

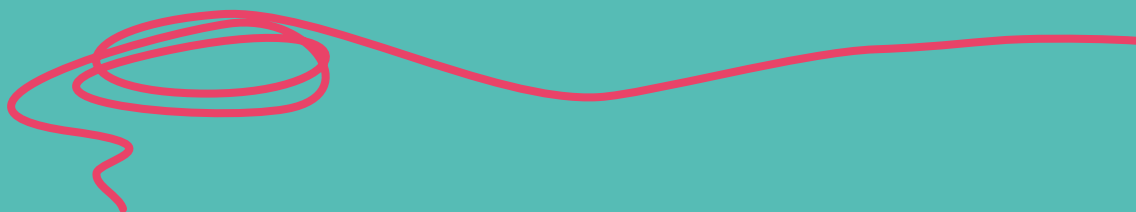
NYT SAMMEN BEDRE

En håndbog om innovative samarbejder
i den offentlige sektor





Følg den røde tråd



NYT SAMMEN BEDRE

En håndbog om innovative samarbejder
i den offentlige sektor

Ole Bech Lykkebo, Niels Jakobsen og Paul Sauer

Innovationsbarometeret:

NYT SAMMEN BEDRE

En håndbog om innovative samarbejder i den offentlige sektor

© 2018 Center for Offentlig Innovation
og Dansk Psykologisk Forlag A/S

Bogens aktørkapitler er skrevet med medvirken af

Lene Krogh Jeppesen (kapitel 5.1, 5.2, 5.7 og 5.8)

Majken Præstbro (kapitel 5.3 og 5.6)

Lotte Rømer Grove (kapitel 5.4 og 5.5)

Dataanalyse

Tinne Steffensen

Design og tilrettelæggelse

BGRAPHIC og Niels Jakobsen

Blæksprutte

Didde Jensen

Foto

Nils Lund Pedersen

1. udgave, 1. oplag 2018

ISBN 978-87-7158-683-1

Tryk

OnPrint

Printed in Denmark 2018

Alle rettigheder forbeholdes. Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner eller virksomheder, der har indgået aftale med Copydan Tekst & Node, og kun inden for de rammer, der er nævnt i aftalen. Undtaget herfra er korte uddrag til brug i anmeldelser.



Ole Bech Lykkebo

Cand.scient.pol. Analysechef i Center for Offentlig Innovation. Forfatter til den første bog om Innovationsbarometeret (2016). Ole har arbejdet med innovation, analyser og kommunikation i både den offentlige og den private sektor.



Niels Jakobsen

Cand. mag i samfundsfag og kunsthistorie. Innovationskonsulent i Center for Offentlig Innovation. Niels har gennem flere år arbejdet med tværsektoriel innovation i Københavns Kommune med konkrete samarbejder på tværs af to forvaltninger.



Paul Sauer

Journalist. Kommunikationsopgavernes ankermand i Center for Offentlig Innovation. Paul har en baggrund som freelancejournalist og har bl.a. skrevet for Jyllands-Posten, Kristeligt Dagblad og Fagbladet 3F.

Om Center for Offentlig Innovation

Center for Offentlig Innovation (COI) er et nationalt center, der understøtter øget kvalitet og effektivitet i den offentlige sektor gennem innovation. COI samarbejder med innovationsaktive medarbejdere, ledere og politikere på kommunale, regionale og statslige arbejdspladser i hele landet. COI blev etableret af parterne på det offentlige arbejdsmarked i 2014 og er tværoffentligt finansieret via økonomiaftalerne mellem regeringen, KL og Danske Regioner.

COI hjælper med at sprede gode løsninger mellem offentlige arbejdspladser. Kommunale, regionale og statslige arbejdspladser udvikler mange innovative løsninger, men nogle af løsningerne forankres og skaleres ikke tilstrækkeligt i egen organisation og spredes ikke systematisk til andre. For at gøre det nemmere at sprede de gode løsninger og erfaringer har COI udviklet *Spredningsguiden*: coi.dk/spredningsguiden

Center for Offentlig Innovation har også skabt *Innovationspraktikken* for at gøre det lettere for offentlige arbejdspladser at lære af hinanden. Gennem ordningen tilbydes offentlige arbejdspladser som praktikvært at få et 2-5 dages arbejdsbesøg af en leder eller medarbejder fra et andet sted i den offentlige sektor. På den måde skabes nye relationer mellem offentlige arbejdspladser, så viden og erfaringer hurtigere kan udveksles. Innovationspraktikken finder sted hvert år i uge 37 eller efter behov: coi.dk/ipraktik.

COI hjælper offentlige arbejdspladser med at styrke kapaciteten til at *evaluere innovative tiltag*. Ambitionen er, at flere evaluerer deres innovative tiltag, og at opgaven med evaluering bliver enklere og mere attraktiv. Evaluering hjælper med at formidle innovationens værdi til beslutningstagere, kolleger, samarbejdspartnere og borgere, og evaluering styrker derfor mulighederne for spredning af innovationerne. COI har udviklet en *grønspættebog*, der indgår i et *evalueringskit*: coi.dk/evaluering

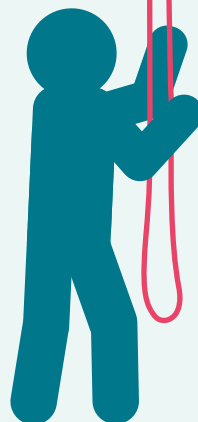
COI driver *netværk* med det formål at dele viden og erfaringer og sprede innovation i den offentlige sektor: coi.dk/netvaerk

Sammen med Danmarks Statistik har COI udviklet *Innovationsbarometeret*, der er en officiel statistik over innovation i den offentlige sektor. Statistikken er den første af sin art i verden og udkom første gang i 2015. Formålet er at inspirere til innovationsarbejdet og skabe et fælles vidensgrundlag, der kan kvalificere beslutninger om den offentlige sektors udvikling. Denne håndbog udspringer netop af de seneste tal fra Innovationsbarometeret.

Tilmeld dig nyhedsmailen og få nyheder om disse og andre af COI's aktiviteter og om offentlig innovation i ind- og udland: coi.dk/nyhedsbrev

Indhold

Forord	10
Indledning og læseguide	12
1 Den offentlige sektor er innovativ og skaber værdi	14
2 Offentlig innovation drives af mange kræfter	33
3 Offentlig innovation skabes i samarbejde	40
4 Samarbejde som strategi	50
5 Samarbejde om offentlig innovation med ...	64
5.1 Andre offentlige arbejdspladser inden for samme kommune, region eller ministerområde	66
5.2 Offentlige arbejdspladser uden for samme kommune, region eller ministerområde	88
5.3 Private virksomheder	112
5.4 Borgere	140
5.5 Frivillige foreninger	166
5.6 Vidensinstitutioner	190
5.7 Fonde	216
5.8 Udlandet	236



6	Sådan har vi gjort	256
7	Bidragssydere	264
8	Figuroversigt	268
9	Litteraturliste	272

Vis flaget og del dit samarbejde på sociale medier #nytsammenbedre

Se bagerst i bogen



Forord

Hvem kender ikke en håndværkerhistorie eller to? Farverige fortællinger om håndværkere, der går i vejen for hinanden og hverken holder orden eller ord. Historierne er god underholdning ved middagsbordet. Men så heller ikke meget mere. Anekdoterne er f.eks. et helt skævt grundlag at træffe beslutninger på. Både når et ungt menneske skal vælge en håndværksuddannelse, når en håndværksvirksomhed skal udvikle sig, og når politikere skal tilrettelægge erhvervs politik.

Da Center for Offentlig Innovation (COI) blev etableret i 2014, kunne man ved middagsborde også høre vittige tunger bemærke, at det da vist var en selvmodsigelse. Nogle havde haft oplevelser med en meget lidt innovativ offentlig sektor, og andre havde desuden en fætter, der havde prøvet det samme.

Stillet over for denne anekdotiske bevisførelse gik COI sammen med Danmarks Statistik i gang med at skille myter fra realiteter, så udviklingsorienterede offentlige medarbejdere, ledere og politikere ville få et lidt bedre grundlag for at løse de reelle problemer, der var så rigeligt af.

Resultatet – Innovationsbarometeret – kom for første gang i bogform i 2016, hvor Danmark blev det første land i verden med et offentligt svar på den statistik, som EU- og OECD-landene gennem flere årtier har udarbejdet over innovation i den private sektor. Resultaterne har siden inspireret både Norge, Sverige, Finland og Island til at igangsætte arbejdet med at gennemføre egne innovationsbarometre. I Norge er de første resultater allerede blevet offentliggjort af KS – de norske kommuners forening. Vi bringer med tak mange af de norske indsigter i denne bog.

Nyt i denne udgave er også langt flere indsigter i den afgørende rolle, som eksterne samarbejdspartnere spiller i den offentlige sektors innovationsprocesser. Fire ud af fem offentlige innovationer sker i samarbejde med en eller flere aktører uden for den offentlige arbejdsplads. Resultatet er oftere højere kvalitet og større effektivitet. Til glæde og gavn for de borgere og virksomheder, den offentlige sektor er sat i verden for at betjene.

Bogen er i sig selv et resultat af mange samarbejder. Tæt ved 100 praktikere og eksperter i og omkring den offentlige sektor har bidraget. Alle skal hermed takkes for den åbenhed, idérigdom og generøse rådgivning, som har givet både forfatterne og det team af medarbejdere i COI, der har medvirket, en uvurderlig hjælp til tolkningen af de mange analyseresultater.

Du finder gode råd og konkrete eksempler fra praktikerne og eksperterne i alle bogens afsnit. Ved at give alle disse mange indsigter ansigter i bogen, håber vi, at du får lyst til at spejle din hverdag i deres – hvad enten du er offentligt ansat, folkevalgt eller en af de mange private samarbejdspartnere, den offentlige innovation nyder godt af.

Er der noget som undrer, mangler, tirrer eller slår hovedet på sømmet? Så hører vi meget gerne fra dig. Samarbejdet om en mere innovativ offentlig sektor fortsætter...

God arbejdslyst!

Pia Gjellerup
Centerleder

Indledning og læseguide

Allerførst: Tusind tak for din nysgerrighed. Hvis du har taget denne bog i hånden, fordi du gerne vil vide noget om, hvordan det offentlige skaber værdi for borgerne ved hjælp af innovative samarbejder – så er vores drøm gået i opfyldelse. Hvis du har bogen i hånden, fordi du allerede har samarbejdet om noget nyt og værdifuldt, men er nysgerrig efter at finde ud af, hvordan andre gør – så er vores drøm gået i opfyldelse endnu engang. Hvis du har bogen i hånden, fordi du gerne vil skabe noget nyt og har en idé om, at det nye bliver bedre, hvis du arbejder sammen med andre – så er vores drøm gået i opfyldelse alle gode gange tre.

79 procent af de offentlige innovationer sker i samarbejde. Samarbejde om offentlig innovation medfører oftere højere kvalitet og større effektivitet. Derfor har vi forsøgt at skræddersy en håndbog til dig, der enten allerede er i fuld gang med innovative samarbejder eller går og overvejer at samarbejde med andre om en ny innovativ løsning på en udfordring, der skal løses lige der, hvor du er. Eller til dig, som gerne vil have et systematisk overblik over samarbejds mønstrene i det offentlige innovationslandskab, så dine beslutninger rammer plet.

Overblikket finder du i håndbogens første del (kapitel 1 til 4). Her præsenterer vi Innovationsbarometerets seneste fund. Kort fortalt viser de nye resultater, at mange offentlige arbejdspladser er innovative. Det øger kvaliteten, hæver effektiviteten, styrker borgerinddragelsen og forbedrer medarbejdertilfredsheden. Resultaterne viser også, at en meget lang række forskellige aktører er med til at igangsætte og samarbejde om innovationerne. Samt at mange kommuner, regioner og ministerier arbejder strategisk med at styrke innovationssamarbejdet. I kapitlerne finder du en række cases, eksempler og citater fra praktikere, der sætter de nye data ind i en konkret sammenhæng.

I bogens anden del (kapitel 5) er der fokus på samarbejde med forskellige konkrete aktører. Vi har delt kapitlet op i otte underkapitler – aktørkapitler – der tager udgangspunkt i de otte forskellige typer af samarbejde, der kan være relevante, når vi taler om offentlig innovation: samarbejde med andre offentlige arbejdspladser inden for samme kommune, region eller ministerområde, samarbejde med andre offentlige arbejdspladser uden for samme kommune, region eller ministerområde, samarbejde med private virksomheder, samarbejde med borgere, samarbejde med frivillige foreninger, samarbejde med vidensinstitutioner, samarbejde med fonde og samarbejde med udlandet.

Hvert aktørkapitel rummer relevante cases og eksempler, praktikercitater og henvisninger til nyttige værktøjer, som kan være gode at bruge i lige netop den samarbejdsform. Vi runder desuden hvert aktørkapitel af med en sammenligning mellem danske og norske Innovationsbarometer-tal. Du får også et ekspertbidrag, hvor en person, der ved meget om lige præcis den samarbejdsform – fordi vedkommende enten har forsket i den eller har stor praktisk erfaring med den – kommer med gode råd og indsigter. Alt sammen for at give dig og os så meget konkret brugbar viden og så mange perspektiver som muligt.

Spejd efter farverne, og dyk ned

Dette er en håndbog. Det gode er derfor, at du ikke behøver at læse bogen fra ende til anden. Faktisk kan du læse den hulter til bulter og med dit eget fokus for øje. For at gøre det hurtigt og nemt at dykke ned i de konkrete afsnit, der interesserer dig, har vi udstyret hvert aktørkapitel med en farvekode. Er det f.eks. innovative samarbejder med borgere, du vil læse om, er det den postkasserøde farve, du skal spejle efter.

Vi har også spurgt alle de involverede, om vi måtte give dig deres telefonnummer og mailadresse, så du kan kontakte dem og spørge mere ind til netop deres viden, hvis du får brug for den i dit videre arbejde. Det har de alle sammen sagt ja til. Du må endelig hilse fra os, når du ringer til dem.

Og hvorfor er der så brug for en håndbog i innovativt samarbejde?

Fordi innovationssamarbejde virker, men ikke er let. Det viser både dataanalyserne og de mange praktikeres erfaringer. Derfor er der brug for både et praktisk råd, når det sortner, og beslutningstagernes opbakning til at fortsætte, indtil det lysner.

Den offentlige sektor er innovativ. Og den offentlige sektor samarbejder på livet løs. Eksemplerne er talrige. Håbet er, at der med denne håndbog – lidt nemmere – kan komme mange flere til.

1 Den offentlige sektor er innovativ og skaber værdi



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.

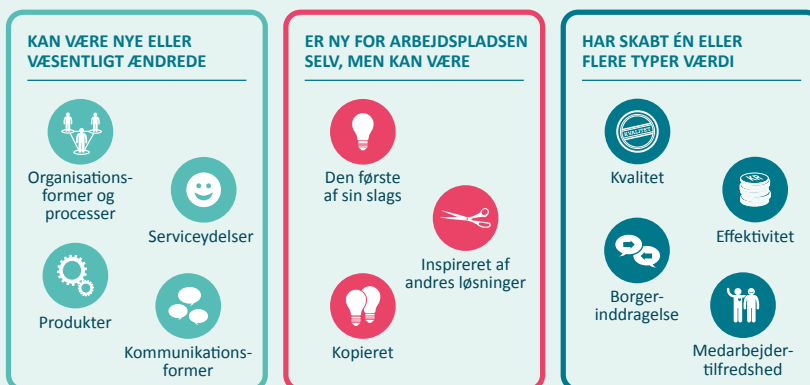
Det viser denne 2. udgave af Innovationsbarometeret, som talmaterialet i den bog, du nu sidder med, er bygget på. Undersøgelsen er fuldt repræsentativ for den offentlige sektor og er gennemført i henhold til de internationale retningslinjer for innovationsstatistik i et samarbejde mellem Danmarks Statistik og Center for Offentlig Innovation. Spørgeskemaet er besvaret af 2.362 offentlige arbejdspladser – dvs. hver sjette af samtlige offentlige arbejdspladser.

Hvad er offentlig innovation?

I Innovationsbarometeret har vi spurgt offentlige arbejdspladser, om de har indført innovation i perioden 2015-2016. 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 den må gerne være udviklet af andre. Derimod er det et krav, at innovationen har skabt værdi.

FIGUR 1.1

Definition af offentlig innovation

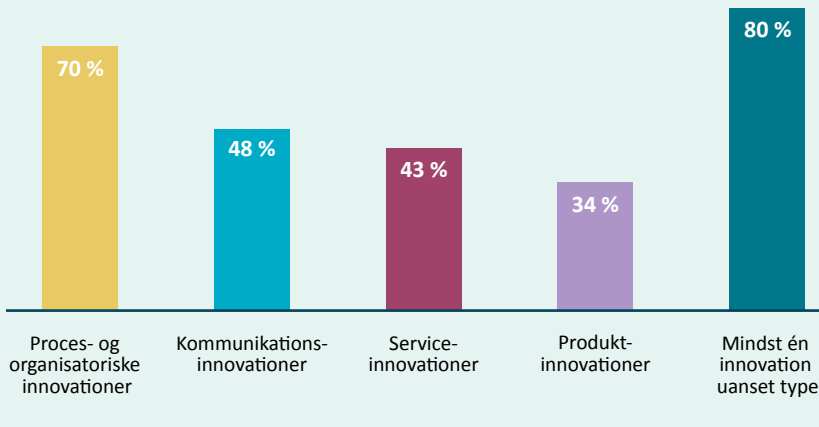


Fire ud af fem offentlige arbejdspladser er innovative

80 procent af arbejdspladserne svarer, at de har indført mindst én innovation i perioden 2015-2016. Den samme arbejdsplads kan udmærket have indført flere innovationer i perioden. Udbredelsen af offentlig innovation er nogenlunde det samme niveau, som vi så i den første udgave af Innovationsbarometeret, hvor 86 procent af de offentlige arbejdspladser havde indført en eller flere innovationer i perioden 2013-14.

FIGUR 1.2

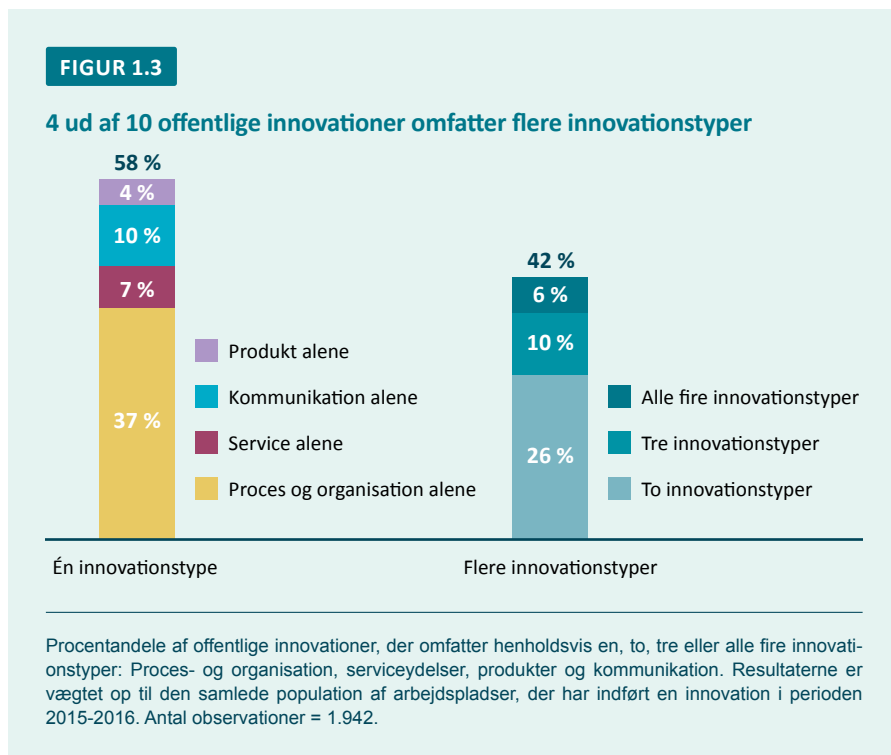
4 ud af 5 offentlige arbejdspladser har indført mindst én innovation



Procentandele af offentlige arbejdspladser, der har indført en proces- eller organisatorisk innovation, serviceinnovation, kommunikationsinnovation, produktinnovation eller én innovation, uanset type, i perioden 2015-2016. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation i perioden 2015-2016. Antal observationer = 2.362.

Nye processer og organisationsformer er den hyppigste form for innovation, når vi alene ser på udbredelsen af de forskellige innovationstyper. 70 procent af de offentlige arbejdspladser har indført denne form for innovation. Dernæst følger kommunikationsinnovationer og serviceinnovationer, som knap hver anden offentlige arbejdsplads har indført. Endelig har hver tredje arbejdsplads indført produktinnovationer.

En konkret innovation kan i nogle tilfælde omfatte flere innovationstyper. I alt 42 procent af innovationerne består af kombinationer af flere innovationstyper. Når vi ser på de konkrete innovationer, der rummer flere typer, er der typisk tale om to innovationstyper på én gang. Tre og fire innovationstyper på én gang forekommer sjældnere.



Som figur 1.3 viser, er det sjældent (4 procent), at produktinnovationer står alene. Det kan skyldes, at introduktionen af et nyt produkt ofte også kræver væsentlige ændringer i de bagvedliggende organisatoriske processer. Det er f.eks. tilfældet i Aabenraa Kommune, hvor man har gjort sig den erfaring, at nye produkter i sig selv ikke skaber værdi. Læs mere om det på næste side.

Erfaringen siger...

Samarbejdet er absolut nødvendigt

” Når vi i Aabenraa Kommune medudvikler ny teknologi, er to ting afgørende for, at vi skaber reel og varig værdi. Den ene er, at borgere og medarbejdere sammen med innovative virksomheder spiller helt centrale roller i udviklingsprocessen. De bedste løsninger opnås, når udviklere og brugere arbejder sammen i den virkelighed, hvor løsningerne skal bruges. Den anden er, at virksomhedernes nye produkter i sig selv ikke skaber værdi. Værdien opstår, når de nye løsninger giver mening og bruges i dagligdagen af borgere og medarbejdere.”



Jakob Christian Kyndal

Direktør for Social & Sundhed, Aabenraa Kommune. Aabenraa Kommune vandt Welfare Tech Award i 2017 for sit engagement i offentligt-privat samarbejde om udvikling og ibrugtagning af ny velfærdsteknologi.

☎ 73 76 73 33, ✉ jck@aabenaar.dk

Tre ud af fire innovationer er genbrug

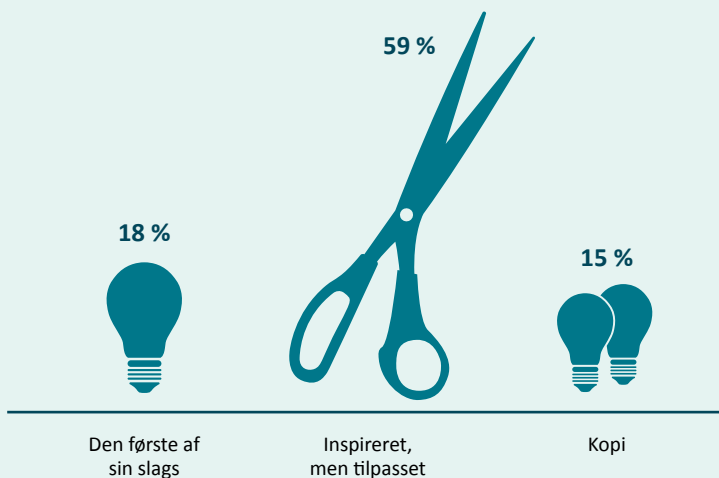
I Innovationsbarometeret har vi spurgt de innovative offentlige arbejdspladser:

- om de var de første til at udvikle og indføre deres seneste innovation
- om den seneste innovation var inspireret af andres løsninger, men væsentligt tilpasset
- eller om innovationen i vidt omfang er en kopi.

Hele 59 procent af innovationerne er inspireret af andres løsninger, men tilpasset væsentligt til den arbejdsplads, som tager innovationen i brug. Både egentlige kopier og helt nye innovationer forekommer væsentligt sjældnere. Mønstret er helt det samme som i første udgave af Innovationsbarometeret, der målte innovationsaktiviteten i perioden 2013-2014.

FIGUR 1.4

Tre ud af fire innovationer er inspireret af eller kopieret fra andre



Procentandele af offentlige innovationer, der enten er den første af sin slags, inspireret, men tilpasset eller en kopi af andres 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 procent har svaret "Ved ikke". Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation i perioden 2015-2016. Antal observationer = 1.942.

Den udbredte genbrug er godt nyt for både skatteborgerne og de borgere og virksomheder, der skal nyde godt af de innovative offentlige services. Ved at genbruge andres løsninger kan offentlige arbejdspladser spare udviklingsomkostninger, springe blindgyder over og komme hurtigere frem til effekt. Tilsvarende kan de arbejdspladser, der deler deres egne løsninger med andre, bruge de nye erfaringer med at genbruge og tilpasse løsningerne til at gøre de oprindelige løsninger endnu bedre. Alle vinder derfor, når offentlige arbejdspladser hjælper hinanden med at skyde genvej til innovation frem for at udvikle parallelle løsninger på de samme problemer.

Den udstrakte grad af genbrug kan også være en del af forklaringen på, at en så høj andel af de offentlige arbejdspladser er innovative. I den offentlige sektor er der ingen patenter, mærkevarebeskyttelse eller konkurrencelovgivning, der forhindrer en kommune i kvit og frit at kopiere nabokommunens nye løsninger. Tværtimod er 'løsnings-

tyveriet' tæt på at være institutionaliseret. Utallige er de løbende målinger, evalueringer, benchmarks, forskningsartikler og kommissionsrapporter, der sammenligner forskellige offentlige arbejdspladser med hinanden og anbefaler alle at tage ved lære af de navngivne bedste. At få sin løsning 'stjålet' som offentlig arbejdsplads koster ikke og bekymrer derfor heller ikke. Tværtimod. Hvis mange genbruger ens løsning, kan pioniererne opleve den særlige ære, at folkemunde døber løsningen efter ophavs-mændene. Som eksempelvis Fredericia-modellen (hverdagsrehabilitering i ældreplejen), Herning-modellen (forebyggende indsats for udsatte børn og unge) og Holbæk-modellen (familieprogrammer for overvægtige børn).

At 'stjæle' med stolthed er ikke kun en kommunal disciplin. Den praktiseres også i Vejdirektoratet:

Erfaringen siger...

De bedste løsninger gribes sammen med andre

” I Vejdirektoratet har vi erfaret, at de bedste løsninger gribes sammen med andre. Groft sagt er det en rejse fra 'not invented here' til 'tyvstjålet og udviklet med andre, og ud på vejene med glæde'. Vi vil løbende forbedre servicen over for trafikanterne, og derfor skal vi forstå udviklingen og udnytte de nye muligheder. Her er samarbejde helt centralt. Både i danske netværk, f.eks. vejregelgrupperne, og i nye offentligt-private partnerskaber og foreningen af europæiske vejdirektører, hvor Vejdirektoratet leder innovationsprogrammet.”



Frederik Hoedeman

Projektkoordinator i afdelingen for Videnskoordinering og Vejstandarder, Vejdirektoratet. Frederik Hoedeman arbejder med innovation og forandringsledelse og har blandt andet været med til at udarbejde Vejdirektoratets innovationsstrategi.
📞 72 44 35 51, ✉ frho@vd.dk

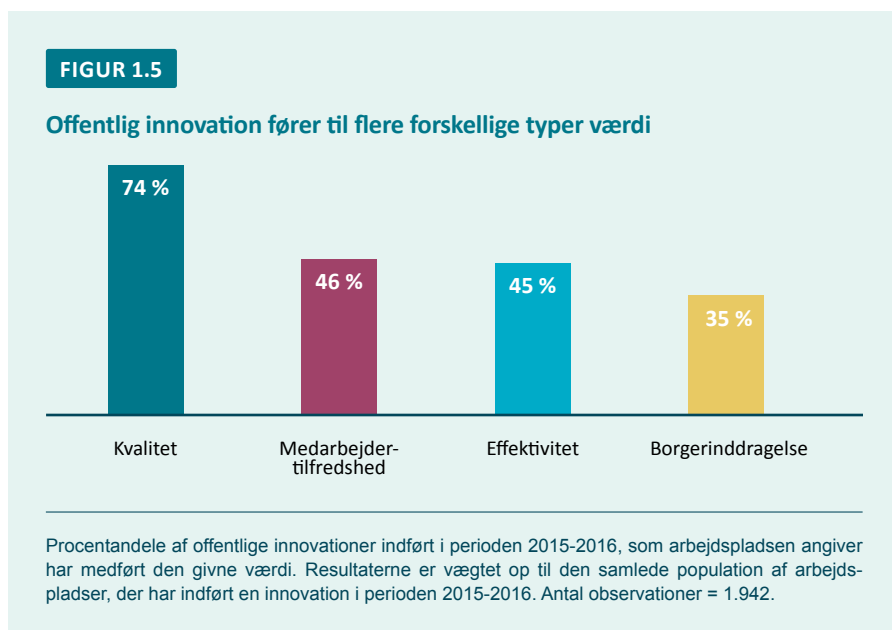
Offentlig innovation skaber flere former for værdi

Som det fremgår af definitionen, skal et nyt tiltag skabe værdi for at fortjene betegnelsen innovation. Vi har derfor 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 samt at "Borgerne har opnået større indsigt i eller ind-

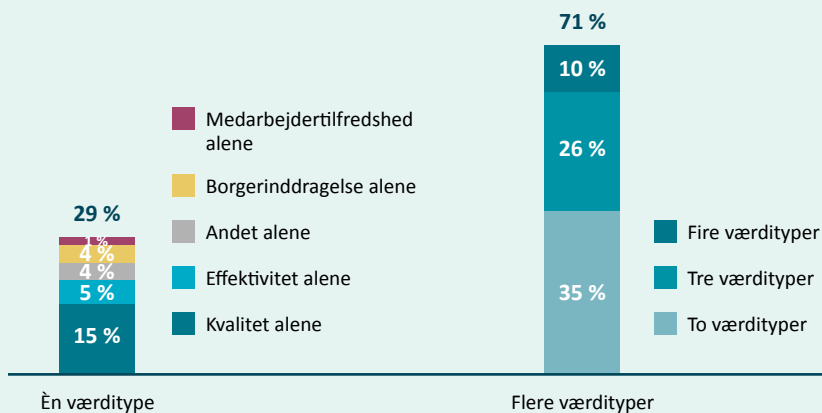
flydelse på vores opgaveløsning”. Sidstnævnte værdi forkorter vi sprogligt nedenfor og i resten af bogen til 'bedre borgerinddragelse'.

Det skal understreges, at besvarelsen hviler på arbejdspladsens egen vurdering af, hvilken værdi innovationen har medført. Det er ikke et krav, at innovationen skal være evalueret på besvarelsestidspunktet, så derfor vil værdiskabelsen i mange tilfælde være skønsbetonet.

Tre ud af fire offentlige innovationer har ført til forbedret kvalitet, mens knap halvdelen af de offentlige innovationer har ført til øget medarbejdertilfredshed og effektivitet. Hver tredje offentlige innovation har ført til borgerinddragelse. Mønstret i værdiskabelsen er helt det samme som i første udgave af Innovationsbarometeret.



Syv ud af ti innovationer skaber flere typer værdi samtidigt. Blandt de mange kombinationsmuligheder er de hyppigste kvalitet og medarbejdertilfredshed, enten i par for sig eller i kombination også med effektiviseringer og borgerinddragelse. Hver tredje innovation skaber både kvalitet og effektivitet.

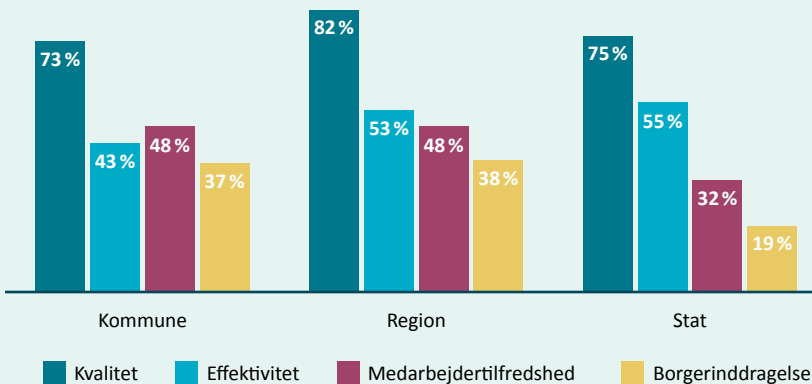
FIGUR 1.6**I 7 ud af 10 innovationer skabes flere former for værdi**

Procentandele af offentlige innovationer, som har medført de angivne værdier, fordelt på om innovationen har ført én eller flere værdityper med sig. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation i perioden 2015-2016. Antal observationer = 1.887.

Som eksempel på, at en forbedring sjældent kommer alene, kan nævnes 'Klagedrevet Innovation' i Roskilde Kommune, hvor klagehåndteringen på beskæftigelsesområdet er forbedret ud fra en ny ABC-model: A) Borgeren kontaktes direkte telefonisk, B) Borgerens oplevelser deles hurtigt medarbejderne imellem, og C) Klageren får hurtigt svar. Gevinsterne er færre klager og mindre tidsforbrug (effektivitet) samt bedre service til og inddragelse af borgeren (Lykkebo, COI, 2016).

Læs om Roskilde Kommunes tanker bag innovationen på side 40.

Overalt i den offentlige sektor er kvalitet den værdi, der markant oftest kommer ud af innovationsarbejdet. Generelt ligner værdiskabelsen i de forskellige sektorer hinanden, men der er også nogle forskelle, som figur 1.7 viser.

FIGUR 1.7**Forskelle i værdiskabelsen i kommunale, regionale og statslige innovationer**

Procentandele af offentlige innovationer, som har medført de angivne værdier, fordelt på kommuner, regioner og staten. Øget effektivitet forekommer oftere i staten end i kommunerne, mens bedre borgerinddragelse ses oftere på kommunale og regionale arbejdspladser. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation i perioden 2015-2016. Antal observationer = 1.942.

Statslige innovationer fører relativt hyppigere til effektiviseringer end kommunale. Dog er det i begge sektorer tæt på hver anden innovation, der øger effektiviteten. Øget medarbejdertilfredshed og især øget borgerinddragelse ses markant oftere som resultat af innovation i den kommunale og regionale sektor. Når det gælder borgerinddragelse, ligger en del af forklaringen muligvis i, at borgerne er med til at igangsætte og samarbejde om en større del af de kommunale og regionale innovationer end af de statslige. I det hele taget ligger mange af de borgernære serviceydelser i kommunerne.

Det bør dog ikke føre til den tanke, at bedre borgerinddragelse ikke er en relevant ambition i statslige innovationer. Det viser en digital service fra SKAT, hvor borgerne får lejlighed til selv at bestemme, om de vil tage imod SKATs forslag til ændringer i forskudsopgørelsen. Det eksempel kan du finde på næste side, ligesom du på de næste sider kan finde konkrete eksempler på alle de fire typer af offentlige innovationer, vi har beskrevet i dette kapitel: serviceinnovation, organisatorisk innovation, kommunikationsinnovation og produktinnovation.

Digital service sparer danskerne for ærgrelser over restskat



Ved hjælp af tjenesten 'Skat i balance' har SKAT siden 2013 hjulpet over en million danskere til at ramme plet med forskudsopgørelsen. Det har betydet et fald i danskernes restskat på 1,7 mia. kr., og samtidig forventes der et ekstra provenu til statskassen på ca. 100 mio. kr. om året i form af skatte kroner, der ellers ikke ville kunne inddrives.

FØR

SKAT bemærkede, at danskernes samlede restskat steg og steg. En spørgeskemaundersøgelse viste, at mange borgere troede, at SKAT løbende opdaterede skatte-trækket, hvis der skete ændringer i borgernes skatteforhold. Men det var ikke tilfældet. Således byggede den automatiske forskudsopgørelse for et givent år på to år gamle oplysninger om borgerens indtægter og fradrag.

NU

Hvis SKAT registrerer væsentlige ændringer i en borgers skatteforhold, f.eks. ved boligkøb eller nyt job, og borgeren ikke selv justerer forskudsopgørelsen, så sender SKAT hvert år i maj et opdateret forslag til en ny forskudsopgørelse. Servicen gives, uanset om borgeren skal betale mindre eller mere i skat. I begge tilfælde dog kun, hvis beløbet overstiger 5.000 kr. Spørgeskemaundersøgelsen viste nemlig også, at der er en bagatelgrænse for, hvornår borgerne ønsker at blive kontaktet, ligesom en del af borgerne bevidst går efter at få lidt penge tilbage i skat. Og det vil SKAT ikke forhindre. Med 'Skat i balance' bliver nye digitale procedurer taget i brug, så der automatisk kan udføres en aktuel beregning for hver enkelt borger. Før skulle dette gøres manuelt. I 2013 fik 950.000 borgere tilsendt et forslag til en ny opgørelse, mens det gjaldt 300.000 året efter. I fire ud af fem tilfælde godkender borgerne det nye forslag fra SKAT. Det sænker ikke kun restskatterne, men sender også færre forsinkede betalinger til inddrivelsescentret.



SKAT



Vil du genbruge? Så kontakt:

Johnny Fussing, chefkonsulent for Forretningsprocesser, SKAT,
☎ 72 38 93 32, ✉ johnny.fussing@skat.dk

Se skat.dk/balance

Ny ungeindsats sender unge i uddannelse og sparer millioner



På godt to år har Brønderslev Kommune nedbragt antallet af unge på uddannelseshjælp fra 360 til 230 og sparet millioner af kroner. Det er bl.a. resultatet af et nyt UngeCenter, der via en tværfaglig og helhedsorienteret indsats hjælper de unge i uddannelse.

FØR

Det er ofte svært at koordinere indsatsen for unge, der ikke umiddelbart selv kommer i gang med en uddannelse. De unge har ofte komplekse problemstillinger, og løsninger kræver, at mange af kommunens forvaltninger og afdelinger er i spil. Det gør, at borgeren nogle gange falder mellem to stole.

NU

I 2014 etablerede Brønderslev Kommune et UngeCenter. Her samlede man en gruppe medarbejdere med vidt forskellige kompetencer i en fælles gruppe med det særlige mål at få flere unge i uddannelse. Det nye UngeCenter er en del af kommunens ungestrategi og skal bl.a. sikre en mere helhedsorienteret indsats og give de unge én samlet indgang til kommunen. Det har hjulpet: På de to første år blev antallet af unge, der modtager uddannelseshjælp, nedbragt fra 360 til 230. I UngeCentret arbejder personalet tværfagligt med alle de udfordringer, en ung på uddannelseshjælp eller med andre problemer kan møde – f.eks. misbrug, social udsathed eller psykiske problemer – og sørger for, at den unge hurtigt får hjælp fra de relevante faggrupper. UngeCentrets medarbejdere kan også hurtigt samle et team med de rette faglige kompetencer til at holde møde med den unge og vedkommendes forældre for at sikre den rette indsats. UngeCentret er målrettet de 15-29-årige i kommunen og bygger bl.a. på principper om vidensdeling og tæt dialog. Teamet består af omkring 50 medarbejdere, hvoraf størstedelen er uddannede socialrådgivere med forskellige specialer. Den nøjagtige besparelse, det nye UngeCenter har medført, er svært at gøre op, men ifølge kommunen drejer det sig om flere millioner kroner.



Vil du genbruge? Så kontakt:

Hanne Neergaard, chef for UngeCenter, Brønderslev Kommune,
☎ 99 45 45 36, ✉ hanne.neergaard@99454545.dk



Tandlæge har knækket kurven for udeblivelser



Mange kommuner kæmper med udeblivelser til tandlægeaftaler. Ved at sende en SMS og bede borgerne om selv at ringe og bestille tid har Ishøj Kommunale Tandpleje knækket kurven og halveret antallet af udeblivelser.

FØR

Udeblivelser i den kommunale tandpleje koster kommunerne rigtig mange penge. I flere kommuner ligger andelen af udeblivelser på mere end 15 procent, og det koster årligt kommunerne mange millioner kroner i bl.a. spildt arbejdstid.

NU

Hos Ishøj Kommunale Tandpleje har man valgt at vende tingene på hovedet. Mens andre kommuner giver patienterne besked om, hvornår de har fået en tid, bliver patienterne i Ishøj i stedet kontaktet via SMS. De får at vide, at nu skal de henvende sig, så de kan få en tid. På den måde er patienterne selv med til at bestemme, hvornår de vil til tandlæge, og det har haft en overraskende positiv effekt på antallet af udeblivelser: Mens andelen af udeblivelser i 2008 udgjorde 11,5 procent af samtlige tandlægeaftaler, faldt den til 6,3 procent, da tandplejen begyndte at indføre dialogløsningen på den ene af dens to klinikker. Da løsningen også blev indført på den anden klinik, faldt den samlede andel af udeblivelser til 2,7 procent. Den nye SMS-løsning giver desuden bedre mulighed for at skabe dialog med forældrene om bl.a. børnenes tandsundhed og at invitere forældrene med til konsultation. Løsningen koster flere penge i administrativ tid, men de ekstra omkostninger er væsentligt mindre end omkostningerne forbundet med udeblivelser. Samtidig har dialogløsningen sikret en bedre ressourceudnyttelse for tandlægerne.



Vil du genbruge? Så kontakt:

Birgitte Sindrup, overtandlæge, Ishøj Kommunale Tandpleje,
☎ 43 56 02 75, ✉ bsind@ishoj.dk



Sensorble giver bedre livskvalitet til borgere med inkontinens



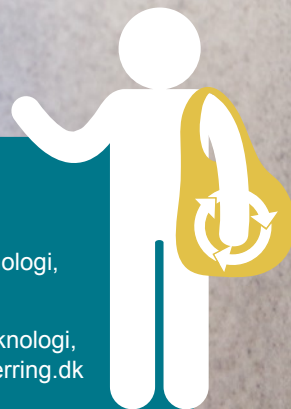
En ble med en chip, der registrerer tidspunkt for vandladning og vandladningsmængde, sikrer bedre udredning og giver bedre livskvalitet og værdighed til borgere med inkontinens. Bleen, der er indført i Hjørring Kommune, har bl.a. ført til færre bleskift og lækager.

FØR

Mange borgere er ikke i stand til at kommunikere om problemer med inkontinens, og det gør det svært at vide, præcist hvornår en borger har haft vandladning eller skal på toilettet. Det er derfor vanskeligt for plejepersonalet at planlægge en optimal indsats, og det fører til mange lækager og ble- og tøjskift samt unødvendige forstyrrelser af borgernes nattesøvn.

NU

Hjørring Kommune afprøvede efter inspiration fra andre kommuner en sensorble på et plejecenter og et botilbud. Prøveperioden viste positive resultater, og nu er bleen ved at blive indført hos alle relevante borgere i hele kommunen. Den digitale ble fungerer ved, at en integreret sensor registrerer tidspunkt for vandladning og vandladningsmængde. Borgeren anvender bleer med sensorer i tre dage til udredning, og informationen anvendes så til at sikre en bedre håndtering af borgerens kontinensproblemer og en bedre planlægning af plejen, så plejepersonalet kan understøtte borgeren i at komme på toilettet i rette tid og f.eks. bruge mindre tid på lækager og bleskift. Sensorbleen sikrer også en bedre livskvalitet for borgeren, fordi vedkommende kan få den rette størrelse ble fra begyndelsen i stedet for en, der måske er for stor. Borgeren undgår samtidig at blive vækket unødigt om natten. Siden indførelsen er antallet af bleskift faldet med 6 procent, mens antallet af lækager er reduceret med 37 procent. Der er samtidig skabt større opmærksomhed om borgere, der ikke får nok væske, og medarbejderne fortæller, at bleen bidrager med ny viden samt øger både kvaliteten i udredningen og arbejdsglæden. Brugen af bleen medfører tidsbesparelser i forhold til bleskift og skift af sengelinned. Der er også økonomiske besparelser, fordi færre borgere nu anvender store bleer. Erfaringerne fra Hjørring Kommune svarer til de resultater, andre kommuner har opnået ved afprøvning af sensorbleer.



Vil du genbruge? Så kontakt:

Lars Holt Kristensen, projektleder, Digitalisering og velfærdsteknologi,
Hjørring Kommune, ☎ 72 33 50 05, ✉ lhk@hjoerring.dk

Heidi Lynge Løvschall, projektleder, Digitalisering og velfærdsteknologi,
Hjørring Kommune, ☎ 72 33 50 94, ✉ heidi.lynge.loevschall@hjoerring.dk

Mette Schade Engbjerg, kontinenssygeplejerske, Hjørring Kommune
☎ 29 48 30 07, ✉ mette.schade@hjoerring.dk

VÆSENTLIGE

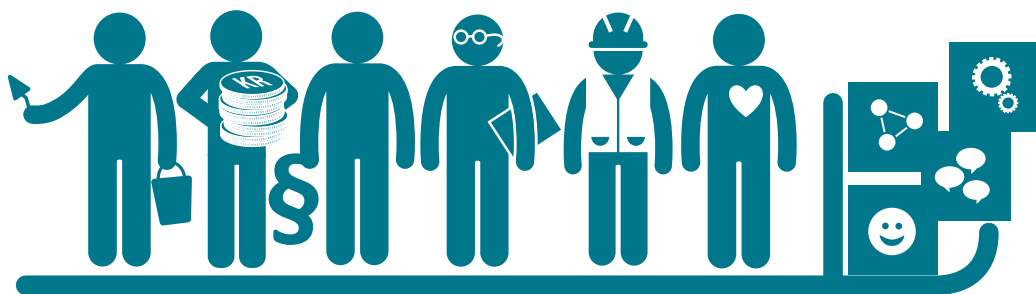
INDSIGTER

- 80 procent af alle offentlige arbejdspladser har indført mindst én innovation i perioden 2015-2016.
- 70 procent af alle offentlige innovationer består (bl.a.) i nye processer og organisationsformer. Service- og kommunikationsinnovationer forekommer hver i knap hver anden innovation, mens produktinnovation optræder i hver tredje innovation.
- De konkrete innovationer omfatter i 42 procent af tilfældene to eller flere innovationstyper.
- Tre ud af fire innovationer fører til forbedret kvalitet. Større effektivitet og medarbejdertilfredshed optræder hver i knap hvert andet tilfælde, mens borgerinddragelsen forbedres i hver tredje innovation.
- Tre ud af fire innovationer skaber flere typer værdi. I hvert tredje tilfælde skaber innovationerne både kvalitet og effektivitet.
- Tre ud af fire offentlige innovationer er helt eller delvist genbrug af andres løsninger. Ofte vælger arbejdspladsen at foretage væsentlige tilpasninger (59 procent af innovationerne). Egentlige kopier er sjældnere (15 procent).



2

Offentlig innovation drives af mange kræfter



Kravene, 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. I dette kapitel ser vi nærmere på, hvilke aktører og faktorer der er med til at igangsætte, fremme – eller hæmme – de konkrete offentlige innovationer.

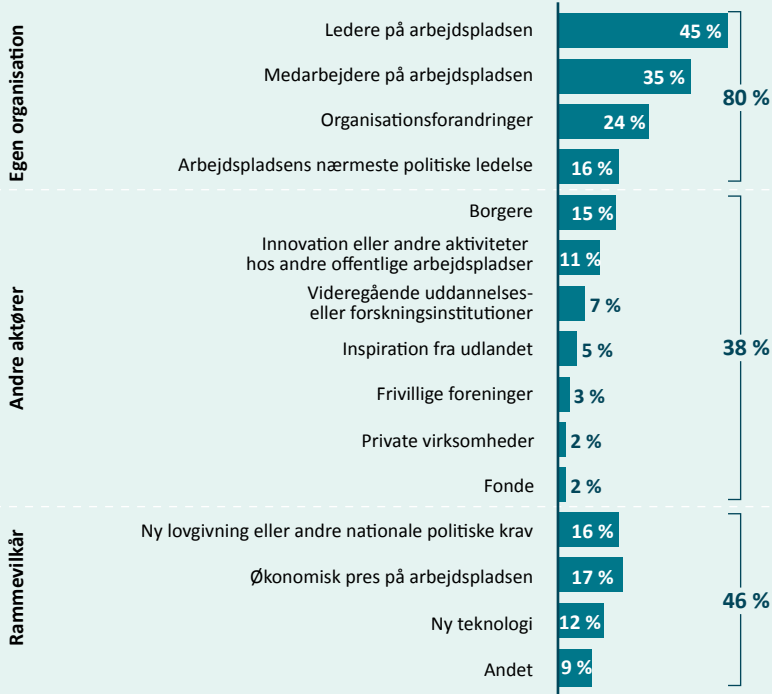
Mange aktører, begivenheder og rammevilkår kan igangsætte offentlig innovation

I Innovationsbarometeret har vi spurgt de offentlige arbejdspladser, hvem eller hvad der førte til, at den seneste innovation på arbejdspladsen blev igangsat. Respondenterne kunne vælge mellem 15 svarkategorier, men højst vælge tre. Arbejdspladserne har altså skullet prioritere og alene angive de væsentligste igangsættende aktører og faktorer. Resultaterne viser, at de enkelte innovationer ofte er igangsat af flere faktorer på én gang.

Resultatet kan du se i figur 2.1 på næste side.

FIGUR 2.1

Primære faktorer, der igangsætter offentlig innovation



Procentandele af offentlige innovationer, der er igangsat af faktorerne i figuren. Respondenter har markeret op til tre 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 i perioden 2015-2016. Antal observationer = 1.942.

De hyppigste igangsættere er aktører og begivenheder inden for egen organisation. Det er arbejdspladsens egne medarbejdere og ledere, organisationsforandringer samt den nærmeste politiske ledelse. Sidstnævnte skal forstås som kommunalbestyrelsen, regionsrådet og ministeren for henholdsvis kommunale, regionale og statslige arbejdspladser. En eller flere af disse aktører og forhold knyttet til egen organisation er med til at igangsætte 80 procent af innovationerne.

Halvt så ofte – i 38 procent af innovationerne – er en eller flere aktører uden for arbejdspladsen med til at igangsætte innovationerne. Det er især borgerne (15 procent) og andre offentlige arbejdspladser (11 procent), som er med til at sætte processerne i gang.

Endelig er udefra givne rammevilkår som lovgivning, økonomi og teknologi hver med til at igangsætte 12-17 procent af innovationerne. Tilsammen betyder et eller flere rammevilkår noget for igangsættelsen af knap hver anden innovation.

Innovationerne igangsættes ofte i et samspil mellem flere aktører og rammevilkår. Hvis vi ser nærmere på de tre grupperinger i figur 2.1 – dvs. egen organisation, andre aktører og rammevilkår – viser nærmere analyser, at blot 31 procent af innovationerne er igangsat af egen organisation alene. Situationen er oftere den, at innovationen igangsættes af egen organisation i et samspil med andre aktører uden for arbejdspladsen og/eller rammevilkår.

Det kan eksempelvis forekomme, når den nærmeste politiske ledelse (egen organisation) beslutter at introducere en ny serviceydelse på et område, hvor borgerne (andre aktører) konkret efterspørger det. Eller når ledere og medarbejdere (egen organisation) i ældreplejen systematisk introducerer alle de velfærdsteknologiske løsninger, som teknologien og budgettet (rammevilkår) tillader.

Meget kan fremme og hæmme offentlig innovation

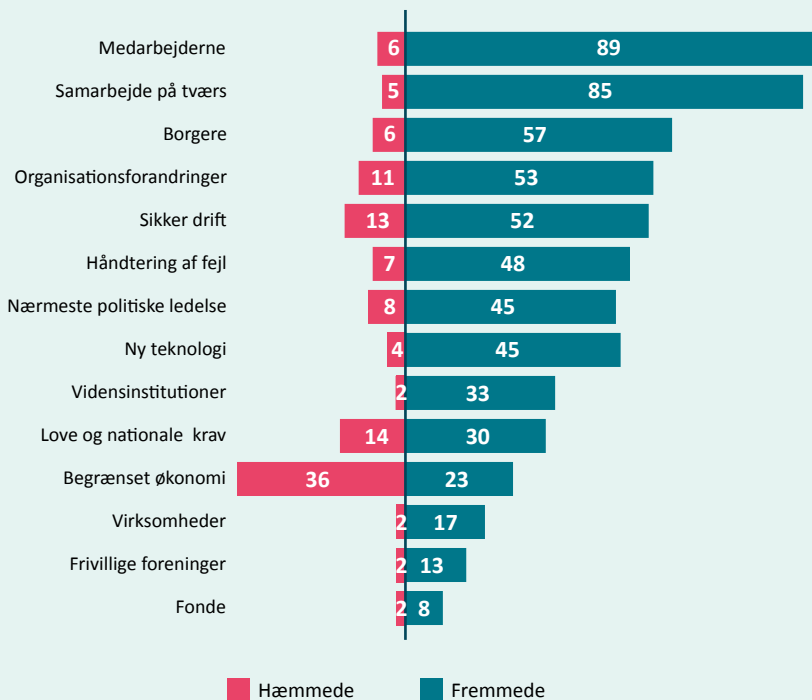
Én ting er innovationer, der bliver igangsat. For ligesom mange forskellige aktører, begivenheder og rammevilkår kan igangsætte en innovation, kan mange faktorer også påvirke, om og hvordan en idé udvikles, implementeres og skaber værdi, så den rent faktisk føres ud i livet som en innovation. Hvis eksempelvis et borgerinitiativ har igangsat innovationsprocessen, vil borgere ofte også spille en fremmende rolle undervejs i processen, men det er ikke altid, der er et sådant sammenfald af aktører. Som vi skal se, kan mange aktører, der ikke selv har sat den konkrete innovation i gang, spille en positiv rolle i innovationsprocessen.

Vi har spurgt de innovative arbejdspladser, hvilke faktorer, begivenheder eller aktører der har været med til at fremme – eller hæmme – den seneste innovationsproces undervejs. Den enkelte arbejdsplads har for hver faktor skullet vælge, om faktoren var fremmende eller hæmmende; alternativt om faktoren ikke spillede en rolle. I hver enkelt innovation er det altså et enten-eller.

Figur 2.2 samler alle svarene under ét og viser de procentandele af alle offentlige innovationer, hvor de angivne aktører og faktorer har spillet en enten hæmmende eller fremmende rolle i arbejdet.

FIGUR 2.2

Mange faktorer kan både hæmme og fremme 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 i perioden 2015-2016. Antal observationer = 1.942.

Langt de fleste faktorer fremmer oftere, end de hæmmer innovationer. 12 af de 14 faktorer fremmer mindst fire gange så ofte, som de hæmmer. To skiller sig ud. Ny lovgivning fremmer (30 procent) 'kun' dobbelt så ofte, som den hæmmer (14 procent). Sagt forenklet er ny lovgivning et minus i én innovationsproces, for hver gang ny lovgivning er et plus i to andre innovationsprocesser.

Begrænsede økonomiske ressourcer skiller sig markant ud ved at hæmme langt oftere end nogen anden faktor. Begrænset økonomi hæmmer desuden som den eneste faktor mere, end den fremmer. Ressourcepresset er dog fremmende for hver fjerde innovation. Det kan være den berømte 'brændende platform', der stemmer sindene til forandring, fordi det ikke er økonomisk muligt at fortsætte som hidtil. Men oftere – i hvert tredje tilfælde – er økonomien en hæmsko. Det kan være tilfældet, hvis det kniber med at finde ressourcerne til selve innovationsarbejdet.

Omvendt skiller to andre faktorer sig markant ud på positiv vis: "Den måde, medarbejderne medvirker på" og "den måde, vi samarbejder på tværs af arbejdspladsen på" er begge med til at fremme henholdsvis 89 procent og 85 procent af de offentlige innovationer. Det er betydeligt hyppigere end den faktor, der er tredjehyppigst nævnt – borgerne, der dog fremmer hele 57 procent af de offentlige innovationer.

Det er ikke overraskende, at medarbejdere og samarbejde spiller en positiv rolle. Men det er tankevækkende, at det er i næsten alle innovationer. Vi har altså her identificeret to af de absolut vigtigste drivere for offentlig innovation.

Tidligere analyser på innovationsbarometerdata har da også vist, at når medarbejdere er med til at igangsætte og fremme innovationerne, leder innovationerne oftere til bedre kvalitet, borgerinddragelse og medarbejdertilfredshed (Lykkebo, Steffensen, COI, 2017). Vi vil tilsvarende senere i bogen vise, at også samarbejde øger chancerne for værdiskabelse.

VÆSENTLIGE

INDSIGTER

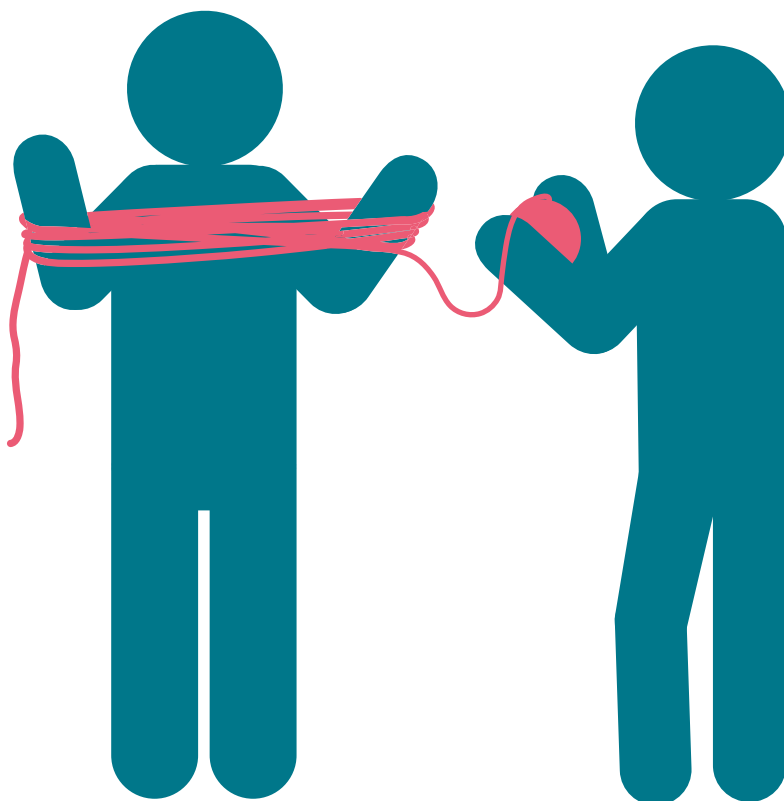
- Mange aktører, begivenheder og rammevilkår kan igangsætte offentlige innovationer.
- 80 procent af innovationerne igangsættes af aktører og begivenheder, der er knyttet til egen organisation: arbejdspladsens nærmeste politiske ledelse, ansatte ledere og medarbejdere eller organisationsforandringer på arbejdspladsen.
- Innovationerne igangsættes ofte i et samspil mellem egen organisation, andre aktører uden for arbejdspladsen og rammevilkår, såsom lovgivning, økonomi og teknologi.
- Ligeledes kan mange forskellige faktorer fremme – eller hæmme – innovationsprocessen undervejs.
- Medarbejderne (89 procent) og samarbejde på tværs af arbejdspladsen (85 procent) er de faktorer, der klart oftest fremmer innovationerne.
- Begrænset økonomi er den faktor, der oftest hæmmer innovationerne (36 procent). I andre (23 procent) tilfælde virker ressourcepresset dog fremmende for innovationsprocessen.



INNOVATIONSBAROMETERET

3

Offentlig innovation skabes i samarbejde

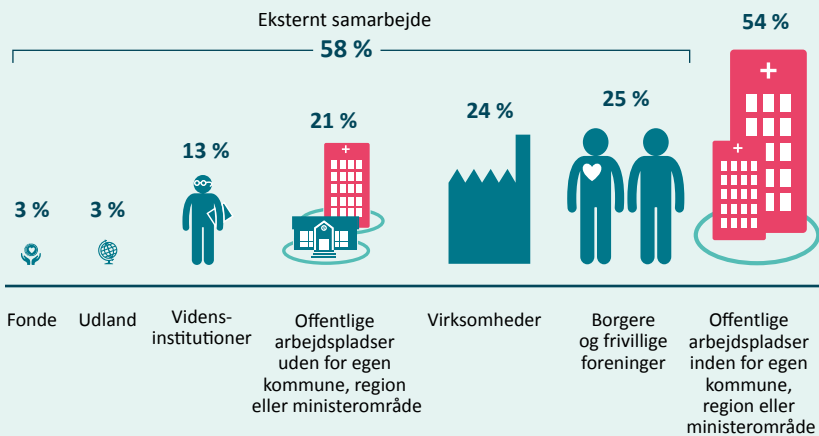


Som vi så i kapitel 2, er et godt samarbejde internt på arbejdspladsen en vigtig drivkraft i langt de fleste innovationsprocesser. Nu vender vi blikket udad mod innovationssamarbejde med aktører uden for arbejdspladsen.

I Innovationsbarometeret har vi spurgt de innovative arbejdspladser, om de har arbejdet sammen med andre aktører om deres seneste innovation. Resultaterne viser, at eksternt samarbejde om offentlig innovation er særdeles udbredt. Fire ud af fem innovationer bliver til i samarbejde med en eller flere andre aktører uden for arbejdspladsen, dvs. samarbejdspartnere uden for det enkelte bibliotek, hospital, gymnasium osv. I kapitel 5 går vi i dybden med betydningen af hver enkelt af i alt otte forskellige typer samarbejdspartnere, mens vi i dette kapitel alene ser overordnet på offentlig innovationssamarbejde som sådan.

FIGUR 3.1

79 procent af de offentlige innovationer skabes i samarbejde med en eller flere aktører uden for arbejdspladsen



Procentandele af offentlige innovationer, der er udført i samarbejde med andre aktører uden for egen arbejdsplads, dvs. uden for f.eks. den enkelte børnehave eller det enkelte hospital. Spørgsmålet lyder: "Samarbejdede jeres arbejdsplads med nogle af de følgende under udviklingen af den seneste innovation?". Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation i perioden 2015-2016. Antal observationer = 1.942.

54 procent af innovationerne skabes i samarbejde med andre offentlige arbejdspladser inden for samme kommune, region eller ministerområde, f.eks. mellem to hospitaler i samme region. Omtrent lige så hyppige – 58 procent af innovationerne – er samarbejder med en eller flere eksterne aktører. Mest udbredt er samarbejde med borgere og frivillige foreninger (25 procent), virksomheder (24 procent) og eksterne offentlige arbejdspladser (21 procent).

Figur 3.1 er en forsimplet oversigt over de mange samarbejdscombinationer, som offentlige innovationer bliver skabt i. Figuren kan måske give indtryk af, at de fleste samarbejder er rent offentlige. Fakta er dog, at blot 28 procent af innovationerne er skabt i rent offentlige samarbejder (ikke vist i figur 3.1). Ofte skabes innovationerne i samarbejde mellem både offentlige og ikke-offentlige aktører. Vi tegner alle disse mønstre tydeligere op i kapitel 5.

I Innovationsbarometerets første udgave, der målte innovationen i perioden 2013-2014, var det også netop 79 procent af innovationerne, der blev til i samarbejde. Det høje, stabile niveau understreger, at samarbejde med mange forskellige aktører er en del af den offentlige innovations DNA. Innovationssamarbejder er tilsvarende udbredt i de norske kommuner (Lykkebo, Gam, Jakobsen, COI, 2018). Andre undersøgelser har også vist, at offentlig innovation ofte skabes i eksternt samarbejde (Sørensen & Torfing, 2011; Eggers & Singh, 2009).

