

OKTOBER 2017

Innovationsbarometer 2017

Innovation skaber kvalitet og
effektivitet i den offentlige sektor

INNOVATIONSBAROMETER 2017

INNOVATION SKABER KVALITET OG
EFFEKTIVITET I DEN OFFENTLIGE SEKTOR

Publikationen kan frit refereres
med tydelig kildeangivelse

COI

Center for Offentlig Innovation
Vestergade 18B, 2.
1456 København K
61 81 31 01
coi@coi.dk
www.coi.dk

Udgivet af

Center for Offentlig Innovation

Design

BGRAPHIC

Forfattere:

Ole Bech Lykkebo
Tinne Steffensen
Center for Offentlig Innovation

ISBN Elektronisk

978-87-999057-2-0

INDHOLD

1 Forord	5
2 Den offentlige sektor er innovativ og skaber værdi	6
3 Medarbejderne spiller en nøglerolle i offentlig innovation	13
4 Andre vigtige aktører og rammer for offentlig innovation	17
5 Sådan har vi gjort	21

1

FORORD

Børnehaver, sygehuse, politistationer og andre offentlige arbejdspladser over hele landet skaber kvalitet og effektivitet, når de indfører nye services, produkter og måder at arbejde på. Det viser 2. udgave af Innovationsbarometeret, der er verdens eneste statistik om offentlig innovation.

Center for Offentlig Innovation arbejder for at øge kvalitet og effektivitet i den offentlige sektor gennem innovation. Hovedformålene med Innovationsbarometeret er:

- at inspirere de offentlige arbejdspladser i deres arbejde med at øge kvaliteten og effektiviteten gennem innovation
- at give den offentlige sektors beslutningstagere et solidt fundament for arbejdet med at udvikle den offentlige sektor

Undersøgelsen er fuldt repræsentativ for den offentlige sektor og er gennemført i henhold til de internationale retningslinjer for innovationsstatistik i et samarbejde mellem Danmarks Statistik og Center for Offentlig Innovation. Spørgeskemaet er besvaret af 2.362 offentlige arbejdspladser – hver 6. af samtlige offentlige arbejdspladser.

Barometeret giver statistisk, analyser og fakta om innovation på offentlige arbejdspladser i Danmark. De mange tal er illustreret og fortolket med grafikker, konkrete cases med kontaktpersoner samt ekspertråd på www.coi.dk/innovationsbarometer

Herfra er der let adgang til at dele på sociale medier.

Denne temaudgivelse er den første i en åben serie, der vil blive inspireret og redigeret i en dialog med de offentlige innovatører.

Du er velkommen til at kontakte COI, hvis du har en interesse i offentlig innovation, som du gerne vil have talmæssigt belyst. Vi hører også meget gerne fra dig, hvis du har spørgsmål, ris eller ros til den temaudgivelse, du lige nu har i hænderne.

I det følgende dykker vi ned i tre temaer fra statistikken:

- Den offentlige sektor er innovativ og skaber værdi
- Medarbejderne spiller en nøglerolle i offentlig innovation
- Forskellige aktører og rammevilkår kan igangsætte og fremme offentlig innovation

2

DEN OFFENTLIGE SEKTOR ER INNOVATIV OG SKABER VÆRDI

I dette kapitel viser vi:

- hvordan offentlig innovation er defineret i undersøgelsen
- at den offentlige sektor er innovativ: 80 pct. af arbejdspladserne har indført mindst én innovation i årene 2015-2016
- at en konkret ny løsning kan bestå af flere typer innovation – fx når en ny service også kræver nye organisationsformer
- at 3 ud af 4 innovationer er inspireret af andres løsninger (59 pct.) eller kopier (15 pct.)
- at offentlige innovationer skaber værdi i form af forbedret kvalitet (74 pct. af tilfældene) og øget effektivitet (45 pct.). Hver tredje innovation skaber både kvalitet og effektivitet.
- at innovationerne desuden skaber værdi i form af bedre borgerinddragelse (35 pct.) og større medarbejdertilfredshed (46 pct.).

HVAD ER OFFENTLIG INNOVAITON?

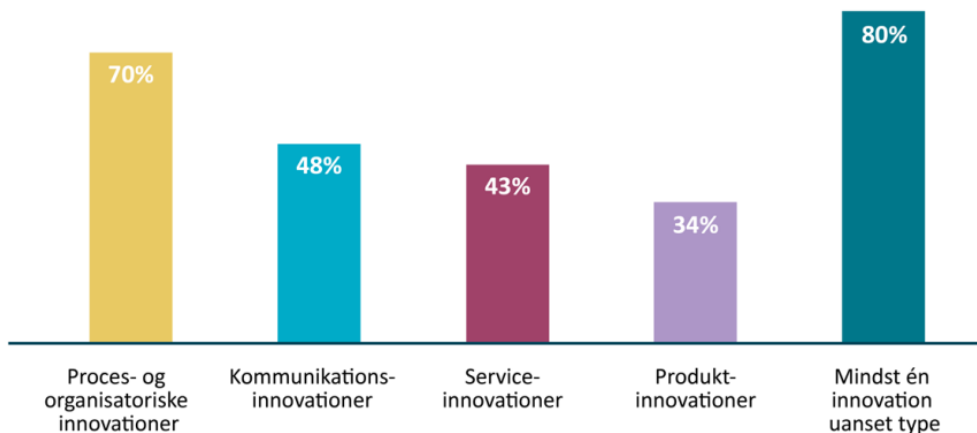
I Innovationsbarometeret har vi spurgt offentlige arbejdspladser, om de har indført innovation i årene 2015-16. Innovation er i tråd med OECD's retningslinjer (Oslo-manualen) defineret som *en ny eller væsentligt ændret måde at forbedre arbejdspladsens aktiviteter og resultater på*. Det kan være nye eller væsentligt ændrede produkter, serviceydelser, processer og organisationsformer eller måder at kommunikere med omverdenen på. Innovationen skal være ny for arbejdspladsen selv, men må gerne være udviklet af andre. Derimod er det et krav, at innovationen har skabt værdi:

