



Ole Bech Lykkebo

INNOVATIONS- BAROMETERET

Højere effektivitet og kvalitet i den offentlige sektor gennem innovation



Ole Bech Lykkebo

Analysechef i Center for Offentlig Innovation, hvor han har været ansat siden centrets åbning i 2014. Har også arbejdet med innovation, analyser, kommunikation og forretningsudvikling bl.a. som udviklingschef i en iværksættervirksomhed, som erhvervspolitisk chef i Djøf, i den private konsulentbranche samt i KL og Aarhus Kommune.

Ole er opvokset i Aalborg. Cand.scient.pol fra Aarhus Universitet 2000, diplomuddannelse i journalistik 2009.

Center for Offentlig Innovation

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

Tilmeld dig vores nyhedsbrev på www.coi.dk og følg os på LinkedIn og Twitter [@offentligInno](https://twitter.com/offentligInno)

Hent e-bogen på:
www.innovationsbarometer.coi.dk



Ole Bech Lykkebo

INNOVATIONS- BAROMETERET

Højere effektivitet og kvalitet i den
offentlige sektor gennem innovation

INNOVATIONSBAROMETERET
– højere effektivitet og kvalitet i den
offentlige sektor gennem innovation

1. udgave 2016

Publikationen kan frit refereres
med tydelig kildeangivelse

COI

Center for Offentlig Innovation
Købmagergade 22
1150 København K
61 81 31 10
coi@coi.dk
www.coi.dk

Udgivet af

Center for Offentlig Innovation og
Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Forfatter

Ole Bech Lykkebo

Dataanalyser

Tinne Steffensen

Casebeskrivelser

Kristian Holgersen, Thomas Hebsgaard
og Ole Bech Lykkebo

Design

BGRAPHIC

Tryk

Toptryk

ISBN

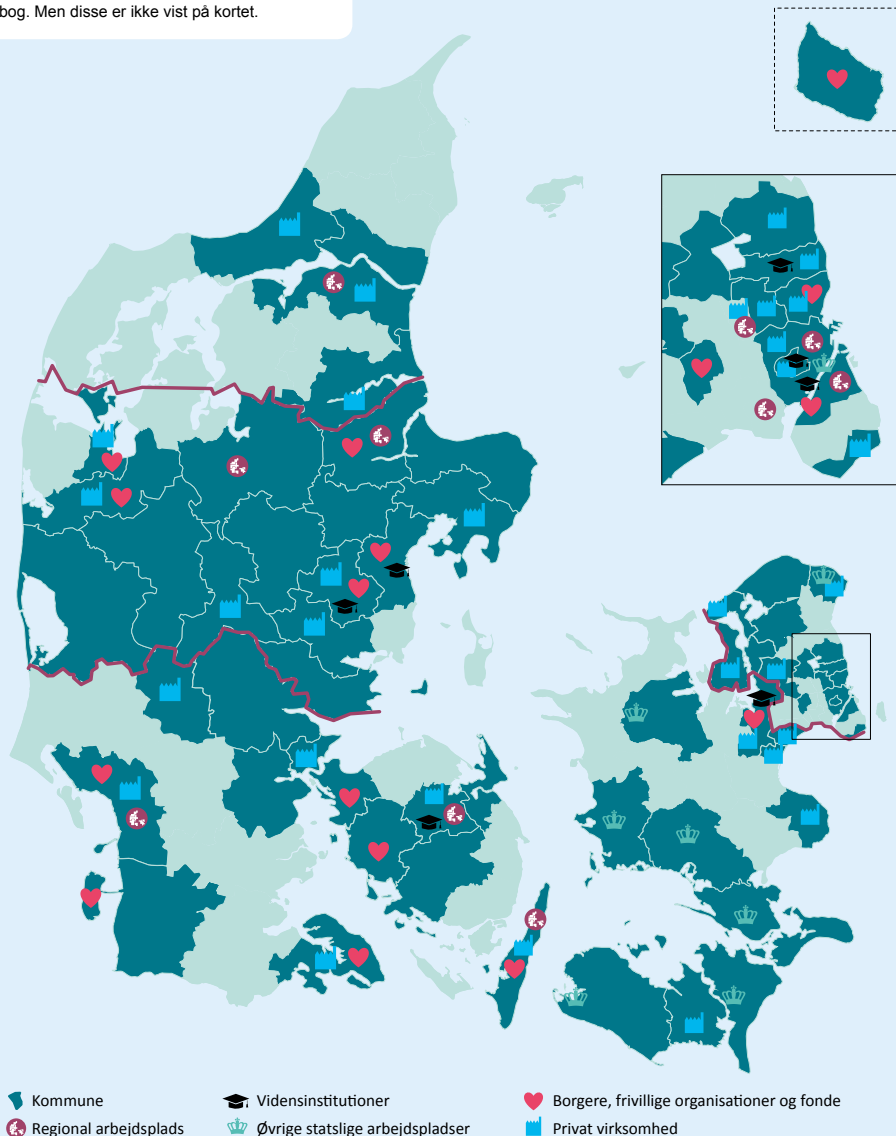
978-87-574-3760-7

INDHOLD

1	Forord	9
2	Indledning og sammenfatning	10
3	Executive summary in English	15
4	Offentlig innovation skaber værdi	20
5	Spredning af innovation er udbredt	48
6	Innovation skabes i samarbejde	74
7	De vigtigste aktører og rammer	92
	7.1 Mange kan igangsætte innovation	93
	7.2 Meget kan fremme og hæmme innovation	98
	7.3 Medarbejderne	101
	7.4 Politikerne	110
	7.5 Borgere og frivillige	122
	7.6 Private virksomheder	141
	7.7 Viden og teknologi	157
8	Økonomi spiller en rolle i to ud af tre innovationer	170
9	Innovationsprocesser – i forandring	188
10	Virker det? Evaluering af innovation	198
11	Organisationskulturen kan fremme innovation	218
12	Højtuddannede og innovation	228
13	Øget strategisk fokus på innovation	236
14	Sådan har vi gjort	254
15	Litteratur	264

