

**Innovationsledelse i  
den offentlige sektor:  
Praksis og resultater**

**INNOVATIONSLEDELSE I DEN  
OFFENTLIGE SEKTOR: PRAKSIS OG  
RESULTATER**

Publikationen kan frit refereres  
med tydelig kildeangivelse

**COI**

Center for Offentlig Innovation  
Købmagergade 22  
1150 København K  
61 83 31 10  
coi@coi.dk  
www.coi.dk

**Udgivet af**

Center for Offentlig Innovation

**Design**

BGRAPHIC

**ISBN**

978-87-999057-7-5

**Innovationsledelse i  
den offentlige sektor:  
Praksis og resultater**

# INDHOLD

<b>1 Innovationsledelse skaber resultater</b>	<b>5</b>
<b>2 Offentlig innovationsledelse - De syv bud</b>	<b>8</b>
<b>3 BILAG. Hvad er offentlig innovation og hvilken værdi skaber det?</b>	<b>11</b>

# 1

## INNOVATIONSLEDELSE SKABER RESULTATER

*At lede innovation er de senere år blevet en opgave på offentlige lederes opgaveliste på linje med de andre ledelsesopgaver. Hæfter Ledelseskommisionens aktuelle dagsorden sig på den udvikling?*

Ledelseskommisionen er nedsat af regeringen for at understøtte bedre ledelse i den offentlige sektor. Kommisionen afslutter sit arbejde ved udgangen af 2017, og arbejdet skal munde ud i konkrete anbefalinger til, hvordan man fremmer god ledelse og gode vilkår for ledelse i den offentlige sektor.

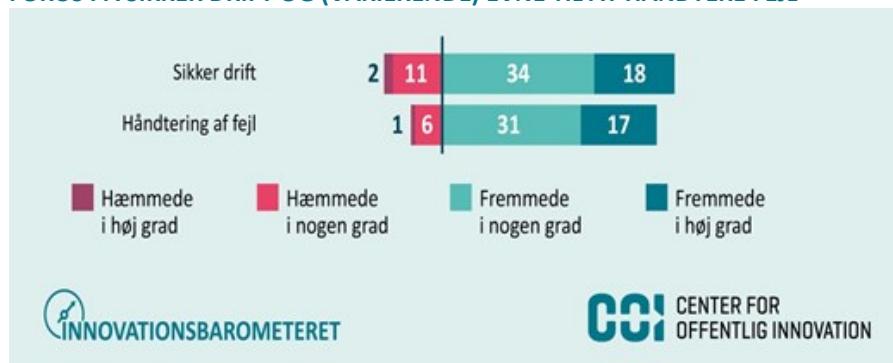
Ledelseskommisionen har med sine 13 teser om offentlig ledelse understreget, at ledere skal turde løbe risici for at skabe fornyelse og innovation. De skal også søge inspiration og læring gennem andres gode eksempler – også på tværs af sektorer og landegrænser samt have blik for samarbejde med borgere, civilsamfund og virksomheder.

Kommisionen ser også et behov for at skabe et ledelsesrum, hvor mindre detaljeret styring giver plads til mere reel ledelse tæt på kerneopgaven. Lederens nærvær og tilgængelighed er vigtig, for derved muliggøres opfyldelsen af fælles behov for at afstemme problemer og udvikle løsninger med hinanden. Her vil der være store muligheder for at udvikle sit personlige lederskab gennem feedback, dialog og refleksion.

### FOKUS PÅ DRIFTEN ER GODT FOR INNOVATION

Ledelseskommisionen har et stærkt fokus på driftsledelse. Det er - måske lidt overraskende - også et godt afsæt for arbejdet med innovation. Innovationsbarometeret, den officielle statistik over offentlig innovation, viser, at innovationer ofte fremmes af fokus på sikker drift. Se Figur 1, der er baseret på svar fra ledere af 2.363 offentlige arbejdspladser. God driftsledelse og succesfuld innovation er ikke hinandens modsætninger.