OFFENTLIG INNOVATION



80 pct. af arbejdspladserne svarer, at de har indført mindst én innovation i perioden 2015-2016. Den hyppigste form for innovation er nye processer og organisationsformer:

Figur 2.1: 8 ud af 10 offentlige arbejdspladser har indført en innovation



Procentandele af offentlige arbejdspladser, der har indført en proces- eller organisatorisk innovation, serviceinnovation, kommunikationsinnovation, produktinnovation eller én innovation, uanset type, i 2015-2016. Spørgsmålet lyder: "Har jeres arbejdsplads i perioden 2015-2016 indført... Nye eller væsentligt ændrede produkter? Nye eller væsentligt ændrede serviceydelser? Nye eller væsentligt ændrede processer eller måder at organisere arbejdet på? Nye eller væsentligt ændrede måder at kommunikere med omverdenen på?". Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2015-2016. Antal observationer = 2.362.

Af eksempler på de konkrete innovationer fra Innovationsbarometeret kan nævnes:

- Digitalisering - fx omlægning fra papirbaseret til elektronisk arkivering
- Markedsføring og kommunikation - bl.a. via infoboards, nyhedsbreve og sociale medier
- Implementering af IT-værktøjer
- Folkeskolereformen har medført en lang række af innovationer - nye fag, teamdage, understøttet undervisning, målstyret læring m.m.
- Omstrukturering/ændret organisering af arbejdspladsen

(Kilde: Danmarks Statistik 2017 - <http://dst.dk/da/Statistik/nyt/NytHtml?cid=29355>)

Der kan være mange årsager til, at en høj andel af arbejdspladserne er innovative. Det kan skyldes både ønsker og krav fra politikere, borgere og virksomheder, der alle har forventninger til den offentlige sektor. Ny lovgivning, økonomisk pres og ny teknologi er også væsentlige faktorer.

Hertil kommer, at innovationskapaciteten øges ved eksternt samarbejde og ved at dele og genbruge innovationerne, hvad den offentlige sektor ofte gør. Veluddannede medarbejdere og ledere samt relativt store arbejdspladser øger også innovationen i den offentlige sektor.

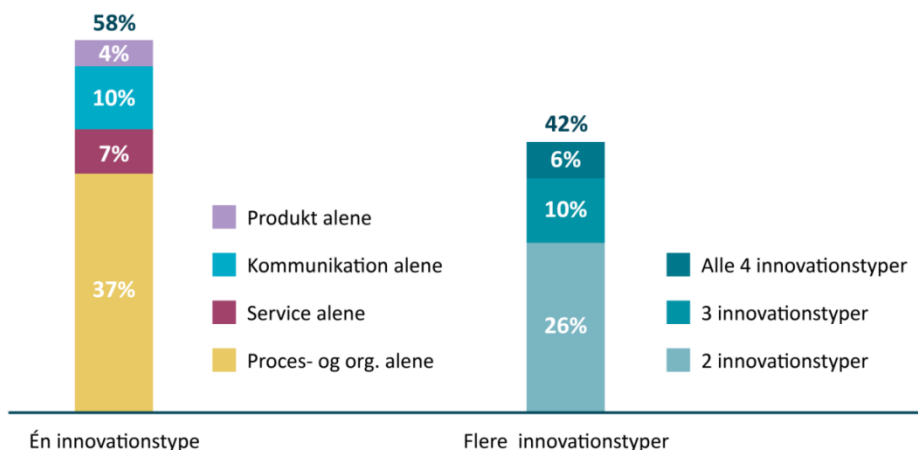
HVAD BESTÅR INNOVATIONERNE AF?

Efter at have spurgt ind til, hvorvidt arbejdspladsen har indført én eller flere af de ovenstående innovationstyper, følger en række spørgsmål om konkret adfærd i arbejdet med den *seneste innovation*.

Det kan måske synes underligt alene at rapportere på den seneste innovation, da den ikke nødvendigvis er udtryk for arbejdspladsens generelle innovationsarbejde. Der er dog flere fordele: For det første står den seneste innovation klart i respondentens hukommelse. For det andet bliver besvarelserne relateret til en *konkret* innovation. For det tredje er styrken, at besvarelserne om de seneste innovationer giver et mere dækkende billede af det gennemsnitlige innovationslandskab i Danmark.

Det generelle billede viser, at innovationsarbejdet med den seneste innovation ofte har flere innovationstyper i spil samtidig. 42 pct. af de senest indførte innovationer består af kombinationer af flere innovationstyper. Det kan for eksempel ske, når en ny serviceydelse også kræver organisationsændringer. I færre (6 pct.), mere komplekse tilfælde er alle innovationstyper i spil på én gang:

Figur 2.2: 4 ud af 10 offentlige innovationer omfatter flere innovationstyper

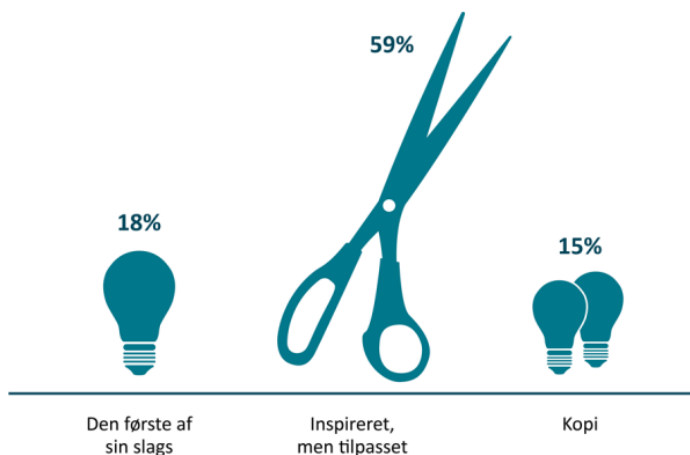


Procentandele af offentlige innovationer, der dækker ændringer inden for hhv. en, to, tre eller alle fire innovationstyper: Proces- og organisation, serviceydelser, produkter og kommunikation. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2015-2016. Antal observationer = 1.942.

