

Oppsummering av debatt

Nedenfor følger en oppsummering av debatten i dag. Den tenderer på ingen måte å være utfyllende, og vil også være noe preget av egne refleksjoner. Men forhåpentligvis dekker den de viktigste elementene i debatten.

Innledning

Offentlig sektor har det første halvåret hatt en verdiskapningseffekt på 0,0 % i følge offisielle tall. Streiken i offentlig sektor i våres er noe av årsaken til det lave tallet; en har beregnet veksten i verdiskapning i offentlig sektor til 0,6% dersom en ser bort fra streiken.

Samtidig har offentlig sektor i samme periode hatt en betydelig vekst i bemanning. I et stramt arbeidsmarked kan veksten i offentlig sektor innebære et samfunnsproblem da den «stjeler» arbeidskraft fra privat sektor.

Samtidig er oppgavene i offentlig sektor store og økende. En aldrende befolkning setter økt press på helse- og omsorgstjenester. Ikke-oljebasert industri krever økt kunnskap og kompetanse for omstilling; presset på kunnskaps- og kompetanseformidling (skole, universitet, forskning) fra offentlig sektor, øker derfor.

Offentlig sektor må derfor fornye og innovere seg selv – ikke bare av hensyn til seg selv, men av betydning for fellesskapet.

Innovasjon i offentlig sektor – er det mulig?

Det ble pekt på at offentlig sektor bare delvis har en kultur for innovasjon og fornyelse i forhold til privat sektor. Dette ble pekt på bare var delvis riktig. På mange områder kunne en peke på at offentlig sektor var langt fremme i innovasjon og fornyelse. Men det var ikke til stede noe samordnet innovasjonssystem for å drive dette frem.

Debatten lider også noe under at en ikke har klart for seg hva «verdiskapning» er. En almen definisjon av «verdiskapning» er «å skape verdi for sine kunder»; verdi betyr derfor her nye (opplevd attraktive) tjenester, produsert og formidlet på mest mulig kostnadseffektiv måte, i samsvar med kundens behov, eller i samsvar med hva kunden burde ha behov for (skjulte behov).

Elementene i et slikt verdiskapningsbegrep er

- Grad av strategisk forståelse av ledelse i bedrift/etat
- (Empatisk) kunnskap om kundens behov
- IKT-kunnskap – forståelse for IKT som driver av nye tjenester
- Kapabilitet, dvs. medarbeidernes kompetanse isolert sett, og evne til samhandling og samarbeid med andre
- Innovativ ledelse – evne til nytenkning fremfor regelfortolkning.

Spørsmålet er hvordan offentlig sektor skiller seg ut fra privat sektor mht. å adressere disse elementene.

Dikotomi privat næringsliv – offentlig sektor

Det er en relativt utbredt oppfatning at offentlig sektor «kan ikke lære av privat sektor», «privat sektor er mer innovativ enn det offentlige», «vi har ikke noe å lære av hverandre».

Det kom klart frem i debatten, at et slikt skille er kunstig og uheldig, og skaper et motsetningsforhold. Det er imidlertid viktig å være klar over at de to områdene har spesifikke egenskaper som ikke uten videre kan overføres til den andre:

Offentlig sektor er preget av regelstyring, autonomi (sektorisering) og likebehandling; avhengig av årlige budsjetter og styrt gjennom såkalte tildelingsbrev.

Negativt uttrykt gir dette en selvsentrering omkring oppgaver uavhengig av andre etater eller eksterne, private aktører, og også til dels uavhengig av «kunder». Men først og fremst gir det en mangel på incitament til å tenke helhetlig og samordnende. Flere pekte også på at dette gir en «fryktkultur», redde for å gjøre noe galt (noen pekte på at det å feile var et suksesskriterium i enkelte private bedrifter, fordi det oppøvde læringsevnen).

Samtidig er nok den største utfordringen gjennomføringsevne, og manglende tillit til å samarbeide med andre. Det ble nevnt som eksempel Samhandlingsnavet – som var en uttrykt politisk målsetning for flere år siden og som nå var blitt til ID-porten. Hvorfor tok det så lang tid – på grunn av teknologiske problemer eller tid til modenhet og gjennomføring i og av flere ledd?

Tilsynelatende har privat sektor det enklere fordi drivkraften er å tjene penger, få overskudd og søke å skape et imperfekt marked hvor en selv er dominerende. Konkurransen rundt dette preger innovasjon og nytenkning hos både ledelse og medarbeidere.