FIGUR 1 BOGENS BIDRAGSYDERE TAK FOR GODE RÅD OG EKSEMPLER FRA 200 PRAKTIKERE OG EKSPERTER I OG OMRING DEN OFFENTLIGE SEKTOR

Bemærk: Figuren er blot en oversigt over hvem og hvor bogens bidragsydere er. Figuren er **ikke** en 'kortlægning' af den offentlige innovation. Der forekommer mange flere kommunale, regionale og statslige innovationer andre steder end omtalt i denne bog. Men disse er ikke vist på kortet.



I alle bogens kapitler finder du gode råd og konkrete eksempler fra praktikere og eksperter i og omkring den offentlige sektor. Der er bidrag fra folkevalgte politikere eller offentligt ansatte fra 57 kommuner, alle 5 regioner og 8 ministerområder. Samt 19 private virksomheder, 12 vidensinstitutioner og 28 borgere, frivillige organisationer og fonde. Alle optræder med kontaktinformationer og må meget gerne kontaktes direkte, hvis du kan genbruge deres løsning – eller vil dele din egen med dem.

1 FORORD

Innovationsbarometeret præsenterer en lang række nye fakta om den offentlige innovation, som aldrig tidligere har være indsamlet på en måde, der er repræsentativ for hele den offentlige sektor. Innovationsbarometeret er et dansk, offentligt svar på den statistik, som EU- og OECD-landene gennem en årrække har udarbejdet over innovation i den private sektor.

Denne bog formidler en lang række nye analyser af de nye data, som for hvert kapitel samles i væsentlige indsigter. Håbet er at inspirere arbejdet med innovation på de enkelte arbejdspladser og at styrke grundlaget for beslutningstagere i kommuner, regioner og ministerier.

Udviklingen af spørgeskemaet og dataindsamlingen er sket i et samarbejde mellem COI, Danmarks Statistik og Center for Forskningsanalyse ved Aarhus Universitet. Dataanalyser af høj kvalitet er sikret ved en helt særlig indsats fra Tinne Steffensen, som har stået på skuldrene af en række forudgående analyser foretaget af Anne Line Tenney Jordan og Jacob Seier Petersen. Dette trekløver fortjener megen tak.

Udvalget og udformningen af spørgsmålene, som er stillet til de offentlige arbejdspladser, er sket i et inspirerende forberedelsesarbejde, hvor langt mere end hundrede interesserede deltog fordelt på i alt syv workshops i Jylland, på Fyn og på Sjælland. Efterfølgende er dataanalyserne suppleret og perspektiveret af to hundrede praktikere og eksperter i og omkring den offentlige sektor. De har delt deres konkrete eksempler og erfaringer med innovative løsninger.

Alle skal hermed takkes for den åbenhed, idérigdom og generøse rådgivning, som har givet både forfatteren og det team af medarbejdere i COI, der har medvirket, en uvurderlig hjælp til tolkningen af de mange analyseresultater. Det gælder i høj grad også bistand til oversættelse af analyser og tolkninger til virkeligheden på de offentlige arbejdspladser.

Innovationsbarometeret har to hjemmesider tilknyttet. På **innovationsbarometer.coi.dk** kan man finde og dele hver enkelt af alle bogens eksempler, citater og centrale grafikker. På **innovationstesten.dk** kan folkevalgte politikere og offentligt ansatte anonymt besvare udvalgte spørgsmål fra innovationsbarometeret med tanke på egen arbejdsplads. Svarene registreres ikke, men vises i en grafik, hvor brugerens svar sammenlignes med den officielle statistik for den del af den offentlige sektor, man selv vælger. Fx kommunal ældrepleje eller regional sundhed. Det kan besvare spørgsmålet: 'Hvor ligger vi i forhold til andre?'

Barometeret er det første af sin art i verden, så en del kan sikkert gøres bedre. Derfor: *Er der noget, som undrer eller mangler? Skriv meget gerne til coi@coi.dk*. Men vent ikke for længe. COI og Danmarks Statistik er allerede ved bogens udgivelse i gang med forberedelsen af Innovationsbarometer 2.0. Vi sender spørgeskemaerne ud i begyndelsen af 2017.

God arbejdslyst!

Pia Gjellerup, centerleder

2

INDLEDNING OG SAMMENFATNING

Innovationsbarometeret er en undersøgelse af innovation på offentlige arbejdspladser. Hovedformålet er at inspirere arbejdspladserne i arbejdet med at øge kvaliteten og effektiviteten gennem innovation ved at vise, 'hvad de andre gør'. Undersøgelsen er fuldt repræsentativ for den offentlige sektor og er gennemført i henhold til de internationale retningslinjer for innovationsstatistik (Oslo-manualen). Center for Offentlig Innovation har i arbejdet været inspireret af den statistik om innovation i den private sektor, som EU- og OECD-landene har gennemført siden begyndelsen af 1990'erne. Den nye statistik for den offentlige sektor er den første af sin art i verden. Den er baseret på svar fra 1.255 kommunale, regionale og statslige arbejdspladser af alle slags.



