonale prosjektene med størst potensial. De kan sammen opprette helt nye samarbeid, bane vei for kontroversielle dialoger og digitaliseringsprosjekter. Hva med å åpne en «regulatorisk lekegrind» hvor det er mulig å eksperimentere uten at hele lovverket er justert før man starter?



3. Få frem flere offentlige ledere som driver fram radikal innovasjon

Det får vi bare til hvis stillingsinstruksen og oppdragsbrevene **balanserer drift og radikal innovasjon** bedre. Det er disse ledere i offentlig sektor styres av - oppdragsbrev. Det betyr også at vi som er ledere i offentlig sektor må åpne opp innovasjonsprosessene for brukere og næringsliv, og gi endringsagentene våre større armslag og mandat.



KLARER vi å levere på disse tre anbefalingene, er vi modige nok – for en stund.

Vi har vært modige før.

Husbanken spilte en strategisk rolle da vi bygget Norge opp igjen etter andre verdenskrig.

Men den gjorde det ikke alene. Husbanken gikk sammen med næringslivet, brøt tradisjoner og regelverk slik at private utbyggere kunne sette opp hus raskere, billigere og med langt mindre forbruk av materialer enn før.

Fordi de måtte.

Vi var modige da vi bygget opp en olje- og gassnæring som pumpet naturressursene opp fra større havdyp, i tøffere vær og kaldere klima enn noe annet sted i verden.

Fordi vi kunne.

Nå gjør vi det igjen. **Fordi vi vil.**



Statsministeren vår etterlyste kultur for å feile i årets nyttårstale. Det er en **krevende øvelse** for offentlig sektor. Vi feiler i full offentlighet.

Men la oss ta henne på ordet nå. Vi skal teste ut helt nye, smarte løsninger – i stor skala - offentlig og privat sektor sammen. Vi kommer garantert til å gjøre feil. Da må politikerne også si tydelig:

- Nå er det gjort en feil, nå skal vi lære av den, og gå videre i arbeidet.

Men MYE kommer også til å gå bra. Veldig bra.

Det en glede å introdusere statsråd Monica Mæland og overlevere resultatet fra mobiliseringsarbeidet, Drømmeløftsrapporten 2017 «Innspill til ny retning for offentlig privat innovasjon».