GENBRUG – EN GENVEJ TIL DE GODE LØSNINGER

En del af forklaringen på den høje innovationsgrad i det offentlige kan også være åbenhed og fravær af konkurrence blandt offentlige arbejdspladser, som (modsat private virksomheder) ikke løber en risiko for egen overlevelse ved at dele innovationer med andre. Ved at dele og genbruge hinandens løsninger kan offentlige arbejdspladser spare udviklingsomkostninger, springe blindgyder over og komme hurtigere frem til effekt. Derfor har vi også spurgt de offentlige arbejdspladser, om deres innovationer er inspireret af eller en direkte kopi af andres gode løsninger.

Figur 2.3: 3 ud af 4 innovationer er inspireret eller kopieret fra andre



Procentandele af offentlige innovationer, der enten er den første af sin slags, inspireret, men tilpasset eller kopi af andre innovationer. Spørgsmålet lyder: "For den seneste innovation var..." – 1) "Jeres arbejdsplads den første til at udvikle og indføre innovationen (så vidt I ved)", 2) "Innovationen inspireret af andres løsninger, men tilpasset væsentligt til jeres arbejdsplads", 3) "Innovationen i vidt omfang en kopi af andres løsninger". 8 pct. har svaret "Ved ikke". Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2015-2016. Antal observationer = 1.942.

Tre ud af fire offentlige innovationer er enten inspireret af andre løsninger eller direkte kopieret. Det er godt nyt for borgerne, for på den måde kan løsninger udviklet i Vejle gøre gavn i Odense. Og omvendt.

Hele 59 pct. af de offentlige innovationer er inspireret af andres gode løsninger, men tilpasset væsentligt til arbejdspladsen. Genbrug kræver kompetencer og relationer, der kan styrke chancen for at finde, tilpasse og implementere de gode løsninger. Derudover kræver spredningen fra en arbejdsplads til en anden både tilpasning og tests, så løsningen tilpasses de nye og ændrede rammer.

Center for Offentlig Innovation har derfor udviklet:

- Spredningsguiden, der guider arbejdspladser i arbejdet med at genbruge og sprede en god løsning fra én arbejdsplads til en anden.
 - o Pdf: <http://coi.dk/media/6915/spredningsguiden-til-web.pdf>
- Spredning af Offentlig Innovation (2015), der svarer på, hvad kan vi lære af forskningen?
 - o Pdf: <http://coi.dk/media/7006/rapport-om-spredning.pdf>

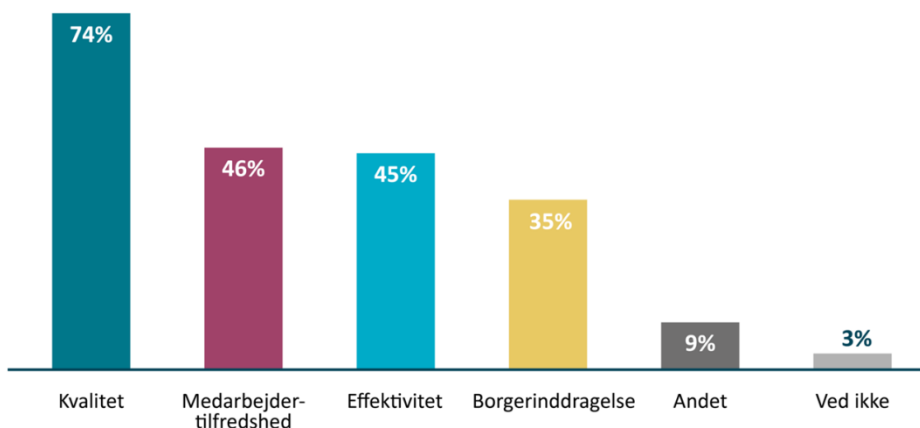
Du kan læse mere og selv være med til at genbruge og sprede innovationer på: <http://coi.dk/det-gør-vi/spred-innovation/>.

OFFENTLIGE INNOVATIONER FØRER TIL FLERE FORMER FOR VÆRDI

Et nyt tiltag skal skabe værdi for at fortjene betegnelsen innovation. Derfor baserer Innovationsbarometeret sig på innovationer, der har rejst hele vejen fra idé til praksis og implementering. Det er kort sagt de innovationer, der ikke blot er forsøgt som et tiltag, men også er lykkedes og sat i drift.

Vi har bedt de offentlige arbejdspladser om at angive, hvilken form for værdi, arbejdspladsen har skabt med den seneste innovation. Arbejdspladserne har kunnet angive fire forskellige opnåede værdier: Kvalitet, effektivitet, medarbejdertilfredshed og borgerinddragelse.

