

LØS PROBLEMET SAMMEN

Offentlig innovation i samarbejde
med private virksomheder

Innovationsbarometeret

LØS PROBLEMET SAMMEN

Offentlig innovation i samarbejde med private virksomheder

INNOVATIONSBAROMETERET

1. oplag: Juni 2021 // 2 oplag: August 2022

Publikationen kan frit refereres med tydelig kildeangivelse.

Udgivet af

CO-PI – Center for Offentlig-Privat Innovation
Kompagnistræde 20 A, 1.
1208 København K
61 81 31 10
info@co-pi.dk
www.co-pi.dk

Center for Offentlig Innovation (COI) blev i 2022 til Center for Offentlig-Privat Innovation (CO-PI). Første oplag er således udgivet af COI; andet oplag er udgivet af CO-PI. CO-PI er et nationalt center, ejet af regeringen, KL og Danske Regioner, og har til formål at bidrage til øget kvalitet og effektivitet i den offentlige sektor gennem innovation. Centeret skal bidrage til samfundets velfærd, vækst og velstand gennem flere innovative løsninger skabt i offentlig-privat samarbejde.

Forfattere

Ole Bech Lykkebo, Julie Munk, Rikke Thorlund Haahr,
Marie Munch-Andersen, Jan Aagaard, alle CO-PI

Grafik

Ebba Sigurdsdóttir Andreassen

Foto

Forside: NIRAS. Nedrivning af Gladsaxe Skole, hvor materia-
lerne genbruges til at opføre verdens første cirkulære børnehus.
Projektet udføres i samarbejde med en række forskellige private
firmaer, og har bl.a. krævet en nytænkning af tildelingskriterierne
for at sikre den rette fleksibilitet i processen.

Case om selvkørende desinfektionsrobotter: UVD Robots

Case om genbrugstøj: DFD (De Forenede Dampvaskerier)

ISBN Elektronisk

978-87-972893-6-5

ISBN Trykt

978-87-972893-9-6

LØS PROBLEMET SAMMEN

Offentlig innovation i samarbejde med private virksomheder

Innovationsbarometeret

GENOPTRYK!

Første oplag blev revet væk,
så du sidder med det nye 2. oplag
i hænderne. Vi har siden sidst skiftet
navn til Center for Offentlig-Privat
Innovation. Læs mere om hvordan
og hvorfor på www.co-pi.dk

Vi glæder os til det fortsatte arbejde!

Indhold

Indledning	5
Offentlig innovation er at gøre noget nyt, som skaber værdi	6
Private virksomheder spiller en vigtig rolle i den offentlige sektors innovationsarbejde	8
Samarbejde med virksomhederne skaber kvalitet og effektivitet	19
Når innovationssamarbejdet er et offentligt indkøb	24
Større potentiale for innovative offentlige indkøb	31
CO-PI's program for fællesoffentlig skalering af innovative offentlige indkøb	35
Sådan har vi gjort	38

Indledning

Innovationsaktiviteten i den offentlige sektor er høj. 81 procent af de offentlige arbejdspladser er innovative. En vigtig årsag er, at den offentlige sektor ofte samarbejder med private aktører om innovationerne. Hver fjerde offentlige innovation er skabt i samspil med en privat virksomhed. Med 15.000 offentlige arbejdspladser er det ensbetydende med, at private virksomheder samlet set spiller en positiv rolle i flere tusinde offentlige innovationer.

I denne publikation stiller vi skarpt på, hvordan og hvornår private virksomheder spiller en rolle, og hvordan innovationssamarbejde med virksomhederne adskiller sig fra andre offentlige innovationer. Vi ser på, hvordan samspillet fordeler sig mellem stat, region og kommune og hvorfor. Vi diskuterer potentialet for mere offentligt-privat innovationssamarbejde og peger på en konkret model til at skabe større volumen og innovationshøjde i offentlige indkøb.

Når offentlige arbejdspladser samarbejder med private virksomheder om innovation, skabes ny værdi. Særligt spiller private virksomheder en positiv rolle i forhold til at skabe højere kvalitet og effektivitet i den offentlig sektors opgaveløsning gennem innovation, og dette uden at svække mulighederne for også at skabe bl.a. medarbejdertilfredshed og borgerinddragelse ud af innovationsprocesserne. 74 procent af de offentlige innovationer udført i samarbejde med private virksomheder skaber højere kvalitet.

Der skabes værdi i samspil med de private virksomheder om alle typer innovation. Proces- og organisatorisk innovation er med 78 procent langt den hyppigste innovationstype i det offentligt-private samarbejde. Men der samarbejdes også om produktinnovationer (35 procent) og service- og kommunikationsinnovation i henholdsvis 40 og 50 procent af tilfældene.

Private virksomheder leverer i høj grad teknologisk kompetence til offentlige innovationsprocesser, hvilket bidrager til større effektivitet. Men teknologi er for mange innovationssamarbejder ikke det afgørende. Så berettiget begejstring for mulighederne i nye teknologier bør ikke skygge for, at virksomhederne bidrager på mange andre måder end blot de teknologiske.

Innovationssamarbejde mellem den offentlige og den private sektor åbner et innovationsrum, som ingen af de to sektorer ville kunne skabe alene. Et fælles arbejde om at forstå problemet og udvikle løsningerne sammen øger sandsynligheden for, at man kan drage fordel af begge parter forskelligartede kapacitet og kompetence.

Den offentlige indkøbsdagsorden har et potentiale, der kan styrke det offentligt-private innovationssamspil. Her findes et innovationsrum, som ikke udnyttes fuldt ud i dag. Vi foreslår en procesmodel for tværoffentlig skalering af innovative offentlige indkøb som en vej til at øge og udnytte dette innovationsrum. Her skabes tillid til større markedsvolumen gennem matchmaking af flere offentlige aktører om fælles behov og fælles dialog med markedet. Efterspørgslen stimulerer virksomhederne til investeringer i innovationer, der imødekommer offentlige behov og bidrager til at løse de store samfundsudfordringer.

Løs problemet sammen. Det gør mange offentlige arbejdspladser og private virksomheder allerede – og det lykkes ofte. Men selv om Innovationsbarometeret viser, at innovationssamarbejdet er udbredt og effektivt, er det ingen grund til at lade den selvtilfredse automatpilot til. Så lad os dykke ned i, hvordan vi realiserer potentialet i innovative offentlige indkøb.

God læselyst.

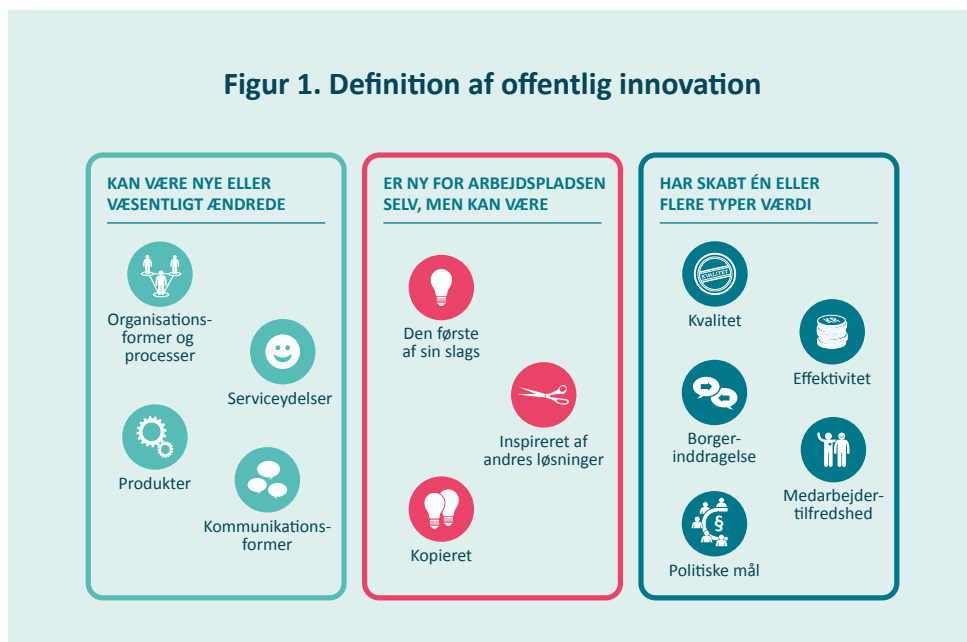
Offentlig innovation er at gøre noget nyt, som skaber værdi

Innovationsbarometeret er den officielle statistik om innovation i den offentlige sektor, som Center for Offentlig Innovation siden 2014 har udarbejdet i samarbejde med Danmarks Statistik. I denne tredje udgave har vi i begyndelsen af 2020 spurgt offentlige arbejdspladser, om de har indført en innovation i årene 2018-19.

Innovation er 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 behøver ikke at være unik. Tilpasning af andres løsninger eller egentlige kopier tæller også med. Mens innovationen ikke behøver at være helt ny, er det derimod et krav, at innovationen har skabt en eller flere former for værdi.

Figur 1. Definition af offentlig innovation



At innovation både kan være kopier, tilpasninger eller helt nye løsninger følger af de internationale standarder og anbefalinger for innovationsstatistik i Oslo Manual (OECD, 2018) og Copenhagen Manual (COI, 2021).

For at fortjene betegnelsen offentlig innovation skal en løsning være taget i brug og have skabt værdi på den enkelte offentlige arbejdsplads, der besvarer spørgeskemaet – fx et bibliotek eller et hospital. Innovationen kan udmærket være en kopi eller tilpasset udgave af en løsning, der forinden er udviklet og taget i brug af andre, fx børnehaver, biblioteker, hospitaler eller helt andre typer organisationer.

Denne universelle og brede definition gælder også det udsnit af offentlige innovationer, der skabes i samspil med private virksomheder, som vi har fokus på i denne publikation. Det betyder, at selv kopier, fx i form af indkøb af standardydelser og -produkter hos private virksomheder, i nogle tilfælde kan bidrage til offentlig innovation. Kravet er blot, at samarbejdet med virksomheden om indkøbet skal skabe værdi på en ny eller væsentligt ændret måde i forhold til den eksisterende praksis på (endnu) en offentlig arbejdsplads.

” *Innovationen kan udmærket være en kopi eller tilpasset udgave af en løsning, der forinden er udviklet og taget i brug af andre.*

Private virksomheder spiller en vigtig rolle i den offentlige sektors innovationsarbejde

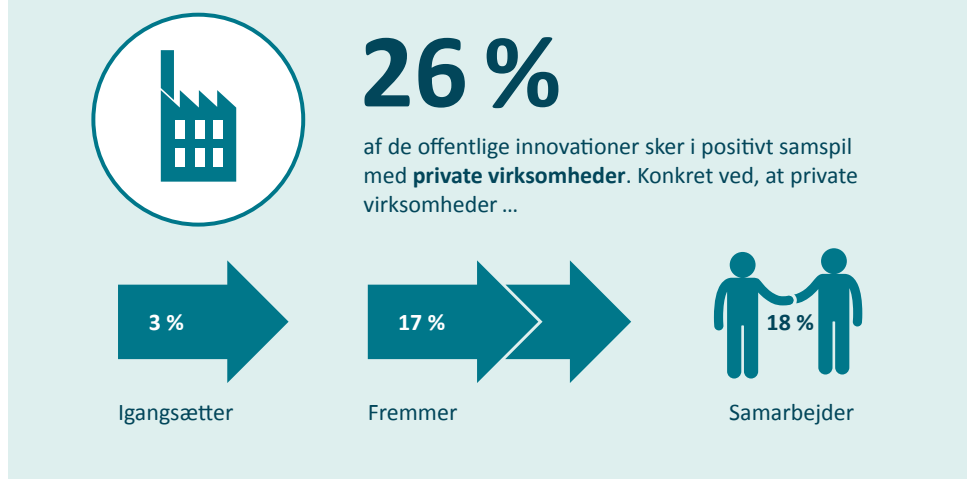
Offentlig innovation er ikke et rent offentligt fænomen. Det er ikke et formål i sig selv eller en aktivitet, som de offentligt ansatte alene har æren for. Tværtimod. Offentlig innovation er et middel til at nå demokratisk fastsatte mål. Offentlig innovation handler om at skabe værdi. Og selv om andre Innovationsbarometerudgivelser dokumenterer, at folkevalgte politikere (Fornyelse fra oven – når politikerne sætter præg på offentlig innovation, COI 2021) og offentlige ledere og medarbejdere (Offentlig innovation handler om kerneopgaven, COI 2020) spiller væsentlige, positive roller i innovationsarbejdet, er de ikke alene. Det er et faktum, at talrige andre aktører tilsvarende bidrager helt afgørende til værdiskabelsen.