Kapitel 4 viser omfanget og værdien af innovationsaktiviteten i den offentlige sektor. Innovation defineres som nye eller væsentligt forbedrede produkter, serviceydelser, processer og organisationsformer samt kommunikationsformer. 86 pct. af alle offentlige arbejdspladser har indført mindst én innovation (uanset type) i årene 2013-2014. Den hyppigste innovationstype er proces- og organisationsinnovation, som indgår i 78 pct. af innovationerne. 45 pct. af innovationerne dækker over flere innovationstyper. Ofte leder samme innovation til flere typer værdi. Hyppigst forbedret kvalitet (70 pct.), hvorefter følger medarbejdertilfredshed (50 pct.), effektivitet (46 pct.) og bedre borgerinddragelse (37 pct.). Komplekse innovationer, hvor flere innovationstyper optræder samtidigt, fører i højere grad til værdi.



Ved at genbruge andres løsninger kan offentlige arbejdspladser spare udviklingsomkostninger, springe blindgyder over og komme hurtigere frem til effekt. **Kapitel 5** viser, at tre ud af fire offentlige innovationer er helt eller delvist genbrug af andres løsninger. Det sker oftest ved – i 60 pct. af innovationerne – at arbejdspladsen er inspireret af andres løsninger, som så tilpasses væsentligt til egen kontekst. Kopier forekommer kun i 13 pct. af tilfældene. Politikerne er oftere med til at fremme de helt nye, komplekse innovationer. Man må forvente, at politisk efterspørgsel efter flere genbrugte innovationer vil være med til at fremme omfanget af genbrug. Arbejdspladser med få ansatte genbruger oftere, ligesom mindre kommuner genbruger oftere end større kommuner. 56 pct. af innovationerne forsøges aktivt spredt til andre.



Gennem samarbejde om innovation med forskellige aktører uden for arbejdspladsen kan offentlige arbejdspladser drage fordel af ekstern viden og ressourcer og finde nye, fælles svar på komplekse problemer, som den enkelte arbejdsplads ikke kunne løse alene. **Kapitel 6** viser, at 79 pct. af innovationerne bliver til i samarbejde med andre offentlige arbejdspladser, virksomheder, borgere, vidensinstitutioner eller frivillige foreninger. 53 pct. af innovationerne udføres sammen med andre offentlige arbejdspladser inden for egen kommune, region eller ministerområde, mens 27 pct. udføres i samarbejde med offentlige arbejdspladser uden for egen organisation. Tilsvarende 27 pct. udføres sammen med borgere og/eller frivillige, mens 22 pct. udføres i samarbejde med private virksomheder og 17 pct. i samarbejde med vidensinstitutioner. Ved samarbejde med en anden offentlig arbejdsplads samarbejdes der i de fleste tilfælde samtidigt også med private virksomheder, civilsamfund eller vidensinstitutioner. Eksternt innovationssamarbejde har en større sandsynlighed for at opnå højere kvalitet.



Kapitel 7 viser, at der er mange interne og eksterne aktører samt rammevilkår, som kan være med til at igangsætte og fremme eller hæmme innovationen undervejs i processen.



Medarbejdere spiller en nøglerolle i 86 pct. af innovationerne – i 41 pct. af tilfældene ved at igangsætte, i 82 pct. ved at fremme. Medarbejderdreven innovation er lige udbredt i alle dele af den offentlige sektor og ved alle innovationstyper. I 12 pct. af tilfældene opleves medarbejderne at hæmme innovationen. Fleksible innovationsprocesser med mulighed for ændringer af formål og proces undervejs øger sandsynligheden for større medarbejdertilfredshed.



Politikere er i kraft enten af ny lovgivning og andre nationale politiske krav eller som arbejdspladsernes nærmeste politiske ledelse (by- og regionsråd eller minister) med til at igangsætte og/eller fremme 69 pct. af alle offentlige innovationer. Dog hæmmer ny lovgivning og den nærmeste politiske ledelse i andre henholdsvis 17 og 10 pct. af tilfældene.



Borgerne spiller en rolle i 63 pct. af innovationerne – størst i kommuner og regioner. Øget kvalitet og især øget borgerinddragelse er hyppigere blandt resultaterne af innovationer, hvor borgerne har igangsat, fremmet eller samarbejdet om innovationen, sammenlignet med innovationer uden samspil med borgerne. Fleksible innovationsprocesser med ændringer af formål og proces undervejs leder hyppigere til forbedret borgerinddragelse som rapporteret værdi.



Frivillige foreninger spiller en rolle i 14 pct. af de offentlige innovationer. Det er blot i 3 pct. af innovationerne, at frivillige foreninger spiller en igangsættende rolle, mens de frivillige oftere samarbejder undervejs – det sker i 13 pct. af innovationerne. Ikke så overraskende leder innovationer udført i samspil med frivillige signifikant oftere til værdien øget borgerinddragelse.