Figur 2.4: 3 ud af 4 innovationer bidrager til øget kvalitet

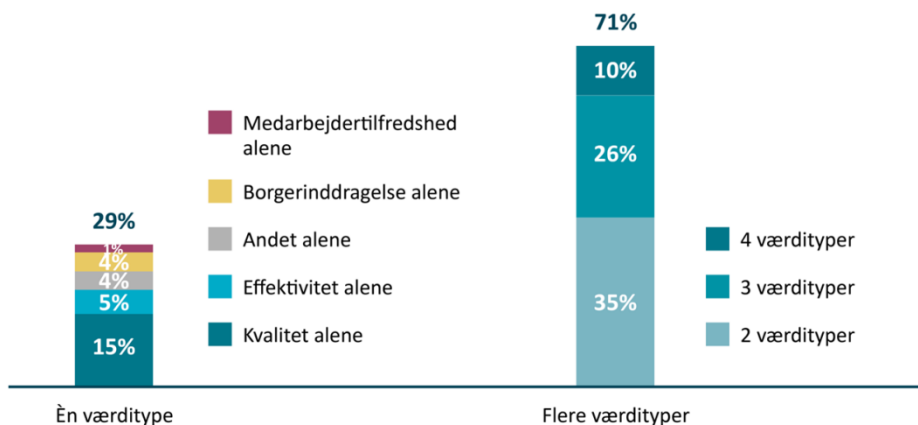


Procentandele af offentlige innovationer indført i 2015-2016, som arbejdspladsen angiver, har ført den givne værdi med sig. Spørgsmålet lyder: "Hvilken form for værdi har I alt i alt opnået med den seneste innovation? Markér evt. flere svar". Svarkategorierne dækker over teksten: "Forbedret kvalitet", "Forøget effektivitet (fx samme resultat med færre ressourcer)", "Forøget medarbejdertilfredshed", "Borgerne har opnået større indsigt i eller indflydelse på vores opgaveløsning", "Andet", "Ved ikke". Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2015-2016. Antal observationer = 1.942.

Kvalitet er den langt mest hyppige værdi, som tre ud af fire arbejdspladserne rapporterer. Herefter kommer medarbejdertilfredshed og effektivitet, som knap hver anden arbejdsplads angiver som opnået værdi. En ud af tre arbejdspladser angiver, at innovationen har ført øget borgerinddragelse med sig.

Ikke overraskende vil en ny løsning ofte føre til øget værdi på flere områder. 3 ud af 4 innovationer skaber flere værdier samtidigt. Innovationer i det offentlige fører hyppigst til kvalitet og medarbejdertilfredshed enten alene eller sammen med effektiviseringer og borgerindflydelse. Hver tredje innovation skaber både kvalitet og effektivitet.

Figur 2.5: En værdi kommer sjældent alene



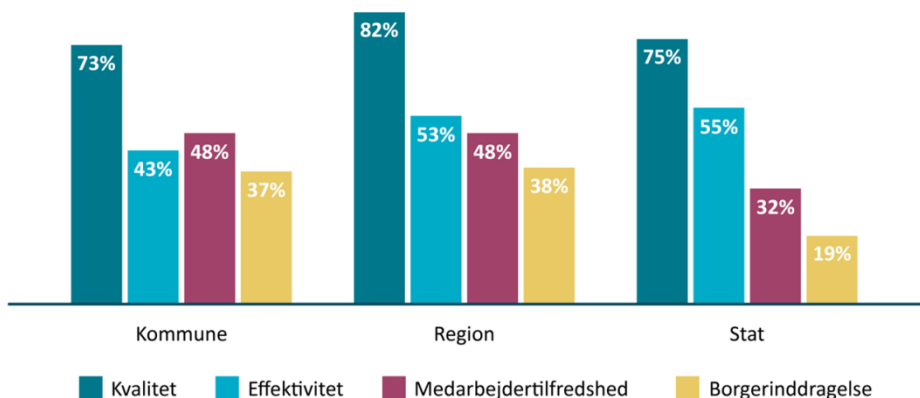
Procentandele af offentlige innovationer, som arbejdspladsen rapporterer, har ført til de angivne værdier fordelt på, om innovationen har ført én eller flere værdityper med sig. De 55 arbejdspladser, der har rapporteret, at de ikke ved, hvilken værdi den seneste innovation har ført til, er udeladt. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2015-2016. Antal observationer = 1.887.

Som eksempel på, at en forbedring sjældent kommer alene, kan nævnes casen "Klagedrevet Innovation", hvor klagehåndtering nytænkes i stat og kommune ud fra 3 hurtige trin: A) borgeren kontaktes direkte, B) borgernes oplevelser deles hurtigt medarbejdere imellem og C) klageren hurtigt får svar. Her består gevinsten af flere typer værdi, når medarbejderne rapporterer mindsket tidsforbrug, og borgerne både oplever bedre service og inddragelse. Du kan læse mere om klagedrevet innovation på:

http://innovationsbarometer.coi.dk/genbrug_og_spred/

Innovationsbarometeret viser da også, at arbejdspladsen langt oftere oplever tilfredse medarbejdere, når der rapporteres øget kvalitet og effektivitet. Sagt på en anden måde går medarbejdertilfredshed og effektivitet hånd i hånd i innovationsarbejdet.

Figur 2.6: Sektorforskelle på værdien af de skabte innovationer



Procentandele af offentlige innovationer, som arbejdspladsen rapporterer, har ført den givne værdi med sig fordelt på kommune, region og stat. Forøget effektivitet sker oftere i staten, end det gør i kommunerne, mens større borgerinddragelse ses oftere på kommunale og regionale arbejdspladser. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2015-2016. Antal observationer = 1.942.

Statslige innovationer fører relativt hyppigere til effektiviseringer, end tilfældet er i kommunerne. Dog er det i begge sektorer tæt på hver anden innovation, der øger effektiviteten. Forøget medarbejdertilfredshed og særligt øget borgerinddragelse ses markant oftere som resultater af innovation i den kommunale og regionale sektor.