**FIGUR 1: PROCENTANDELE INNOVATIONER, DER ER HÆMMET ELLER FREMMET AF FOKUS PÅ SIKKER DRIFT OG (VARIERENDE) EVNE TIL AT HÅNDTERE FEJL**



Center for Offentlig Innovation har desuden konstateret et markant skifte i offentlige arbejdspladser arbejder med innovation over de sidste 3-5 år. Innovation gået fra at være noget særligt til at være noget selvfølgeligt, som er relevant for alle ledere og deres medarbejdere. Det er hverdagens initiativer og nyskabelser, der tilsammen bidrager til fornyelse og effektivisering af den offentlige sektor. At arbejde innovativt er i stigende grad blevet en del af driften. Det fører til et fokus på innovation mere som kultur og arbejdstilgang end som metoder. OECD kalder i 2017 innovation i den offentlige sektor for *The New Normal*.

Ledelse har stadig større betydning for, i hvilken grad innovation faktisk forankres, både ved opbygningen af en innovationskultur og i form af implementering af konkrete processer, produkter og services, der skaber værdi. Der er derfor behov for en stadig styrkelse af lederne og medarbejdernes evne til at samarbejde på tværs - ud over egen faglighed, organisation og sektor. Det er her, innovationspotentialet er størst.

## MEDARBEJDERNE HAR EN NØGLEROLLE

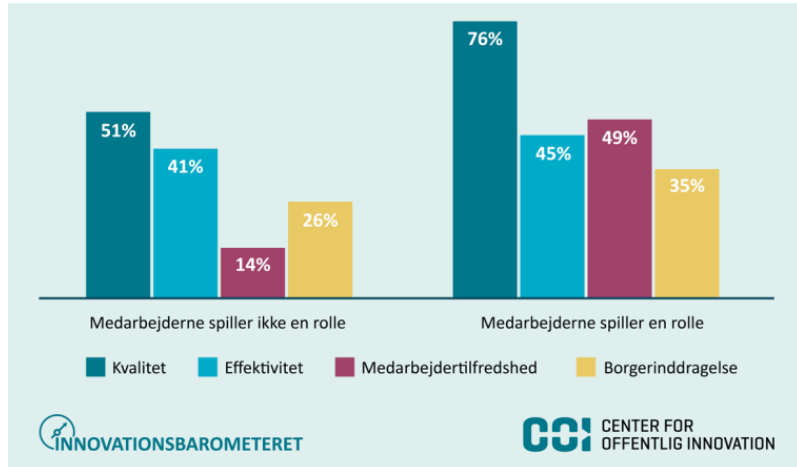
Det er lederne i driften, der for alvor har kompetencerne til og ansvaret for at omsætte politikernes og direktørernes strategier til forandringer af reel værdi for borgerne. Derfor giver det god mening, at den væsentligste kompetenceudvikling sker i driftsledelsen. Det er også driftslederne, der kan skabe rum og opfange det potentiale for nye og innovative opgaveløsninger, som kommer fra medarbejderne og borgerne.

Medarbejderne spiller nemlig en nøglerolle i udvikling af opgaveløsningen. Deres førstehåndsviden om kerneopgaven er vigtig, både når der skal peges på de vigtigste problemer, og når der skal findes ideer til løsninger. Samtidig er frontmedarbejdernes medvirken nødvendig for at kunne afprøve og justere, hvordan en ny ide bedst omsættes i praksis til gavn for borgerne. Det er afgørende, at lederne er i tæt dialog med medarbejderne og mobiliserer den faglige og praksisfunderede viden, medarbejderne besidder og udvikler.

## MEDARBEJDERDREVEN INNOVATION SKABER EFFEKT

Medarbejderne er i 92 pct. af innovationerne med til at igangsætte og/eller fremme innovationerne, hvilket øger chancen bl.a. for bedre kvalitet og borgerinddragelse. Se Figur 2.