Fire ud af fem offentlige arbejdspladser er innovative, dvs. har indført mindst én innovation over en 2-årig periode. Det samme høje innovationsniveau finder vi i de andre nordiske lande, som på mange måder ligner Danmark. Det må vi af flere grunde også have lov at forvente. Dels fordi relativt store, transparente, ikke-korrupte, demokratisk ledede offentlige sektorer med mange veluddannede medarbejdere selv bør have en stor kapacitet til at skabe innovation. Og dels fordi de offentlige sektorer i Norden har fremragende muligheder for samarbejde med stærke uddannelses- og forskningsmiljøer, levende civilsamfund og mange, meget innovative private virksomheder.

Den private sektor, bredt forstået, tilbyder mange samarbejdspartnere, som er forudsætninger for at finde nye løsninger på nogle af de komplekse samfundsproblemer, som den offentlige sektor har ansvaret for, men ikke kan løse alene (NYT SAMMEN BEDRE, COI, 2018). Danmark har et rigt foreningsliv, hvor mange danskere arbejder frivilligt for en sag, de har hjerte i. Samskabelse med de mange frivillige organisationer, lokale som nationale, er en væsentlig kilde til offentlig innovation. Tilsvarende kan socialøkonomiske virksomheder være med til at skabe nye løsninger, fx for udsatte borgere. Danmark har også mange private fonde, der arbejder med katalytisk filantropi for at løse komplekse samfundsproblemer og derfor skaber alliancer om og giver finansiell støtte til offentlig innovation. Endelig er private virksomheder på mange måder, som vi vil se i det følgende, en drivkraft for offentlig innovation.

Den private sektors forskellige aktører er samlet set med til at igangsætte, fremme eller samarbejde om 38 procent af alle offentlige innovationer. Det omfang skyldes især, at private, kommercielle virksomheder er medspillere i omtrent hver fjerde offentlige innovation. Se figur 2.

Figur 2. Samspil med private virksomheder



Figuren viser andelen af offentlige innovationer, hvor private virksomheder spiller en positiv rolle. Procentandelen dækker over de arbejdspladser, der har angivet en positiv rolle for private virksomheder i mindst ét af tre spørgsmål: Om private virksomheder har været en af årsagerne til, at den seneste innovation blev sat i gang, om private virksomheder i nogen eller i høj grad fremmede den seneste innovation og om der er samarbejdet med private virksomheder om den seneste innovation. De tre spørgsmål er kun stillet til de arbejdspladser, der har indført mindst én innovation i perioden 2018-2019. De tre delelementer summerer til mere end 26 %, fordi private virksomheder kan have spillet en positiv rolle for innovationen på mere end én måde. Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=1.877.

Private virksomhederne har sjældent rollen som igangsættere (3 procent), mens rollerne som fremmer (17 procent) og samarbejdspartner (18 procent) er mere udbredte. I 12 procent af innovationerne er der et overlap, hvor virksomheder på én gang bidrager positivt på to eller tre af de nævnte måder.

I langt de fleste tilfælde kan vi forvente, at virksomhederne optræder som leverandører og medudviklere af innovative produkter og services – eller bidrager med innovationsfremmende konsulenttydelser i forhold til f.eks. organisationsforandringer, kompetenceudvikling, digitalisering eller designprocesser. Det har vi fokus på i denne publikation.

En anden vigtig rolle, som virksomhederne spiller – og som ikke bør overses – er, når de undertiden optræder parallelt med borgerne. Ligesom borgerne er private virksomheder modtagere af offentlig service og økonomisk støtte samt omfattet af offentlig regulering. I alle disse kapaciteter kan inddragelse af virksomhederne øge chancen for, at nye offentlige tiltag får effekt i form af f.eks. bedre services, mere effektive erhvervsstøtteordninger eller mindre byrdefuld regulering. Desuden kan virksomheder, der påtager sig et samfundsansvar, være med til fx at finde nye veje til at bringe udsatte borgere i beskæftigelse.

Virksomhedernes bidrag til innovation handler langt fra altid om teknologi

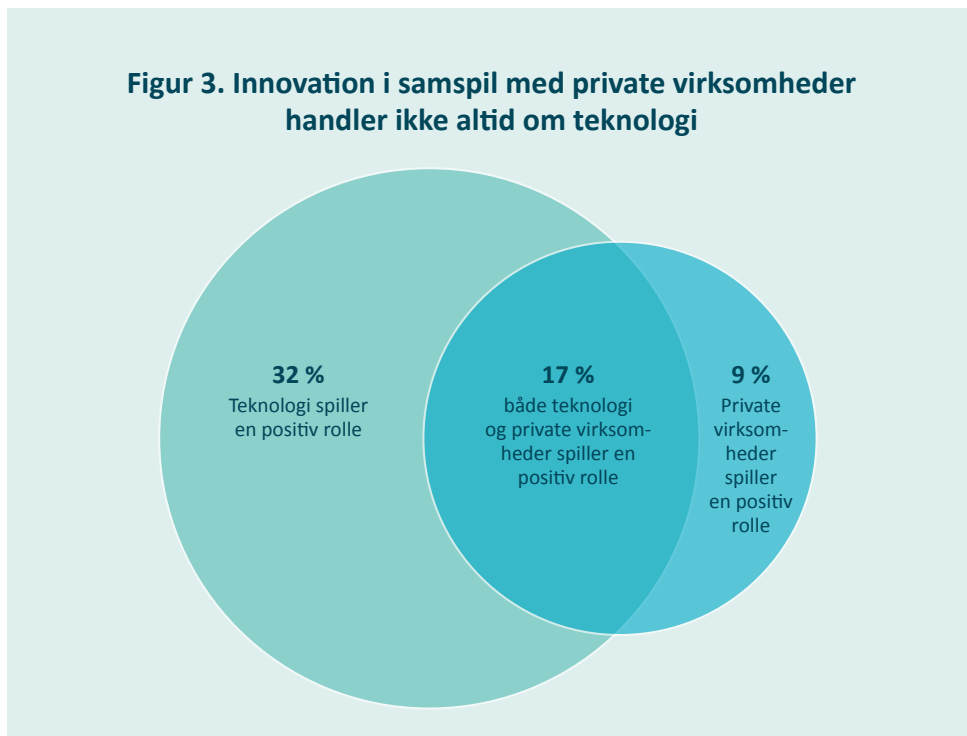
Private virksomheders (med)udvikling af ny teknologi er et væsentlig bidrag til løsninger på en række af den offentlige sektors udfordringer, fx vedrørende demografi og klima. Teknologi spiller en stor rolle i offentlig innovation overalt i den offentlige sektor, bl.a. når det gælder brug af virtual reality på socialområdet, sensorer i bygninger og byrum, velfærdsteknologi i ældreplejen, digitalisering af administrative services og robotteknologi på hospitalerne (se også side 12). Innovationsbarometerudgivelsen Teknologi i borgerens tjeneste (2021, COI) viser, at en lang række teknologier er med til at skabe offentlig innovation, og at teknologiske innovationer oftere fører til højere effektivitet. Det har private virksomheder i høj grad andel i.

Imidlertid viser analyserne på næste side også, at samspil med virksomhederne om offentlig innovation langt fra altid handler om teknologi. I begejstringen over teknologiens muligheder er det en meget central pointe at fastholde, at teknologi ikke altid er involveret i innovationerne. Det er vigtigt at huske, for det gør det lettere også at have øje for innovationsmulighederne i 'ikke-teknologiske' samarbejder, som ellers kan blive overset. Og dét ville være ærgerligt, for der er et stort sidestillet innovationspotentiale i samarbejde med virksomheder, hvor teknologi ikke spiller en væsentlig rolle. Som eksempelvis når der leveres konsulenttydelser, som hjælper til med organisationsforandringer, eller kompetenceudvikling, der muliggør nye services.

Omtrent hver tredje offentlige innovation, der er udført i samspil med virksomheder, er gennemført uden at teknologi har spillet en rolle. Det er vist i højre cirkel i figur 3 på næste side.

” *I begejstringen over teknologiens muligheder er det en meget central pointe at fastholde, at teknologi ikke altid er involveret i innovationerne. Det er vigtigt at huske, for det gør det lettere også at have øje for innovationsmulighederne i 'ikke-teknologiske' samarbejder.*

Figur 3. Innovation i samspil med private virksomheder handler ikke altid om teknologi



Figur 3: Figuren viser, om teknologi og/eller private virksomheder spiller en positiv rolle i offentlig innovation. Cirklen til venstre viser de i alt 49 % af offentlige innovationer, hvor teknologi spiller en positiv rolle, mens cirklen til højre viser de i alt 26 %, hvor private virksomheder spiller en positiv rolle. Overlappet i midten viser de innovationer, hvor både teknologi og private virksomheder spiller en positiv rolle. Teknologi spiller en positiv rolle hvis mindst ét af tre kriterier er opfyldt: Ny teknologi har været en af årsagerne til, at den seneste innovation blev sat i gang, ny teknologi har i nogen eller i høj grad fremmet den seneste innovation eller den seneste innovation er teknologisk (i sig selv en teknologisk løsning eller teknologi er en vigtig del af innovationen). Private virksomheder spiller en positiv rolle hvis mindst ét af tre kriterier er opfyldt: Private virksomheder har været en af årsagerne til, at den seneste innovation blev sat i gang, private virksomheder har i nogen eller i høj grad fremmet den seneste innovation eller der er samarbejdet med private virksomheder om den seneste innovation. Figuren tager udgangspunkt i de arbejdspladser, der har indført mindst én innovation i perioden 2018-2019. Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=1.877.

I den venstre cirkel i figur 3 ser vi omvendt, at når teknologi spiller en rolle i offentlig innovation, er det ofte uden konkret samspil med en privat virksomhed. Det kan fx være hvis kendt teknologi er en vigtig del af innovationen, der imidlertid blot er indkøbt uden et aktivt samarbejde med leverandøren.

I langt de fleste innovationer uden aktivt samspil med virksomheder, hvor teknologi spiller en rolle, må det dog formodes, at private virksomheder indirekte spiller en rolle, fordi en virksomhed på et tidspunkt har udviklet eller leveret teknologien. Ser vi derfor på summen af de to cirkler i figur 3 kan vi forsigtigt skønne, at måske godt hver anden af alle offentlige innovationer indirekte eller direkte er positivt påvirket af private virksomheder.

CASE

Selvkørende robotter dræber bakterier og vira



Selvkørende desinfektionsrobotter uskadeliggør 99,99 procent af alle bakterier og mikroorganismer på en patientstue på blot 10 minutter ved hjælp af ultraviolet lys. Det mindsker risikoen for, at sygdomme overføres til patienter eller personale. UVD-robotterne redder liv og reducerer omkostninger i sundhedsvæsenet. Udviklet i samarbejde mellem danske hospitaler og virksomheden Blue Ocean Robotics.



Hvert år får millioner af patienter verden over infektioner, mens de er indlagt på et sygehus. Alene i Danmark får 50.000 patienter hvert år en hospitalserhvervet infektion, og flere end 1.000 patienter dør som direkte konsekvens heraf. Når patienter får infektioner, kan det medføre en forlænget indlæggelsesperiode, hvilket øger omkostningerne i sundhedsvæsenet.



UVD-robotterne udspringer af et innovationssamarbejde mellem Odense-virksomheden Blue Ocean Robotics og Odense Universitetshospital (OUH).

På OUH havde daværende hygiejneansvarlig overlæge Hans Jørn Kolmos gennem flere år arbejdet med ideer til at løse problemet med, at patienter får infektioner under en indlæggelse på et sygehus.

Ideerne førte til et samarbejde med Blue Ocean Robotics via et prækommercielt indkøb i Sygehuspartnerskabet under Markedsmodningsfonden. I dette projekt blev UVD-robotten udviklet, og i 2016 blev UVD Robots etableret som et datterselskab til Blue Ocean Robotics.