Det brændstof, som eksterne perspektiver og ressourcer giver, har ikke nødvendigvis form af gode ideer til konkrete løsninger. Også kritik af det eksisterende kan være en drivkraft for fornyelsen. Det har man sat i system i Roskilde Kommune med projektet 'Klagedrevet Innovation', der bl.a. har ført til færre sager og bedre borgerinddragelse:

Erfaringen siger...

Løsningen findes oftest i dialogen

” Den korteste afstand mellem to mennesker er dialog. Som offentligt ansatte er vi vant til at dokumentere og skriftliggøre vores arbejde uden egentlig at tænke over, at vi skaber større afstand til borgeren med vores kommunikation. Vi overser de muligheder, der er for at skabe fælles forståelse i den ligeværdige samtale. Det er meget enkelt – hvis en borger klager, så ring vedkommende op og tal sammen – som oftest findes løsningen i dialogen.”



Pernille Kapler Andersen

Specialkonsulent i Roskilde Kommune. Pernille Kapler Andersen arbejder blandt andet med tværgående innovationsprojekter og har blandt andet været projektleder på implementeringen af Klagedrevet innovation i Roskilde Kommune.

☎ 46 31 80 28, ✉ pernikleka@roskilde.dk

Forskere og praktikere har længe haft blik for fordelene ved samarbejde om offentlig innovation mellem mange forskellige aktører. Det kalder forskerne bag forskningsprogrammet CLIPS (Collaborative Innovation in the Public Sector) *samarbejdsdrevet innovation* (Sørensen & Torfing, 2011). Potentialet ligger i mødet mellem aktører med forskellige erfaringer, ideer og kompetencer. Det kan forstyrre vanetænkningen og udvikle kreative ideer og nye løsninger. Innovationskraften i mødet bliver altså større end summen af de enkelte deltageres muligheder hver for sig.

Innovationssamarbejdet kan også udspringe af en erkendelse af, at nogle af de væsentligste problemstillinger, den offentlige sektor står over for, er af en særlig kompleks karakter – med et engelsk udtryk kaldet 'wicked problems'. Komplekse problemer har en uklar problemstilling, et usikkert vidensgrundlag, modstridende målsætninger og ofte adskillige interessenter med overlappende beslutningskompetencer. Derfor er komplekse problemer svære at løse for de enkelte aktører hver for sig inden for de allerede eksisterende strukturer (Aagaard, Sørensen, & Torfing, 2014). Man kan derfor sige, at innovative løsninger på komplekse problemer kun *kan* findes i samarbejde mellem flere aktører.

Alternativt kan vi anskue situationen således: Den offentlige sektor er så heldig at have fået et medansvar for så mange komplekse problemer af alle slags, at der findes et utal af kompetente og engagerede partnere, der gerne stiller op til et innovativt samarbejde om at finde løsningerne. De offentlige arbejdspladser er så spændende – eller arbejder med så væsentlige opgaver – at et væld af forskellige samarbejdspartnere byder sig til. Det kan være, som vi skal se i bogens mange eksempler og analyser, borgere af alle slags, frivillige foreninger, socialøkonomiske virksomheder, private virksomheder i øvrigt, vidensinstitutioner, fonde, udlandet og andre offentlige arbejdspladser – både fagligt tæt på og længere væk.

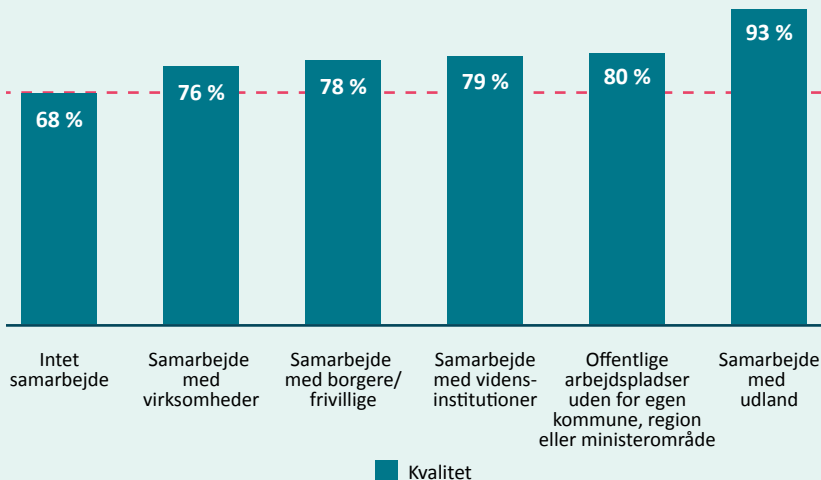
Samarbejde om offentlig innovation er kort sagt spændende, givende, nærmest nødvendigt og i høj grad muligt. Dertil kan vi nu tilføje, med afsæt i et datagrundlag, som er repræsentativt for hele den offentlige sektor: effektivt samarbejde om offentlig innovation øger chancen for, at innovationerne skaber værdi. Forskellige samarbejdspartnere påvirker værdiskabelsen forskelligt, men som vi viser i kapitel 5, øger alle former for eksternt samarbejde chancen for én eller flere typer værdi. Nedenfor giver vi en forsmag.

Innovationssamarbejde øger chancen for højere kvalitet

Som det fremgår af figur 3.2 er eksternt samarbejde om innovation forbundet med større sandsynlighed for at opnå højere kvalitet set i forhold til innovationer, som er udført uden nogen form for samarbejde uden for arbejdspladsen. Forskellen er størst, når det gælder de sjældne samarbejder med udlandet, hvor sandsynligheden for øget kvalitet er 25 procentpoint højere. Vi ser her klare indikationer på, at innovationssamarbejde med en række forskellige aktører kan øge chancerne for at skabe værdi.

FIGUR 3.2

Eksternt samarbejde om innovation er forbundet med større sandsynlighed for højere kvalitet



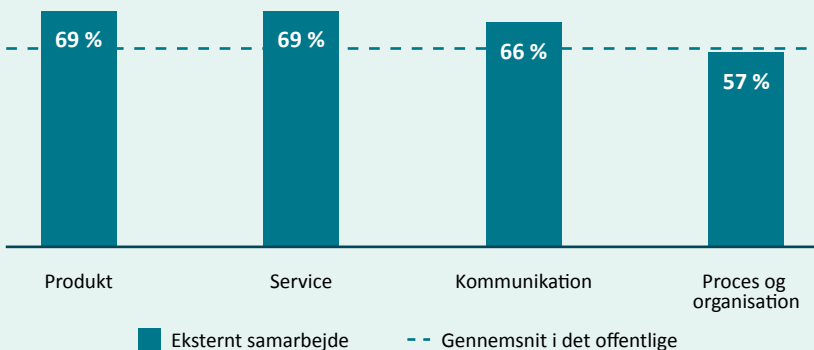
Procentandel af offentlige innovationer, der fører til øget kvalitet fordelt på samarbejdspartnere. Set i forhold til innovationer udført uden noget samarbejde med aktører uden for arbejdspladsen opnås der signifikant oftere højere kvalitet i innovation udført i samarbejde med hver af de i figuren nævnte aktører. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation i perioden 2015-2016. Antal observationer = 1.942.

Vi samarbejder om det borgernære og det komplekse

Som tidligere vist udføres 58 procent af innovationerne i eksternt samarbejde med en eller flere aktører uden for egen kommune, region eller ministerområde. I figur 3.3 ser vi nærmere på typerne af de innovationer, der samarbejdes om. Som det ses, udføres produkt-, service- og kommunikationsinnovationer relativt oftere i eksternt samarbejde, mens det samme ikke gør sig gældende for proces- og organisationsinnovationer. Det kan muligvis skyldes, at nogle proces- og organisationsinnovationer har mere intern karakter, mens ændringer i produkter, services og kommunikationsformer netop er rettet mod omverdenen, hvor der derfor også er flere relevante samarbejdspartnere, eksempelvis de borgere, ændringerne skal berøre.

FIGUR 3.3

Produkt, kommunikations- og serviceinnovationer udføres relativt oftere i eksternt samarbejde



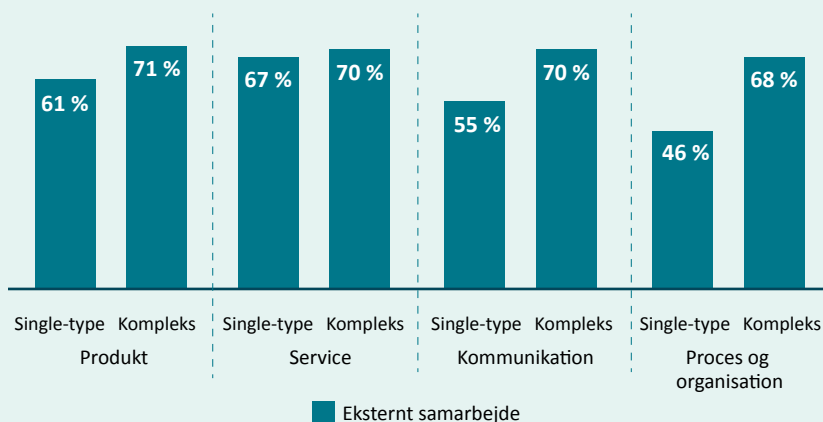
Procentandele af offentlige innovationer, der er udført i eksternt samarbejde. Produkt-, service- og kommunikationsinnovationer udføres signifikant oftere i eksternt samarbejde. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation i perioden 2015-2016. Antal observationer = 1.942.

Som vi beskrev i kapitel 1, består 42 procent af de konkrete innovationer af flere innovationstyper, eksempelvis hvis en ny løsning både indebærer produkt- og procesinnovation. Det benævner vi *kompleks innovation* i modsætning til de mere enkle *single-type*-innovationer, der kun består af én innovationstype, f.eks. en procesinnovation alene.

Vi kan se, at de offentlige arbejdspladser oftere samarbejder om de komplekse innovationer. Alle fire typer innovation udføres oftere i eksternt samarbejde, når der er tale om de komplekse varianter (2-4 innovationstyper), end når der er tale om single-type-innovationerne (dvs. én innovationstype alene). Mønstret passer udmærket med det, vi ville forvente – komplekse løsninger findes oftere i eksternt samarbejde.

FIGUR 3.4

Komplekse innovationer skabes hyppigere i eksternt samarbejde end single-type-innovationer



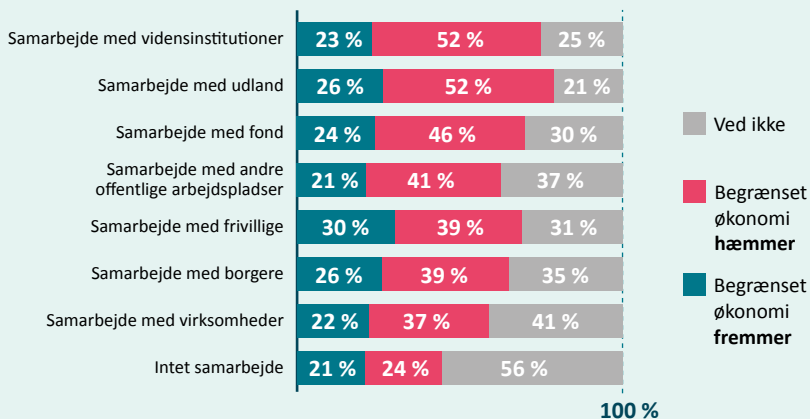
Procentdele af offentlige innovationer, der er udført i eksternt samarbejde fordelt på innovationstype og kompleksitet. De komplekse varianter af såvel produkt-, service-, kommunikations- som proces- og organisationsinnovationer bliver signifikant oftere til i eksternt samarbejde end single-type-varianterne af de respektive innovationer. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation i perioden 2015-2016. Antal observationer = 1.942.

Det kan have en økonomisk pris at investere i effekterne ved samarbejde

Som vi så i kapitel 2, kan begrænset økonomi i nogle tilfælde hæmme innovationsprocesserne, og i andre – sjældnere – tilfælde fremme dem. Det viser sig, at arbejdspladserne relativt oftere oplever økonomien hæmmende i innovationer skabt i samarbejde, end når innovationerne ikke udføres i samarbejde. Man kunne måske forvente, at det forholdt sig omvendt, da der ved samarbejdsinnovationer er flere om at dele udviklingsomkostningerne. I så fald mere end opvejes dette af andre forhold. Samarbejde kan på den anden side kræve flere ressourcer til koordinering. Det er også muligt, at rent interne innovationer generelt er i mindre skala og derfor sjældnere hæmmes af økonomiske begrænsninger. For dette kunne tale – som tidligere vist – at der relativt oftere samarbejdes om komplekse innovationer.

FIGUR 3.5

Begrænset økonomi hæmmer oftere innovationer, der skabes i samarbejde



Procentandele af offentlige innovationer, som er blevet henholdsvis hæmmet eller fremmet af begrænset økonomi fordelt på typer af samarbejder. Innovationer udført i de viste typer af samarbejde er signifikant oftere blevet hæmmet af begrænset økonomi set i forhold til innovationer, der ikke er skabt i samarbejde. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation i perioden 2015-2016.

Når økonomi kan være en udfordring i et innovationssamarbejde, kan det også skyldes, at investeringer og gevinster kan være ulige fordelt. Eksempelvis hvis én aktør skal udføre det meste af arbejdet på den nye løsning, som imidlertid fortrinsvist gavner de andre deltagere.

Innovationssamarbejde er altså ikke let og omkostningsfrit. En offentlig arbejdsplads skal derfor ikke forvente, at det umiddelbart bliver billigere at udføre innovationsarbejdet, blot fordi andre aktører indvilger i at bidrage til processen. Til gengæld kan der forventes større effekt af innovationsarbejdet.

VÆSENTLIGE

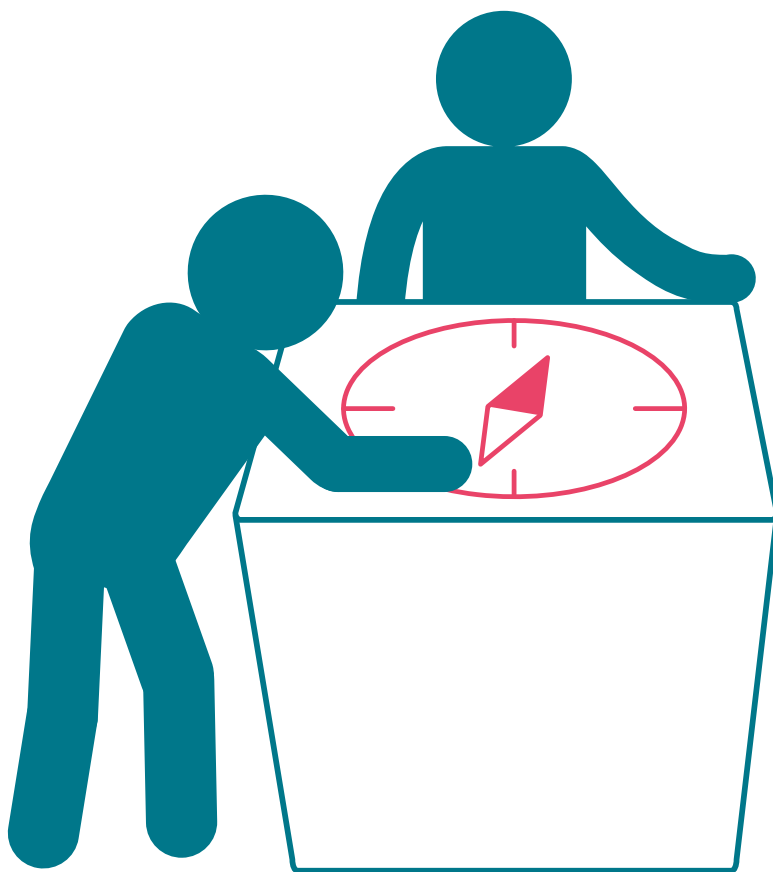
INDSIGTER

- Samarbejde om offentlig innovation er meget udbredt, varieret og ofte effektfuldt.
- 79 procent af de offentlige innovationer bliver til i samarbejde med en eller flere andre aktører uden for arbejdspladsen, dvs. samarbejdspartnere uden for det enkelte bibliotek, hospital, gymnasium osv.
- 54 procent af innovationerne skabes i samarbejde med bl.a. en eller flere andre offentlige arbejdspladser inden for samme kommune, region eller ministerområde. Det kan eksempelvis være et innovationssamarbejde mellem to hospitaler i samme region.
- 58 procent af innovationerne skabes i eksternt samarbejde med bl.a. borgere og frivillige foreninger (25 procent), virksomheder (24 procent), andre offentlige arbejdspladser uden for egen kommune, region eller ministerområde (21 procent), vidensinstitutioner (13 procent), fonde (3 procent) eller udlandet (3 procent).
- Der samarbejdes oftere om de mere komplekse og borgerrettede innovationer.
- I innovationssamarbejder opleves økonomi oftere som hæmmende faktor. Det kan skyldes, at samarbejdet handler om større, mere komplekse løsninger, eller at gevinster og omkostninger kan være ulige fordelt mellem samarbejdspartnere.



INNOVATIONSBAROMETERET

4 Samarbejde som strategi



Hvordan har den offentlige sektors beslutningstagere sat innovation på deres strategiske dagsorden, og hvordan er innovationssamarbejde med aktører uden for egen arbejdsplads tænkt ind i de strategiske indsatser? Det stiller vi skarpt på i dette kapitel. Vi analyserer os også frem til, om de overordnede strategiske tiltag sætter sig spor i konkret innovations-samarbejde på de offentlige arbejdspladser.

Sideløbende med Innovationsbarometerets hovedundersøgelse, som er rettet mod de offentlige arbejdspladseres konkrete arbejde med innovation, er der udsendt et særskilt, kortfattet spørgeskema til alle kommunaldirektører, regionsdirektører og departementschefer. Målet med spørgeskemaet til topcheferne er at foretage en pejling af de overordnede strategiske rammer for innovationsarbejdet i kommuner, regioner og ministerier. Besvarelsen har været frivillig. Vi har modtaget svar fra 72 organisationer ud af samtlige 121 kommuner, regioner og ministerområder – det vil sige 60 procent af kommunerne, regionerne og ministerområderne.

Ledere kan på en lang række forskellige formelle og uformelle måder arbejde med at styrke innovationskapaciteten i deres organisation. Der findes næppe én universal-løsning til at gøre dette optimalt, som vil fungere lige godt i alle dele af den offentlige sektor. Derfor skal det understreges, at ambitionen her ikke er at finde de mest virk-somme innovationsstrategiske greb. I så fald ville en spørgeskemaundersøgelse næppe heller være vejen frem. Vi tager i stedet afsæt i nogle få af de strategiske greb, som vi umiddelbart kan konstatere, at mange kommuner, regioner og ministe-rier benytter sig af. Vi har spurgt de øverste administrative ledere i kommunerne, regionerne og ministerierne, om deres organisation har prioriteret en eller flere af disse tre strategiske indsatser:

- En skriftlig innovationsstrategi, der gælder enten i hele kommunen, regionen eller ministeriet eller for nogle af de underliggende enheder.
- En innovationsenhed, der har innovation som sin primære opgave, herunder evt. også en opgave med at understøtte innovation i øvrige dele af organisationen.
- En innovationspulje, som stilles til rådighed til finansiering af innovationsarbejdet.

Vi betragter disse tre spørgsmål som grove indikatorer på, at en organisation har givet innovationsarbejdet strategisk prioritet. Men ikke mere. I praksis kan f.eks. en kommune, der hverken har en skriftlig innovationsstrategi eller en innovationsenhed, have en stærkere, mere strategisk forankret innovationskapacitet og -kultur end en kommune, der lige har formuleret sin første innovationsstrategi og projektansat de to første konsulenter i sin nye innovationsenhed.

Ambitionen med at måle på de grove indikatorer er todelt: Dels vil vi afdække, hvad formålene – ifølge topcheferne selv – er med nogle af de hyppigst forekommende strategiske indsatser. Dels vil vi ud fra de unikke data, vi nu har om den konkrete innovationsaktivitet, teste, om topchefernes strategiske formål mon afspejler sig i praksis. Sagt forenklet: Gør det nogen forskel, hvilket innovationsstrategisk fokus organisationen har?

Vi har konkret spurgt ind til innovationsstrategiernes væsentligste fokusområder og til innovationspuljernes formål. Det gør det også muligt at etablere et overblik over, hvor stor betydning strategierne tillægger samarbejde, der rækker ud over den enkelte arbejdsplads.

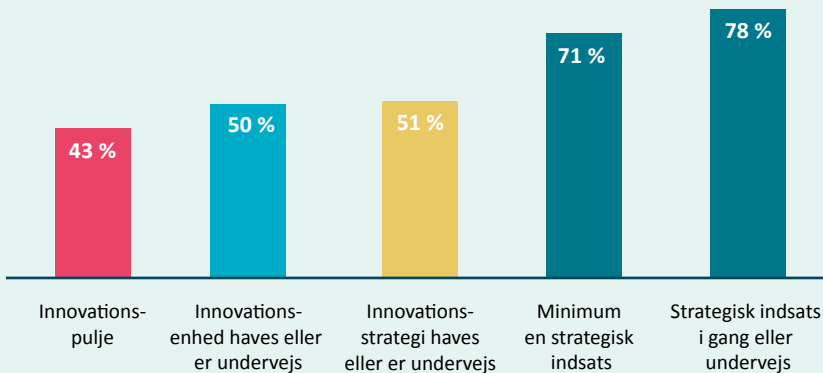
7 ud af 10 kommuner, regioner og ministerområder arbejder strategisk med innovation

71 procent af organisationerne har mindst én af de tre innovationsstrategiske indsatser – enten en innovationspulje, en samlet innovationsstrategi eller en innovationsenhed. Hvis man inkluderer de kommuner, regioner og ministerier, hvor en strategi er under udvikling, eller hvor en innovationsenhed er under etablering, har 78 procent af organisationerne enten en pulje, strategi eller enhed eller én af indsatserne på vej. Se figur 4.1 på næste side.

Som figuren viser, er det altså et markant flertal af organisationerne, der har givet innovationsarbejdet strategisk prioritet. Da der som nævnt blot er tale om tre grove indikatorer, kan nogle af de øvrige 22 procent af kommunerne, regionerne og ministerierne udmærket have strategisk fokus på innovation på andre måder.

FIGUR 4.1

7 ud af 10 kommuner, regioner og ministerområder arbejder strategisk med innovation



Procentandele af kommuner, regioner og ministerier, der i 2016 I) har en innovationspulje; II) har eller er ved at etablere en innovationsenhed; III) har eller er ved at udarbejde en skriftlig innovationsstrategi. Antal observationer = 72.

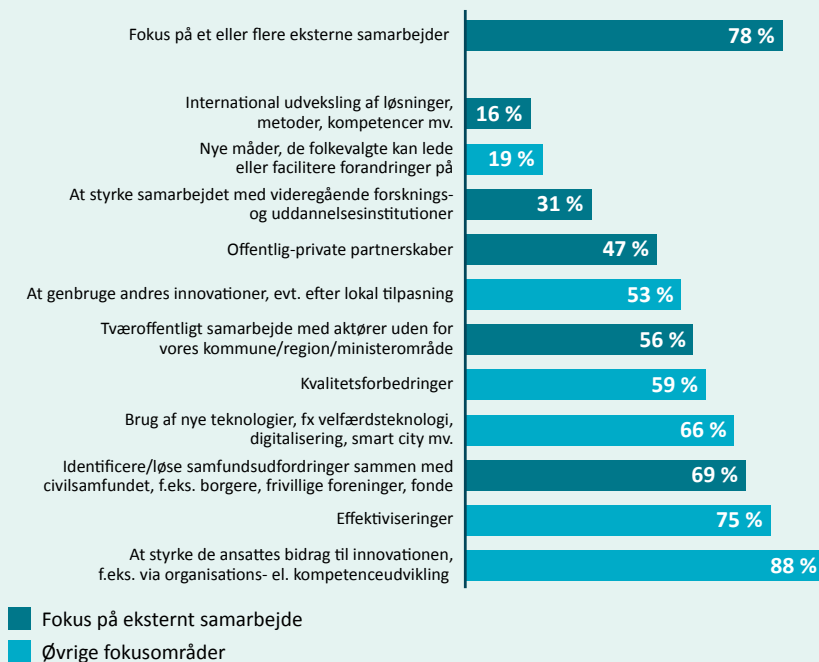
8 ud af 10 organisationer har fokus på eksternt samarbejde i deres innovationsstrategi

Offentlige innovationsstrategier kan have mange forskellige formål, og langt de fleste strategier er motiveret af adskillige udfordringer eller faktorer. Adspurgt til deres strategis fokusområder angiver kommuner, regioner og ministerier fra tre og helt op til ti forskellige fokusområder.

Billedet er, at topledere arbejder med innovation for at skabe effektiviseringer og kvalitetsforbedringer, ofte med fokus på at styrke de ansattes bidrag samt inddrage civilsamfundet og ny teknologi. Det er i øvrigt formål, som man helt eller delvist vil kunne genkende i en del andre organisationsudviklingstiltag. Det tyder på, at innovation ikke er et eksotisk formål i sig selv, men er et blandt flere værktøjer, som offentlige topledere anvender for at udvikle såvel medarbejderne som effektiviteten og kvaliteten i organisationens opgaveløsning.

FIGUR 4.2

8 ud af 10 innovationsstrategier fokuserer på eksternt samarbejde



Procentandele af kommunale, regionale og ministerielle innovationsstrategier, der i 2016 har de angivne fokusområder. Inkluderer også svar fra 7 organisationer, hvor en innovationsstrategi er under udarbejdelse. Antal observationer = 37.

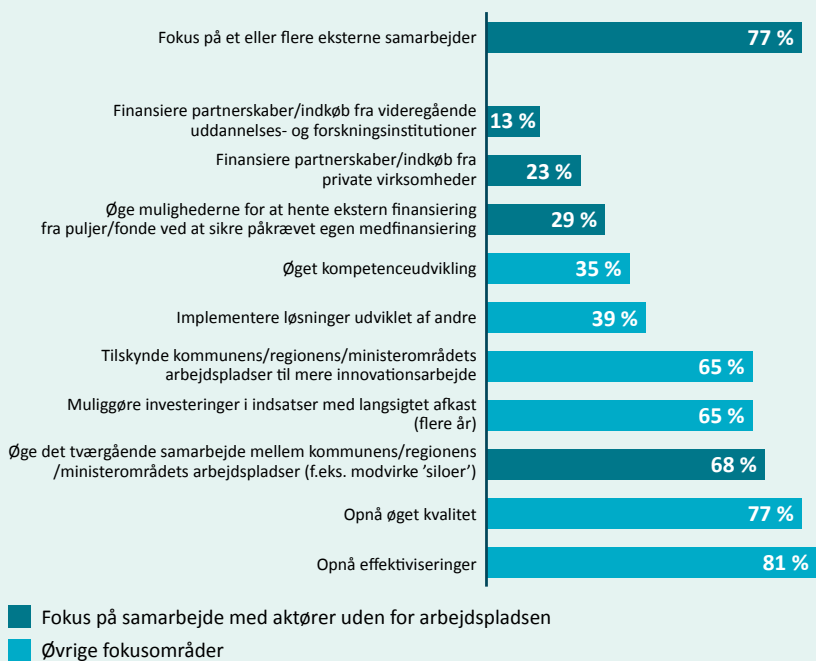
Hvis man ser på tværs af innovationsstrategierne fokusområder, viser det sig, at 78 procent af strategierne har fokus på samarbejde med en eller flere eksterne samarbejdspartnere. Oftest nævnes civilsamsfundsaktører, andre offentlige arbejdspladser og private virksomheder. Vidensinstitutioner er nævnt i hvert tredje tilfælde og udlandet i hvert sjette. Det samlede billede er, at der er strategisk fokus på samarbejde med mange meget forskellige aktører.

Innovationspuljer bruges til at øge samarbejdet med eksterne aktører

43 procent af de adspurgte organisationer svarer, at de har en innovationspulje. Gennemsnitligt er puljerne på 5 mio. kr., men der er stor variation. Mere end hver tredje pulje har et budget på under 1 mio. kr., mens hver syvende pulje har et budget på over 10 mio. kr. Det afspejler bl.a., at kommuner, regioner og ministerier er meget forskellige, hvad angår antallet af ansatte og størrelsen af de samlede budgetter.

FIGUR 4.3

3 ud af 4 innovationspuljer bruges til at styrke samarbejde med aktører uden for arbejdspladsen



Procentandele af kommunale, regionale og ministerielle innovationspuljer, der i 2016 har de angivne fokusområder. Antal observationer = 31.

Figur 4.3 viser, at de fleste puljer er sat i verden for at skabe effektiviseringer og kvalitetsforbedringer. Det er helt i tråd med de fokusområder for strategierne, som vi så i Figur 4.2. Det er ikke overraskende, men heller ikke automatisk givet. For det er ikke alle organisationer med en innovationsstrategi, der har en innovationspulje eller omvendt. Den gruppe af kommuner, regioner og ministerier, som har besvaret spørgsmålene om innovationsstrategier, er altså ikke den helt samme gruppe, som har besvaret spørgsmålene om innovationspuljer.

Uanset om organisationerne har en strategi, en pulje eller begge dele, er det gennemgående billede dog, at den innovationsstrategiske indsats er et middel til at skabe effektivitets- og kvalitetsforbedringer. Et andet fællestræk er strategernes vilje til at skabe forandringerne i samarbejde med andre aktører uden for arbejdspladserne. Det er samlet set et formål for tre ud af fire innovationspuljer.

At etablere innovationssamarbejder på tværs af kommunens, regionens eller ministerområdets egne arbejdspladser er et formål for to ud af tre innovationspuljer. Hver fjerde pulje sigter på at stimulere innovationspartnerskaber med private virksomheder, mens hver syvende pulje er tiltænkt at øge samarbejdet med vidensinstitutioner. Tre ud af ti puljer er etableret for at tiltrække fondsfinansiering, som typisk indebærer krav om medfinansiering. Innovationspuljen bliver dermed et instrument til at øge de samlede ressourcer, organisationen har til rådighed til innovationsarbejdet.

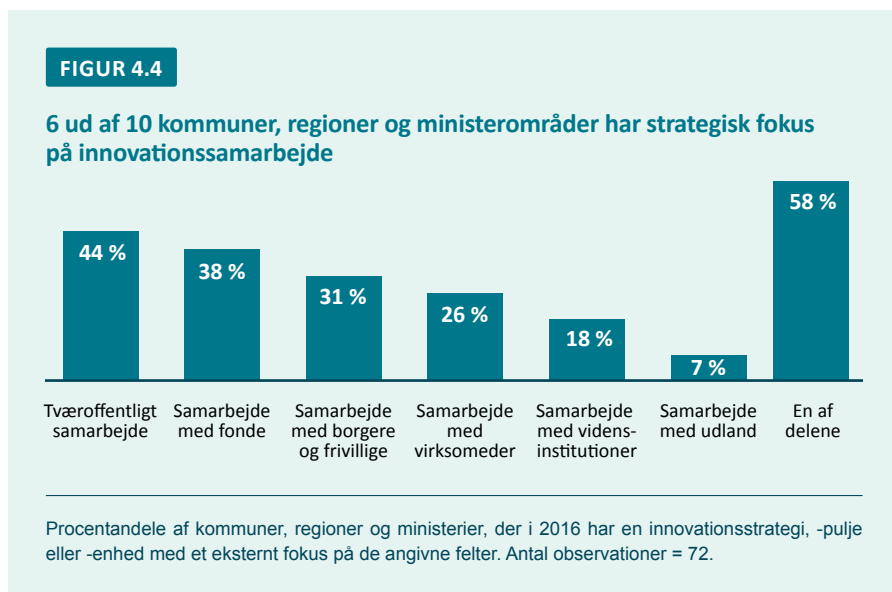
At puljepengene så ofte anvendes som tilskyndelse til mere tværgående innovationsarbejder er næppe tilfældigt. Som vi så i kapitel 3, hæmmer begrænset økonomi oftere innovationsprocesser udført i samarbejde set i forhold til innovation udført uden samarbejde. Hvis udfordringerne for mere samarbejde (bl.a.) er økonomiske, bliver økonomiske virkemidler alt andet lige mere relevante.

Kommuner, regioner og ministerier har strategisk fokus på innovationssamarbejde

Hidtil har vi set på formålene med organisationernes innovationsstrategier og -puljer hver for sig. Vi fandt, at der både i organisationers innovationsstrategier og innovationspuljer er stort fokus på at styrke eksterne aktørers rolle i innovationsarbejdet.

I figur 4.4. nedenfor ser vi på tværs. Vi har kondenseret alle de svar vedrørende innovationsstrategier, -puljer og -enheder, der fortæller om et styrket innovationssamarbejde med aktører uden for arbejdspladsen.

Ser vi på alle organisationerne under ét, herunder altså også de organisationer, der hverken har en innovationsstrategi eller en innovationspulje, viser det sig, at 58 procent af samtlige kommuner, regioner og ministerier har strategisk fokus på innovationssamarbejde.



Pudsigt nok så vi i kapitel 3, at 58 procent også netop er den andel af de konkrete innovationer, som gennemføres i eksternt samarbejde. De to procenttal vedrører hver deres spørgeskema og kan ikke i øvrigt sammenstilles. Men sammenfaldet viser dog, at de mange innovationssamarbejder på arbejdspladserne (kapitel 3) er i fin samklang med de overordnede strategiske målsætninger (figur 4.4).

Eksternt fokus i strategi smitter af på innovationsarbejdet på arbejdspladserne

Vi har nu fået slået fast, at eksternt samarbejde spiller en stor rolle, når direktioner i kommuner, regioner og ministerier sætter strategisk retning på innovationsarbejdet. Vi har i kapitel 3 vist, at de konkrete innovationer ofte gennemføres i samarbejde med eksterne aktører. Spørgsmålet er derfor oplagt: Smitter det innovationsstrategiske fokus af på det konkrete innovationsarbejde? Kan vi se, at de strategiske formål om eksterne samarbejder, som udstikkes, også bliver omsat til konkrete samarbejder på arbejdspladserne? Formålet med at formulere strategier, etablere nye organisatoriske enheder og prioritere puljemidler til innovation er jo at præge arbejdet. Der skal ske noget andet og mere.

Vi vil derfor nu sammenligne på tværs for at se, om innovationssamarbejde forekommer hyppigere på de arbejdspladser, der ligger i kommuner, regioner eller ministerier, som har sat innovationsstrategisk fokus på samarbejde.

Det skal her understreges, at vi ikke har grundlag for at 'føre et bevis' på, om strategierne virker eller ikke virker. Vi har altså ikke mulighed for at afgøre, om et innovationsstrategisk fokus på eksempelvis fonde er årsagen til et hyppigere samarbejde med fonde i innovationsarbejdet på arbejdspladserne, altså om der er tale om kausalitet.

Men vi kan undersøge, om de arbejdspladser, der er placeret i kommuner, regioner eller ministerområder med fokus på fonde i deres innovationsstrategi, -pulje eller -enhed, hyppigere samarbejder med fonde.

Hvis vi finder en rent statistisk sammenhæng, kan mønstret dog i praksis også skyldes, at arbejdspladser, der samarbejder ofte og godt med fonde, henleder direktionens opmærksomhed på værdien af fondssamarbejde, som derfor får strategisk prioritet. Det vil sige, at der lægges større strategisk vægt bag de innovationssamarbejder, som allerede har vist deres værd på nogle af arbejdspladserne. I princippet kan der være en påvirkning begge veje: Det praktiske innovationsarbejde inspirerer tilblivelsen af strategierne, som påvirker retningen af innovationsarbejdet.

I det følgende viser vi de fire eksterne aktører, hvor vi finder statistiske sammenhænge¹.

1 Arbejdspladser, der er beliggende i kommuner, regioner eller ministerområder uden en innovationsstrategi, -pulje eller -enhed, er udeladt fra analyserne i dette kapitel.

Fonde

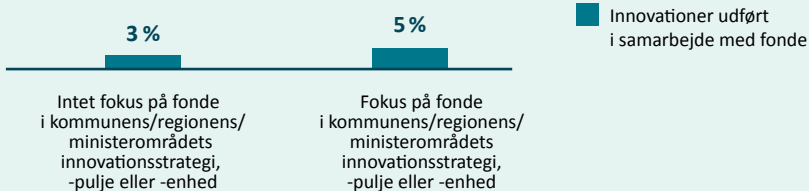
Der udføres oftere innovationer i samarbejde med fonde på de arbejdspladser, der ligger i organisationer,

- hvis innovationsstrategi har samarbejde med fonde som fokusområde
- hvis innovationspulje har som formål at styrke samarbejde med og hente finansiering fra fonde
- eller hvis innovationsenhed er delvist finansieret af fonde.

5 procent af de offentlige innovationer i perioden 2015-2016 er blevet til i samarbejde med fonde på de arbejdspladser, der er beliggende i kommuner, regioner eller ministerier, der har innovationsstrategisk fokus på fonde. Det er næsten dobbelt så hyppigt som for de øvrige arbejdspladser, hvor 3 procent af innovationerne bliver til i samarbejde med fonde.

FIGUR 4.5

Ofte innovationssamarbejde med fonde på arbejdspladser, der har et strategisk fokus på fonde



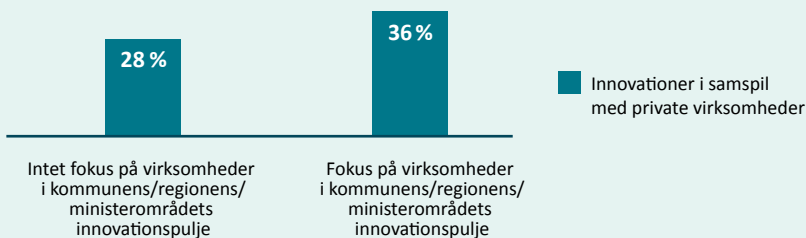
Procentandele af innovationer på de offentlige arbejdspladser i perioden 2015-2016, der er blevet til i samarbejde med fonde, fordelt på om arbejdspladsen er placeret i en kommune, en region eller et ministerområde, der har et overordnet innovationsstrategisk fokus på fonde i 2016. Der er signifikant sammenhæng mellem det overordnede fokus og samarbejdet med fonde på arbejdspladserne. Analysen er baseret på en multilevel logistisk model, hvor der er kontrolleret for antal ansatte, uddannelsesniveau på arbejdspladsen og innovationstype. Antal observationer = 964 (arbejdspladser) og 62 clustre (juridiske enheder).

Private virksomheder

Når det gælder innovation udført i samspil med private virksomheder, ser vi også en sammenhæng mellem besvarelserne fra arbejdspladserne og de strategiske indsatser. 36 procent af de offentlige innovationer er enten igangsat af, fremmet af eller udført i samarbejde med private virksomheder, når vi alene ser på de arbejdspladser, der er beliggende i kommuner, regioner eller ministerier, som har en innovationspulje med fokus på at finansiere indkøb eller på at finansiere partnerskaber med private virksomheder. Det er hyppigere end på de øvrige offentlige arbejdspladser, hvor private virksomheder kun spiller en rolle i 28 procent af innovationerne.

FIGUR 4.6

Hyppigere innovation i samspil med private virksomheder på offentlige arbejdspladser, som har adgang til en innovationspulje med fokus på virksomheder



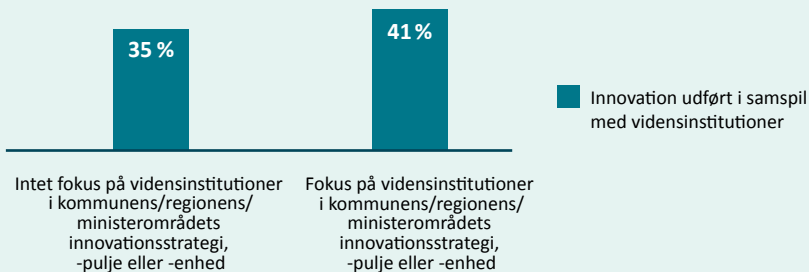
Procentandele af innovationer på de offentlige arbejdspladser i perioden 2015-2016, hvor virksomheder har spillet en rolle, fordelt på om arbejdspladsen er placeret i en kommune, en region eller et ministerområde med en innovationspulje med fokus på virksomheder eller ej. Der er signifikant sammenhæng mellem arbejdspladsernes samspil med virksomheder og innovationspuljernes virksomhedsfokus. Analysen er baseret på en multilevel logistisk model, hvor der er kontrolleret for antal ansatte, uddannelsesniveau på arbejdspladsen og innovationstype. Antal observationer = 480 (arbejdspladser) og 29 clustre (juridiske enheder).

Vidensinstitutioner

Vidensinstitutioner er med til at igangsætte, fremme eller samarbejde om 41 procent af de offentlige innovationer, hvis vi alene ser på de arbejdspladser, der er beliggende i kommuner, regioner eller ministerier, som har enten en strategi med fokus på at styrke samarbejdet med vidensinstitutioner eller en pulje, der har som formål at finansiere indkøb eller partnerskaber fra vidensinstitutioner. På de øvrige offentlige arbejdspladser, hvor det innovationsstrategiske fokus ikke peger på vidensinstitutioner, udføres 35 procent af innovationerne i samspil med vidensinstitutioner.

FIGUR 4.7

Hyppigere innovation i samspil med vidensinstitutioner på arbejdspladser, der er omfattet af et strategisk fokus på vidensinstitutioner



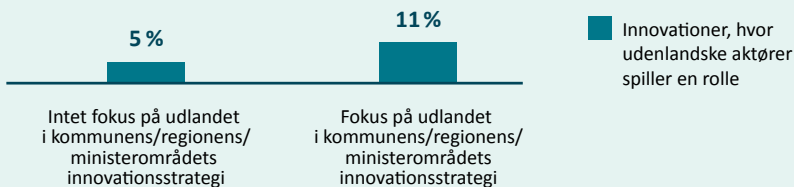
Procentandele af innovationer på de offentlige arbejdspladser i perioden 2015-2016, hvor vidensinstitutioner har spillet en rolle (igangsat, samarbejdet om eller fremmet innovationen), fordelt på om arbejdspladsen er placeret i en kommune, en region eller et ministerium, der har et overordnet innovationsstrategisk fokus på vidensinstitutioner. Der er signifikant sammenhæng mellem det overordnede fokus og samarbejdet med vidensinstitutioner på arbejdspladserne. Analysen er baseret på en multilevel logistisk model, hvor der er kontrolleret for antal ansatte, uddannelsesniveau på arbejdspladsen og innovationstype. Antal observationer = 574 (arbejdspladser) og 30 clustre (juridiske enheder).

Udlandet

Afslutningsvist finder vi en tydelig sammenhæng mellem organisationernes fokus på udlandet i innovationsstrategier og -puljer og arbejdspladsernes konkrete innovationssamarbejde med udenlandske aktører. I 11 procent af innovationerne på de arbejdspladser, der er beliggende i kommuner, regioner eller ministerier, som har fokus på internationale udvekslinger i deres innovationsstrategi, har udenlandske aktører spillet en rolle. Blandt de øvrige arbejdspladser, hvor udlandet ikke er i strategisk fokus, spiller udenlandske aktører langt sjældnere en rolle (i 5 procent af innovationerne).

FIGUR 4.8

Hyppigere innovation i samspil med udenlandske aktører på arbejdspladser, der er omfattet af et strategisk fokus på udlandet



Procentandele af innovationer på de offentlige arbejdspladser i perioden 2015-2016, hvor udlandet har spillet en rolle, fordelt på om arbejdspladsen er placeret i en kommune, en region eller et ministerium, der har et overordnet innovationsstrategisk fokus på udlandet i 2016. Der er signifikant sammenhæng mellem det overordnede fokus på udlandet og innovationsarbejde med udlandet på arbejdspladserne. Analysen er baseret på en multilevel logistisk model, hvor der er kontrolleret for antal ansatte, uddannelsesniveau på arbejdspladsen og innovationstype. Antal observationer = 964 (arbejdspladser) og 62 clustre (juridiske enheder).

Sammenfattende kan vi altså konstatere, at såvel fonde, virksomheder, vidensinstitutioner og udlandet oftere spiller en rolle i det konkrete innovationsarbejde, hvis arbejdspladsen er beliggende i en kommune, en region eller et ministerium, der har fokus på netop disse eksterne aktører i organisationens innovationsstrategi, -pulje eller -enhed. Det er formentlig opløftende både for strategierne og arbejdspladserne. Som nævnt indledningsvist kan vi dog ikke konkludere, at der er en årsagssammenhæng. Mønstrer kan skyldes, at de strategiske indsatser får arbejdspladserne til at samarbejde mere med de ønskede aktører. Men det kan også forholde sig omvendt: At hyppige samarbejder med fonde, virksomheder, vidensinstitutioner og udlandet på arbejdspladserne medvirker til, at de strategiske indsatser efterfølgende bliver fokuseret på netop disse aktører.

VÆSENTLIGE

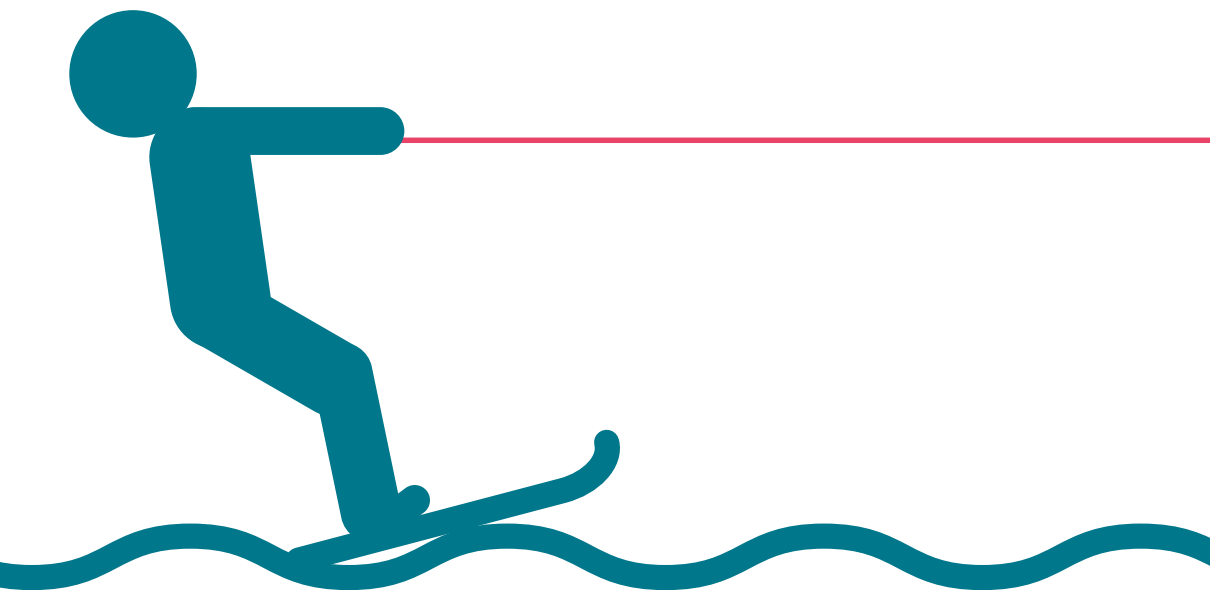
INDSIGTER

- Syv ud af ti kommuner, regioner og ministerier har valgt at understøtte innovationsindsatsen ved enten at afsætte puljer til at finansiere innovationsindsatsen, at etablere innovationsenheder og/eller at formulere en skriftlig strategi for innovationsarbejdet.
- Innovationsstrategier og -puljer har til formål at skabe effektivitets- og kvalitetsforbedringer.
- Seks ud af ti kommuner, regioner og ministerier har en innovationsstrategisk indsats, der understøtter, at innovationer skabes i samarbejde med aktører uden for arbejdspladserne.
- Det innovationsstrategiske fokus ser ud til at smitte af på det konkrete innovationssamarbejde på de enkelte arbejdspladser, hvilket naturligvis også er hensigten.
- Fonde, virksomheder, vidensinstitutioner og udlandet spiller hyppigere en rolle i det konkrete innovationsarbejde, hvis arbejdspladsen er beliggende i en kommune, en region eller et ministerium, der har fokus på netop disse eksterne aktører i organisationens innovationsstrategi, -pulje eller -enhed. Vi har dog ikke påvist en årsagssammenhæng.



INNOVATIONSBAROMETERET

5 Samarbejde om offentlig innovation med ...





Andre offentlige arbejdspladser inden for samme kommune/region/ministerområde



Offentlige arbejdspladser uden for samme kommune/region/ministerområde



Private virksomheder



Borgere



Frivillige foreninger



Vidensinstitutioner



Fonde



Udlandet



5.1

Samarbejde med andre offentlige arbejdspladser inden for samme kommune, region eller ministerområde



Samarbejde med andre offentlige arbejdspladser inden for samme kommune, region eller ministerområde

I dette kapitel fokuserer vi på det innovationssamarbejde, som foregår inden for samme kommune, region eller ministerområde. Der samarbejdes måske mellem en folkeskole og et plejecenter i samme kommune, mellem to hospitaler inden for samme region eller mellem to styrelser inden for samme ministerområde.

Generelt er tværgående samarbejde inden for egen kommune, egen region eller eget ministerområde højt på dagsordenen i alle tre delsektorer. Som vi så i kapitel 4, er tværgående samarbejde internt i organisationen et selvstændigt formål for to ud af tre af de innovationspuljer, som kommuner, regioner og ministerier har etableret ud af eget budget for at stimulere innovationsarbejdet.

At der ofte er behov for at samarbejde med andre offentlige arbejdspladser inden for samme kommune, region eller ministerområde er ikke så overraskende, når man tænker på, hvordan den offentlige sektor i dag er indrettet. De mange offentlige reformer, særligt opgave- og strukturereformen fra 2007, har ændret det offentlige landskab. Den offentlige sektor består nu af færre, større enheder, der hænger tættere sammen end tidligere, fordi de skal løse fælles service- og udviklingsopgaver sammen (Greve & Pedersen, 2017).

Baggrundstæppet for de samarbejder, vi beskriver i denne bog, er derfor nogle meget store offentlige organisationer. For eksempel har en gennemsnitlig kommune knap 5.000 ansatte fordelt på mere end 130 forskellige arbejdspladser. Ser vi på regionerne, er organisationerne endnu større. Eksempelvis har Region Midtjylland mere end 27.000 fuldtidsansatte på arbejdspladser, der er spredt ud over 16 af de 19 kommuner i regionen (Region Midtjylland, 2017). At udvikle og idriftsætte nye, bedre services til borgerne vil derfor ofte kræve, at adskillige arbejdspladser inden for samme kommune, region eller ministerområde indgår i et samspil.

Samtidig har reformerne af den offentlige sektor medført en faglig specialisering, hvor stadig mere komplekse velfærdsopgaver løses af færre, større offentlige arbejdspladser med dyb ekspertise på hver deres felt. Det har mange fordele, men kan også have sine ulemper, når den offentlige sektor skal løse komplekse udfordringer, som kalder på et tværgående og udadvendt samarbejde. Samarbejde opstår

sjældent spontant af sig selv, fordi de organisatoriske rammer, økonomien eller den eksisterende lovgivning tilsiger det. Samarbejde vil ofte kræve vilje og fokus.

Regeringens udspil om en sammenhængsreform (Regeringen, 2017) markerer et større politisk fokus på bedre sammenhæng i den offentlige sektor, som skal levere velfærd af høj kvalitet til borgerne. Det skal bl.a. ske ved at fokusere mere på borgernes og virksomhedernes behov og mindre på de strukturer og myndighedsgrænser, som den offentlige sektor historisk er indrettet efter.

KL har i 2018 igangsat samarbejder med en række kommuner om at afprøve modeller for bedre samarbejde på tværs. Modellerne har fokus på kommunernes interne organisering af det tværfaglige samarbejde på beskæftigelses-, sundheds- og socialområdet. Når for eksempel fire ud af fem borgere, der modtager en socialpsykiatrisk indsats, står uden for arbejdsmarkedet (KL, 2018), og når ny beskæftigelseslovgivning hjemler indsatser, som minder om indsatserne i Lov om social service, kan kommunerne finde det nødvendigt at styrke det interne samarbejde på tværs af forvaltninger og sektorgrænser.

Præmissen for de aktuelle bestræbelser er klar: Borgenes og virksomhedernes behov går ofte på tværs af de offentlige myndigheders egne 'indre' organiseringer, afgrænsninger, specialiseringer og lovgrundlag. Vi ser, at mange borgere er i kontakt med flere serviceområder på samme tid. At udvikle nye løsninger med værdi for borgerne kræver derfor (også) en jagt på guldet i de interne sprækker. Derfor dykker vi i dette kapitel ned i de interne samarbejder inden for en kommune, en region eller et ministerområde.

Vi samarbejder ofte internt

Omfanget af samarbejder med andre arbejdspladser inden for egen kommune, egen region eller eget ministerområde er ganske stort: 54 procent af alle offentlige innovationer er gennemført i et sådant 'internt' samarbejde. Det viser figur 5.1 på næste side.

FIGUR 5.1

Hver anden offentlige innovation skabes i samarbejde inden for samme kommune, region eller ministerområde



54 %

af de offentlige innovationer sker i samarbejde med andre offentlige arbejdspladser **inden for egen kommune, region eller ministerområde.**

Procentandel af offentlige innovationer, der er blevet til i samarbejde med andre offentlige arbejdspladser inden for egen kommune, region eller ministerområde. Resultaterne er vægтет op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation i perioden 2015-2016. Antal observationer = 1.942.

De interne innovationssamarbejder er som felt væsentlige, men de er generelt langt mindre velbelyste end eksterne samarbejder med f.eks. virksomheder og vidensinstitutioner. Derfor er det af bred interesse, at Region Midtjylland for nylig har investeret kræfter i at kortlægge hele regionens 'økosystem' for sundhedsinnovation (Region Midtjylland, 2018). Kortlægningen omfatter alle aktører i den geografiske region, dvs. ud over regionens egne ansatte også private virksomheder, vidensinstitutioner, kommuner m.fl. Det brede perspektiv giver indsigter i, hvilken betydning aktørerne tillægger såvel eksterne som interne innovationssamarbejder. Begge dele anses for meget vigtigt i det midtjyske.

Kortlægningen blev gennemført i perioden fra november 2017 til januar 2018 for at få input til at skabe endnu bedre muligheder for tværgående udviklingsarbejde, herunder samtænke udvikling på sundhedsområdet og erhvervsområdet til gavn for alle sektorer. Den midtjyske kortlægning identificerede først alle de aktive 'innovationsaktører', som dernæst blev stillet en række spørgsmål om deres innovationsarbejde.

777 personer modtog et spørgeskema om deres arbejde med sundhedsinnovationer (nye behandlingsformer mv. – services såvel som produkter) og procesinnovationer (nye arbejdsgange). Undersøgelsen viste, at der i 63 procent af innovationerne var tale om et 'både og', det vil sige, at komplekse innovationer var hyppige. Det flugter med fundene i Innovationsbarometeret på landsplan: Som vi viste i kapitel 1, består knap halvdelen af de konkrete innovationer af flere innovationstyper.

Kortlægningen viste bl.a., at 92 procent af de midtjyske innovatører i høj eller meget høj grad finder det vigtigt at samarbejde med kolleger fra andre, fjernere steder i egen organisation end deres egen afdeling. Det interne samarbejde er altså særdeles højt prioriteret af de erfarne innovatører.

Undersøgelsen viste desuden et højt fokus på eksternt samarbejde med bl.a. borgere og virksomheder, men den pegede dog også på, at der stadig er et potentiale for at samarbejde mere på tværs ud af den regionale organisation, f.eks. i samarbejde med den primære sundhedssektor.

Man kan sige, at nytten ved at samarbejde såvel internt som eksternt er bredt anerkendt og prioriteret af praktikerne. Internt og eksternt samarbejde er ikke et 'enten eller' men et 'både og'.

Christian Bjerrum råder (uafhængigt af kortlægningen i Region Midtjylland) til at have blik for, at innovationen på én arbejdsplads kan skabe både muligheder og udfordringer andre steder i organisationen:

Erfaringen siger...

Værdien opstår ikke af sig selv

” Samarbejde eller samskabelse mellem offentlige instanser som f.eks. et hospital og en kommune bliver endnu mere vigtigt i fremtiden. Men der findes også guld i sprækkerne inden for samme system. Nye tiltag på ét hospital kan skabe muligheder eller udfordringer for regionens andre hospitaler. Derfor giver samspil værdi, men værdien opstår ikke af sig selv. I mine øjne skal vi ikke innovere parallelt på de samme ting, vi skal samarbejde om de nye løsninger, så vi skaber den virkelige værdi for borgerne og systemet.”



Christian Bjerrum

Innovationskonsulent, Hospitalsenheden Vest, Region Midtjylland.

📞 24 94 74 28, ✉️ christian.bjerrum@vest.rm.dk

I jagten på de innovative løsninger bør man altså ikke miste blikket for de kolleger, der andetsteds i samme organisation også er væsentlige for, at nye, bedre løsninger for borgerne kan blive en realitet.

Ledelse af internt innovationssamarbejde

Vi så i kapitel 2, at blandt de mange aktører, begivenheder og rammevilkår, der kan igangsætte offentlige innovationer, er arbejdspladsens lokale ledere de vigtigste: 45 procent af innovationerne er igangsat på initiativ af bl.a. ledere på de enkelte arbejdspladser. Derfor er et interessant spørgsmål: Hvilken værdi tillægger de offentlige ledere internt samarbejde?

Selvom der ikke var specifikt fokus på innovationssamarbejder og -ledelse, aner vi konturerne af et svar i den spørgeskemaundersøgelse, som Ledelseskommisionen i foråret 2017 gennemførte blandt ledere i alle tre sektorer. Kommissionen stillede blandt andet skarpt på rammebetingelserne for offentlig ledelse ved at afdække, hvordan lederne selv ser på deres styringskontekst og lokale handlerum, herunder deres interne samarbejdsrelationer. Her forstås internt samarbejde som samarbejde med personer i organisationen, som lederen ikke selv er leder for (Ledelseskommisionen, 2017). Ledelseskommisionen har tre hovedkonklusioner om interne samarbejder:

- *For det første* er internt samarbejde vigtigt for ledernes arbejde. 63 procent af lederne angiver, at internt samarbejde påvirker deres arbejde som leder i høj eller meget høj grad.
- *For det andet* kan internt samarbejde understøtte, men også begrænse – særligt på ældreområdet. Overordnet mener 70 procent af lederne, at internt samarbejde er understøttende for egen ledelse, mens omkring en tiendedel ser samarbejdet som begrænsende.
- *For det tredje* oplever ledere, der samarbejder meget internt, at dette interne samarbejde er understøttende. Blandt ledere, der oplever, at samarbejdet påvirker dem i meget høj grad, angiver hele 83 procent, at samarbejdet er understøttende for deres arbejde som ledere.

Ledelseskommisionens undersøgelse tyder altså på, at det interne samarbejde er vigtigt og påvirker ledernes opgaveløsning, ligesom samarbejdet opleves understøttende for egen ledelse.

Andre har påpeget, at det interne samarbejde dog også kræver en særlig ledelsesopmærksomhed på medarbejderne (Melander, 2014). Det interne innovationssamarbejde udspiller sig i et rum, der på den ene side kræver sikkerhed, orden og forudsigelighed og på den anden side fordrer behov for nysgerrighed, refleksion, praktisk improvisation og handlefrihed. Det er et udfordrende rum for medarbejderne at navigere i, og det er væsentligt, at ledelsen er opmærksom på og anerkender medarbejdernes rolle i de tværgående samarbejdsrelationer. Det kan være udslagsgivende for samarbejdets succes, at ledelsen tager de fagprofessionelle alvorligt som bærere af rettigheder og udøvere af særlige kompetencer, herunder at ledelsen anerkender

kompleksiteten i de beslutninger, som de fagprofessionelle må tage som del af deres daglige praksis med borgerne (Majgaard, 2014).

Det kan være udfordrende for forskellige fagligheder at arbejde sammen, men når det lykkes, giver det mening og værdi for både medarbejderne og borgerne. Det viser et eksempel fra Herning, der har bredt sig til hele landet:

Erfaringen siger...

Tværfagligt samarbejde giver gevinst

” Det, at vi i dag alle har fokus på tværfagligt samarbejde og inddragelse af netværk, fælles i vores organisation, har bestemt opkvalificeret vores arbejde. Det er også en kæmpe gevinst, at vi sidder på kontor ved siden af hinanden i stedet for at være opdelt i fagligheder. Vi bruger hinanden langt mere. Hvor det før var mig som rådgiver, der havde en sag, har vi nu fælles sager tværfagligt. Den forebyggende indsats lykkes klart bedre, og det giver langt større arbejdstilfredshed at arbejde på denne måde.”



Vibeke Marlene Johannessen

Socialrådgiver, Center for Børn og Forebyggelse, Herning Kommune. Kommunen indførte i 2013 ”Herningmodellen”: En model efter svensk inspiration, der sikrer en bedre og mere sammenhængende forebyggelsesindsats over for udsatte børn og unge i tæt samspil mellem sundhedspleje, skoler og dagtilbud.

📞 96 28 63 24, ✉ cbfvj@herning.dk

Ledelse af tværgående samarbejde kan også være udfordret af, dels at man som leder skal lede nogen, man ikke har ledelsesret over, dels at ledere ofte mere bliver målt på evnen til at optimere deres egen organisations resultatskabelse i forhold til ressourceforbruget. Men for at skabe nye løsninger på komplekse problemer kan det være nødvendigt at flytte ledelsesfokus ud i relationerne og mellemrummene og lede mere på proces og effektskabelse (Torfing & Sørensen, 2017).

Det gælder både, når man leder innovationssamarbejder internt, og når det sker på tværs af organisationer. I kapitel 5.2 giver Annemette Digmann, selvstændig forsker, gode råd om at øve sig i disse eksterne grænsekryds.

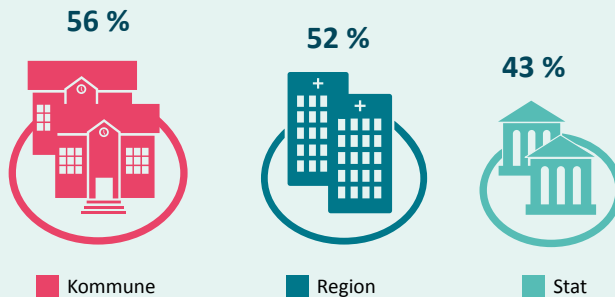
Internt innovationssamarbejde er særligt udbredt i kommunerne

Interne offentlige innovationssamarbejder er udbredte i hele den offentlige sektor, men forekommer hyppigere i kommunerne end i staten. 56 procent af de kommunale

innovationer udføres i samarbejde med andre kommunale arbejdspladser inden for kommunen. Det er en lidt højere frekvens end i staten, hvor 43 procent af innovationerne gennemføres i samarbejde med andre arbejdspladser inden for samme ministerområde.

FIGUR 5.2

Interne innovationssamarbejder er hyppigere i kommunerne end i staten



Procentandele af offentlige innovationer udført i samarbejde med andre offentlige arbejdspladser internt i organisationen i henholdsvis den kommunale, regionale og statslige sektor. Internt samarbejde forekommer signifikant hyppigere i kommunerne end i staten. Resultaterne er vægтет op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation i perioden 2015-2016. Antal observationer = 1.942.