**FIGUR 2: MEDARBEJDERDREVEN INNOVATION FØRER OFTERE TIL ØGET KVALITET, MEDARBEJDERTILFREDSHED OG BORGERINDDRAGELSE**



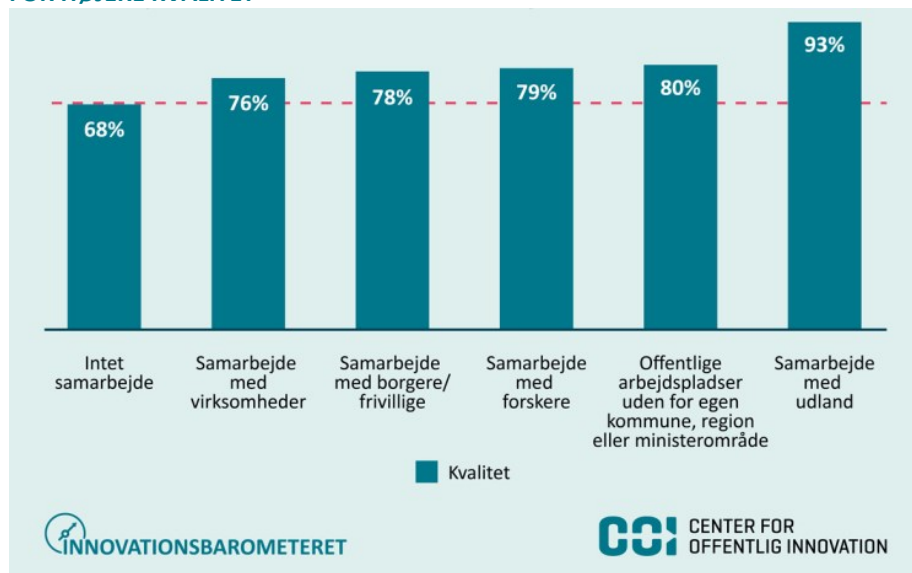
Analyserne viser samtidig, at god ledelse fremmer de effektfulde, medarbejderdrevne innovationer. Disse innovationer realiseres kort og godt oftere på arbejdspladser præget af godt samarbejde på tværs; systematisk inddragelse af borgere og virksomheder; vilje til at begå fejl og evne til at lære af dem samt anerkendelse nye idéer. Med andre ord: Det har effekt, når ledelsen lykkes med at skabe en innovationsfremmende arbejdskultur.

Ledelseskommisionens ærinde med udvidelse af både ledelsestænkningen og ledelsesrummet er således både særdeles velanbragt og overordentligt aktuelt, når vi taler offentlig innovation. Og vil vække genklang på statslige, regionale, kommunale arbejdspladser over hele landet.

## TVÆRGÅENDE INNOVATIONSSAMARBEJDE HAR STOR VÆRDI

For at få succes med at lede innovation i offentlige organisationer skal man også kunne samarbejde med ledelsen i andre organisationer. Effektfulde løsninger findes ofte ikke i én silo, men i samarbejde på tværs.

**FIGUR 3: EKSTERNT SAMARBEJDE OM INNOVATION ØGER SANDSYNLIGHEDEN FOR HØJERE KVALITET**



Innovationsbarometeret dokumenterer, at eksterne innovationssamarbejder oftere giver højere kvalitet. Det gælder alle former for eksternt samarbejde, herunder i høj grad også tværoffentligt og internationalt samarbejde. Se Figur 3. Højere succesrate i samarbejdsdrevne innovationer er givet én af årsagerne til, at 79 pct. af alle offentlige innovationer sker i samarbejde med en eller flere eksterne parter. Tilmed samarbejdes der ofte i samme innovation med flere typer af eksterne aktører.

I nogle samarbejdskonstellationer skabes desuden oftere højere effektivitet og bedre borgerinddragelse (ikke vist i Figur 3). Sagt kort: Innovationsledelse på tværs af sektorer skaber resultater. I det følgende vender vi os derfor mod praksis: Hvordan gør man?

## 2

# OFFENTLIG INNOVATIONSLEDELSE - DE SYV BUD

Hvad vil det da sige at lede innovation i kommuner, regioner og staten i Danmark anno 2017? Hvilke ledelsesmæssige greb skal der til for at få succes med at lede innovation i praksis?

Center for Offentlig Innovation har spurgt en række offentlige ledere med tung erfaring i innovationsledelse om deres analyser og forslag. Et første svar er, at offentlig innovationsledelse kalder på stærke ledelseskompetencer på nogle andre felter end anden offentlig ledelse.

I alt er der samlet syv bud på veje til virkningsfuld offentlig innovationsledelse. Se Figur 4 og uddybningen i det følgende.