Men offentlig sektor har også klare konkrete målsetninger (ny og bedre tjenester til kostnadseffektiv «pris»). Utfordringen der ligger ofte i mangel på «innovativ ledelse» (se siden foran). Den største utfordringen offentlig sektor står overfor er derfor å skape en ledelseskultur for prøving og feiling, og for å angi konkrete mål for medarbeiderne.

Det ble påpekt at begrepet «innovasjon i offentlig sektor» virket for begrensende da det ikke i stor nok grad så samspillet mellom privat og offentlig sektor. Eksemplet var den statsdominerte Statoil som åpnet opp for konkurranse fra leverandørindustrien som hadde ført til at denne delen av norsk industri var blitt verdensførende. Det offentlige som lokomotiv for innovasjon i privat sektor, var her et godt eksempel.

Forskningsrådet presiserte at de ikke så noen motsetning mellom offentlig og privat sektor her; målet for å søke å få frem gode innovative løsninger i det offentlige tjenestespekteret, ikke i offentlig sektor (helse, skole, etc) per se. Dermed var føringen fra NFR nettopp samspillet mellom offentlig og privat sektor.

(Det ble påpekt med eksempel fra sykehussektoren at det ofte var påkrevet at privat sektor ble invitert til å definere hva behovet i offentlig sektor var, for å komme i gang).

Offentlig og privat sektor har derfor mye å lære av hverandre; privat sektor bør inviteres inn i slike innovasjonsprosjekter.

Mangel på et overordnet «innovasjonssystem»

Det ble fra flere pekt på at det offentlige manglet et overordnet innovasjonssystem.

I et forsøk på å klarlegge hva dette betyr, ble det vist til Regjeringens beskrivelse av dette som i all hovedsak av går på mer formalistiske og strukturelle forhold. (Fint hvis Trude Andersen som leste opp denne beskrivelsen kunne sende den til deltagerne).

Men den beskrivelsen fanger ikke uten videre inn de elementene som flere av deltagerne nevnte:

- Strukturert kunnskaps- og erfaringsformidling – møtearenaer
- Risikovurderinger
- «Brukernes» forventninger som drivere
- En åpenhetskultur
- Fra sekvensiell til interaktive prosesser for innovasjon
- Utvikling av sosialt entrepenørskap
- «Open innovation» slik den er definert av Henry Chesbrough, som ikke bare omfatter samarbeid med andre, tverfaglighet, men også nye, innovative forretningsmodeller som er en mangelvare i offentlig sektor, se <http://www.oecd.org/science/innovationinsciencetechnologyandindustry/37915612.pdf>

Et interessant aspekt som ble trukket frem var også forskning rundt hva som «lønner seg» mht. bottom-up eller top-down tilnærming til innovasjon, også sett i forhold til hvordan f.eks. nye statsråder skaper nye føringer og dynamikk i samspillet mellom politisk ledelse, embetsverket og administrasjonen: Hvor og hvordan er det kunnskapsoverføringen skjer?

En har ovenfor vært inne på forskjellen mellom offentlig og privat sektor med hensyn til kulturer for innovasjon. Et «innovasjonssystem» i offentlig sektor trenger også et innovasjonsprogram for læring overfor medarbeidere om hva innovasjon egentlig betyr, og hvordan det skal gjennomføres. Dette hører også sammen med et tilsvarende ledelsesprogram. Dette programmet må nødvendigvis være noe annerledes enn i privat sektor da ledelse i offentlig sektor krever andre typer egenskaper – en kan godt si at ledelse i offentlig sektor er mer komplekst enn i privat næringsliv nettopp fordi incitamentene både på ledelse og medarbeidere nødvendigvis må være forskjellig.

Oppsummerende kommentarer

Det ble hevdet at «silo-tenkningen» var mer utbredt enn noen gang før, til tross alle forsøk på samhandling og å se helheter og fellesskap. Lokale initiativ dominerer på bekostning av fellesskapet; langsiktighet må vike for kortsiktige beslutninger; vyene må vike for detaljene. Hvordan motvirke dette?

Det må for det første en endring på finansiering og styring til. Det ble nevnt som eksempel et ønske om samarbeid mellom UDI, NAV og Skatt som ble en kasteball mellom ulike enheter. Svaret på dette var imidlertid opplagt slik også Finansdepartementet sa det: Et fellesprosjekt krever felles finansiering som igjen krever at det må bli en felles, samforent søknad.

Samtidig krevet et slikt fellesprosjekt for innovativ utnyttelse av et samarbeid ofte at «noen» tar styringen. Hvem denne «noen» er uklart, og man faller som oftest ned på at det må bli et ad-hoc-organ av samarbeids- og positivt innstilte etatsledere.

Arild Haraldsen Oslo 19.9 2012