Forskellene mellem staten og kommunerne er ikke store, så de bør ikke overfortolkes. Vi kan ikke med sikkerhed sige, hvad mønstret er begrundet i. Men måske skyldes det, som vi så i kapitel 3, at en vigtig funktion af innovationssamarbejde er at etablere møder mellem aktører med forskellige erfaringer, ideer og kompetencer. Og her er 'forskelligheden' internt mellem en kommunes arbejdspladser – børnehaver, folkeskoler, plejehjem, jobcenter, genbrugsstationer – væsentligt større end forskelligheden internt mellem et fagministeriums arbejdspladser. Hvis en statslig arbejdsplads gerne vil finde nye løsninger på komplekse problemer på tværs af de eksisterende strukturer, vil det oftere kræve samarbejde, som rækker ud over fagministeriets eget ressort. Mens en kommune har 'mere forskellighed at trække på' inden for egen organisation. Det kunne være en af grundene til, at kommuner lidt oftere indgår i interne innovationssamarbejder.

Et eksempel på et internt kommunalt samarbejde, der går på tværs af meget forskellige målgrupper og lovgrundlag, finder vi i projekt HeartWork i Herning Kommune. Det kan du læse om på næste opslag.



Fælles sprog og fælles ramme med projektmodel

Socialforvaltningen i Københavns Kommune (SOF) har udviklet en projektmodel, der har til formål at styrke og udbrede projektarbejde i SOF. Med en fælles ramme for projektarbejdet kan de involverede nemmere samarbejde på tværs og sikre den løbende videndeling.

Projektmodellen dækker over fire faser, hvor der til hver fase er formuleret en række afklarings spørgsmål, der skal styrke projektarbejdet. Dertil kommer ni styringsværktøjer, der hver især er anvendelige afhængig af, hvilken fase man befinder sig i. De ni værktøjer er: Projektbeskrivelse, kommunikationsplan, interessentanalyse, risikoanalyse, business case, milepælsplan, forandringsteori, implementering og gevinstrealisering.

Styringsværktøjerne kan udvælges og anvendes afhængigt af, hvad der giver mening i forhold til projektets omfang og karakter.

Læs mere om værktøjet via QR-koden:



CASE

Skolebørn og ældre lærer af hinanden



Én gang om ugen bliver en gruppe elever fra Lind Skole undervist på Lind Plejecenter. Samarbejdet, som en skolelærer og en medarbejder på plejecentret har taget initiativ til, styrker de fagligt svage elever, mens plejecentrets beboere får mere indhold og glæde i hverdagen.

FØR

Alt for mange ældre på landets plejecentre føler sig ensomme og oplever at kede sig. Samtidig ønsker mange skoler i disse år at skabe mere meningsfulde læringsfællesskaber, der i højere grad tager afsæt i det omkringliggende samfund. Projektet HeartWork i Herning Kommune fokuserer på begge dele.

NU

I foreløbig tre år har Lind Skole haft et samarbejde med et åbent plejecenter i Lind. Samarbejdet mellem de to arbejdspladser går ud på, at udvalgte klasser fra skolen én gang om ugen besøger de ældre beboere og flytter undervisningen hen til centret. Idéen er skabt i fællesskab af plejecentret og skolelærer Belinda Hornshøj, der også er tovholder på projektet. Formålet er at udvikle et mere relationsbaseret lærings syn, der taler til det hele menneske. Projekt HeartWork er en gevinst for både børnene og de ældre: Eleverne vokser både fagligt og socialt, mens de ældre oplever at få mere indhold og glæde i hverdagen. Børn fra 2., 5. og 9. klasse deltager, og de planlægger selv deres besøg. Blandt andet læser eleverne højt, skriver breve og synger fællessange med de ældre. Hver elev danner desuden par med en beboer, der bliver deres faste ven. Erfaringen er, at børn, der ikke er fagligt stærke, får et stort løft og finder mere ro ved at være på plejecentret. Fagligt stærke elever rykkes også. Blandt de ældre er selv de mest demensramte lyst op og er begyndt at kunne huske anekdoter, og samarbejdet skaber bedre deltagelsesmuligheder for begge parter. Herning Kommune har nu afsat ressourcer til et toårigt pilotprojekt, som skal afgøre, om fremgangsmåden kan overføres direkte til andre skoler. I første omgang er projektet blevet spredt til én anden skole i området.



Vil du genbruge? Så kontakt:

Belinda Hornshøj, skolelærer på Lind Skole og projektleder af HeartWork,
☎ 22 42 47 50, ✉ heartwork@outlook.dk

Gundi Halfmann, centerleder, Lind Plejecenter,
☎ 96 28 87 50, ✉ lidgh@herning.dk

Preben Siggaard, centerchef for Børn og Læring, Herning Kommune,
☎ 96 28 64 40, ✉ cbpls@herning.dk



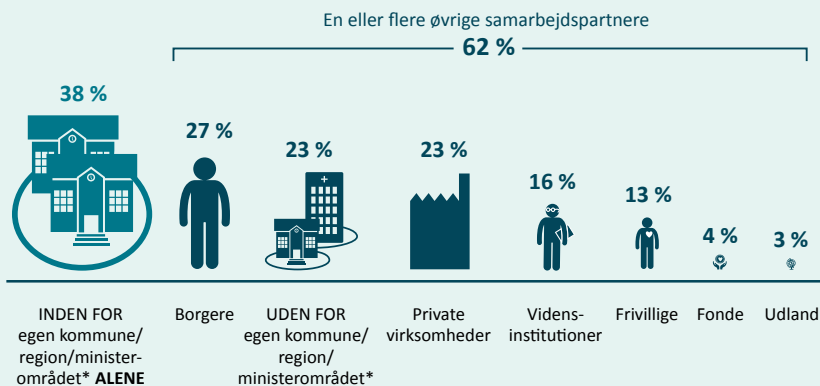
Interne innovationssamarbejder har ofte også eksterne deltagere

Det viser sig, at de fleste innovationer udført i samarbejde mellem arbejdspladser inden for samme kommune, region eller ministerområde også har en eller flere eksterne deltagere.

Figur 5.3 viser alene de innovationer, der er gennemført i samarbejde med andre offentlige arbejdspladser inden for samme kommune, region eller ministerområde. I 38 procent af tilfældene er samarbejdet rent internt. Men i 62 procent af de 'interne' innovationssamarbejder deltager også én eller flere eksterne aktører. De øvrige deltagere er oftest virksomheder, borgere eller andre offentlige arbejdspladser uden for egen kommune, region eller ministerområde, men også frivillige foreninger og vidensinstitutioner optræder jævnlige. I en del tilfælde samarbejdes der med to eller flere eksterne aktører. I figur 5.3 er summen af samarbejder med rækken af eksterne aktører derfor betragteligt højere end 62 procent.

FIGUR 5.3

Interne innovationssamarbejder har ofte også én eller flere eksterne deltagere



*Andre offentlige arbejdspladser

Procentandele af de offentlige innovationer, der er blevet til i samarbejde med andre offentlige arbejdspladser inden for samme kommune, region eller ministerområde, enten alene eller i kombineret samarbejde med én eller flere øvrige aktører. Resultaterne er vægтет op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation i perioden 2015-2016.

Det sammensatte billede af mange forskellige eksterne deltagere kan bl.a. afspejle, at også de interne samarbejdsrelationer kan være etableret ud fra et fokus på at skabe eksterne effekter. Derfor kan eksterne aktører være oplagte deltagere i samarbejdet. Det viste også den tidligere omtalte kortlægning af innovationen i Region Midtjylland. Det interne samarbejde står altså ikke i modsætning til det eksterne.

Det mønster vil vi se bekræftet og udbygget i bogens følgende kapitler, hvor vi fokuserer på de mange eksterne aktører, som offentlig innovation også skabes i samarbejde med.

Et eksempel på, hvordan et internt samarbejde mellem Akutberedskabet, Blodbanken og hospitalerne i Region Hovedstaden er med til at redde liv, kan du finde på næste side.

CASE

Frysetørret blod i akutbilerne redder liv



Med frysetørret blod i akutlægebilerne kan akutlæger sikre bedre overlevelsesmuligheder og tidlig behandling af patienter med en livstruende blødning. Studier viser, at hurtig behandling med blodprodukter kan øge den tidlige overlevelse med 25-30 procent.

FØR

Tidligere kunne læger i Region Hovedstadens Akutberedskab kun give blødende patienter saltvand, når de ankom til et ulykkessted. Det betød, at en tredjedel af de akutte patienter med livstruende blødning ikke overlevede.

NU

Siden 1. maj 2017 har alle akutlægebiler i Region Hovedstaden haft frysetørret plasma med, når de rykker ud. Det frysetørrede blod kan blandes med vand og bruges direkte på ulykkesstedet eller under transporten til hospitalet, og det giver en væsentlig forbedring af patienternes tidlige overlevelsesmuligheder og øger effekten af den videre behandling, når patienten ankommer til hospitalet. Den nye ordning er et resultat af et samarbejde mellem Akutberedskabet, Blodbanken i Region Hovedstaden, Rigshospitalet og regionens hospitaler. Region Hovedstadens seks akutlægebiler er de første i landet, der ruller ud med det nye blodprodukt. Tidligere har Blodbanken været med til at indføre en mobil mini-blodbank i den akutte behandling i akutlægehelikopterne, som flyver i hele landet og primært dækker yderområderne. Det er dog først med udviklingen af det frysetørrede plasma, at det også er blevet muligt at udruste akutlægebilerne med et livreddende blodprodukt. Det nye blodprodukt kan holde sig i 15 måneder, og håbet er, at det kan øge den tidlige overlevelse med 25-30 procent. Indtil videre er mere end 30 patienter blevet behandlet med frysetørret plasma med gode resultater til følge. Region Hovedstadens Blødningsvagt og Akutberedskabet følger udviklingen tæt.



Vil du genbruge? Så kontakt:

Jakob Stensballe, overlæge, ph.d., blødnings- og traumeekspert på Rigshospitalet og lægefaglig ansvarlig for Region Hovedstadens Blødningsvagt, ☎ 35 45 85 87, ✉ jakob.stensballe@regionh.dk

Pär I. Johansson, professor, overlæge, dr.med., MPA, Transfusionsmedicinsk Enhed, Rigshospitalet, Region Hovedstadens Blodbank, ✉ per.johansson@regionh.dk

Henrik Alstrøm, overlæge på Herlev og Gentofte Hospital og akutlæge i Region Hovedstadens Akutberedskab, ✉ henrik.alstroem@regionh.dk

Peter Berlac, overlæge, præhospital leder, enhedschef, Region Hovedstadens Akutberedskab ☎ 38 69 80 00, ✉ peter.anthony.berlac@regionh.dk

MELLOM BAKKAR & BERG

Offentligt samarbejde inden for samme kommune

I både de danske og de norske kommuner samarbejdes der ofte om innovation mellem arbejdspladser inden for den samme kommune. Blandt de kommunale innovationer sker 56 procent af de danske og 57 procent af de norske i samarbejde mellem flere arbejdspladser inden for samme kommune. Hyppigheden af de interne samarbejder er således bemærkelsesværdigt ens i de to lande.



57 %

Samarbejder



56 %

Samarbejder

VÆSENTLIGE

INDSIGTER

- 54 procent af de offentlige innovationer udføres i samarbejde med andre offentlige arbejdspladser inden for samme kommune, egen region eller eget ministerområde.
- De hyppige interne samarbejder skal ses på baggrund af, at kommuner og regioner er meget store organisationer med tusindvis af ansatte og mange arbejdspladser. Derfor kræver nye løsninger med værdi for borgerne ofte et internt samspil mellem flere af organisationernes egne arbejdspladser.
- Interne samarbejder er udbredte i hele den offentlige sektor, men forekommer hyppigere i kommunerne end i staten.
- I 62 procent af de interne offentlige samarbejder deltager der også én eller flere eksterne aktører i samarbejdet. De eksterne deltagere er oftest virksomheder, borgere eller andre offentlige arbejdspladser uden for egen kommune, region eller ministerområde.
- Når forskellige arbejdspladser arbejder sammen om fælles opgaver, kommer forskellige fagligheder i spil i nye konstellationer. Det stiller større krav til lederne om at sætte en klar retning for arbejdet, herunder at kommunikere hvorfor samarbejdet er vigtigt, og hvad hver enkelt medarbejder og arbejdsplads kan bidrage med til den nye løsning.
- Erfarne innovatører og ledere generelt indgår ofte i interne samarbejder, som de finder understøttende for deres arbejde.



INNOVATIONSBAROMETERET





DET SIGER

EKSPERTEN

Julie Becher er chef for Læring og Trivsel i Holbæk Kommune. Hun har indtil april 2018 haft ansvaret for kerneopgaven Uddannelse til Alle Unge, en utraditionel og nyskabende måde at organisere uddannelses- og ungeindsatsen på, som bl.a. bygger på nye samarbejder internt i kommunen og med ungdomsuddannelserne.



Læs Julies gode råd

Bring forskellige fagligheder i spil og forløs potentialet

”I siger, det er let at få fat i kommunen – men hvem er I egentlig, og ved den ene hånd, hvad den anden gør?”

Dét gode spørgsmål stillede rektorerne fra de tre største ungdomsuddannelser mig. For selvom vi som kommunalt ansatte kan mene, at det er enkelt for andre at finde frem til den rigtige hjælp, oplever borgerne og vores samarbejdspartnere det alt for ofte ikke sådan. Konkret handlede det i Holbæk Kommune om, at hverken de unge, lærerne eller studievejlederne på ungdomsuddannelserne kunne gennemskue den kommunale organisation og derfor oplevede os som en lidt fjern, usammenhængende og utilgængelig samarbejdspartner.

På tværs af kommunens mange indsatser og sammen med ungdomsuddannelserne har vi derfor udviklet og skabt Elevtjenesten. Elevtjenesten er tværprofessionelle teams af medarbejdere, som er fysisk placeret på vores ungdomsuddannelser – der, hvor de unge er i hverdagen. Her tilbyder medarbejdere fra forskellige offentlige arbejdspladser og med forskellige fagligheder (uddannelsesvejleder, sundhedsplejerske, psykolog, ungerådgiver, misbrugsbehandler og SSP'er) tilsammen en tilgængelig, synlig og håndholdt indsats i samarbejde med studievejledere og andre fagfolk fra ungdomsuddannelserne, så den unge får den rette hjælp langt hurtigere – og så udfordringer i ungdomslivet ikke bliver til 'sager'.

Særligt to forhold har kendetegnet udviklingsarbejdet hos os i den kommunale organisation: Dels at det var vores eksterne samarbejdspartnere, der pegede på behovet. Vi så først udfordringen, da vi så på os selv med andre øjne. Dels at der har vist sig at være et uforløst potentiale i at bringe fagpersoner og kompetencer sammen om én fælles opgave: at få alle unge godt igennem deres ungdomsuddannelse. Et potentiale, som de kommunale medarbejdere ikke nødvendigvis alle kunne se fra starten, men som nu opleves som meningsfyldt – og det helt rigtige for de unge.





Hvad får man ud af samarbejdet?

Ved at kombinere forskellige fagpersoners viden kan vi konkret hjælpe unge. Et komplekst problem skal jo ofte overkommes ved at trække på forskellige delelementer til en løsning. Hvis en ung f.eks. er bagud med afleveringerne på grund af et hashmisbrug, er der måske også økonomiske udfordringer, som gør, at den pågældende er bagud med regningerne. Eller hvis en ung oplever sig selv som anderledes og ensom, tør han eller hun måske ikke søge den praktikplads, som skal til, for at den pågældende kan komme videre med sin erhvervsuddannelse.

Når forskellige offentlige arbejdspladser arbejder sammen om en fælles opgave, betyder det, at ens faglighed kommer i spil i nye konstellationer. Man får øje på, hvad andre dygtige kolleger har af kompetencer, som kan komplementere ens egne kompetencer på måder, man ikke før havde overvejet.



Hvad skal man være opmærksom på?

Når det skal lykkes fagligheder, som ikke plejer at arbejde tæt sammen om en opgave, at opnå noget nyt sammen, er der brug for klar retning og kommunikation. Man har som medarbejder behov for at forstå og købe ind på, hvorfor vi skal noget nyt – og hvorfor det er bedre, end det vi gjorde før. Her er det vigtigt at lade brugerne være omdrejningspunktet.

Vi har f.eks. skabt Elevtjenesten, for at alle unge kan komme godt igennem deres ungdomsuddannelse, og det er en opgave, man gerne vil bidrage til med sin faglighed. Samtidig skal man være opmærksom på ikke 'i tværfaglighedens og samarbejdets navn' at underkende, at nogle problemer i ungdomslivet bedst løses af én bestemt faggruppe.

FEM

GODE

RÅD

1

Stil skarpt på kerneopgaven ud fra borgerens perspektiv! Hvad er det for en fælles kerneopgave, vi skal løse? Hvilke fagligheder og arbejdsopgaver er nødvendige for at løse den fælles kerneopgave?

2

Se på jer selv udefra! Hvordan oplever jeres vigtigste samarbejdspartnere jeres måde at løse kerneopgaven på? Virker det for dem?

3

Vi har masser af ressourcer, hvis vi tør sætte dem i spil på nye måder. Ofte er det ikke flere penge, der skal til, men at vi bruger de mange forskellige ressourcer, vi har, på en ny måde.

4

Hold fast!
Sæt kursen og gå den vej!

5

Giv slip! Vær parat til at lade medarbejderne byde ind, så den nye løsning kommer op at flyve og ikke kun er en løsning på dit skrivebord.



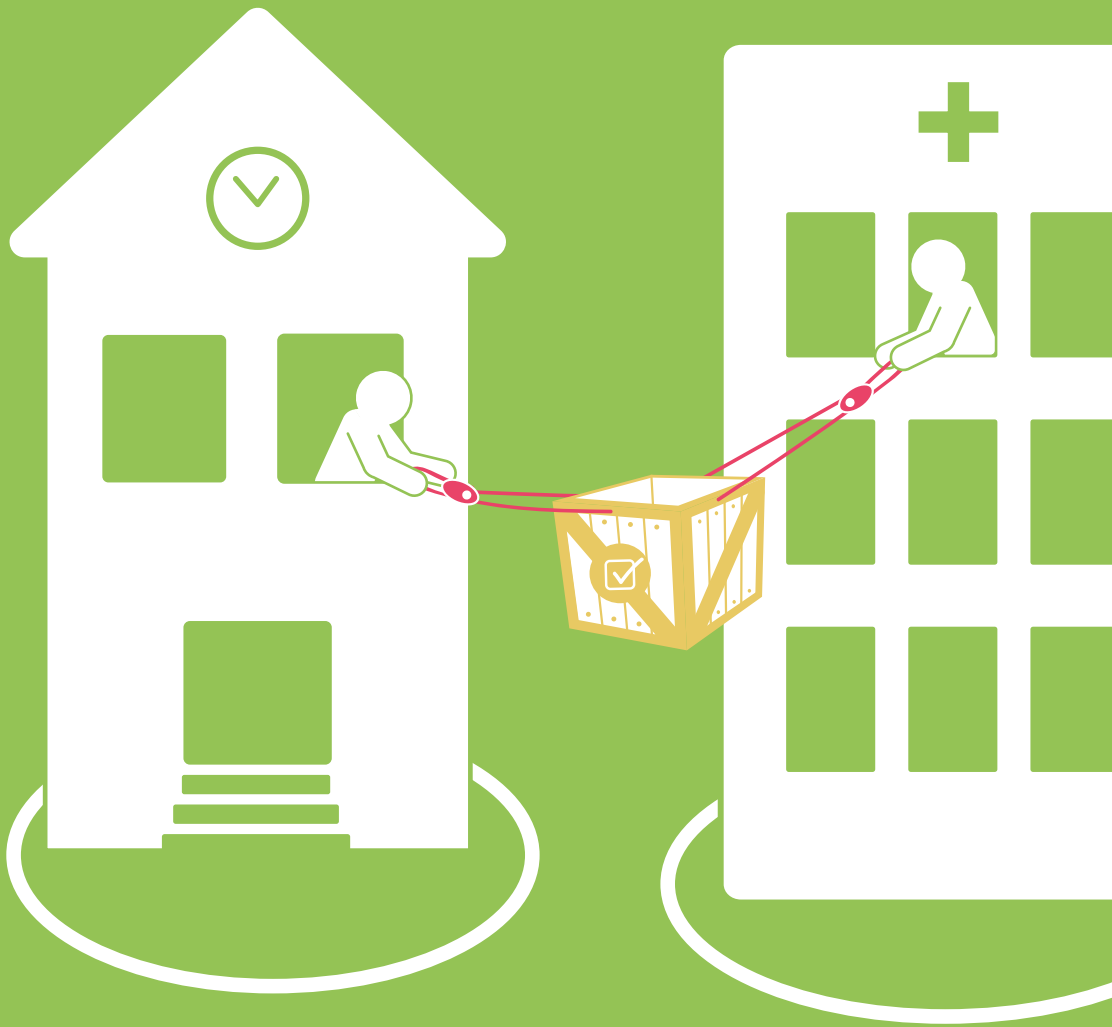
Vil du vide mere?

Julie Becher, chef for Læring og Trivsel, Holbæk Kommune
☎ 72 36 62 94, ✉ jube@holb.dk



5.2

Samarbejde med offentlige arbejdspladser uden for samme kommune, region eller ministerområde



Samarbejde med andre offentlige arbejdspladser uden for samme kommune, region eller ministerområde

I årtier har vi talt om samarbejde på tværs af offentlige organisationer med borgerens, virksomhedens, patientens, den jobsøgendes behov i centrum. Talrige er de initiativer og reformer, som vedvarende udfolder sig for at skabe sammenhæng.

Behovet for samarbejde er blevet større, fordi den offentlige sektors opgaver er blevet mere specialiserede og komplekse. Opgaveporteføljens kompleksitet er vokset på så forskellige områder som avancerede behandlingsformer på hospitalerne, hjælpemidler til handicappede, klimasikring, terrorbekæmpelse, og cybercrime (Greve & Pedersen, 2017).

Behovet for at lykkes med samarbejde er også øget af andre grunde: "De lavthængende frugter hænger efterhånden højt" og "guldet skal findes i sprækkerne" er udsagn, som Center for Offentlig Innovation ofte hører i sine møder med offentlige beslutningstagere. De effektiviseringer og kvalitetsforbedringer, der kan hentes via indsatsen inden for egen silo alene, er blevet færre og mindre. At høste flere gevinster gør det mere nødvendigt at hente det, der ligger mellem og på tværs af siloerne. Og det forudsætter samarbejde på tværs om offentlig innovation.

Men her melder barriererne sig hurtigt (KORA, 2014): For eksempel når investeringerne i at udvikle og implementere den nye løsning sker ét sted og afkastet et andet. Når forskellige sektorlovgivninger fremmer mål, som opleves indbyrdes modstridende. Når både ære og risici ved innovationsarbejdet skal deles på tværs. Når udefrakommende aktører vil 'blande sig' i den enkelte offentlige leders ledelsesrum. Eller når vaner, kultur og sagsgange er overraskende forskellige fra den ene offentlige arbejdsplads til den anden.

Sæt borgerne i centrum, lyder anbefalingen derfor. Og det giver helt indlysende mening, men det gør ikke altid frustrationerne mindre. For det er en illusion at tro, at den borger, vi forsøger at sætte i centrum, altid er den samme borger for alle dele af den offentlige sektor (Andersen, 2017). De offentlige opgaver løses af mange specialiserede enheder, der kan se den samme borger meget forskelligt. Den samme borger kan være farlig, omsorgstrængende, syg, arbejdsmarkedssparat, udgiftstung eller værd at investere i. Derfor kan tværgående innovationssamarbejde være svært.

Erfaringen siger...

Samarbejdet er absolut nødvendigt

” Det tværsektorielle samarbejde skal samle forskellige faglige rationaler og kulturer – og ikke mindst forskellige økonomier. De strategiske ledere er bedst hjemme i ledelsesrummet i egen søjle, men nu skal de træde ud i et fælles ledelsesrum. Det er svært, fordi beslutningsprocesserne vil være uklare og tage længere tid, og konsensus skal ofte genbesøges. Så hold blikket fast på, at samarbejdet er absolut nødvendigt – ellers bliver borgerne fastlåst i meningsløse mellemrum.”



Kirsten Engholm Jensen

Specialkonsulent på tværs af sektorer, Borgerdesign

📞 23 69 16 47, ✉ kiej@aarhus.dk / kirjen@rm.dk

Hvad stiller vi så op med vores viden om, at innovationssamarbejde i en kompleks organiseret offentlig sektor både er svært og nødvendigt? Flere forskere og praktikere har set på sagen.

En vigtig erkendelse og beroligelse er, at indretningen af den offentlige sektor med store bureaukratier som sådan ikke gør innovation umulig. En gennemgang af forskningslitteraturen viser, at bureaukratiske organisationerformers opdeling i forskellige enheder med hver deres specialiserede opgaver faktisk kan fremme innovation. Det er fordi fag- og siloopdeling kan betyde, at forskellige vidensgrundlag og perspektiver kan komme i spil til gavn for de kreative processer i opstartsfasen (Jakobsen, 2013). I øvrigt er de fleste store organisationer bureaukratier. Det gælder i både den private og den offentlige sektor. Og i begge sektorer er store organisationer med mange ansatte oftere innovative end mindre organisationer (Lykkebo, COI, 2016).

Fra 2009 til 2013 stillede forskningsprogrammet CLIPS (Collaborative Innovation in the Public Sector) skarpt på netop samarbejde om offentlig innovation og identificerede bl.a. drivkræfter og barrierer for samarbejdsdrevet innovation (RUC, 2018). Forskerne fremhævede især potentialet i det tværgående: *”Mødet mellem aktører med forskellige erfaringer, ideer og kompetencer giver grobund for en forstyrrelse af vanetænkning og udvikling af nye kreative ideer og praksisser. Derfor er det ikke nok at fokusere på den innovationskraft, som findes hos hver af de enkelte aktører. Det er nemlig i høj grad samspillet og samarbejdet mellem de forskellige typer af aktører, der skaber innovation”.* (Sørensen & Torfing, 2011, s. 21).

Forskningsprogrammet identificerede flere af de allerede nævnte barrierer men pegede samtidig på nogle væsentlige drivkræfter i form af personlige egenskaber som engagement, åbenhed, mod og lyst til det nye som afgørende. De egenskaber skal mødes i kreative og innovative rum, der er fyldt med tillid og plads til uenighed, og hvor medindflydelse og ejerskab for innovationen fylder. Der er samtidig brug for en (innovations)ledelse, som dels sørger for, at de rette mennesker mødes, dels sikrer, at der er råderum og handlekraft, og at produkterne fra innovationsprocessen kan aftages: *"Mødet i de kreative rum opstår ikke af sig selv, og de gode ideer skal også udmøntes i praksis"* (Sehested, Sørensen, Larsen, & Lund, 2011).

Fra praktikere lyder der en række konkrete råd

To konsulenter med lang erfaring i offentlig udvikling og samarbejde giver disse tre råd om samarbejde på tværs: For det første skal man undersøge udfordringen sammen. Det giver nemlig både en fælles forståelse af udfordringerne og tillid blandt samarbejdspartnerne. For det andet skal ideerne gøres konkrete, så man forstår det samme ved dem. Her er netværkskompetencer blandt både medarbejdere og ledere et vigtigt fundament. For det tredje skal man sørge for at måle effekterne, både for at kunne lære af de uundgåelige fejl, som bliver begået i en idéudviklingsproces, og for at kunne vurdere, om resultatet af samarbejdet har givet værdi (Meyer, 2016).

En anden praktiker, udviklingsjordemoder Jette Ranum, siger det ligeud: *"Samarbejde på tværs er ikke så svært – bare kom i gang!"* Ud fra egne erfaringer med samarbejdsprojekter giver hun fem gode råd: For det første skal man tidligt i processen række ud efter andre i stedet for at bruge lang tid på planlægning bag eget skrivebord. For det andet skal man håndplukke de mennesker, man ved har interesse for samarbejdet. For det tredje skal initiativtageren selv være nysgerrig og villig til at tage imod samarbejdspartnerens indspark. For det fjerde kan man hvile i troen på, at andre gerne vil lege med, når de kan se meningen med et projekt. Det er en myte, at siloerne er lukkede. For det femte skal man styre sin egen usikkerhed og forfængelighed. Man er nødt til at stille sig frem med et projekt, der ikke er færdigt, hvis andre skal have lyst til at bidrage (Sauer, COI, 2017).

Center for Offentlig Innovations netværk for offentlige innovationschefer har som input til Ledelseskommisionen formuleret syv bud på god innovationsledelse (Hemmersam, Præstbro, COI, 2017). Her er et af rådene at skabe et fælles vidensgrundlag som afsæt for beslutningen om at sætte et innovativt tiltag i gang. Gerne på tværs af hierarkier, fag, afdelinger eller endda sektorer (Center for Offentlig Innovation, 2017b).

Alle de nævnte råd kan findes på Center for Offentlig Innovations hjemmeside.

Forskernes og praktikernes indsigter og råd fortæller os, at vi kan gøre det mindre svært at innovere på tværs ved at reformere og ved at sætte borgerne i centrum, men også at vi må erkende som et vilkår, at der altid vil være strukturelle barrierer for tværoffentligt innovationssamarbejde. Men de kan overkommes med menneskelige drivkræfter som engagement, åbenhed, mod og nysgerrighed i kombination med kompetent innovationsledelse, målbevidst kompetenceudvikling, omhyggelig teamsammensætning og skarpt fokus på effekter og implementering.

Eksterne offentlige arbejdspladser spiller en rolle i hver fjerde innovation

Hvordan ser det så ud i praksis? Innovationsbarometeret fortæller, at andre offentlige arbejdspladser uden for henholdsvis egen kommune, region eller ministerområde spiller en rolle i 28 procent af alle offentlige innovationer. Innovation udført af andre offentlige arbejdspladser er en inspirationskilde, som er med til at igangsætte hver niende innovation, og hver femte offentlige innovation bliver til i et egentlig samarbejde med en ekstern offentlig arbejdsplads. I 4 procent af innovationerne er eksterne offentlige arbejdspladser både med til at inspirere og samarbejde. Samlet set tyder det på, at engagement og god ledelse ofte overvinder de strukturelle barrierer for tværoffentligt samarbejde, som vi oplistede ovenfor.

Se oversigten i figur 5.4 på næste side.

FIGUR 5.4

Andre offentlige arbejdspladser uden for samme kommune, region eller ministerområde spiller en rolle i 28 procent af innovationerne

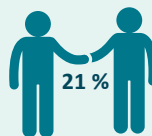


28 %

af de offentlige innovationer sker i samspil med **andre offentlige arbejdspladser uden for egen kommune, region eller ministerområde**. Konkret ved at de eksterne offentlige arbejdspladser ...



er en inspirationskilde for at gå i gang



Samarbejder

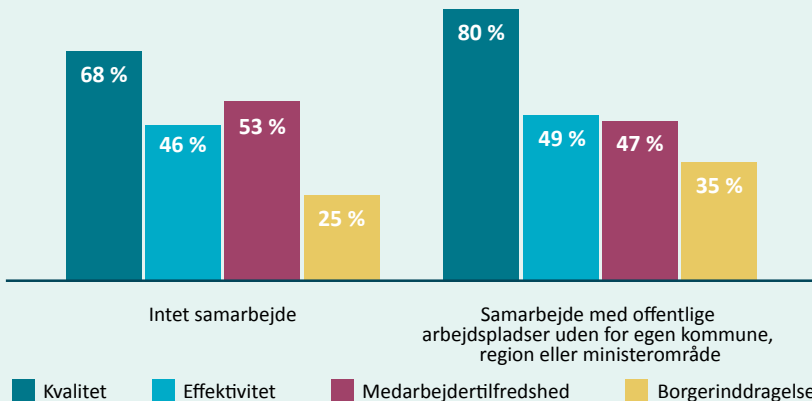
Procentandel af offentlige innovationer, der er blevet til i samarbejde med andre offentlige arbejdspladser uden for egen kommune, region eller ministerområde. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation i perioden 2015-2016. Antal observationer = 1.942.

At eksterne offentlige arbejdspladser har spillet en rolle i innovationen ved f.eks. at fungere som inspirationskilde påvirker ikke umiddelbart chancen for at opnå værdi. Vi kan se, at chancen for at opnå bedre borgerinddragelse er en smule højere, når eksterne offentlige arbejdspladser spiller en rolle i innovationerne (39 procent), end når det ikke er tilfældet (34 procent). Derimod er der ingen forskelle i chancen for at opnå kvalitet, effektivitet og medarbejdertilfredshed.

Anderledes forholder det sig, hvis vi alene ser på de 21 procent af alle offentlige innovationer, hvor der har været et *egentligt samarbejde* med andre offentlige arbejdspladser uden for egen kommune, region eller ministerområde. De tilfælde er figur 5.5 på næste side sammenlignet med de innovationer, hvor der ikke har været noget samarbejde overhovedet.

FIGUR 5.5

Oftere højere kvalitet og bedre borgerinddragelse ved eksternt offentligt samarbejde



Procentandele af offentlige innovationer, der fører til forskellige typer værdi, opdelt efter om innovationerne er udført uden noget eksternt samarbejde overhovedet eller i samarbejde med andre offentlige arbejdspladser uden for egen kommune, region eller ministerområde. I sidstnævnte tilfælde er andelen, der opnår højere kvalitet og bedre borgerinddragelse, signifikant højere end for innovationer udført uden noget eksternt samarbejde overhovedet. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation i perioden 2015-2016. Antal observationer = 1.942.

Når en offentlig arbejdsplads investerer i et eksternt offentligt innovationssamarbejde, er chancen for at skabe bedre borgerinddragelse og højere kvalitet større, end hvis der ikke samarbejdes overhovedet.

Innovationer uden samarbejde leder i 25 procent af tilfældene til bedre borgerinddragelse, mens der kommer bedre borgerinddragelse ud af 35 procent af de innovationer, som udføres i eksternt offentligt samarbejde. Tilsvarende er der gevinst på kvalitetsbundlinjen. Kvaliteten øges i fire ud af fem af innovationer baseret på eksterne offentlige samarbejder, mens det 'kun' er tilfældet for to ud af tre af de innovationer, hvor der slet ikke samarbejdes med nogen aktør uden for arbejdspladsen.

De nationale data tyder dermed klart på, at tværoffentligt innovationssamarbejde realiserer nogle af de gevinster, som vi teoretisk og erfaringsmæssigt ville forvente.

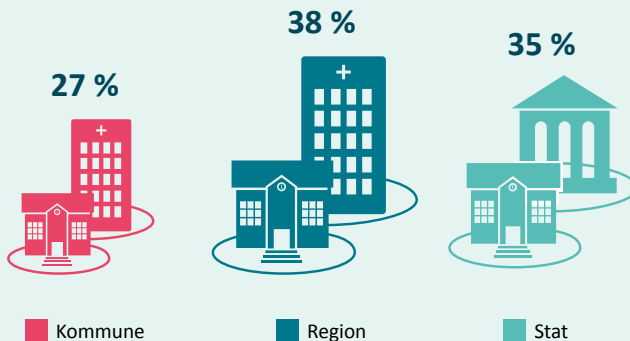
Eksternt offentligt samarbejde er mere udbredt i regionerne og i staten

Samarbejder med eksterne offentlige arbejdspladser om offentlig innovation ses hyppigere på de regionale og statslige arbejdspladser end på de kommunale. Mønstrer kan hænge sammen med, at en kommunes opgavefelt ligger inden for kommunegrænsen, mens regioner og statslige institutioner har opgavefelter i relation til mange eller alle kommuner.

Se fordelingen i figur 5.6 herunder:

FIGUR 5.6

Regionale og statslige arbejdspladser innoverer oftere gennem eksternt samarbejde



Procentandele af offentlige innovationer, som andre offentlige arbejdspladser uden for egen kommune, region eller ministerområde enten har medvirket til at igangsætte eller samarbejdet om i hhv. kommunerne, regionerne og staten. Eksterne offentlige arbejdspladser spiller signifikant oftere en rolle i staten og regionerne end i kommunerne. Resultaterne er vægтет op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation i perioden 2015-2016. Antal observationer = 1.942.

Hver tredje statslige innovation sker i et samarbejde med offentlige arbejdspladser uden for ministerområdet. Den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi er et eksempel på en statsligt forankret strukturel ramme, der direkte sigter på innovationssamarbejde på tværs af staten, regionerne og kommunerne. Udgangspunktet var i sig selv en organisatorisk innovation.

Etableringen i 2001 af Den Digitale Taskforce, som udviklede digitaliseringsstrategierne, var fra begyndelsen en tværoffentlig indsats med fælles finansiering fra kommunerne, regionerne og staten, der alle var repræsenteret i taskforcens *Bestyrelse for digital forvaltning*. Nu 17 år senere er taskforcens opgaver overtaget af Digitaliseringsstyrelsen, men digitaliseringsstrategien, nu i sin femte udgave, er stadig fællesoffentlig (Digitaliseringsstyrelsen, 2018). Ved fra begyndelsen at skabe en 'reformkoalition' bag digitaliseringen undgik man at opbygge sektorsystemer, der ikke taler sammen. I stedet er der udviklet nationale løsninger, ofte i samarbejde med den private sektor (Greve & Pedersen, 2017).

NemKonto, NemID og portalene sundhed.dk, borger.dk og virk.dk er alle innovative produkter, der er resultater af det fællesoffentlige digitaliserings samarbejde. Det har både gjort det lettere at være dansker og sparet ressourcer i den offentlige sektor. Danskerne er tilfredse med løsningerne, har høj tillid til dem (Nets, 2017), og Danmark er strøget til tops som verdensmester i offentlig digitalisering i FN's løbende internationale benchmarks (United Nations, 2018). Tværoffentlig innovation kan i den grad skabe resultater.

Ved digitalisering er der store fordele ved, at alle i hele landet bruger samme løsning, eller i hvert fald at løsningerne kan tale sammen gnidningsløst. Det kan ske aftalebaseret fra oven. Men interessant nok kan det i nogle tilfælde også ske frivilligt nedefra. Det viser et andet eksempel på digital tværoffentlig innovation.

I 2015 gik fem kommuner og en region sammen om at skabe foreningen Open Data DK. Siden har mange flere tilsluttet sig. Dette har de facto skabt en fælles standard for, hvordan forskellige offentlige datasæt kan deles og bruges til at skabe nye digitale services. Det kan du læse om på næste side.

CASE

Åben data-samarbejde skaber nye services



35 kommuner og tre regioner er gået sammen i åben data-fællesskabet Open Data DK, hvor offentlige data bliver lagt åbent frem, så borgere og virksomheder nemt og gratis kan tilgå dem. Dataportalen har betydet større gennemsigtighed og resulteret i en række nye tjenester og services, bl.a. en parkeringsapp, der har brugt parkeringshusdata fra Aarhus Kommune mere end én million gange.

FØR

Når borgere eller virksomheder ville have adgang til offentlige data, skulle de typisk henvende sig til den enkelte kommune eller region og have en forskergodkendelse eller søge om aktindsigt for at få adgang. Det var en tidskrævende og ofte besværlig proces, og der fandtes ikke ét samlet sted, hvor alle nemt og hurtigt kunne tilgå de offentlige data, som kommunerne og regionerne hver dag skaber. Det betød, at mange data aldrig blev brugt.

NU

I 2015 gik fem kommuner og en region sammen om at skabe foreningen Open Data DK, der har til formål at skabe dels større transparens i den offentlige forvaltning, dels grobund for datadreven vækst ved at gøre offentlige data åbne og tilgængelige. I dag er 35 kommuner og tre regioner medlem af foreningen, der i praksis fungerer som en dataportal, hvor kommuner og regioner frit kan offentliggøre deres egne datasæt. Alle data ligger tilgængeligt på den samme open source-plattform og i de samme formater. Det betyder, at borgere, virksomheder og andre interesserede nemt og gratis kan bruge de åbne data til at udvikle nye applikationer, tjenester eller services eller bruge dem som afsæt til f.eks. analyser og forskning. Blandt andet har et firma i Aarhus udviklet en parkeringsapp, der med afsæt i Aarhus Kommunes parkeringshusdata gør det muligt at finde ledige p-pladser. Andre steder er kommuner, regioner og virksomheder gået sammen i regionale fællesskaber for at skabe nye løsninger inden for f.eks. turisme og mobilitet, og i København og på Frederiksberg viser en ny app vej til kommunernes legepladser. Alle kommuner og regioner kan blive medlem af Open Data DK for et årligt kontingent på 25.000 kr. Hensigten er at frigive så mange sammenlignelige datasæt som muligt og skabe en fælles standard og merværdi ud af de offentlige data, der i forvejen indsamles.



Vil du genbruge? Så kontakt:

Bo Fristed, chef for ITK i Aarhus Kommune og bestyrelsesformand for Open Data DK, ☎ 20 14 26 12, ✉ fristed@aarhus.dk

Birgitte Kjærgaard, projektleder, Open Data Aarhus, ITK, Aarhus Kommune, ☎ 41 85 65 56, ✉ bikj@aarhus.dk

Kim Houlberg, kontorchef, IT & Digitalisering, Aalborg Kommune, ☎ 25 20 19 10, ✉ kh@aalborg.dk

Eva Maria Knudsen, specialkonsulent, IT og Digitalisering, Odense Kommune, ☎ 21 49 72 25, ✉ emkn@odense.dk

Frans la Cour, udviklingskonsulent, Bydata, Københavns Kommune, ☎ 40 72 72 33, ✉ fg2v@tmf.kk.dk

Anne Dyrberg, digitaliserings- og analysekonsulent, Digitalisering & Analyse, Vejle Kommune, ☎ 76 81 17 24, ✉ andyr@vejle.dk

Bjørn Hallberg Nielsen, konsulent, Smart Vækst, Center for Regional Udvikling, Region Hovedstaden, ☎ 24 46 15 42, ✉ bjoern.hallberg.nielsen@regionh.dk

Eksternt offentligt samarbejde sker oftest inden for samme sektor

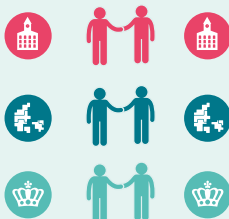
Eksterne offentlige samarbejder kan opdeles i to typer: Enten er samarbejdet inden for samme hovedsektor, f.eks. mellem kommunale arbejdspladser i to forskellige kommuner, eller tværsektorielt, f.eks. mellem statslige og regionale arbejdspladser.

Som figur 5.7 viser, forekommer eksterne samarbejder oftest mellem arbejdspladser inden for samme sektor. Det gælder 15 procent af innovationerne, mens blot 9 procent af innovationerne bliver til tværsektorielle samarbejder. Måske fordi det kan være lettere og opleves mere relevant at samarbejde med andre, der ligner en selv. Hvis opgaverne og problemerne er de samme, kan kulturelle og faglige barrierer være færre og vejen til innovationssamarbejde derfor kortere. Det vil være samarbejdets parallel til, at spredningen af innovationer lettest sker mellem arbejdspladser, der ligner hinanden, fordi oversættelsesarbejdet er mindre (Røvik, 2016).

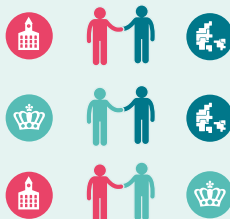
FIGUR 5.7

Eksternt samarbejde om innovation sker oftest inden for samme sektor

Samme sektor 15 %



På tværs af sektor 9 %



Kommune



Region



Ministerområde

Procentandele af offentlige innovationer, der er udført i samarbejde med andre offentlige arbejdspladser uden for egen kommune, region eller ministerområde fordelt på, om samarbejdet er tværsektorielt eller ej. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation i perioden 2015-2016.

Et eksempel på samarbejde inden for samme hovedsektor er ni hovedstadskommuners samarbejde om at tilbyde kræftramte borgere støtte, træning og socialt samvær. For patienterne har det positiv betydning at være på hold med andre med netop samme type diagnose. Dette er muligt med ni kommuners befolkningsgrundlag, men ville ofte ikke være muligt for en enkelt kommune alene. (KL, 2018a).

Sundhedscentre er derimod et eksempel på tværsektorielt samarbejde om en organisatorisk innovation (Waldorff, 2011). Her befinder regionale og kommunale sundhedstilbud sig dør om dør, ofte sammen med privatretligt organiserede services fra tandlæger, fysioterapeuter og kiropraktorer. Etableringen af sundhedscentre skal ses på baggrund af en stadigt mere specialiseret behandling på hospitalerne og kortere indlæggelsestid. Dele af behandlingen og plejen, der tidligere foregik på hospitalet, foretages nu på ambulatorier, i almen praksis og i kommunerne. Derfor har mange kroniske og ældre patienter behov for at modtage indsatser fra flere forskellige aktører end tidligere. Man kan sige, at specialiseringen på hospitalerne har øget behovet for samarbejde, hvis patienterne skal modtage et sammenhængende forløb. Og her er sundhedscentre en del af løsningen, fordi de skaber muligheder for lokalt samarbejde tættere på, hvor patienterne bor (Danske Regioner, 2018b).

Med Center for Offentlig Innovations Innovationspraktik får offentligt ansatte ledere og medarbejdere mulighed for at lære af hinanden ved at arbejde 2-5 arbejdsdage som praktikant på en anden arbejdsplads eller ved at være vært for et besøg. Se værktøjet på side 99.

Flere aktører i innovationssamarbejdet med eksterne offentlige arbejdspladser

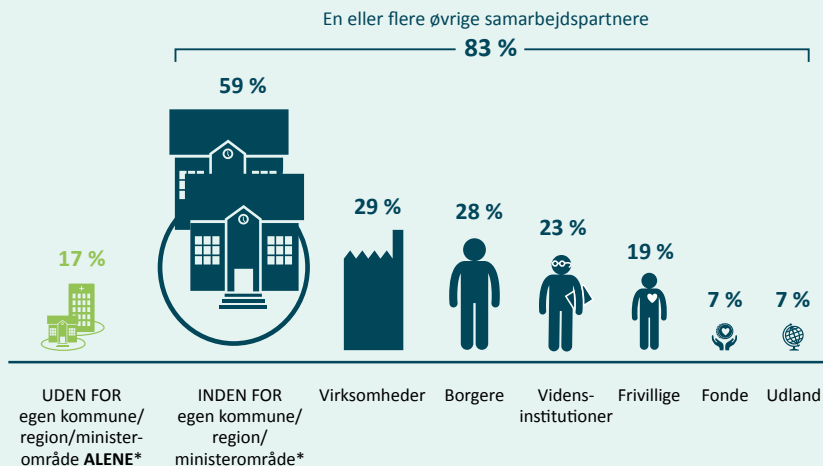
Når vi dykker ned i de 21 procent af alle offentlige innovationer, hvor arbejdspladser uden for egen kommune, region, ministerområde indgår i et egentligt samarbejde, viser det sig, at samarbejdet ofte også omfatter andre aktører. Figur 5.8 fortæller alene om de innovationer, hvor en offentlig arbejdsplads samarbejder med en anden offentlig arbejdsplads uden for egen kommune, region, ministerområde. I blot 17 procent af disse tværoffentlige innovationssamarbejder er den eksterne offentlige arbejdsplads den eneste samarbejdspartner.

Når der samarbejdes eksternt offentligt, samarbejdes der i 59 procent af tilfældene samtidigt også internt. Et eksempel kunne være et (kommunalt) genoptræningscenter, der samarbejder eksternt med et (regionalt) hospital. I samarbejdet deltager samtidigt et plejehjem fra samme kommune som genoptræningscentret. Figur 5.8 på næste side viser desuden, at vi i omtrent hvert fjerde tilfælde også finder private virksomheder, borgere og/eller vidensinstitutioner blandt samarbejdspartnerne. Fortsætter vi eksemplet ovenfor, kan genoptræningscentret, plejehjemmet og hospitalet sammen være i gang med at udvikle en ny form for genoptræning. I udviklingsarbejdet deltager også en privat leverandør, borgere, der tester prototyper, samt et universitet, der evaluerer de kliniske effekter.

Mere generelt kan vi sige, at der ofte deltager flere forskellige aktører i de eksterne offentlige samarbejder. Det giver adgang til mange forskellige perspektiver og ressourcer, hvilket formentligt er medvirkende til, at tværoffentlige innovationssamarbejder oftere leder til højere kvalitet og bedre borgerinddragelse.

FIGUR 5.8

Ofte flere øvrige aktører med i eksterne offentlige innovationssamarbejder



*Andre offentlige arbejdspladser

Procentandele af de offentlige innovationer, der er blevet til i samarbejde med offentlige arbejdspladser uden for egen kommune, region eller ministerområde, enten alene eller i kombineret samarbejde med en eller flere øvrige aktører. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført eninnovation i perioden 2015-2016. Antal observationer = 490.

Det tænkte eksempel, som vi forklarer figur 5.8 med, har i nogen udstrækning en virkelig pendant: Gentofte, Gladsaxe, Rudersdal og Lyngby-Taarbæk kommuner har sammen med virksomheden ICURA udviklet et tilbud om et digitalt genoptræningsforløb til knæ- og hoftepatienter. Med en ny sensorteknologi kan borgeren selv gennemføre noget af genoptræningen hjemme. Med sig hjem får borgeren en kuffert med elastikbind med sensorer samt en smartphone med en app, der både demonstrerer øvelserne og registrerer, om de udføres korrekt. Behandleren følger træningen på afstand. Borgeren sparer transporttid og får større frihed til at planlægge dagligdagen, mens kommunerne får halveret transportudgifterne. Evalueringen viser, at træningseffekten er bibeholdt ved hjemmetræningen (Lykkebo, COI, 2016).

En anden borgerrettet, tværkommunal digital løsning er appen Rapport fra Stedet. Det kan du læse mere om på næste opslag.



Tag i Innovationspraktik – og lær noget nyt

Center for Offentlig Innovation har skabt en landsdækkende Innovationspraktik for at gøre det lettere for ansatte på offentlige arbejdspladser at mødes og lære af hinanden – på tværs af den offentlige sektor.

Innovationspraktikken er et årligt tilbagevendende tilbud, der finder sted i uge 37. Praktikken giver nye perspektiver på egne arbejdsmetoder, skaber nye relationer og er derved en mulighed for at møde nye samarbejdspartnere, man ellers ikke var kommet i kontakt med.

Innovationspraktik er et gratis tilbud til alle offentlige arbejdspladser over hele landet og gælder både for ledere og medarbejdere. Deltagerne behøver ikke at arbejde specifikt med innovation, da noget, som er helt almindeligt på én arbejdsplads, kan være nyt og nyttigt for andre.

En arbejdsplads kan blive praktikvært og få besøg af 1-3 praktikanter. Man kan også vælge selv at komme i praktik på en anden arbejdsplads.

Læs mere om værktøjet via QR-koden:



CASE

Borger-app giver kommunen tip om reparationer



Ved en fælles indsats har en række kommuner udviklet appen Rapport fra Stedet, hvor borgere kan indberette tilfælde af f.eks. huller i vejen og mørklagte gader direkte fra deres mobiltelefon. Muligheden for at give et hurtigt tip har betydet flere henvendelser og forenkledede sagsgange i flere kommuner. Jammerbugt Kommune har eksempelvis fået 400 indberetninger alene i 2017.

FØR

Når borgerne ville melde om fejl og mangler på kommunale arealer, måtte de typisk bruge et skema på kommunens hjemmeside eller sende en mail. Derfor satte Frederikssund Kommune og Helsingør Kommune sig i 2010 for at udnytte borgernes viden og observationer på en mere effektiv måde. De to fik hurtigt fem andre kommuner med ombord, og med hjælp fra firmaet Addin udviklede de appen Rapport fra Stedet. Samarbejdet mellem kommunerne er i dag samlet i netværket OS2geo, der er en undergruppe i OS2 – Offentligt Digitaliseringsfællesskab.

NU

Opdager en borger eksempelvis et ødelagt vejskilt, kan vedkommende nu straks give kommunen besked. Fremgangsmåden er simpel: Borgeren åbner den gratis app Rapport fra Stedet på sin mobiltelefon og vælger en kategori for indberetningen, så henvendelsen ender det rigtige sted. Dernæst fotograferer borgeren situationen og knytter en lille kommentar til sagen. Mobilens gps sørger for at angive den rette lokation. Når manglen er udbedret, kan appen sende en besked retur til den borger, som igangsatte processen. Løsningen er af typen 'open source' og ligger frit tilgængeligt på nettet. Fremtidige brugere skal blot downloade en kildekode og kan derefter ændre og tilpasse appen efter lokale behov. Løsningen er gratis at installere, men kommunerne i OS2geo betaler hver et årligt beløb på 15.000 kr. til finansiering af drift og indkøb af fælles serverplads i den såkaldte sky, som alle brugere kan koble sig på for at køre systemet. Muligheden for tilpasning har fået nogle kommuner til også at lade appen klare andre opgaver. Det kan f.eks. være intern kommunikation mellem medarbejderne i Syddjurs Kommune, eller som redskab til helt specifikke formål – f.eks. registrering af bjørneklo i Jammerbugt Kommune. I dag bruges appen blandt andet af følgende kommuner: Dragør, Fredericia, Frederiksberg, Greve, Guldborgsund, Helsingør, Jammerbugt og Syddjurs.

Vil du genbruge? Så kontakt:

Jesper Horn Larsen, afdelingschef for Plan & Teknik, Dragør Kommune
☎ 23 31 70 26, ✉ jesperl@dragoer.dk

Bodil Christensen, GIS-medarbejder, Fredericia Kommune
☎ 72 10 76 92, ✉ bodil.christensen@fredericia.dk

Hasse Hauch, GIS- og digitaliseringschef, Frederiksberg Kommune
☎ 28 98 43 04, ✉ haha09@frederiksberg.dk

Maria Kristensen, vejingeniør, Greve Kommune
☎ 43 97 94 27, ✉ vlm@greve.dk

Erling Kristensen, GIS-koordinator, Helsingør Kommune
☎ 49 28 24 21, ✉ ekr53@helsingor.dk

Karen Frederiksen, GIS-koordinator, Jammerbugt Kommune
☎ 72 57 73 13, ✉ kaf@jammerbugt.dk

Allan Gyldendal Frederiksen, GIS-koordinator, Syddjurs Kommune
☎ 30 92 47 49, ✉ agf@syddjurs.dk

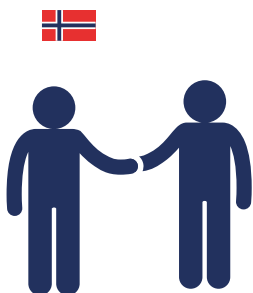
Rune Tvillum, Full Stack Developer, ADDIN.DK ApS
☎ 21 93 27 03, ✉ rune@addin.dk



MELLOM BAKKAR & BERG

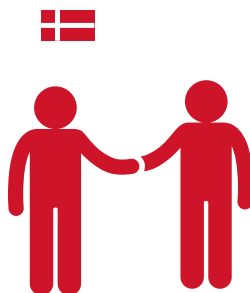
Eksternt offentligt samarbejde

I både de danske og de norske kommuner udføres 20 procent af innovationerne i samarbejde med andre offentlige arbejdspladser uden for egen kommune. På det punkt ligner de danske og norske kommuner altså hinanden forbløffende meget, til trods for at der er store forskelle i befolkningsstørrelsen på en gennemsnitlig kommune i Danmark og Norge.



20 %

Samarbejder



20 %

Samarbejder

VÆSENTLIGE

INDSIGTER

- Tværoffentligt innovationssamarbejde kan være vanskeligt, men er ofte nødvendigt og effektfuldt.
- Andre offentlige arbejdspladser uden for egen kommune, region eller ministerområde spiller en rolle i 28 procent af de offentlige innovationer ved enten at samarbejde om (21 procent) og/eller inspirere til (9 procent) innovationerne.
- Når innovationer udføres i samarbejde med andre offentlige arbejdspladser uden for egen kommune, region eller ministerområde, er chancen for at skabe højere kvalitet og bedre borgerinddragelse større, end hvis der ikke samarbejdes overhovedet.
- Regionale og statslige arbejdspladser innoverer oftere i eksternt offentligt samarbejde end kommunale.
- De fleste af de eksterne offentlige innovationssamarbejder gennemføres inden for samme sektor, f.eks. mellem kommunale arbejdspladser fra forskellige kommuner.
- I 83 procent af de tværoffentlige innovationssamarbejder deltager en eller flere andre aktører end blot en anden offentlig arbejdsplads uden for egen kommune, region eller ministerområde. De andre deltagere er bl.a. virksomheder, vidensinstitutioner, borgere eller offentlige arbejdspladser inden for egen kommune, region eller ministerområde.



DET SIGER

EKSPERTEN

Annemette Digmann er selvstændig forsker og forsker bl.a. i ledelse og innovation. Hun har drevet omfattende aktionsforskning på tværs af den offentlige sektor og på den baggrund bidraget med en række bøger og artikler. Derudover er hun tidligere innovationschef og ekspert i tværgående innovationsprojekter.



Læs Annemettes
gode råd

Øv jer i grænsekryds – og husk borgernes perspektiv

Borgernes liv passer ikke altid til de sektorgrænser, vi har fået opbygget i det offentlige. Tag blot sundhedsområdet, hvor både de praktiserende læger, kommuner og hospitaler skal kunne overskride grænser for at løse opgaverne optimalt for borgerne. Med mellemrum kommer der forslag om at nedbryde sektorgrænserne på sundhedsområdet – men det fører bare til, at der opstår nye grænser. Derfor kan vi lige så godt komme i gang med at øve os i grænsekryds.

Første skridt på vejen til at skabe nye løsninger til gavn for borgerne er at erkende, at én sektor ikke kan løse opgaverne alene. Mange opgaver kan og skal løses sektorvist, men der er også opgaver, hvor det er nødvendigt at løse opgaverne på tværs. Sundhedsområdet er et af de tydeligste eksempler på det. Fortællinger om borgere, der har oplevelser med manglende sammenhæng, bidrager til, at alle parter erkender, at de er nødt til at opgive egeninteressen til fordel for fællesinteressen: borgerne. Når parterne er nået så langt, har de næsten samtidig formuleret netop den fælles vision, der sætter retning på samarbejdet.

De fleste ansatte er opdraget i hierarkiet og kender regler og rammer herfra. Men de metoder virker sjældent i et partnerskab, hvor der kun er 'bordender' til stede. Derfor er næste skridt, at parterne opstiller spilleregler for, hvordan man eksempelvis løser en konflikt, træffer en beslutning osv. Det er en fordel at gøre dette i fredstid.

Ledere og medarbejdere, der indgår i tværspektorielle innovationssamarbejder, vil opleve at komme ud af komfortzonen, bl.a. fordi det nye værdifulde ofte kan komme fra andres fagligheder. Det kræver øvelse at arbejde både horisontalt og vertikalt på samme tid, og derfor skal der afsættes tid til læring undervejs, så parterne kan blive klogere på de metoder, der bringer samarbejdet fremad.





Hvad får man ud af samarbejdet?

Når sektorerne er i stand til at innovere på tværs, bliver opgaveløsningen for borgerne ubetinget bedre.

For en familie, der får et barn med et psykisk handicap og derfor får behov for hjælp fra det offentlige, har det stor betydning, at de mange forskellige fagpersoner fra forskellige sektorer handler som et team med en fælles indsats. Ellers skal familien bruge uanede kræfter på at tyde og forstå, hvad der foregår, og på at koordinere mellem aktører, der ikke ved, hvad hinanden gør. Kræfter, der i stedet kunne have været brugt på at komme styrkede ud af en livssituation med et handicappet barn. De mange aktører spilder desuden mange ressourcer på at gentage hinandens arbejde, enten fordi de ikke ved, hvad de andre laver, eller fordi de ikke har tillid til hinandens indsats.



Hvad skal man være opmærksom på?

Deltagerne i tværsektorielle samarbejder støder med mellemrum på barrierer. Der kan være modstridende lovgivninger og kulturforskelle, der skal overvindes. Ofte skaber nye løsninger i samarbejde på tværs af sektorer også det benskænd, at investeringen skal gøres i én sektor, mens gevinsten høstes i en anden. Nulfejlskulturen er ligeledes en barriere, fordi der nødvendigvis må forekomme fejl i innovationsprojekter på tværs. I stedet for at lade som om, at fejl ikke sker, er det vigtigt at lære af fejlene.

Endelig er der mange forskellige rationaler på tværs af sektorerne. Da alle ansatte er opdraget til at varetage deres egen organisations interesser, har det betydning, at deltagerne er i stand til at parkere denne interesse til fordel for den fælles opgaveløsning for borgerne. Endelig er partnerskabsledelse en disciplin, de færreste behersker.

FEM

GODE

RÅD

1

Udskift sektoransvarlighed med borgeransvarlighed. Tag borgernes perspektiv, når I opstiller en vision for samarbejdet på tværs af sektorerne.

2

Når visionen er formuleret, er det en god idé at opstille spilleregler, der kan bidrage til at bringe samarbejdet fremad. Nogle kender I på forhånd, mens andre kan udvikles undervejs, hvis behovet opstår.

3

Etablér øvebaner, hvor I kan øve jer i at samarbejde i partnerskaber på tværs af sektorgrænser, hvor der skal overskrides rationaler, lovgivning og kulturforskelle. Det er ikke helt nemt.

4

I skal sætte jer ind i de andres interesser. Vær nysgerrig, når de repræsenterer et synspunkt, der er gift for din sektors interesser. I skal træne jer selv i at se hinanden som partnere, for I er hinandens forudsætning.

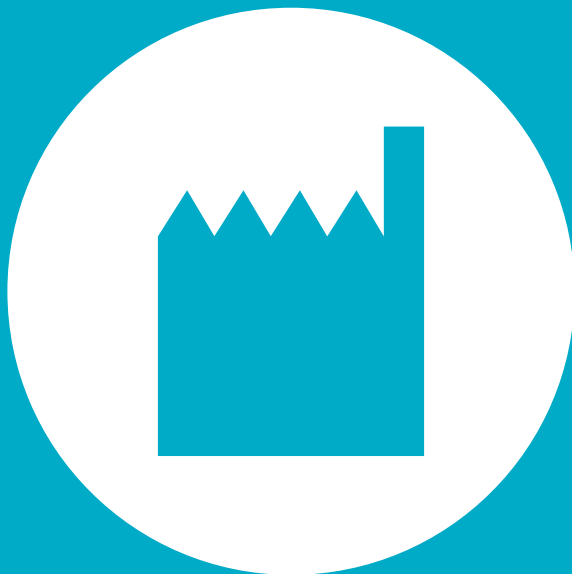
5

Når hierarkiet ikke kan bruges, skal I i stedet kunne processe og manøvrere, for der er stadig magtbastioner til stede. Tillad jer at blive klogere undervejs og sæt tid af til læring, så fejl ikke gentages.