Når det gælder borgerindflydelse, ligger en del af forklaringen formentlig i, at borgerne er med til at igangsætte og samarbejde om en signifikant større del af de kommunale og regionale innovationer end af de statslige.

3

MEDARBEJDERNE SPILLER EN NØGLEROLLE I OFFENTLIG INNOVATION

I dette kapitel viser vi at:

- innovation ikke er forbeholdt eksperter. Medarbejdere af alle slags kan bidrage væsentligt i kraft af deres faglighed, kreativitet og konkrete kendskab til arbejdsprocesserne, borgerne og virksomhederne.
- medarbejderne spiller en nøglerolle i 92 pct. af de offentlige innovationer – enten ved at igangsætte (35 pct.) og/eller fremme (89 pct.) innovationerne. Det høje niveau af medarbejderdrevet innovation ses i både kommuner, regioner og stat
- i sjældnere tilfælde (6 pct.) kan medarbejderne opleves at hæmme innovationen.
- når medarbejderne spiller en nøglerolle, er resultaterne oftere bedre kvalitet, borgerinddragelse og medarbejdertilfredshed.
- når innovationskulturen er gunstig, øges chancen for, at medarbejderne bidrager aktivt. Det sker, når organisationskulturen er præget af anerkendelse og villighed til at risikere fejl og lære af dem.

MEDARBEJDERNE SPILLER EN AFGØRENDE ROLLE, NÅR INNOVATION I DEN OFFENTLIGE SEKTOR LYKKES

92 pct. af offentlige innovationer er igangsat eller fremmet af medarbejderne på de offentlige arbejdspladser.



92%

af de offentlige innovationer har **medarbejderne** i en nøglerolle. Konkret ved at medarbejderne ...



Igangsætter



Fremmer

De 92 pct. viser, at medarbejderne er helt centrale, hvis innovationsarbejdet i den offentlige sektor skal lykkes. Men det har ikke altid været en selvfølge. Tidligere var innovationsarbejdet oftest lokaliseret hos topledelsen eller i udviklings- og forskningsafdelinger. De sidste ca. 10 års fokus på medarbejderdrevet innovation i debatten om den offentlige sektor, ser ud til at have båret frugt. 35 pct. af innovationerne i den offentlige sektor bliver igangsat af medarbejderne selv og hele 89 pct. bliver fremmet af medarbejderne.

En mindre del af arbejdspladserne (6 pct.) angiver, at medarbejderne hæmmede den seneste innovation. At der kan være tilfælde, hvor medarbejderne kan komme til at spille en hæmmende rolle overrasker næppe. Innovationer, der er drevet af organisationsforandringer som følge af besparelser og med afskedigelser til følge kan være svære at gå begejstret til. Andre eksempler kan være, når beslutninger fra et centralt sted, for eksempel i form af ny lovgivning eller krav pålægger medarbejderne at udføre opgaver på nye eller ændrede måder, som ikke opleves at harmonere med den enkelte medarbejders faglighed og professioneller normer. At skulle efterleve de folkevalgtes beslutninger er dog naturligvis et vilkår for offentligt ansatte. Men at begejstringen kan variere, bør ikke overraske.

Det er interessant at bemærke, at medarbejderne fremmer innovationer i lige så høj grad i de tilfælde, hvor de ikke selv har igangsat innovationen, som når de har. Det tyder altså på, at et frugtbart medejerskab også kan skabes undervejs i processen.

Vi finder ikke nogen forskelle på, hvilke typer af innovationer, som medarbejdere igangsætter eller nogle større forskelle på medarbejdernes rolle i de forskellige sektorer og fagområder. Kort sagt: Medarbejderne spiller en stor rolle i alle kroge af den innovative offentlige sektor.

BETONRØR, KEMOPUMPER OG KORT

Medarbejderne driver innovationsarbejdet, når en ingeniør i Ikast-Brande Kommune får idéen til at udvikle et nyt særligt permorør i porøs beton, der tillader den stigende mængde regnvand på gaderne i kommunen at sive direkte ned i jorden. Til glæde for både kloaknet, veje og skatteborgere. Det kan også være, når park- og vejmedarbejdere i Billund Kommune udstyres med kort over byen og visitkort til relevante kommunale afdelinger, så de bedre kan lede både borgere og turister godt på vej. Eller når en sygeplejerske er med til at fremme udviklingen af en kemopumpe, der tillader at kræftpatienter at få kemovæske i eget hjem via en transportabel pumpe.

Du kan læse flere eksempler på, hvordan medarbejdere driver offentlig innovation på www.coi.dk/medarbejdernes-ideer.

Du kan også se COI's arketypekort, der præsenterer hvilke roller, som medarbejdere kan spille i arbejdet med innovation på: www.coi.dk/arketyper.

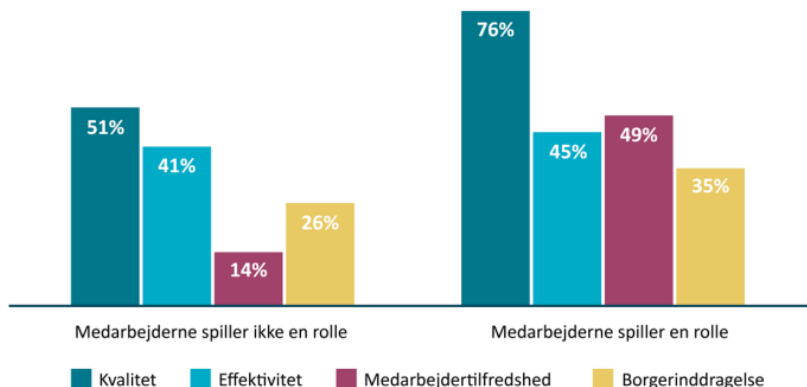
MEDARBEJDERNE ØGER VÆRDIEN AF DEN OFFENTLIGE INNOVATION

Historierne afspejler en offentlig sektor, hvor medarbejdere bidrager til øget værdi for både den enkelte kommune, det enkelte hospital, afdelingen på arbejdspladsen og vigtigst af alt for borgerne, der møder bedre og mere effektive løsninger i dagligdagen.