UVD-robotten kombinerer den nyeste teknologi inden for mobile robotter med et topmodul af ultraviolet lys. Den autonome robot desinficerer og dræber virus og bakterier – ikke blot på overflader, men også i luften. Foruden hospitaler kan robotten også anvendes i eksempelvis børneinstitutioner, skoler og plejehjem, lufthavne og hoteller.

UVD-robotten er i dag i drift i flere end 60 lande og anvendes blandt andet til at håndtere Covid-19-pandemien. I Danmark bruges den i hospitalssektoren på OUH, Rigshospitalet og Aabenraa Sygehus. I 2020 valgte EU-Kommissionen UVD Robots til at levere 200 robotter til hospitaler i EU, ligesom virksomheden i 2020 også leverede et antal robotter til Wuhan i Kina.



Hvis du vil genbruge løsningen, så kontakt:

Camilla Almind Knudsen, PR Coordinator
Blue Ocean Robotics
Tlf. 61 10 02 74 · cak@blue-ocean-robotics.com

Hans Jørn Kolmos, professor, dr. med.
Forskningsenheden for Klinisk Mikrobiologi
Odense Universitetshospital (OUH)
Tlf. 40 75 46 26 · Hans.Joern.Kolmos@rsyd.dk

Virksomhederne er blandt de foretrukne samarbejdspartnere i innovationsarbejdet

Den offentlige sektors innovationsprocesser er i meget høj grad drevet af samarbejde. Det viser Innovationsbarometre i alle nordiske lande (Measuring New Nordic Solutions, 2019, COI).

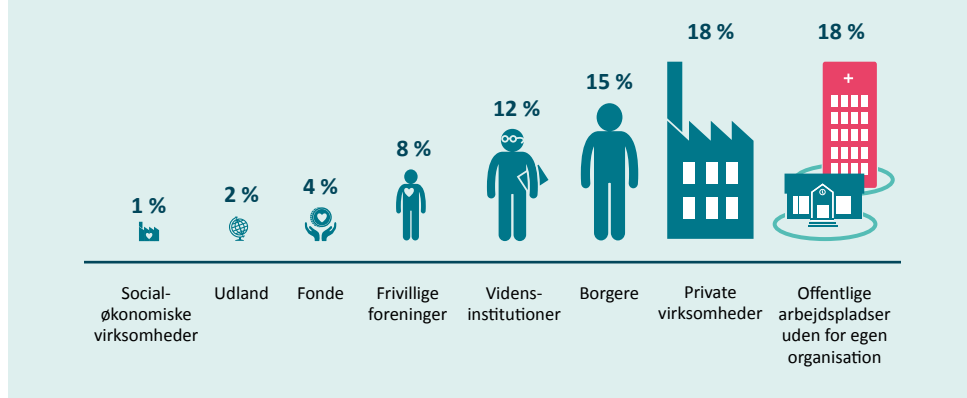
Som tidligere berørt samarbejder ganske mange forskellige typer aktører i alle tænkelige konstellationer med offentlige arbejdspladser om at skabe innovation. Det kan være borgere, frivillige foreninger og fonde. Det kan være private kommercielle virksomheder eller socioøkonomiske virksomheder. Eller vidensinstitutioner og andre offentlige arbejdspladser. Ofte flere på én gang. NYT SAMMEN BEDRE, CO-PI's håndbog om innovative samarbejder i den offentlige sektor (2018), dokumenterer på baggrund af Innovationsbarometerdata, at samarbejde om offentlig innovation generelt øger chancen at skabe værdi ud af innovationsprocesserne.

I Danmark er 69 procent af alle offentlige innovationer skabt i samarbejde med en eller flere andre aktører uden for den enkelte offentlige arbejdsplads, der har besvaret spørgeskemaet. 19 procent af innovationerne er 'interne' offentlige samarbejder, fx samarbejde mellem to hospitaler i den samme region. Men i 50 procent af alle innovationer optræder der én eller flere eksterne samarbejdspartnere, som vist i figur 4 nedenfor. I figuren skal eksterne offentlige samarbejder forstås som innovation, der skabes i samarbejde på tværs af politiske organisationer, fx når et (kommunalt) plejehjem og et (regionalt) hospital samarbejder.

I 18 procent af de offentlige innovationer indgår private virksomheder i et egentlig samarbejde. Dermed er virksomhederne blandt de foretrukne eksterne samarbejdspartnere – omtrent lige så hyppigt som borgere og eksterne offentlige arbejdspladser. Alle andre typer samarbejdspartnere optræder sjældnere end private virksomheder.

” *I Danmark er 69 procent af alle offentlige innovationer skabt i samarbejde med en eller flere andre aktører uden for den enkelte offentlige arbejdsplads.*

Figur 4. Private virksomheder er blandt de foretrukne samarbejdspartnere i innovationsarbejdet



Figuren viser hvilke eksterne samarbejdspartnere offentlige arbejdspladser har samarbejdet med om arbejdspladsens seneste innovation. Figuren bygger på spørgsmålet: "Samarbedede jeres arbejdsplads med nogle af de følgende om den seneste innovation?". Spørgsmålet er kun stillet til de arbejdspladser, der har indført mindst én innovation i perioden 2018-2019. Andelen i figuren summerer til mere end 100 %, fordi arbejdspladserne har haft mulighed for at vælge flere svarmuligheder. Figuren viser ikke de arbejdspladser, der kun har samarbejdet internt eller slet ikke samarbejdet om den seneste innovation. Data er vægтет til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=1.877.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at procenttallene i figur 4 alene beskriver samarbejdspartnere som en andel ud af de seneste, konkret indførte offentlige innovationer. Derved kan vi sammenligne hyppigheden af samarbejde på tværs af aktører.

I den resterende del af publikationen ser vi dybere ned i de 18 procent af innovationerne, hvor der er et egentligt samarbejde med private virksomheder. Hvordan ser det ud, og hvad kommer der ud af det?

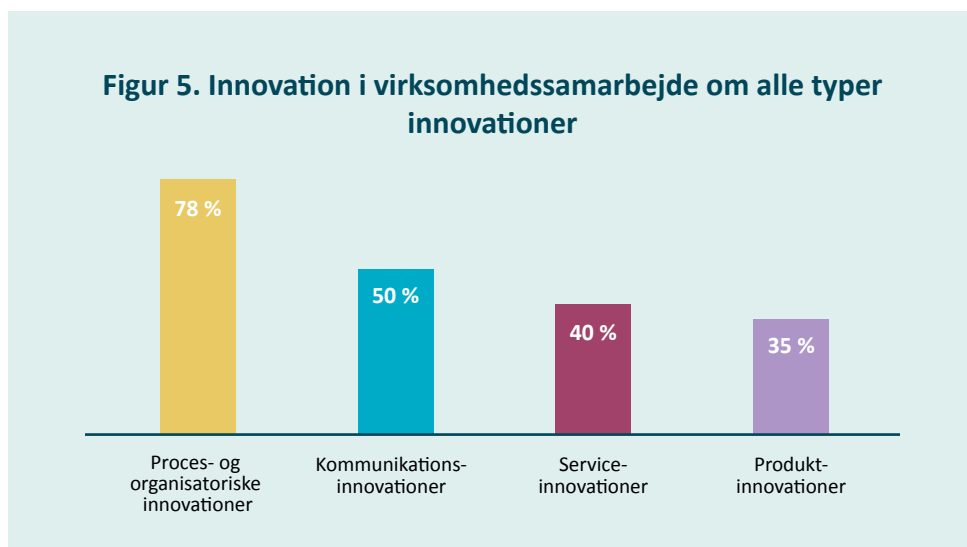
Der samarbejdes med private virksomheder om alle typer innovationer overalt

Offentlig innovation kan bestå af nye produkter, services, nye kommunikationsformer eller nye processer og måder at organisere arbejdet på. Ofte kan én konkret innovation på samme tid rumme to eller flere typer. Fx hvis en ny service til borgerne samtidig kræver en væsentlig ændring af arbejdsprocesserne. Figur 5 på næste side viser fordelingen på innovationstyper for de offentlige innovationer, hvor der er arbejdet sammen med private virksomheder.

Proces- og organisatorisk innovation er den klart hyppigste innovationstype (78 procent), mens produktinnovationer (35 procent) forekommer mindst hyppigt. Mellem disse yderpunkter forekommer service- og kommunikationsinnovation i henholdsvis 40 og 50 procent af tilfældene. Det viser, at private virksomheder bidrager til alle former for offentlig innovation, samt at bidraget langt fra er begrænset til fysiske produkter.

I offentlige innovationer, hvor der ikke er samarbejde med private virksomheder (ikke vist i figur 5), er organisatoriske innovationer også den hyppigst forekommende innovationstype. Men der er også klare forskelle. Uden samarbejde med virksomhederne forekommer der sjældnere kommunikationsinnovation, serviceinnovation og produktinnovation. Forskellen er størst for produktinnovationer, der er omtrent dobbelt så hyppige i virksomhedssamarbejderne. Det viser, at innovationssamarbejde med virksomhederne oftere rummer flere typer innovation, samt at disse innovationer relativt oftere retter sig mod borgerne i form af nye produkter, services og kommunikation. Så når der samarbejdes med virksomheder, er det relativt oftere om de lidt mere komplekse, borgerrettede innovationer.

Det var eksempelvis tilfældet, da Øre-Næse-Halsafdelingen på Nordsjællands Hospital i samarbejde med innovationsenheden på Nyt Hospital Nordsjælland og private virksomheder udviklede en ny app, som har reduceret patienternes ventetid, sikret langt bedre information til patienter og pårørende og sparet afdelingen for over 80 pct. af den tid, personalet tidligere brugte på for-samtaler. App'en 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. Innovationsforløbet rummer dermed tre innovationstyper i en samlet kontekst: Det er en ny måde at kommunikere med borgerne på; det er væsentligt forbedret service leveret på en ny måde, og endelig er arbejdsprocesserne på afdelingen lagt om.



Figuren viser, hvilken type innovation der er tale om, når der er samarbejdet med private virksomheder om arbejdspladsen seneste innovation. Kommunikationsinnovation, serviceinnovation og produktinnovation forekommer signifikant oftere, når der er samarbejdet med private virksomheder, mens der ikke ses en statistisk signifikant forskel på proces- og organisatorisk innovation ved et signifikansniveau på 0,05. Figuren bygger på spørgsmålet "Hvilke(n) type(r) innovation er din arbejdsplads' seneste innovation?" Procentandelene i figuren summerer til mere end 100 %, fordi arbejdspladserne har haft mulighed for at vælge flere svarmuligheder. Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=417.

Ser vi på tværs af den offentlige sektor, skabes der innovation i samarbejde med private virksomheder i alle offentlige sektorer. Dog deltager virksomhederne relativt oftere i samarbejde om statslige innovationer end om kommunale. På det statslige område er de private virksomheder en samarbejdspartner i 27 procent af tilfældene, mens virksomhederne samarbejder om henholdsvis 21 og 17 procent af de regionale og kommunale innovationer. 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 samarbejde med private.

Ser vi på betydningen af antallet af medarbejdere, samarbejder de største offentlige arbejdspladser dobbelt så ofte med private virksomheder som de mindste. De største arbejdspladser med flest medarbejdere – mere end 50 ansatte – samarbejder med private virksomheder i 26 procent af innovationerne. For de mindste arbejdspladser – færre end 12 ansatte – er andelen 13 procent. Måske fordi virksomhedssamarbejde, der involverer kontrakter og længere udviklingsforløb, kræver budgetter og dedikerede personaleressourcer, der sjældnere findes på de mindste arbejdspladser.

Størrelsesforskelle er også en del af forklaringen på, at virksomhedssamarbejde ses på en relativt større andel af de statslige arbejdspladser. I gennemsnit har statslige arbejdspladser omtrent tre gange så mange ansatte som kommunale. En kommunal daginstitution med 10 ansatte gennemfører sjældnere offentligt-private innovationsprojekter end statslige styrelser med over 100 ansatte.

Det betyder dog ikke, at hverken kommunale arbejdspladser eller regionale arbejdspladser har lavere kapacitet for samarbejde. Til eksempel samarbejdes der med borgerne i 16 procent af de kommunale innovationer og 22 procent af de regionale. Hvilket er klart til gavn for udviklingen af den borgernære service. I staten er det blot 3 procent af innovationerne, der sker i samarbejde med borgerne.