### FIGUR 4: OFFENTLIG INNOVATIONSLEDELSE – DE SYV BUD

1. Innovation kræver særlige ledelseskompetencer
2. Skab klare og frie rammer
3. Hold fast i processen for at skabe nyt
4. Hav mod til at være på tværs – og spil de andre gode
5. Gå selv de ekstra skridt
6. Få det nye til at leve og lad det gamle dø
7. Spred de gode løsninger

*Kilde: COI og Netværk for Offentlige Innovationschefer, 2017*



## **1. Innovation kræver særlige ledelseskompetencer**

Innovationsledelse er ikke kun for innovationschefer, men det kalder på stærke ledelseskompetencer på nogle andre felter end anden offentlig ledelse. Først og fremmest er det nødvendigt med kompetence og træning i at udtænke, lede og facilitere processer, skabe overblik og trække på en bred vifte af formidlingsformer. Innovationsledelse udspiller sig i et stort spændingsfelt fra konkret praksis til helhed med højt abstraktionsniveau. Det fordrer en veludviklet evne til at skifte perspektiv – fra delelement til samlet løsning, fra borgere til topledelse, fra det afgrænsede eksperiment til fuld skala og tilbage igen.

## **2. Skab klare og frie rammer**

Klare rammer, mål og forventninger er en del af fundamentet i al ledelse. Men ledelse af en innovationsproces er ikke mulig ud fra en detaljeret plan, man har lavet på forhånd. Derfor er opgaven i højere grad her at skabe gode rammer for den kreative udfoldelse og så at understøtte arbejdet undervejs.

## **3. Hold fast i processen for at skabe nyt**

At lede innovation indebærer at holde stædigt fast i den valgte innovationsproces og tro på, at det lykkes, også når det ikke helt går som planlagt. Det fordrer evnen til at justere plan, proces og løsning, efterhånden som man bliver klogere. Processen er garanteret for, at vejen ud af uvisheden findes, og processens vogter er innovationschefen, som ikke ryster på hånden, når der er modstand og tvivl.

## **4. Hav mod til at være på tværs – og spil de andre gode**

For at få succes med at lede innovation i offentlige organisationer skal man turde og kunne udfordre den politiske og administrative topledelse både i sin egen og i andre organisationer. Tværgående samarbejder om at løse komplekse problemer møder mange udfordringer: De ledere og medarbejdere, der er synlige 'hjemme' bliver belønnet; økonomiske incitamenter modarbejder ofte nye samarbejder; investeringer sker ét sted, mens afkastet måske realiseres et andet. Et insisterende fokus på slutbrugere (borgerne og frontmedarbejderne) kan oftest mobilisere fællesinteressen frem for egeninteressen. Men det kræver mod at være på tværs, for strukturerne understøtter sjældent de grænsekrydsende innovationssamarbejder.

## **5. Gå selv de ekstra skridt**

I arbejdet med innovation er der mange 'første gang'. For at absorbere den utryghed og følelse af inkompetence, det kan give, og støtte dem, der skal opnå succes med det nye, er det ofte nødvendigt at give delelementer i arbejdet langt mere ledelsesmæssig opmærksomhed, end man normalt ville gøre, og at være med til at løse praktiske opgaver. Som leder skal man skabe en kultur, hvor fejl er unikke muligheder for at lære og en helt naturlig del af det at betræde nyt land og indføre nye måder at arbejde på.

## **6. Få det nye til at leve og lad det gamle dø**

Implementering af nye løsninger kræver mere ledelsesmæssig opmærksomhed, end ledere er vant til, hvis det skal føre frem til de ønskede resultater. Særligt ændring af adfærd kræver et stort ledelsesmæssigt fokus. Man skal insistere på, at aktørerne aflærer den gamle praksis og træner den nye, så det ikke længere er muligt eller attraktivt at arbejde på den gamle måde.

At følge meningsfuldt op på værdien af nye løsninger er en central ledelsesopgave, der kræver kreativitet, tæt dialog med mange aktører og et solidt kendskab til både kvalitative og kvantitative metoder.

## **7. Spred de gode løsninger**

En offentlig innovationsleder skal skabe fornemmelsen af 'et større vi' ved at fastholde, at de innovative løsninger er noget, der skal laves til mange. De gode erfaringer skal deles, og løsningerne skaleres og spredes, så de kommer mange til gavn. Vi kan stå på skuldrene af andres arbejde, og spare skatte kroner.