Det ses også i tallene, der bekræfter, at innovationer, hvor medarbejderne spiller en rolle, i

markant højere grad fører til øget værdi. Når medarbejderne er med medfører innovation i signifikant højere grad kvalitet og borgerinddragelse – uden at det påvirker effektiviteten.

Figur 3.1: Medarbejderne giver højere kvalitet og borgerinddragelse



Procentandele af offentlige innovationer, der har resulteret i øget kvalitet, effektivitet, medarbejdertilfredshed eller borgerinddragelse fordelt på, hvorvidt innovationen er igangsat af eller fremmet af medarbejderne. Der opnås signifikant oftere øget kvalitet, medarbejdertilfredshed og borgerinddragelse, når medarbejderne spiller en rolle. Der er ingen signifikant forskel på graden af effektivitet. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2015-2016. Antal observationer = 1.942.

Af de medarbejderdrevne innovationer giver 76 pct. øget kvalitet og i 35 pct. af tilfældene øget borgerinddragelse. I innovationer, der ikke er medarbejderdrevne er de tilsvarende tal henholdsvis 51 pct. og 26 pct..

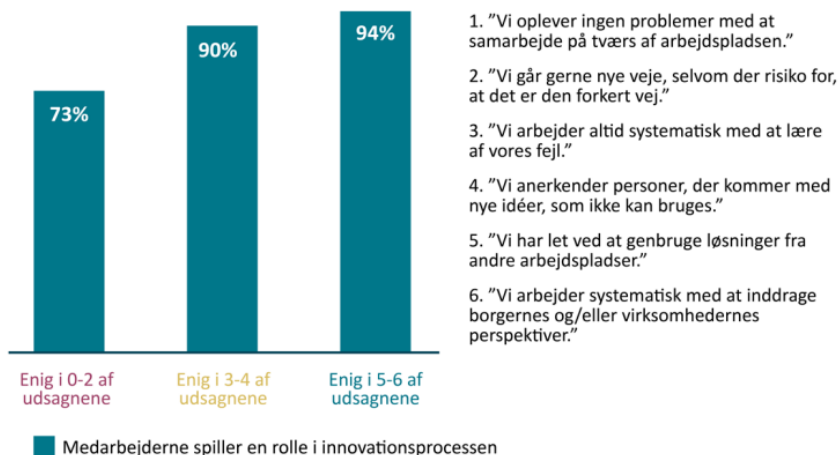
Forskellene vidner om, at medarbejderne ligger inde med værdifuld viden om hverdagens barrierer og løsninger, der i sidste ende kan øge chancen for at få øget kvalitet i opgaveløsningen markant.

ORGANISATIONSKULTUR GIVER INNOVATIVE MEDARBEJDERE

Men hvilke organisatoriske rammer fremmer innovative medarbejdere? I Innovationsbarometeret har de offentlige arbejdspladser vurderet deres organisationskultur og de svar er blevet sammenholdt med rapporteringen af medarbejdernes rolle på den enkelte arbejdsplads. Spørgsmålene kredser om arbejdspladsens tilgang til samarbejde på tværs, risikovillighed, systematisk læring af fejl, genbrug af gode løsninger, anerkendelse af idéer, og systematisk inddragelse af virksomheder og borgeres perspektiver.

Vi finder, at arbejdspladsens organisationskultur har betydning for, hvor stor en andel af deres innovationer, der er medarbejderdrevne. Med andre ord: Jo flere innovationsgunstige forhold, der er til stede i den offentlige organisation, desto hyppigere bidrager medarbejderne til innovation.

Figur 3.2: Flere innovationsgunstige forhold betyder mere medarbejderreven innovation



Procentandele af offentlige innovationer, hvor medarbejderne har spillet en nøglerolle ved enten at igangsætte eller fremme innovationen fordelt på, hvor enige arbejdspladserne er i en række udsagn ang. organisationskulturen. Der er signifikant forskel mellem alle tre søjler. Resultaterne er vægтет op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2015-2016. Antal observationer = 1.942.

Analysen viser, at medarbejderne igangsætter eller fremmer 73 pct. af innovationerne på de arbejdspladser, der kun er enige i 0-2 af udsagnene. Blandt de arbejdspladser, der er enige i 5-6 af udsagnene er resultatet hele 94 pct.

Tallene viser dermed også, at selvom medarbejderne spiller en rolle overalt i den offentlige sektor, så er der en mindre andel af arbejdspladserne, hvor medarbejderne har mindre gunstige forhold for at bidrage positivt til innovationsarbejdet – og det kan gå udover den gevinst, som vi kan se, at medarbejderne kan være med til at skabe.