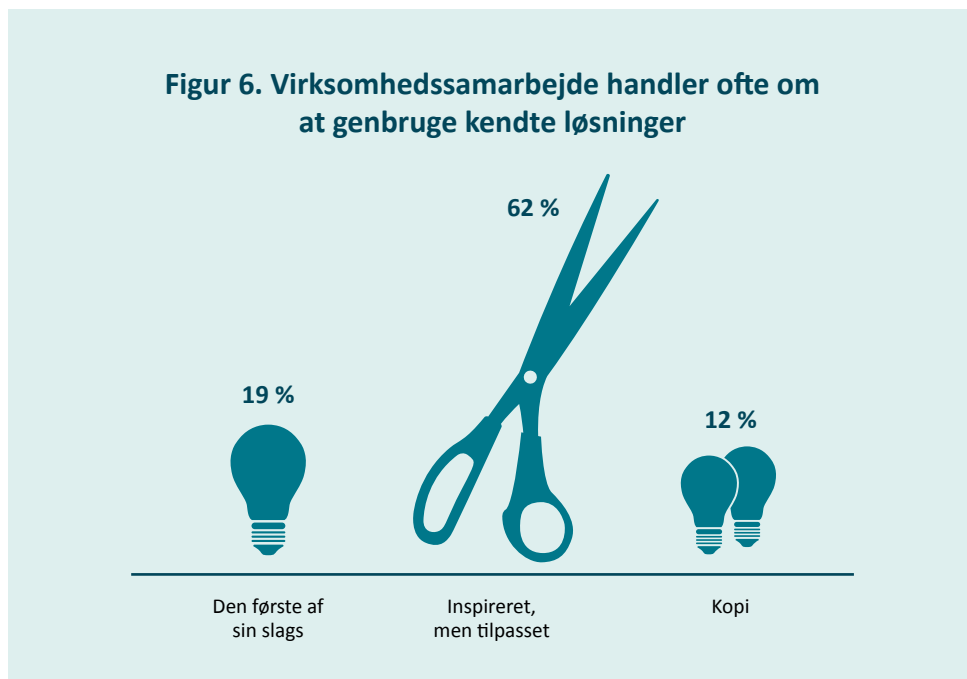
Innovation i virksomhedssamarbejde handler oftest om at tilpasse kendte løsninger

Set i en privat virksomheds perspektiv er det sjældent meget attraktivt at gennemføre et innovationsforløb sammen med én offentlig kunde, hvis innovationen ikke kan skaleres, dvs. efterfølgende sælges til en række andre offentlige kunder, eventuelt i tilpassede udgaver. Den offentlige kunde, der typisk først og fremmest gerne vil have innovationen udviklet til at matche lige netop eget behov, har for så vidt også en vis interesse i skalering. Primært fordi en senere skalering mulighed øger chancen for, at leverandøren i udgangspunktet vil investere (ekstra) i innovationsforløbet. Sekundært kan selve genbruget af løsningen andre steder i den offentlige sektor understrege værdien af den nye løsning. Det kan skabe positiv opmærksomhed, faglig stolthed og måske derfor forbedrede muligheder for nye samarbejder for den første, medudviklende offentlig kunde. Så spørgsmålet er, om innovation i samarbejde med private virksomheder typisk skaleres, dvs. om innovationerne ofte er helt eller delvist genbrug af kendte løsninger – eller om det er de unikke, enkeltstående innovationsprojekter, som dominerer?

Svaret ses meget klart i figur 6 på næste side: Knap tre ud af fire offentlige innovationer udført i samarbejde med virksomhederne er enten inspireret af andres løsninger, men tilpasset (62 procent) eller i vidt omfang en kopi af andres løsninger (12 procent). Mens 19 procent af innovationerne, vurderes at være helt nye.

Det er grundlæggende godt nyt både for den offentlige og den private sektor, at spredning af offentlig innovation er så udtalt. Det er genbrug og skala, der skaber den fulde værdi af innovationsarbejdet. Samtidig er anvendelse af kendte løsninger i nye sammenhænge ofte en genvej til effekt med mindre risiko og ressourceforbrug end ved innovationer, verden endnu ikke har set.

Det er i øvrigt på ingen måde et særtræk for virksomhedssamarbejderne, at innovationerne hyppigt er genbrug af andres løsninger. Fordelingen på de tre 'nyhedsgrader' vist i figur 6 er den samme for de offentlige innovationer, hvor der ikke er samarbejdet med virksomheder.

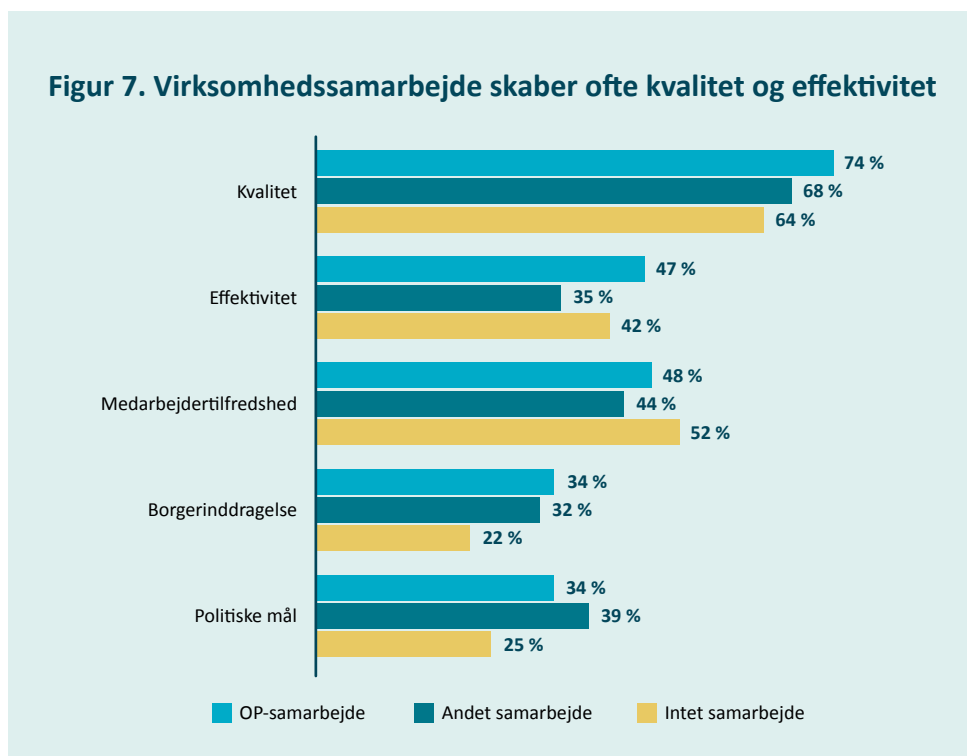


Figur 6: Figuren viser, om arbejdspladsens seneste innovation er den første af sin slags, inspireret af andres løsninger, men tilpasset eller i vidt omfang en kopi af andres løsninger, når der er samarbejdet med private virksomheder om innovationen. Figuren bygger på spørgsmålet "For den seneste innovation var..." med svarkategorierne "jeres arbejdsplads den første til at udvikle og indføre innovationen (så vidt I ved)", "innovationen inspireret af andres løsninger, men tilpasset væsentligt til jeres arbejdsplads", "innovationen i vidt omfang en kopi af andres løsninger" og "Ved ikke". Procentandelene i figuren summerer ikke til 100 %, da figuren ikke viser de 7 %, der har svaret "Ved ikke". Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=417.

Samarbejde med virksomhederne skaber kvalitet og effektivitet

Som tidligere nævnt skal et nyt tiltag skabe værdi for at fortjene betegnelsen innovation. I Innovationsbarometeret har vi derfor spurgt om hvilke typer værdi, innovationen har tilført. Sammenhængen mellem forskellige samarbejdskonstellationer og værdiskabelsen fremgår af figur 7 nedenfor.

Innovationer udført i samarbejde med private virksomheder giver først og fremmest højere kvalitet. Det er tilfældet i hele 74 procent af de innovationerne. Der skabes effektivitet og medarbejdertilfredshed ud af omtrent hver anden innovation udført i virksomheds-samarbejde, mens borgerinddragelse og indfrielse af politiske mål bliver resultatet i hver tredje innovation skabt sammen med private virksomheder. Ofte skabes der mere en én type værdi ud af samme innovation. Derfor summerer procenttallene til mere end 100 i figur 7.



Figur 7: Figuren viser, hvilke værdier arbejdspladsens seneste innovation har skabt, alt efter om der er samarbejdet med private virksomheder, samarbejdet med andre aktører eller ikke samarbejdet om innovationen. For værdierne kvalitet, effektivitet og medarbejdertilfredshed er den samlede forskel for de tre grupper signifikant, mens der ikke ses en statistisk signifikant forskel på værdierne medarbejdertilfredshed og politiske mål ved et signifikansniveau på 0,05. Figuren bygger på spørgsmålet "Hvilken form for værdi har I alt i alt opnået med den seneste innovation?". Spørgsmålet er kun stillet til de arbejdspladser, der har indført mindst én innovation i perioden 2018-2019. Procentandelene i figuren summerer til mere end 100 %, fordi arbejdspladserne har haft mulighed for at vælge flere svarmuligheder. Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=1.877.

Figur 7 viser også værdiskabelsen for innovationer udført i samarbejde med alle andre aktører end virksomheder set under ét. Andre aktører kan fx være borgere, frivillige foreninger eller andre offentlige arbejdspladser. Der er generelt ikke store forskelle i værdiskabelsen afhængigt af samarbejdskonstellationen. Vi kan se, at innovation skabt i samarbejde med private virksomheder oftere fører til større effektivitet (47 procent) end innovation udført i samarbejde med andre aktører (35 procent).

Sammenligner vi i stedet samarbejdet med de private virksomheder med de 31 procent af alle innovationer, hvor der ikke er samarbejdet med andre aktører uden for arbejdspladsen, skaber innovation i virksomhedssamarbejde lidt oftere højere kvalitet, bedre borgerinddragelse og indfrielse af politiske mål end de rent interne innovationer.

Analyserne kan ikke endeligt afgøre, om de private virksomheder eller samarbejde som sådan er årsag til forskelle i værdiskabelsen. Men mønstret kunne tyde på, at samarbejde som sådan er forbundet med en større succesrate i innovationsprocesserne, uanset om der samarbejdes med private virksomheder eller andre aktører. Med den undtagelse, at effektiviseringer oftere skabes i innovationssamarbejde med private virksomheder end med andre aktører.

Derfor kan en offentlig arbejdsplads, der vælger at samarbejde med en privat virksomhed om innovation, statistisk set forvente, at kvalitet er den hyppigst skabte værdi, samt at effektivitet relativt hyppigere skabes med private virksomheder. Vi kan dog ikke sige, om mønsteret er udtryk for en årsagssammenhæng.

En første mulig forklaring er, at virksomhedernes konkrete kompetencer, teknologier, erfaringer og perspektiver komplementerer den offentlige arbejdsplads' egen formåen på en måde, der forårsager, at der lidt hyppigere skabes kvalitet og effektivitet. Eller at selve samarbejdsarbejdsprocessen skaber en større diversitet i kompetencer og synspunkter, som øger chancen for kvalitet og effektivitet. Altså at der er en årsagssammenhæng. En variant kan være, at selve formålet med at inddrage en privat virksomhed i forbindelse med innovationen er at øge kvaliteten eller blive mere effektiv. Fx hvis der på den ene eller anden måde afholdes en (innovations)konkurrence om muligheden for at levere en service eller vare. Under de rette omstændigheder kan selve konkurrence-elementet være fremmende for udviklingen af en ny løsning, som er mere effektiv eller af en højere kvalitet end ellers.

En anden mulig forklaring er, at virksomhederne ikke direkte forårsager de hyppigere effekter, men at virksomheder oftere inviteres ind i samarbejde om 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 og/eller får tildelt et større budget. 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 innovationer. I princippet kan begge muligheder også optræde samtidigt.