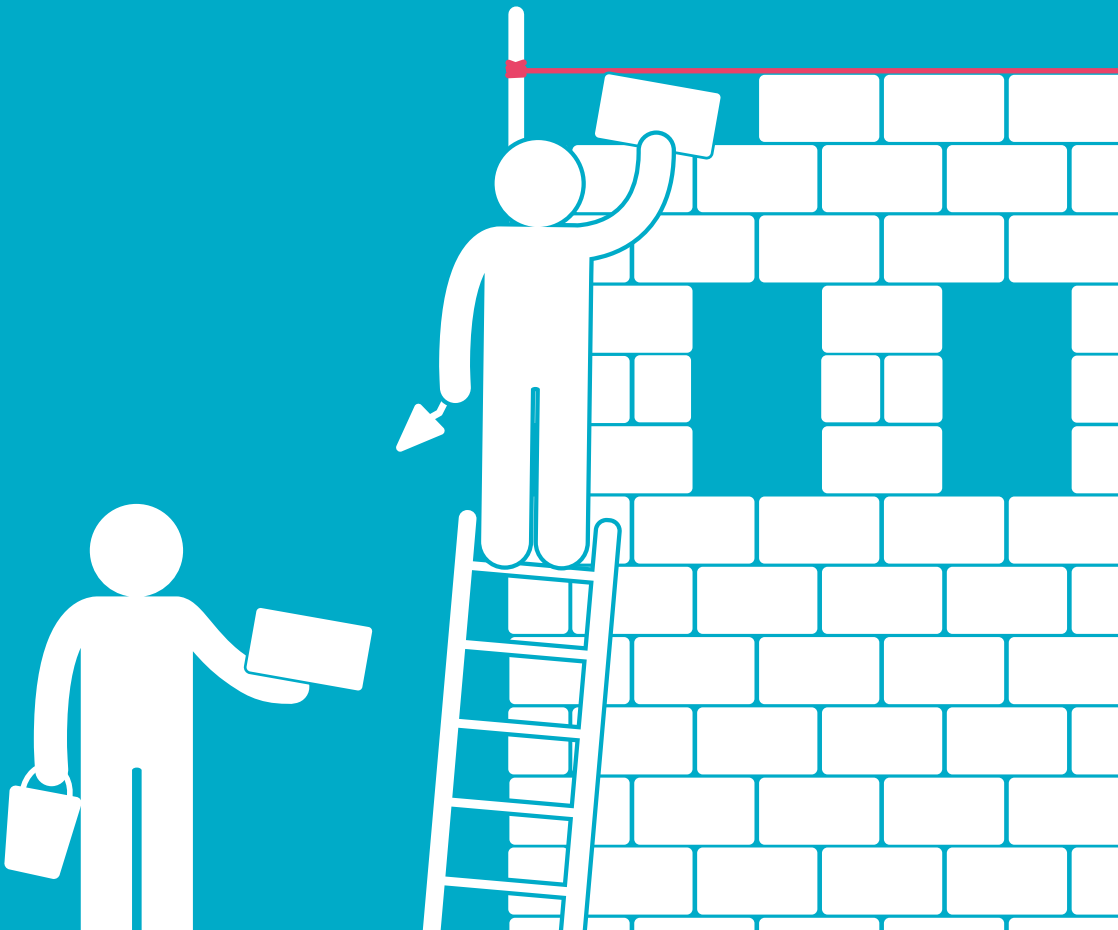
Vil du vide mere?

Annemette Digmann, forsker i ledelse og innovation
☎ 23 42 35 11, ✉ kontakt@annemittedigmann.dk



5.3

Samarbejde med private virksomheder



Samarbejde med private virksomheder

Private virksomheder er i mange forskellige sammenhænge vigtige bidragsydere til offentlig innovation. Virksomheder kan levere eller medudvikle innovative produkter og services til borgerne eller bidrage med innovationsfremmende konsulenttydelser i forhold til f.eks. organisationsforandringer, kompetenceudvikling, digitalisering eller designprocesser. En anden rolle, som i debatten kan være lidt overset, spiller virksomhederne, når de optræder parallelt med borgerne.

Ligesom borgerne er private virksomheder modtagere af offentlig service og økonomisk støtte, og de er også omfattet af offentlig regulering. I alle disse kapaciteter kan inddragelse af virksomhederne i udviklingen af nye offentlige tiltag øge chancen for, at tiltagene får effekt i form af f.eks. bedre services, mere effektive erhvervsstøtteordninger eller mindre byrdefuld regulering. Parallellen til "borgerrollen" rækker dog nogle gange endnu videre end det:

Der findes således også en række eksempler på, at virksomheder deltager aktivt på lige fod med borgere og frivillige foreninger i såvel politikudvikling som offentlig opgaveløsning. Da Gribskov Kommune i Nordsjælland for eksempel skulle formulere en ny handicappolitik, blev to lokale virksomheder inviteret ind i processen på samme vilkår som borgere og handicaporganisationer. Det blev en "nyttig forstyrrelse" af den klassiske tænkning om virksomheder som leverandører alene. Det viste sig, at virksomhederne var parate til at bruge tid på at hjælpe kommunen med at udvikle nye løsninger. Vel at mærke løsninger, der fokuserede endnu mere (end hvad kommunen umiddelbart selv ville have troet) på, at virksomhederne som lokale arbejdsgivere spiller en vigtig rolle i at give borgere med handicap lige muligheder² (Gribskov Kommune, 2016).

Et vestjysk eksempel viser, at virksomheder også i nogle tilfælde selv tager initiativet til at løse en offentlig opgave på nye måder. I disse år er det i mange egne af landet en politisk prioritet at tiltrække nye borgere og virksomheder. Således også for Esbjerg Kommune og Region Syddanmark, der gerne ville tiltrække flere virksomheder til området for at skabe vækst og jobs. Her kom Energiselskabet SE og rådgivningsvirksomheden Accelerace på banen med et radikalt nyt værktøj: Innovationskonkurrencen Next Step Challenge, der hvert år tiltrækker ansøgninger fra hundredvis

2 Tak til stabschef Tabita Sonne-Dalsø, Greve Kommune, for eksemplet.

af nystartede virksomheder fra hele verden. 10 udvalgte iværksættervirksomheder inviteres til det vestjyske, hvor de får professionel coaching, gode testfaciliteter og mulighed for at vinde pengepræmier. Efter konkurrencen forbliver en del af virksomhederne i området og skaber vækst og jobs. Initiativet er siden blevet landsdækkende i form af Scale-Up Danmark-programmet.

Pointen med disse eksempler er, at private virksomheders bidrag til den offentlige sektors innovation kan antage mange former, der ikke alle umiddelbart sigter på et salg af produkter og ydelser. At opnå det fulde private bidrag forudsætter således, at den offentlige sektor og virksomhederne har øje for et varieret samspil, alt afhængigt af den konkrete kontekst.

Flere samarbejdsformer mellem private leverandører og offentlige indkøbere

Ser vi alene på de tilfælde, hvor den private virksomhed optræder som leverandør og den offentlige arbejdsplads som indkøber, bruger vi samlebetegnelsen 'offentlig-privat samarbejde' (OPS), som rummer flere forskellige typer af samarbejde (Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2017).

Den klassiske form for samarbejde er, at en offentlig myndighed sender en opgave i udbud på det private marked. Hovedformålet er her at afprøve markedet med hensyn til både pris og kvalitet. Et udbud medfører ikke automatisk innovation i den offentlige sektor, bl.a. fordi det primære formål med udbuddet kan være et andet end innovation. Eksempelvis er Staten og Kommunernes Indkøbsservice (2018) "sat i verden for at hjælpe det offentlige med at spare penge på netop indkøb".

Når ambitionen er innovation, kan udbuddet udformes på forskellige måder, der øger chancen for innovation. Hvis udbudsmaterialet nøjes med at beskrive de konkrete problemer, som den offentlige myndighed gerne vil have løst, fremfor detaljeret at specificere nøjagtigt hvordan den private leverandør skal løse problemerne, efterlades der større rum til nye måder at levere på. Derfor anbefalede Produktivitetskommissionens (2014) generelt oftere at bruge 'funktionsudbud', hvor udbudsmaterialet netop specificerer funktionskrav – hvad skal løsningen leve op til – i stedet frem for detaljerede specifikationer af selve løsningen. Det kan skabe større rum for innovative løsninger for tilbudsgiver. Et andet, mere konkret eksempel, er Odense Kommunes innovationsklausuler. Her forpligtes leverandøren allerede i udbuddet til at foreslå ændringer i opgaveløsningen undervejs i kontraktperioden, hvis der er udviklet nye måder eller ny teknologi, der vil fungere bedre end den oprindelige. Siger kommunen ja tak til forslaget, og indebærer nyskabelsen en effektivisering, deles gevinsten mellem kommunen og leverandøren. Uden dette krav i det oprindelige udbud ville leverandøren omvendt have en risiko ved at foreslå en ny løsning undervejs, da det kunne medføre et nyt udbud, som virksomheden potentielt kunne tabe. Et negativt incitament til innovation vendes altså til et positivt.

Samarbejdet kan også have karakter af et offentlig-privat partnerskab (OPP). Det er kendetegnet ved, at etablering, drift og vedligeholdelse sammentænkes i udbuddet af en offentlig investering, som regel i form af et bygge- og anlægsprojekt. OPP er karakteriseret ved at have en relativt lang løbetid, hvilket bevirker, at den private leverandør har mulighed for at præsentere de løsninger, der er mest effektive set på tværs af anlæg og vedligeholdelse over en længere periode (Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2017). Den længere løbetid kan i nogle tilfælde indebære et større rum for innovation, da en investering i nyudvikling tidligt i kontraktperioden bedre kan nå at tjene sig hjem sidenhen.

I andre tilfælde indgås mere gensidigt forpligtende samarbejder mellem offentlige arbejdspladser og private virksomheder, hvor selve formålet er innovation. Denne form for samarbejde betegnes offentlig-privat innovationspartnerskab (OPI).

Offentligt-private innovationspartnerskaber (OPI)

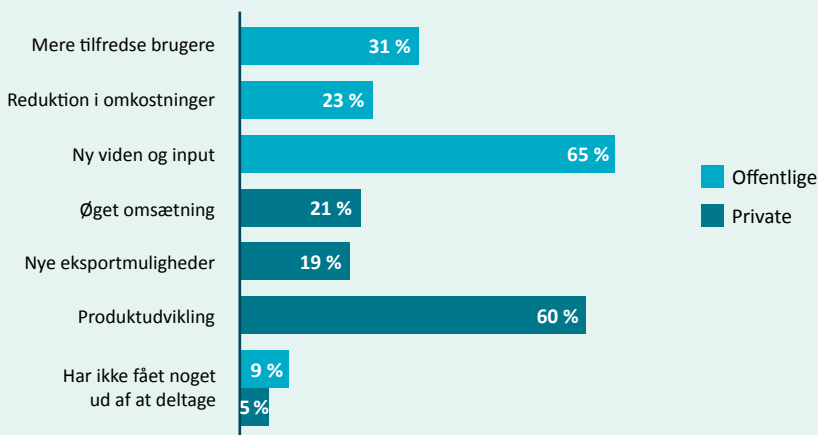
OPI er en samarbejdsmodel for, hvordan offentlige og private aktører med afsæt i samfundsbehov eller en konkret problemstilling kan arbejde sammen om at søge og skabe innovative løsninger. Formålene kan variere. Nogle OPI'er sigter på at generere idéer eller afdække teknologier, der kan løse overordnede udfordringer, men uden at der skal ske indkøb og implementering. Andre OPI'er sigter på at udvikle en konkret løsning, der kan købes og tages i brug (Welfare Tech, 2018). Samarbejdsformen er relevant, når der er brug for viden, ressourcer og kompetencer fra begge parter, og ingen af parterne vil kunne opnå det samme resultat på egen hånd. Dermed adskiller OPI sig fra en klassisk bestiller-leverandør-relation. I OPI taler man om tre bundlinjer (Brogaard & Petersen, 2014):

- **En mere effektiv offentlig sektor:** Innovationen effektiviserer den offentlige parts opgaveløsning
- **Vækst i den private sektor:** Innovationen giver den private part større omsætning og økonomisk udbytte
- **Øget kvalitet for borgerne:** Innovationen forbedrer kvaliteten af de offentlige velfærdsydelser

Hidtil er de fleste OPI'er med konkret udvikling gennemført på områder inden for sundhed, rehabilitering og ældrepleje, ofte med fokus på velfærdsteknologi og oftest på regionale arbejdspladser (Rådet for Offentlig-Privat Samarbejde, 2015). Den nyeste danske forskning viser, at OPI skaber innovation og værdi for de offentlige og private parter, dog langtfra i alle tilfælde (Brogaard L., 2017). En national spørgeskemaundersøgelse blandt de kendte OPI-projekter på velfærdsområderne har vist, at omkring halvdelen af de undersøgte partnerskaber har opnået innovation. Resultaterne er oftest af en blødere karakter i form af ny viden, netværk, læring og mulighed for produktudvikling, mens det relativt sjældnere er de økonomiske resultater i form af lavere offentlige omkostninger eller øget omsætning for virksomhederne, som er udtrykt i to af de ovennævnte bundlinjer. I de tilfælde, hvor resultatet ikke bliver en løsning, der forbedrer økonomi eller kvalitet, kan OPI'et altså skabe andre resultater:

FIGUR 5.9

Opnåede resultater ved at deltage i OPI



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse om OPI (Brogaard & Helby Petersen, 2015). RUC, KORA, ROBS (ikke Innovationsbarometeret). Figuren viser et uddrag af de forskellige typer resultater.

Forskning viser, at et OPI-projekt har større sandsynlighed for at lykkes, hvis en række forskellige drivkræfter er til stede (Brogaard L., 2017). Blandt de væsentligste er tillid mellem de offentlige og private partnere samt tilstedeværelsen af relevante kompetencer hos begge parter. Det alene giver dog ikke sikkerhed for succes. For det viser sig, at de forskellige drivkræfter indgår i et komplekst samspil, der kan lede til forskellige resultater. Mens der således ikke er én unik opskrift eller succesfaktor, så øger det chancen for succes, når der er tilstrækkeligt med ressourcer til at finansiere projektet, og når der er ledelsesmæssig opbakning, samtidig med at medarbejderne er sikret den fornødne tid til at bidrage. Endelig er det en væsentlig lære, at parterne på forhånd bør afklare, hvad de ønsker at opnå med OPI'et – da resultaterne som vist kan have meget forskellig karakter.

En konkret måde at bakke op ledelsesmæssigt på er at give tid og plads til at tage chancer. Som en tidligere plejehjemsleder i Fredericia Kommune har gjort. Se herunder:

Erfaringen siger...

Spændende at tage chancen

” Vi turde tage det første skridt, selv om vi ikke vidste, om ideen kunne blive til en løsning. Det er vel i bund og grund dét, innovation handler om.

Vi tog en spændende chance, og det frigav en masse energi hos både personale og ledelse, da Sekoia flyttede ind for at forstå vores verden og hverdagsudfordringer. De informationer havde virksomheden jo ikke på forhånd. Sammen udviklede vi en touch skærm med værdi for både borgeren, personalet og for økonomien, da vi sparer tid. Vi fik en fælles succes, men sådan går det jo ikke altid. Nogle projekter vil løbe ud i sandet, men det vigtigt, at vi altid tør tage chancen.



Joan Hartvig

Forstander, Hjemmet Sydmarksgården, Assens Kommune. Tidligere centerleder for plejecentret Hybyhus i Fredericia Kommune, der sammen med virksomheden Sekoia har udviklet og implementeret touchskærme i borgernes boliger.

☎ 63 76 66 03, ✉ joh@diakon.dk

De danske OPI-resultater skal ses i lyset af, at der i Danmark er blevet arbejdet med OPI i mere end ti år. Tidligere var der i høj grad fokus på, at økonomien, juraen og manglen på processtøtte udgjorde barrierer for udbredelsen af OPI (Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2009). I dag er erfaringerne større og barriererne mindre i kraft af indsatsen fra en række kommunale, regionale, statslige og klyngebaserede innovationsaktører³ og støtteordninger⁴. Desuden er der udviklet flere frit tilgængelige procesværktøjer⁵.

De juridiske rammer er også blevet forbedret. Tidligere kunne private virksomheder være tilbageholdende med at rådgive om f.eks. nye teknologiske muligheder, før en offentlig arbejdsplads sendte efterspørgslen efter en ny løsning i udbud. Årsagen var, at den rådgivende virksomhed senere kunne risikere at blive erklæret inhabil, når udbuddet kom, dvs. den rådgivende virksomhed måtte afstå fra selv at byde på løsningen. Derfor fik nogle af de danske OPI-pionerer, Gate21⁶, i 2012 udviklet en juridisk model for "udbudsfri OPI", hvor habilitetsrisikoen blev elimineret ved at organisere den indledende dialog som demonstrationsprojekter (Rønne & Lundgren for Plan C, 2012).

Senere, da en ny udbudslov trådte i kraft i 2016, blev "innovationspartnerskab" en formel procedure, hvor udvikling af en løsning med efterfølgende anskaffelse af den nye løsning kan tænkes sammen i ét udbud. Den offentlige arbejdsplads får derfor mulighed for at idéudvikle og afprøve innovationspotentialet med den samme virksomhed, som kan levere løsningen efterfølgende. For at fremme brugen af de nye muligheder har Erhvervsstyrelsen fået udviklet en procesmodel, der via fem trin guider aktørerne gennem udviklingsfaserne (se side 127).

Nogle gange kan et OPI også hjælpe med at skabe forbedrede hygiejneforhold på skoletoiletterne. Se et eksempel på det på næste side.

3 Et eksempel på hver af disse typer er Spinderihallerne i Vejle Kommune, Idéklubben i Region Nordjylland, Madkulturen i Roskilde (Miljø- og Fødevareministeriet) og Medicon Valley Alliance.

4 Som eksempel bl.a. Nordic Innovation (2016), Innovationsfonden og Markedsmodningsfonden (2015).

5 Det gælder bl.a. OPIguide (se side 130), Erhvervsstyrelsens procesguide for innovationspartnerskab (se side 127), og Udbudsportalens udbudsguide (2018).

6 Læs mere om Gate21 i kapitlet "Samarbejde med udlandet".

CASE

Virksomheder og kommune udvikler fremtidens skoletoilet



Flere virksomheder, en skole og Vesthimmerlands Kommune er gået sammen om at udvikle en ny type skoletoiletter, der bl.a. skal gøre hygiejnen bedre og toiletterne mere brugervenlige. Andelen af elever, der vasker hænder efter at have været på toilettet, er efterfølgende steget fra 26 til 85 procent.

FØR

I mange år har toiletforholdene på skolerne i Vesthimmerlands Kommune været utilfredsstillende. En rundspørge blandt elever, forældre og lærere fra 2014 viste, at mange elever syntes, at skoletoiletterne var ulækre. En del af eleverne undgik helt at bruge toiletterne. Det kan bl.a. føre til inkontinensproblemer og andre livsstilssygdomme.

NU

Da Toppedalskolen i 2017 skulle renovere skolens toiletter, allierede skolen sig med udviklingsafdelingen i Vesthimmerlands Kommune, der tidligere havde arbejdet med velfærdsteknologiske løsninger på ældreområdet. Sammen med en række virksomheder gik de i gang med at udvikle fremtidens skoletoilet. De nye skoletoiletter stod klar i oktober 2017 og bygger på den nyeste digitale teknologi: Ud over berøringsfrie skyl, lydtætte bokse med ventilation og korrekt belysning er der bl.a. udviklet en hygiejneø med indbyggede skærme, der minder eleverne om, at man skal huske at vaske hænder. Håndvasken sker under berøringsfrie vandhaner, som tænder automatisk, og sensorer holder øje med, hvornår eleverne forlader toilettet. Sensorerne registrerer også aktivitetsniveauet i rummene, så rengøringspersonalet kan få besked om, hvornår der er behov for rengøring eller mere sæbe og toiletpapir. Hele rummet er holdt i glatte og rengøringsvenlige flader uden samlinger, og på dørene er der udskeftelige folier, som eleverne har udsmykket sammen med en lokal kunstner. Eleverne har også selv indtalt de stemmer, der bliver brugt til nudging – det venlige puf, som får eleverne til at gøre det rigtige. Løsningen har forbedret hygiejnen på skolens toiletter markant. Bl.a. er andelen af elever, der vasker hænder efter at have brugt toilettet, mere end tredoblet, og flere elever er nu glade for at bruge skolens toiletter. Lignende løsninger har fundet vej til Aarhus Kommune på foreløbig tre skoler.



Vil du genbruge? Så kontakt:

Lilli Hornum, viceskoleleder, Toppedalskolen,
☎ 99 66 85 50, ✉ lih@vesthimmerland.dk

Karsten Mortensen, serviceleder, Toppedalskolen,
☎ 22 95 81 10, ✉ knm@vesthimmerland.dk

Carsten Christensen, udviklingskonsulent, Vesthimmerlands Kommune,
☎ 99 66 70 12, ✉ cac@vesthimmerland.dk

Kristian Maul, ejer, Bunker43, ☎ 22 46 08 85, ✉ cleana@bunker43.dk

Lars Fosberg, direktør, IWI Technology,
☎ 60 85 56 78, ✉ lfo@iwitechnology.com



Omfattende innovationssamspil med private virksomheder

Samlet set sker 30 procent af de offentlige innovationer i samspil med private virksomheder. Virksomhederne har sjældent rollen som igangsætter (2 procent), mens rollerne som fremmer (17 procent) og samarbejdspartner (24 procent) er mere udbredte. I 13 procent af innovationerne er der et overlap, hvor virksomheder på én gang bidrager positivt på to eller tre af de nævnte måder.

FIGUR 5.10

Private virksomheder spiller en rolle i 3 ud af 10 offentlige innovationer



Procentandele af offentlige innovationer, der er igangsat, fremmet eller udført i samarbejde med private virksomheder. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation i perioden 2015-2016. Antal observationer = 1.942.

I betragtning af, at 80 procent af de ca. 15.000 offentlige arbejdspladser er innovationsaktive i løbet af en to-årig periode, er samspil med virksomhederne i knap hver tredje innovation ensbetydende med, at virksomheder samlet set spiller en positiv rolle i flere tusinde offentlige innovationer. Da antallet af OPI'er totalt set formentlig endnu skal tælles i hundreder (Brogaard, 2017), kan vi dermed også konkludere, at de 'professionaliserede', mere langvarige og gensidigt forpligtende OPI'er udgør et lille mindretal af det totale antal offentlig-private samspil. Det fortæller ikke i sig selv, at OPI er lavt prioriteret eller uvæsentligt. Det viser alene, at det private innovationsbidrag relativt oftere sker med virksomhederne i rollen som mere klassiske leverandører eller i rollen som borgere⁷.

Flere aktører i samarbejdet med private virksomheder

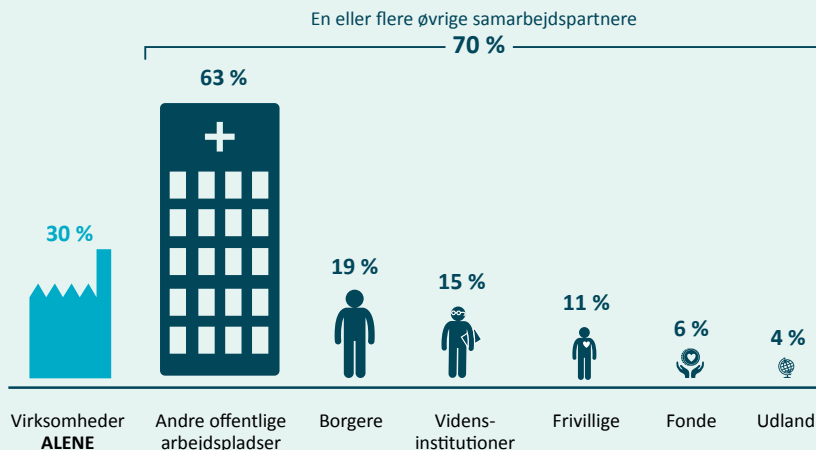
Når en offentlig arbejdsplads samarbejder med en privat virksomhed om innovation, er der i 70 procent af tilfældene også andre aktører med i samarbejdet. Kun 30 procent af innovationerne udføres sammen med en privat virksomhed alene.

De øvrige deltagere er andre offentlige arbejdspladser i 63 procent af de tilfælde, hvor virksomheder samarbejder om offentlig innovation. Borgere er med i samarbejdet om 19 procent af de innovationer, hvor virksomheder også deltager.

⁷ Helt generelt skal man være forsigtig, når man tolker på procentandele. Hvis én kommune, én region og en virksomhed i et succesfuldt OPI udvikler et nyt produkt, som virksomheden siden sælger som et færdigt produkt til alle de øvrige 97 kommuner og 4 regioner, da vil der kunne ske et fald i OPI-andelen af det totale antal offentlig-private samspil. En faldende OPI-andel kan altså i princippet være udtryk for, at succesraten (virksomhedens vækst) for OPI'erne er steget.

FIGUR 5.11

Ofte flere aktører i innovationer udført i samarbejde med private virksomheder



Procentandele af offentlige innovationer, der er igangsat, fremmet eller udført i samarbejde med private virksomheder, opdelt på typer af øvrige aktører, der ligeledes er med til at igangsætte, fremme eller samarbejde om innovationerne. Resultaterne er vægтет op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation i perioden 2015-2016. Antal observationer = 510.

Det er ingen overraskelse, at borgerdeltagelse også forekommer. Ofte vil virksomheden se en fordel i samarbejdet, netop fordi det giver adgang til en dialog og afprøvning sammen med borgerne, som virksomheden ikke alene ville have adgang til. Den offentlige arbejdsplads vil naturligvis også være interesseret i, at borgerrettede innovationer er rigtig designet.

At der som oftest indgår flere offentlige arbejdspladser i samarbejdet med en virksomhed om en konkret innovation, kan vi tolke på flere måder. For det første er tværoffentlige innovationssamarbejder generelt set meget udbredte – også i de tilfælde, hvor en privat virksomhed ikke deltager. En anden forklaring er, at offentlige arbejdspladser ofte vil have parallelle udfordringer, og det derfor kan være relevant at være fælles om at efterspørge den samme type nye løsninger hos en privat virksomhed, f.eks. som led i et udbud. Den større volumen ved at flere offentlige arbejdspladser deltager, kan i sig selv øge private virksomheders tilskyndelse til at udvikle nye løsninger, da markedet så er større. Derfor kan innovationspotentialet simpelthen vokse, når flere offentlige arbejdspladser samarbejder. Det viser et nordjysk eksempel (Pedersen, 2018):

I NOPII-samarbejdet – Nordjysk Platform for Innovative Indkøb – er ni nordjyske kommuner⁸ gået sammen om at dele omkostninger til udvikling og udbud (NOPII-projektet, 2018). Det har reduceret den enkelte kommunes omkostninger i forbindelse med, at kommunerne har efterspurgt en innovativ løsning på problemerne med medicinbåndtering hos borgere i eget hjem.

En udfordring ved eksisterende løsninger er, at de kun involverer en del af kommunernes medicinbåndtering. F.eks. doserer løsningerne ikke medicinen. Derfor efterspurgte kommunerne en helhedsbåndtering, der involverer hele medicinbåndteringen fra ordination til indtag. Løsningen skulle understøtte øget livskvalitet og selvhjælpenhed for borgere i eget hjem, højne den sundhedsfaglige kvalitet og reducere kommunernes omkostninger.

Valget faldt på en Totalløsning til Intelligent Medicinbåndtering (TIM) fra konsortiet Medic-Care. Her får borgeren installeret en pilleautomat i sit hjem. Automaten modtager automatisk oplysninger fra det fælles medicinkort (FMK) via det elektroniske omsorgssystem (EOJ) i kommunen. Oplysningerne bruger pilleautomaten til at bestille medicin på apoteket, til at påminde borgeren om at tage sin medicin og til at tjekke aktuel dosis, inden den automatisk giver borgeren pillerne i en kop. Hvis borgeren ikke tager pillerne, giver pilleautomaten besked en vagtcentral, som ringer til borgeren for at minde denne om at tage medicinen eller kontakter kommunens personale, hvis borgeren ikke besvarer opkaldet. Apoteket pakker medicinen, som bringes ud til pilleautomaten i borgerens hjem. Løsningen er i 2. halvår 2018 sat i test i Hjørring, Aalborg og Vesthimmerlands kommuner. Testen angår hele kæden fra medicinen ordineres af lægen; til borgeren påmindes og medicinen gives af automaten.

En så omfattende totalløsning var næppe blevet resultatet, hvis løsningen blot var blevet efterspurgt af en enkelt kommune. Det tværkommunale samarbejde øgede volumen og løftede innovationspotentialet. De nordjyske erfaringer er dog samtidig, at den innovative udviklingsproces kan være særdeles langvarig og ressourcekrævende. Der skal investeres en del tid og kræfter i at føre en systematisk udviklingsdialog mellem kommunerne og virksomhederne i forhold til oversættelse af borgers behov og forståelse af de nye teknologiske muligheder. Det koster også en del ressourcer at teste løsningen. Der kan høstes gode frugter af et samarbejde, men de hænger ikke altid lavt.

Et andet eksempel på et offentlig-privat innovationssamarbejde, der er kommet borgere på Øre-Næse-Halsafdelingen på Nordsjællands Hospital til gavn, finder du på næste side.

8 Deltagerne er Hjørring, Aalborg, Vesthimmerland, Rebild, Jammerbugt, Brønderslev, Thisted, Frederikshavn og Mariagerfjord kommuner. Tak til konsulent Bent Sørensen, Ældre- og Handicapforvaltningen i Aalborg Kommune og til projektleder Lars Holt Kristensen, Digitalisering og velfærdsteknologi i Hjørring Kommune for deres bidrag til dette afsnit.

CASE

App giver tiden tilbage til patienter og personale



I samarbejde med et konsulenthus og en privat virksomhed har Øre-Næse-Halsafdelingen på Nordsjællands Hospital udviklet en ny app, der gør det lettere for patienter at håndtere ventetid. Appen har bl.a. reduceret ventetiden, sikret langt bedre information til patienter og pårørende og sparet afdelingen for over 80 pct. af den tid, den før brugte på for-samtaler.

FØR

Når patienter før skulle til konsultation på Øre-Næse-Halsafdelingen, skulle de typisk møde op i god tid og vente i venteværelset, indtil de blev kaldt ind. Ventetiden var meget passiv, og personalet brugte meget tid på at informere patienterne om ventetiden og deres videre forløb.

NU

I 2016 udviklede Øre-Næse-Halsafdelingen på Nordsjællands Hospital i samarbejde med innovationsenheden på Nyt Hospital Nordsjælland, konsulentvirksomheden Innoba og app-virksomheden Viscom en ny vente-app, der skulle gøre det lettere for patienter i afdelingen at overskue deres ventetid. Det var resultatet af et intensivt innovationsforløb, hvor patienter, pårørende og alle medarbejdergrupper i afdelingen blev involveret i at udvikle nye idéer og løsninger på området. Ved hjælp af appen kan patienterne følge med i deres ventetid, ligesom de kan få nødvendige informationer om deres forløb og forberede sig på deres konsultation med lægen og sygeplejersken. Appen gør også ventetiden mindre passiv, fordi patienterne kan bevæge sig rundt, gå en tur eller købe noget at spise uden at miste deres plads i køen. Video og tekst klæder patienterne bedre på, og appen sikrer, at alle patienter får den samme information. Løsningen har skabt en række positive resultater: Siden implementeringen er ventetiden på afdelingen blevet reduceret, patienttilfredsheden er øget, og patienter og pårørende får langt bedre information end tidligere. Derudover har appen sparet afdelingen for over 80 procent af den tid, den før brugte på forsamtaler, og sygeplejerskerne sparer i gennemsnit 10,5 minutter pr. patient, som de i stedet kan bruge på andre opgaver. Appen er siden blevet videreudviklet i samarbejde med virksomheden Emento og har også fået nye funktioner. Den er foreløbig spredt til seks andre afdelinger.

VELKOMMEN

ØRE, NÆSE & HALSAMBULANSE

Vil du genbruge? Så kontakt:

Rune Holdt, programleder, it & medico, Nyt Hospital Nordsjælland,
☎ 51 44 69 25, ✉ rune.holdt@regionh.dk

Troels Nielsen, ledende overlæge, Øre-Næse-Halsafdelingen,
Nordsjællands Hospital, ☎ 48 29 74 30, ✉ troels.nielsen@regionh.dk

Rikke Bastholm Clausen, direktør, Innoba,
☎ 31 31 87 76, ✉ rikke@innoba.dk

Christina Hessel, partner, Viscom,
☎ 33 25 01 11, ✉ christina@viscom.dk

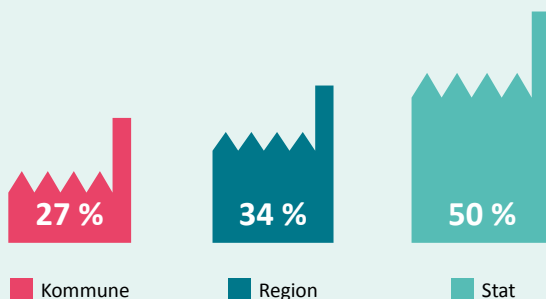


Oftere privat samarbejde om statslige innovationer

Virksomhederne spiller relativt oftere en rolle i statslige innovationer end i kommunale og regionale. På det statslige område spiller de private virksomheder en rolle i halvdelen af innovationerne, mens virksomhederne indgår i samspil om hver tredje regionale og hver fjerde kommunale innovation. En nærmere opdeling på sektormråder viser, at det i staten oftest er administrative arbejdspladser, som samarbejder med private virksomheder. Det kan f.eks. have form af konsulentydelse, der understøtter innovationen. Det er vigtigt at bemærke, at fire ud af fem offentlige arbejdspladser er kommunale. Derfor er der antalsmæssigt langt flere kommunale end statslige arbejdspladser, der udfører innovation i samspil med private virksomheder.

FIGUR 5.12

Private virksomheder spiller oftere en rolle i statslige innovationer end i kommunale og regionale



Procentandele af offentlige innovationer, som private virksomheder enten har igangsat, fremmet eller samarbejdet om i hhv. kommune, region og stat. Virksomhederne spiller en signifikant mindre hyppig rolle i kommunerne og regioner set i forhold til staten. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation i perioden 2015-2016. Antal observationer = 1.942.

Hvis vi ser på betydningen af antal medarbejdere på tilbøjeligheden til at samarbejde med virksomheder, viser det sig, at de større offentlige arbejdspladser relativt oftere samarbejder med private virksomheder om offentlig innovation. De større arbejdspladser med 66 eller flere medarbejdere samarbejder med private virksomheder om knap hver tredje innovation, mens det kun gælder hver fjerde af de mindre arbejdspladser med under 14 medarbejdere.

En forklaring på det kan måske være, at virksomhedssamarbejde, der involverer kontrakter og længere udviklingsforløb, kræver dedikerede personaleressourcer, der sjældnere findes på de mindste arbejdspladser. Heri kan i så fald også ligge en del af forklaringen på, at virksomhedssamarbejde ses på en relativt mindre andel af de mange kommunale mindre arbejdspladser i forhold til de statslige arbejdspladser. I gennemsnit har statslige arbejdspladser tre gange så mange ansatte som kommunale.

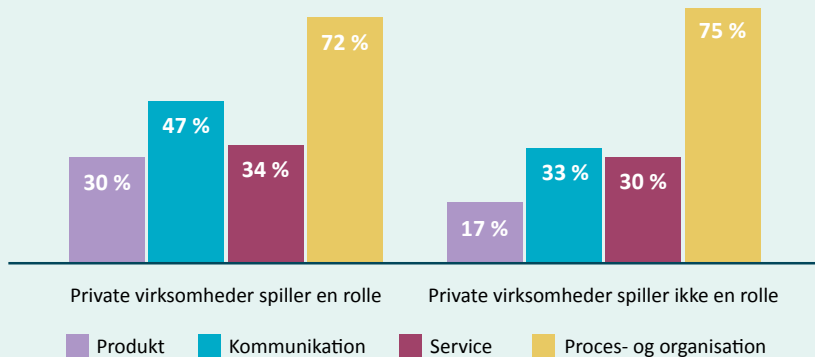
Set i forhold til de norske kommuner har de danske relativt flere innovationssamarbejder med virksomhederne (se side 128). Igen kan størrelseseffekter muligvis spille en rolle: I gennemsnit har de danske kommunale arbejdspladser flere ansatte end de norske.

De private virksomheder bidrager til produktinnovationer

Produktinnovationer optræder dobbelt så hyppigt, når private virksomheder spiller en rolle i offentlige innovationer, end når de ikke gør. Af de innovationer, hvor virksomheder spiller en rolle, udgør produktinnovationerne 30 procent, mens det gælder 17 procent, når virksomheder ikke bidrager. Forskellene kan skyldes, at produkter ofte netop udvikles og leveres af private virksomheder. Proces- og organisationsinnovationer er klart den hyppigste innovationstype, uanset om der er samspil med private virksomheder eller ej. Det kan du se i figur 5.13 på næste side.

FIGUR 5.13

Der sker flere produktinnovationer, når private virksomheder spiller en rolle i offentlige innovationer



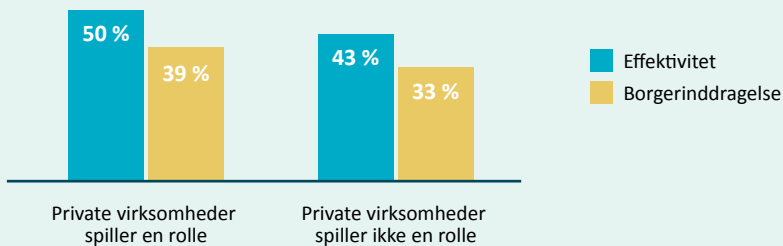
Procentandele af offentlige innovationer, der er produkt-, kommunikations-, service- eller proces- og organisationsinnovationer, fordelt på om virksomheder spiller en rolle eller ej. Produktinnovationer forekommer signifikant oftere i innovationer udført i samspil med private virksomheder. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation i perioden 2015-2016. Antal observationer = 1.942.

Oftere effektivitet og borgerinddragelse i samspil med virksomheder

Når private virksomheder er med til enten at igangsætte, fremme eller samarbejde om offentlige innovationer, fører innovationerne oftere til øget effektivitet og bedre borgerinddragelse. Det kan du se i figur 5.14.

FIGUR 5.14

Øget borgerinddragelse og effektivitet forekommer oftere, når private virksomheder spiller en rolle i den offentlige innovation



Procentandele af offentlige innovationer, der fører til øget effektivitet eller kvalitet, fordelt på om private virksomheder har spillet en rolle. Andelen, der opnår øget effektivitet og borgerinddragelse, er signifikant højere blandt de innovationer, hvor virksomheder har spillet en rolle ved at igangsætte, fremme og/eller samarbejde om innovationen. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation i perioden 2015-2016. Antal observationer = 1.942.

Hvis vi begrænser os til at se på de innovationer, som private virksomheder indgår i egentligt samarbejde om, tyder analyserne på, at samarbejde med virksomheder også kan være forbundet med større sandsynlighed for højere kvalitet. Innovationer udført i virksomhedssamarbejde fører til højere kvalitet i 76 procent af tilfældene. Når offentlig innovation derimod udføres uden samarbejde uden for arbejdspladsen over hovedet, kommer der højere kvalitet ud af bestræbelserne i 68 procent af innovationerne. Der kommer således oftere højere kvalitet ud af innovationer udført i samarbejde med virksomhederne.

Vi kan dog ikke sige, om der er årsagssammenhænge. Mønstrene kan skyldes flere forhold:

En første mulighed er, at virksomhedernes konkrete kompetencer, teknologier og perspektiver komplementerer den offentlige arbejdsplads' egen formåen på en måde, som oftere skaber effektivitet, bedre borgerinddragelse og – i de egentlige samarbejder – højere kvalitet. Altså at der er tale om årsagssammenhænge.

En anden mulighed er, at virksomhederne ikke forårsager de hyppigere effekter, men at virksomheder oftere deltager i innovationer, der af andre grunde lidt oftere er effektfulde. Det vil f.eks. kunne være tilfældet, hvis der hos de offentlige arbejdspladser sker en screening af flere potentielle offentlige innovationer, hvor de mest lovende udvælges til at blive gennemført i samarbejde med private virksomheder, f.eks. hvis det letter adgangen til økonomisk støtte, mere professionel offentlig projektstøtte mv. Da vil den private virksomhed mere være en form for markør af, at her er en innovation, som den offentlige arbejdsplads selv har vurderet særlig løfterig og derfor allokeret flere offentlige ressourcer til end andre, rent offentlige innovationer.

I princippet kan begge muligheder også optræde samtidigt.

Puljefinansiering kan have betydning for innovation i offentlig-privat samarbejde

Knap hver anden af kommunerne, regionerne og ministerierne har ud af eget budget afsat en eller flere puljer til at medfinansiere innovationsindsatsen. Hver fjerde af disse puljer har bl.a. til formål at medfinansiere partnerskaber med private virksomheder. I de tilfælde er der en lidt større sandsynlighed for, at de konkrete innovationer på de underliggende arbejdspladser sker i samspil med private virksomheder. Den statistiske sammenhæng er i sig selv ikke et bevis på en årsagssammenhæng. En mulig forklaring er, at medfinansiering især betyder noget, når den eksterne partner er en virksomhed, der (modsat f.eks. borgere og frivillige foreninger) typisk vil skulle have betaling.



Innovationspartnerskaber – en procesmodel

Udbudsloven fastlægger procedurer for forskellige former for offentlige indkøb og gælder alle offentlige myndigheder. Loven hjemler også en særlig udbudsform kaldet "innovationspartnerskaber".

Innovationspartnerskaber giver på en ny og mere effektiv måde offentlige arbejdspladser mulighed for at skabe innovative løsninger i samarbejde med private leverandører, samtidig med at den offentlige part har en option på at købe løsningen bagefter.

Formålet er at give den offentlige ordregiver bedre mulighed for at købe innovative varer og serviceydelser og at højne kvaliteten af offentlige ydelser.

Erhvervsstyrelsen har udviklet en procesmodel, som guider den offentlige og private part igennem et succesfuldt innovationspartnerskab. Modellen følger fem overordnede faser med tilhørende formål, opmærksomhedspunkter og succeskriterier: opstart, markedsdialog, udbud, innovationsforløb og indkøb.

Læs mere om værktøjet via QR-koden:



MELLOM BAKKAR & BERG

Private virksomheder

Private virksomheder spiller lidt oftere en rolle i kommunal innovation i Danmark end i Norge. Der er samspil med virksomheder i 27 procent af innovationerne i de danske kommuner og i 21 procent af de tilsvarende norske. Hyppigst ved at virksomhederne indgår i et samarbejde om innovation. Det sker i 21 procent af de danske kommunale innovationer og i 15 procent af de norske. Private virksomheder kan også bidrage ved at fremme innovationsarbejdet, mens virksomhederne sjældent igangsætter innovationer.



21%



27%

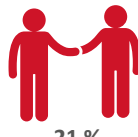
af de offentlige innovationer sker i samspil med **private virksomheder**. Konkret ved at **private virksomheder ...**



Igangsætter



Fremmer



Samarbejder

VÆSENTLIGE

INDSIGTER

- Private virksomheder kan spille en rolle i offentlig innovation i rollen som 'borger', som leverandør af kendte løsninger samt som medudvikler af nye løsninger sammen med en offentlig arbejdsplads.
- Resultaterne af offentlig-private innovationspartnerskaber er hyppigst ny viden, netværk, læring og mulighed for produktudvikling, mens offentlige effektiviseringer og privat vækst forekommer relativt sjældnere.
- Samlet set sker 30 procent af de offentlige innovationer i samspil med private virksomheder. Virksomhederne har sjældent rollen som igangsætter (2 procent), mens rollerne som fremmer (17 procent) og samarbejdspartner (24 procent) er mere udbredte.
- Når en offentlig arbejdsplads innoverer i samarbejde med en privat virksomhed, deltager der i 70 procent af tilfældene også andre aktører. Det er oftest andre offentlige arbejdspladser men kan også være borgere, vidensinstitutioner eller frivillige foreninger.
- Når private virksomheder spiller en rolle ved at igangsætte, fremme eller samarbejde om offentlige innovationer, fører innovationerne oftere til øget effektivitet og bedre borgerinddragelse
- Ser vi alene på de egentlige innovationssamarbejder med private virksomheder, er sandsynligheden for højere kvalitet større i de tilfælde, end hvis innovationerne ikke udføres i noget form for samarbejde.
- Vi kan dog ikke sige, om der er årsagssammenhænge mellem virksomhedernes medvirken og sandsynligheden for, at innovationerne fører til højere kvalitet, effektivitet og borgerinddragelse.



INNOVATIONSBAROMETERET



DET SIGER

EKSPERTEN

Christian Graversen er administrerende direktør i Welfare Tech. Welfare Tech er en markedsdrevet klynge for sundhed og velfærdsteknologi, som udvikler forretning og skaber innovation gennem samarbejde mellem private virksomheder og offentlige parter inden for social- og sundhedsområdet. Klyngen driver også OPIguide.dk, som er en guide til offentlig-privat samarbejde.



**Læs Christians
gode råd**

Lad OPI være en gevinst – for både det offentlige og det private

Offentlig-privat samarbejde er fordelagtigt for begge parter og samfundet som helhed. Det offentlige er med til at udvikle løsninger, der taler direkte ned i konkrete behov. Løsninger, som er gennemtestede og kvalificeret af brugerne – og målrettet den kultur og de arbejdsprocesser, som løsningerne skal fungere i. Private virksomheder får indblik i faktiske behov samt adgang til brugere, der kan give dem feedback på deres løsning, så de skaber konkurrencedygtige produkter, der er gennemtestede og kvalificerede.

Offentlig-privat innovation er DNA for erhvervsklyngen Welfare Tech. I Danmark er det primært den offentlige sektor, der tilbyder social- og sundhedsydelser til borgerne. Det giver en dyb indsigt i behovet for innovation. Samtidig er social- og sundhedsydelser den tredjestørste serviceindustri i verden, så det er et attraktivt område for private virksomheder at skabe løsninger til. Når veldefinerede behov blandes med evnen til at skabe løsninger, får vi den vindende cocktail af løsninger, der hjælper borgerne, mens virksomhederne vokser og skaber gode jobs.

Næsten hver tredje offentlig innovation sker i samspil med private virksomheder. Det resulterer typisk i højere effektivitet og større borgerinddragelse. Med to så afgørende effekter for en offentlig forvaltning kan det undre, at private virksomheder ikke inviteres med i væsentligt flere innovationssamarbejder.

For at sikre en smidig opstart og implementering af offentlig-privat innovation findes den nationale hjemmeside opiguide.dk, som har cases til inspiration og værktøjer til at strukturere samarbejdet og indgå aftaler. Her findes også opiguide.dk/markedsplads, som gør det muligt at finde partnere til samarbejdet. God forberedelse og klare aftaler er halvdelen af et godt samarbejde.





Hvad får man ud af samarbejdet?

Private virksomheder er en god samarbejds mulighed for offentlige parter, fordi de bidrager med et udefra-ind perspektiv og specialiseret viden til de konkrete behov, den offentlige part måtte have.

Samarbejdet med en ekstern part giver et tiltrængt mandat til at drive forandring og omstilling i organisationen. Dynamikken i innovationssamarbejdet er også en god måde at rykke kulturen i organisationen på, så den er mere åben for forandring. Private virksomheder er med til at finde effektiviseringsmuligheder, som typisk er det, der finansierer investeringen i innovation. Mange private virksomheder ønsker borgerinddragelse, da forståelse af behovet bliver bedre, når borgerne fortæller, om løsningen hjælper dem eller ej.

Gevinsten for private virksomheder er, at de får indblik i faktiske behov samt adgang til brugere, der kan give dem feedback på deres løsning, så de skaber konkurrencedygtige produkter, der er gennemtestede og kvalificerede.



Hvad skal man være opmærksom på?

Offentlig-privat samarbejde kræver viden om best practice, god brug af værktøjer og optimale vilkår for et tæt parløb mellem de private udviklere og de ledere og medarbejdere i det offentlige, som kender til de konkrete udfordringer. Husk, at det kræver tolerance fra både den offentlige og private side, da arbejdsform, mål og værdier er forskellige.

Omfavn diversiteten, og husk, at den er kerneingrediens i innovation. Hvis tolerancen og rummeligheden er opbrugt, og det stadig er svært, kan det jo være sådan, at behovet ikke var godt nok beskrevet, eller at den bærende idé ikke var skarp nok. Så er det ingen skam at trække stikket på samarbejdet og gå hver til sit på en pæn og professionel måde. Vi kan stadig blive bedre til at sige stop. Innovation handler i høj grad om at fejle, lære og komme videre.

FEM

GODE

RÅD

1

Brug god tid på behovsafdækning og markedsafsøgning inden et OPI-samarbejde.

2

Vær tolerant og omfavn diversiteten som drivkraft for innovation.

3

Husk, at innovation i høj grad handler om at fejle, lære og komme videre. Det er derfor ingen skam at sige stop.

4

Vær åben. Samarbejdet med en ekstern part giver et tiltrængt mandat til at drive omstilling, og det er en god måde at rykke kulturen i en organisation på, så den er mere åben for forandring.

5

Husk, at begge parter får noget ud af et OPI-samarbejde: Private virksomheder kan lære om offentlige behov og beslutningsprocesser, mens det offentlige kan indkøbe og implementere løsninger, de selv har bidraget med viden til at udvikle.



Vil du vide mere?

Christian Graversen, adm. direktør, Welfare Tech
☎ 21 28 84 19, ✉ cgra@welfaretech.dk



5.4 Samarbejde med borgere



Samarbejde med borgere

De fleste af den offentlige sektors opgaver løses for og ofte også sammen med den enkelte borger. Set med innovationsbriller vil vi derfor forvente, at borgerne i varierende omfang er i centrum for og deltager i udviklingen af nye løsninger. I dette kapitel ser vi på de tilfælde, hvor borgere har været med til at igangsætte, fremme eller indgå i et egentligt samarbejde om offentlig innovation.

Borgeren forstås her som et menneske, der har – eller har haft – en interaktion med den offentlige sektor. Det kan være i relation til en offentlig indsats, afgørelse eller beslutning. Interaktionen kan f.eks. ske, når borgeren modtager en serviceydelse, opnår en tilladelse, modtager økonomisk støtte eller deltager i en beslutningsproces. Borgerne er dermed os alle sammen, hvad enten vi befinder os i gruppen af børnehavebørn, indsatte i fængslerne, langtidsledige, bibliotekslånere, hofteopererede, plejehjemsbeboere, boligkøbere, konkursbegærede, skolebestyrelsesmedlemmer mv. Dermed også sagt, at den samme borger ofte vil have flere forskellige interaktioner med den offentlige sektor.

I det følgende ser vi alene på borgerne som enkeltpersoner, der deltager i innovationsprocesserne i deres egen ret. Det kan være både i forhold til en service, borgeren selv modtager, eller ved at medudvikle opgaver, den offentlige sektor løser for andre. Frivillige foreningers rolle i den offentlige innovation er belyst for sig i kapitel 5.5.

Mange (har) begreber om borgernes deltagelse i innovationsprocesserne

Der er i Danmark en lang tradition for på forskellig vis at involvere borgerne i udviklingen af nye offentlige løsninger. Særligt i de seneste årtier er der kommet øget opmærksomhed på, at den offentlige sektor må ændre sin arbejdsform eller revidere sin selvforståelse, hvis borgernes erfaringer, viden, ønsker og ressourcer skal få det bedst mulige gennemslag i innovationsprocesserne. Der advokeres for, eksperimenteres med, kompetenceudvikles til og forskes i forskellige former for og grader af involvering af borgere i udvikling og realisering af offentlige indsatser.

Borgercentreret innovation, desigtænkning, samskabelse, samproduktion, co-creation, social innovation, empowerment. Mange avancerede, delvist overlappende danske og engelske termer høres, når praktikere og forskere sætter ord på hver deres forståelse af, hvordan et borgerfokuseret innovationsbegreb bør defineres og praktiseres i den offentlige sektor. Det er ikke ærindet her at give et systematisk over-

blik over eller en så grundig indføring i begreberne, at det kan yde dem retfærdighed. Men for at vise spændvidden omtaler vi i det følgende to aftapninger, der har fået særligt stort gennemslag i offentlig innovation i Danmark: designtænkning og samskabelse.

Designtænkning

Design er mere end f.eks. en pæn stol. Design er også en tilgang til innovation, der tilbyder en stor værktøjskasse med metoder, som offentlige arbejdspladser kan bruge til at skabe bedre services til borgerne. Her er der et stærkt fokus på brugerens behov og perspektiv, der afdækkes og forstås til bunds med bl.a. brug af antropologisk inspirerede metoder. Mulige løsninger visualiseres og konkretiseres som prototyper, der afprøves tidligt i innovationsprocessen. Der arbejdes iterativt, dvs. man prøver sig frem, bliver klogere i forsøget, justerer og prøver så igen. Borgerne indgår i en vekselvirkning med de offentligt ansatte, der konceptualiserer deres egne og borgernes ideer, som så hurtigt testes blandt borgerne for at se, om de fungerer efter hensigten (Bason, Toft, & Knudsen, 2009). Designprocessen er derfor mere dynamisk, end hvis man ud fra ekspertviden forsøger at analysere sig frem til en færdig løsning, der implementeres i stor skala fra begyndelsen.

I designtænkningen lægges der vægt på, at afsættet for den offentlige sektors udvikling skal være borgernes oplevede møde med systemet – ikke systemets egen intention og selvforståelse. Det handler om at gå fra professionsfaglige antagelser til reel indsigt i den menneskelige adfærd. Sagt enkelt: At ophøre med at tale *om* fru Hansen og i stedet tale *med* fru Hansen (Kjær-Jepsen & Nielsen, 2018). Borgerens perspektiv og medvirken er ikke blot nyttig, men uundværlig, hvis innovationsprocesser i en komplekst indrettet offentlig sektor skal skabe værdi. Sat på spidsen: Hvis borgernes – eller virksomhedernes – oplevelser ikke er i centrum, kan man slet ikke tale om design.

Et eksempel på den værdi, designtænkning kan skabe, finder vi i Kolding Kommune. Her oplevede borgere på sygedagpenge kommunen som et uoverskueligt system med mange komplicerede krav og tilbud. Borgerne blev passive deltagere i deres eget sygedagpengeforløb, og kommunen fik mange klager. Med designmetoden blev løsningen 'Min Plan' udviklet. Den er et værktøj i form af en nøje designet fysisk mappe, som giver borgeren bedre forståelse for, indsigt i og overblik over sit sygedagpengeforløb. Efter at 'Min plan' blev taget i brug, genvandt borgere på sygedage mere værdighed og selvbestemmelse, og både klager og sygedagpengeudgifter faldt markant (Kolding Kommune, 2017).

Et andet eksempel på værdien, designtænkning kan skabe, findes på Rigshospitalet, som med innovationsprogrammet 'IdéRiget' har ladet designtænkning komme ind på hospitalsgangene og åbnet op for en ny måde at udvikle løsninger på. Det har bl.a.

ført til udviklingen af et nyt behandlingskoncept for kemoterapi: En bærbar digital kemopumpe, som kan bruges hjemme, og som dermed både sparer sengepladser og sætter kræftpatienter fri.

Samskabelse

Samskabelse har i de senere år fået stor udbredelse, ikke mindst i kommunerne. I samskabelse inddrages borgere, brugere, frivillige foreninger, virksomheder, vidensinstitutioner m.fl. som aktive samarbejdspartnere. Ambitionen er at skabe velfærd 'med' og ikke 'for' borgerne (Agger & Tortzen, 2015). Samarbejdet kan handle om at definere samfundsproblemer, at udvikle nye former for velfærdsløsninger, at øge borgernes aktive rolle i opgaveløsningen eller at involvere borgerne i politiske beslutninger. Bevæggrundene kan være at skabe effektiviseringer, bedre kvalitet gennem innovation eller større demokratisk legitimitet. Uden at man dog skal forvente, at samskabelsesprocesser automatisk fører til alle disse gevinster (Ulrich, 2018). Det vilkår deler samskabelse med innovationstiltag generelt.

Der hersker ikke fuld enighed om, hvor ligeværdigt borgeren skal optræde i samspillet, f.eks. om også styrede processer, hvor borgeren deltager uden indflydelse på definitionen af opgaven, kan fortjene betegnelsen samskabelse (Ulrich, 2018). Der er også forskellige perspektiver på, om og hvordan der kan sondres mellem samskabelse og samproduktion. Ifølge Espersen og Andersen (2017) er det karakteristisk for samskabelse, at inddragelsen ofte sker ad hoc og i kortere perioder i forskellige faser af samarbejdsprocessen. Borgerne inviteres ind som partnere, men magtbalancer bliver sjældent forandret. Derimod ses samproduktion som et helhedsorienteret, ligeværdigt samarbejde mellem borgere og andre aktører om at udvikle, gennemføre og evaluere velfærdsydelser. Her træder borgerne ind i 'maskinrummet', hvor offentlige ydelser produceres, og her etableres mere langvarige relationer, som er baseret på en oplevelse af gensidig afhængighed (Espersen & Andersen, 2017). Set i forhold til samskabelse er samproduktion mere vidtgående og rummer større potentialer for innovation.

Hos Sørensen og Torfing (2018) ses samproduktion omvendt som et snævrere begreb, der kun involverer den serviceproducerende offentligt ansatte og den modtagende borger. I den bredere, mere vidtgående samskabelse indgår der hos Sørensen og Torfing derimod flere forskellige typer private og offentlige aktører, som samarbejder i en fælles bestræbelse på at løse et samfundsproblem eller en kollektiv opgave. Samskabelse kan ses som en stige, på hvis øverste trin innovationspotentialet er størst. Her samskaber borgere og andre aktører innovative løsninger og nye politiske initiativer i et ligeværdigt samarbejde baseret på gensidig tillid og respekt for hinandens forskellighed (Sørensen & Torfing, 2018).

Stående på samskabelsesstigenes øverste trin finder vi bl.a. Skanderborg Kommune, som var blandt de tidligste abonnenter på samskabelse: Kommunen 3.0 (Skanderborg Kommune, 2018). Det er en radikal ændret opfattelse af, hvad en kommune egentlig er. Kommunen er ikke blot en managementstyret servicevirksomhed, men et politisk ledet lokalsamfund, hvor borgerne sætter deres ressourcer i spil sammen med andre. Det sker bl.a. via midlertidige politiske af hoc-udvalg (§ 17, stk. 4-udvalg) med deltagelse af borgere og andre frivillige aktører, som udvikler nye løsninger i ligeværdigt samarbejde med byrådspolitikerne. Eksempelvis når alle relevante aktører i fællesskab besvarer spørgsmålet om, hvordan man bedst udvikler et lokalområde med uddannelsesinstitutioner: Campus Skanderborg (Lykkebo, COI, 2016).

I denne bog er ærindet ikke at udvinde teoretisk stringens, men at orientere os mod innovationspotentialer. Vi nøjes derfor med at konstatere en enighed mellem forskere og praktikere om, at chancen for innovation er størst, når borgere og en flæthed af andre aktører er med til at definere og skabe løsninger på kollektive problemer.

I Aarhus har denne tænkning ført til en redefinering, Kommune Forfra, hvor kommunen vil 'træde et skridt tilbage og lade borgerne komme til' (Mandag Morgen, 2015). En ny Medborgerskabspolitik, udviklet af et Medborgerskabsudvalg med et ligeligt antal borgere og byrådsmedlemmer, blev en løftestang til at gå mere radikalt til værks. Bl.a. eksperimenterer kommunen nu med borgerstyring og selvbudgettering i beskæftigelsesindsatsen (Lykkebo, COI, 2016). Det sker ud fra tanken om, at det fremmer andre idéer og muligheder, end hvad kommunen selv foreslår (læs mere herom i kapitel 5.7).

Aarhus – forstået som byen, ikke den kommunale forvaltning – rummer også en borgerinitieret platform for samskabelse i form af Sager der Samler (Sager der Samler, 2018). Her møder hverdagsaktivister op i et slags moderne medborgerskabshus, fortæller andre om et hverdagsproblem, man brænder for at løse, og finder samarbejdspartnere med samme drøm. Nogle gange er kommunen partner, men langt fra altid. Det åbner for usandsynlige møder, der kan være begyndelsen på løsninger af samfundsproblemer, man sædvanligvis tillægger den offentlige sektor et vist ansvar for at løse (Digmann, Jørgensen, Ingerslev, & Andersen, 2016). En sag, der samler, er Skraldecaféen, hvor frivillige borgere anvender supermarkeders overskudsmad til at lave fællesmad i det offentlige rum. Her kan alle få et måltid – også de, der ikke har råd til at gå ud. Initiativet tackler sociale problemer og bidrager til bæredygtighed (Burmeister, 2015).

Også i Roskilde er aktive borgere med til at tackle sociale udfordringer. Det sker i netværket Ledige med Drive. Læs mere om det på næste side.

CASE

Borgernetværk hjælper ledige i job



Ledige med Drive er et frivilligt netværk, hvor ledige hjælper hinanden tilbage i job. Idéen kom fra en borger, der selv mistede sit arbejde. Ledige med Drive er en del af kulturhuset INSP!. Netværket samarbejder med virksomheder, fagforeninger, a-kasser og jobcentret, men bestemmer selv alle aktiviteter.

FØR

Særligt langtidsledige kan føle sig isolerede ikke bare fra arbejdsmarkedet, men også fra den daglige sociale kontakt med andre mennesker. Hverken det kommunale jobcenter eller de private "andre aktører" skeler i beskæftigelsesindsatsen til den enkeltes sociale liv.

NU

Ledige med Drive opstod, da Mette Gudman mistede sit job. Hun kom til at savne kollegialt samvær og tænkte, at andre ledige måtte have det på samme måde. Det gav idéen til netværket, som det kreative oplevelseshus INSP! tog imod. Initiativet var født. Fællesskabet har fokus på såvel at komme i job som at have det godt mellem to jobs. Aktiviteterne spænder derfor vidt: ugentlige virksomhedsbesøg; ansøgninger, CV og profilfotos peppes op; der deles tips til den gode personlige præsentation. Desuden spiser netværket fælles fredagsmorgenmad, synger, går ture og dyrker yoga. Ledige med Drive arbejder med tre fokusområder: 1) Forstå dig selv, og fortæl om dig selv, 2) Trivsel, mens du søger job, 3) Kom tæt på virksomhederne. Siden 1. januar 2015 er flere end 124 ud af netværkets 443 deltagere kommet i ordinært arbejde. Derudover er 33 kommet i virksomhedspraktik, 12 i uddannelse og 13 i job med løntilskud, mens 4 er kommet i jobrotation. I Roskilde Kommunes jobcenter er man ikke i tvivl om, at netværket også giver en samfundsøkonomisk gevinst, men omfanget er i sagens natur ukendt: Det lader sig ikke måle, da hele projektet netop bygger på frivillighed og anonymitet.



Vil du genbruge? Så kontakt:

Mette Gudman, initiativtager,
☎ 26 24 24 63, ✉ mettegudman@gmail.com

Camilla Martens, INSP!,
☎ 26 39 49 51, ✉ camilla@insp.dk eller ✉ ledigemeddrive@insp.dk

Peter Sidelmann, jobchef, Roskilde Kommune,
☎ 46 31 78 50, ✉ peters@roskilde.dk

Forskellige typer af borgercentreret innovation kræver forskellige kompetencer

Som vist er der både i designtænkning og samskabelse et stærkt fokus på borgerne. Men de måder, borgerne deltager i innovationsarbejdet på, er ret forskellige. Et forsimplet destillat af forskellene får man ved at se på, hvilke typer offentlige medarbejdere der typisk får et særligt ansvar for at sikre borgerne en rolle i innovationsprocesserne. Abonneres der på designtænkning, er der brug for eksempelvis designere og antropologer, som kan være ansat i særlige innovationsenheder ('labs') med innovation som deres hovedopgave. Mens der i samskabelse er brug for brobyggere som 'fælles-skabere' og 'playmakere', der i kraft af praksiserfaring og målrettet efteruddannelse har den fornødne dobbelte forståelse af både frivillighedens essens og logikkerne i forvaltningens kringelkroge.