I 30 pct. af innovationerne bidrager *private virksomheder* med afsæt i deres relation til det offentlige. Det sker fx i rollen som 'borger', konsulent eller leverandør. Virksomhederne indgår oftest som samarbejdspartner (22 pct.), mens de i 17 pct. af innovationerne er fremmende for processen. Kun i 2 pct. af tilfældene er virksomhederne igangsættere. Især produktinnovationer, men også kommunikationsinnovationer udgør en større andel af de innovationer, som virksomhederne bidrager til. Den rapporterede værdi er oftere effektivitet og kvalitet, når private virksomheder er en del af innovationsprocessen. Som med de øvrige aktører og rammevilkår er en årsagssammenhæng dog ikke påvist.



Vidensinstitutioner igangsætter eller samarbejder om 21 pct. af innovationerne, som i de tilfælde oftere medfører højere kvalitet og bedre borgerinddragelse.



Ny teknologi spiller en rolle i omtrent halvdelen af innovationerne, hvor der oftere rapporteres om øget effektivitet og bedre borgerinddragelse som værdi af innovationerne. Ny teknologi fremmer oftest processen (47 pct.), men kan i sjældnere tilfælde (6 pct.) også hæmme innovationen.



Kapitel 8 viser, at økonomi spiller en rolle i to ud af tre innovationer. Begrænset økonomi hæmmer 39 pct. af innovationerne, men fremmer 22 pct. Når økonomisk pres er med til at igangsætte innovationen, optræder den begrænsende økonomi dog lige så ofte som fremmende som hæmmende. Økonomisk pres igangsætter oftere mere komplekse innovationer og leder markant oftere til effektiviseringer samt noget sjældnere til bedre borgerinddragelse. Når økonomisk pres igangsætter innovationerne, betyder det ikke noget for chancen for (også) at opnå øget medarbejdertilfredshed, om begrænset økonomi har hæmmet eller fremmet innovationsprocessen – hvis medarbejderne også er med til at igangsætte innovationerne. Når innovationer er igangsat af økonomisk pres, optræder genbrug i form af direkte kopiering sjældnere end generelt (5 pct. over for 13 pct.). Omvendt optræder innovationer, der er inspireret af andre, men tilpasset væsentligt, endnu hyppigere (72 pct. over for 60 pct.).



En innovationsproces løber fra man fordyber sig i et problem, der skal løses, til den endelige implementering er sket. I **kapitel 9** ser vi nærmere på uforudsigeligheden i sådanne processer. Formålet med innovationen er i 83 pct. af tilfældene fastlagt på forhånd, men ændres i hvert fjerde tilfælde undervejs. Processen er i 71 pct. af tilfældene fastlagt på forhånd, men ændres i hvert tredje tilfælde undervejs. Næsten hver fjerde innovation får en anden anvendelse end ventet. I blot 30 pct. af alle offentlige innovationer er både formål og proces planlagte og uændrede – samtidig med, at innovationen bliver anvendt som forventet.



Evalueringsarbejdet. Mindre end halvdelen (44 pct.) af de offentlige innovationer er evalueret, og det er i syv ud af otte tilfælde arbejdspladsen selv, der udfører evalueringen. Det oftest nævnte formål med evalueringen er egen læring. De hyppigst anvendte metoder er interne, fx egne faglige vurderinger. Blot 11 pct. af de offentlige innovationer er evalueret ved at spørge borgere eller virksomheder. Valget af en ekstern evaluatør (6 pct.) træffes oftest, når formålet med evalueringen er at dokumentere værdi for beslutningstagerne. Evaluerede innovationer bliver i højere grad forsøgt spredt til andre arbejdspladser.



I **kapitel 11** ses nærmere på organisationskulturens betydning for offentlig innovation. Der findes ikke én opskrift på den optimale organisering af innovationsarbejdet. Men sandsynligheden for, at arbejdspladsen er innovativ, stiger med antallet af faktorer såsom godt samarbejde, risikovillighed, anerkendelse og åbenhed, der præger arbejdspladsen. Og når det omvendte er tilfældet, falder sandsynligheden for, at medarbejderne igangsætter innovation.



I **kapitel 12** påvises for første gang i den offentlige sektor en sammenhæng mellem uddannelse og innovation. Jo større andel af de ansatte, som er højtuddannede, jo større er sandsynligheden for, at arbejdspladsen er serviceinnovativ. Højtuddannede er her defineret som ansatte med en mellemlang videregående uddannelse eller længere. Sammenhængen findes i alle offentlige delsektorer. Der er ikke påvist en årsagssammenhæng. Landets uddannelsesinstitutioner arbejder i disse år systematisk med at styrke de studerendes innovationskompetencer, dvs. evnen til at tænke nyt og føre sine ideer ud i livet på måder, der skaber værdi for andre.



På grundlag af en supplerende, særskilt undersøgelse rettet mod de 123 kommuner, regioner og ministerområder, dvs. den offentlige sektors overordnede juridiske niveau, opgør **kapitel 13** udviklingen i omfanget af strategiske satsninger på innovation. Hele 86 pct. af organisationerne har mindst én strategisk indsats i form af enten en skriftlig innovationsstrategi, en innovationspulje eller en innovationsenhed. En stigende andel af de strategiske indsatser – i 2014 tæt på to ud af tre – er politisk forankret eller udmøntet. Tre ud af fire af de større kommuner (over 60.000 indbyggere) har en innovationsenhed, mens det tilsvarende tal for de mindre kommuner (under 40.000 indbyggere) er en ud af fire.