Tallene fra Innovationsbarometeret kan altså indikere, at der er kvalitet og effektivitet at hente, når det kommer til den offentlige sektors innovationssamarbejde med private virksomheder. Det findes der mange forskellige eksempler på i praksis. Ét af dem er Optimeter, som otte kommuner i samarbejde med Gate 21, partnerskabet for grøn omstilling, og leverandøren Webitall har udviklet. Løsningen hjælper kommunerne til at optimere driften af kommunale bygninger ved at kombinere energi-, booking og fremmøde-sensordata. Det giver bl.a. bedre arealudnyttelse, bedre services til lokale foreninger, lavere driftsomkostninger og energiforbrug. Dataopsamlingen hjælper desuden politikere og andre beslutningstagere med at træffe smartere og mere bæredygtige beslutninger.

Et andet eksempel er 'Klimastenen', som Frederiksberg Kommune har udviklet i et samarbejde med to private virksomheder. Det er en særlig belægningssten, som kan opbevare regnvand og derfor sænker presset på kloakkerne og risikoen for oversvømmelser. Det er en både bedre og billigere løsning end alternativet: store investeringer i markant større kloakker alene.

Som vist tidligere drejer innovationerne sig dog i de fleste tilfælde ikke om helt nye services og produkter. I bestræbelserne for større bæredygtighed kan det innovative bestå i at købe brugt. Det blev tilfældet, da Høje-Taastrup Kommune indgik kontrakt om brugt arbejdstøj til medarbejderne. Se case på næste side.

” *En offentlig arbejdsplads, der vælger at samarbejde med en privat virksomhed om innovation, kan statistisk set forvente, at kvalitet er den hyppigst skabte værdi, samt at effektivitet relativt hyppigere skabes med private virksomheder.*

Kommunale medarbejdere i genbrugstøj gavner bæredygtigheden



Ny kontrakt om arbejdstøj til medarbejdere i hjemmepleje, plejecentre, køkkener, kantiner og sundhedscenter i Høje-Taastrup Kommune sikrer leverance af genbrugstøj til 100 medarbejdere – eller cirka hver 10. medarbejder. Kontrakten med DFD (De Forenede Dampvaskerier) bidrager til kommunens arbejde for bæredygtighed, herunder en strategi om bæredygtige indkøb, og samtidig sparer kommunen penge på indkøb af arbejdstøj.



Produktion af tøj kræver store mængder vand, kemikalier og energi, og den globale tøjindustri står for cirka 10 procent af verdens CO₂-udledning. Derfor kan genbrug af tøj bidrage til større bæredygtighed. Når offentlige arbejdspladser skifter leverandør af arbejdstøj, kasserer den tidligere leverandør typisk det brugte arbejdstøj, selv om noget af det kan være i god stand og ville kunne genbruges.



Høje-Taastrup har et mål om at være fossilfri kommune senest i 2050, ligesom kommunen bakker op om FN's Verdensmål for bæredygtig udvikling. Derfor arbejder kommunen også med bæredygtige indkøb.

Da man skulle gennemføre et nyt EU-udbud om leje og vask af arbejdstøj til kommunale medarbejdere – et udbud med forhandling – fik kommunens udbudskonsulent ideen til at stille krav om levering af brugt tøj. Kravet omfattede 100 ud af i alt cirka 1.000 medarbejdere, da en højere andel ikke var mulig i forhold til leverandørernes kapacitet af egnet genbrugstøj.

Udbudskonsulenten havde en mundtlig dialog med flere leverandører inden udbuddet, og leverandørerne reagerede positivt på kravet, da de typisk må kassere brugt tøj ved leverandørskift. DFD, som vandt kontrakten, har de seneste år i gennemsnit kasseret et ton tekstil om dagen. DFD arbejder imidlertid aktivt med at øge genbruget og har en ambition om at genanvende 100 procent af kundernes tekstiler inden 2025.

Blandt medarbejderne i kommunen var der i begyndelsen en vis skepsis over for genbrugstøj, men efter en nærmere dialog om genbrug og bæredygtighed bakkede medarbejderne op om ideen, og i dag er der rift om tøjet.

Foruden værdi i forhold til klima og bæredygtighed har kravet om brugt arbejdstøj til 100 medarbejdere betydet en mindre besparelse på den 6-årige kontrakt til i alt cirka 12 millioner kroner. Det skyldes, at det brugte tøj er cirka 50 procent billigere end nyt tøj.

Alt arbejdstøj i leverancen er i øvrigt bæredygtigt. Det er blandt andet sikret ved at vægte tilbuddene i forhold til forskellige certificeringsordninger samt leverandørernes arbejde med FN's 17 verdensmål.



Hvis du vil genbruge løsningen, så kontakt:

Pia Blak, udbudskonsulent

Udbudskonsulent

Høje-Taastrup Kommune

Tlf. 29 61 60 18 · piabl@htk.dk

Når innovationssamarbejdet er et offentligt indkøb

Innovationer, som omfatter samarbejde med private virksomheder, vil ofte indebære en eller anden form for indkøb. Enten som køb af bistand til at analysere et problemfelt, til design, udvikling og tilpasning, til implementering af nye løsninger og/eller til levering af færdige koncepter. Det gælder uanset om der er tale om nye arbejdsgange, kommunikation, teknologi, service eller et fysisk produkt. I Innovationsbarometeret har vi ikke eksplicit spurgt, om innovationer, der er udført i samarbejde med en privat virksomhed, er sket som led i – eller har ført til – et indkøb. Men andre barometerdata tyder klart på det: 95 procent af innovationerne udført i samarbejde med en privat virksomhed er finansieret af et konkret budget, enten arbejdspladsens eget og/eller eksterne puljer og fonde. Derfor må vi med rimelighed antage, at en del af den finansiering netop er gået til indkøb som led i samarbejdet. Til kontrast skabes 48 procent af de rent interne offentlige innovationer uden særlig finansiering.

Som fastlagt i indledningen arbejder vi efter de internationale definitioner af offentlig (og privat) innovation. Det betyder, at også tilpassede versioner af andres løsninger og egentlige kopier tæller med. Det gør det således også, når vi kigger på det udsnit af de offentlige innovationer, som er innovative offentlige indkøb. Det kan lyde lidt paradoksalt, men at anskue det således, er at fokusere på den samlede potentielle værdiskabelse af de helt nye innovationer. Og den skabes kun, hvis mange andre aktivt vælger at genbruge løsningen. Skala og genbrug er to sider af samme sag.

Det er naturligvis et innovativt indkøb, hvis et plejehjem oplever et problem for de demente, som der ikke findes en løsning på i dag. Og hvor der så etableres et offentligt-privat samarbejde om at forstå problemet og løse det ved at udvikle, implementere og levere en ny løsning med anvendelse af sensorteknologi.

Men det er også et innovativt indkøb, hvis plejehjemmet indkøber en kendt sensorteknologi og tager den i brug på en måde, som forbedrer de dementes livskvalitet og de ansattes arbejdsmiljø set i forhold til plejehjemmets egen tidligere praksis. Og hvis den fulde værdi af innovationen skal realiseres, kan der også i denne forbindelse være anledning til samarbejde om indkøbet i flere faser end blot leveringen af det færdige produkt.

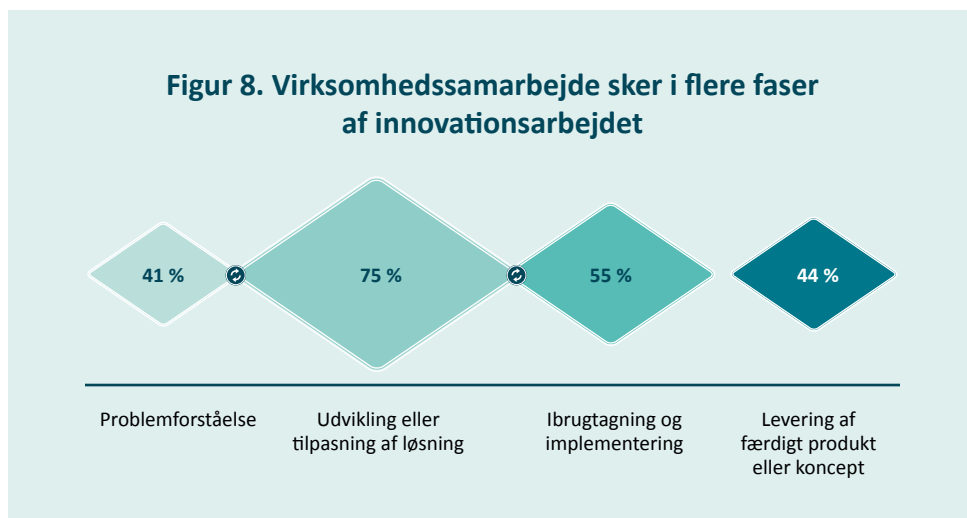
Vi har allerede tidligere slået fast, at innovationssamarbejde i blot hver tredje tilfælde handler om produktinnovation. Virksomhederne er oftere leverandører i processer, der fornyr organisatoriske forhold, kommunikation og service. I forståelsen af virksomhedernes rolle er det dog også interessant at vide, hvornår og i hvilke dele af innovationsprocessen virksomhederne er efterspurgt. Købes populært sagt hele pakken eller typisk blot en særlig del?

For at forstå samarbejdet dybere har vi i Innovationsbarometerets spørgeskema spurgt ind til fire brede, kronologiske faser, velvidende at faktiske innovationsprocesser sjældent er lineære og kan indeholde flere delprocesser. Figur 8 giver et overblik over, hvornår i innovationsarbejdet, der har været samarbejde med private virksomheder.

To vigtige iagttagelser er, at samarbejde kan foregå i alle faser af innovationsprocessen, samt at samarbejdet ofte omfatter mere end en enkelt delproces. I fire ud af ti tilfælde er virksom-

hederne allerede med fra udviklingen af problemforståelsen, og omtrent lige så hyppigt handler samarbejdet (også) om levering af et færdigt produkt. Det hyppigste er dog implementeringssamarbejde (55 procent) og især samarbejde om udvikling eller tilpasning (75 procent). Også set relativt i forhold til øvrige typer samarbejdspartnere, som fx andre offentlige arbejdspladser og borgere, er virksomhederne hyppigere deltagere i udviklings- og tilpasningsfasen.

Fasen "Udvikling eller tilpasning af løsning" dækker over en række forskellige aktiviteter, som indgår i en innovationsproces. Fasen dækker både de situationer, hvor innovation indebærer anvendelsen af allerede kendte løsninger – som dog skal tilpasses de konkrete behov eller den konkrete situation – samt de innovationer, hvor der udvikles en (helt) ny løsning.



Figur 8: Figuren viser i hvilke faser samarbejde med private virksomheder om offentlig innovation foregår. Figuren bygger på spørgsmålet: "Hvilke faser af innovationsarbejdet var jeres samarbejdspartner(e) involveret i?" og arbejdspladserne har svaret for hver af de samarbejdspartnere, som de tidligere har angivet. Figuren omhandler kun samarbejder med private virksomheder. Procentandelene i figuren summerer til mere end 100 %, fordi arbejdspladserne har haft mulighed for at vælge flere svarmuligheder. Figuren viser ikke de 3 %, der har svaret "Anden slags samarbejde" eller de 2 %, der har svaret "Ved ikke" til spørgsmålet. Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=417.

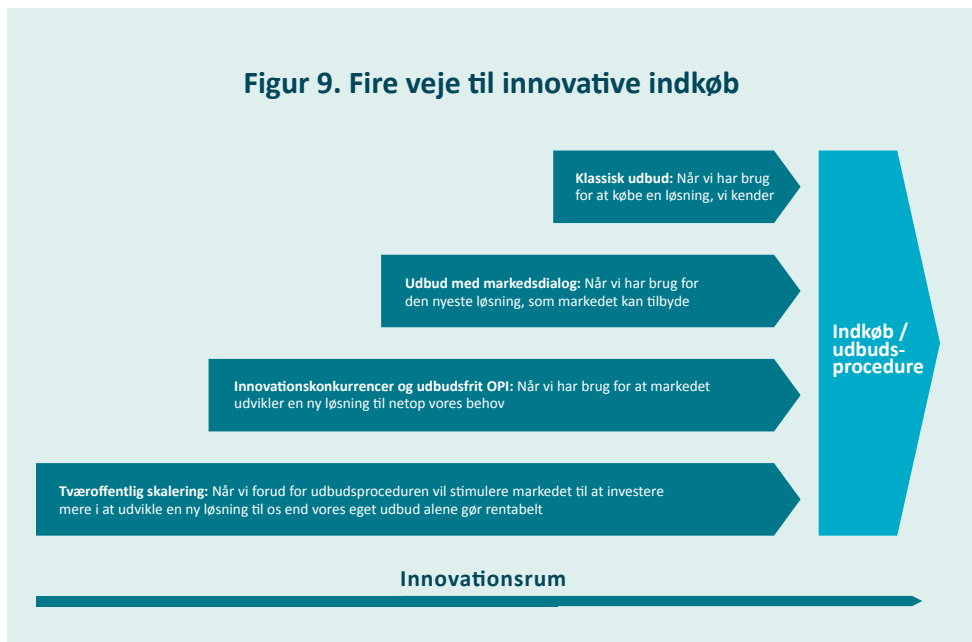
Som figuren viser, omfatter 44 procent af samarbejderne levering af et færdigt produkt eller service. I langt de fleste af de tilfælde har der, ikke overraskende, også været samarbejde i en eller flere tidligere faser. Det kan fx være, hvis et hospital ønsker at anvende robotteknologi som led i leverancen af mad til patienterne. I så fald kan det være hensigtsmæssigt både at købe selve robotteknologien og have et samarbejde med leverandøren om tilpasning og implementering. I nogle tilfælde kan det dog være forskellige virksomheder, der samarbejdes med i forskellige faser.