Borgerne i førersædet for innovationsprocesser på statslige og regionale arbejdspladser

Den redefinerede, mere ydmyge selvforståelse og mere udadvendte arbejdsform for den offentlige sektor, som er en kerne i samskabelse, er ikke forbeholdt kommunerne. Blandt de statslige arbejdspladser er politiet et sigende eksempel.

Politiet er en del af den udøvende magt med ret til i yderste instans at anvende magt over for borgerne. Men i 2018 er politiet også en organisation, der vejleder sine ledere i co-creation og samskabelse med civilsamfundet for at "styrke evnen til at indgå i samarbejde med eksterne aktører, som har det fælles mål at skabe bedre og mere vedvarende lokalt forankrede løsninger for borgerne og samfundet" (Rigspolitiet, 2016). Som når Nordjyllands Politi, støttet af co-creationspecialister fra Rigspolitiets Nationale Forebyggelsescenter, erkender, at utryghed i nattelivet rummer så komplekse problemer, at politiet hverken kan definere eller løse dem alene. Og derfor arbejder sammen med taxachauffører, redningsfolk, busselskabet, kommunen, turistforeningen og Jomfru Ane Gades restauratører for at finde løsningerne (Politi, 2016).

I en anden del af Justitsministeriets ressort er borgerne også aktive i at finde løsninger, nemlig i Kriminalforsorgen:

Erfaringen siger...

Vi resocialiserer ved at socialisere

” Hvis borgeren står uden for samfundet, bliver det vigtigste i den sociale innovation, at borgeren involverer sig i samfundet. Derfor giver udvikling i samarbejde med borgeren overensstemmelse mellem mål og metode i Kriminalforsorgen. Vi resocialiserer altså ved at socialisere. Helt enkelt får og tager de indsatte et medansvar for 'fængsels-samfundet' ved at indgå i et samarbejde om planlægning, udførelse, evaluering og formidling af resocialiserende tiltag. Det er der overraskende mange, der kan og vil."



Peter Dexters

Projektleder for innovation og samskabelse, Direktoratet for Kriminalforsorgen. Peter Dexters arbejder blandt andet med innovation og samskabelse af udviklingsmiljøer og uddannelses- og beskæftigelsesindsatser i forhold til socialt udsatte både i og uden for Kriminalforsorgen. ☎ 72 55 46 48, ✉ peter.dexters@kriminalforsorgen.dk

Ser vi på regionerne, er Borgernes Sundhedsvæsen (Danske Regioner, 2015) overskriften på den borgerfokuserede udvikling. Her er målet en kulturforandring, hvor borgernes erfaringer med sundhedsvæsenet – både de gode og de dårlige – bliver brugt til at skabe forbedringer. Derfor er borgernes oplevelser centrale, og de skal omsættes til forbedringer hurtigere og mere dialogpræget end tidligere.

Ambitionen er ligestilling mellem borgernes oplevelse af behandlingen og de offentligt ansattes kliniske mål med behandlingen. Patientens egne oplevelser af nytten af et behandlingsforløb bliver derved centrale for, om sundhedsvæsenet løser sin kerneopgave godt.

Derfor arbejder man på landets hospitaler nu med tidstro feedback. Et eksempel finder vi på Sjællands Universitetshospital i Køge. På Øre-, Næse-, Hals-, og Kæbekirurgisk Afdelings sengeafsnit E1 deltager patienten aktivt i sig egen sygeplejedokumentation. Den udarbejdes på stuen, hvor patienten ligger, og dokumentet skrives ind i journalen undervejs i samtalen. Det styrker patientens ressourcer, ved at patienten opnår indsigt i og refleksion over egen indlæggelse. Det er også muligt at involvere pårørende, f.eks. om udskrivelse (Danske Regioner, 2018a). Et andet eksempel er Amager og Hvidovre Hospital, hvor personalet løbende kan optimere behandlingerne og dialogen med patienterne ud fra dugfriske tilbagemeldinger fra patienterne, som inden udskrivningen udfylder digitale spørgeskemaer om patient-

tilfredshed. Det tillader personalet at gennemføre forbedringer mere borgerrettet og hurtigere end tidligere, hvor patienttilfredsheden kun blev målt én gang om året (Lykkebo, COI, 2016).

Borgerne spiller en aktiv rolle i to ud af tre offentlige innovationer

Tallene viser tydeligt, at borgerne spiller en aktiv rolle i mange offentlige innovationer. Hele 63 procent af de offentlige innovationer sker i samspil med borgerne. I 15 procent af de offentlige innovationer har borgerne været igangsættende, mens de i 57 procent af tilfældene har fremmet innovationerne. Endelig indgår borgerne i et egentligt samarbejde i hver femte offentlige innovation. I nogle tilfælde spiller borgerne to eller tre af rollerne i forhold til samme innovation. Det viser, at borgerne i høj grad ønsker, evner og prioriterer at bidrage med viden og ressourcer, som kan udvikle værdifulde løsninger.

FIGUR 5.15

Borgerne spiller en rolle i tæt på to ud af tre offentlige innovationer



63%

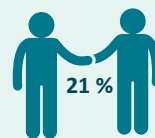
af de offentlige innovationer sker i samspil med **borgerne**. Konkret ved at borgerne ...



Igangsætter



Fremmer



Samarbejder

Procentandele af offentlige innovationer, der er igangsat, fremmet eller udført i samarbejde med borgerne. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation i perioden 2015-2016. Antal observationer = 1.942.

Figur 5.15 giver måske umiddelbart det indtryk, at borgerne relativt sjældent er med til at igangsætte innovationerne. Men set i forhold til alle de øvrige aktører i denne bog (ikke vist i figur 5.15), er borgerne faktisk den eksterne aktør, der oftest er med til at igangsætte innovationerne. Initiativet kommer endda stort set lige så hyppigt fra borgerne (15 procent) som fra den lokale politiske ledelse (16 procent).

Når borgerne tager initiativet, er det ikke altid ved at præsentere en løsning. Det kan også være ved at påpege et problem. Det viser en innovation fra Holbæk Kommune⁹, der samtidig er et eksempel på, at borgerne både kan være med til at igangsætte og samarbejde om den samme innovation. I Holbæk ønskede flere naturinteresserede borgere vedligeholdelse af stier og naturområder på et højere niveau end det, kommunen havde afsat økonomiske midler til. Det førte til, at borgerne og kommunen sammen udviklede en ny måde at vedligeholde stier og naturområder på: 'Grejtrailerer' med maskiner og kvalitetsudstyr, som borgerne frit kan låne (Holbæk Kommune, 2018a). Efter et gratis tre timers Grejtrailer-kursus kan deltagerne underskrive en benyttelsesaftale og få adgang til at benytte Grejtrailerens udstyr til at udføre frivillig naturpleje. Det kan eksempelvis redde borgerens foretrukne sti, der uden slåning ellers ville vokse til.

Løsningen kom i stand under medvirken af en af kommunernes fælles-skabere (Holbæk Kommune, 2018b). Det er en gruppe medarbejdere, der har en særlig funktion som brobyggere. Aktive borgere, der ser et problem eller har en idé, får via fælles-skaberne én indgang til kommunen. Fælles-skabernes arbejde har også til formål at skabe mere ligeværdighed i relationen mellem borgeren og kommunen.

Når borgerne løser opgaver, kan der opstå nogle dilemmaer. Risikerer de naturinteresserede borgere med deres egen indsats at erodere lokalpolitikernes vilje til at skattefinansiere naturplejen? Kan der ske en glidning, hvor kommunalt ansatte erstattes med ulønnede borgere? I Holbæks tilfælde inddrog kommunen tidligt 3F, der organiserer mange af de ansatte i Vej & Park. Det betød bl.a., at etableringen af Grejtrailer-ordningen ikke fører til, at de ansatte i Vej & Park mister arbejde, eftersom de frivillige næsten udelukkende plejer lokale stier og områder, som kommunen ikke i forvejen plejede. I enkelte tilfælde supplerer borgerne Vej & Parks arbejde. De frivillige naturplejere fylder f.eks. grus i huller på en regional grussti. Det frigør tid for de Vej & Park-ansatte til i stedet at gennemføre mere 'firumsbeskæring', som kræver faglighed og store maskiner.

Et andet eksempel på, at borgere tager initiativet, finder vi 90 kilometer sydligere. I Vordingborg har borgerne sat sig i førersædet i bussen. Se næste side.

9 Tak til Bente Meehan, naturmedarbejder/fælles-skaber i Vækst og Bæredygtighed, Holbæk Kommune, for bidrag til dette afsnit.

CASE

Initiativrige borgere kører delebus og hjælper de lokale



En delebus kørt af frivillige borgere har skabt bedre og billigere kollektiv trafik og større mulighed for at komme rundt. Vordingborg Kommune stiller debussen, der også er blevet et nyt socialt samlingspunkt, til rådighed.

FØR

I mange år har FlexTur været den eneste form for offentlig transport til og fra Jungshoved på Sydsjælland. Ordningen blev især af mange ældre borgere anset som dyr og besværlig til daglig brug, og derfor ledte Jungshoved Lokalråd efter en supplerende løsning.

NU

Nu kan lokale beboere tage debussen Frøen, når de skal ind til den nærmeste by for at handle, gå til lægen eller besøge venner og familie. Sådan har det været siden august 2017, hvor den frivillige delebus på initiativ af Jungshoved Lokalråd blev en realitet. Vordingborg Kommune stiller en leaset bus til rådighed, der bliver kørt af frivillige borgere – 'frøpassere' – som har tid og lyst til at bidrage. Det koster en flad tier hver vej at køre med, og bussen kører to gange dagligt mellem Jungshoved og Præstø. I weekenderne kan lokale beboere låne bussen til private formål. Lige fra begyndelsen har debussen været en stor succes: Alene i de to første måneder kørte den 343 enkeltture og blev lånt ud tre gange. I samme periode faldt antallet af de væsentligt dyrere flexture med 47 procent svarende til 146 ture. Samlet set er den nye ordning derfor ikke dyrere for kommunen, mens borgerne får mere og billigere transport. Samtidig er bussen blevet et nyt socialt samlingspunkt i lokalmiljøet, og vurderingen er, at den har haft en positiv indvirkning på bosætningen på Jungshoved. I gennemsnit kører tre-fire passagerer med på hver tur, og antallet af både passagerer og busudlån er stigende. Efter en forsøgsperiode på et halvt år har Vordingborg Kommune nu besluttet at lade projektet fortsætte i foreløbig tre år.



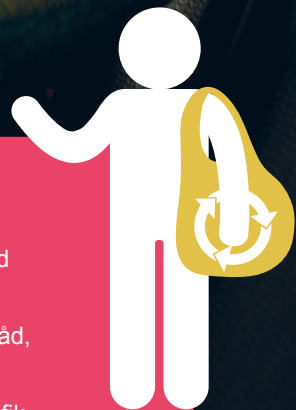
Vil du genbruge? Så kontakt:

Jørgen B. Svendsen, frø-administrator og medlem af Jungshoved Lokalråd, ☎ 53 80 28 56, ✉ froepasser@gmail.com

Allan Capion, frø-administrator og medlem af Jungshoved Lokalråd, ☎ 42 24 71 83, ✉ capion_a@yahoo.com

Bo Kuno Christensen, fagleder, kommunal kørsel og kollektiv trafik, Vordingborg Kommune, ☎ 55 36 24 68, ✉ bkch@vordingborg.dk

Henning Delf Nissen, frøpasser, ☎ 40 38 39 81, ✉ grystenshus@gmail.com

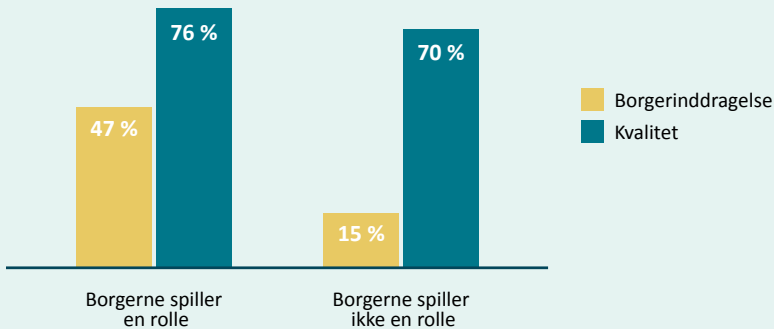


Oftere højere kvalitet og bedre borgerinddragelse, når borgerne deltager

Når borgerne spiller en rolle i innovationsprocesserne, skaber innovationerne lidt oftere højere kvalitet. De skaber også markant oftere demokratisk værdi, i den forstand at borgerne opnår større indsigt i eller indflydelse på den offentlige sektors opgaveløsning (forkortet til 'borgerinddragelse' i figur 5.16 nedenfor).

FIGUR 5.16

Oftere højere kvalitet og bedre borgerinddragelse, når borgerne spiller en rolle i de offentlige innovationer



Procentandele af offentlige innovationer, der fører til øget borgerinddragelse og kvalitet fordelt på, hvorvidt borgerne har spillet en rolle. Andelen, der opnår borgerinddragelse og kvalitet, er signifikant højere for de innovationer, hvor borgerne har spillet en rolle. Sammenhængen består, når der kontrolleres for innovationstype og delsektor. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation i perioden 2015-2016. Antal observationer = 1.942.

Resultaterne i figur 5.16 kan måske forekomme lidt cirkulære – er borgerinddragelse ikke det samme som at borgene spiller en rolle? Svaret finder vi i det spørgeskematekniske maskinrum. Det lyder i tre trin:

1. *Hvornår spiller borgeren en rolle i innovationen?* Alle arbejdspladser, der i Innovationsbarometerets spørgeskema har rapporteret at have gennemført innovation, er også blevet bedt om at angive, hvem eller hvad der har henholdsvis I) sat innovationen i gang; II) fremmet innovationen; III) samarbejdet om innovationen. Ved

alle de tre spørgsmål er 'borgere' én blandt flere svarmuligheder. Er svaret 'borgere' på mindst et af de tre spørgsmål, kan vi sige, at borgene spiller en rolle i innovationen.

2. *Hvad betyder det, at innovationens værdi er 'bedre borgerinddragelse'?* Uanset hvem der har igangsat, fremmet eller samarbejdet om innovationen, har alle de innovative arbejdspladser også fortalt, hvilken værdi innovationen har skabt. Her er én af svarmulighederne, at borgerne har opnået større indsigt i eller indflydelse på arbejdspladsens opgaveløsning (forkortet: 'bedre borgerinddragelse').
3. I figur 5.16 sammenholder vi 1) og 2). Derved kan vi se, at når borgerne har spillet en rolle, dvs. været et 'middel' i innovationsprocessen, opnås der markant hyppigere bedre borgerinddragelse, dvs. det demokratiske 'mål' om borgernes indflydelse og indsigt indfries oftere.

Ved at spørge på denne måde ved vi nu, at chancen for indfri det demokratiske 'mål' om, at borgerne skal have større indflydelse og indsigt, er tre gange større, når borgere har spillet en rolle i innovationsprocessen. Fra 15 procent, når borgere ikke har spillet en rolle i innovationsprocessen, til 47 procent, når de har spillet en rolle i innovationsprocessen. Men samtidig kan vi konkludere, at borgerinddragelsen altså ikke automatisk bliver forbedret, fordi en borger har spillet en rolle i processen – i så fald skulle det nemlig have været 100 procent af de borgerinvolverende innovationer, der førte til bedre borgerinddragelse. Og det er dog kun 47 procent.

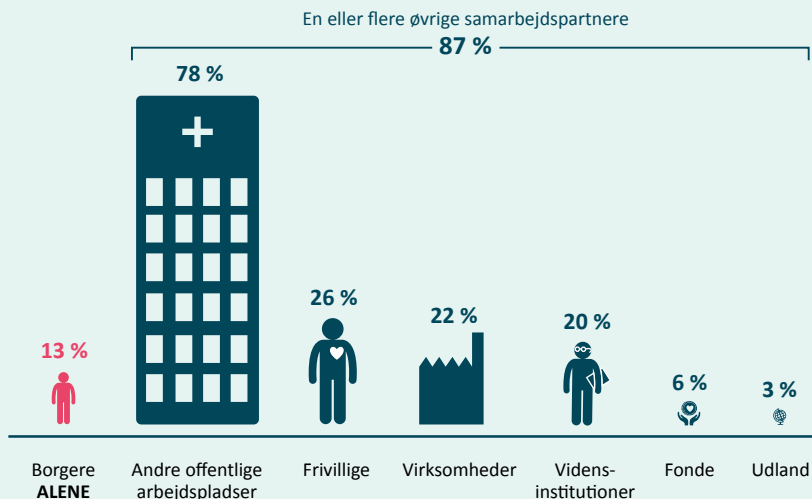
At skabe værdien bedre borgerinddragelse er naturligvis ikke formålet med alle offentlige innovationer. Innovation kan f.eks. alene sigte på at skabe højere effektivitet. Det understreger en mere generel pointe: At man bør gøre sig klart, hvad formålet med borgernes rolle i innovationsprocesserne er.

Flere aktører i innovationssamarbejdet med borgerne

Når vi dykker ned i de 21 procent af alle offentlige innovationer, hvor borgere indgår i et egentligt samarbejde, viser det sig, at samarbejdet ofte også omfatter andre aktører. Figur 5.17 på næste side fortæller alene om de innovationer, som er udført i samarbejde med borgere. I blot 13 procent af de offentlige arbejdspladsers innovationssamarbejder med borgere, er borgerne den eneste samarbejdspartner.

FIGUR 5.17

Når borgerne samarbejder om offentlig innovation, er der ofte flere øvrige deltagere



Procentandele af de offentlige innovationer, der er blevet til i samarbejde med borgere, enten alene eller i kombineret samarbejde med øvrige aktører. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation i perioden 2015-2016. Antal observationer = 391.

Når offentligt ansatte taler om borgere med komplekse problemer, kan den enkelte borgers oplevelse af sit eget behov i realiteten være ret enkelt – det er bare den offentlige sektor, som har organiseret sine tilbud til borgeren komplekst. I denne erkendelse ligger nøglen til mange offentlige innovationer¹⁰.

Udfordringer og løsninger findes sjældent inden for én offentlig 'silo' – og slet ikke, når man involverer borgerne. Borgerne lever liv, som ikke er opdelt i sektorlovgivning eller forvaltninger. Derfor er det ikke overaskende, at der er flere offentlige arbejdspladser involveret i fire ud af fem af de innovationer, hvor borgerne spiller en rolle.

¹⁰ Tak til Klaus Majgaard, ph.d., ekstern lektor ved CBS, for denne præcise pointe. Her gengivet efter Lykkebo, COI, 2016.

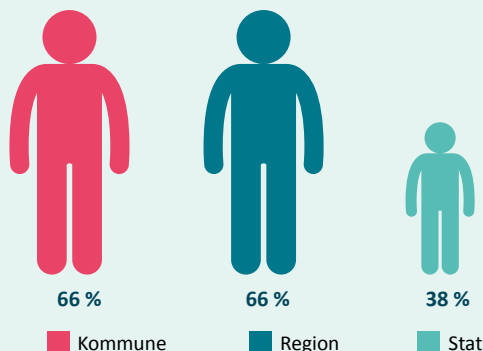
Figur 5.17 fortæller også, at når borgerne samarbejder om innovationerne, deltager der i en del tilfælde også bl.a. frivillige foreninger, virksomheder og vidensinstitutioner. Det kunne eksempelvis være i samskabelsesprocesser eller i andre innovationsammenhænge, hvor der er blik for potentialet ved mange forskellige deltagere.

Borgerne spiller oftere en rolle i kommunale og regionale innovationer

Borgerne spiller oftere en rolle i kommunale og regionale innovationer end i statslige. I to ud af tre kommunale og regionale innovationer har borgerne spillet en rolle, mens de har spillet en rolle i lidt mere end hver tredje statslige innovation. At der er forskel, overrasker umiddelbart ikke, da kommuner og regioner varetager mange borgerrettede opgaver, såsom dagtilbud, folkeskole, ældrepleje, beskæftigelsesindsats, sociale indsatser og sundhed. Måske har de mange borgernære opgaver også den betydning, at inddragelse af borgerne opleves som umiddelbart mere relevant og påtrængende i kommuner og regioner, både hos frontmedarbejderne, i forvaltningerne og blandt de politiske beslutningstagere.

FIGUR 5.18

Borgerne spiller oftere en rolle i kommunale og regionale innovationer end i statslige



Procentandele af offentlige innovationer, som borgere har enten igangsat, fremmet eller samarbejdet om fordelt på kommunale, regionale og statslige arbejdspladser. Borgerne spiller signifikant oftere en rolle i kommunale og regionale innovationer end i statslige. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation i perioden 2015-2016. Antal observationer = 1.942.

Selv om mønstret i figur 5.18 måske ikke overrasker, kan det alligevel vække eftertanke. Det ville næppe være umuligt, at en større andel af de statslige innovationer drog nytte af, at borgerne spillede en aktiv rolle i dem. Der findes gode eksempler i bl.a. politiet, kriminalforsorgen og SKAT (som vist i kapitel 1), som illustrerer, at der også på statslige arbejdspladser er mange direkte relationer til borgerne.

Når man tænker, at den kommunale og regionale opgaveportefølje er rig på borgerkontakt, kan man på den måde glemme, at det samme gælder de fleste statslige arbejdspladser. Det gælder eksempelvis hele uddannelsesområdet (elever og studerende), statsforvaltningen (skilsmissesøgende), Arbejdstilsynet (beskæftigede) og statslige klageinstanser, såsom Styrelsen for Patientklager, Energistyrelsen og Datatilsynet. Endelig bør det nævnes, at der i designtænkningens værktøjskasse findes gode muligheder for, at borgernes erfaringer og adfærd kan spille en positiv rolle i de lovforberedende processer i departementer og styrelser (Bason, 2014).

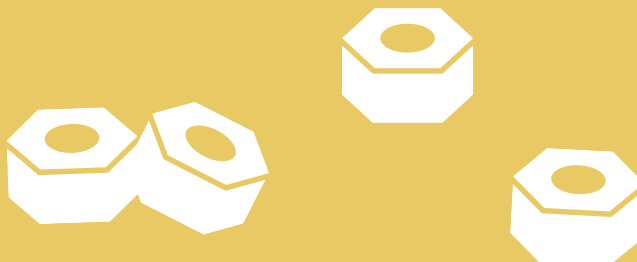
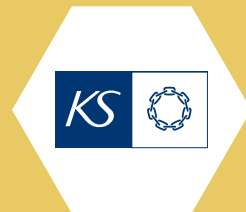


VÆRKTØJ

Mål kvaliteten af din samskabende innovation med SAMSON

Den norske pendant til Kommunernes Landsforening, KS, har udviklet værktøjet SAMSON, der både kan måle kvaliteten og identificere profilen af en samskabende innovation. SAMSON er udformet på grundlag af en række spørgsmål om de enkelte projekter, som skal besvares af de involverede parter. Man får derved en model, der viser, hvilke parametre de pågældende er stærke på, og hvor der kan ske forbedringer. Værktøjet er tænkt som et dialogværktøj, der kan guide processen, men også kan anvendes til evaluering af en samskabende innovation.

Læs mere om værktøjet via QR-koden:



MELLOM BAKKAR & BERG

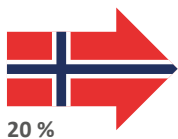
Borgere

Borgerne spiller en stor rolle i kommunal innovation i både Danmark og Norge. 66 procent af innovationerne i både danske og norske kommuner sker i samspil med borgere. Hyppigst ved at fremme innovationerne undervejs. Det sker i 60 procent af de kommunale innovationer i både Danmark og Norge. I Norge igangsætter borgere lidt oftere innovation. Omvendt samarbejder de danske kommuner lidt hyppigere med borgere. Det samlede billede er, at det store omfang af samspil med borgerne er forbløffende ens i de to lande.



66 % 66 %

af de offentlige innovationer sker i samspil med **borgerne**.
Konkret ved at borgerne ...



Igangsætter

Fremmer

Samarbejder

VÆSENTLIGE

INDSIGTER

- Borgerne ønsker, evner og prioriterer at bidrage med viden og ressourcer i offentlige innovationsprocesser. Samlet set spiller borgerne en rolle i to ud af tre offentlige innovationer.
- I langt de fleste tilfælde er borgerne med til at fremme de offentlige innovationer (57 procent), mens de er med til at igangsætte 15 procent af innovationerne og indgå i konkret samarbejde om 21 procent af innovationerne. I nogle innovationer spiller borgerne to eller tre af disse roller.
- Der findes mange tilgange til offentlig innovation, der har borgerne i en central rolle. Desigtænkning og samskabelse er blandt de mest udbredte.
- Når borgerne spiller en rolle i innovationsprocesserne, bliver resultatet oftere højere kvalitet.
- Når borgerne spiller en rolle undervejs i innovationsprocessen, realiserer man oftere den demokratiske værdi, at borgerne opnår større indsigt i eller indflydelse på den offentlige sektors opgaveløsning.
- I de offentlige innovationer, hvor borgerne indgår i et egentligt samarbejde, er der i ni ud af ti tilfælde også andre aktører, som deltager. Det er oftest andre offentlige arbejdspladser men kan også være frivillige foreninger, virksomheder og vidensinstitutioner.
- Borgerne spiller markant oftere en rolle i kommunale og regionale innovationer end i statslige.



DET SIGER

EKSPERTERNE



Helle Hygum Espersen og Linda Lundgaard Andersen er henholdsvis seniorprojektleder i VIVE og professor i Center for Social Entreprenørskab ved RUC. Begge interesserer sig for og forsker i den offentlige sektors samarbejde med civilsamfundet, herunder samskabelse, samproduktion, socialt entreprenørskab, borgerinddragelse og frivillighed.

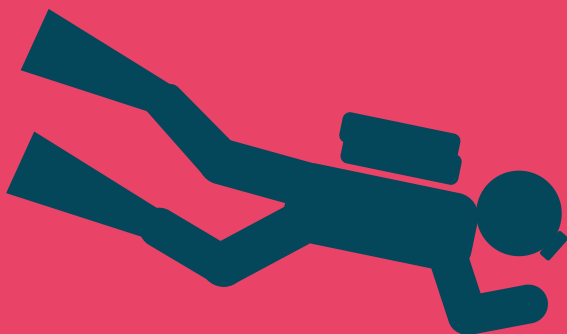


Læs Helle og
Lindas gode råd

Skab åbne processer og sørg for at have klare rammer

At samarbejde innovativt med borgere handler om at skabe åbne demokratiske processer, hvor borgere kan bidrage med deres viden, interesser og ressourcer. Det kan i praksis antage mange forskellige former. I den brugerdrevne innovation kan borgere, frivillige og professionelle samskabe og samproducere på forskellige måder og med forskellige resultater. Det kan rette sig mod målrettede og afgrænsede initiativer og velfærdsydelser, eller det kan være en mere langstrakt og forpligtende samskabelse mellem brugere af offentlige ydelser, frivillige og faglige medarbejdere. Innovation i samarbejde med borgere er derfor både processer – hvordan vi forsøger at skabe det nye – og produkter – hvilke indsatser eller produkter vi udvikler.

Innovation i samarbejde med borgere kan også udfoldes som både individuelle og kollektive processer, og innovationen kan være forskelligt motiveret. Der kan være fokus på at kvalificere og forbedre service eller på at skabe demokratisk værdi og bygge bro mellem forskellige tilbud, arenaer og borgergrupper. Det er væsentligt at skelne mellem konkrete serviceinnovationer i samarbejde med borgeren og innovation med borgerinddragelse, hvor drivkraften er ønsket om at etablere en forhandlingsret og retten til indflydelse og deltagelse. Der er forskel på at arbejde med innovation i samarbejde med borgere som en ligeværdig gensidig udveksling af viden og ressourcer – og som professionel inddragelse eller konsultering af borgere. I den gensidige relation kan der både udspille sig en transformerende innovation i grænsedragningen mellem borger og professionel og i organiseringen omkring dem og en innovation i selve servicen. Sidst, men ikke mindst, kan innovation i samarbejde med borgere tage form af både midlertidige inddragelsesprocesser og langvarige gensidige samarbejdsrelationer.





Hvad får man ud af samarbejdet?

Innovation med borgere i centrum kan skabe forskellige former for værdi, f.eks. fornyelse af velfærd, som er borgerdrevet. Mange borgere vil gerne have indflydelse på og bidrage til service og løsninger, og den demokratiske værdi af innovation i samarbejde med borgere er derfor væsentlig. Borgerdrevet innovation kan også tage form af empowerment, og borgergrupper kan blive mere selvstyrende på både individuelt og kollektivt niveau og få bedre muligheder for at påvirke faktorer, der har indflydelse på deres liv.

For alle dele af den offentlige sektor kan demokratisk innovation i samarbejde med borgere skabe større tilfredshed, moralsk ejerskab og personalisering af velfærdsydelser, bedre ressourceudnyttelse og større demokratisk legitimitet af løsninger. Et innovativt samarbejde kan også skabe mere effektive processer og produkter.



Hvad skal man være opmærksom på?

Innovation i samarbejde med borgere kan bringe markedsmekanismer ind i offentlige velfærdsydelser og derved stå i fare for at skævvride disse. Det repræsentative demokrati kan udfordres, fordi politikernes magt bliver mindre, og man kan stille spørgsmålstegn ved legitimiteten af de konkrete deltagende borgere. Innovation i samarbejde med borgere kan også tage form af et effektiviseringsredskab, der flytter opgaver fra professionelle over på borgere – og derved skabe større ulighed.

Der kan være en risiko for, at nogle interesser kan dominere over andre, og en kollektiv dialog med forskellige borgere er derfor væsentlig. Innovation i samarbejde med borgere bør sætte fokus på, hvad det nye og det innovative er, og hvordan dette kan frembringes. Og det skal sikres, at der er ressourcer og handlekraft til at realisere de mest innovative tiltag, som ser dagens lys.

FEM

GODE

RÅD

1

Borgere deltager ofte i samarbejder på baggrund af kollektive hensyn frem for af individuelle hensyn – men individuelle hensyn kan være gode som indledende motivation. Jo længere tid, borgerne deltager, desto mere tilbøjelige er de til at være motiveret af kollektive frem for individuelle faktorer.

2

Skab rammer for, at borgere kan bringe deres væsentligste interesser på bane. Det er en væsentlig drivkraft, at borgerne oplever at have indflydelse. Tillid til at kunne gøre en forskel er den vigtigste ressource for borgere, som deltager i innovation.

3

Fokuser på at skabe et åbent, ligestillet og nyskabende rum. At arbejde med innovation i samarbejde med borgere kan kræve særlige kompetencer og kompetenceudviklingsbehov hos såvel de professionelle medarbejdere som borgerne.

4

Aftal og afklar rammer for, hvordan nye idéer og indsatser, som skabes i samarbejde med borgere, faktisk kan realiseres. Ellers kan innovationen fremstå som et pseudoprojekt.

5

Husk, at inddragelse af borgere i innovationsprocesser med fordel kan antage mange forskellige former: f.eks. som kortvarig og kreativ samskabelse, som langstrakt og ligeværdigt samproduktionsfællesskab, som prioriterings- og strategi-fællesskaber, som økonomiske budgetteringsseminarer og som åbne byudviklingsprocesser.

Vil du vide mere?

Helle Hygum Espersen, seniorprojektleder i VIVE

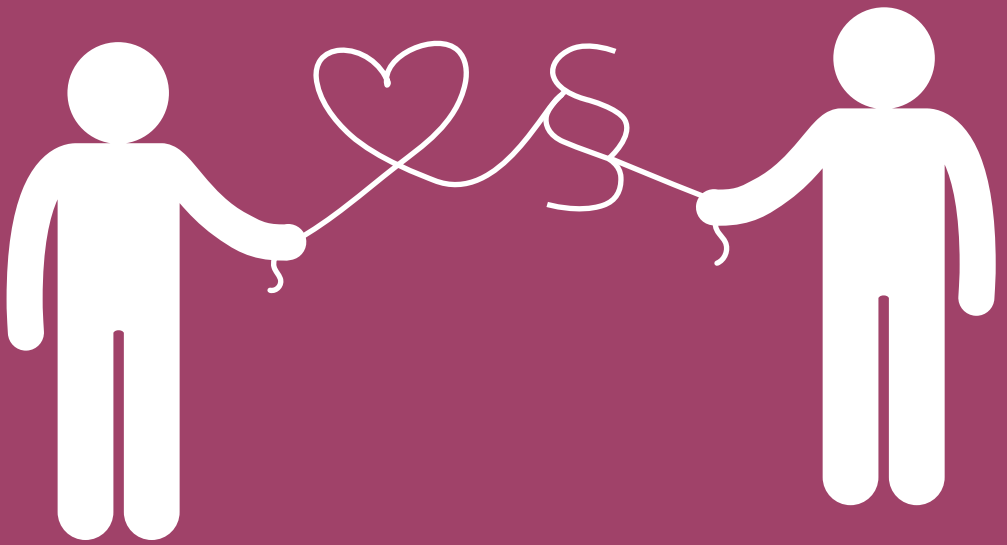
☎ 40 50 56 74, ✉ hees@vive.dk

Linda Lundgaard Andersen, professor, Center for Socialt Entreprenørskab, RUC

☎ 46 74 26 71, ✉ lla@ruc.dk



5.5 Samarbejde med frivillige foreninger



Samarbejde med frivillige foreninger

Danmark har en lang og stolt tradition for frivilligt arbejde. Fire ud af ti danskere er frivillige, og i de seneste år er der føjet nye kapitler til fortællingen om dansk frivillighed. Nogle af kapitlerne handler om samspillet mellem frivillige og det offentlige Danmark om at skabe anderledes, mangefacetterede løsninger på væsentlige samfundsudfordringer.

Når vi i det følgende dykker ned i de frivilliges medvirken i offentlige innovationer, er det de frivillige foreninger, vi ser nærmere på. Både de lokale og ofte mindre foreninger og de større landsdækkende organisationer som f.eks. Ældre Sagen og Røde Kors. Frivillige borgere som enkeltpersoner er beskrevet i kapitel 5.4. Den opdeling er valgt for at give selvstændig opmærksomhed til innovationspotentialer hos både den enkelte borger og de frivillige foreninger – velvidende at virkeligheden ikke altid er helt så skarpt opdelt. I Danmark kan en enkelt borgers idé eller indsats hurtigt blive til en forening. Det viser historien om foreningen Nordre Fælleds Venner, som vi fortæller på side 162.

I praksis har frivilligheden endnu flere ansigter. Stadig flere komplekse organiseringer vinder frem, som udviser de traditionelle grænser mellem stat, marked og civilsamfund, og som kombinerer elementer fra de tre sektorer (Espersen, Andersen, Olsen, & Tortzen, 2018). Et eksempel er socialøkonomiske virksomheder, som sælger produkter og serviceydelser til den offentlige og den private sektor på almindelige markedsvilkår (Vækstcenter for socialøkonomiske virksomheder, 2015). Overskuddet bruges på at skabe arbejdspladser for udsatte grupper eller til at finde svar på udfordringer relateret til eksempelvis miljø og sundhed. Vi genfinder på den måde derfor nogle af den socialøkonomiske virksomheds kendetegn og formål både hos den offentlige sektor, i de frivillige foreninger, i de private virksomheder og hos fonde, som også bruger egne penge på at løse sociale udfordringer. Udviklingen hen mod nye blandingsformer af frivillige indsatser kaldes for hybridisering (Espersen et al., 2018).

I løbet af et årti har hundredvis af socialøkonomiske virksomheder set dagens lys (Udvalget for socialøkonomiske virksomheder, 2013). Et eksempel er Café Kaffegal (2018) på Nørregade i Aarhus. Caféen drives af frivillige, psykisk sårbare mennesker, der er ansat på særlige vilkår, og professionelle fagfolk. Formålet er at skabe et bedre samfund for psykisk sårbare mennesker, der i caféen får mulighed for at træne både faglige og personlige redskaber til at håndtere arbejdslivet. Det er kort sagt en ny og anderledes vej til at løse nogle af de opgaver, man almindeligvis ville tænke, at den

offentlige sektor har et ansvar for. Denne form for innovationspotentiale er en af årsagerne til, at mange kommuner i dag har egentlige strategier for socialøkonomiske virksomheder (Sociale Entreprenører i Danmark, 2018).

Frivillighedens ansigter bliver endnu flere af, at en del socialøkonomiske virksomheder er organiseret som eller ejet af frivillige foreninger; i andre tilfælde som fonde, enkeltmandsvirksomheder eller anpartsselskaber (Thuesen et al., 2013). I Innovationsbarometerets spørgeskema har vi dog begrænset os til at spørge om frivillige foreningers rolle, velvidende at nogle af disse foreninger kan drive socialøkonomisk virksomhed.

Frivillighed som kommunal innovationsstrategi

Når vi opregner kapitler i dansk frivilligheds nyere historie, hører det med, at mange kommuner tillige har egentlige strategier for samarbejde med frivillige foreninger. En del kommuner driver desuden frivilligcentre, som ud over at rådgive frivillige foreninger i at realisere foreningernes formål i mange tilfælde også rådgiver om samspillet mellem foreninger og kommunale og regionale arbejdspladser.

En ny undersøgelse (Hjære & Jørgensen, 2017) viser, at alle kommuner samarbejder med frivillige foreninger på velfærdsområder. Og 74 procent af kommunerne arbejder mere sammen med frivillige foreninger end for to år siden. Vurderingen er, at kommunerne har fået mere sans for, at frivillige foreninger kan bidrage med noget, som kommunen ikke selv kan – eller skal – levere. Det handler ikke om at 'bruge' frivillige, men om at skabe gode rammer og relationer, så kommuner og civilsamfund kan samarbejde, f.eks. om at forebygge ensomhed blandt ældre eller om at inkludere udsatte i lokale fællesskaber.

At offentlige arbejdspladser gerne vil skabe noget andet og mere sammen med de frivillige foreninger bekræftes også af en anden undersøgelse (Ibsen & Espersen, 2016). Innovation er ofte selve formålet med kommunernes samarbejde med frivillige foreninger. Hele 73 procent af de kommunale fagchefer anser innovation og udvikling af den kommunale service for et meget vigtigt formål med at samarbejde med frivillige foreninger.

Sådan er det eksempelvis i Nordfyns Kommune, som du kan læse på næste side:

Erfaringen siger...

Involver dem, som udviklingen vedrører

”I Nordfyns Kommune tør vi tænke innovativt. Det er det, der skal til, for at vi udvikler os. Et vigtigt element i innovationen er at involvere dem, som udviklingen vedrører, eller som skal understøtte tiltagene. De frivillige foreninger er vores vigtigste samarbejdspartnere. Deres involvering tænkes derfor ind fra starten, når idéen eller udfordringen dukker op. Når vi gør det og i en ligeværdig relation udvikler ideer og skaber løsninger, lykkes vi med innovationen. Det skaber værdi, bedre løsninger og styrker fællesskabet.”



John Zola

Chef for Strategi og Politik, Nordfyns Kommune.

☎ 64 82 80 03, ✉ jzo@nordfynskommune.dk

Nye initiativer på landsplan og i regionerne

En lovændring har fra 2017 gjort det muligt for kommuner og regioner at tegne en ulykkes- og ansvarsforsikring for borgere, der leverer en frivillig indsats i kommuner og regioner (Social- og Indenrigsministeriet, 2016). Senere i samme år lancerede regeringen en Strategi for et stærkere civilsamfund (Børne- og Socialministeriet, 2017b). Her er der bl.a. fokus på, at den frivillige sektors innovationsevne kan bidrage til at udvikle nye velfærdsløsninger. Strategien afsætter derfor midler til at understøtte kompetencer hos lokalt forankrede aktører på frivilligområdet til at omsætte og forankre innovative idéer. Endelig har Folketinget ad to omgange vedtaget at igangsætte frikommuneforsøg (2012-15 og 2016-20) med det formål at finde og afprøve nye, effektive og mindre bureaukratiske løsninger på de udfordringer, kommunerne står overfor. Både i første og anden runde har samarbejde med frivillige været et udvalgt tema, som kommunerne kunne ansøge om frikommunestatus i forhold til.

I regionerne er offentlige initiativer for og forskellige typer af samarbejde med frivillige aktører også et højt prioriteret emne. Samarbejde med frivillige foreninger finder især sted på sundhedsområdet. Et eksempel er de frivillige vågekoner og -mænd, der rykker ud til hospitaler og plejehjem med det mål, at ingen skal tilbringe de sidste timer af livet uden medmenneskeligt nærvær. Du kan læse mere om vågetjenesterne på side 172.

På sundhedsområdet er mange frivillige foreninger organiseret som patientforeninger. Et eksempel på et samarbejde er partnerskabet om PRO (Patient Reported Outcomes), hvor patientforeninger, regioner, hospitaler og kræftlæger arbejder sammen om at forbedre kræftbehandlingen gennem bedre patientinddragelse (Partnerskab om PRO, 2018). PRO er oplysninger om helbred og livskvalitet, der kommer direkte fra patienterne selv. PRO handler ikke om tilfredsheden med og oplevelsen af en behandling, men derimod om patientens vurdering af resultatet af en behandling. Initiativet er endnu ganske nyt, men tankegangen er, at patientens helbredsoplysninger kan give information om behandlingens effekt, som kan bruges til at forbedre selve behandlingen eller til rent organisatorisk at udvikle den kliniske og sundhedsfaglige indsats.

De offentlige bestræbelser og konkrete eksempler på øget samspil med frivillige aktører er med andre ord til at få øje på. Trods generel stor opbakning til samspillet er ambitioner og tiltag dog nogle gange blevet mødt med skepsis. Blandt andet har faglige organisationer udtrykt bekymring for, om frivillige foreninger overtager lønnet arbejde.

Skulle det ske, ville det dog ikke være med de frivillige foreningers gode vilje. De ønsker på deres side ikke at overtage offentlige driftsopgaver. Som formanden for Ungdommens Røde Kors forklarer til sidst i dette kapitel, er frivillige foreninger ikke interesserede i at løse en opgave, men i at løse et samfundsproblem. Vi har ikke undersøgelser, der indikerer dilemmaets omfang. Men den gensidige opmærksomhed er formentligt alt andet lige med til at reducere problemstillingen. I hvert fald tyder intet på, at de frivillige foreninger ønsker at gå på strandhugst i de lønnede offentligt ansattes opgaver. Frivillige foreninger deltager derimod i innovationssamarbejdet for at fremme den sag, de brænder for.

Et eksempel på, at borgeres ønske om at hjælpe med at skabe nyt kan ende med i sig selv at føre til etableringen af en frivillig forening, kan du finde på næste side.

CASE

Frivillige foreninger og borgere giver tidligere øvelsesterræn nyt liv



I Randers har et tæt partnerskab mellem den lokale boligorganisation, Randers Kommune, Randers Produktionshøjskole og Naturstyrelsen udviklet et udsat naturområde og bl.a. skabt nye læringsmiljøer og løftet et nærtliggende boligområde. Frivillige foreninger og lokale borgere har haft en nøglerolle i processen, der især har bygget på borgerinddragelse og samskabelse.

FØR

Tidligere var Nordre Fælled et militært øvelsesterræn for Randers Kaserne. I 2003 overtog Naturstyrelsen området, som består af 140 hektar åbent landskab, og forsøgte at udvikle det, så lokale beboere kunne bruge arealet rekreativt. Trods flere initiativer lå det store naturområde stort set ubrugt hen og var plaget af hævrværk, henkastet affald og afbrændte knallerter.

NU

I 2013 blev Bysekretariatet i Randers kontaktet af en lokal borger, der ønskede at bruge Nordre Fælled. Bysekretariatet, der varetager den boligsociale indsats, øjnede hurtigt muligheden for et samarbejde og indgik et partnerskab med Randers Produktionshøjskole, Randers Kommune og Naturstyrelsen. Målet var at udvikle Nordre Fælled og skabe en række fælles værdier: nye autentiske læringsmiljøer til Produktionshøjskolen, flere rekreative arealer til områdets beboere, en bedre udnyttelse af Naturstyrelsens område og et generelt løft af den boligsociale indsats i Randers Nordby. Mere end 500 lokale beboere deltog i en indledende borgerinddragelsesproces, og en frivillig forening, Nordre Fælleds Venner, blev dannet som resultat af forløbet. I dag rummer Nordre Fælled et væld af attraktive faciliteter, bl.a. bålpladser, en børneskov, små labyrinter, hængekøjer, en tarzanbane og et helt nyt ByNaturrum, der fungerer som indgangsportal til byens nære naturområder. Frivillige foreninger står for at fylde området med aktiviteter og tiltag, og Nordre Fælleds Venner bidrager aktivt til udformningen, udviklingen og driften af området. Foreningen samarbejder også med andre frivillige foreninger om at udnytte arealet optimalt. Medlemmer af Nordre Fælleds Venner og det lokale beboerråd sidder med i partnerskabets arbejdsudvalg, og selvom foreningen ikke bidrager til selve den fysiske opbygning af området, har den været medvirkende til områdets succes. Det unikke partnerskab kører nu på femte år.



Vil du genbruge? Så kontakt:

Eske Thøgersen, formand, Nordre Fælleds Venner,
☎ 86 40 80 04, ✉ eske.thoegersen@sol.dk

Jan Grundtvig Højland, biolog, Naturstyrelsen Kronjylland,
☎ 72 54 39 25, ✉ jgh@nst.dk

Bent Raun, forstander, Randers Produktionshøjskole,
☎ 51 88 52 28, ✉ bra@ranpro.dk

Louise Hou Kragh, sekretariatsleder, Bysekretariatet
– Det Boligsociale Team, Randers, ☎ 42 14 86 00, ✉ louise@msbolig.dk

Claire Nielsen, boligsocial naturvejleder, Bysekretariatet
– Det Boligsociale Team, Randers, ☎ 42 14 86 08, ✉ cnn@msbolig.dk

Birgitte Strøbeck Pedersen, fritidskonsulent, Kultur og Fritid,
Randers Kommune, ☎ 89 15 10 76, ✉ bsp@randers.dk

Frivillige foreninger spiller en rolle i hver sjette offentlige innovation

16 procent af de offentlige innovationer sker i et samspil med frivillige foreninger. De frivillige foreninger kan være med til at igangsætte, fremme eller samarbejde om innovationerne.

I 3 procent af de offentlige innovationer har frivillige foreninger været med til at igangsætte arbejdet. Hyppigere, i 13 procent af innovationerne, fremmer frivillige foreninger innovationsprocessen undervejs. Hver tiende innovation sker i et egentlig samarbejde med en frivillig forening. I nogle tilfælde spiller en frivillig forening både to eller tre af rollerne.

FIGUR 5.19

Frivillige foreninger spiller en rolle i hver 6. offentlige innovation



16 %

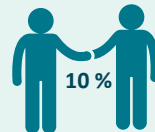
af de offentlige innovationer sker i samspil med **frivillige** foreninger. Konkret ved at frivillige foreninger...



Igangsætter



Fremmer



Samarbejder

Procentandele af offentlige innovationer, der er igangsat, fremmet eller udført i samarbejde med frivillige foreninger. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2015-2016. Antal observationer = 1.942.

16 procent svarer til, at frivillige foreninger har spillet en rolle i knap to tusinde af de innovationer, som offentlige arbejdspladser har indført i perioden 2015-2016. En del af disse innovationer er naturligvis identiske nyskabelser, der er indført parallelt på flere forskellige plejehjem, hospitaler mv.

Når frivillige foreninger relativt sjældent ses i rollen som igangsættere, skyldes det måske, at de offentlige arbejdspladser selv tager initiativet til innovationsarbejdet, før de frivillige foreninger inviteres ind i processen. I så fald er det muligvis en arbejdsgang, der vil ændre sig i de kommende år. De frivillige foreninger ønsker sig ligestilling også i den første fase, hvor problemer defineres. Det vil den offentlige sektor skulle tage bestik af, hvis ambitionerne om et mere udbredt, strategisk funderet innovationssamarbejde med frivillige foreninger skal indfries.

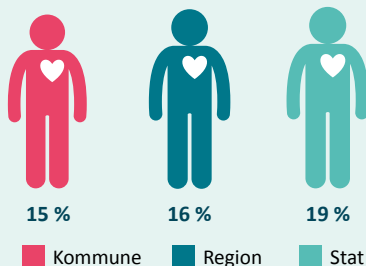
I hvert fald arbejder de større, landsdækkende frivillige foreninger på samme måde som den offentlige sektor strategisk og bevidst i forhold til samarbejdsmulighederne. Eksempelvis har DGI på sin hjemmeside en række tilbud til kommunerne om at "få mere idræt, sundhed og fællesskab i din kommune" ved at "gøre en forskel sammen" med DGI. Tilbuddene er meget forskellige. Det kan handle om gadeidræt i byrummet for børn og unge, om at hjælpe genoptrænede borgere hen til et foreningsidræts-tilbud, der lige præcis passer til borgerens formåen, eller om at udvikle faciliteter i lokalområderne og etablere aktive netværk (DGI, 2018).

Frivillige foreninger spiller en rolle i alle dele af den offentlige sektor

Frivillige foreninger bidrager til innovationen på både statslige, regionale og kommunale arbejdspladser. Der er ikke forskel på, hvor hyppigt frivillige foreninger spiller en rolle i innovationerne i de forskellige offentlige sektorer. Det fremgår af figur 5.20 på næste side.

FIGUR 5.20

Frivillige foreninger indgår lige ofte i samspil om kommunale, regionale og statslige innovationer



Procentandele af offentlige innovationer, som frivillige foreninger har igangsat, fremmet eller samarbejdet om i henholdsvis kommuner, regioner og i staten. Der er ingen signifikant forskel mellem de frivilliges foreningers rolle i de tre sektorer. Resultaterne er vægтет op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation i perioden 2015-2016. Antal observationer = 1.942.

Tallenes ligelige fordeling kan muligvis undre i lyset af, at undersøgelser og erfaringer især markerer et øget samspil med frivillige i kommunerne og regionerne. Her er det vigtigt at have for øje, at tallene i figur 5.20 vedrører frivillige *foreninger* og ikke frivillige *borgere* som enkeltpersoner.

Mange kommuners samspil med frivillige omfatter både frivillige foreninger og frivillige borgere, der som enkeltpersoner uden en forenings mellemkomst indgår en aftale med kommunen. Ifølge Center for Frivilligt Socialt Arbejde indgår to ud af tre kommuner i sådanne samarbejder med enkeltpersoner, og hver tredje kommune oplever, at denne samarbejdstype er i vækst (Hjære & Jørgensen, 2017). Tendensen genkendes også hos Espersen et al. (2018, s. 7), der ser *”en tendens til, at en større del af det frivillige engagement udspiller sig partikulært (enkeltogsorienteret) og ad hoc i forbindelse med konkrete aktiviteter.”*

Som vi viser i kapitel 5.4, er innovationssamspil med borgerne, herunder frivillige som enkeltpersoner, som forventet langt mere udbredt i kommuner og regioner end i staten.

Med innovationsbrillerne på og set fra den offentlige arbejdsplads' side kan der være forskellige grunde til at samarbejde med henholdsvis frivillige borgere som enkeltpersoner og frivillige foreninger. Når en kommune samarbejder med frivillige enkelt-

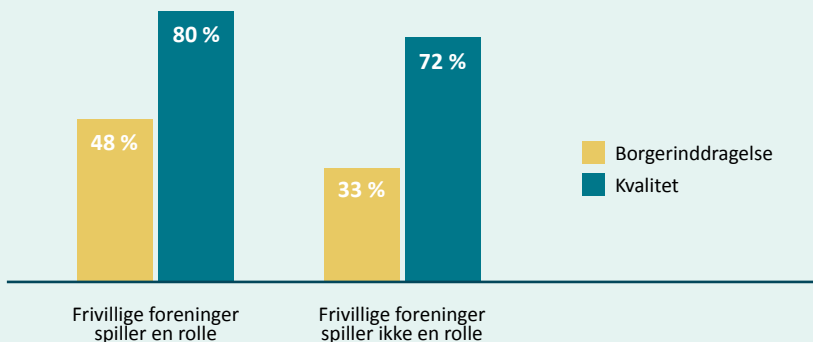
personer, opnår kommunen formentligt større fleksibilitet og indflydelse på indholdet i samarbejdet. Til gengæld er et samarbejde med en enkelt frivillig borger ikke kendetegnet ved høj og sikker kapacitet. I de offentlige aktørers samspil med frivillige foreninger, er kapaciteten derimod mere sikker. Til gengæld har foreningerne ofte både et bestemt sigte og vedtagne værdier, der kan gøre samarbejdet mindre fleksibelt set med offentlige briller. I en del tilfælde er der tale om både og. For som vi viser senere i kapitlet, deltager der ofte både borgere som enkeltpersoner og frivillige foreninger i samme innovationssamarbejde.

Oftere bedre kvalitet og borgerinddragelse, når frivillige foreninger deltager

Når de frivillige foreninger medvirker til offentlige innovationer, er chancerne for at opnå højere kvalitet og bedre borgerinddragelse større.

FIGUR 5.21

Oftere højere kvalitet og bedre borgerinddragelse, når frivillige foreninger spiller en rolle i de offentlige innovationer



Procentandele af offentlige innovationer, der fører til højere kvalitet og bedre borgerinddragelse fordelt på, om frivillige foreninger har spillet en rolle i innovationerne eller ej. Andelen, der opnår forbedret kvalitet og borgerinddragelse, er signifikant højere i de innovationer, som frivillige foreninger spiller en rolle i. Sammenhængen består, når der kontrolleres for innovationstype og del-sektor. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation i perioden 2015-2016. Antal observationer = 1.942.

Mønstret i figur 5.21 dokumenterer ikke i sig selv årsagssammenhænge. Men antager vi, at de findes, er det ikke vanskeligt at tolke resultaterne:

Hvis frivillige foreningers medvirken øger chancen for højere kvalitet, kan det skyldes, at den frivillige forening typisk netop deltager, fordi den har relevant viden, erfaring og netværk i forhold til den problemstilling, der er fundet en innovativ løsning på. I nogle tilfælde vil selve foreningens formål være at 'forbedre kvaliteten' for den gruppe af borgere, som innovationssamarbejdet måtte handle om, f.eks. ved at mindske ensomhed eller forbedre sundhed.

At frivillige foreningers deltagelse også kan medvirke til forbedret borgerinddragelse, kan skyldes, at de frivillige foreninger ofte repræsenterer og 'kæmper for' den gruppe borgere, som den specifikke innovation vedrører. Det kan i sig selv understøtte, at innovationsarbejdet bliver tilrettelagt, så de berørte borgere får øget indflydelse. Ifølge Espersen et al. (2018, s.7) har den frivillige sektor "en ekspressiv rolle som demokratisk fortaler for socialt svage grupper".

Afslutningsvist er det værd at bemærke, at det ikke betyder noget for chancen for at opnå øget medarbejdertilfredshed, om frivillige foreninger medvirker eller ej. Vi sporer således ikke i tallene tegn på uvilje fra de offentligt ansatte til at indgå i samarbejde med de frivillige foreninger.

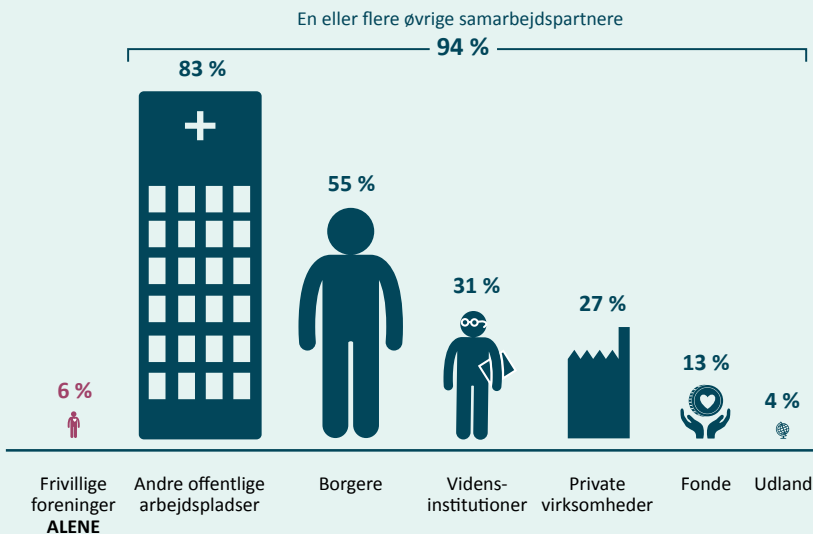
Flere aktører i innovationssamarbejdet med frivillige foreninger

Når vi dykker ned i de 10 procent af alle offentlige innovationer, hvor frivillige foreninger indgår i et egentligt samarbejde, ser vi en myriade af samarbejdskonstellationer. Figur 5.22 viser de innovationer, hvor en offentlig arbejdsplads samarbejder med en frivillig forening. I blot 6 procent af disse innovationer er den frivillige forening den eneste samarbejdspartner.

I hele 94 procent af de innovationssamarbejder, som offentlige arbejdspladser har med frivillige foreninger, er der også andre aktører involveret. De øvrige deltagere er oftest andre offentlige arbejdspladser, men også borgere som enkeltpersoner, vidensinstitutioner og virksomheder er hyppigt repræsenteret. I nogle tilfælde kan der være både tre, fire eller fem aktører involveret i samarbejdet om samme innovation. I figur 5.22 er summen af samarbejder med forskellige aktører derfor betragteligt højere end 94 procent.

FIGUR 5.22

Når en offentlig arbejdsplads og en frivillig forening samarbejder om innovation, er der ofte også andre deltagere



Procentandele af de offentlige innovationer, der er blevet til i samarbejde med frivillige foreninger, enten alene eller i kombineret samarbejde med en eller flere øvrige aktører. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation i perioden 2015-2016.

Det sammensatte billede af mange forskellige deltagere kan vi tolke på flere måder:

Når frivillige foreninger sjældent er den eneste samarbejdspartner, kan en årsag være, at samarbejde med frivillige foreninger bliver pålagt stigende dokumentationskrav og krav om at kunne påvise effekt (Espersen, Andersen, Olsen, & Tortzen, 2018). De krav kan blive en opgave for en mindre lokal forening. Det kan medføre, at de mindre lokale foreninger udgrænses til fordel for større og mere professionelle foreninger. Eller det kan øge behovet for mere hybride tværgående samarbejder med mange aktører, hvor flere kan deles om at håndtere styringskravene.

Hvis det er den offentlige sektors egne proceskrav, som gør de rent bilaterale samarbejder med frivillige foreninger sjældne, er det et væsentligt opmærksomhedspunkt for offentlige innovatører. Innovationskraften i samarbejdet ligger jo bl.a. i, at de frivillige foreninger fungerer på andre præmisser end den offentlige sektor.

De mange samarbejdskonstellationer kan også tolkes på en mere positiv måde. Når en frivillig forening indgår et samarbejde med en offentlig aktør, vil samarbejdet ofte vedrøre en velfærdsudfordring, der ikke lader sig løse på en offentlig arbejdsplads alene, men som implicerer flere offentlige instanser og ofte også flere andre aktører. Kun tilsammen har aktørerne de kompetencer, erfaringer, ressourcer, viden og netværk, der muliggør, at en given udvikling vendes – eller styrkes. Derfor er der brug for samarbejde med flere forskellige aktører, og sådan ser virkeligheden også ud.

Endelig kan vi sige, at de mange samarbejdsformer er i god overensstemmelse med de stadigt mere komplekse organisationsformer, som vi beskrev tidligere i kapitlet. Der kan skabes offentlige innovationer i mange typer samspil mellem frivillige foreninger, enkeltpersoner, private virksomheder og offentlige arbejdspladser. Det viser også et eksempel fra Langeland, hvor en frivillig forenings initiativ har skabt innovation i samarbejde med en meget sammensat skare af aktører.

Hvis en borger får hjertestop på Langeland, er hjælpen altid tæt på. Omkring 200 medlemmer af Langeland Hjertestarterforening er hele døgnet klar til at rykke ud. De frivillige akuthjælpere får direkte besked fra vagtcentralen, lige som alle akuthjælpere får en 12 timers førstehjælpsuddannelse og undervisning i at betjene de mere end 100 hjertestartere, foreningen har installeret overalt på Langeland. På øen behandles 99,8 procent af alle hjertestop med en hjertestarter inden ambulancens ankomst. På Langeland er chancen for at overleve et observeret hjertestop tre gange højere end gennemsnittet i Danmark.

Denne imponerende bedrift blev indledt i det ganske små med stiftelsen af Skrøbelev Hjertestarterforening i 2007. Samme år blev der sat én hjertestarter op på muren på formanden Henrik Schakows gård i landsbyen. Midlerne var indsamlet blandt lokalsamfundets borgere, og herfra bredte budskabet sig til øens øvrige lokalsamfund. Siden har samarbejdet udviklet sig til at omfatte mange andre aktører. Det gælder ikke mindst Hjertemedicinsk afd. B på Odense Universitetshospital, der også har forsket i den frivillige indsats' gode effekter. Samarbejdet omfatter også Langeland Kommune, alarmcentralen, private fonde og firmaet First-AED, som har udviklet et udkaldssystem, der er koblet på vagtcentralen. Ved udrykning lokaliserer systemet lynhurtigt de nærmeste hjælpere via gps og sender en alarmbesked til en app på deres smartphone (Lykkebo, COI, 2016).



Find råd og viden om samarbejde med frivillige foreninger

Center for Frivilligt Socialt Arbejde (CFSA) er et landsdækkende udviklings-, kompetence- og videnscenter om frivillighed på velfærdsområdet i Danmark. Centret styrker og udvikler frivilligheden, det aktive medborgerskab og civilsamfundet – og bygger bro mellem viden og praksis på tværs af den frivillige sektor på det sociale område.

På centrets hjemmeside finder du mere end 50 rådgivningsguider, værktøjer og øvelser, faktaguider og videoguider, som giver dig svar på spørgsmål om f.eks. love og regler for frivillige og foreninger, bestyrelsesarbejde, ledelse, udvikling og samarbejde med frivillige og foreninger.

Der er også guider om regler for frivillige i kommuner og om samarbejdet mellem frivillige foreninger og kommuner, offentlige institutioner og private virksomheder og erhvervsliv.

Du kan frit bruge og downloade alle guider, som er fordelt på en række typer og emner.

Lær mere om værktøjet via QR koden:



CENTER FOR
FRIVILLIGT
SOCIALT ARBEJDE



CASE

Frivillige vågekoner letter den sidste tid



Ingen skal tilbringe de sidste timer af livet uden medmenneskeligt nærvær og omsorg. Sådan lyder målsætningen for de frivillige vågekoner i Røde Kors' vågetjenester. Idéen stammer oprindeligt fra Bornholm, men er nu udbredt til resten af landet, hvor vågekoner og -mænd rykker ud for at sidde hos døende. En opgave, plejepersonale og pårørende ikke altid selv kan overkomme.

FØR

Ofte tillod arbejdspresset på plejehjem og sygehuse ikke, at en ansat kunne sidde og våge ved en døendes sengeleje, når det ikke var nødvendigt for behandlingen. Særligt om natten var der problemer med at finde mandskab. Det problem satte en pensioneret sygeplejerske fra Bornholm sig for at løse i 2004. Hun dannede et korps af frivillige vågekoner på øen og kontaktede siden Røde Kors, der gjorde vågetjenesterne landsdækkende.