Når innovationsledelse lykkes, giver det en stor oplevelse af mening og fællesskab mellem dem, som har deltaget i udviklingen af løsningen, og dem, som tager den til sig.

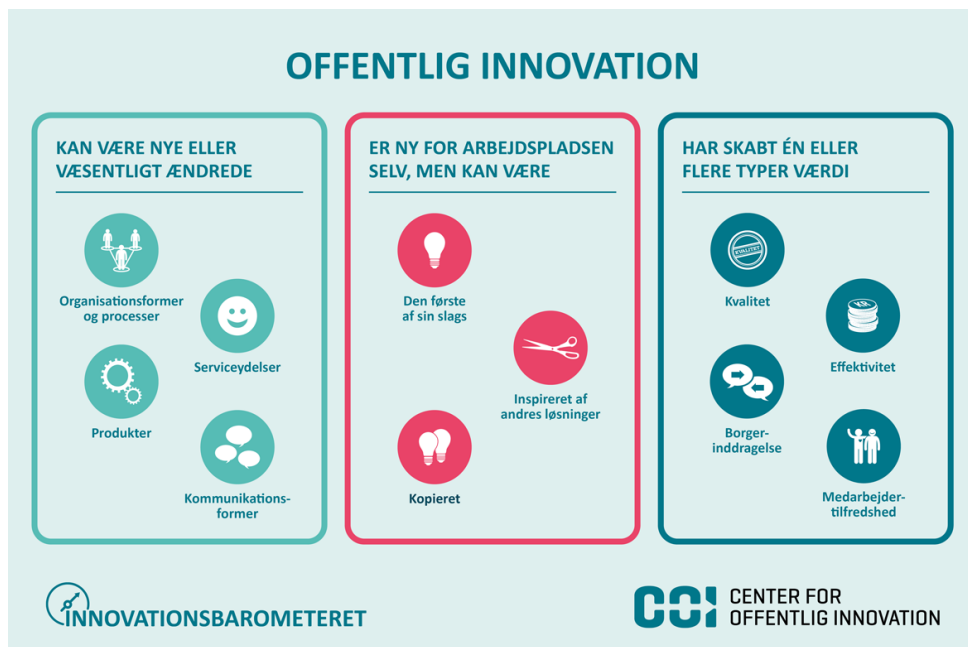
# 3

## BILAG. HVAD ER OFFENTLIG INNOVATION OG HVILKEN VÆRDI SKABER DET?

I dette bilag viser vi, hvordan innovation er defineret i Innovationsbarometerundersøgelsen, hvor ofte de offentlige arbejdspladser er innovative, hvad innovationen består af samt hvilke typer værdi, som innovationerne skaber.

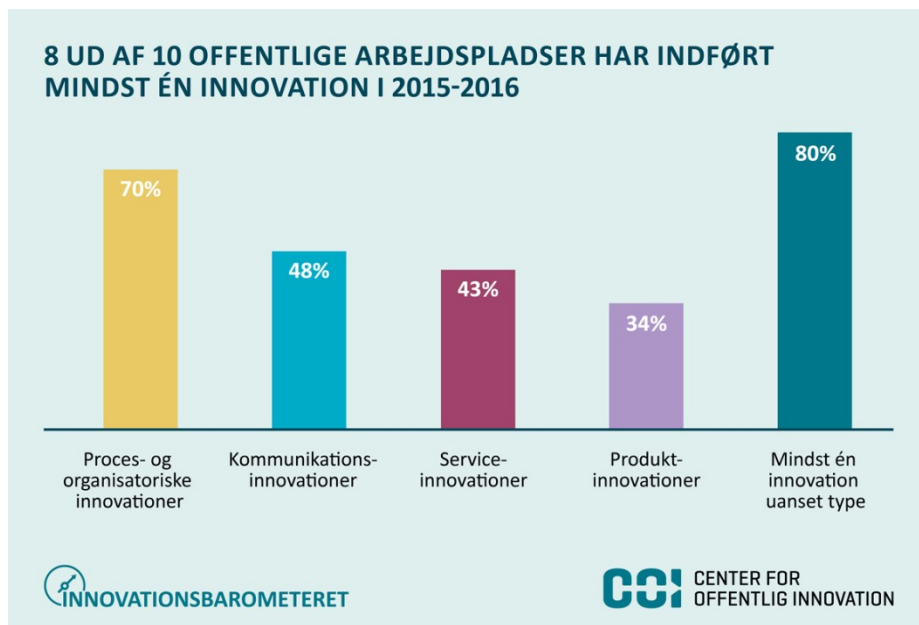
### HVAD ER OFFENTLIG INNOVATION?