Det er blot 8 procent af samarbejderne, der udelukkende omfatter levering af et færdigt produkt eller koncept (ikke vist i figur 8). Som nævnt flere gange kan leverance af et færdigt produkt udmærket være innovation, når blot det skaber værdi på en ny eller væsentligt ændret måde i forhold til (endnu) en offentlig arbejdsplads' hidtidige praksis. Men i langt de fleste tilfælde er samarbejdet dybere.

Flere veje i forberedelsen af et offentligt innovativt indkøb

At begive sig ud i et innovativt indkøb kræver både et anderledes forarbejde og et større fokus på at tage det nye rigtigt i brug end ved traditionelle indkøb. Innovativt indkøb er kendetegnet ved, at der er et eller flere elementer i relation til indkøbet, som er nyt i forhold til indkøbers hidtidige praksis.

Figuren nedenfor skitserer forskellige processer, hvori der kan banes vej for et innovativt indkøb. Processerne egner sig til forskellige situationer, alt efter hvor stort et innovationsrum der er behov for, samt hvilken kontekst indkøbet er en del af. Innovationsrummet er et udtryk for, hvor mange og hvor vidtgående løsninger til at imødekomme behovet kan være. Det afspejler også, hvor omfattende et udviklingsforløb, den nye løsning eller tilgang forventes at kræve. Des længere den rigtige løsning er fra det, man kender i dag, des større innovationsrum må der formodes at være brug for.



Figuren fokuserer på den proces, der går forud for selve indkøbs- eller udbudsproceduren. Her er det vigtigt at skelne mellem proces og procedure. Selve udbuddet af en opgave (udbudsproceduren) er reguleret af udbudsloven, og resulterer i indgåelsen af en kontrakt eller aftale. Men når der er tale om et innovativt indkøb, er det vigtigt at overveje den proces, som går forud for udbudsproceduren.

Som figuren illustrerer, afhænger processen af, hvor tæt markedet er på at kunne tilbyde en løsning, som kan dække de behov, som er identificeret. Valget af den mest velegnede proces afhænger af, hvor meget innovationsrum det er nødvendigt at etablere forud for en indkøbs- eller udbudsprocedure. De fire typer processer er nærmere beskrevet nedenfor.

Klassisk udbud: Klassisk udbud kendetegner den proces, hvor dialogen med markedet er forholdsvis begrænset, dvs. uden nævneværdig markedsdialog eller lignende forud for selve udbudsproceduren. Måske gennemføres en høring af udkast til (dele af) udbudsmaterialet, ligesom der kan være foretaget forhåndsmeddelelse. En sådan proces udelukker ikke, at der foregår innovation som led i processen, særligt hvis der via kravspecifikationen åbnes op for flere forskellige måder at tilbyde den efterspurgte løsning. Dette kan fx være ved at formulere nogle af kravene som funktionskrav. Processen er dog mest velegnet i de situationer, hvor ordregiver ved præcis, hvad man skal anskaffe. Fordelen ved processen er, at den kan afvikles på forholdsvis kort tid, og i de fleste situationer vil den kræve færre ressourcer end de øvrige processer.

Udbud med markedsdialog: I situationer hvor man som ordregiver ikke er helt sikker på, hvad markedet kan tilbyde, er det en rigtig god ide at bruge lidt flere kræfter på en markedsdialog forud for selve udbudsproceduren. Det kan også være i situationer, hvor man gerne vil have markedets input til, hvordan man designer den mest hensigtsmæssige konkurrence, for at sikre at man vælger den leverandør, som bedst tilgodeser ens behov. Det gælder fx hvis man gerne vil stille nye typer af krav til leveringsformer, vil anvende en ny tildelingsmodel eller andet. Der er vide rammer for afholdelse af markedsdialog, blot det sikres at de oplysninger, som deles i markedsdialogen ikke stiller nogle tilbudsgivere bedre end andre, når selve udbuddet skal gennemføres. Markedsdialogen kan bestå af møder, konferencer, høringer mv. Læs mere om rammerne for markedsdialog i Konkurrence- og Forbrugerstyrelsens publikation "Dialog før og under udbudsprocessen".

Innovationskonkurrencer og udbudsrit OPI: Hvis markedet ikke umiddelbart ser ud til at have en løsning, som dækker behovet, kan der tilrettelægges en proces, hvor en offentlig myndighed faciliterer udvikling eller tilpasning af en løsning. Der kan fx afholdes en projektkonkurrence, hvor de deltagende virksomheder får vide rammer for at designe en løsning. Når der er tale om forskning og udvikling, kan der være mulighed for at etablere et egentligt udviklingssamarbejde mellem en offentlig og en privat part uden et forudgående udbud. Det kan fx være et udbudsrit OPI eller prækommercielt indkøb. Ved udbudsrit OPI indgås en aftale med en privat part om at gennemføre et udviklingsforløb uden et forudgående udbud. Derefter kan den udviklede løsning evt. sendes i udbud. Ved et prækommercielt indkøb gennemføres et faseopdelt, konkurrencepræget udviklingsforløb, som afsluttes når der er udviklet en løsning, som kan sættes i produktion og markedsføres til et bredere marked. Der vil i de fleste tilfælde være tale om forholdsvis ressourcekrævende processer for både den offentlige part og for de deltagende private virksomheder. For virksomhederne vil muligheden for at dedikere ressourcer til et samarbejde naturligt kræve en afvejning af, hvilke afsætnings- og indtjeningsmuligheder samarbejdet fører til.






Tværoffentlig skalering af innovativt offentligt indkøb: I skaleringsmodellen fokuseres der i første omgang på at afsøge mulighederne for at bringe flere offentlige indkøbere sammen om at drive en udvikling i markedet. Ved at forene flere ordregivere med et fælles behov, som søges dækket, bliver det mere interessant for de private virksomheder at bruge ressourcer på udvikling af nye løsninger. Der er fra starten udsigt til et større marked, hvis der udvikles en vellykket løsning, og fællesnævneren i kundernes behov er søgt afstemt tidligt i forløbet. Samtidig betyder det, at den udviklede løsning sandsynligvis kommer i anvendelse (hurtigere) flere steder, end hvis processen ikke var koordineret. Det skyldes bl.a. at de involverede offentlige indkøbsorganisationer i praksis allerede har gennemført de første faser af den beslutningsproces, der ligger forud for at efterspørge en ny løsning. Selve forløbet i skaleringsmodellen er nærmere beskrevet i næste kapitel.

I forlængelse af alle fire processer vil der som udgangspunkt skulle gennemføres en udbudsprocedure forud for den egentlige anskaffelse. Udbudsproceduren er således et mellemstadium mellem afsøgningsprocessen og det egentlige indkøb. Undtagelser er, hvis anskaffelsen har en værdi eller en karakter, der undtager den fra udbudspligten. Det gælder fx, hvis der er tale om forskning og udvikling, eller hvis værdien er under den relevante tærskelværdi. Læs mere om, hvilke anskaffelser, der er undtaget udbud i kapitel 4 i Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen vejledning om Udbudsloven.

Der findes flere forskellige udbudsprocedurer. Nogle af dem kan man altid vælge at anvende. Det gælder offentligt udbud og begrænset udbud. Andre – de mere fleksible former – har man kun adgang til i visse situationer, herunder hvis anskaffelsen kræver, at løsningen skal udvikles eller tilpasses. Nedenfor er angivet, hvordan de forskellige udbudsformer differentierer sig i forhold til muligheden for dialog og innovation i selve proceduren. Procedureerne er nærmere beskrevet i Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen vejledning om udbudsloven.

” *Innovationsrummet er et udtryk for, hvor mange og hvor vidtgående løsningerne til at imødekomme behovet kan være. Det afspejler også, hvor omfattende et udviklingsforløb, den nye løsning eller tilgang forventes at kræve. Des længere den rigtige løsning er fra det, man kender i dag, des større innovationsrum må der formodes at være brug for.*

Boks 1. Muligheder for dialog og udvikling afhænger af valg af udbudsprocedure

Udbudsprocedure	Antal tilbudsgivere	Adgang til dialog om krav og behov (kan udbudsgrundlaget justeres?)	Adgang til dialog om løsning (kan tilbuddet justeres?)	Udvikling og tilpasning af løsning
 <p>Offentligt udbud</p>	Ubegrænset	Nej	Nej	Kun ved funktionskrav* og/eller andre tildelingskriterier end laveste pris
 <p>Begrænset udbud</p>	Begrænset, dog mindst 5	Nej	Nej	Kun ved funktionskrav* og/eller andre tildelingskriterier end laveste pris
 <p>Udbud med forhandling</p>	3-5	Kun i meget begrænset omfang	Ja	Ja, men primært tilpasning af løsning indenfor defineret behov**
 <p>Konkurrencepræget dialog</p>	3-5	Ja, dog ikke af grundlæggende elementer	Ja	Ja, men primært i form af tilpasninger**
 <p>Innovationspartnerskab</p>	Begrænset, dog mindst 3	Ja	Ja	Ja, partnerskabskontrakt regulerer både udvikling og evt. indkøb

* Funktionskrav: Krav som adresserer funktionen, dvs. beskriver hvilke opgaver der skal løses, men afholder sig fra at stille krav til hvordan det skal gøres.

** Der er tale om dialog om løsningen inden for klart definerede rammer, og inden for en på forhånd defineret tidsplan. Derfor vil der ikke være tid og mulighed for at designe og teste helt nye løsninger.

Boks 1 viser, at mulighederne for dialog om behov og løsning afhænger af valget af udbudsprocedure. I princippet kan alle udbudsprocedurer (boks 1) kombineres med en hvilken som helst af de fire forudgående processer (figur 9). Men i praksis er det selvfølgelig vigtigt at se i sammenhæng på de dele af innovationsrummet, som processen forud for selve indkøbet eller udbuddet skaber, og på innovationsrummet i selve udbudsproceduren.

Hvis fx en tværoffentlig skaleringsproces allerede har resulteret i en hensigtserklæring om at lægge vægt på en ny type skærpede krav til bæredygtighed, formuleret ud fra dialog med markedet, er det ikke sikkert, at selve de efterfølgende udbud behøver at indeholde en masse dialog og forhandling. I så fald kan udbuddet gennemføres som et offentligt eller begrænset udbud. Men hvis det er optimalt at gennemføre tilpasningen eller udviklingen af løsningen med

input fra både indkøberen og leverandøren, bør man overveje, om det fx kræver en kombination af enten en form for innovationskonkurrence eller en skaleringsproces kombineret med en mere fleksibel udbudsprocedure – fx et innovationspartnerskab.

Boks 2. Guides og værktøjer til innovative indkøb

Hvis du som offentlig indkøber står overfor at skulle gennemføre et innovativt indkøb, eller hvis du som innovatør står overfor at skulle arbejde med indkøb, er der hjælp at hente i disse guides og vejledninger:

OPI-guide: OPIguide.dk indeholder en lang række værktøjer, artikler og cases målrettet både virksomheder, offentlige organisationer og vidensinstitutioner, som skal i gang med – eller allerede er i – en proces vedrørende et Offentlig-Privat Innovations samarbejde. OPIguide drives af Welfare Tech

Vejledning om de fleksible udbudsformer: Konkurrence- og forbrugerstyrelsens vejledning om udbudsloven indeholder også vejledning i gennemførelse af udbud efter de forskellige udbudsprocedurer, herunder udbud med forhandling, konkurrencepræget dialog og innovationspartnerskaber.