NU

Hvis der er brug for vågeassistance, kan personale fra plejehjem, sygehuse eller hjemmeplejen nu ringe efter hjælp fra frivillige vågere. Røde Kors har 82 vågetjenester fordelt over hele landet med mere end 1.200 frivillige kvinder og mænd, som i 2017 vågede over 1.932 døende mennesker. Ofte på et plejehjem, men undertiden også i private hjem og på sygehuse. Ældre Sagen driver også vågetjenester med 630 frivillige fordelt over hele landet. De etablerede tjenesten i 2010 og mærker stigende efterspørgsel – i 2017 vågede de frivillige vågekoner i mere end 9.400 timer hos mere end 550 døende. Vågekonerne deltager ikke i behandlingen af de døende og overtager ikke det lønnede personales kerneopgave. De udgør et supplement, der giver mere tryghed og nærvær til den døende. Det kan være ved at holde hånd, tale lidt eller læse højt. Også familien har stor nytte af vågerne, som aflaster de pårørende, der kan få nogle timers søvn, mens deres kæres hånd holdes af en våger.



Vil du genbruge? Så kontakt:

Alice Pauck Hansen, aktivitetsleder, Vågekonerne, Bornholm,
☎ 30 57 32 88, ✉ alice.pauck@gmail.com

Alexandra Dessoy, udviklingskonsulent, Vågetjenesten, Røde Kors,
☎ 23 34 40 46, ✉ alilb@rodekors.dk

Camilla Stubbe Teglbjærg, konsulent, Vågetjeneste, Ældre Sagen,
☎ 29 11 42 95, ✉ cst@aeldresagen.dk

Lissy Madsen, leder, Plejecenter Snorrebakken, Rønne,
☎ 30 18 05 11, ✉ lissy.madsen@brk.dk

Frivillige foreninger

Både danskere og nordmænd er foreningsmennesker. Forskellige opgørelser viser, at der i begge lande findes 100.000 foreninger eller flere. 41 procent af danskerne er frivillige, mens det gælder hele 61 procent af nordmændene. Alligevel spiller frivillige foreninger en lidt mindre rolle i de norske kommuners innovation. Frivillige foreninger spiller en rolle i 8 procent af de norske kommunale innovationer og i 16 procent af de danske. Da der ikke mangler frivillige nordmænd, er forklaringen måske, at de norske kommuner har lidt mindre fokus på eller tradition for samspil med frivillige i innovationssamarbejdet.



8 %



16 %

af de offentlige innovationer sker i samspil med **frivillige foreninger**.
Konkret ved at frivillige foreninger...



Igangsætter



Fremmer



Samarbejder

VÆSENTLIGE

INDSIGTER

- Fire ud af ti danskere arbejder frivilligt, og frivillige indsatser ses i stadig flere organisationsformer, herunder socialøkonomiske virksomheder.
- Samlet set sker 16 procent af de offentlige innovationer i samspil med frivillige foreninger, som er med til at igangsætte, fremme eller samarbejde om de offentlige innovationer.
- Alle kommuner arbejder sammen med frivillige foreninger, og tre ud af fire kommunale fagchefer gør det med innovation som formål.
- Når frivillige foreninger spiller en rolle i innovationerne, er chancen for at opnå højere kvalitet og bedre borgerinddragelse større.
- Når en offentlig arbejdsplads samarbejder med en frivillig forening om innovation, er der næsten altid også flere andre aktører involveret. Det er oftest andre offentlige arbejdspladser, men også borgere som enkeltpersoner, vidensinstitutioner og virksomheder er hyppige deltagere.



INNOVATIONSBAROMETERET





DET SIGER

EKSPERTEN

Troels Boldt Rømer er formand for Ungdommens Røde Kors (URK). Foreningen indgår som frivillig organisation i mange forskellige former for samarbejder med offentlige arbejdspladser om løsning af konkrete problemer, og organisationen vægter værdier som handlekraft, ligeværdige fællesskaber og gode ung-til-ung-relationer højt.



Læs Troels gode råd

Lad os løse et problem – ikke en opgave

Jeg tror, de færreste frivillige bliver dette, fordi de tænker, at de gerne vil arbejde med offentlig innovation – det er snarere medmenneskelighed, nysgerrighed og en passion, der driver dem. Men ofte ender de alligevel med at skabe nyt, også i det offentlige. Om det så er den datalogistuderende hos Coding Pirates, der kupper matematikundervisningen i folkeskolen og lærer børn at programmere. Eller gymnasieeleven hos Netværk af Ungdomsråd, der hjælper andre unge med at komme til orde og løse problemer i deres lokalsamfund. Eller den unge håndværker hos Ungdommens Røde Kors, der bliver mentor for en udsat ung og holder mester/lærlinge-fortællingen i live i det 21. århundrede. Alle skubber de grænserne for, hvad vi kan som fællesskab – uden at det nødvendigvis står i en handlingsplan, er allokeret i en Satspulje-forhandling, eller er plastret til med fornem lingo. Og det er netop styrken i det frivillige: handlekraften, viljen til at skabe og gøre en forskel.

Derfor skal formålet drive samarbejdet med frivillige foreninger. De færreste mennesker – og dermed de færreste frivillige – er interesserede i at løse en opgave. De er interesserede i at løse et problem i det samfund, de er en del af. De fleste organisationer burde have en udløbsdato, hvor vi kan slukke lyset på sekretariatet, afvikle budgettet og trække stikket på IT-systemet: Den dag, hvor vores formål er nået, og der ikke længere er brug for os. Det er det, et samarbejde skal stå på skuldrene af.

Og så skal vi ikke være bange. Når der bliver snakket om innovation og frivillige foreninger, vil der altid være frygt for opgavetyveri fra de ansatte, eller for at kvaliteten falder, så snart en frivillig kommer ind over. Drop frygten! Frivilligt arbejde er ikke arbejde – det er medmenneskelighed, medborgerskab og ansvarlighed. Lad ikke regler, frygt eller kasser stå i vejen for det!





Hvad får man ud af samarbejdet?

Frivilligt arbejde kan noget særligt, fordi det kan skabe relationer, som rækker ud over systemer. Det er ofte mennesket, en idé eller et projekt, der driver én. De frivillige bringer ikke sanktioner med eller har en bestemt kasket på, og det kan give et unikt blik ind i en verden, som måske er lukket for resten af samfundet. Og et blik, som vi er forpligtet til at dele.

Samtidig er frivillige en stor og forskelligartet gruppe. Nogle er unge, nogle gamle, andre akademikere, nogle håndværkere – og de grupper, der deltager i fællesskaberne hos sociale organisationer, er ofte ikke repræsenteret mange andre steder. Forskellighed skaber idéer – og den forskellighed kan komme fra det frivillige foreningsliv.



Hvad skal man være opmærksom på?

Man skal være beredt på at slå nogle hellige køer ihjel. En af dem er idéen om 'frivilligt arbejde'. Det er ikke et arbejde at være frivillig – og det er heller ikke det faktum, at man ikke får løn, som gør én til frivillig. I stedet skal vi fokusere på fællesskaber, hvor alle er ligeværdige – eksempelvis når den tidligere stofmisbruger hjælper den nuværende stofmisbruger med at komme videre.

Dermed også være sagt, at det ikke er formanden for en frivillig organisation, som sidder med alle svarene. Tværtimod er det oftest de frivillige 'on the ground', der har flest idéer – eller de folk, som de danner fællesskaber med. Hvis I vil skabe bæredygtige partnerskaber med frivillige foreninger, så lad det også række ud over en pose penge eller en enkelt idé. Fokuser på det lange, seje træk og på, hvordan man kan organisere lokalsamfund i stedet for projekter. Det giver mere mening end lappeløsninger hist og her.

FEM

GODE

RÅD

1

Frivilligt arbejde skal ikke lade sig begrænse af kasser. Det fokuserer på mennesker. Brug det!

2

Kom ikke med en opgave, som I vil have løst. Kom med et problem – så løser vi det sammen!

3

Fokuser på formålet! Samarbejdet skal gøre en konkret forskel for konkrete mennesker.

4

Lad være med kun at snakke med formanden. De folk, der bruger organisationen, og de frivillige, som er 'on the ground', har (nok) de bedste ideer (og det er en formand, som skriver det her – så tro mig).

5

Gør samarbejdet bæredygtigt! Hvis alting lukker, når en pose penge er tom, hopper vi fra tue til tue.



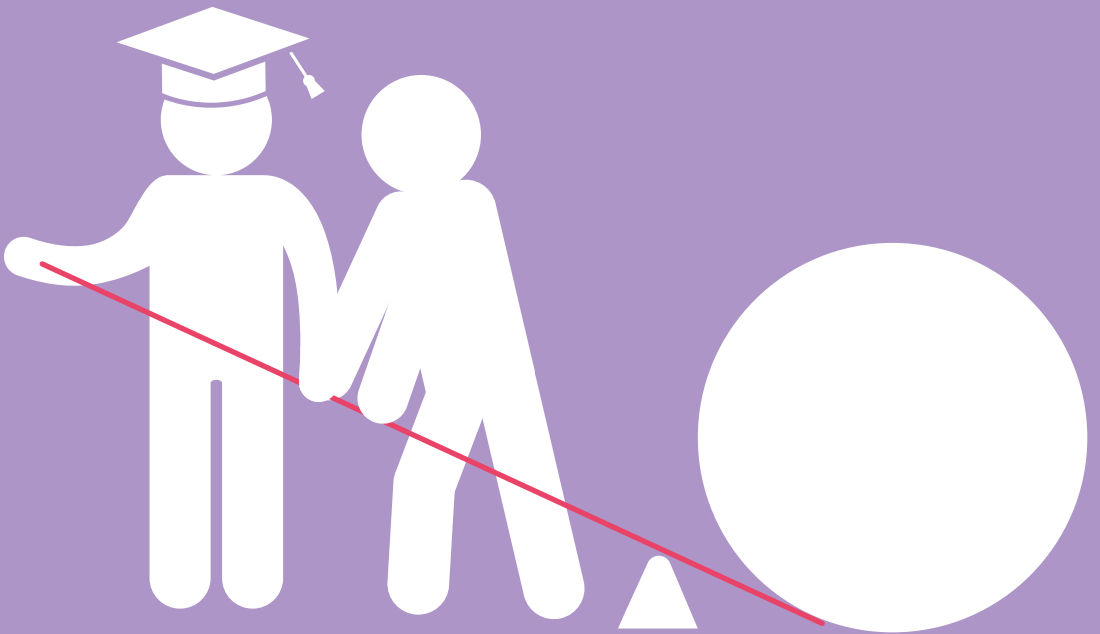
Vil du vide mere?

Troels Boldt Rømer, formand for Ungdommens Røde Kors
☎ 60 40 85 05, ✉ troels.romer@urk.dk



5.6

Samarbejde med vidensinstitutioner



Samarbejde med vidensinstitutioner

Viden er en uvurderlig ressource i innovationsarbejdet. Nye bane- og vanebrydende løsninger fremkommer ofte ved, at to forskellige slags viden kobles og smelter sammen til noget tredje. Hver dag produceres ny viden på landets mange vidensinstitutioner – erhvervsakademier, professionshøjskoler, universiteter og øvrige forskningsinstitutioner. De skaber viden på et højt fagligt niveau og kan belyse grundlaget for det, der allerede gøres, analysere sammenhænge og bevæggrunde, og de kan bringe nye indsigter med til bordet, når der skal skabes nyt.

Vi ser en tendens til, at denne viden i langt højere grad end tidligere finder vej ud til praksis på offentlige arbejdspladser gennem formidling af ny viden til inspiration, forskellige former for samarbejder, følgeforskning, eksperimenter, evalueringer og aktionsforskning.

Når viden fra praksis på offentlige arbejdspladser mødes med viden produceret på vidensinstitutioner, eller når de to aktører i fællesskab producerer viden og udvikler nye løsninger på den baggrund, giver det helt nye muligheder for at ramme plet og hurtigere kunne udvikle et fagområde og finde gode løsninger på også komplekse problemer.

Undren og ærgrelse over, at selv solid, evidensbaseret viden ikke lynhurtigt spreder sig fra vidensinstitutionerne til praksis, har formentlig ansporet til de talrige samarbejder, vi ser i disse år. Det er stærkt tilfredsstillende for mange forskere og studerende at kunne bidrage til at forbedre samfundet, ligesom det er for offentligt ansatte at vide, at ens arbejde virker efter hensigten og gør en positiv forskel for borgerne.

Vi har spurgt de offentlige arbejdspladser, hvilken rolle videregående uddannelses- og forskningsinstitutioner spiller i innovationsarbejdet. Den gode nyhed er, at vidensinstitutionerne:

- ofte bidrager til offentlig innovation
- er efterspurgt i hele den offentlige sektor
- øger sandsynligheden for kvalitet, borgerinddragelse og medarbejdertilfredshed
- ofte er med i samarbejder med mange forskellige aktører.

Og ikke nok med det: Vi kan nu se en sammenhæng mellem højtuddannede ansatte og chancen for innovation på offentlige arbejdspladser.

Men det kræver noget af begge parter at høste de mange frugter. For at samarbejdet skal være udbytterigt og lærerigt for både vidensinstitutionerne og de offentlige arbejdspladser, er det vigtigt, at studerende, undervisere og forskere ikke blot ser den offentlige arbejdsplads som et empirisk felt, der giver nem adgang til relevante borgere og medarbejdere samt mulighed for at afprøve teorierne fra innovationsundervisningen og forskningen i praksis. Omvendt er det også vigtigt, at offentligt ansatte ikke ser forskere og studerende som gratis konsulenter, der skal levere et på forhånd bestemt produkt eller svar. Et godt samarbejde bygger på gensidighed og et fælles mål om at skabe ny viden og måske også nye løsninger, der virker i praksis og bringer forskningen på feltet et stykke videre¹¹.

Sådan er det også i Kolding Kommune, der systematisk samarbejder med videns- og uddannelsesinstitutioner:

Erfaringen siger...

Find fælles kærlighed til et formål

” Kolding Kommune har gennem en årrække opbygget et godt, tillidsfuldt og værdiskabende samarbejde med en række viden- og uddannelsesinstitutioner både lokalt og nationalt. Et godt råd for længerevarende samarbejdsrelationer er: Find fælles ’kærlighed’ til et formål, der er større end den enkelte institutions rationelle mål, og se så at komme i gang! Start gerne med at prototype og bygge nogle enkle, effektive løsninger sammen!”



Ulrik Jungersen

Tidl. designchef, Kolding Kommune. Kolding Kommune har blandt andet haft et tæt samarbejde med Designskolen Kolding om udvikling af designguiden ’Kolding Kommunes Innovationsguide’, der danner grundlag for alle kommunens innovationsprocesser. Ulrik er i dag kommerciel chef på Brandts i Odense.

☎ 51 15 70 85, ✉ ulrik.jungersen@brandts.dk

11 Tak til Pelle Guldborg Hansen, ph.d., adfærdsforsker, Roskilde Universitet, for denne pointe (gengivet efter Lykkebo, COI, 2016).

Uddannelse giver innovationskompetencer

Ved at uddanne mange af den offentlige sektors kernetropper spiller uddannelses- og forskningsinstitutionerne en væsentlig rolle for den offentlige innovation i Danmark. En ekspertvurdering lyder, at uddannelse er den mest direkte vej, når forskningsbaseret viden skal bringes i spil i forbindelse med innovation. Det er i den forbindelse vigtigt, at deltagerne prøver at indgå i en innovationsproces med alt, hvad den kan indebære af frustrationer og overraskelser. Læringsmæssigt er processen således den væsentligste, men også resultatet, såsom at forbedre tilværelsen for andre mennesker, kan være tilfredsstillende¹².

Copenhagen Health Innovation (CHI) er et partnerskab, der netop sigter målrettet på både at skabe innovationskompetencer gennem innovationsprojekter og at skabe sundhedsinnovation gennem uddannelse (Copenhagen Health Innovation, 2018). Deltagerne er CBS, DTU, Københavns Universitet, Københavns Professionshøjskole, Københavns Kommune og Region Hovedstaden. Samarbejdet med vidensinstitutionerne giver Københavns Kommune og Region Hovedstaden mulighed for at bringe konkrete sundhedsudfordringer og behov i spil i uddannelser og forskning. Og vidensinstitutionerne får nemmere adgang til patienter, sundhedsprofessionelle og faciliteter i sundhedssektoren. Ambitionen er, at samspillet styrker de studerendes forståelse for den virkelighed, de møder som færdiguddannede, og stimulerer et mindset, der er sporet ind på at finde innovative løsninger.

CHI er ikke alene. Gennem mere end et årti har det været en ambition at integrere et innovativt element i alle videregående uddannelser¹³. Innovationsundervisning er ifølge Danmarks Evalueringsinstitut alle former for undervisning, der styrker de studerendes kompetencer til at tænke nyt og føre deres idéer ud i livet på måder, der skaber værdi for andre (Danmarks Evalueringsinstitut, 2014).

Mange af de nuværende offentligt ansatte har taget deres oprindelige uddannelse, før innovation blev et stort tema på uddannelsesinstitutionerne. Men de mere erfarne medarbejdere kan dog alligevel have erhvervet innovative kompetencer på en videregående uddannelse – via den udtalte brug af efter- og videreuddannelse. I mange af diplom- og mastermodulerne er der stigende fokus på innovationskompetencer¹⁴.

Dermed rejser viden, som de offentligt ansatte har fået på deres efteruddannelse, med ind på arbejdspladserne til gavn for innovationen. Et eksempel er Playmaker-uddannelsen. Det er en diplomuddannelse, som er udviklet af en række midtjyske

12 Tak til Lotte Darsø, lektor, ph.d., Aarhus Universitet, for denne vurdering. Lotte Darsø er fagligt ansvarlig for masteruddannelsen LAICS (Leadership and Innovation in Complex Systems).

13 Den nationale Innovationsstrategi Danmark – Løsningernes Land (Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelse, 2012) og Velfærdsaftalen (2006).

14 Tak til Jakob Rathlev, områdechef, Danmarks Evalueringsinstitut, for denne vurdering.

kommuner i samarbejde med VIA University College (2018). Den sigter mod at give kommunale medarbejdere kompetencer til at kunne varetage en ny rolle som samarbejdende, lokale 'spilfordelere' snarere end sagsbehandlere for borgerne. Playmakere får nye kompetencer i at støtte og inspirere borgerne, så de kan være ressourcestærke og aktive i lokalsamfundet i stedet for passive modtagere af offentlig service. Disse kompetencer anses som bl.a. afgørende i Skanderborg Kommunes omstilling til samskabelse (som vi fortæller mere om i kapitel 5.4). Hermed er VIA som professionshøjskole i et tæt samspil med praksis i de kommuner, der samarbejdes med.

Jo flere højtuddannede, jo større chance for innovation

Det mangeårige fokus på innovation og entreprenørskab i uddannelserne skyldes ikke mindst skiftende regeringers delte tro på, at forskning, uddannelse og innovation øger landets vækst og velstand.

Flere undersøgelser har vist, at produktiviteten, forstået som værditilvækst pr. medarbejder, er højere i private virksomheder, der har højtuddannede ansat (Junge & Saksen, 2010), (Junge & Saksen, 2011). Produktiviteten er også højere i private virksomheder, der er innovative (Forskning- og Innovationsstyrelsen, 2010), (Økonomi- og Erhvervsministeriet, 2011), (Fosse, Jacobsen, Lykkebo, & Brandt, 2011). Og der er et mønster: Højtuddannede øger nemlig sandsynligheden for, at en virksomhed er innovativ. Alle fagretninger øger sandsynligheden for innovation, men på forskellig vis. Undersøgelserne dokumenterer ikke i sig selv en årsagssammenhæng. Man kan dog uden at tage munden for fuld konstatere, at en del forskere og centrale beslutningstageres tolkning er, at der formentligt eksisterer en årsagssammenhæng.

Spørgsmålet er så, om noget tilsvarende gælder i den offentlige sektor?

Innovationsbarometeret giver mulighed for at sammenholde de offentlige arbejdspladseres innovationsaktivitet, målt i spørgeskemaundersøgelsen, med uddannelsessammensætningen blandt de offentlige arbejdspladseres ansatte, som er kendt i Danmarks Statistiks registre.

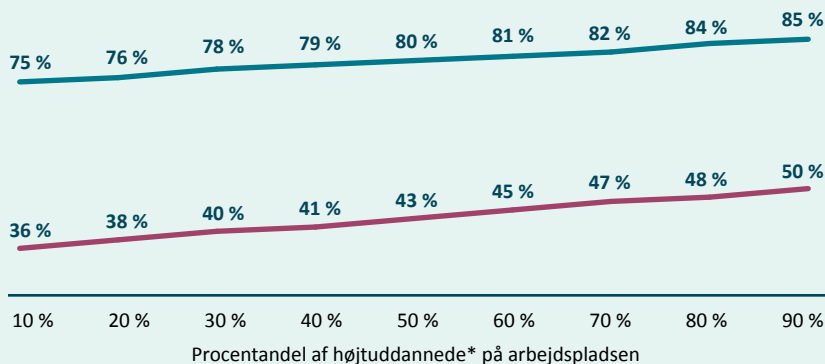
Derfor kan vi for første gang nogensinde – såvel i Danmark som internationalt – give en analyse af sammenhængen mellem uddannelse og alle typer offentlig innovation, der er baseret på officiel innovationsstatistik for den offentlige sektor.

Vi har undersøgt, om der er en statistisk sammenhæng mellem andelen af højtuddannede på en arbejdsplads og sandsynligheden for, at arbejdspladsen er innovativ, dvs. arbejdspladsen har indført nye eller væsentligt forbedrede serviceydelser, produkter, kommunikationsformer eller processer og organisationsformer.

Det er der: Jo højere andelen af højtuddannede er blandt de ansatte, jo større er sandsynligheden for, at arbejdspladsen er innovativ¹⁵, se figur 5.23.

FIGUR 5.23

Jo højere andel højtuddannede ansatte, jo højere sandsynlighed for at arbejdspladsen er innovativ



— Sandsynlighed for mindst 1 innovation uanset type

— Sandsynlighed for serviceinnovation

* Personer med en mellemlang videregående uddannelse eller længere.

Den forventede sandsynlighed for, at en arbejdsplads har indført en innovation i perioden 2015-2016, fordelt på hvor stor en procentdel af de ansatte på arbejdspladsen der har en mellemlang eller lang videregående uddannelse. Tallene er baseret på en logistisk model, hvor der er kontrolleret for antal ansatte på arbejdspladsen og delsektor. De viste sammenhænge er signifikante. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation i perioden 2015-2016. Antal observationer = 1.942.

På den måde kan vi påvise, at en relativ høj andel højtuddannede ansatte også på offentlige arbejdspladser er forbundet med større sandsynlighed for, at arbejdspladsen er innovativ. Den grønne kurve i figur 5.23 viser den samlede sandsynlighed

¹⁵ Den statistiske sammenhæng (korrelation) mellem uddannelse og innovation er dog i sig selv ikke et bevis for, at der også eksisterer en årsagssammenhæng (kausalitet). Højtuddannede er personer med en mellemlang videregående uddannelse eller længere. Denne afgrænsning anvendes sædvanligvis af OECD og blev også anvendt af Produktivitetskommissionen.

for mindst én innovation, uanset type. Som det ses, stiger sandsynligheden for innovation kun beskedent ved flere højtuddannede. Går vi et spadestik dybere, viser analyserne, at flere højtuddannede særligt øger sandsynligheden for serviceinnovationer. I figur 5.23 fremgår det ved, at den røde kurve (serviceinnovation) har en lidt stejlere stigning end den grønne (innovation uanset type).

Vi kan dog ikke ud af tallene se, hvorfor et højt antal højtuddannede er forbundet med større sandsynlighed for innovation. Muligvis er der en årsagssammenhæng. Muligvis ikke. Én positiv tolkning kunne være, at fagprofessionelle og specialister har en særlig viden på deres område, dvs. at de ved, hvor 'skoen trykker' og i samarbejde med andre kan omsætte deres faglige specialviden til nye problemforståelser og nye måder at løse problemerne på.

Men det er vigtigt at understrege, at analyserne ikke viser, at højtuddannede er en forudsætning for innovation. For det er de ikke. Som venstre ende af den grønne kurve i figur 5.23 viser, forekommer der hyppigt også innovation på arbejdspladser med få eller slet ingen højtuddannede. Såvel ansatte uden en formel kompetencegivende uddannelse som ansatte med en erhvervsuddannelse og ansatte med en kort videregående uddannelse besidder kompetencer, praksisviden og indsigter, der kan spille en vigtig rolle i innovationsarbejdet.

Når der er en statistisk sammenhæng mellem højtuddannede og innovation, er det bestemt heller ikke det samme som, at de højtuddannede 'skaber innovationen selv' alene i kraft deres egen forskningsbaserede viden.

Hvis de højtuddannede er med til at skabe en effekt, kan det meget vel være kraft af en evne til at se sammenhænge og koble flere relevante aktører på opgaven. Eller ved – måske i kraft af efteruddannelse – at være trænet i at facilitere, videndele og projektledede. Alt sammen kompetencer, der kun giver mening i et samspil med andre – kolleger eller eksterne deltagere. Og disse andre kan have mange forskellige uddannelsesbaggrunde.

Kogt ned viser analysen i bund og grund, at kompetencer betyder noget for innovation. Også i den offentlige sektor.

CASE

Kommuner, forskere og virksomheder ser fremtidens lys



I disse år bliver alle gadelamper i Albertslund udskiftet med moderne LED-lys. Kommunen forventer en samlet strømbesparelse på mellem 60 og 80 procent, svarende til 3,5 mio. kr. årligt. For at finde frem til de helt rigtige løsninger kan Albertslund Kommune hente erfaringer og inspiration i testcentret Danish Outdoor Lighting Lab (DOLL), som kommunen i samarbejde med bl.a. forskere fra DTU Fotonik har etableret i den lokale Hersted Industripark.

FØR

I 2013 blev det besluttet, at den gamle gadebelysning i Albertslund skulle udskiftes, og kommunen begyndte at undersøge markedet. På samme tid havde forskere fra DTU Fotonik og private virksomheder et ønske om at etablere et stort testcenter for gadebelysning. Her sprang Albertslund Kommune til og tilbød at lægge gader til et demonstrationsprojekt i fuld skala.

NU

Hersted Industripark er nu omdannet til et nationalt og internationalt testcenter for den nyeste teknologi inden for LED-gadebelysning og Smart City-teknologier. På i alt 12 kilometer vej fremviser 50 virksomheder fra hele verden mere end 100 forskellige løsninger. Bag projektet står et konsortium bestående af Albertslund Kommune, DTU Fotonik og foreningen Gate 21. Siden åbningen har DOLL haft besøg af repræsentanter for mere end 70 kommuner over hele landet, som søger rådgivning om, hvilken løsning der er bedst for dem. Mange kommuner har ikke gennemført denne type investeringer i 30 år og kender derfor ikke den nyeste teknologi. Hos DOLL får de kommunale beslutningstagere indblik i, at gadelys ikke længere bare er lamper, men avancerede IT-systemer, som både kan spare strøm og sikre lys af høj kvalitet. I Albertslund Kommune er lyspunkter på mange offentlige veje allerede blevet udskiftet – med markante besparelser til følge. Den endelige besparelse er endnu ikke gjort op.



Vil du genbruge? Så kontakt:

Steen Christiansen, borgmester (S), Albertslund Kommune,
☎ 40 50 85 07, ✉ steen.christiansen@albertslund.dk

Kim Brostrøm, chief technology officer, DOLL Living Lab,
☎ 43 68 34 46, ✉ kim.brostrom@gate21.dk

Poul Erik Lauridsen, direktør, Gate 21,
☎ 43 68 34 02, ✉ poul.erik.lauridsen@gate21.dk

Paul Michael Petersen, head of research, DTU Fotonik,
☎ 46 77 45 12, ✉ pape@fotonik.dtu.dk

Vidensinstitutioner spiller en rolle i tæt på fire ud af ti offentlige innovationer

Vi har spurgt de innovative offentlige arbejdspladser, om deres seneste innovation er udført i samspil med vidensinstitutioner. Er vidensinstitutionerne igangsættere? Eller bidrager de til udfoldelsen af andres initiativer og idéer ved at indgå i et egentligt samarbejde eller ved at fremme processen undervejs?

Vidensinstitutioner spiller en rolle i 38 procent af innovationerne. Det sker hyppigst ved, at vidensinstitutioner fremmer arbejdet undervejs; det gælder en tredjedel af de rapporterede innovationer. I 13 procent af tilfældene indgår vidensinstitutioner i et egentligt samarbejde, mens blot 7 procent af innovationerne er igangsat af vidensinstitutioner.

FIGUR 5.24

Vidensinstitutioner spiller en rolle i tæt på 4 ud af 10 offentlige innovationer



38 %

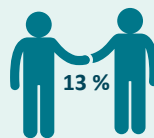
af de offentlige innovationer sker i samspil med **vidensinstitutioner**. Konkret ved at vidensinstitutioner ...



Igangsætter



Fremmer



Samarbejder

Procentandele af offentlige innovationer, der er igangsat af, fremmet af eller er blevet til i samarbejde med vidensinstitutioner. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation i perioden 2015-2016. Antal observationer = 1.942.

Når vidensinstitutioner relativt sjældent er med til at igangsætte innovationer, tyder det på, at forskningsresultater alene ikke automatisk fører til, at der igangsættes et arbejde med at omsætte forskningen til konkrete innovative løsninger. Det synes at være mere afgørende, at undervisere og forskere aktivt bidrager med bistand, viden, kompetencer og spørgsmål undervejs i arbejdet med innovationen.

Forskning er vigtigt, men for innovationen er det vigtigere at sætte den forskningsbaserede viden aktivt i spil. At det ofte sker, kan være udtryk for vidensinstitutionernes og forskernes stigende fokus på at formidle og omsætte deres viden, så den kan anvendes i praksis. Samt naturligvis en gensidig vilje til samarbejde mellem offentlige arbejdspladser og vidensinstitutioner.

Et eksempel viser nogle af de mange facetter, der kan være i et samarbejde med vidensinstitutioner. En undersøgelse har således vist, at mere end halvdelen af kommunerne har haft samarbejde med forskningsinstitutioner om sygdomsforebyggelse og sundhedsfremme (Sundhedsstyrelsen, 2009).

Samarbejderne har handlet om så forskellige dimensioner som årsager til og udbredelse af sygdomme, hvordan forebyggelse kan organiseres, implementeres og effektiviseres, hvordan et begrænset forebyggelsesbudget bruges bedst, samt en lang række øvrige temaer. Undersøgelsen fortæller ikke, om alle disse samarbejder førte til offentlige innovationer. Men vi kan konstatere, at mulighederne for at skabe nye indsatser, der forbedrer sundhedstilstanden og ressourceanvendelsen bestemt er til stede.

Når forskellig slags viden kobles – her tænker vi på teoretisk, forskningsbaseret viden koblet med praksisviden på forskellige felter som uddannelse, arbejdsmarked, sundhed, kriminalitet, pædagogik, byplanlægning osv. – er det godt for innovationsarbejdet, fordi det sætter flere forståelser af problemet og flere bud på løsninger på højkant. Det er muligt at finde løsninger, som den enkelte aktør ikke alene kunne have iværksat. Og det er muligt at teste og tilpasse løsningerne i en konkret, lokal kontekst.

Et eksempel på det er Aalborg Kommunes samarbejde med Designskolen i Kolding om 'Design af Sikker Medicin'. Det kan du læse mere om på næste side.

CASE

Designskole og kommune gør medicinen sikker for ældre



I samarbejde med Designskolen Kolding har Aalborg Kommune gennemført et projekt, der skal nedbringe antallet af utilsigtede hændelser i forbindelse med medicinbehandling på kommunens plejehjem. Projektet, der benytter sig af designmetoder, har bl.a. skabt større tryghed og haft en positiv effekt på forekomsten af utilsigtede hændelser.

FØR

I en travl hverdag opstår der fejl. Sådan er det også på plejehjemmene – her kaldes de utilsigtede hændelser. En meget stor del af de utilsigtede hændelser, som sker i kommunerne, vedrører medicinbehandling. Særligt er glemt medicin et stort problem. Der kan være mange forklaringer på, hvorfor medicin bliver glemt – netop derfor er det et komplekst problem at løse.

NU

Projektet 'Design af Sikker Medicin' blev etableret i 2017 i et forsøg på at nedbringe antallet af utilsigtede hændelser i kategorien 'glemt medicin' på to plejehjem i Aalborg Kommune. Designere fra Designskolen Kolding planlagde og afholdt en række workshops for medarbejdere på de to plejehjem, hvor medarbejderne fik indblik i designprocesser og designtænkning. I fællesskab udviklede de fem prototyper, der skulle afprøves i praksis. Heriblandt en ny type gummibakker, der gør det sværere at overse og glemme medicinen, nye mobile doseringsborde, der gør det lettere at holde overblikket og dosere, hvor det giver mening, og farvekodning af medicinskabe, som skaber orden og sikrer en mere systematisk indretning af skabene. Prototyperne er blevet testet i forskellige forløb og har alle haft en positiv effekt på en række niveauer, bl.a. personalets tryghed og overblik. Den foreløbige datagennemgang indikerer, at projektet også har haft positiv indvirkning på forekomsten af utilsigtede hændelser: Mens indberetningerne pga. et nyt indrapporteringssystem er steget med 108 procent pr. borger på andre plejehjem, er indberetningerne om glemt medicin på de to test-plejehjem steget med under 10 procent pr. borger. Prototyperne er nu implementeret på de to plejehjem og bliver i den kommende tid bredt ud til fem andre plejehjem i kommunen.



Vil du genbruge? Så kontakt:

Elsebeth Gerner Nielsen, rektor, Kolding Designskole,
☎ 20 12 11 01, ✉ egn@dskd.dk

Tina Olsen, leder, Plejehjemmet Otiumgården,
☎ 96 34 21 40, ✉ to-aeh@aalborg.dk

Jytte Glavind Pihl, leder, Mou Plejecenter,
☎ 99 82 38 80, ✉ jygp-aeh@aalborg.dk

Mikkel Lerche, konsulent, Kvalitets- og Innovationsenheden,
Aalborg Kommune, ☎ 25 20 09 14, ✉ mle-aeh@aalborg.dk

Louise Weikop, kontorchef, Kvalitets- og Innovationsenheden,
Aalborg Kommune, ☎ 99 31 54 92, ✉ wei-aeh@aalborg.dk

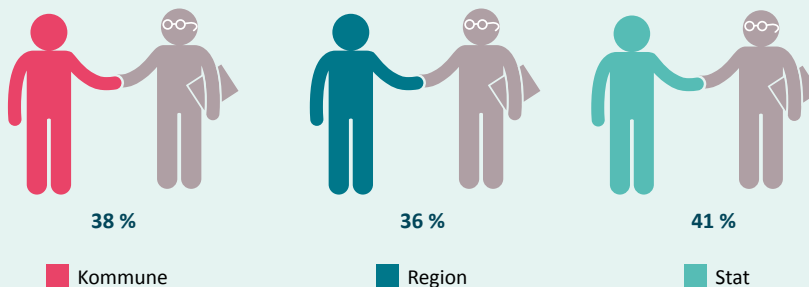


Vidensinstitutioner spiller en rolle i hele den offentlige sektor

Vidensinstitutioner er efterspurgt i alle den offentlige sektors tre delsektorer – kommuner, regioner og staten.

FIGUR 5.25

Vidensinstitutioner indgår lige ofte i samspil om kommunale, regionale og statslige innovationer



Procentandele af offentlige innovationer, som vidensinstitutioner har igangsat, fremmet eller samarbejdet om på henholdsvis kommunale, regionale og statslige arbejdspladser. Der er ingen signifikante forskelle mellem de tre sektorer. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation i perioden 2015-2016. Antal observationer = 1.942.

At vidensinstitutioner er efterspurgt i alle dele af den offentlige sektor er ikke så overraskende. Bl.a. fordi der forekommer innovation i alle dele af den offentlige sektor, og der derfor vil være bred efterspørgsel efter innovationskompetencer. Og set fra vidensinstitutionernes side er der forskningsmuligheder i mange praksisfelter i både kommunerne, regionerne og staten.

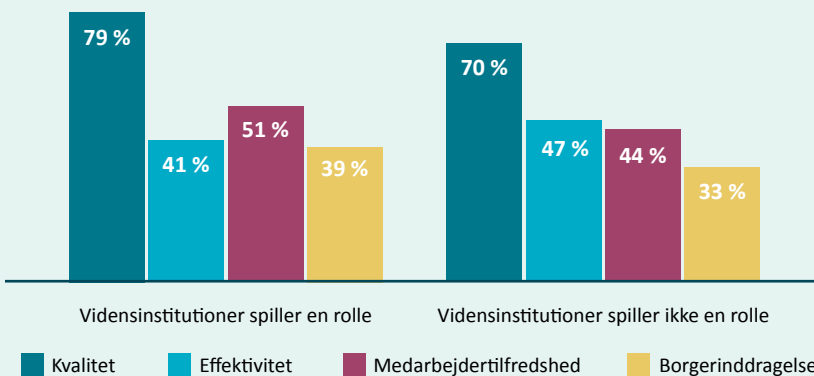
Vi har allerede givet eksempler på kommunale og regionale arbejdspladser, der samarbejder med vidensinstitutioner om innovation. Et statsligt eksempel viser, at samspillet ikke behøver være i form af længerevarende partnerskaber. Vejdirektoratet (2015) inviterede eksempelvis studerende fra hele landet til at 'hacke fremtidens rasteplass' en weekend. Det genererede på kort tid mange nye løsningsmuligheder. Vejdirektoratet (2014) har også indgået et forskningssamarbejde med Teknologisk Institut om sammen at forbedre landets infrastruktur og opfinde mere miljørigtige vejbelægninger.

Oftere forbedret kvalitet, borgerinddragelse og medarbejdertilfredshed, når vidensinstitutioner bidrager

I de tilfælde, hvor vidensinstitutioner spiller en rolle i tilblivelsen af offentlig innovation, bliver resultaterne oftere højere kvalitet, bedre borgerinddragelse og større medarbejdertilfredshed. Derimod leder innovationerne lidt sjældnere til større effektivitet.

FIGUR 5.26

Oftere forbedret kvalitet, borgerinddragelse og medarbejdertilfredshed, når vidensinstitutioner innoverer



Procentandele af offentlige innovationer, der medfører forskellige typer værdi, fordelt på om vidensinstitutioner har spillet en rolle. Andelen af innovationer, der fører til forbedret kvalitet, medarbejdertilfredshed og borgerinddragelse er signifikant højere for de innovationer, hvor vidensinstitutioner har spillet en rolle. Sammenhængen består, når der kontrolleres for innovationstype og delsektor. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation i perioden 2015-2016. Antal observationer = 1.942.

Vi kan ikke dokumentere årsagssammenhænge, men tolkningen kan finde næring i nogle eksempler:

I Svendborg Kommune har serviceinnovation ført til kvalitetsforbedringer. Kommunen har samarbejdet med Syddansk Universitet (SDU) om at nedbringe overvægt hos børn i 0.-6. klasse. Det har de gjort ved at give børnene mere idræt på skoleskemaet – i alt fire timer mere end de sædvanlige to timer om ugen. SDU har fulgt indsatsen i 10 år og kan konkludere, at den har givet gode resultater: Overvægten er halveret, og

samtidig er børnene blevet sundere og har fået mere energi til de andre timer (SDU, 2018).

1.200 børn fordelt på 11 skoler i byen deltog i projektet, og det er dermed det største forskningsprojekt af sin art i verden. Det har givet en højere kvalitet for eleverne i skolen i form af bedre sundhed og færre gener af overvægten og mere læring og energi i timerne.

Lidt længere nordpå i Odense Kommune har produktinnovation øget borgernes indflydelse på løsningen af den offentlige sektors opgaver. Borgerne er i denne forbindelse børnene på 4. klasses trin på Kroggårdsskolen. Opgaven lød: Hvordan får vi flere børn til at cykle til skole? Svaret fandt fjerdeklasserne i et fireugers innovationsprojekt i faget natur og teknologi, hvor også Odense Kommune, University College Lillebælt (UCL) og virksomhederne Blue Ocean Robotics og Veksø deltog. Resultatet er et robot-cykelstativ med digitale funktioner, der styres via en app på mobilen. Det gælder f.eks. stativets indbyggede cykellås og et skab til cykelhjelm. Samtidig signalerer to lamper, om der er plads til flere cykler. For at gøre det ekstra spændende, kan stativet endda tale og ønsker f.eks. eleverne god dag efter skoletid. Projektet har lært børnene om innovative processer i et forløb, hvor også lærerstuderende fra UCL har bidraget som led i de lærerstuderendes egen uddannelse (Lykkebo, COI, 2016).

Større medarbejdertilfredshed

Analyserne fortæller os ikke, hvorfor innovationer, hvor vidensinstitutioner spiller en rolle, oftere leder til større medarbejdertilfredshed. Vi kan tolke mønstret på flere måder.

Som nævnt er samarbejde med vidensinstitutioner forbundet med større sandsynlighed for højere kvalitet. Da forskning er fokuseret på at skabe ny, sikker viden, vil samarbejdet kunne give medarbejdere vished for, at ændringerne i det arbejde, de udfører, faktisk virker efter hensigten. Og der kan ligge en stor faglig tilfredsstillelse i med sikkerhed at vide, at man forbedrer kvaliteten for borgerne. Den højere, mere sikkert konstaterede kvalitet, der oftere opnås i samarbejde om innovation med vidensinstitutioner, kan altså føre til, at medarbejderne bliver gladere for deres job.

En anden forklaring på den øgede medarbejdertilfredshed kan måske være uddannelses- og forskningsinstitutionernes naturlige fokus på læring og faglig udvikling. Samarbejdsprojekter med vidensinstitutioner kan ud over at skabe bedre kvalitet for borgerne også udvikle medarbejdernes kompetencer fagprofessionelt på en måde, der samtidig øger jobtilfredsheden.

Vi ser dog også en dråbe malurt i bægeret: Når vidensinstitutioner indgår i samspil med de offentlige arbejdspladser, kommer der lidt sjældnere højere effektivitet ud af innovationerne.

Det kan skyldes, at det ofte er tidskrævende at producere ny viden i samarbejde med andre, særligt når disse andre er vidensinstitutioner med helt særlige krav til metodisk stringens og systematik. Alt samarbejde synes at tage længere tid, end hvis man på arbejdspladsen blot løste opgaven selv. Og samspil med studerende og forskere kan være særdeles tidskrævende, hvis man ønsker at gøre brug af mulighederne for at få viden fra andre arbejdspladser, andre lande, viden om sammenhænge gennem store metastudier, undersøgelser af borgernes bevæggrunde eller evalueringer af effekter på både kort og langt sigt.

Mønstret kan dog også blot skyldes, at effektivitet og effektiviseringer sjældnere er i fokus i samarbejder med vidensinstitutioner. Eksempelvis fordi kvalitetsforbedringer oftere er det primære sigte.

Flere aktører i innovationssamarbejde med vidensinstitutioner

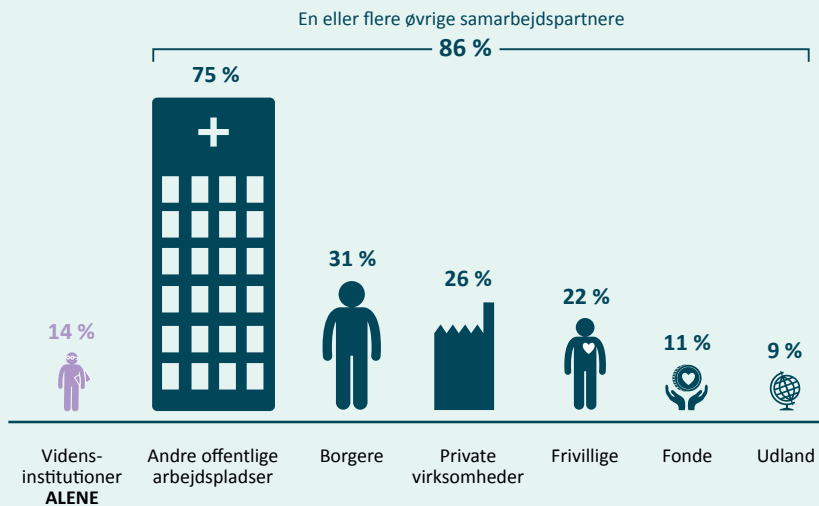
Når vi dykker ned i de 13 procent af alle offentlige innovationer, hvor vidensinstitutioner indgår i et egentligt samarbejde, ser vi en myriade af samarbejds-konstellationer. Figur 5.27 på næste side viser de innovationer, hvor en offentlig arbejdsplads samarbejder med vidensinstitutioner.

I hele 86 procent af de innovationssamarbejder, som offentlige arbejdspladser har med vidensinstitutioner, er der også en eller flere andre aktører involveret. De øvrige deltagere er oftest andre offentlige arbejdspladser, men også borgere, virksomheder og frivillige foreninger er hyppigt repræsenteret. I nogle tilfælde kan der være både tre, fire eller fem aktører involveret i samarbejdet om samme innovation. I figur 5.27 er summen af samarbejder med forskellige øvrige aktører derfor betragteligt højere end 86 procent.

Det sammensatte billede af mange forskellige deltagere kan afspejle, at viden er en vigtig ingrediens i innovationssamarbejder af alle slags, samt at vidensinstitutioner er leveringsdygtige i viden i mange af de sammenhænge, hvor de offentlige innovatører efterspørger den.

FIGUR 5.27

Ofte flere andre aktører med i innovationssamarbejde med vidensinstitutioner



Procentandele af de offentlige innovationer, der er blevet til i samarbejde med vidensinstitutioner, enten alene eller i kombineret samarbejde med øvrige aktører. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation i perioden 2015-2016. Antal observationer = 294.

Figur 5.27 viser også, at fonde og udenlandske samarbejdspartnere deltager i omtrent hver tiende af de offentlige innovationer, som udføres i samarbejde med vidensinstitutioner. Det er tre gange så hyppigt som for de offentlige innovationer generelt, hvor samarbejde med såvel fonde som udlandet forekommer i blot 3 procent af tilfældene.

Det kan skyldes, at vidensinstitutioner har mange internationale kontakter, samt at flere fonde er villige til at medfinansiere innovationer, som vidensinstitutioner står som faglige garanter af. På den måde kan vidensinstitutioner være med til at øge både samarbejds- og finansieringsmulighederne for de offentlige innovationer.



Kom godt i gang med samarbejdet med vidensinstitutioner

Roskilde Universitet (RUC) har udarbejdet en miniguide til, hvordan man kommer godt og hurtigt i gang med et eventuelt samarbejde med universitetet. Guiden kan også tjene til inspiration, hvis du har et samarbejde i tankerne med landets øvrige højere læreanstalter.

Du kan afklare, om et eventuelt samarbejde med RUC kan etableres, ved hjælp af 6 lette trin:

1) Skitsér din ambition og udfordring; 2) Kontakt RUC, og afklar i fællesskab, om udfordringen passer til et forsknings-samarbejde; 3) Involver relevante forskere – også på tværs af videnskabelige discipliner; 4) Gennemfør yderligere afklaring – måske ligger løsningen lige for, kan der henvises til andre eller er der basis for et udviklings-samarbejde? 5) Er der enighed om et samarbejde, kan arbejdet gå i gang; der kan være behov for at søge medfinansiering eller involvere yderligere samarbejdspartnere. 6) Endelig vil samarbejdet blive evalueret løbende undervejs: Sker den forventede fremdrift, opnås der nye indsigter, der fordrer nye veje, eller fordrer samarbejdet involvering af nye aktører for at komme videre?

Lær mere om værktøjet via QR koden:



MELLOM BAKKAR & BERG

Vidensinstitutioner spiller lidt oftere en rolle i innovationer i de norske kommuner end i de danske. 43 procent af innovationerne i de norske kommuner udføres i samspil med vidensinstitutioner, mens det gælder 38 procent af de danske kommunale innovationer. I begge lande kommer det positive bidrag oftest ved, at vidensinstitutioner fremmer innovationsprocesserne.

En forklaring på, at vidensinstitutioner spiller en lidt større rolle i de norske kommuner, kan muligvis være, at Forskningsrådet i Norge finansierer en del forskningsprojekter, der er rettet mod innovation i den offentlige sektor.



43%



38%

af de offentlige innovationer sker i samspil med **vidensinstitutioner**.
Konkret ved at vidensinstitutioner ...



Igangsætter

Fremmer

Samarbejder

VÆSENTLIGE

INDSIGTER

- Vidensinstitutioner bidrager til 38 procent af alle offentlige innovationer.
- Vidensinstitutioner spiller oftest en rolle ved at fremme arbejdet undervejs i innovationsprocesserne. I 13 procent af tilfældene er der tale om et egentligt samarbejde, mens vidensinstitutioner er med til at igangsætte 7 procent af innovationerne.
- Vidensinstitutioner er efterspurgt i hele den offentlige sektor, både i kommuner, regioner og staten.
- Når vidensinstitutioner bidrager, kommer der oftere højere kvalitet, bedre borgerinddragelse og større medarbejdertilfredshed ud af innovationsarbejdet.
- Innovationer, hvor vidensinstitutioner spiller en rolle, fører lidt sjældnere til højere effektivitet.
- Jo flere højtuddannede ansatte, jo større er sandsynligheden for, at en offentlig arbejdsplads er innovativ.
- Når en offentlig arbejdsplads innoverer i samarbejde med vidensinstitutioner, deltager der i 86 procent af tilfældene også andre aktører i innovationssamarbejdet. Det er typisk andre offentlige arbejdspladser, men også borgere, virksomheder og frivillige foreninger deltager jævnlige.





DET SIGER

EKSPERTEN

Jacob Torfing er professor ved Institut for Samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi på RUC. Han forsker i offentlig ledelse, netværk og samarbejdsdrevet innovation og er forfatter og medforfatter til en lang række forskningsartikler og bøger om emnerne. Senest har han skrevet og fået udgivet bogen 'Collaborative Innovation in the Public Sector'.

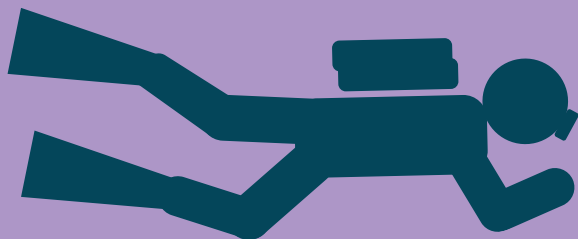


Læs Jacobs gode råd

Led målrettet efter hinanden – og skab et godt match

Krydspresset mellem borgernes stigende forventninger og de knappe offentlige ressourcer, ønsket om at gå nye veje i løsningen af komplekse samfundsproblemer og bestræbelsen på at indfri de høje faglige og politiske ambitioner har i de sidste årtier sat innovation på dagsordenen i den offentlige sektor. Her spiller offentlige vidensinstitutioner en afgørende rolle. Det er derfor positivt, at 38 procent af de offentlige innovationer sker i samspil med sådanne vidensinstitutioner.

Forskere ved landets universiteter og højere læreanstalter arbejder konstant med at skabe og erhverve sig ny viden om vigtige problemer og løsninger, og de kan derfor være med til at fremme offentlig innovation. Forskere er nysgerrige, kritiske og problemorienterede og bidrager ofte til at sætte nye problemer på dagsordenen, som kalder på innovative løsninger. Forskere skaber desuden selv ny viden om mulige løsninger på centrale samfundsproblemer gennem en kombination af teoretiske studier, empiriske studier og evaluering af praktiske eksperimenter. De deltager også i højt specialiserede globale vidensnetværk, som giver dem adgang til den nyeste viden inden for deres felt, som de så kan bringe i spil i en dansk kontekst. Samtidig søger forskningen at skabe evidens for, at nye løsninger rent faktisk virker i praksis. Det betyder, at den nye og banebrydende viden, som forskningen bidrager med, har en høj grad af troværdighed. Som partner i et innovationssamarbejde kan vidensinstitutioner både bidrage med ny viden og hjælpe med at teste nye løsninger, der skabes i samarbejde med andre. Vidensinstitutionerne har nemlig et helt arsenal af metoder til systematisk at afprøve nye løsninger, komme med forslag til tilretninger og teste resultatet.





Hvad får man ud af samarbejdet?

Mine egne erfaringer som forsker med at samarbejde med offentlige organisationer om innovation er, at forskningen ud over det konkrete idéskabende vidensbidrag i høj grad bidrager til:

1. at innovationsambitionen forøges;
2. at processen holdes i sporet;
3. at der kommer et vedvarende fokus på læring;
4. at der kastes nyt lys over erfaringerne fra praksis;
5. at resultaterne af innovationen evalueres systematisk med henblik på mulig opskalering og diffusion; og
6. at der skabes øget opmærksomhed om resultater og effekter i offentligheden.

For forskerne selv er der den værdi, at der skabes adgang til empirisk datamateriale og kontakter med henblik på fremtidigt samarbejde.



Hvad skal man være opmærksom på?

Der er to store hurdler for at skabe et godt samarbejde mellem vidensinstitutioner og offentlige organisationer. Den ene er, at forskerne nogle gange mangler empati og indlevelse i de konkrete problemer, der skal løses, og i betingelserne for at gøre det. Der er en risiko for, at forskerne forbliver i den teoretiske verden og tror, de har forstået problemernes karakter uden rigtigt at have levet sig ind i dem.

Det gør det svært at etablere et godt og frugtbart innovationssamarbejde. Den anden hurdle er, at praktikerne nogle gange er låst fast i deres egen problemopfattelse og idé til løsning og derfor ikke er åbne og modtagelige over for det input, forskerne kommer med. De ser forskerne som en eksotisk indpakning af deres innovative løsningsstrategi og får ikke udnyttet de muligheder, der er for at gentænke løsningen i et helt nyt lys.

FEM

GODE

RÅD

1

Led målrettet efter hinanden og skab et godt match! Der skal gøres en aktiv indsats for at finde hinanden, og det er vigtigt, at der er nogenlunde overensstemmelse mellem interesser og ambitioner samt komplementære ressourcer, vidensformer og idéer.

2

Brug tid helt fra starten på at afklare den gensidige afhængighed mellem samarbejdspartnerne og klarlægge de roller, som parterne hver især tænkes at skulle spille undervejs i processen! For forskerne er det i denne forbindelse vigtigt at sikre forskningsindsatsens integritet og muligheden for at publicere på de data, der genereres. For praktikerne er det vigtigt at vide præcist, hvad forskerne kan og vil bidrage med.

3

Lyt aktivt til hinanden, og stil en masse spørgsmål, så parterne bliver klogere på hinandens intentioner, opfattelser, sprogbrug og idéer! Man taler let forbi hinanden og gør sig forkerte forestillinger om, hvad de andre tænker og ønsker.

4

Vær åben og forpligtet på at skabe gensidig læring! Læring er svær, fordi den rokker ved vante forestillinger, men den er uomtvistelig for at skabe innovation. Derfor skal alle parter være indstillet på at være nysgerrige, lærevillige og eksperimenterende.

5

Sidst men måske vigtigst: Husk at dele æren for skabelse af en succesfuld innovation! Samskabelse af nye og bedre offentlige løsninger er svært, og mange ting kan gå galt, men når det lykkes, skal alle have del i æren, så man kan arbejde sammen igen en anden gang.

Vil du vide mere?

Jacob Torfing,
professor, Institut for Samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi, RUC.
☎ 22 82 92 38, ✉ jtor@ruc.dk



5.7 Samarbejde med fonde



Samarbejde med fonde

Fondes aftryk på det danske velfærdssamfund er under forandring. Det skyldes en kombination af flere forhold. For det første har fondene stigende formuer og dermed flere midler at uddele. For det andet er den offentlige sektor under et økonomisk krydspres mellem en begrænset økonomi og stigende behov og forventninger. For det tredje er det en klar trend, at fonde forlader rollen som passive uddelere af midler for i stedet at blive aktive medskabere af felter og problemdefinitioner. Trenden kaldes katalytisk filantropi.

Det nye fokus fører også til en professionalisering af fondenes sekretariater, der nu arbejder mere strategisk ud fra langsigtede mål og interesserer sig mere aktivt for projekters fremdrift og effekter. Det stiller nye krav til de offentlige samarbejdspartnere. Fonde bevæger sig fra diskret velgørenhed til målrettede, prioriterede og synlige indsatser, der skal bidrage til at løse nogle af de store samfundsudfordringer (Boesen, 2018).

Det indebærer tilsammen nye muligheder for den offentlige innovation, men også nogle opmærksomhedspunkter. Et kritikpunkt kan være, at stigende bevillinger fra mere aktive fonde kan ændre politiske prioriteringer, dvs. udfordre det repræsentative demokratis beslutningsprocesser. En anden torn på rosen kan være, at fonde typisk alene støtter udviklingsfasen. Ved overgangen til driftsfasen, som er en sårbar fase i enhver innovationsproces, skal den offentlige arbejdsplads' egne ressourcer derfor række alene. Ellers kan værdiskabelsen tabes på gulvet.

Vi kan se, at fonde både har villighed til at stille risikovillig kapital til rådighed og et klart ønske om at bidrage til projekter, der har god sandsynlighed for at lykkes. For at øge succeschancerne skærper nogle fonde deres fokus på samarbejde mellem flere aktører ud fra en antagelse om, at de mange aktører styrker en innovations robusthed og mulighed for effekt, skalering eller spredning.

Alt i alt giver det en ny opmærksomhed på fondes betydning for udviklingen af velfærdssamfundet, og derfor har vi i denne anden udgave af Innovationsbarometeret som noget nyt også indsamlet data om fondes rolle i den offentlige innovation.

Fondes bevillinger til innovation

De godt 4.100 filantropiske fonde bidrager med omkring 17 mia. kr. om året til forskellige dele af det danske samfund. Tilsammen uddeler danske fonde omkring 74.000 bevillinger à en gennemsnitlig størrelse på 230.000 kr. Fondenes bevillinger uddeles især til områderne videnskab, kultur og det sociale område. (Danmarks Statistik, 2016a). Den Danske Fondsanalyse 2017 viser, at fondenes formuer og udlodninger er stigende og har nået et historisk højt niveau (Kraft & Partners, 2017). Vurderingen er, at fonde aldrig før har været så synlige og haft så stor effekt på det danske samfund (Kraft, 2017). Det øger sandsynligheden for, at fonde også i de kommende år vil spille en større rolle for innovationen i den offentlige sektor.

En anden afdækning har dog vist, at ud af de 12 største private fondes investeringer i forskning, innovation og videregående uddannelse går blot tre procent af bevillingerne til innovation (Styrelsen for Forskning og Innovation, 2016). Men nogle fonde skiller sig markant ud fra dette mønster: Realdania bruger 41 procent af sine samlede bevillinger til innovationsområdet. Realdanias erfaringer er derfor særligt interessante i en innovationssammenhæng. Fonden støtter opgaver, som det offentlige eller markedet ikke kan løse selv. Arbejdsformen er desuden at stimulere til partnerskaber blandt forskellige aktører, herunder aktivt at foreslå flere deltagere, end ansøgerne måske selv havde tænkt. Begge dele øger omfanget af samarbejdsdrevne innovationer. Realdanias direktør giver flere perspektiver og gode råd til sidst i dette kapitel.

Hvor de store fonde beløbsmæssigt tegner sig for de største donationer, er det kortlagt, at de mindre og mellemstore fonde antalsmæssigt står for 85 procent af alle donationer (Thomsen, 2017). Så selv om det måske især er de større fondes strategiske omlægninger af arbejdsformen, der er synlige, er det for de offentlige arbejdspladser også relevant at huske de mindre fonde, når der søges finansiering af offentlig innovation. Vi ved dog mindre om de mindre og mellemstore fondes prioriteringer og uddelingsprincipper.

Katalytisk filantropi

Katalytisk filantropi¹⁶ er et relativt nyt begreb i Danmark, mens de tidligere erfaringer med at arbejde katalytisk primært stammer fra USA. Kernen i katalytisk filantropi er, at fonde indgår i samarbejder med andre aktører for at skabe løsninger og effekt gennem et målrettet, afgrænset og risikovilligt filantropisk bidrag til markedet, så den katalytiske effekt kan blive større og mere langsigtet. Fonde indgår derfor i projekters startfase og bidrager til at katalysere processer og samarbejder. Det betyder, at den katalytiske fond er afhængig af andre aktører – offentlige, private, frivillige foreninger,

16 Tak til Mikkel Nedergaard, senior projektleder, Bikubenfonden, for værdifulde kommentarer til dette kapitel.

andre fonde m.fl. Fondens rolle bliver således at styrke og støtte de aktører, der allerede er involveret og engageret i samme samfundsdagsorden og skabe grobund for, at der etableres et langsigtet og bredt samarbejde på tværs af aktører og sektorer, så "projektet" får en lang og frugtbar levetid (Mandag Morgen, 2013).

Netop villigheden til at løbe risici, at eksperimentere og at have fokus på at inddrage en mangfoldighed af partnere gør katalytisk filantropi særligt relevant i innovations-sammenhæng. Den katalytiske fond kan tillade sig at løbe risici og eksperimentere på områder, hvor andre aktører ikke kan i samme grad, f.eks. af lovgivningsmæssige eller økonomiske grunde. Det viser to eksempler fra Bikubenfonden og Veluxfonden.

Bikubenfonden har valgt den samfundsmæssige udfordring "Unge på kanten" som sit fokus og inviterer med det afsæt til "nye samarbejder på tværs af sektorer med målet om at styrke udsatte unges livsmestring, så de lykkes med job og uddannelse" (Bikubenfonden, 2018). Ændringen fra klassisk til katalytisk filantropi er eksplicit. Bikubenfonden har kommunikeret invitationen aktivt og bredt i flere medier (Mandag Morgen, 2018; Egede & Kaare-Andersen, 2018) med en tydelighed om, at midlerne ikke gives til enkeltstående projektidéer. Ambitionen er i stedet at støtte nye typer samarbejder på tværs af forskellige aktører og sektorer om udviklingen af stærke koncepter, der styrker udsatte unges livsmestring (Bikubenfonden, 2018). Bikubenfonden deltager også selv aktivt, bl.a. ved sammen med en række partnere at finde boliger til hjemløse unge.

Senest har Bikubenfonden indført en ny ansøgningsproces, som forløber i tre faser over 10 måneder. Det skaber tid og rum til, at forskellige parter kan finde sammen om problemdefinitioner, før de senere sammen eksperimenterer med at udvikle de nye løsninger. I den første ansøgningsrunde skal problemet beskrives og konceptet skitseres. Dernæst udvælges en håndfuld ansøgere, der får fem måneder til at konkretisere samarbejde og koncept, inden to til tre "finalister" får bevillingen og kan gå i gang med opstart af selve innovationsprojekterne. Processen skærper dermed kravene til samarbejde mellem partnerne bag en ansøgning betydeligt.

Fremmer andre idéer og muligheder

Veluxfonden har valgt langtidslidige i alderen 30-55 år som sin samfundsmæssige problemstilling. Fonden har stillet seks millioner kroner i risikovillig kapital til rådighed for et eksperiment i Aarhus Kommune¹⁷. I projektet deltager kommunens jobcenter, Socialfagligt Udviklingscenter (en almennyttig forening) samt Aarhus Universitet, der har ansvaret for måling af projektets effekt og progression. 97 borgere har deltaget i projektet og fået mulighed for at bruge op til 50.000 kr. på en måde, som gav mening for dem selv i forhold til at komme i job (Socialt Udviklingscenter, 2015). Tanken er,

17 Tak til Anne Marie Frederiksen, specialkonsulent, Aarhus kommune, for at dele sin indsigt i projektet.

at det fremmer andre idéer og muligheder, end hvad kommunen selv foreslår. Antagelsen er også, at borgerens øgede ejerskab og selvledelse er en del af bevægelsen tilbage til arbejdsmarkedet. Skaleringspotentialet ses desuden klart i projektets overordnede formål: "at afprøve og dokumentere modeller for vidtrækkende borgerstyring og selvbudgettering i beskæftigelsesindsatser med henblik på implementering af en dokumenteret, effektiv og rentabel model for selvbudgettering, der meningsfuldt bringer langtidsledige i beskæftigelse og minimerer sociale og personlige konsekvenser af ledigheden" (Social+, 2018).