4

ANDRE VIGTIGE AKTØRER OG RAMMER FOR OFFENTLIG INNOVATION

I dette kapitel viser vi at:

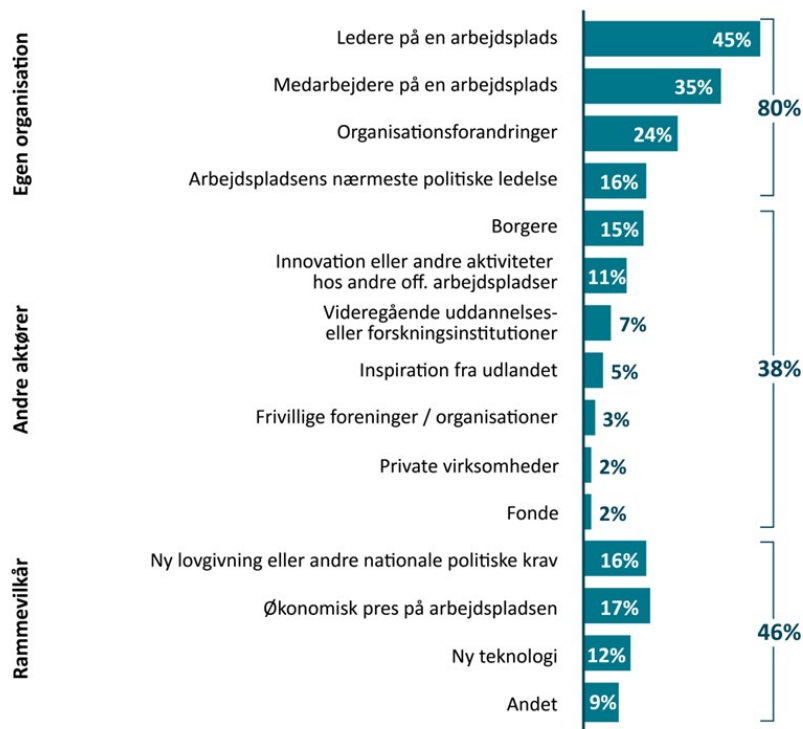
- mange aktører og faktorer kan påvirke, at en idé opstår, udvikles, implementeres og skaber værdi som innovation.
- Oftest er det arbejdspladsens egen politiske ledelse, ledere eller medarbejdere, der igangsætter innovationerne
- medarbejderne (89 pct.) og samarbejde på tværs af arbejdspladsen (85 pct.) er de faktorer, der oftest fremmer innovationerne. Også borgernes indspil og organisationsforandringer er hyppige igangsættere.
- begrænset økonomi er den faktor, der oftest hæmmer innovationerne (36 pct. af tilfældene). I andre (23 pct.) tilfælde virker ressourcepresset dog fremmende.

Mulighederne, tilskyndelserne og initiativerne, der igangsætter en innovation på en offentlig arbejdsplads, kan komme fra mange forskellige aktører og rammevilkår. Tilsvarende kan en lang række forskellige aktører og forhold fremme – eller hæmme – innovationsprocessen undervejs. Og innovationen kan udføres i et væld af samarbejdskonstellationer. Vi ser nu nærmere på, hvilke aktører og faktorer, der hhv. fremmer og igangsætter de konkrete innovationer.

MANGE FAKTORER DRIVER INNOVATION I DET OFFENTLIGE

De enkelte innovationer er ofte igangsat af flere faktorer. Den største igangsætter er egen organisation. Arbejdspladsens medarbejdere, administrative ledere og nærmeste politiske ledelse og organisationsforandringer igangsætter 80 pct. af de offentlige innovationer. Men i op mod halvdelen af tilfældene spiller flere igangsættende faktorer sammen.

Figur 4.1: Innovation begynder oftest i egen organisation



Procentandele af offentlige innovationer, der er igangsat af faktorerne i figuren. Respondenter har markeret op til 3 af de væsentligste faktorer. Spørgsmålet lyder: "Hvem eller hvad førte primært til, at I igangsatte den seneste innovation på din arbejdsplads?". Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2015-2016. Antal observationer = 1.942.

Lederne er med til at igangsætte hver anden innovation. Lederne kan tage initiativ til konkrete løsninger, de kan prioritere ressourcer til innovationsarbejdet, og lederne kan bidrage til at skabe en kultur og nogle rammer, der øger medarbejdernes muligheder for at sætte deres faglighed innovativt i spil.

Det er naturligt, at mange af de gode ideer kommer fra medarbejderne. De står ofte forrest i mødet med borgere, virksomheder og andre offentlige arbejdspladser. Medarbejderne ved derfor både, hvor skoen trykker, og hvornår taget løfter sig.

Initiativet kan naturligvis også komme oppefra – fra de folkevalgte politikere. Som det fremgår af figuren ovenfor er hver sjette innovation (bl.a.) igangsat af arbejdspladsernes nærmeste politiske ledelse, dvs. byrådet for kommunale arbejdspladser, regionsrådet for regionale arbejdspladser samt ministeren for statslige arbejdspladser. Men også borgere, økonomisk pres på arbejdspladsen og lovgivning og nationale krav er hver med til at igangsætte ca. hver sjette innovation.

Det er blot 31 pct. af innovationerne, der alene er igangsat inden for egen organisation.

Figur 4.2: Innovation igangsættes ofte i samspil mellem egen organisation og andre aktører eller rammevilkår

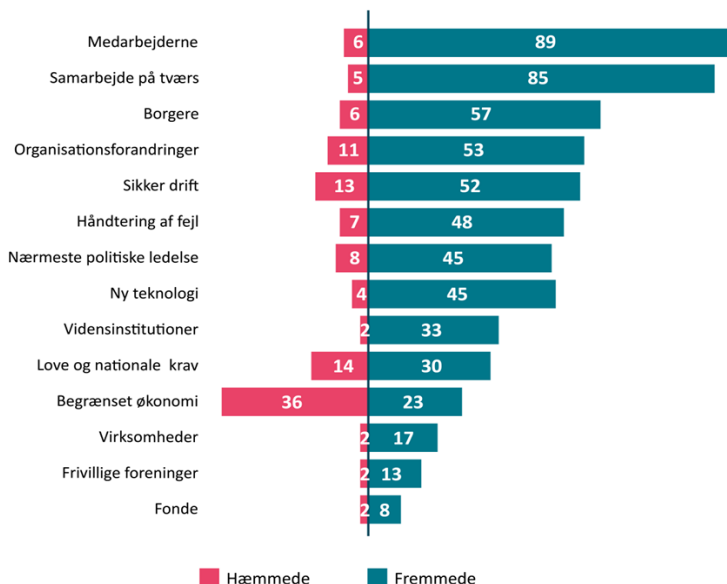
	Egen organisation	Andre aktører	Rammevilkår
31%	✓		
22%	✓		✓
17%	✓	✓	
10%	✓	✓	✓
9%			✓

Procentandele af offentlige innovationer, der er igangsat af faktorerne i figuren. De tre overordnede kategorier henviser til underkategorierne forrige figur. Figuren viser de fem mest hyppige kombinationer af igangsættende faktorer, som tilsammen dækker ca. 90 pct. af alle innovationer. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2015-2016. Antal observationer = 1.942.