I Innovationsbarometeret har COI og Danmarks Statistik 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:



## DEN OFFENTLIGE SEKTOR ER INNOVATIV

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:



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.

Ofte består den konkrete innovation af 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.

På [www.coi.dk/innovationsbarometer](http://www.coi.dk/innovationsbarometer) har COI samlet 40 eksempler på konkrete innovationer, der gennemført på kommunale regionale eller statslige arbejdspladser.

## INNOVATIONER FØRER TIL FLERE FORMER FOR VÆRDI

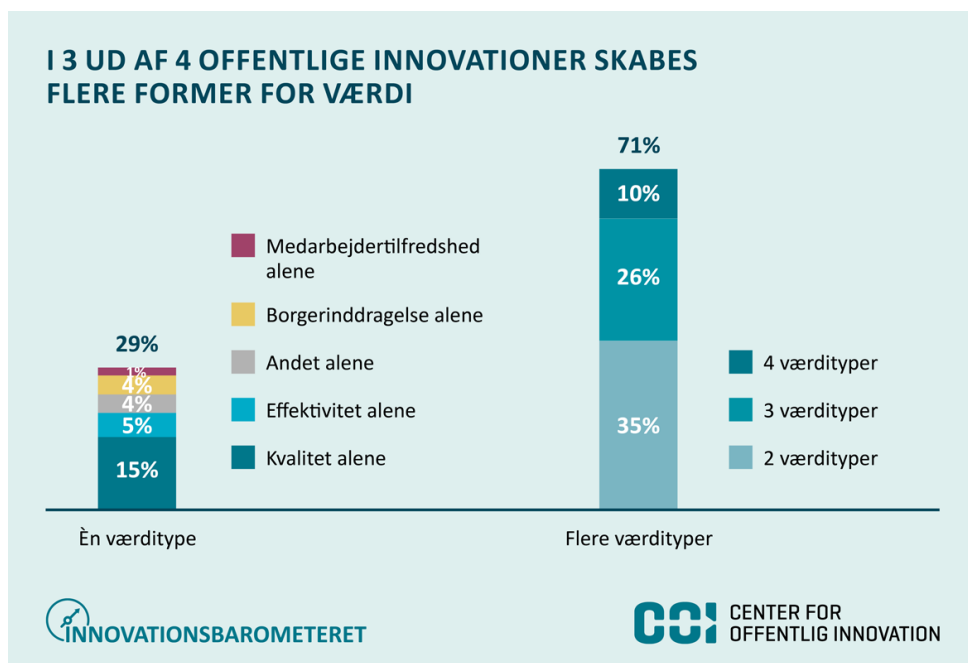
Et nyt tiltag skal skabe værdi for at fortjene betegnelsen innovation. Derfor baserer Innovationsbarometeret sig på innovationer, der har rejst hele vejen fra idé til praksis og implementering. Det er kort sagt de innovationer, der ikke blot er forsøgt som et tiltag, men også er lykkedes og sat i drift.

De innovative offentlige arbejdspladser er i undersøgelsen bedt om at beskrive deres seneste konkrete innovation og at angive, hvilken form for værdi, arbejdspladsen har skabt med innovationen. Arbejdspladserne har kunnet angive fire forskellige opnåede værdier: Kvalitet, effektivitet, medarbejdertilfredshed og borgerinddragelse.

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 bedre borgerinddragelse med sig.

Ikke overraskende vil en ny løsning ofte føre til øget værdi på flere områder. Tre ud af fire innovationer skaber flere værdier samtidigt.

Eksempelvis fører hver tredje innovation til både bedre kvalitet og højere effektivitet.



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.