Procesmodel for innovationspartnerskaber: Erhvervsstyrelsen har udviklet en procesmodel, som guider den offentlige og private part igennem fem faser af et succesfuldt innovationspartnerskab: opstart, markedsdialog, udbud, innovationsforløb og indkøb.

Fællesoffentlig skalering af innovative offentlige indkøb: Proces som skaber større skala ved at matche flere offentlige indkøbere med sammenfaldende behov om fælles markedsdialog og kravformulering forud for deltageres egne, separate udbud. Det mobiliserer mere innovation fra markedet, hvorved vanskeligere krav, fx til bæredygtighed, kan indfris. Modellen er udviklet af Center for Offentlig-Privat Innovation (CO-PI) med inspiration fra det norske Leverandørutviklingsprogram (LUP).

OPI-toget: Et værktøj, hvor man bliver ført gennem faserne i forskellige typer processer for innovativt indkøb og offentlig-privat innovationssamarbejde. Undervejs får man viden om typiske aktiviteter, faldgruber og opmærksomhedspunkter. Værktøjet er udviklet for Sundheds- og Omsorgsforvaltningen i Københavns Kommune.

Toolkit for PCP og PPI: Toolkit'et indeholder værktøjer vedrørende prækommercielle indkøb (PCP) og innovativt offentligt indkøb (PPI). Værktøjet indeholder tre moduler og er både målrettet formuleringen af politik og strategi og gennemførelsen af selve indkøbet. Tool-kit'et er udviklet af EAFIB, som er finansieret af EU-kommissionen.

Håndbog om udbudsfri OPI: Håndbogen er udarbejdet af partnerskabet Gate 21 og anbefaler en model for udbudsfri OPI og anviser en praktisk fremgangsmåde ved etablering og igangsætning af et OPI-projekt. Håndbogen er fra 2012, dvs. før den nuværende udbudslov, men er stadig relevant og i brug, da håndbogen især fokuserer på at øge innovationsrummet forud for igangsættelsen af en udbudsprocedure.

Større potentiale for innovative offentlige indkøb

De store samfundsudfordringer kræver af os, at vi samarbejder og trækker bredt på kapacitet og kompetencer fra både den offentlige og den private sektor. Der skal tænkes i nye løsninger, uanset om det drejer sig om klimaudfordringer eller levering af velfærd til en stadig voksende og ældre befolkning. Innovationskraften findes i alle sektorer, men den offentlige efterspørgsel kan fungere som katalysator for innovation i både de rent kommercielt drevne virksomheder og i forskningsmiljøerne. De offentlige organisationer udgør desuden ofte det miljø og den kontekst, som nye løsninger skal fungere eller udvikles i.

Derfor er gode processer for innovationsindkøb vigtige. Når innovationsindkøb lykkes, åbnes døren for bedre kvalitet og mere effektive løsninger, som sikrer miljømæssige og sociale fordele, bedre omkostningseffektivitet og nye forretningsmuligheder for virksomheder.

Der er bred enighed om, at Danmark har et potentiale for at øge innovationseffekten af de cirka 380 mia. kr., som den offentlige sektor køber ind for hvert år. De mange milliarder kan medvirke som innovationsmotor i det afgørende arbejde om at bekæmpe klimakrisen og den demokratiske udfordring for bare at nævne nogle af de helt store samfundsopgaver. Her er innovative indkøb – og altså offentlig-privat samarbejde – og én vej frem.

I regeringens strategi for grønne offentlige indkøb efterlyses fx mere rum for grøn innovation og nytænkning i det offentlige indkøb, og blandt andre tænketanken Concito, partnerskabet Gate 21 og CLEAN (Danmarks miljøklynge) fremhæver tilsvarende mulighederne for at fremme grøn innovation gennem offentligt indkøb. I sine gode råd til innovation i offentligt-privat samarbejde (se boks 1) anbefaler administrerende direktør Poul Erik Lauridsen, Gate 21 at have fokus på skaleringen af innovationsprojekter til gavn for både klima, miljø og erhvervsliv.

Perspektiverne ved øget innovativt offentligt indkøb er belyst i mange sammenhænge. En rapport om Innovationsfremmende offentlige indkøb i sundhedssektoren udarbejdet af IRIS-group for Erhvervsministeriet i 2019 indeholder en gennemgang af litteraturen på området og viser, at innovative indkøb kan give gevinster hos både den offentlige og den private part. Det kan således resultere i forbedret kvalitet og service over for borgerne samt skabe en bedre og mere effektiv ressourceanvendelse i den offentlige sektor.

Innovative offentlige indkøb kan samtidigt styrke de private virksomheders forretnings- og vækstmuligheder.

TRE GODE RÅD

Og et ønske til offentligt-privat innovationssamarbejde

Poul Erik Lauridsen, administrerende direktør, Gate 21.

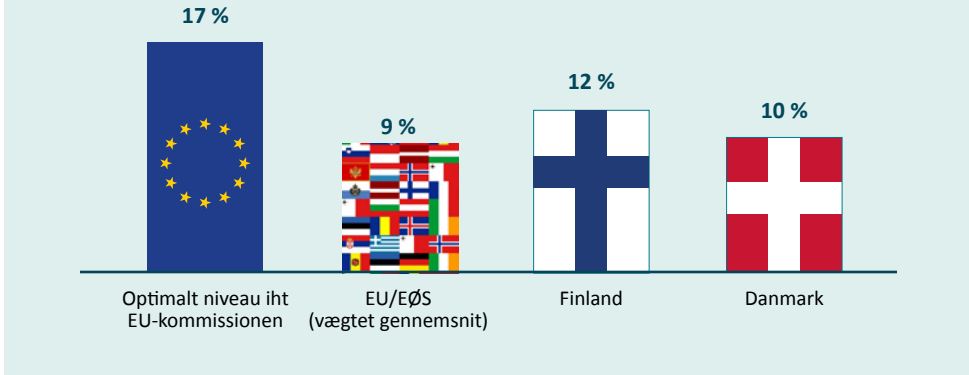
1. I den cirkulære omstilling har offentlige virksomheder en helt unik mulighed for at åbne egen drift og eget forbrug op for innovationsprojekter. Nye løsninger her kan bruges mange andre steder i samfundet og skaleres til gavn for både klima, miljø og erhvervsliv.
2. Politikere og offentlige leders vigtigste opgaver er at stå på mål for kalkuleret risici i udvalgte innovationsprojekter. Usikkerhed omkring konsekvenser i driftsøkonomi ved nye arbejdsgange og løsninger er ofte en væsentlig barriere for implementering af nye løsninger. Derfor er det vigtigt med ledelsesmæssig opbakning i forandringsprocessen.
3. Brug Gate 21-partnerskabet aktivt. Vi er her for at udvikle og drive test og demonstrationer af innovative bæredygtige løsninger på tværs af offentlige og private samarbejder.

Hvis jeg kunne få ét ønske opfyldt når det gælder innovation i offentligt-privat samarbejde, ville det være, at landets kommuner og regioner årligt tilføjer mindst ét udbud ekstra ressourcer til bæredygtige indkøb, der ved hjælp af innovative udbudsmodeller sikrer cirkulært offentligt forbrug, samt at vi opnår et egentligt gennembrud for grønne offentlige indkøb inden 2025

Ifølge EU-kommissionen bør omkring 17 procent af det offentlige indkøb være dedikeret til innovative indkøb. Derved sikres, at den offentlige sektor i tilstrækkeligt omfang fungerer som "early adopter", det vil sige, at den offentlige sektor efterspørger nye løsninger hurtigt og dermed er med til vise vejen for det øvrige marked.

En opgørelse fra 2018 viser, at EU/EØS-landene i gennemsnit anvender 9 procent af det samlede offentlige indkøb til at anskaffe innovative løsninger. Der er således et væsentligt uforløst potentiale. Ifølge opgørelsen anvender Danmark 10 procent, dvs. lidt mere end gennemsnittet blandt de undersøgte lande, men stadig langt fra de optimale 17 procent. Finland er det land blandt landene i analysen, som er tættest på målet, idet finnerne anvender 12 procent.

Figur 10. Innovativt offentligt indkøb som andel af det samlede offentlige forbrug (ekskl. forsvar)



Kilde: EU-kommissionen (2021), The strategic use of public procurement for innovation in the digital economy.
Note: Udover EU's medlemsstater (som i 2018 også omfattede Storbritannien) er Norge og Schweiz omfattet af undersøgelsen. Tallene er baseret på en opgørelse af værdien af de udbud (over og under tærskelværdien), som kan karakteriseres som innovative, sammenholdt med værdien af samtlige offentlige indkøb/ udbud. Opgørelsen er udført via et machine learning tool (IDOL).

Fra EU-kommissionen har der været fokus på at understøtte innovation i samarbejdet med private virksomheder i de situationer, hvor samarbejdet omfatter et indkøb. De nuværende regler giver i højere grad end tidligere adgang til fleksible udbudsformer, herunder innovationspartnerskaber. Innovationspartnerskaber kan ses som et forsøg fra kommissionens side på at håndtere et af de centrale dilemmaer i samspillet mellem udvikling og innovation på den ene side – og udbud og indkøb på den anden: Det er vanskeligt for en offentlig aktør at engagere en privat samarbejdspartner i et udviklings samarbejde, hvis resultatet af samarbejdet ikke med en vis sandsynlighed fører til salg og omsætning hos den private part på sigt. Som direktør Diana Arsovic Nielsen, Danish Life Science Cluster, peger på i sine tre gode råd næste side, er der behov for at lave en tidlig plan for afsætning mv. allerede når der forberedes og planlægges et udbud.

Men selvom der findes en udbudsprocedure, som tillader, at man kan indgå aftale om både udvikling og indkøb i en procedure, er det på ingen måde enkelt. Blandt andet fordi det er svært at komme fra et vellykket enkeltprojekt til skala. Selv store indkøbsorganisationer kan opleve at være for små til at stimulere en udvikling i markedet.

TRE GODE RÅD

Og et ønske til offentligt-privat innovationssamarbejde

Diana Arsovic Nielsen, direktør, Danish Life Science Cluster, Danmarks nationale sundhedsklynge

1. Fælles ambition og klare rammer:
Der skal være enighed om målet for brugerne. Der er ofte mange bundlinjer i spil, der kan trække i forskellige retninger, fx kvalitet, økonomi og tid. Også det forskellige sprogbrug i det offentlige og det private kan skabe uens forståelse, vægtning og forventning. Eksempelvis er tidsrammen ofte forretningskritisk for virksomheden, mens den sagtens kan have elastik for at sikre bedre implementeringsproces for den offentlige part
2. Stil med de bedste kompetencer og form det stærke OPI-hold:
De rigtige fag- og beslutningspersoner skal være på plads på begge sider af bordet, og der kan være brug for en faciliterende person eller organisation – f.eks. en klynge med erfaring med at lede og skabe resultater med OPI
3. Mandat til realisering:
Offentlig-privat innovation skabes i dag ofte i projekter i landets regioner og kommuner og har derfor per definition en begrænset levetid og økonomi. Læg derfor fra begyndelsen en plan for efterfølgende implementering herunder afklaring af mulighed for afsætning i forbindelse med udbud, kommercialisering og implementeringsorganisation.

Hvis jeg kunne få ét ønske opfyldt, når det gælder innovation i offentligt-privat samarbejde, ville det være, at der er flere innovationer, som bliver købt, implementeret og skaleret. Det lykkes kun, hvis der politisk bliver skabt økonomiske rammer, så det offentlige får incitament til at være risikovillige medudviklere og indkøbere af de nye danskudviklede løsninger. Så kan virksomhederne lykkes med skalering, og det offentlige kan tilbyde velfærd i verdensklasse.

Tidsperspektivet kan have en afgørende indvirkning på det uforløste potentiale i innovativt offentligt indkøb. Hvis innovationen overvejende drives af enkeltstående aktører, som ser et behov og gennem egen proces finder vej til en løsning, er virksomhederne i markedet muligvis ikke indstillet på at investere tilstrækkelige ressourcer i udviklingen.