Ligesom mange aktører og faktorer kan igangsætte en innovation, kan mange aktører og faktorer påvirke, om og hvordan en idé udvikles, implementeres og skaber værdi, så den føres ud i livet som en innovation.

Figur 4.3 på næste side viser procentandele af offentlige innovationer, hvor de listede faktorer har spillet en enten hæmmende eller fremmende rolle i arbejdet med den seneste innovation.

Figur 4.3: Mange faktorer både fremmer og hæmmer offentlig innovation



Procentandele af offentlige innovationer, hvor de følgende faktorer har spillet en enten hæmmende eller fremmende rolle i den seneste innovation. Kategorierne dækker over: "Den måde, medarbejderne medvirker på", "Den måde vi samarbejder på tværs af arbejdspladsen på", "Den måde borgere medvirker på", "Organisationsforandringer", "Vores fokus på sikker drift", "Den måde, vi håndterer fejl på", "Vores nærmeste politiske ledelse", "Ny teknologi", "Den måde vidensinstitutioner medvirker på", "Love og nationalt fastsatte politiske krav", "Begrænsede økonomiske ressourcer", "Den måde private virksomheder medvirker på", "Den måde frivillige foreninger medvirker på", "Den måde fonde medvirker på". Spørgsmålet lyder: "Tænk konkret på det seneste innovationsarbejde på jeres arbejdsplads: Hvilke faktorer fremmede eller hæmmede innovationsprocessen". Figuren medtager ikke svarkategorierne Ikke-relevant og Ved ikke. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2015-2016. Antal observationer = 1.942.

Faktorerne fremmer innovation i langt de fleste tilfælde. Kun en enkelt faktor – 'Begrænsede økonomiske ressourcer' – skiller sig markant ud ved at hæmme mere end de øvrige faktorer og oftere end faktoren selv fremmer.

To andre forhold skiller sig markant ud i figuren: 'Den måde medarbejderne medvirker på' og 'Den måde, vi samarbejder på tværs af arbejdspladsen på' er begge med til at fremme henholdsvis 89 pct. og 85 pct. af de offentlige innovationer. Det er betydeligt hyppigere end den tredje mest nævnte faktor – borgerne, der dog fremmer hele 57 pct. af de offentlige innovationer.

At samarbejde på tværs betyder meget for innovationsarbejdet bekræftes af det gennemgående tema, som samarbejde har i Innovationsbarometeret. 38 pct. af de offentlige innovationer er igangsat af andre eksterne aktører (se figur 4.1).

COI vil senere offentliggøre analyser på samarbejdstemaet, der bl.a. omhandler samarbejde på tværs i det offentlige og samarbejde med aktører som virksomheder, politikere, vidensinstitutioner, fonde, frivillige og borgere m.fl.

5

SÅDAN HAR VI GJORT

Innovationsbarometeret er en undersøgelse af innovation på offentlige arbejdspladser. Hovedformålet er at inspirere arbejdspladserne i arbejdet med at øge kvaliteten og effektiviteten gennem innovation. Undersøgelsen er fuldt repræsentativ for den offentlige sektor og er gennemført i henhold til de internationale retningslinjer for innovationsstatistik.

Innovationsbarometeret er en officiel statistik, der undersøger omfanget og karakteren af innovation i den offentlige sektor. Den er den første af sin art i verden og er gennemført for første gang i 2014. Anden bølge af Innovationsbarometeret er iværksat i 2016 og knap 5.000 offentlige arbejdspladser modtog et spørgeskema om innovationsarbejdet på arbejdspladsen. Hele 2.363 kommunale, regionale og statslige arbejdspladser deltog i undersøgelsen. Spørgeskemaet er besvaret af lederen på den enkelte arbejdsplads. Det svarer til, at 1 ud af 6 offentlige arbejdspladser er repræsenteret i Innovationsbarometeret.

Innovationsbarometeret er blevet til i et samarbejde mellem Center for Offentlig Innovation og Danmarks Statistik. Det er frivilligt og anonymt at svare på spørgeskemaet.

Innovationsbarometeret er et dansk, offentligt svar på den statistik, som EU- og OECD-landene i en årrække har gennemført. Danmark er det første land, hvor innovation i den offentlige sektor er blevet undersøgt. Norge er netop nu, inspireret af det danske barometer, ved at gennemføre deres version.

Vil du vide mere?

Kontakt:

Ole Bech Lykkebo

Analysechef

obl@coi.dk

61813102

eller

Rikke Gredsted Seidenfaden

Journalist

rgs@coi.dk

61813103

Center for Offentlig Innovation (COI) bidrager som nationalt center til effektivitet og kvalitet i den offentlige sektor ved at understøtte innovation.

Tilmeld dig vores nyhedsbrev på: www.coi.dk

Følg os på LinkedIn og Twitter: @offentligInno

COI CENTER FOR
OFFENTLIG INNOVATION

www.coi.dk

ISBN Elektronisk
978-87-999057-2-0