3

EXECUTIVE SUMMARY

The Innovation Barometer is the world's first statistics on public sector innovation. It covers innovation in public workplaces, barriers and enablers to innovation and how workplaces create an environment towards the development of new ideas. The main objective for the survey is to inspire workplaces in their efforts to improve quality and enhance efficiency through innovation largely by showing them "what others do".

Definition of innovation

An innovation is a new or significantly changed way of improving the workplace's activities and results.

Innovations can be new or significantly changed services, products, processes, methods of organisation or methods of communicating with external parties.

The survey is fully representative of the public sector in Denmark and has been conducted according to international guidelines for innovation statistics (the Oslo Manual). It is based on responses from 1,255 municipal, regional and state workplaces of all kinds.

The National Centre for Public Sector Innovation has been inspired by the statistics on innovation in the private sector undertaken by the EU and OECD countries since the early 1990s.



Chapter 4 illustrates the scope and value of innovation activities within the public sector. Innovation is defined as new or significantly improved products, services, processes and organisational structures as well as forms of communication. 86% of all public workplaces have introduced at least one innovation (regardless of type) in the years 2013-2014. The most frequent type of innovation is process and organisational innovation, which features in 78% of all innovations. 45% of the innovations cover several types of innovation. Often, the same innovation leads to multiple types of value. The most frequent type of value is improved quality (70%), followed by employee satisfaction (50%), efficiency (46%) and improved citizen involvement (37%). Complex forms of innovation, where several types of innovation appear simultaneously, lead to a higher degree of value.



By reusing the solutions of others, public sector workplaces can save development costs, avoid unsuccessful strategies and achieve objectives more quickly. **Chapter 5** shows that three out of four public sector innovations are composed entirely or partly of solutions recycled from others. In the majority of cases (60%), the workplace has been inspired by the solutions achieved elsewhere, and the innovations are then adapted to match the new context. Actual copying occurs in only 13% of cases. Politicians are more prone to promote completely new and complex innovations. One would expect that political demand for more recycled innovations would contribute to increasing the number of recycled solutions. Workplaces with fewer employees recycle more often. Similarly, small municipalities recycle more often than larger municipalities. In 56% of cases, active efforts are made to encourage others to reuse the innovations.



By cooperating on innovation with various actors outside the workplace, public sector workplaces can benefit from external knowledge and resources and they can find new, common solutions to complex problems that the individual workplace would be unable to resolve on its own. **Chapter 6** shows that 79% of innovations occur in cooperation with other public sector workplaces, businesses, citizens, knowledge institutions or voluntary associations. 53% of innovations are implemented in collaboration with other public sector workplaces within their own municipality, region or ministry, while 27% are implemented in collaboration with public sector workplaces outside of the organisation. Similarly, 27% of innovations are implemented in cooperation with citizens and/or volunteers, while 22% are implemented in collaboration with private businesses and 17% in collaboration with knowledge institutions. The majority of cases involving collaboration with another public workplace also involve cooperation with private businesses, civil society or knowledge institutions. External innovation cooperation has a greater likelihood of achieving higher quality.



Chapter 7 shows that many internal and external contributors, in conjunction with a number of framework conditions, can help to initiate and promote or, conversely inhibit innovation during the process.



Employees are playing a key role in 86% of innovations – in 41% of cases by initiating, in 82% of cases by promoting. Employee-driven innovation is equally prevalent in all parts of the public sector and in all types of innovation. In 12% of cases, employees have been found to inhibit innovation. Flexible innovation work that incorporate the possibility to adapt objectives and plans tend to increase the likelihood of enhancing employee satisfaction.



Politicians help to initiate and/or promote 69% of all public sector innovations, either as a consequence of new legislation and other national political demands, or as the workplace's immediate political leadership (whether a city or regional council or a minister). However, new legislation and immediate political leadership inhibit innovation initiatives in 17% and 10% respectively of other cases.



Citizens are playing a role in 63% of innovations, primarily in municipalities and regions. Improvement in quality is the most frequent benefit achieved when citizens have initiated, promoted or cooperated in an innovation process. Flexible innovation processes that adapt their objectives and plans tend to achieve higher levels of citizen involvement as a reported benefit.



Voluntary associations only play an initiating role in 3% of innovations, while volunteers actually participate in 13% of innovations.



Private sector businesses contribute to 30% of the innovations based on their relationship to the public sector, such as in the role of "citizen", consultant or supplier. They usually participate as partners (22%), while in 17% of innovation cases they promote the process. Businesses are the initiators in only 2% of cases. Especially product innovations, but also communication innovations, represent a majority of the innovations to which businesses contribute. Reported benefits of the participation of private businesses in the innovation process are more often improved efficiency and quality. However, as with the other participants and framework conditions, a causal relationship cannot be proved.



Knowledge institutions initiate or cooperate in 21% of innovations, which in these cases often lead to improved quality and higher levels of citizen involvement.



New technology is included in about 50% of the innovations, which are more likely to report increased efficiency and citizen involvement as benefits of the innovations.



Chapter 8 shows that finances are playing a role in two out of three innovations. Limited finances inhibit 39% of the innovations, but promote 22%. When financial pressure is contributing to innovation initiation, however, the financial restrictions are just as likely to promote as to inhibit the innovation. Financial pressure is more likely to initiate innovations of greater complexity and is significantly more likely to achieve improved efficiency. When financial pressures lead to innovations being initiated, the question of whether the limited finances have inhibited or promoted the innovation process does not affect the likelihood of (also) achieving increased employee satisfaction, as long as the employees have also contributed to initiating the innovations. When innovations are launched as a result of financial pressure, recycling in the form of direct copying occurs in fewer cases than generally (5% compared to 13%), while the opposite is the case with regard to adaptation (72% compared to 60%).