Mens de kvantitative evalueringer af projektet først fremlægges i hhv. sommeren 2019 og sommeren 2020 (Socialt Udviklingscenter, 2015), viser en foreløbig opgørelse i foråret 2018, at 14 ud af 27 borgere er kommet ud af kontanthjælpssystemet, og at det er lykkedes for 9 ud af 14 at blive selvstændige iværksættere (Aarhus Kommune, 2018). I alt har 31 procent af de deltagende borgere forladt kontanthjælpssystemet, og der ses indikationer for, at beskæftigelsen er opadgående. Samarbejdet med Veluxfonden har muliggjort finansiering også til de borgerforslag, der ikke er hjemmel til at finansiere i henhold til social- og beskæftigelseslovgivningen, f.eks. kørekort, forsørgelse i form af opstartshonorar ved etablering af selvstændig virksomhed, og hjælpemidler/arbejdsredskaber f.eks. i form af tilskud til undervisningsmateriale, cykel mv. (Socialt Udviklingscenter, 2015). Gennem samarbejdet er der skabt dokumentation for, hvem, hvornår og hvordan de personlige, borgerstyrede budgetter gør en forskel for at understøtte bevægelsen fra langtidsledighed til beskæftigelse. Erfaringerne kan nu bredes ud til andre kommuner med samme målgruppe.

Eksperimentet har medvirket til, at der for offentlige midler nu er igangsat yderligere forsøg med personlige, borgerstyrede budgetter i Halsnæs, Århus, Lejre og Kolding kommuner. Denne gang er målgruppen socialt udsatte borgere, og formålet er at understøtte borgernes vej til større grad af selvbestemmelse, rehabilitering og øget livskvalitet (Børne- og Socialministeriet, 2016). Der er sket en lovændring, der gør forsøgene mulige (Børne- og Socialministeriet, 2017a). Lovændringen og de rent offentlige forsøg kan ses som en følge af, at Veluxfonden med risikovillige midler har bidraget til en første dokumentation af, hvordan tilgangen virker i Danmark.

Et eksempel på, at fondssamarbejde har hjulpet hjemløse unge med at finde et sted at bo, kan du se på næste side.

CASE

Fonde og kommuner finder nye hjem til hjemløse unge



I et partnerskab mellem kommuner og fonde bliver mellem 10 og 20 procent af boligerne på fondenes private kollegier reserveret til hjemløse unge. Omkring 20 unge har indtil videre fået et sted at bo via ordningen, som i det første år forventes at give en samfundsøkonomisk nettogevinst på 106.000 kr. pr. borger i form af sparede udgifter til bl.a. herberger og indsatser til psykiatri og sundhed.

FØR

Antallet af unge hjemløse i Danmark stiger i disse år markant – i 2017 manglede mere end 2.000 unge mellem 18 og 29 år et sted at bo. Der mangler boliger i kommunerne til de mange hjemløse, og problemet bliver ikke mindre. Derfor er der brug for nye løsninger.

NU

Danske fonde råder tilsammen over 4.030 kollegieboliger landet over. For at komme ungdomshjemløsheden til livs har foreløbig to fonde valgt at reservere mellem 10 og 20 procent af boligerne på deres kollegier til udsatte unge, der mangler et sted at bo. Modellen er en del af Hjem til Alle-alliancen, som består af 12 medlemsorganisationer, der alle arbejder på at afskaffe hjemløsheden blandt unge i Danmark – og det er første gang, de private kollegier kommer i spil. For at komme i betragtning skal de unge være studerende eller have planer om at blive det, og kommunen forpligter sig til at yde intensiv bostøtte både før, under og efter indflytningen på kollegiet. Kommunerne har ikke anvisningsret til kollegierne, men kan i den nye ordning henvise unge, de mener passer ind. Kollegiernes ejendomsinspektører sørger for at få de hjemløse unge godt inkluderet i både boligen og fællesskabet, og alle parter mødes regelmæssigt for at løse eventuelle udfordringer. Foreløbig har Bikubenfonden reserveret 18 pladser på sine kollegier i Odense og København, og Lauritzen Fonden stiller to boliger til rådighed på sit kollegie i Herlev. En lignende model er implementeret i Aarhus i et samarbejde mellem Aarhus Kommunes forsorgshjem til hjemløse unge og Østjysk Bolig. Omkring 20 unge har indtil videre fået et nyt sted at bo gennem ordningen, og der vil kunne skabes mellem 400 og 800 nye hjem, hvis alle private kollegier tilslutter sig modellen. En analyse viser, at en bolig kombineret med ni måneders bostøtte i det første år efter indsatsen giver en samfundsøkonomisk nettogevinst på 106.000 kr. pr. borger i form af sparede udgifter til bl.a. herberger, kriminalitetsbekæmpelse, indsatser i forhold til sundhed og psykiatri og andre kommunale indsatser.



Vil du genbruge? Så kontakt:

Sine Egede, chef for socialområdet, Bikubenfonden,
☎ 33 77 93 86, ✉ se@bikubenfonden.dk

Inge Grønvold, direktør, Lauritzen Fonden,
☎ 30 51 51 75, ✉ ig@lauritzenfonden.dk

Ida Nissen, projektleder i Ungeindsatsen, Københavns Kommune,
☎ 30 60 37 33, ✉ WG75@sof.kk.dk

Jeanette Brigsted-Ruhe, afdelingsleder i Ungerådgivningen,
Odense Kommune, ☎ 24 23 26 05, ✉ jrc@odense.dk

Lotte Pavic, faglig leder i Ungerådgivningen, Herlev Kommune,
☎ 44 52 60 70, ✉ lotte.pavic@herlev.dk

Anne Bergvith Sørensen, chefkonsulent, Hjem til Alle alliancen,
☎ 25 13 60 83, ✉ anne@hjemtilalle.dk



Fonde fremmer offentlig innovation

Fonde¹⁸ spiller en rolle i 9 procent af de offentlige innovationer. Det fremgår af figur 5.28, at fonde oftest fremmer (8 procent) offentlig innovation og sjældnere indgår som samarbejdspartner (3 procent) eller igangsætter (2 procent). De overordnede tal afspejler dermed ikke umiddelbart den katalytiske tilgang, hvor fonden snarere er igangsættende og samarbejdende. Men da ingen har indsamlet data som disse før, ved vi strengt taget ikke, om fonde tidligere måske endnu sjældnere var igangsættende samarbejdspartnere. Den katalytiske tilgang er som nævnt også en relativt ny arbejdsform, som langt fra alle fonde har taget til sig.

FIGUR 5.28

Fonde spiller en rolle i 9 procent af de offentlige innovationer



9%

af de offentlige innovationer sker i samspil med **fonde**. Konkret ved at fonde ...



Igangsætter



Fremmer



Samarbejder

Procentandele af offentlige innovationer, der er blevet fremmet eller igangsat af eller er blevet til i samarbejde med fonde. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation i perioden 2015-2016. Antal observationer = 1.942.

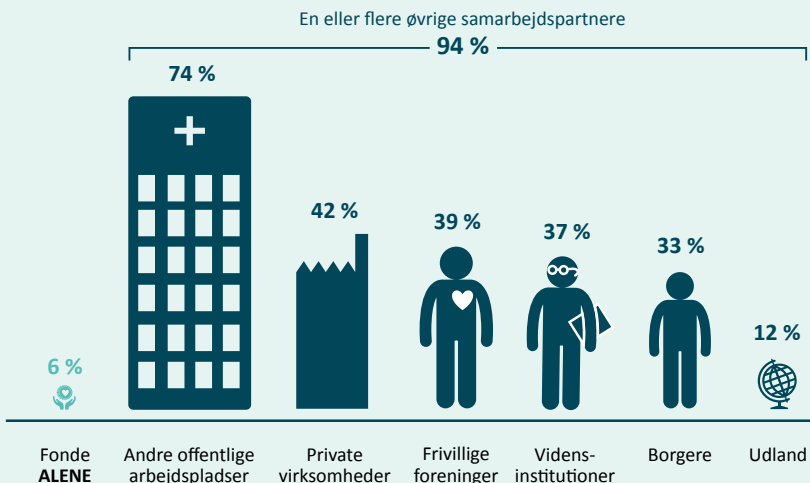
18 Der kan i princippet skelnes mellem filantropiske foreninger og fonde. For at forenkle spørgeskemaet er der i Innovationsbarometeret alene spurgt ind til fonde. Respondenternes svar antages her også at indbefatte filantropiske foreninger.

Fonde samarbejder om offentlig innovation med flere aktører

Når vi derimod dykker ned i de 3 procent af alle offentlige innovationer, hvor fonde indgår i et egentligt samarbejde, viser det sig, at samarbejdet næsten altid omfatter flere aktører. Figur 5.29 fortæller alene om de innovationer, hvor en offentlig arbejdsplads samarbejder med en fond. I blot 6 procent af disse innovationer er fonden den eneste samarbejdspartner.

FIGUR 5.29

Ofte flere andre partnere når en offentlig arbejdsplads og fonde samarbejder om innovation



Procentandele af de offentlige innovationer, der er blevet til i samarbejde med fonde, enten alene eller i kombination med øvrige aktører. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation i perioden 2015-2016. Antal observationer = 87.

Ved tre ud af fire af de innovationer, som en offentlig arbejdsplads har udført i samarbejde med fonde, deltager også andre offentlige arbejdspladser i samarbejdet. Private virksomheder og frivillige foreninger deltager hver især i fire ud af ti tilfælde, mens vidensinstitutioner og borgere hver især deltager i hvert tredje fondssamarbejde. Fonde er dermed den aktør overhovedet, der oftest indgår i offentlig innova-

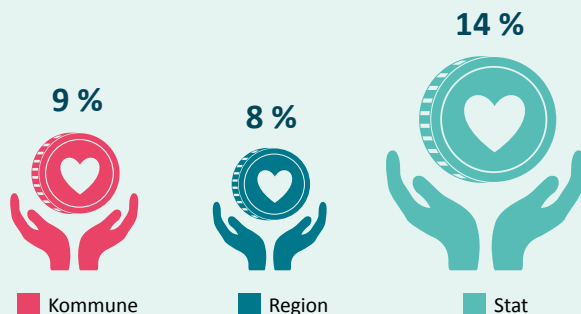
tionssamarbejde med flere aktører. Det flugter med kernen i katalytisk filantropi: at sætte mange aktørers bidrag i spil for at opnå en større og mere langvarig effekt.

Fonde spiller lidt oftere en rolle i statslige innovationer

Fonde spiller lidt oftere en rolle i statslige innovationer end i kommunale og regionale. I staten har fonde været med til at igangsætte, fremme og/eller samarbejde om 14 procent af innovationerne. Mens fonde samlet set har spillet en rolle i 9 procent af de kommunale innovationer og 8 procent af de regionale.

FIGUR 5.30

Fonde spiller relativt oftere en rolle i statslige innovationer



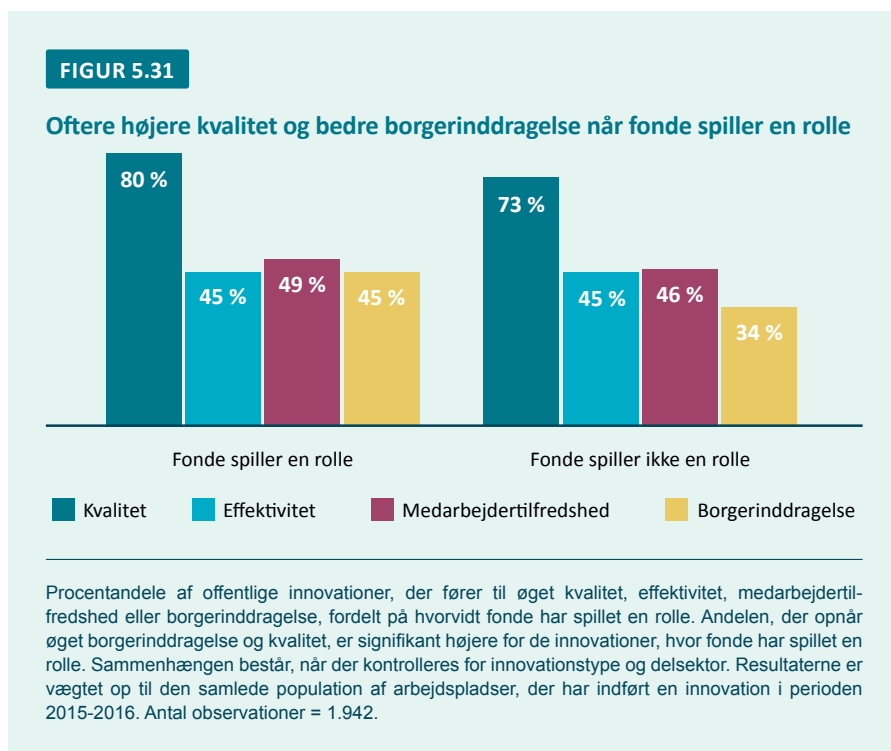
Procentandele af offentlige innovationer, der er blevet fremmet eller igangsat af eller er blevet til i samarbejde med fonde fordelt på sektor. Fonde spiller i signifikant grad oftere en rolle i innovationer i staten sammenlignet med kommuner. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation i perioden 2015-2016. Antal observationer = 1.942.

Mønstret i figur 5.30 er umiddelbart lidt bemærkelsesværdigt, da kommunerne over en bred kam i de senere år har professionaliseret fonsarbejdet og ansat egentlige fundraisere, der arbejder strategisk med at indhente fondsmidler, både i innovationsarbejdet og i øvrige sammenhænge (KL, 2018b). Men her skal det huskes, at fire ud af fem offentlige arbejdspladser er kommunale. Derfor står kommunerne i praksis for langt størstedelen af det samlede antal konkrete offentlige innovationssamarbejder med fonde.

Oftere højere kvalitet og bedre borgerinddragelse når fonde spiller en rolle

Når fonde er med til at igangsætte, fremme eller samarbejde om offentlig innovation, er resultaterne oftere højere kvalitet og bedre borgerinddragelse i den forstand, at borgerne har fået større indflydelse på eller indsigt i den offentlige opgaveløsning. Vi kan ikke sige, om der er en årsagssammenhæng. En positiv tolkning kan være, at fonde ganske enkelt har borgerinddragelse som et krav til samarbejdet, eller at den type innovationer, som fonde spiller en rolle i, oftere er borgerrettede (end f.eks. de mange organisatoriske innovationer i den offentlige sektor). Det var bl.a. tilfældet i casen, hvor kommuner og fonde finder nye hjem til hjemløse unge.

Se sammenhængen i figur 5.31 herunder:



Forskellige elementer i samarbejdet med fonde (og de hyppige øvrige samarbejds partnere jf. figur 5.29) om innovation kan øge chancen for at skabe højere kvalitet. Forskning har vist, at diversitet blandt deltagerne øger chancen for, at innovationsprocesser lykkes (Justesen, 2007). Derudover vil fondes fokus på projektstyring og effektmåling kunne have en positiv virkning. For fonde er selve formålet med bevillingen nok også hyppigst højere kvalitet, dvs. bedre løsning af den offentlige sektors opgaver, såsom at beskæftigelsesindsatsen bedre hjælper langtidsledige borgere tilbage i job. Fonde er i sjældnere grad eksplicite om, at de med deres bevilling vil spare den offentlige sektor penge. Derfor er det ikke overraskende, at fondssamarbejder oftere øger kvaliteten, men ikke har betydning for effektiviteten.

Endelig kan man forestille sig, at fondsfinansierede projekter måske i gennemsnit er større og sjældnere hæmmes af økonomisk pres set i forhold til øvrige offentlige innovationer generelt. På modtagersiden oplever Rikke Baker, beskæftigelseschef i Settlementet, at netop samarbejdet med Den A.P. Møllerske Støttefond og VIVE har bidraget til øget kvalitet i indsatserne:

Erfaringen siger...

Samarbejde giver bedre kvalitet

” Samarbejdet med Den A.P. Møllerske Støttefond betyder, at vi har fået mulighed for sammen med Københavns Kommune at sætte en dagsorden på beskæftigelsesområdet. Med investeringen fra Støttefonden udvikler vi beskæftigelsesindsatsen for udsatte borgere og løfter blikket fra den daglige drift. Vi implementerer og afprøver ideer, som er vigtige for at hæve kvaliteten i indsatserne – og med VIVE knytter vi forskning på indsatsen, så vi har evidens for, hvad der virker. Alt dette er kun muligt ved en betydelig investering fra Støttefondens side. Endelig betyder det tætte samarbejde med Støttefonden og de krav, det stiller til os, at vi dygtiggør os som organisation.”



Rikke Baker

Beskæftigelseschef, Settlementet. Settlementet driver bl.a. et projekt med intensive og helhedsorienterede beskæftigelsesforløb for kontanthjælpsmodtagere i Københavns Kommune. Projektet løber over en femårig periode og skal hjælpe de 360 medvirkende udsatte borgere til at komme i ordinært job eller fleksjob.

☎ 33 27 96 11, ✉ rikkebaker@settlementet.dk

Få faglig sparring og netværk om fondssamarbejde

Kommunernes Fundraisingnetværk er et forum for dialog, vidensdeling og inspiration for kommunale medarbejdere, der til daglig arbejder med fundraising via EU, nationale eller private fonde. Netværket er faciliteret af KL, der samtidig har formuleret tre gode råd til samarbejde med fonde.

Når en offentlig myndighed skal samarbejde med en fond, er det ifølge KL vigtigt at huske på følgende:

1. At kontakt med fondene tidligt i idéfasen er attraktivt for kommunerne, hvis fonden kan give konkret sparring på idéudviklingen og indgå som videnspartner i projektudviklingen.
2. At kommunernes afsæt for samarbejde er og skal være lokalt – projekter, som har krav om mange forskellige partnere eller for høje krav om forskningsunderstøttede analyser i projektet, kan være vanskelige for kommunerne at målrette til egne lokale målsætninger.
3. Såvel projekternes partnere som fondene skal blive bedre til i fællesskab at sikre reel værdiskabelse af de udviklingsprojekter, der søsættes – også på langt sigt.

Kommunernes Fundraisingnetværk mødes tre gange årligt. Læs mere om netværket via QR-koden.



MELLOM BAKKAR & BERG

Fonde

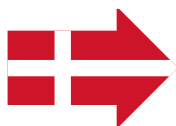
Danmark har mange erhvervsdrivende fonde, og de fleste store danske virksomheder er delvist fondsejede. Der findes i alt 4.100 filantropiske danske fonde, som tilsammen uddeler 17 mia. kr. årligt. Det er medvirkende til, at fonde spiller en rolle i hver 11. innovation i danske kommuner, oftest ved at fremme innovationer.

Norge har en anderledes virksomhedssammensætning, hvorfor landet ikke har samme tradition for fonde. Derfor er der i det norske Innovationsbarometer slet ikke spurgt om private fonde. Det er årsagen til, at figuren alene viser de danske data. De manglende tal til trods er sammenligningen der dog alligevel – i form af en påmindelse om, at danske fonde kan give de danske kommuner en komparativ fordel.



9%

af de offentlige innovationer sker i samspil med **fonde**.
Konkret ved at fonde ...



1 %

Igangsætter



7 %

Fremmer



3 %

Samarbejder

VÆSENTLIGE

INDSIGTER

- Danske fonde uddeler 17 mia. kr. årligt. Kun en lille andel gives til offentlig innovation, men da fondenes samlede uddelinger er stigende, kan fonde få en større rolle i offentlig innovation i fremtiden.
- Katalytisk filantropi har gjort sit indtog i Danmark. Derved bevæger fonde sig bort fra passive uddelinger over til aktive samarbejder med mange parter om innovative løsninger på udvalgte samfundsudfordringer.
- Samlet set spiller fonde en rolle i 9 procent af de offentlige innovationer. Det kan enten være ved at være med til at igangsætte innovationen (2 procent), at fremme processen undervejs (8 procent) og/eller at indgå i et egentligt samarbejde (3 procent) med den offentlige arbejdsplads.
- Når fonde spiller en rolle i offentlig innovation, er resultatet oftere højere kvalitet og bedre borgerinddragelse. Vi kan dog ikke sige, om der er en årsags-sammenhæng.
- I de 3 procent af alle innovationer, hvor fonde indgår i et egentlig samarbejde, deltager der i 94 procent af tilfældene også andre aktører. De mange samarbejdspartnere kan antages at øge innovationernes robusthed og fremme mulighederne for effekt, skalering og spredning.
- Statslige arbejdspladser har relativt hyppigere fondssamarbejde om innovationerne. Antalsmæssigt står kommunerne for langt de fleste offentlige innovationer udført sammen med fonde.



INNOVATIONSBAROMETERET



DET SIGER

EKSPERTEN

Jesper Nygård er administrerende direktør i Realdania og næstformand i Fondenes Videnscenter. Realdania har det byggede miljø som arbejdsfelt og har gennem årene støttet mere end 3.350 projekter over hele landet. Den filantropiske forening har bl.a. fokus på at indkredse og løse vigtige samfundsudfordringer i samarbejde med andre aktører.



Læs Jespers gode råd

Skab løsninger, der kan kopieres og bruges af andre

Samarbejde – også når det er svært. Videndeling – i bedste open source-stil. Det er to centrale ingredienser i Realdanias måde at arbejde med problemstillinger på. Det samme gælder en række andre filantropiske foreninger og fonde. For Realdania er det ofte et mål, at vores indsats skal række længere og have større effekt end det konkrete enkeltstående projekt. Vores tilgang og løsninger skal kunne kopieres og bruges af andre. Derfor er det afgørende, at vi har de rigtige parter omkring bordet – både når problemerne skal identificeres, og når løsningerne udvikles. Det er nemlig ofte vores partnere, der skal få løsningerne ud at leve alle de relevante steder.

Landets kommuner er helt centrale i rigtig mange indsatser for at forbedre de fysiske rammer for hverdagen i Danmark. Eksempelvis på skoleområdet, hvor vi samarbejder om at forbedre indeklimaet og sammen med en række kommuner har indrettet skolegårde til mere bevægelse. Kommunerne er også afgørende i vores indsats i tre udsatte boligområder. Men det er vigtigt for os, at alle relevante parter er med. Ikke bare kommuner, boligselskaber og beboere – men også en række mere overordnede aktører i samfundet. På den måde sikrer vi, at vores erfaringer, både de gode og de dårlige, bliver delt på alle niveauer. Om det så er med Erhvervsministeriet og Københavns Kommune, med vores partnere i den nye innovationshub BLOXHUB, eller med de brancher, som i praksis udvikler løsninger og skal sende dem ud i Danmark og verden.

Vores erfaring er, at de gode innovative løsninger som oftest bliver skabt i en åben proces og i et samarbejde mellem parter med forskellig indfaldsvinkel. I sidste ende skal løsningerne være så gode, at andre tager dem til sig. Sker det, er tingene lykkedes for os, og vores bidrag til samfundet er blevet større end den enkelte indsats.





Hvad får man ud af samarbejdet?

Når man samarbejder med en filantropisk forening eller en fond får man en partner, der ikke ser på den økonomiske bundlinje, og som kommer med noget kapital, som kan anvendes i et mere innovativt udviklingsøjemed, end offentlige og private penge typisk kan. Til gengæld har vi fokus på den almennyttige bundlinje og på projekter, der skal udvikle, forandre og skabe nye løsninger.

Ud over økonomi bidrager vi i høj grad også med vores viden og erfaringer fra de mere end 3.000 projekter, vi har været involveret i inden for det byggede miljø. Vi har holdninger til bl.a. arkitektur, byudvikling og processer. Og vi er aktive faglige deltagere i rigtig mange af de indsatser, vi bidrager til. Sådan agerer en række fonde også i dag, og det er vigtigt at vide, inden man indgår et samarbejde.



Hvad skal man være opmærksom på?

Hvis Realdania skal bidrage, skal der være en klar opgave for en filantropisk partner. Det skal være en opgave, som det offentlige eller markedet ikke kan løse selv. Og vi bidrager kun i en kortere periode med udvikling eller igangsætning, hvorefter kommune, stat, erhvervsliv eller andre skal fortsætte opgaven uden os.

Bæredygtighed er centralt for Realdania. Også i den efterfølgende drift. Derfor er det afgørende, at projektet efterfølgende har en sund økonomi, og at ansøger prioriterer ressourcer til den videre udvikling og evt. skalering. Vi vil gerne have alle relevante parter involveret, fordi det både giver en bedre afdækning af problemerne og mere langtidsholdbare løsninger. Det kan betyde, at vi foreslår nye og flere samarbejdspartnere, og det kan betyde længere processer. Til gengæld tror vi på, at løsningerne bliver bedre.

FEM

GODE

RÅD

- 1** Overvej, om en filantropisk forening eller fond nu også er den rigtige – eller den eneste – relevante samarbejdspartner. Flere aktører om bordet giver ofte bedre løsninger.
- 2** Tag kontakt tidligt – allerede i idéfasen. Få afklaret, om der er noget at samarbejde om. Hvis der er, kan vi ofte lave forarbejdet og udvikle indsatsen sammen.
- 3** Kend og respekter vilkår og rammebetingelser hos dine samarbejdspartnere. Der er stor forskel på at være en kommune, en privat virksomhed og en filantropisk forening.
- 4** Vær klar til at dele både løsninger og processer med omverdenen i bedste open source-stil. Sådan arbejder mange filantropiske aktører nemlig i dag.
- 5** Vær som offentlig instans skarp på dine egne prioriteringer og mål. Det må ikke være muligheden for et filantropisk bidrag, der kommer til at styre retningen.



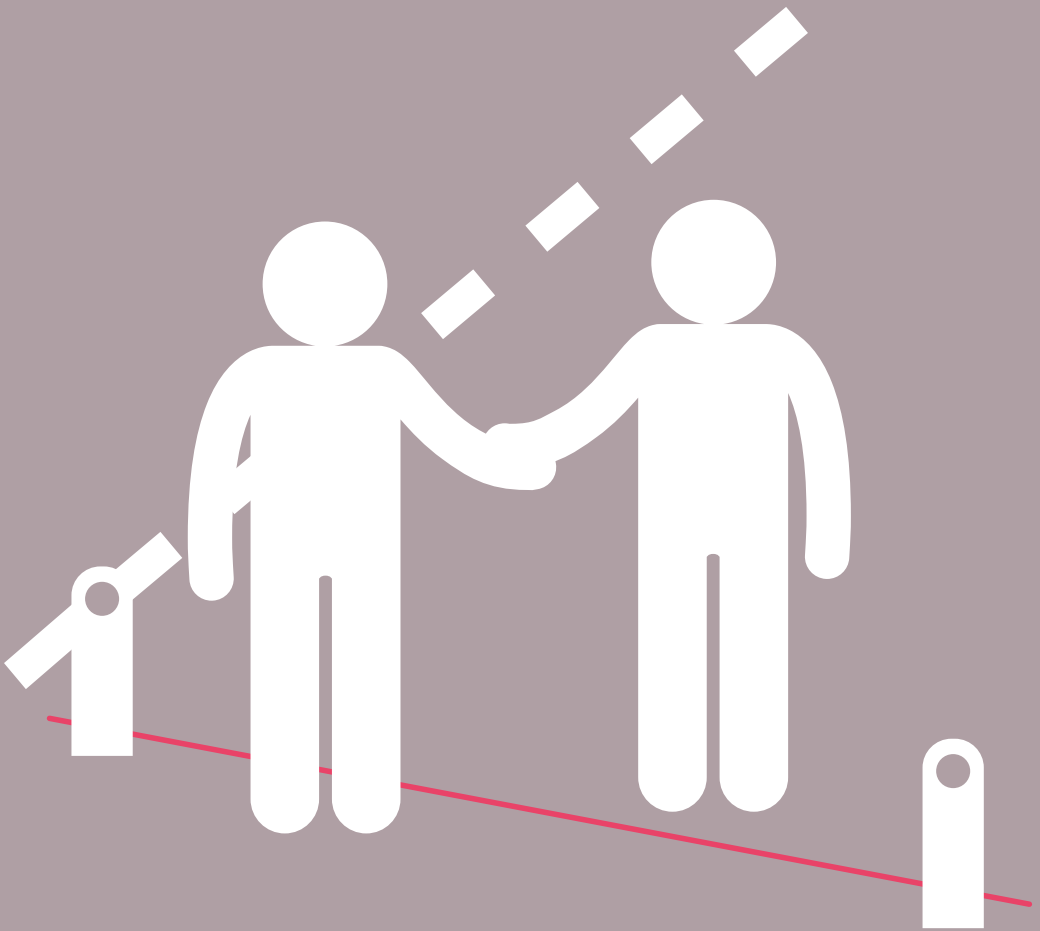
Vil du vide mere?

Jesper Nygård, adm. direktør, Realdania
☎ 29 69 52 80, ✉ jny@realdania.dk



5.8

Samarbejde med udlandet



Samarbejde med udlandet

Langt hovedparten af de 15.000 danske offentlige arbejdspladser har deres opgaver inden for landets grænser. Vuggestuernes børnepasning foregår i kommunerne, og hospitalernes operationer udføres i regionerne. Løsningen af kerneopgaverne foregår altovervejende inden for geografisk afgrænsede 'forsyningsområder', som arbejdspladserne er forpligtede til at servicere, både lovgivningsmæssigt og ud fra de beslutninger, der træffes af ligeledes geografisk opdelte politiske ledelser i kommunalbestyrelser og regionsråd.

Der findes offentlige arbejdspladser med et klart internationalt rettet opdrag, eksempelvis Forsvaret og udenrigstjenesten, og i departementer og statslige styrelser er det internationale arbejde, ikke mindst i EU-regi, ofte en væsentlig del af opgaveporteføljen. Men i Danmarks stærkt decentraliserede offentlige sektor er ni ud af ti arbejdspladser kommunale eller regionale. Og her er de internationale 'skal-opgaver' få.

Derfor er de mest oplagte samarbejdspartnere for innovative offentlige arbejdspladser ofte andre danske aktører. Det er lettere rent afstandsmæssigt, økonomisk, sprogligt, kulturelt og lovgivningsmæssigt. Desuden vil de udfordringer, der søges innovative svar på, oftest være delt eller i hvert fald kendt af andre danske aktører. De finder det derfor mere relevant og oplagt at takke ja til en invitation til samarbejde end for eksempel en fransk kommune eller en canadisk region. Selve ønsket om at samarbejde kan også opstå med afsæt i, at man er blevet inspireret af en anden aktørs arbejde – og den inspiration kommer man lettere tæt på inden for landets grænser.

Hvorfor så overhovedet beskæftige sig med samarbejder om offentlig innovation med udenlandske aktører? Fordi der ligger et innovationspotentiale i at løfte blikket fra vores egen aneddam og kigge til andre lande. Inspiration fra de andre nordiske lande, herunder nok særligt de skandinaviske, kræver mindre oversættelse til en dansk kontekst end løsninger anvendt i fjerntliggende lande. Både rent sprogligt, men også i måden vi i de nordiske velfærdsstater har organiseret og struktureret os på. Forskellene er der, men de er så tilpas små, at de i sig selv skærper vores opmærksomhed på karakteristika ved innovative løsninger fra Norge og Sverige. Det letter vores forståelse for, hvad det er relevant at sprede til Danmark eller indgå i konkrete samarbejder om. Som vi ser i alle bogens sammenligninger af data for innovationsaktiviteten i danske og norske kommuner, er resultaterne forbløffende ens. Det tyder

stærkt på, at der findes potentialer ved skandinavisk samarbejde, som ikke er uoverstigelige at indfri.

Fællestrækkene ved udfordringerne rækker videre end til Norden. Flere af problemerne søges der også innovative svar på i EU-lande og i øvrige OECD-lande. Det kan være udfordringer præget af demografiske udviklinger, der skaber et pres på finansieringen af landenes offentlige sektorer. Nogle af udfordringerne, eksempelvis klimaforandringer, er i deres natur grænseoverskridende. Derfor kan man ved at kigge længere ud over landets grænser måske møde samarbejdspartnere, der gør tingene på en radikalt anderledes måde. Og det kan inspirere og øge innovationshøjden i det danske innovationsarbejde.

Finansiering af offentlig innovation kan også findes i internationale rammer, der forudsætter samarbejde på tværs af aktører i forskellige lande. Det gælder f.eks. EU-programmer som Interreg (Europa-Kommissionen, 2018) og Horizon 2020 (Europa-Kommissionen, 2014).

Med et ønske om at kaste mere lys over, i hvilket omfang der i praksis finder internationale samarbejder om offentlig innovation sted, har vi som noget nyt valgt også at spørge ind til dette i denne udgave af Innovationsbarometeret.

Erfaringen siger...

Samarbejde med udlandet giver energi

” Samarbejdet med vores nordiske kollegaer lærte os værdien af at skabe en fælles fortælling. Landene er forskellige, så for os var det nyttigt at tænke på Norden som en bæredygtig region med en stærk innovationskultur. Det gav energi tilbage til innovationsprocessen herhjemme. Og godt for det. For den store udfordring i et internationalt innovationssamarbejde er at bringe innovationshøjden og -energien med 'hjem' og få den til at trives side om side med de mange andre gøremål i en offentlig forvaltning”.



Eva Christensen

Projektleder, Områdefornyelsen Nørrebro, Københavns Kommune. Med social innovation som en del af løsningen vandt projektet 'Nørrebrosjælen' i 2016 den nordiske innovationskonkurrence Nordic Built Cities Challenge.

☎ 20 51 04 97, ✉ eu6j@tmf.kk.dk

Udenlandske aktører spiller en rolle i hver 15. offentlige innovation

3 procent af de offentlige innovationer er blevet til i samarbejde med udlandet, mens 5 procent af innovationerne er igangsat på baggrund af inspiration fra udlandet. Samlet set spiller udenlandske aktører en rolle i 7 procent af de offentlige innovationer i Danmark, som figur 5.32 herunder viser:

FIGUR 5.32

Udlandet spiller en rolle i 7 procent af de offentlige innovationer

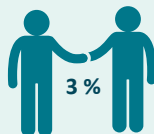


7 %

af de offentlige innovationer sker i samspil med **udlandet**.
Konkret ved, at udlandet ...



Igangsætter



Samarbejder

Procentandele af offentlige innovationer, der er igangsat af eller blevet til i samarbejde med udlandet. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation i perioden 2015-2016. Antal observationer = 1.942.

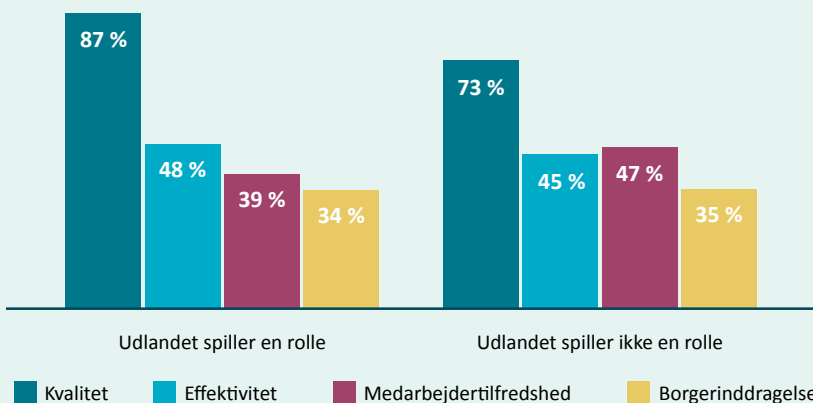
Givet at mange offentlige opgaver som tidligere nævnt har en geografisk afgrænsning i Danmark, er det ikke overraskende, at samspil med udlandet hører til sjældenhederne. Men det rejser spørgsmålet om, hvorvidt flere danske offentlige arbejdspladser vil kunne hæve flyvehøjden i sit innovationsarbejde ved at samarbejde med udenlandske aktører.

Der skabes oftere højere kvalitet, når udenlandske aktører spiller en rolle

Når udenlandske aktører spiller en rolle ved at samarbejde om og/eller inspirere danske offentlige innovationer, er resultatet markant oftere højere kvalitet.

FIGUR 5.33

Oftere højere kvalitet, når udenlandske aktører spiller en rolle for innovationerne



Procentandele af offentlige innovationer, der fører til øget kvalitet, effektivitet, medarbejdertilfredshed eller borgerinddragelse fordelt på, hvorvidt udlandet har spillet en rolle. Andelen, der opnår øget kvalitet, er signifikant højere for de innovationer, hvor udlandet har spillet en rolle. Sammenhængen består, når der kontrolleres for innovationstype og delsektor. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation i perioden 2015-2016. Antal observationer = 1.942.

Vi kan ikke sige, om der er en årsagssammenhæng. Men en tolkning kan findes i forskning og praksisviden om spredning af offentlig innovation (Center for Offentlig Innovation, 2015). Man skal søge længere væk og lede mere ihærdigt for at finde inspiration til innovationsarbejde i andre lande. En hypotese er derfor, at det er de innovationer, der giver høj kvalitet og virkelig har vist deres værdi i eget land, som skinner stærkt nok til, at vi i Danmark får øje på dem. Muligvis er det også de innovatører fra andre lande, som har de største ambitioner om at dele og samarbejde om deres gode innovationer internationalt, det lykkes bedst for at skabe kvalitet. Disse aktører kan derfor måske være mere strukturerede og målrettede i deres sprednings-

arbejde, netop fordi de ønsker, at spredningsdialogen foregår på tværs af grænser og sprog.

Der kan muligvis også ligge en form for bias i udvælgelsen af det, danske arbejdspladser lader sig inspirere af eller samarbejder om internationalt. Hvis man som dansk offentlig innovatør eller beslutningstager antager, at det er mere besværligt at lade sig inspirere af og genbruge innovationer fra udlandet, så er man måske i højere grad tilbøjelig til at vælge udenlandske innovationer og partnere, der allerede i hjemlandet har vist betydelige resultater. Det kræver en større, mere sandsynlig gevinst at opveje et antaget besvær ved at samarbejde på tværs af landegrænser.

Internationale strukturer øger mulighederne for innovationssamarbejde med udlandet

Siden 2012 har OECD sat fokus på offentlig innovation via innovationsenheden OPSI (Observatory for Public Sector Innovation, 2018). Afsættet er netop de komplekse problemer foranlediget af bl.a. demografiske udviklinger og klimænderinger, som både har grænseoverskridende konsekvenser og kalder på nye løsninger. Derfor søger også OECD at støtte op om medlemslandenes offentlige innovationsarbejde. Det sker ved at indsamle og dele cases og gode historier, men også ved at gøre det nemmere at genbruge innovationsværktøjer og at gøre det lettere for offentlige innovatører at finde hinanden på tværs af landene. Læs mere om værktøjerne på side 233.

Møderne i OPSI-regi har bidraget til at styrke det allerede eksisterende skandinaviske samarbejde om offentlig innovation, der nu er udvidet til at omfatte hele Norden. Samarbejdet mellem nationale offentlig-innovations-aktører i de nordiske lande er forankret i Nordic Public Sector Innovation Hub (Sauer, COI, 2017).

Samarbejdet er vokset ud af dialog om konkret offentligt innovationsarbejde i de enkelte lande. Det har givet en stærk fornemmelse af, at alle fem lande med en lille forøgelse af indsatsen kan høste store gevinster ud af et nordisk samarbejde. Arbejdet er uformelt, konkret og fleksibelt. Når der er en fælles interesse i en aktivitet eller et emne, samarbejder de relevante aktører om opgaven. Uanset om aktørerne er nationale, regionale eller lokale, og uanset om alle lande ønsker at deltage i det konkrete samarbejde.

Et eksempel på samarbejdet i Nordic Public Sector Innovation Hub er netop Innovationsbarometeret. Da Danmark havde offentliggjort det første Innovationsbarometer, kunne de andre nordiske lande – med forskellige nationale formål – se værdien af statistikken. Værdien handler bl.a. om at dokumentere status på innovationen i den offentlige sektor og om at skabe et solidt grundlag for politiske beslutninger. De andre nordiske lande er nu i gang med at tilpasse de danske spørgeskemaer og tilgange til deres nationale kontekst. Længst er – som det fremgår af de norske eksempler i

denne bog – nordmændene, der allerede har gennemført undersøgelsen blandt kommuner og fylkeskommuner. Det visuelle udtryk genbruges på tværs af landene, og der udarbejdes analyser, der sammenligner resultater på tværs. Forventningen er, at der ved udgangen af 2018 er gennemført innovationsbarometre i alle nordiske lande.

Et konkret produkt af samarbejdet er også en fællesnordisk 'kogebog' med opskriften på at lave en statistik om offentlig innovation. Kogebogen kan inspirere lande uden for Norden til at lave deres eget innovationsbarometer. Et andet eksempel på arbejdet i hubben er, at de nationale offentlige innovationsaktører i Sverige har igangsat en test af COI's Spredningsguide (COI, 2016) på svensk offentlig innovation.

Udenlandske aktører spiller oftere en rolle i regionale og statslige innovationer

Set i forhold til kommunale arbejdspladser finder regionale og statslige arbejdspladser væsentligt oftere inspiration hos eller samarbejder med udenlandske aktører. Det viser Innovationsbarometeret. Et eksempel på netop det kan du finde på næste side. Her kan du læse om Vejdirektoratet, der har samarbejdet med amerikanske vejmyndigheder om at udvikle og tilpasse en helt ny type tilslutningsanlæg på en motorvejsstrækning syd for Odense, der gør det hurtigere og mere sikkert at komme frem.

CASE

Dynamiske rudieranlæg skaber bedre plads på vejene



En helt ny type vejanlæg har sikret bedre kapacitet og reduceret kødannelsen i et tilslutningsanlæg og på en motorvejsstrækning syd for Odense. Vejdirektoratet har udviklet og tilpasset anlægget, der bl.a. gør det hurtigere og mere sikkert at komme frem, med inspiration fra og samarbejde med amerikanske vejmyndigheder.

FØR

Antallet af bilister stiger i disse år, og flere steder på motorvejsnettet gør trængsel og kø det besværligt at komme til og fra motorvejen. Et eksempel er tilslutningsanlæg 52 i Odense SV, hvor kødannelser længe har været et problem og skabt farlige situationer. Det fik Vejdirektoratet til at tænke nyt og kigge mod udlandet.

NU

Med inspiration fra og i samarbejde med Department of Transportation i den amerikanske stat Missouri har Vejdirektoratet udviklet og tilpasset et nyt vejanlæg kaldet dynamisk rudieranlæg, som i mange år har været anvendt med stor succes ved motorvejsramper i USA. I den nye type anlæg bytter trafikken bane hen over motorvejen, så man i stedet kører i venstre side af vejen. På den måde kan bilister, der skal til eller fra motorvejen, svinge til venstre uden først at skulle vente på et hul i den modkørende trafik. Anlægget er det første af sin slags i Danmark og giver – ud over tidsbesparelser for bilisterne – større trafikssikkerhed og bedre fremtidssikring af kapaciteten. Vidensudvekslingen med de amerikanske vejmyndigheder gik bl.a. ud på at tilpasse anlægget til danske forhold og er konkret foregået ved både møder i USA, telefonisk sparring og brug af de manualer/erfaringsopsamlinger, som Department of Transportation i Missouri har udarbejdet. Det dynamiske rudieranlæg ved Odense SV har haft stor effekt, siden det blev taget i brug i september 2017: Ikke alene er der markant færre kødannelser end tidligere – kapacitetsforbedringerne er også større og løsningen billigere end den traditionelle løsning, som ville kræve et nyt og dyrt bygværk over motorvejen. Trods den nye måde at køre på har der ikke været trafikssikkerhedsmæssige problemer. Vejdirektoratet monitorerer området tæt og vil fremover have løsningsmodellen med i værktøjskassen, når der skal løses tilsvarende problemstillinger.



Vil du genbruge? Så kontakt:

Annette Jørgensen, projektleder, Vejdirektoratet,
☎ 72 44 27 82, ✉ ajor@vd.dk

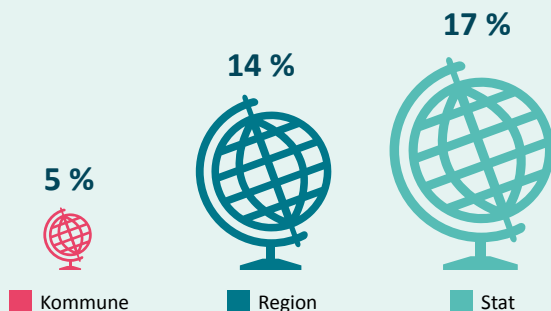
Winnie Hansen, fagkoordinator, Vejdirektoratet,
☎ 72 44 32 76, ✉ win@vd.dk



Statslige og regionale arbejdspladser finder som skrevet væsentlig oftere inspiration hos eller samarbejder med udenlandske aktører i forhold til kommunale arbejdspladser. Hvor udlandet spiller en rolle i blot 5 procent af de kommunale innovationer, er det i hele 14 procent af de regionale og 17 procent af de statslige. Det viser figur 5.34 nedenfor.

FIGUR 5.34

Udenlandske aktører spiller oftere en rolle i regionale og statslige innovationer end i kommunale



Procentandele af offentlige innovationer, som udenlandske aktører enten har igangsat eller samarbejdet om i henholdsvis kommunerne, regionerne og staten. Udlandet spiller signifikant oftere en rolle i regionale og statslige innovationer end i kommunale. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation i perioden 2015-2016. Antal observationer = 1.942.

Forskelligheden i andelen af samarbejder med udlandet skal ses i lyset af det, vi kan kalde en strukturel bias i opgaveansvar. Særligt statslige arbejdspladser, men i en vis udstrækning også regionale, har internationale opgaver i større omfang end kommunale arbejdspladser (Finansministeriet, 2018). God kommunal drift af folkeskoler og daginstitutioner kræver ikke internationalt samarbejde. Det gør til gengæld løsningen af grænseoverskridende opgaver, såsom klimaudfordringer, der snarere er et statsligt ansvarsområde end et kommunalt (Miljø- og Fødevarerministeriet, 2018; Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering, 2018).

En anden strukturel bias finder vi i de internationale kilder, der kan finansiere offentlig innovation. Eksempelvis er Interreg-programmerne (Europa-Kommissionen, 2018) strukturelt målrettet regionerne som partnere, hvilket giver regionernes fokus på internationalt samarbejde. Tilsvarende er EU's Horizon 2020 (Europa-Kommissionen, 2014) og Nordisk Ministerråds Nordic Innovation (Nordic Innovation, 2016) forankret hos statslige aktører. Programmerne appellerer måske derfor særligt til de statslige arbejdspladser.

Forskellene i opgavesammensætning og i forankringen af de internationale finansieringskilder kan potentielt lede til en tredje bias for inspiration og spredning: Når staten og regionerne både varetager internationale opgaver og finansieringsprogrammer, får statslige og regionale arbejdspladser også lettere adgang til at møde samarbejdspartnere i andre lande.

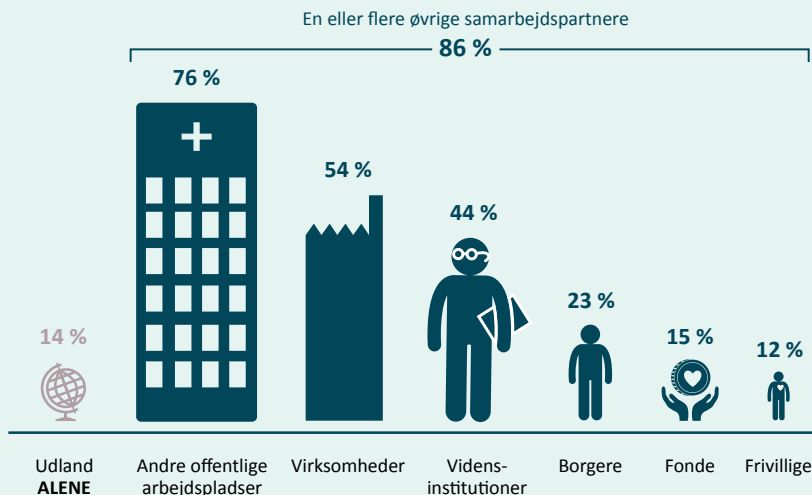
Udlandets betydning for den kommunale innovation skal dog ikke forklejnes. Nok spiller udenlandske aktører en rolle i blot hver 20. kommunale innovation. Men det høje antal kommunale arbejdspladser betyder, at der samlet set har været et udenlandsk bidrag til flere hundrede kommunale innovationer i perioden 2015-2016.

Flere aktører i innovationssamarbejdet med udlandet

Når vi dykker ned i de 3 procent af alle offentlige innovationer, hvor udenlandske aktører indgår i et egentligt samarbejde, viser det sig, at samarbejdet ofte også omfatter andre aktører. Figur 5.35 på næste side fortæller alene om de innovationer, hvor en offentlig arbejdsplads samarbejder med en udenlandsk aktør. I blot 14 procent af de offentlige arbejdspladser internationale innovationssamarbejder er udenlandske aktører de eneste samarbejdspartnere.

FIGUR 5.35

Internationalt innovationssamarbejde omfatter ofte flere aktører



Procentandele af de offentlige innovationer, der er blevet til i samarbejde med udenlandske aktører, enten alene eller i kombineret samarbejde med øvrige aktører. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation i perioden 2015-2016. Antal observationer = 64.

De øvrige partnere er oftest andre offentlige arbejdspladser, mens virksomheder og vidensinstitutioner deltager i henholdsvis 54 procent og 44 procent af tilfældene. Set i forhold til alle de forskellige andre aktører, vi omtaler i bogens øvrige kapitler, er udenlandske aktører den type samarbejdspartner, der oftest af alle optræder sammen med vidensinstitutioner og virksomheder. Det kan muligvis skyldes, at universiteter i deres natur er internationalt orienterede, samt at både universiteter og en del virksomheder deltager i klyngesamarbejder, der går på tværs af landegrænser. Det gælder eksempelvis Lighting Metropolis, der er et samarbejde om udvikling af intelligente lysløsninger med deltagelse af bl.a. universiteter og virksomheder fra både Danmark og Sverige. Læs mere om eksemplet i 'Det siger ekspernten' på kapitlets sidste sider.



Find det rette innovationsværktøj

Det kan virke uoverskueligt, når man i sit innovationsarbejde skal finde metoder og inspiration til innovationsprocesser og -projekter i form af værktøjer, metoder og guides, da udbuddet er stort. Hjælpen kan findes i Værktøjsnavigatøren udarbejdet af OECD's innovationsenhed OPSI (Observatory for Public Sector Innovation).

Her finder man hundredvis af frit tilgængelige innovationsværktøjer, udviklet og brugt af innovatører i offentlige, private, akademiske og non-profit-sektorer i OECD-landene. Baseret på egne innovationsønsker og -behov – hvorvidt man vil lære noget, skabe noget eller komme i kontakt med andre – bliver man guidet videre til brugbare værktøjer, innovatører og information, der hjælper en i gang med innovationsarbejdet.

Værktøjsnavigatøren giver adgang til både gode værktøjer og de innovationsaktører i andre lande, som har udviklet og brugt værktøjerne. På den måde får man her input til innovationsarbejde på tværs af landegrænser og dermed mulighed for nemmere at komme i gang med et internationalt samarbejde.

Læs mere om værktøjet via QR-koden:



MELLOM BAKKAR & BERG

I både Danmark og Norge sker de kommunale innovationer sjældent i samspil med udenlandske aktører. I 5 procent af innovationerne i de danske kommuner har udlandet spillet en rolle, mens det gælder 3 procent i de norske. Det klare, fælles mønster er, at næsten al kommunal innovation er indenlandsk. Det kan være en tanke værd i begge lande, som hver tæller mindre end 1 promille af jordens befolkning.



3%



5%

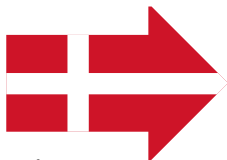
af de offentlige innovationer sker i samspil med **udlandet**.
Konkret ved, at udlandet ...



3 %



1 %



4 %

Igang sætter



2 %

Samarbejder

VÆSENTLIGE

INDSIGTER

- 3 procent af de offentlige innovationer er blevet til i et egentligt samarbejde med udlandet, mens 5 procent af innovationerne er igangsat på baggrund af inspiration fra udlandet.
- Samlet set spiller udenlandske aktører en rolle i 7 procent af de offentlige innovationer.
- Når udenlandske aktører spiller en rolle i innovationerne, er resultatet markant oftere højere kvalitet. Vi kan dog ikke sige, om der er en årsagssammenhæng.
- Udlandet spiller hyppigere en rolle i regionale og statslige innovationer end i kommunale. Det kan skyldes forskelle i opgaver og finansieringsmuligheder.
- I de offentlige innovationer, som bliver til i samarbejde med udenlandske aktører, er der i 86 procent af tilfældene flere andre aktører med i samarbejdet. De øvrige deltagere er hyppigst andre offentlige arbejdspladser, virksomheder og vidensinstitutioner.
- Der er potentiale for større flyvehøjde og kvalitet i innovationsarbejdet, hvis flere danske offentlige arbejdspladser samarbejder med udlandet. Potentialet kan lettest indfries ved samarbejde i Norden, hvor forskellene mellem landene og barriererne for samarbejde er små.



INNOVATIONSBAROMETERET





DET SIGER

EKSPERTEN

Poul Erik Lauridsen er direktør i Gate 21. Gate 21 er en partnerorganisation, der driver innovationsprojekter for at skabe vækst i Greater Copenhagen ved at fremme den grønne omstilling. En voksende andel af projekterne er EU-finansierede og går på tværs af Øresund, heriblandt Lighting Metropolis, der er et samarbejde om udvikling af intelligente lysløsninger.



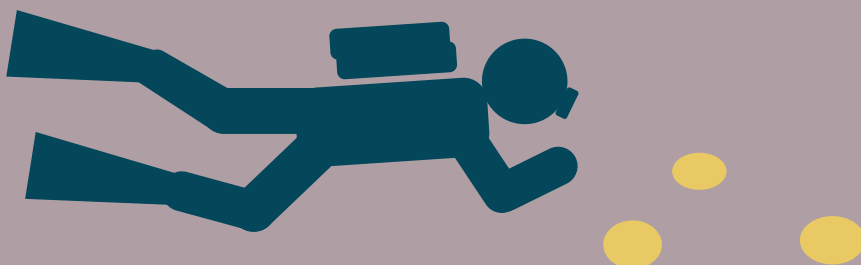
**Læs Poul Eriks
gode råd**

Vær bevidst om forskelle – og hav en åben dialog

Danmark har i kraft af landets størrelse og historie haft mange samarbejder med udlandet. Et særligt samarbejde, også i international målestok, er det nære samarbejde med nabolandet Sverige om at etablere Greater Copenhagen som en af de mest konkurrencedygtige regioner i Europa. Gate 21 har i sin egenskab af partnerorganisation høstet værdifulde erfaringer og indsigter fra det praktiske samarbejde mellem landene, ikke mindst fordi alle vores tværregionale projekter arbejder i både bredden og dybden med kommuner, virksomheder og universiteter som ligeværdige deltagere. Et konkret resultat af samarbejdet er projektet Lighting Metropolis, der med deltagelse af kommuner, universiteter og virksomheder er med til at gøre Greater Copenhagen til et verdensførende laboratorium for intelligent bymæssig belysning.

En vigtig erkendelse er, at man ikke skal låse sig fast på forudbestemte analyser eller traditionsbundne forestillinger om, hvilke spidskompetencer de respektive lande er kendte for – men derimod være åben og lydhør over for, hvor langt de enkelte partnere er i deres udviklingsfase netop nu. En lige så vigtig erkendelse er, at et samarbejde bliver mest meningsfuldt, når resultaterne defineres ud fra reelle behov. I et innovationsprojekt ligger de tekniskdrevne behov aldrig langt borte, særligt i en region, som også gerne vil sætte fremtidens teknologiske dagsorden. Et øget fokus på brugernes behov kan åbne for partnerkredsens iboende potentiale og flytte fokus væk fra de gængse metoder og styrkepunkter, hvilket kan bidrage til at ændre dynamikken og frigøre helt nye kompetencer på det regionale marked.

I vores samarbejde om at etablere en vækststrategisk region på tværs af landegrænser består det vigtigste arbejde i konstant at udbygge tilliden mellem partnerne og sikre en stærk tro på, at et gensidigt ejerskab til vores fælles vision vil medføre en balanceret fordeling af væksten.





Hvad får man ud af samarbejdet?

Et internationalt samarbejde som vores inden for Greater Copenhagen skaber værdi på både kort og langt sigt. Værdien på kort sigt består af løsninger, tjenester, produkter og viden, som direkte bidrager til at skabe arbejdspladser, nye kontrakter og investeringer i regionen.

En væsentlig forudsætning for det har været at udforme klare juridiske rammer for offentlig-privat innovation, så regionale aktører kan føle sig trygge ved de nye EU-regler uden at skulle bekymre sig om det, der står med småt.

Værdien på langt sigt er en velintegreret og stabil vækstregion – et resultat af kontinuerligt integrationsarbejde mellem regionens parter, hvor vores projekter stiller konstante krav om nytænkning og pragmatiske kompromiser, der kan gøre regionens innovationsarbejde stærkere og mere gnidningsfrit og fleksibelt.



Hvad skal man være opmærksom på?

Det udvidede og fordybende samarbejde på tværs af Øresund er stadig relativt nyt, og en af udfordringerne ved et samarbejde mellem to så geografisk tætte partnere er, at selvom regionen udefra virker homogen, findes der kulturelle forskelle landene imellem, som indimellem er så subtile, at de risikerer enten ikke at blive identificeret i tide eller at blive ignoreret og affejet som en kulturel særhed. Det kan resultere i unødige misforståelser eller usikkerhed om målsætninger, leverancer og ansvarsfordeling.

En åben dialog fra begyndelsen er en afgørende forudsætning for samarbejdets succes. Vær derfor ikke bange for også at lave sjov med hinandens forskelle og særheder, da de netop hjælper med til at identificere og belyse indbyrdes forskelligheder – og gør dem til en styrke frem for en forhindring.

FEM

GODE

RÅD

1

Vær bevidst om, at der i et samarbejde med udenlandske partnere ofte findes forudindtagede opfattelser af de respektive partners spidskompetencer. Bevar hellere et åbent sind, og vær lydhør over for, hvor dine partnere befinder sig i udviklingsfasen.

2

Sørg for at arbejde kontinuerligt og konsekvent med at underbygge tilliden til, at den fælles vision fører til en afbalanceret og retfærdig fordeling af væksten mellem partnerne.

3

Etabler gerne samarbejdsprocesser, som er nye for alle partnere, for at bryde med faste mønstre og opmuntre til nytænkning hele vejen mod det fælles mål.

4

Forvandl juridiske begrænsninger til muligheder for begge lande gennem udformning af tydelige aftalerammer, som er nemme at arbejde med.

5

Identificer kulturelle ligheder og forskelle tidligt i forløbet – gerne ved hjælp af humor – og gør mangfoldigheden til en styrke i stedet for en barriere.

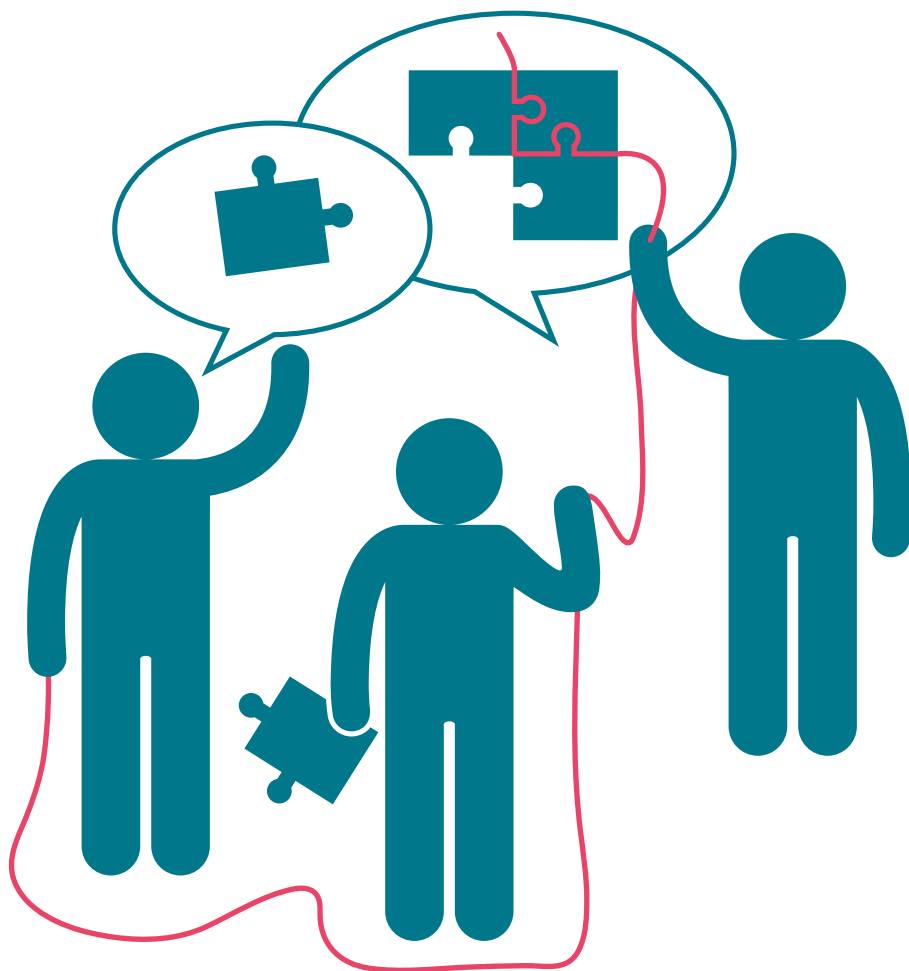


Vil du vide mere?

Poul Erik Lauridsen, direktør, Gate 21
☎ 43 68 34 02, ✉ poul.erik.lauridsen@gate21.dk

6

Sådan har vi gjort



Innovationsbarometeret er en officiel statistik, der undersøger omfanget og karakteren af innovation på offentlige arbejdspladser. Undersøgelsen udarbejdes i et samarbejde mellem Center for Offentlig Innovation (COI) og Danmarks Statistik.

Statistikken er den første af sin art i verden, men er i øvrigt inspireret af den løbende statistik over innovation i den private sektor, som EU- og OECD-landene har gennemført i de seneste 25 år. Statistikken retter sig mod den enkelte arbejdsplads, dvs. det enkelte plejehjem, hospital, skole mv. Førsteudgaven måler innovationsaktiviteten i årene 2013-2014. Denne anden udgave måler innovationsaktiviteten i årene 2015-2016.

Hovedformålet med undersøgelsen er at inspirere offentlige arbejdspladser i arbejdet med at øge kvalitet og effektivitet gennem innovation. Undersøgelsen er fuldt repræsentativ for den offentlige sektor og er gennemført i henhold til Oslo-manualen, der fastlægger de internationale retningslinjer for innovationsstatistik (OECD/Eurostat, 2005). Det indebærer betydelige krav til kvalitet og dokumentation af statistikens tilblivelse. Dokumentationen udarbejdes af Danmarks Statistik (Danmarks Statistik, 2016b).