Men hvis en flerhed af offentlige organisationer formår at koordinere deres dialog med markedet og foretage en fælles definition af behovet tidligt i forløbet, er der derimod etableret skala fra starten.

Matchmaking af offentlige indkøbere tjener det formål, at den gør en bredere gruppe af indkøbere opmærksomme på potentialet i et alternativ til nuværende praksis.

CO-PI's program for fællesoffentlig skalering af innovative offentlige indkøb

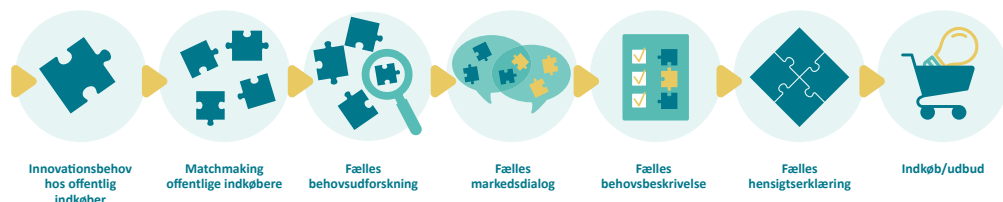
CO-PI har introduceret et nyt program fællesoffentlig skalering af innovative offentlige indkøb, der sigter på at skabe større innovationshøjde og skala i innovative indkøb. Her samler CO-PI flere offentlige aktører i dialog og udvikling med hinanden og markedet, inden et indkøb foretages. I en sådan bredere offentlig-privat dialogproces kan man nå frem til konkret afklaring af offentlige behov, som flere indkøbere deler, hvorfor skala med stor sandsynlighed er realiserbart. Den større tillid til et fremtidigt marked øger leverandørernes muligheder og interesse, og innovationsrummet vokser.

Fællesoffentlig skalering af innovative offentlige indkøb (Figur 11 næste side) er CO-PI's bud på, hvordan der kan skabes agil udvikling fra enkeltprojekter til nye markeder. Via en fællesproces med seks centrale skridt, som skal tages før en aftale om et konkret indkøb indgås, opnås fra begyndelsen den volumen, som muliggør, at også mere radikale nye løsninger kan finde vej. Det er en vigtig pointe, at de deltagende offentlige indkøbere efter skaleringsprocessen ikke behøver at købe ind samtidigt. En indkøber kan igangsætte den første indkøbsproces med den rygvind, som følger af de øvrige offentlige indkøbers løfte om at stille tilsvarende krav ved deres fremtidige indkøb.

Processen er – som modellen viser – optaget af særligt to afgørende faktorer: volumen blandt indkøbere og skærpet behovsafklaring. Den hæfter sig ved at samle aktører og skabe synergi og udvikling fra den spæde første fælles nysgerrighed og hele vejen frem til en samlet hensigtserklæring. Behovsafklaringen, hvor man dedikerer tid og faglighed til både ejerskab, kortlægning og beskrivelse, betyder, at processerne tager afsæt i reelle behov og potentialer. Ikke fx i en forblændelse af udvalgte, interessante teknologier i sig selv, som ikke nødvendigvis er den optimale løsning på den egentlige problematik.

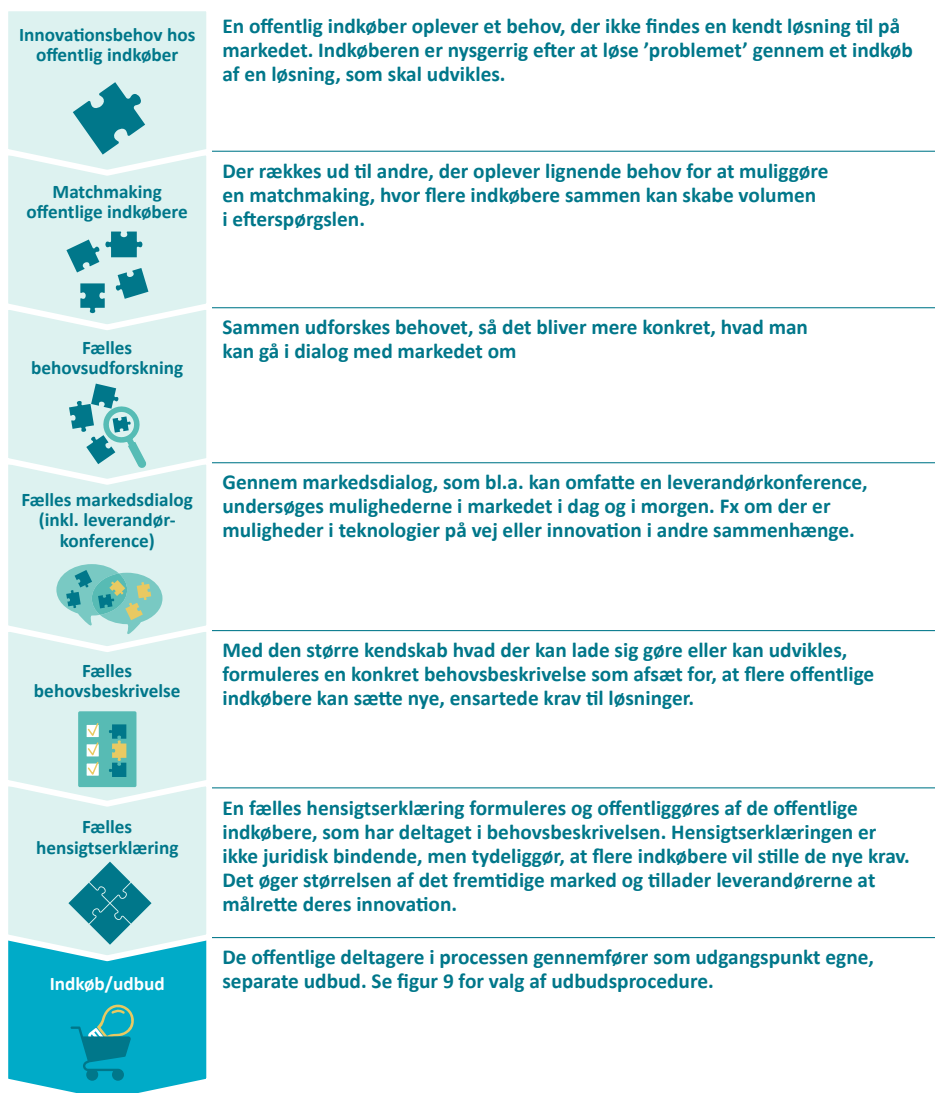
Det er særligt delprocesserne – matchmaking mellem offentlige indkøbere, leverandørkonferencer og fælles hensigtserklæringer – der skaber skala. Samarbejder vi tidligere, er der sandsynligt også større innovationshøjde i de løsninger, der udvikles. Modellen er en ramme for en behovstyret skalering af de innovative offentlige indkøb. 'Prisen' for skaleringen består i, at flere offentlige aktører skal engagere sig tidligere, også de, der ikke står lige over for et indkøb. Derfor skal der investeres ressourcer i at facilitere processen. Desuden skal der bruges længere tid forud for indkøbet end ved traditionelt udbud. Derfor bør modellen ikke anvendes i alle tilfælde. Den er relevant når innovationsbehovet er betydeligt, og når mange arbejdspladser på tværs af den offentlige sektor har eller får lignende behov.

Figur 11. Fællesoffentlig skalering af innovative offentlige indkøb



CO·PI

FACILITERING



CO-PI's program for fællesoffentlig skalering af innovative offentlige indkøb er inspireret af – og er en dansk tilpasning af – en tilsvarende model udviklet af det norske Leverandør-udviklingsprogram (LUP). Modellen baserer sig således på mere end 10 års erfaringer fra Norge, hvor 104 innovative indkøb har fundet vej som resultat af fællesprocesser, som LUP-sekretariatet faciliterer. Programmets resultater har givet offentlige besparelser, CO₂ reduktioner, kvalitetsforbedringer og vækstmuligheder for virksomhederne. Disse 'innovationsløft' har handlet om alt fra sundhedsteknolog til emissionsfrie byggepladser. I nogle tilfælde har indkøbere fra mere end 20 offentlige organisationer deltaget i udvikling og efterfølgende indkøb.

Boks 3. NASJONALT PROGRAM FOR LEVERANDØRUTVIKLING (LUP)

- Det norske nationale program for leverandørudvikling (LUP) er et ligeværdigt, nationalt partnerskab med deltagelse af hele værdikæden: kommuner/regioner, staten, erhvervslivet, forsknings- og innovationssystemet.
- Programmet har siden starten i 2010 bistået kommunale, statslige og private virksomheder med markedsdialog og processtøtte og udviklet en metode til innovative offentlige indkøb.
- Programmet gennemfører innovationsløft gennem såkaldte fællesprocesser, som er åbne dialoger med flere private virksomheder deltagende samtidigt, inden en offentlig arbejdsplads udbyder en opgave, som skal løses på en ny måde.
- LUP ejes af NHO (Næringslivets Hovedorganisasjon). KS (kommunesektorens organisasjon), Digitaliseringsdirektoratet, Innovasjon Norge og Forskningsrådet. Derudover har LUP omtrent 30 medfinansierende partnere bestående af kommuner og statslige arbejdspladser.
- Tre grundlæggende forudsætninger har ifølge LUP gjort det muligt for programmet at skabe resultater:
 1. Det ligeværdige samarbejde mellem erhvervslivet, den kommunale sektor og de statslige aktører har givet programmet stærk legitimitet.
 2. Programmet har fået lov til at køre foran og vise vejen.
 3. Alt har været baseret på konkrete indkøb, som en statslig eller kommunal organisation havde budget til alligevel skulle foretage, men hvor LUP med sin processtøtte har løftet volumen og innovationshøjde.
- Læs mere om LUP på innovativeanskaffelser.no.

Sådan har vi gjort

Innovationsbarometeret er udført i samarbejde med Danmarks Statistik. Undersøgelsen er baseret på svar fra 2.271 offentlige arbejdspladser, og resultaterne er repræsentative for den offentlige sektor. Svarene er indsamlet i januar og februar 2020 via et webbaseret spørgeskema sendt pr. mail til arbejdspladsens øverste leder. Svarene vedrører eventuel innovationsaktivitet i årene 2018-2019. Det har været frivilligt at svare på spørgeskemaet, og svarprocenten er 50 procent. Du kan se mere om undersøgelsesmetoden på co-pi.dk/innovationsbarometeret og hos Danmarks Statistik (dst.dk).

De sammenhænge og forskelle, der fremhæves i teksten, er signifikante ved et signifikansniveau på 0,05, hvis ikke andet er angivet.

Data til Innovationsbarometeret er indsamlet, før COVID-19 ramte Danmark og verden omkring os, og afspejler derfor ikke de ændringer, der er sket på offentlige arbejdspladser i løbet af 2020 og 2021, eller de innovationer som i rask tempo er udviklet for at håndtere epidemien. Mange af de nye løsninger er fundet i samarbejde mellem den offentlige sektor og private virksomheder. Det gælder eksempelvis digitale løsninger som smittestop-appen og coronapasset og organisatoriske innovationer for at bringe test og vaccinationer op i stor skala. Samlet set vurderer CO-PI derfor ikke, at private virksomheders betydning for offentlig innovation er blevet mindre under COVID-19 – tværtimod har det tværsektorielle samarbejde været afgørende for at holde epidemien under kontrol.

**Find flere tal og fakta
om offentlig innovation på
co-pi.dk/innovationsbarometeret**





INNOVATIONSBAROMETERET

Innovationsbarometeret er verdens første officielle statistik om innovation i den offentlige sektor. Statistikken udarbejdes af Center for Offentlig Innovation i samarbejde med Danmarks Statistik og er repræsentativ for hele den offentlige sektor i Danmark. Der er indsamlet tre runder af data; i 2015, i 2017 og senest i januar-februar 2020. Du kan læse mere om undersøgelserne på co-pi.dk/innovationsbarometeret og hos Danmarks Statistik.

Offentlig innovation er i undersøgelsen defineret som en ny eller væsentligt ændret måde at forbedre arbejdspladsens aktiviteter og resultater på.

Med inspiration i den danske undersøgelse er der udarbejdet innovationsbarometre om den offentlige sektor i alle de nordiske lande, og endnu flere lande er på vej.

Du kan læse mere om de internationale undersøgelser på innovationbarometer.org.