An innovation process extends from the first examination of a problem that needs to be resolved to the final implementation. **Chapter 9** explores the unpredictability of such processes. In 83% of cases, the purpose of the innovation has been defined in advance, but the objectives are adapted during the process in about 25% of cases. In 71% of cases, the process has been defined in advance, but in about one in three cases, it is adapted in the course of the project. In almost 25% of cases, the innovation was utilised in a manner other than originally anticipated. The purpose and the process remained as planned and unchanged in just 30% of all public sector innovations, while the innovation also turned out as expected.



Evaluations that are introduced early, can help to qualify the innovation process, retain knowledge and reasons for implementing changes during the process, identify the value of the innovative interventions and make it easier for others to reuse the new solution. **Chapter 10** takes a closer look on the evaluation work. Less than half (44%) of the public sector innovations were evaluated, and in seven out of eight cases the workplace itself performed the evaluation. The most frequently stated objective of the evaluation was the workplace's own learning. The most frequently employed methods were internal, such as own expert assessments. Only 11% of public sector innovations were evaluated by asking citizens or businesses. The choice of an external evaluator (6% of the innovations) usually occurred when the purpose of the evaluation was to document benefits for the decision makers. Evaluated innovations are more likely to be shared with other workplaces.



Chapter 11 examines the importance of organisational culture for public sector innovation. There is no single recipe for the optimal organisation of innovation work. But the likelihood of a workplace being innovative is increased by the presence of factors such as good co-operation, climate for risk-taking, acknowledgement and transparency within the workplace. Conversely, employees are less likely to initiate innovation when these factors are absent.



Chapter 12 demonstrates, for the first time within the public sector, that there is a correlation between level of education and innovation. The higher the proportion of highly educated employees, the greater the likelihood that the workplace is characterised by service innovation. Highly educated employees are defined here as employees with at least a inhibit bachelor degree or equivalent. The correlation is found on every level of the public sector. No causal relationship has been identified. The country's educational institutions are currently working systematically to enhance students' innovation skills, i.e. their ability to take an innovation approach and put their ideas into effect in ways that create value for others.



Chapter 13 assesses the development on the level of strategic investments in innovation. The assessment is made on the basis of an additional, separate study targeting the 123 municipalities, regions and ministries, i.e. the public sector's overall juridical level. As many as 86% of the organisations have at least one strategic initiative, in the form of either a written innovation strategy, an innovation fund or an innovation unit. An increasing proportion of the strategic initiatives (in 2014: nearly two out three) are politically anchored or implemented. Three quarters of the larger municipalities (with more than 60,000 inhabitants) have an innovation unit, while the corresponding figure for the smaller municipalities (with fewer than 40,000 inhabitants) is one quarter.

4

OFFENTLIG INNOVATION
SKABER VÆRDI



Mens EU- og OECD-landene gennem en årrække systematisk har udarbejdet statistik over innovationen i den private sektor, så findes der ikke tilsvarende statistikker over innovationen i den offentlige sektor. Derfor er vidensgrundlaget betydeligt mere sparsomt, og det offentlige innovationslandskab er endnu ikke udforsket på repræsentative data på landsplan. Det gøres nu.

I Innovationsbarometeret har vi spurgt offentlige arbejdspladser, om de har indført en innovation inden for de seneste to år eller er i gang med innovationsarbejde. I dette kapitel redegør vi for, hvordan innovation defineres i undersøgelsen, hvilke innovationer der er blevet indført i den offentlige sektor i Danmark i 2013-2014, og hvilke værdier de indførte innovationer fører med sig. Vi vil løbende kigge på, hvorvidt innovationslandskabet varierer på hhv. kommunale, regionale og statslige arbejdspladser samt for enkelte delsektorer. I de efterfølgende kapitler rettes fokus i undersøgelsen på, hvad arbejdspladserne gør for at organisere og fremme innovation.

Definition af offentlig innovation

Innovation kan defineres på mange måder. Der er dog flere fællestræk ved de forskellige definitioner: En innovation skal være ny, den skal være taget i brug, og den skal have skabt værdi for arbejdspladsen selv eller for andre.