Resultaterne er frit offentligt tilgængelige på COI's hjemmeside. Hos Danmarks Statistik findes et uddrag af resultaterne i tabelform i Statistikbanken (2018) samt i udgivelsen *Nyt fra Danmarks Statistik* (2017). Forskningsinstitutioner kan få adgang til undersøgelsens data via Danmarks Statistiks Forskningsservice (Danmarks Statistik, 2018).

Innovationsbarometeret bygger på to spørgeskemaer, der er koblet til information om arbejdspladser fra Danmarks Statistiks registre: Ét spørgeskema besvaret af 2.363 offentlige arbejdspladser (på institutionsniveau) og ét spørgeskema besvaret af 73 kommunal- og regionsdirektører samt departementschefer. Hovedparten af Innovationsbarometeret baserer sig på besvarelser fra de offentlige arbejdspladser, mens besvarelserne fra direktionsniveauet alene inddrages i analyserne af arbejdspladsernes innovationsstrategiske arbejde.

Dataindsamlingen

Arbejdet med at sikre kvaliteten i en statistisk undersøgelse som Innovationsbarometeret begynder med at definere og afgrænse populationen af offentlige arbejdspladser. Herfra udvælges et tilfældigt udsnit af arbejdspladser til at modtage spørgeskemaerne. Det sikrer, at undersøgelsen bliver repræsentativ for alle offentlige arbejdspladser.

Offentlige arbejdspladser

Via det Erhvervsstatistiske Register har Danmarks Statistik i samarbejde med COI identificeret i alt 15.102 offentlige arbejdspladser inden for offentlig forvaltning og service, der i 2016 havde mere end 3 ansatte. Af disse udtrak Danmarks Statistik en tilfældig stikprøve på 4.766 arbejdspladser. Herefter berigede Voxmeter stikprøven med kontaktoplysninger på arbejdspladsenes (øverste) ledere, der hver modtog et link til det webbaserede spørgeskema via deres personlige arbejds-e-mail. Spørgeskemaet var frivilligt og anonymt at besvare.

For at sikre repræsentativitet af den store og mangfoldige gruppe af offentlige arbejdspladser er stikprøven stratificeret på arbejdspladsens størrelse (3-49 ansatte, 50-99 ansatte, 100-249 ansatte og 250(+) ansatte), regioner (Region Nordjylland, Region Midtjylland, Region Syddanmark, Region Hovedstaden, Region Sjælland) samt sektorer og brancher. Arbejdspladserne er tilfældigt udvalgt inden for disse strata. I strata med få, store arbejdspladser (f.eks. hospitaler) blev der udtrukket relativt flere arbejdspladser end i strata med mange arbejdspladser (f.eks. børnehaver). Ved at lave en tilfældig, stratificeret udvælgelse sikres et tilstrækkeligt antal arbejdspladser til, at man kan udtale sig om innovationsarbejdet også inden for mindre brancher med få arbejdspladser. Fordelingen af besvarelser på de forskellige sektorer og brancher er vist i Tabel 1.1 og Tabel 1.2

Ud af de 4.766 arbejdspladser, der modtog et spørgeskema, besvarede i alt 2.363 spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 50 procent. Det er en forholdsvis høj svarprocent sammenlignet med lignende frivillige undersøgelser og udgør en betydelig stigning i forhold til Innovationsbarometeret 2014, hvor svarprocenten var 35. De mange svar i anden udgave af Innovationsbarometeret svarer til, at hver sjette af alle offentlige arbejdspladser har besvaret spørgeskemaet.

TABEL 6.1

Antal arbejdspladser i population, stikprøve og analyseudvalg fordelt på sektor

Sektor	Population	Stikprøve	Besvarelser	Besvarelser i procent	Besvarelser i procent
	Antal arbejdspladser	Antal arbejdspladser	Antal arbejdspladser	... af population	... af stikprøve
Kommune	13.140	3.647	1.771	13 %	49 %
Region	522	321	164	31 %	51 %
Stat	1.440	798	428	30 %	54 %
Total	15.102	4.766	2.363	16 %	50 %

TABEL 6.2**Antal arbejdspladser i hhv. population, stikprøve og analyseudvalg fordelt på brancher**

Branche	Population	Stikprøve	Besvarelser	Besvarelser i procent	Besvarelser i procent
	Antal arbejdspladser	Antal arbejdspladser	Antal arbejdspladser	... af population	... af stikprøve
Offentlig administration	771	158	84	11 %	53 %
Beskæftigelse	179	94	51	28 %	54 %
Udvikling og erhvervsfremme	117	61	30	26 %	49 %
Politi og retsvæsen	231	61	33	14 %	54 %
Brandvæsen	55	16	7	13 %	44 %
Folkeskoler m.fl.	1.813	1.082	521	29 %	48 %
Ungdoms-uddannelser m.fl.	596	445	246	41 %	55 %
Videregående uddannelser	353	233	106	30 %	45 %
Sundhed	776	272	143	18 %	53 %
Ældre og handicap	3.626	943	476	13 %	50 %
Socialområdet	404	160	93	23 %	58 %
Børnepasning	5.151	790	294	6 %	37 %
Biblioteker	197	135	91	46 %	67 %
Museer	52	39	24	46 %	62 %
Øvrig sport og kultur	281	96	55	20 %	57 %
Park og vej	142	74	44	31 %	59 %
Manuel service	190	61	40	21 %	66 %
Øvrige	168	46	25	15 %	54 %
Total	15.102	4.766	2.363	16 %	50 %

Juridiske enheder

Foruden spørgeskemaundersøgelsen blandt de enkelte offentlige arbejdspladser indeholder Innovationsbarometeret også en kortere spørgeskemaundersøgelse om det overordnede strategiske arbejde med innovation. Her er de adspurgte de 98 kommunaldirektører, 5 regionsdirektører og 19 departementschefer. Af de 122, der modtog et spørgeskema, svarede 73, hvilket giver en svarprocent på 60 procent. Analyserne på dette juridiske niveau er ikke vægtet.

TABEL 6.3

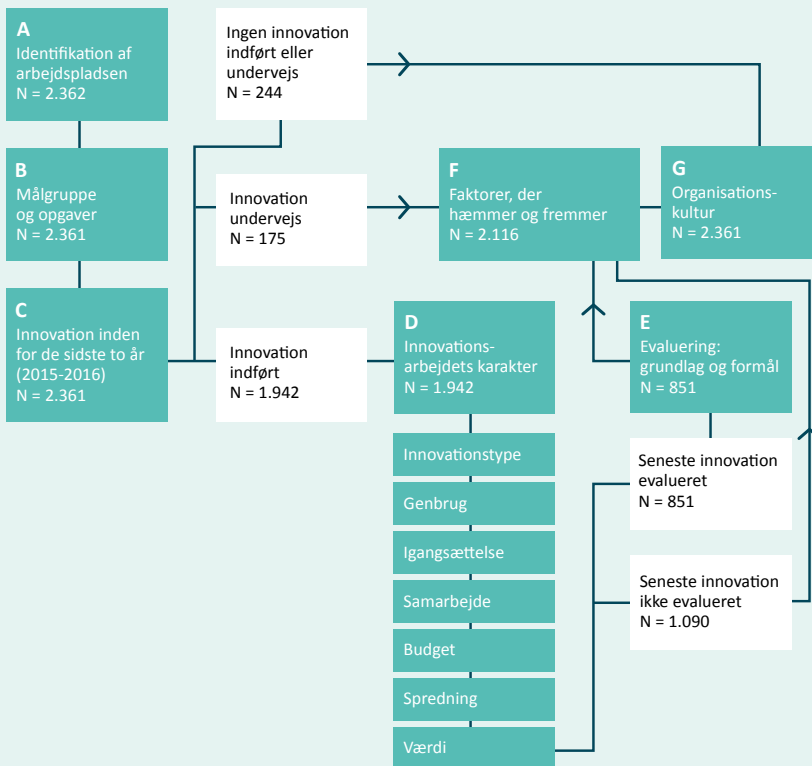
Antal arbejdspladser i hhv. population og analyseudvalg fordelt på sektor

Sektor	Population	Besvarelser	Besvarelser i %
	Antal arbejdspladser	Antal arbejdspladser	... af population
Kommuner	98	58	59 %
Regioner	5	5	100 %
Ministerområder	19	10	53 %
Total	122	73	60 %

Spørgeskemaet

Innovationsbarometeret 2016 baserer sig på to spørgeskemaer, der er udviklet af Center for Offentlig Innovation i samarbejde med Danmarks Statistik og Dansk Center for Forskningsanalyse ved Aarhus Universitet. Udviklingen er bl.a. baseret på en række workshops, hvor mere end hundrede offentlige og privatansatte medarbejdere, ledere, forskere m.fl. har deltaget. Spørgeskemaet er derudover testet på en række offentligt ansatte ledere og medarbejdere, der indgår i undersøgelsens målgruppe.

En lang række af spørgsmålsbatterierne fra 2014-spørgeskemaet er bibeholdt med eksakt samme formulering, nogle få spørgsmål er udeladt, mens nogle nye spørgsmål eller kategorier er tilføjet, f.eks. spørgsmål om finansiering af innovation samt om samarbejde med fonde og udenlandske aktører.

FIGUR 6.1**Den overordnede opbygning i spørgeskemaet til arbejdspladserne**

Spørgeskemaerne kan læses i deres fulde udgave på www.coi.dk/innovationsbarometer

Arbejdspladserne er blevet opfordret til at besvare spørgeskemaet, uanset om de har indført en innovation eller ej. Arbejdspladser, der svarer nej til at have indført en innovation inden for de seneste to år (2015-2016), kan eventuelt have igangsat, men ikke (endnu) færdiggjort et innovationsprojekt. Bekræftes det at være tilfældet, får disse arbejdspladser også spørgsmålene om, hvad der har hæmmet eller fremmet processen. Har arbejdspladsen derimod slet ikke været innovationsaktiv, får respondenterne alene spørgsmålene om organisationskulturen på arbejdspladsen (som alle de innovationsaktive arbejdspladser også får afslutningsvist).

Definition af innovation

Der er forskellige måder at definere innovation på. I Innovationsbarometeret er en innovation en ny eller væsentligt ændret måde at forbedre arbejdspladsens aktiviteter og resultater på. Innovationer kan være nye eller væsentligt ændrede serviceydelser, produkter, arbejdsprocesser, måder at organisere arbejdet på og måder at kommunikere med omverdenen på. Desuden har respondenterne fået denne introduktion:

- 'Innovationerne skal være nye for arbejdspladsen selv, men kan være brugt før af andre eller udviklet af andre.
- Innovationerne skal være taget i brug i perioden 2015-2016, men arbejdet kan godt være igangsat før.
- Medtag ikke mindre ændringer, som ikke har ført til forbedringer i aktiviteterne og resultaterne for din arbejdsplads.
- Tænk både på de innovationer, som arbejdspladsen selv har fundet på, og på de innovationer, der følger af andres krav eller ideer til arbejdspladsen.'

Dataanalyserne

Efter at alle besvarelserne var indsamlet, blev de koblet til registerdata i Danmarks Statistiks Forskerordning via et anonymiseret identifikationsnummer. Arbejdspladsernes besvarelser er koblet til information om antallet af ansatte, de ansattes uddannelsesniveau og anciennitet, beliggenhedskommunens størrelse mv.

Vi kan ikke ud fra spørgeskemadata udtale os om årsagssammenhænge, også kaldet kausalitet. Med andre ord kan vi ikke sige, hvorvidt én specifik variabel forårsager en ændring i en anden. Men vi kan udtale os om, hvorvidt vi i data finder talmæssige sammenhænge, eksempelvis mellem det at være en kommunal arbejdsplads og det at indføre serviceinnovationer.

I bogen fortæller vi løbende om de signifikante sammenhænge, altså hvornår vi med stor sikkerhed kan sige, at der rent statistisk er sammenhæng mellem to forskellige faktorer. De rapporterede forskelle er signifikant forskellige med minimum fem procentniveau, medmindre andet er anført. Forskellene er testet med Pearsons Chi2-test. I de fleste tilfælde er der testet for, om sammenhængen består, hvis der kontrolleres eller tages højde for andre faktorer i en logistisk regressionsmodel. Dette er noteret i figurnoterne. I nogle tilfælde er der i stedet for de observerede procenter rapporteret de udregnede forudsagte sandsynligheder baseret på en logistisk regressionsmodel. Det er gjort, hvis vi fandt, at den observerede sammenhæng egentlig dækkede over øvrige faktorer, som vi gerne ville tage højde for eller kontrollere for.

Alle resultaterne er vægtet op til den samlede population af offentlige arbejdspladser. Det betyder, at alle bogens figurer på arbejdspladsniveau viser de vægtede procenttal for hele populationen. Rent praktisk foregår det sådan, at besvarelser fra arbejdspladser, der rent statistisk er underrepræsenterede ift. eksempelvis region eller delsektor får en lidt tungere vægt i udregningerne. På den måde tilstræbes en repræsentativitet også for de arbejdspladser, der har været mindre tilbøjelige til at svare. Vægtene er baseret på de udvalgte strata (arbejdspladsens størrelse, region og delsektor) og er udarbejdet af Danmarks Statistik.

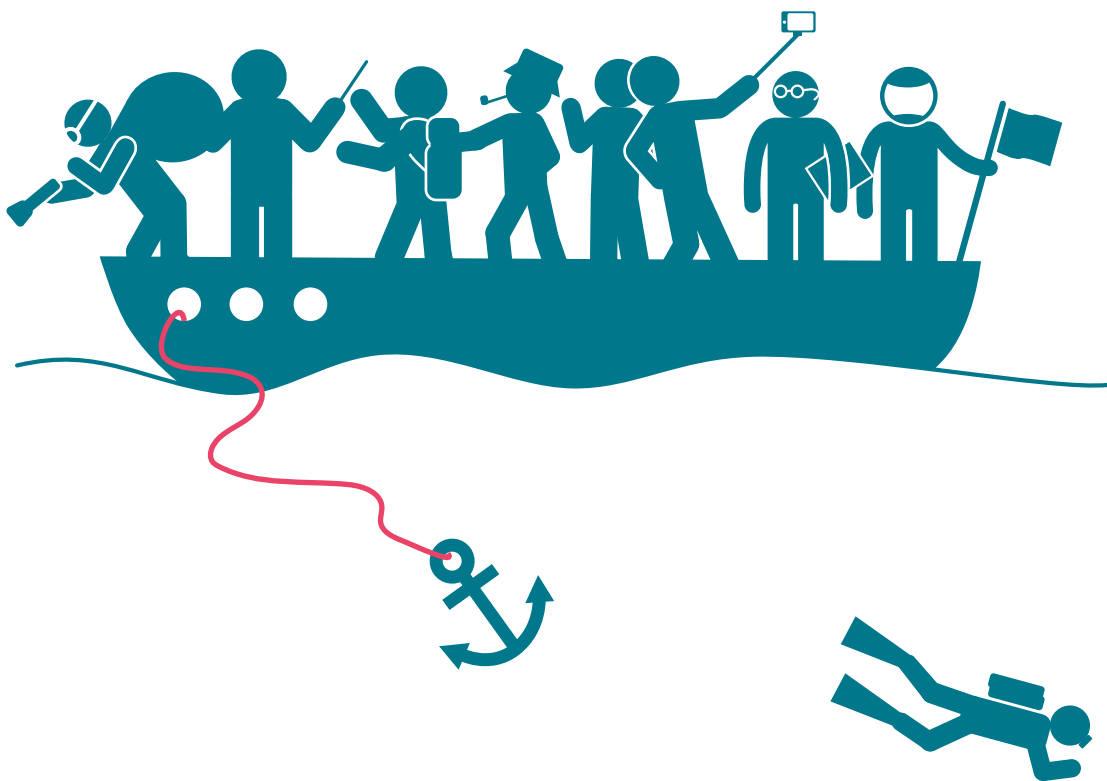
De dansk-norske sammenligninger

I efteråret 2017 igangsatte KS (den norske pendant til danske KL), inspireret af Center for Offentlig Innovation, en tilsvarende Innovationsbarometer-undersøgelse blandt de norske kommuner (KS, 2018). Der blev indsamlet besvarelser fra 1.786 kommunale arbejdspladser fordelt på de forskellige norske sektorer (svarprocent på 42 procent). KS har genbrugt innovationsdefinitionen og spørgeskemaet fra det danske Innovationsbarometer, så begge undersøgelser følger OECD's retningslinjer for innovationsstatistik (OECD/Eurostat, 2005).

Da den norske statslige sektor endnu ikke er belyst, og da de norske fylkeskommuner rent opgavemæssigt ikke har meget til fælles med de danske regioner, sammenholder vi alene resultaterne for de norske kommuner med de danske kommuner. Det betyder, at eksempelvis hospitaler og videregående uddannelsesinstitutioner ikke indgår i sammenligningsgrundlaget. I begge lande og undersøgelser udgør de kommunale arbejdspladser dog et stort flertal af de offentlige arbejdspladser.

Heller ikke de rent kommunale innovationsdata er direkte sammenlignelige. Det er et vilkår, når data er indsamlet i forskellige lande på forskellige tidspunkter. Det betyder, at nogle af de forskelle i innovationsaktiviteten, vi viser, i realiteten kan skyldes en række andre forhold. Det kan for eksempel være kommunestørrelse, befolknings-tæthed, klima, lovgivning mv. Vi har ikke forsøgt at korrigere for alle disse mulige faktorer eller at signifikanteste størrelsesforskelle. I stedet holder vi nysgerrigt de ufornydede forskelle op mod hinanden og udviser forsigtighed i tolkningerne.

7 Bidragydere



Liste over bidragsydere til cases og gode råd

- Alexandra Dessoj, udviklingskonsulent, Vågetjenesten, Røde Kors, side 173
- Alice Pauck Hansen, aktivitetsleder, Vågekonerne, Bornholm, side 173
- Allan Capion, Frø-administratør og medlem af Jungshoved Lokalråd, side 145
- Allan Gyldendal Frederiksen, GIS-koordinator, Syddjurs Kommune, side 101
- Anne Bergvith Sørensen, chefkonsulent, Hjem til Alle Alliancen, side 209
- Anne Dyrberg, digitaliserings- og analysekonsulent, Digitalisering & Analyse, Vejle Kommune, side 95
- Anne Marie Frederiksen, specialkonsulent, Aarhus kommune, side 206
- Annetette Digmann, forsker i ledelse og innovation, side 105
- Annette Jørgensen, projektleder, Vejdirektoratet, side 229
- Belinda Hornshøj, skolelærer på Lind Skole og projektleder af HeartWork, side 75
- Bent Raun, forstander, Randers Produktionshøjskole, side 163
- Bent Sørensen, konsulent, Ældre- og Handicapforvaltningen, Aalborg Kommune, side 119
- Bente Meehan, naturmedarbejder/fælles-skaber i Vækst og Bæredygtighed, Holbæk Kommune, side 143
- Birgitte Kjærgaard, projektleder, Open Data Aarhus, ITK, Aarhus Kommune, side 95
- Birgitte Sindrup, overtandlæge, Ishøj Kommunale Tandpleje, side 27
- Birgitte Strøbeck Pedersen, fritidskonsulent, Kultur og Fritid, Randers Kommune, side 163
- Bjørn Hallberg Nielsen, konsulent, Smart Vækst, Center for Regional Udvikling, Region Hovedstaden, side 95
- Bo Fristed, chef for ITK i Aarhus Kommune og bestyrelsesformand i Open Data DK, side 95
- Bo Kuno Christensen, fagleder, kommunal kørsel og kollektiv trafik, Vordingborg Kommune, side 145
- Bodil Christensen, GIS-medarbejder, Fredericia Kommune, side 101
- Camilla Martens, INSP!, side 139
- Camilla Stubbe Teglbjærg, konsulent, Vågetjeneste, Ældre Sagen, side 173
- Carsten Christensen, udviklingskonsulent, Vesthimmerlands Kommune, side 105
- Christian Bjerrum, innovationskonsulent, Hospitalsenheden Vest, Region Midtjylland, side 69
- Christian Graversen, adm. direktør, Welfare Tech, side 131
- Christina Hessel, partner, Viscom, side 121
- Claire Nielsen, boligsocial naturvejleder, Bysekretariatet – Det Boligsociale Team, Randers, side 163
- Elsebeth Gerner Nielsen, rektor, Kolding Designskole, side 191
- Erling Kristensen, GIS-koordinator, Helsingør Kommune, side 101
- Eske Thøgersen, formand, Nordre Fælleds Venner, side 163
- Eva Christensen, projektleder, Områdefornyelsen Nørrebro, Københavns Kommune, side 223
- Eva Maria Knudsen, specialkonsulent, IT og Digitalisering, Odense Kommune, side 95

Frans la Cour, udviklingskonsulent, Bydata, Københavns Kommune, side 95

Frederik Hoedeman, projektkoordinator i afdelingen for Videnskoordinering og Vejstandarder, Vejdirektoratet, side 18

Gundi Halfmann, centerleder, Lind Plejecenter, side 75

Hanne Neergaard, chef for UngeCenter, Brønderslev Kommune, side 25

Hasse Hauch, GIS- og digitaliseringschef, Frederiksberg Kommune, side 101

Heidi Lynge Løvschall, projektleder, Digitalisering og velfærdsteknologi, Hjørring Kommune, side 29

Helle Hygum Espersen, seniorprojektleder i VIVE, side 155

Henning Delf Nissen, frøpasser, side 145

Henrik Alstrøm, overlæge på Herlev og Gentofte Hospital og akutlæge i Region Hovedstadens Akutberedskab, side 79

Ida Nissen, projektleder i Ungeindsatsen, Københavns Kommune, side 209

Inge Grønvold, direktør, Lauritzen Fonden, side 209

Jacob Torfing, professor, Institut for Samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi, RUC, side 201

Jakob Christian Kyndal, direktør for Social & Sundhed, Aabenraa Kommune, side 16

Jakob Rathlev, områdechef, Danmarks Evalueringsinstitut, side 182

Jakob Stensballe, overlæge, ph.d., blødnings- og traumeekspert på Rigshospitalet og lægefaglig ansvarlig for Region Hovedstadens Blødningsvagt, side 79

Jan Grundtvig Højland, biolog, Naturstyrelsen Kronjylland, side 163

Jeanette Brigsted-Ruhe, afdelingsleder i Ungerådgivningen, side 209

Jesper Horn Larsen, afdelingschef for Plan & Teknik, Dragør Kommune, side 101

Jesper Nygård, adm. direktør, Realdania, side 219

Joan Hartvig, forstander, Hjemmet Sydmarksgården, Assens Kommune, side 112

John Zola, chef for Strategi og Politik, Nordfyns Kommune, side 160

Johnny Fusing, chefkonsulent for Forretningsprocesser, SKAT, side 23

Julie Becher, chef for Læring og Trivsel, Holbæk Kommune, side 83

Jytte Glavind Pihl, leder, Mou Plejecenter, side 191

Jørgen B. Svendsen, Frø-administrator og medlem af Jungshoved Lokalråd, side 145

Karen Frederiksen, GIS-koordinator, Jammerbugt Kommune, side 101

Karsten Mortensen, serviceleder, Toppedalskolen, side 115

Kim Brostrøm, chief technology officer, DOLL Living Lab, side 187

Kim Houlberg, kontorchef, IT & Digitalisering, Aalborg Kommune, side 95

Kirsten Engholm Jensen, tværsektoriel projektleder, Borgerdesign, Aarhus Kommune, side 87

Kristian Maul, ejer af Bunker43, side 105

Lars Fosberg, direktør, IWI Technology, side 105

Lars Holt Kristensen, projektleder, Digitalisering og velfærdsteknologi, Hjørring Kommune, side 29 og 119

Lilli Hornum, viceskoleleder, Toppedalskolen, side 115

Linda Lundgaard Andersen, professor, Center for Socialt Entreprenørskab, RUC, side 155

Lissy Madsen, leder, Plejecenter Snorrebakken, Rønne, side 173

Lotte Darsø, lektor, ph.d., Aarhus Universitet, side 182

Lotte Pavic, faglig leder i Ungerådgivningen, Herlev Kommune, side 209

Louise Hou Kragh, sekretariatsleder, Bysekretariatet – Det Boligsociale Team, Randers, side 163

Louise Weikop, kontorchef, Kvalitets- og Innovationsenheden, Aalborg Kommune, side 191

Maria Kristensen, vejingeniør, Greve Kommune, side 101

Mette Gudman, initiativtager til Ledige med drive, side 139

Mette Schade Engbjerg, kontinenssygeplejerske, Hjørring Kommune, side 29

Mikkel Lerche, konsulent, Kvalitets- og Innovationsenheden, side 191

Mikkel Nedergaard, senior projektleder, Bikubenfonden, side 205

Pär I. Johansson, professor, overlæge, dr.med., MPA, Transfusionsmedicinsk Enhed, Rigshospitalet, Region Hovedstadens Blodbank, side 79

Paul Michael Petersen, head of research, DTU Fotonik, side 187

Pelle Guldborg Hansen, ph.d., adfærdsforsker, Roskilde Universitet, side 181

Pernille Kapler Andersen, specialkonsulent i Roskilde Kommune, side 40

Peter Berlac, overlæge, præhospitalet leder, enhedschef, Region Hovedstadens Akutberedskab, side 79

Peter Dexters, projektleder for innovation og samskabelse, Direktoratet for Kriminalforsorgen, side 141

Peter Sidelmann, jobchef, Roskilde Kommune, side 139

Poul Erik Lauridsen, direktør, Gate 21, side 187 og 237

Preben Siggaard, centerchef for Børn og Læring, Herning Kommune, side 75

Rikke Baker, beskæftigelseschef, Settlementet, side 214

Rikke Bastholm Clausen, direktør, Innoba, side 121

Rune Holdt, programleder, it & medico, Nyt Hospital Nordsjælland, side 121

Rune Tvilum, Full Stack Developer, ADDIN.DK ApS, side 101

Sine Egede, chef for socialområdet, Bikubenfonden, side 209

Steen Christiansen, borgmester (S), Albertslund Kommune, side 187

Tabita Sonne-Dalsø, Stabschef, Greve Kommune, side 108

Tina Olsen, leder, Plejehjemmet Otiumgården, side 191

Troels Boldt Rømer, formand for Ungdommens Røde Kors, side 177

Troels Nielsen, ledende overlæge, Øre-Næse-Halsafdelingen, Nordsjællands Hospital, side 121

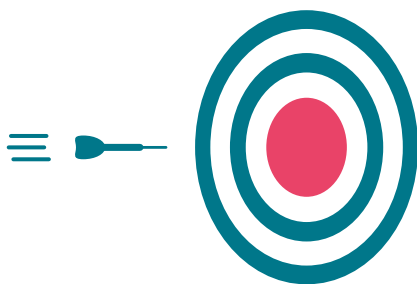
Ulrik Jungersen, kommerciel chef, Brandts; tidl. designchef, Kolding Kommune, side 181

Vibeke Marlene Johannessen, socialrådgiver, Center for Børn og Forebyggelse, Herning Kommune, side 71

Winnie Hansen, fagkoordinator, Vejdirektoratet, side 229

8

Figuroversigt



1.1	Definition af offentlig innovation	13
1.2	4 ud af 5 offentlige arbejdspladser har indført mindst én innovation	14
1.3	4 ud af 10 offentlige innovationer omfatter flere innovationstyper	15
1.4	Tre ud af fire innovationer er inspireret af eller kopieret fra andre	17
1.5	Offentlig innovation fører til flere forskellige typer værdi	19
1.6	17 ud af 10 innovationer skabes flere former for værdi	20
1.7	Forskelle i værdiskabelsen i kommunale, regionale og statslige innovationer	21
2.1	Primære faktorer, der igangsætter offentlig innovation	33
2.2	Mange faktorer kan både hæmme og fremme offentlig innovation	35
3.1	79 procent af de offentlige innovationer skabes i samarbejde med en eller flere aktører uden for arbejdspladsen	39
3.2	Eksternt samarbejde om innovation er forbundet med større sandsynlighed for højere kvalitet	42
3.3	Produkt, kommunikations- og serviceinnovationer udføres relativt oftere i eksternt samarbejde	43
3.4	Komplekse innovationer skabes hyppigere i eksternt samarbejde end single-type-innovationer	44
3.5	Begrænset økonomi hæmmer oftere innovationer, der skabes i samarbejde	45
4.1	7 ud af 10 kommuner, regioner og ministerområder arbejder strategisk med innovation	51
4.2	8 ud af 10 innovationsstrategier fokuserer på eksternt samarbejde	52
4.3	3 ud af 4 innovationspuljer bruges til at styrke samarbejde med aktører uden for arbejdspladsen	53
4.4	6 ud af 10 kommuner, regioner og ministerområder har strategisk fokus på innovationssamarbejde	55
4.5	Oftere innovationssamarbejde med fonde på arbejdspladser, der har et strategisk fokus på fonde	57
4.6	Hyppigere innovation i samspil med private virksomheder på offentlige arbejdspladser, som har adgang til en innovationspulje med fokus på virksomheder	58
4.7	Hyppigere innovation i samspil med vidensinstitutioner på arbejdspladser, der er omfattet af et strategisk fokus på vidensinstitutioner	59
4.8	Hyppigere innovation i samspil med udenlandske aktører på arbejdspladser, der er omfattet af et strategisk fokus på udlandet	60
5.1	Hver anden offentlige innovation skabes i samarbejde inden for samme kommune, region eller ministerområde	68
5.2	Interne innovationssamarbejder er hyppigere i kommunerne end i staten	72
5.3	Interne innovationssamarbejder har ofte også én eller flere eksterne deltagere	76
5.4	Andre offentlige arbejdspladser uden for samme kommune, region eller ministerområde spiller en rolle i 28 procent af innovationerne	90

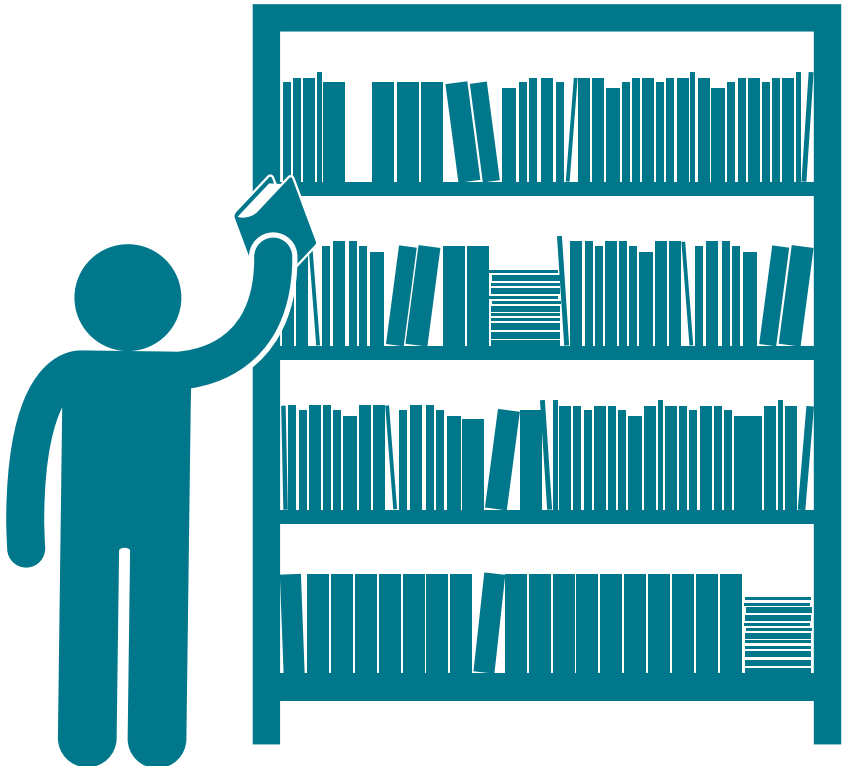
5.5	Oftere højere kvalitet og bedre borgerinddragelse ved eksternt offentligt samarbejde	91
5.6	Regionale og statslige arbejdspladser innoverer oftere gennem eksternt samarbejde	92
5.7	Eksternt samarbejde om innovation sker oftest inden for samme sektor	96
5.8	Ofte flere øvrige aktører med i eksterne offentlige innovationssamarbejder	98
5.9	Opnåede resultater ved at deltage i OPI	111
5.10	Private virksomheder spiller en rolle i 3 ud af 10 offentlige innovationer	116
5.11	Ofte flere aktører i innovationer udført i samarbejde med private virksomheder	118
5.12	Private virksomheder spiller oftere en rolle i statslige innovationer end i kommunale og regionale	122
5.13	Der sker flere produktinnovationer, når private virksomheder spiller en rolle i offentlige innovationer	124
5.14	Øget borgerinddragelse og effektivitet forekommer oftere, når private virksomheder spiller en rolle i den offentlige innovation	125
5.15	Borgerne spiller en rolle i tæt på to ud af tre offentlige innovationer	142
5.16	Oftere højere kvalitet og bedre borgerinddragelse, når borgerne spiller en rolle i de offentlige innovationer	146
5.17	Når borgerne samarbejder om offentlig innovation, er der ofte flere øvrige deltagere	148
5.18	Borgerne spiller oftere en rolle i kommunale og regionale innovationer end i statslige	149
5.19	Frivillige foreninger spiller en rolle i hver 6. offentlige innovation	164
5.20	Frivillige foreninger indgår lige ofte i samspil om kommunale, regionale og statslige innovationer	166
5.21	Oftere højere kvalitet og bedre borgerinddragelse, når frivillige foreninger spiller en rolle i de offentlige innovationer	167
5.22	Når en offentlig arbejdsplads og en frivillig forening samarbejder om innovation, er der ofte også andre deltagere	169
5.23	Jo højere andel højtuddannede ansatte, jo højere sandsynlighed for at arbejdspladsen er innovativ	184
5.24	Vidensinstitutioner spiller en rolle i tæt på 4 ud af 10 offentlige innovationer	188
5.25	Vidensinstitutioner indgår lige ofte i samspil om kommunale, regionale og statslige innovationer	192
5.26	Oftere forbedret kvalitet, borgerinddragelse og medarbejdertilfredshed, når vidensinstitutioner innoverer	193
5.27	Ofte flere andre aktører med i innovationssamarbejde med vidensinstitutioner	196
5.28	Fonde spiller en rolle i 9 procent af de offentlige innovationer	210
5.29	Ofte flere andre partnere når en offentlig arbejdsplads og fonde samarbejder om innovation	211
5.30	Fonde spiller relativt oftere en rolle i statslige innovationer	212

5.31 Oftere højere kvalitet og bedre borgerinddragelse når fonde spiller en rolle	213
5.32 Udlandet spiller en rolle i 7 procent af de offentlige innovationer	224
5.33 Oftere højere kvalitet, når udenlandske aktører spiller en rolle for innovationerne	225
5.34 Udenlandske aktører spiller oftere en rolle i regionale og statslige innovationer end i kommunale	230
5.35 Internationalt innovationssamarbejde omfatter ofte flere aktører	232
6.1 Den overordnede opbygning i spørgeskemaet til arbejdspladserne	243

Tabeloversigt

6.1 Antal arbejdspladser i population, stikprøve og analyseudvalg fordelt på sektor	240
6.2 Antal arbejdspladser i hhv. population, stikprøve og analyseudvalg fordelt på brancher	241
6.3 Antal arbejdspladser i hhv. population og analyseudvalg fordelt på sektor	242

9 Litteraturliste



- Agger, A. & Tortzen, A. (2015). *Forskningsreview om samskabelse*. University College Lillebælt.
- Andersen, N.Å. (2017). *Hvem er borgeren i centrum?*. Hentet 2018 fra Viden På Tværs: <https://vpt.dk/kerneopgaven/hvem-er-borgeren-i-centrum>.
- Bason, C. (2014). *Design for Policy*. Ashgate Publishing Group.
- Bason, C., Toft, S.S. & Knudsen, S. (2009). *Sæt borgeren i spil – sådan involverer du borgere og virksomheder i offentlig innovation*. Gyldendal.
- Bikubenfonden. (2018). *Ansøgningsrunde – Unge på kanten uden job og uddannelse*. Hentet 2018 fra Bikubenfonden: <https://www.bikubenfonden.dk/ansogningsrunde-unge-pa-kanten-uden-job-og-uddannelse>.
- Boesen, B. (2018). *Fonde i bevægelse – Fra diskrete velgørere til synlige samfundsaktører* (1. udg.). København: Djøf Forlag.
- Brogaard, L. (2017). *Potentials, pitfalls and outcomes in public-private innovation partnerships: a mixed methods study of innovation partnerships in Danish healthcare and eldercare*. Roskilde: Roskilde Universitet.
- Brogaard, L. & Helby Petersen, O. (2015). *Spørgeskemaundersøgelse om OPI*. RUC, KORA og Rådet for Offentlig-Privat Samarbejde.
- Brogaard, L. & Petersen, O.H. (2014). *Offentlige-private innovationspartnerskaber (OPI). Evaluering af erfaringer med OPI på velfærdsområdet*. KORA.
- Burmeister, L.N. (2015). *Aarhus Takker-prisen: Skraldecaféen tog sejren*. Hentet 2018 fra Lokalavisen Aarhus. : <http://aarhus.lokalavisen.dk/nyheder/2015-11-19/Aarhus-Takker-prisen-Skraldecafeen-tog-sejren-1303870.html>.
- Børne- og Socialministeriet. (2016). *Udmøntning af satspuljen for 2017-2020: Delaftale for social- og indenrigsområdet*. København. Børne- og Socialministeriet.
- Børne- og Socialministeriet. (2017a). *Lov om forsøg med personlige, borgerstyrede budgetter til socialt udsatte borgere, LOV nr. 547 af 30/05/2017*. Børne- og Socialministeriet.
- Børne- og Socialministeriet. (2017b). *Strategi for et stærkere civilsamfund*. København K: Børne- og Socialministeriet.
- Café Kaffegal. (2018). *Om os*. Hentet 2018 fra Café Kaffegal: <http://cafekaffegal.dk/om-os/>.
- Center for Offentlig Innovation. (2015). *Spredning af offentlig innovation: Hvad kan vi lære af forskningen?*. København K: Center for Offentlig Innovation.
- Center for Offentlig Innovation. (2017). *Innovationsbarometer 2017 – Det nye drives af de valgte: Politikernes rolle i offentlig innovation*. København K: Center for Offentlig Innovation.
- Center for Offentlig Innovation. (2017). *Innovationsledelse i den offentlige sektor: Praksis og resultater*. Center for Offentlig Innovation.
- COI. (2016). *Spredningsguide*. Hentet 2018 fra Center for Offentlig Innovation: <https://www.coi.dk/det-g%C3%B8r-vi/spred-innovation/spredningsguiden/>.
- Copenhagen Health Innovation. (2018). *Få overblikket over sundhedsinnovation*. Hentet 2018 fra Copenhagen Health Innovation: <http://copenhagenhealthinnovation.dk/>.
- Danmarks Evalueringsinstitut. (2014). *Undervis i innovation. Inspiration fra underviser til underviser på videregående uddannelser*. Danmarks Evalueringsinstitut.

- Danmarks Statistik. (2016a). *Statistikdokumentation for Fondes aktiviteter 2016*. København Ø: Danmarks Statistik.
- Danmarks Statistik. (2016b). *Statistikdokumentation for Innovation i den offentlige sektor 2016*. København Ø: Danmarks Statistik.
- Danmarks Statistik. (2018). *Data til forskning*. Hentet 2018 fra Danmarks Statistik: <https://www.dst.dk/da/TilSalg/Forskningservice>.
- Danske Regioner. (2015). *Plan for Borgernes Sundhedsvæsen – vores sundhedsvæsen*. Danske Regioner.
- Danske Regioner. (2018a). *Patientinddragelse*. Hentet 2018 fra Danske Regioner: <https://www.regioner.dk/sundhed/kvalitet-og-styring/patientinddragelse>.
- Danske Regioner. (2018b). *Tværsæktorielt samarbejde*. Hentet 2018 fra Danske Regioner: <https://www.regioner.dk/sundhed/behandling-paa-sygehuse/tvaersektorielt-samarbejde>.
- DGI. (2018). *Kommunesamarbejde*. Hentet 2018 fra DGI: <https://www.dgi.dk/samarbejd/for-kommuner>.
- Digitaliseringsstyrelsen. (2018). *Den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi 2016-2020*. Hentet 2018 fra Digitaliseringsstyrelsen: <https://digst.dk/strategier/digitaliseringsstrategien/>.
- Digmann, A., Jørgensen, J.H., Ingerslev, K. & Andersen, P.B. (2016). *På tværs – grænsekrydsende ledelse og samarbejde*. København K: Gyldendal.
- Egede, S. & Kaare-Andersen, S. (22. maj 2018). *Hvordan skaber vi helstøbte unge mennesker?* Hentet 2018 fra Politiken: <https://politiken.dk/debat/art6527503/Hvordan-skaber-vi-helst%C3%B8bte-unge-mennesker>.
- Eggers, W.D. & Singh, S.K. (2009). *The Public Innovator's Playbook: Nurturing bold ideas in government*. Deloitte Research and Ash Institute for Democratic Governance and Innovation.
- Erhvervs- og Byggestyrelsen. (Marts 2009). *Analyse af offentlig-privat samarbejde om innovation*. Hentet maj 2018 fra Erhvervs- og Byggestyrelsen: <https://erhvervsstyrelsen.dk/sites/default/files/analyse-af-offentlig-privat-samarbejde-om-innovation.pdf>.
- Espersen, H.H. & Andersen, L.L. (2017). *Samskabelse, samproduktion og partnerskaber – teoretiske perspektiver*. I *Socialstyrelsen, Partnerskaber og samarbejder mellem det offentlige og civilsamfundet* (s. 107-129). Odense C: Socialstyrelsen.
- Espersen, H.H., Andersen, L.L., Olsen, L. & Tortzen, A. (2018). *Understøttelse og udvikling af det frivillige sociale arbejde – En analyse af udviklingstendenser og behov for kontinuitet og forandring i nationale virkemidler*. VIVE – Viden til Velfærd.
- Europa-Kommissionen. (2014). *Horizon 2020: kort fortalt*. Luxembourg: Den Europæiske Union.
- Europa-Kommissionen. (2018). *Interreg: European Territorial Co-operation*. Hentet 2018 fra Europa-Kommissionen: http://ec.europa.eu/regional_policy/da/policy/cooperation/european-territorial/.
- Finansministeriet. (2018). *Opgaver for kommuner og regioner*. Hentet 2018 fra Finansministeriet: <https://www.fm.dk/arbejdsomraader/kommuner-og-regioner/opgaver-for-kommuner-og-regioner>.
- Forsknings- og Innovationsstyrelsen. (2010). *Produktivitetseffekter af erhvervslivets forskning, udvikling og innovation*. Rådet for Teknologi og Innovation og Forsknings- og Innovationsstyrelsen.

Fosse, H., Jacobsen, R.H., Lykkebo, O.B. & Brandt, K.S. (2011). *Produktivitetseffekter af flere innovative virksomheder*. Centre for Economic and Business Research og Djøf.

Greve, C. & Pedersen, A.R. (2017). *Reform og forandring: Nye vilkår for ledelse og organisering*. København K: Gyldendal Public .

Gribskov Kommune. (2016). *Gribskov Kommunes Handicappolitik: Hverdag med handicap og psykisk sårbarhed*. Gribskov: Gribskov Kommune.

Hemmersam, N. & Præstbo, M. (12. december 2017). *7 bud på offentlig innovationsledelse*. Hentet 2018 fra Center for Offentlig Innovation: <https://www.coi.dk/nyheder/2017/7-bud-p%C3%A5-offentlig-innovationsledelse-s%C3%A5dan-fornyr-vi-den-offentlige-sektor/>.

Hjære, M. & Jørgensen, H.D. (2017). *Tal om kommuner og frivillighed – En del af Frivillig-rapporten 2016 – 2018*. Odense C: Center for Frivilligt Socialt Arbejde.

Holbæk Kommune. (2018a). *Fælles-skabere*. Hentet 2018 fra Holbæk Kommune: <https://holbaek.dk/kultur-og-fritid/faellesskab/faellesskabere>.

Holbæk Kommune. (2018b). *Grejtrailer*. Hentet 2018 fra Holbæk Kommune: <https://holbaek.dk/kultur-og-fritid/foreninger/laan-og-lej/grejbanker/grejtrailer/grejtrailer>.

Ibsen, B. & Espersen, H.H. (2016). *Kommunernes samarbejde med civile aktører – Forskelle og ligheder i forventninger, praksis, samarbejdspartnere og oplevet udbytte*. København K: KORA.

Jakobsen, M.L. (2013). *Bureaukrati: ven eller fjende af (offentlig sektor) innovation?* *Politica*, 45(3), s. 250-266.

Junge, M. & Saksen, J.R. (2010). *Produktivitet og videregående uddannelse*. Centre for Economic and Business Research.

Junge, M. & Saksen, J.R. (2011). *Kvalificering af produktivitet og videregående uddannelse*. Centre for Economic and Business Research.

Justesen, S.L. (2007). *Navigating the paradoxes of diversity in innovation practice: A longitudinal study of six very different innovation processes*. In *practice*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Kjær-Jepsen, M. & Nielsen, A.S. (2018). *Kærlig hilsen fru Hansen*. Dansk Psykologisk Forlag. KL. (2018a). *De samarbejdende kommuner*. KL Indspil.

KL. (2018b). *Kommunernes fundraisingnetværk*. Hentet 2018 fra KL: <http://tilmeld.kl.dk/kommunernes-fundraisingnetvaerk/om-netvaerket.html>.

Kolding Kommune. (2017). *Min plan*. Hentet 2018 fra Kolding Kommune: https://www.kolding.dk/images/dokumenter/Om_kommunen/Design/Design_cases/My_plan-Improves_welfare.pdf.

Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen. (Marts 2017). *Typer af offentlig-privat samarbejde*. Hentet juni 2018 fra Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen: <https://www.kfst.dk/offentlig-konkurrence/offentlig-privat-samarbejde/typer-af-offentlig-privat-samarbejde/>.

KORA. (2014). *Litteratur om ledelse af samarbejde på tværs af sektorer i sundhedsvæsenet*. KORA.

Kraft & Partners. (2017). *Den Danske Fondsanalyse 2017*. Hentet 2018 fra Kraft & Partners: <http://www.kraft-partners.dk/viden/den-danske-fondsanalyse-2017/>.

- Kraft, M.B. (27. oktober 2017). *2016 – det bedste år nogensinde for fonde*. Hentet 2018 fra Altinget: <https://www.altinget.dk/civilsamfund/artikel/2016-det-bedste-aar-nogensinde-for-fonde>.
- KS. (2018). *Innovasjonsbarometeret for kommunal sektor*. Hentet fra KS: <http://www.ks.no/innovasjonsbarometer>.
- Ledelseskommisionen. (2017). *Offentlige ledere og ledelse anno 2017 – samlet afrapportering fra Ledelseskommisionen*. København: Ledelseskommisionen.
- Lykkebo, O.B. (2016). *Innovationsbarometeret – højere effektivitet og kvalitet i den offentlige sektor gennem innovation*. København K: Center for Offentlig Innovation og Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Lykkebo, O.B., Steffensen, T., Center for Offentlig Innovation. (2017). *Innovationsbarometer 2017 – Innovation skaber kvalitet og effektivitet i den offentlige sektor*. København K. Center for Offentlig Innovation
- Lykkebo, O.B., Gam, K.S., Jakobsen, N. & COI. (2018). *Innovationsbarometeret. Offentlig innovation skaber effektivitet og kvalitet i Norge og Danmark*. Center for Offentlig Innovation.
- Majgaard, K. (2014). *Sprækker for fornyelse – nye perspektiver på offentlig styring og ledelse*. København: Djøf Forlag.
- Mandag Morgen. (2013). *Katalytisk filantropi. Mere engagement – større effekt*. Mandag Morgen Navigation.
- Mandag Morgen. (2015). *Kommune forfra – Aarhus gentænker velfærden*. København K: Mandag Morgen.
- Mandag Morgen. (2018). *Unge på kanten – sammen om nye løsninger*. København K: Tænketanken Mandag Morgen.
- Markedsmodningsfonden. (2015). *Analyse af innovative offentlige indkøb*. København: Markedsmodningsfonden.
- Melander, P. (2014). *Når statens styringsrationaler møder professionernes behov for faglig autonomi*. I K. Majgaard, *Sprækker for fornyelse: Nye perspektiver på offentlig styring og ledelse* (s. 63-94). København: Djøf Forlag.
- Meyer, W. (11. november 2016). *Tre råd til at samarbejde på tværs*. Hentet 2018 fra Viden på Tværs: <https://vpt.dk/innovation-afbureaukratisering/tre-rad-til-samarbejde-pa-tvaers>.
- Miljø- og Fødevarerministeriet. (2018). *Internationale samarbejder*. Hentet fra Miljø- og Fødevarerministeriet: <https://mst.dk/natur-vand/natur/national-naturbeskyttelse/invasive-arter/internationale-samarbejder/>.
- Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelse. (2012). *Den nationale Innovationsstrategi Danmark – Løsningernes Land*. Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelse.
- Nets. (2017). *NemID Imagemåling 2017*. Nets.
- NOPII-projektet. (u.d.). *Baggrund for projektet*. Hentet maj 2018 fra NOPII-projektet: <https://nopii.vesthimmerland.dk/om-nopii-projektet/baggrund-for-projektet/>.
- Nordic Innovation. (1. januar 2016). *About Nordic Innovation*. Hentet 2018 fra Nordic Innovation: <http://www.nordicinnovation.org/about-us/about-nordic-innovation/>.

Nyt fra Danmarks Statistik. (25. oktober 2017). *4 ud af 5 offentlige arbejdssteder er innovative*. Nyt fra Danmarks Statistik (411).

Observatory for Public Sector Innovation. (2018). *Our work*. Hentet 2018 fra OPSI – Observatory for Public Sector Innovation: <https://oecd-opsi.org/our-work/>.

OECD/Eurostat. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data* (3. udg.). Paris: OECD Publishing.

Partnerskab om PRO. (2018). *Hvad er PRO?*. Hentet fra Partnerskab om PRO: <https://www.cancer.dk/dinproguide/hvad-er-pro/hvad-er-pro/>.

Pedersen, J.M. (2018). *Nordjysk indkøbssamarbejde baner vejen for ny medicin håndteringsløsning og kan aflæses på bundlinjen*. KL's nyhedsbrev Råderum, nr. 4.

Politi. (2016). *Co-creation skal give et trygt natteliv i Aalborg*. Hentet 2018 fra Politiet: https://www.politi.dk/da/ompolitiet/Samarbejde/cocreation/co_creation_skal_give_et_trygt_natteliv_i_aalborg.htm.

Produktivitetskommissionen. (2014). *Det handler om velstand og velfærd: Slutrapport*. København: Produktivitetskommissionen.

Regeringen. (2017). *Sammenhængsreform*. Hentet fra Regeringen: <https://www.regeringen.dk/nyheder/sammenhaengsreform/>

Region Midtjylland. (2017). *Personaleredegørelse 2017*. Hentet fra Region Midtjylland: <https://www.rm.dk/om-os/personaleredegorelse/>

Region Midtjylland. (2017). *Kortlægning af økosystemet for sundhedsinnovation i Region Midtjylland*. Region Midtjylland.

Rigspolitiet. (2016). *Co-creation: Samskabelse med civilsamfundet*. København: Rigspolitiet.

RUC. (2018). *CLIPS – Collaborative Innovation in the Public Sector*. Hentet 2018 fra <https://typo3.ruc.dk/>.

Rønne & Lundgren for Plan C. (2012). *Udbudsfri offentlig-privat innovation i byggeriet*.

Røvik, K.A. (2016). *Knowledge Transfer as Translation: Review and Elements of an Instrumental Theory*. British Academy of Management and John Wiley & Sons Ltd.

Rådet for Offentlig-Privat Samarbejde. (2015). *Hvad kendetegner OPI'er på velfærds- og miljøområdet, der lykkes?*. Valby: Rådet for Offentlig-Privat Samarbejde.

Sager der Samler. (2018). *Forside*. Hentet 2018 fra Sager der Samler: <http://sagerdersamler.dk/>.

Sauer, P. (20.12.2017). *En nordisk hub kan gøre os endnu stærkere sammen, end vi er hver for sig*. Hentet fra Center for Offentlig Innovation: <https://www.coi.dk/nyheder/2017/en-nordisk-hub-kan-os-endnu-staerkere-sammen-end-vi-er-hver-for-sig/>.

Sauer, P. (28. maj 2018). *Udviklingsjordemoder: "Samarbejde på tværs er ikke så svært – bare kom i gang!"*. Hentet 2018 fra Center for Offentlig Innovation: <https://www.coi.dk/nyheder/2018/udviklingsjordemoder-samarbejde-p%C3%A5-tv%C3%A6rs-er-ikke-s%C3%A5-sv%C3%A6rt-bare-kom-i-gang/>.

SDU. (2018). *Svendborgprojektet I - II - III*. Hentet 2018 fra SDU: https://www.sdu.dk/da/om_sdu/institutter_centre/rich/forskning/projekter/svendborg+_projektet

Sehested, K., Sørensen, E., Larsen, T. S. & Lund, D. H. (2011). *Barrierer og drivkræfter for samarbejdsdrevet innovation*. CLIPS.

Skanderborg Kommune. (2018). *Kommunen 3.0*. Hentet 2018 fra Skanderborg Kommune: <https://www.skanderborg.dk/politik-og-faellesskab/udvikling-i-kommunen/kommunen-3-0.aspx>.

Social- og Indenrigsministeriet. (2016). *Forslag til lov om ændring af lov om social service, lov om retssikkerhed og administration på det sociale område og lov om voksenansvar for anbragte børn og unge, 2016/1 LF 5*.

Social+. (2018). *Cases*. Hentet 2018 fra Social+: <https://socialeopfindelser.dk/cases/>.

Sociale Entreprenører i Danmark. (2018). *Kommunale strategier for socialøkonomiske virksomheder*. Hentet fra Sociale Entreprenører i Danmark: <http://sociale-entreprenorer.dk/kommunale-strategier-for-socialokonomiske-virksomheder.html>.

Socialt Udviklingscenter. (2015). *Langtidsledige tager teten*. Hentet 2018 fra Socialt Udviklingscenter (SUS): <https://www.sus.dk/cases/langtidsledige-tager-teten/>.

Staten og Kommunernes Indkøbsservice. (2018). *Fakta om SKI*. Hentet juni 2018 fra Staten og Kommunernes Indkøbsservice (SKI): <http://www.ski.dk/viden/sider/fakta-om-ski.aspx>.

Statistikbanken. (2018). *Uddannelse og viden*. Hentet 2018 fra Statistikbanken: <http://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1920>.

Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering. (2018). *Internationale samarbejder*. Hentet 2018 fra Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering: <https://sdfe.dk/saadan-arbejder-vi-med-data/internationale-samarbejder/>.

Styrelsen for Forskning og Innovation. (2016). *Private Fonde – En kortlægning af bidraget til dansk forskning, innovation og videregående uddannelse*. København: Styrelsen for Forskning og Innovation.

Sundhedsstyrelsen. (2009). *Samspil med vidensinstitutioner*. København S: Sundhedsstyrelsen.

Sørensen, E. & Torfing, J. (2011). *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor*. København: Djøf Forlag.

Sørensen, E. & Torfing, J. (2018). *Den offentlige sektor som en arena for samskabelse. I M.K. Fogsgaard & M. De Jongh, Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor (s. 30-61)*. København: Dansk Psykologisk Forlag.

Thomsen, J. (15. august 2017). 85 pct. af alle donationer kommer fra de små og mellemstore fonde. Hentet 2018 fra Danmarks Fonde: <https://danmarksfonde.dk/tal/85-pct-af-alle-donationer-kommer-fra-de-smaa-og-mellemstore-fonde/>.

Thomsen, J. (23. januar 2018). *Fundraisere spiller større rolle på rådhusene*. Hentet 2018 fra Danmarks Fonde: <https://danmarksfonde.dk/branche/politik/fundraisere-spiller-stoerre-rolle-paa-raadhusene/>.

Thuesen, F., Bach, H.B., Albæk, K., Jensen, S., Hansen, N.L. & Weibel, K. (2013). *Socialøkonomiske virksomheder i Danmark – Når udsatte bliver ansatte*. København: SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd.

Torfing, J. & Sørensen, E. (16. november 2017). *Professorer: Gør op med gamle ledelsesdogmer*. Hentet 2018 fra Altinget: <https://www.alinget.dk/embedsvaerk/artikel/professorer-gor-op-med-gamle-ledelsesdogmer>.

Udbudsportalen. (2018). *Udbudsguiden*. Hentet 1. august 2018 fra Udbudsportalen: <https://udbudsportalen.dk/udbudsguiden>.

Udvalget for socialøkonomiske virksomheder. (2013). *Appendiks 2: Kortlægning af socialøkonomiske virksomheder i Danmark*. Udvalget for socialøkonomiske virksomheder.

Ulrich, J. (2018). Samskabelse – hvilke værdier kan høstes? I M.K. Fogsgaard & M. De Jogh, *Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor (s. 62-91)*. København: Dansk Psykologisk Forlag.

United Nations. (2018). *United Nations E-Government Survey 2018*. United Nations – Department of Economic and Social Affairs.

Vejdirektoratet. (2014). *Forskningssamarbejde skal give endnu bedre infrastruktur*. Hentet 2018 fra Vejdirektoratet: <http://vejdirektoratet.dk/DA/om-os/nyheder-og-presse/pressemeddelelser/Sider/Forskningssamarbejde-skal-give-endnu-bedre-infrastruktur-.aspx>.

Vejdirektoratet. (2015). *Hack fremtidens rasteplass*. Hentet 2018 fra Vejdirektoratet: <http://www.vejdirektoratet.dk/da/om-os/kampagner/hackathon/sider/default.aspx>.

VIA University College. (2018). *Playmaker – den velfærdsprofessionelle praktiker*. Hentet 2018 fra VIA University College: <https://www.via.dk/efter-og-videreuddannelse/offentlig-administration/playmaker>.

Vækstcenter for socialøkonomiske virksomheder. (2015). *Hvad er en socialøkonomisk virksomhed?* Hentet 2018 fra Vækstcenter for socialøkonomiske virksomheder: <http://socialvirksomhed.dk/om/socialokonomisk-virksomhed>.

Waldorff, S.B. (2011). *Sundhedscentre – som resultat af samarbejdsdrevet innovation. Samarbejdsdrevet innovation – i den offentlige sektor*. Copenhagen, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, s. 321-338.

Welfare Tech. (21. marts 2018). *Om OPIguide.dk*. Hentet juni 2018 fra Welfare Tech: <https://www.welfaretech.dk/opiguide/om-opiguide>.

Økonomi- og Erhvervsministeriet. (2011). *Økonomisk Analyse nr. 3: Vækst gennem innovation*. Erhvervs- og Vækstministeriet.

Aagaard, P., Sørensen, E. & Torfing, J. (2014). *Samarbejdsdrevet innovation i praksis*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Aarhus Kommune. (2018). *Referat social- og beskæftigelsesudvalget 01-03-2018*. Hentet 2018 fra Aarhus Kommune: <https://aarhus.dk/demokrati/politik/dagsordner-og-referater/vis-dagsorden/v/16009/Social-og-Beskæftigelsesudvalget/Referat/2018-03-01/?agendaId=328409>.



... og til din samarbejdspartner

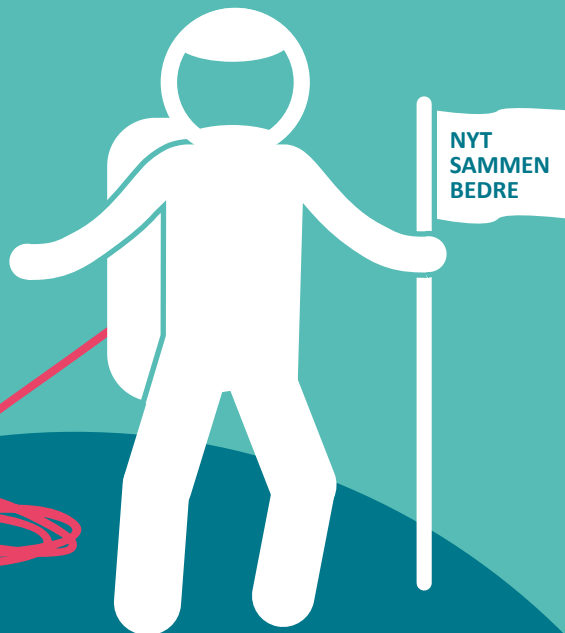
VIS FLAGET

DEL DIT SAMARBEJDE

Denne bog er fyldt med gode eksempler på innovative samarbejder i det offentlige. Og vi ved, at der findes mange flere derude, som vi ikke har fået plads til. De skal også deles og vises:

Har du også skabt noget nyt og bedre sammen med andre?

Så download #nytsammenbedre-flaget og hejs det for at fejre samarbejdet og din samarbejdspartner. Tag en selfie, del den på Facebook, Twitter eller LinkedIn med en kort beskrivelse af, hvad I har skabt, og brug hashtagget #nytsammenbedre.



Sådan laver du et #nytsammenbedre-flag

1

Download flaget (A) og flagstangen (B) på www.coi.dk/flag



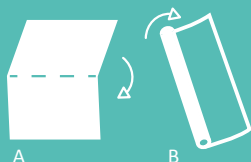
2

Print



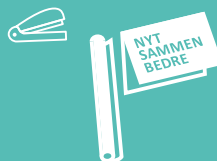
3

Fold og rul



4

Hæft sammen



5

Tag en selfie...



6

Del del del...

#nytsammenbedre



#nytsammenbedre



INNOVATIONSBAROMETERET

Innovationsbarometeret er verdens første statistik om offentlig innovation. I denne anden udgave af barometeret sættes der på ny tal på, hvor mange offentlige arbejdspladser der indfører nye produkter, serviceydelser, organisationsformer og måder at kommunikere på. Og på den værdi, som skabes i form af højere kvalitet, øget effektivitet, bedre borgerinddragelse eller større medarbejdertilfredshed.

Resultaterne skaber de kommunale, regionale og statslige arbejdspladser over hele landet ofte ved at samarbejde med borgere, frivillige foreninger, virksomheder, undervisere, forskere, fonde, udlandet og ikke mindst andre offentlige arbejdspladser.

Bogen er en håndbog til dig, der gerne vil skabe nye resultater i den offentlige sektor gennem samarbejde. Undervejs vil du blive præsenteret for væsentlige indsigter fra nøglespillere i innovative samarbejder. Du vil få konkrete værktøjer, som du kan føje til din egen værktøjskasse, og du vil møde praktikere, ledere og forskere fra hele landet, som øser ud af deres viden om samarbejde om offentlig innovation.

Du kan bl.a. møde tandlægen fra Ishøj, der har knækket kurven for udeblivelser, de frivillige borgere, der har hjulpet med at omdanne og skabe liv på et tidligere militært øvelsesterræn i Randers, og skolen og virksomheden, der i fællesskab har udviklet fremtidens skoletoilet. Tæt ved 100 praktikere og eksperter har bidraget til bogen.

Blandt resultaterne i bogen er, at

- 80 procent af alle offentlige arbejdspladser i Danmark har indført mindst én innovation i perioden 2015-2016
- 74 procent af de offentlige innovationer har ført til højere kvalitet
- 79 procent af de offentlige innovationer bliver til i samarbejde med en eller flere andre aktører uden for arbejdspladsen
- innovationer skabt i samarbejde oftere fører til højere kvalitet og større effektivitet

Innovationsbarometeret er udviklet i samarbejde mellem Center for Offentlig Innovation og Danmarks Statistik.