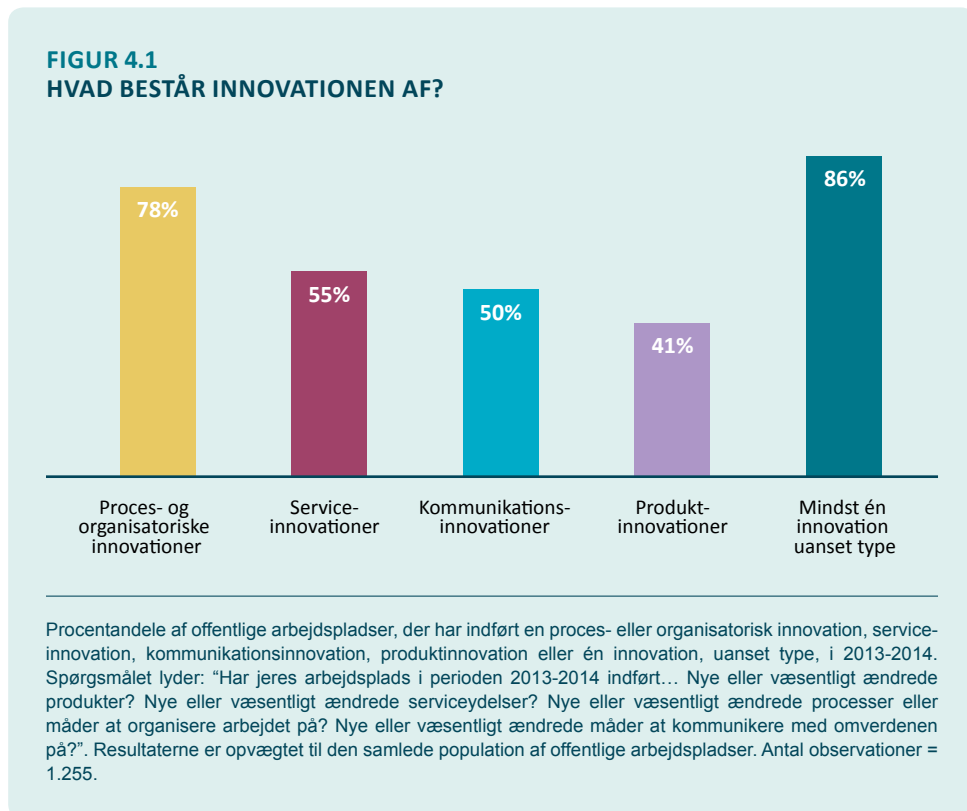
I denne undersøgelse anvender vi definitionen: "En innovation er en ny eller væsentligt ændret måde at forbedre arbejdspladsens aktiviteter og resultater på." En innovation kan være nye eller væsentligt ændrede produkter, serviceydelser, processer og organisationsformer eller kommunikationsgange.

Denne definition er tilpasset den offentlige sektor, men ligger sig tæt op af den private innovationsdefinition og er naturligvis forenelig med normerne i Oslo-manualen.

Mere end fire ud af fem offentlige arbejdspladser har indført en innovation

De offentlige arbejdspladser bliver spurgt ind til, om de i løbet af de seneste to år (2013-2014) har indført innovationer af fire forskellige typer: Nye eller væsentligt ændrede *produkter*, nye eller væsentligt ændrede *serviceydelser*, nye eller væsentligt ændrede *processer* eller måder at *organisere* arbejdet på, samt nye eller væsentligt ændrede måder at *kommunikere* med omverdenen på. Den samme arbejdsplads kan godt have indført flere typer innovationer i perioden. Tilsvarende kan én innovation godt indebære flere typer af ændringer som fx væsentlige ændringer i både serviceydelser og produkter.

Figur 4.1 viser andelen af arbejdspladser, der har indført de fire typer af innovationer eller mindst én innovation, uanset type.



86 pct. af de offentlige arbejdspladser har indført én eller flere innovationer i løbet af 2013-2014. Det er nogenlunde på niveau med tre tidligere, ikke fuldt repræsentative undersøgelser, der rapporterer, at 66 til 93 pct. af de offentlige arbejdspladser er innovative (se nærmere i kapitel 14 'Sådan har vi gjort').

Hyppigst er proces- og organisatoriske innovationer (78 pct.), mens de mindst hyppige er produktinnovationer (41 pct.). Det kan bl.a. hænge sammen sammen med, at produktinnovationer sjældent står alene. Når man har ibrugtaget et nyt produkt, så vil det oftest også indebære ændringer i services eller processer, mens der hyppigt forekommer proces- og organisatoriske forandringer uden samtidig introduktion af nye produkter.

At en høj andel af de offentlige arbejdspladser er innovationsaktive kan skyldes en lang række forhold:

- **Ønsker og krav fra politikerne igangsætter mange innovationer**

Nye politiske prioriteringer hos den nærmeste politiske ledelse, dvs. by- og regionsrådet eller ministeren, eller nye love og andre nationale politiske krav medfører, at mange offentlige arbejdspladser løbende skal indføre ændringer for at imødekomme de politiske krav. Undersøgelsen viser da også, at 41 pct. af alle offentlige innovationer er igangsat af politikere via den nærmeste politiske ledelse eller lovgivning. Medregnes også de tilfælde, hvor ny lovgivning eller den nærmeste politiske ledelse er med til at fremme innovationen, er det hele 69 pct. af de offentlige innovationer, hvor politiske faktorer spiller en rolle (se kapitel 7.4). De politiske igangsatte innovationer er relativt ofte proces- og organisatorisk innovation, hvilket kan være en del af forklaringen på hyppigheden af denne innovations-type, jf. figur 4.1.

- **Samarbejde og genbrug skaber innovation i den offentlige sektor**

Den lovbestemte åbenhed og fraværet af økonomisk risiko ved at lade sig kopiere kan øge mulighederne for at samarbejde og for at dele sine løsninger med andre. Den enkelte offentlige arbejdsplads risikerer ikke sin egen overlevelse ved hjælpe andre til at genbruge sine innovationer. Pointen understøttes af, at tre ud af fire offentlige innovationer er helt eller delvist genbrug af andres løsninger (læs mere i kapitel 5). Samt af at fire ud af fem offentlige innovationer sker i samarbejde med eksterne uden for arbejdspladsen (læs mere i kapitel 6).

- **Ydre pres kan øge innovation**

En yderligere årsag kan være et stort og muligt stigende ydre pres på de offentlige arbejdspladser for at innovere. Det ydre pres kan komme fra fx effektiviseringskrav eller nye ønsker og krav fra borgere og virksomheder, der aktivt artikulerer deres forventninger til den offentlige sektor. 22 pct. af de innovative offentlige arbejdspladser nævner økonomisk pres som en af de primære igangsættende faktorer for deres innovationer. Samlet er ressourcepres med til at igangsætte, hæmme eller fremme to ud af tre offentlige innovationer (se kapitel 8). Borgerne nævnes som igangsættere for 17 pct. af innovationerne (se kapitel 7.5).

- **Højt uddannelsesniveau kan fremme serviceinnovation**

I den private sektor er virksomheder med en høj andel af højtuddannede ansatte mere innovative (Sørensen og Junge, 2010). Vi finder tilsvarende, at jo højere andelen af højtuddannede er blandt de ansatte, jo større er sandsynligheden for, at en offentlig arbejdsplads er serviceinnovativ (se kapitel 12 og 14). Og en relativt høj andel af de offentligt ansatte er højtuddannede.

- **Større arbejdspladser er hyppigere innovative**

I både den offentlige og den private sektor finder vi, med nogle forbehold og variationer, at større virksomheder (med mange ansatte), tenderer mod hyppigere at være innovative. Og den offentlige sektors arbejdspladser er relativt store.

Innovationer ser forskellige ud fra sted til sted

Andelen af offentlige arbejdspladser, der har indført mindst én innovation uanset type, varierer overordnet set ikke signifikant mellem kommuner, region og stat.

De regionale arbejdspladser har dog i signifikant højere grad (69 pct.) indført serviceinnovationer, end de kommunale og statslige arbejdspladser har (hhv. 54 og 50 pct.). Vi kan ikke se ud af data præcist, hvorfor det forholder sig sådan. Det kan hænge sammen med, at sundhedsområdet, som langt de fleste regionale arbejdspladser tilhører, er et meget forskningsintensivt område. I den private sektor er forskningsaktive virksomheder mere innovative. En mulig tolkning er derfor, at det regionale sundhedsområde med sit fokus på evidensbaseret udvikling kan have særlige gunstige betingelser også for innovation, herunder serviceinnovation.

Så længe vi betragter innovationerne under ét uanset type, er det kun kommunale arbejdspladser på sundhedsområdet, hvoraf hele 94 pct. har indført mindst én innovation i perioden 2013-2014, der adskiller sig signifikant fra resten af den offentlige sektor.

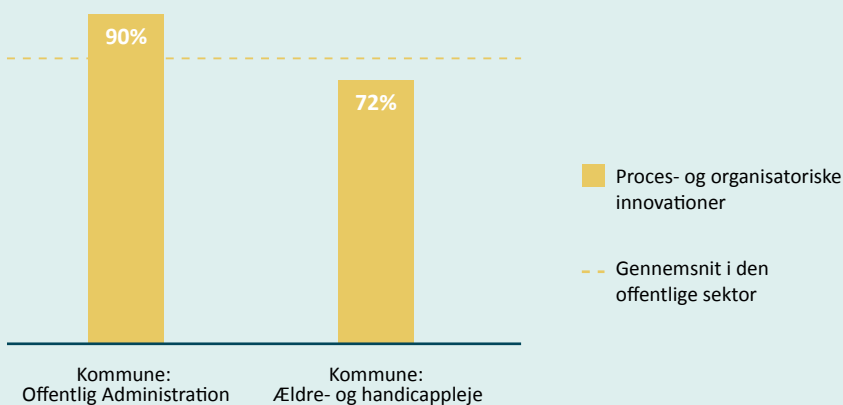
Der viser sig at være større forskelle mellem de offentlige arbejdspladseres innovationsaktiviteter, når vi opdeler efter innovationstyper og delsektorniveau.

I de følgende fire figurer viser vi for hver af de fire innovationstyper de offentlige arbejdspladser, der i signifikant højere eller lavere grad end de øvrige delsektorer, har indført den pågældende innovationstype.

Organisatorisk innovation

Når det gælder proces- og organisatoriske innovationer, er forskellene mellem delsektorerne ikke store. Organisatoriske innovationer sker dog signifikant hyppigere på det administrative område i kommunerne (90 pct.), mens man på det kommunale ældre- og handicapområde omvendt relativt sjældnere indfører proces- og organisatoriske innovationer. Også her sker det dog relativt hyppigt (72 pct.). Det understreger, at organisatorisk innovation er den dominerende innovationstype i alle dele af den offentlige sektor.

FIGUR 4.2
PROCES- OG ORGANISATORISKE INNOVATIONER HAR FORSKELLIG
UDBREDELSE I KOMMUNALE DELSEKTORER



Procentandele af arbejdspladser i delsektorerne, der har indført en proces- og organisatorisk innovation i 2013-2014. Figuren viser de to eneste delsektorer, der afviger signifikant fra de øvrige delsektorer under ét. Den stiplede linje viser den gennemsnitlige hyppighed af proces- og organisatoriske innovationer i hele den offentlige sektor. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser. Antal observationer = 1.255.



Foto: Gentofte Kommune

EKSEMPEL ORGANISATORISK INNOVATION

OMLAGT INKLUSIONSINDSATS LEVERER STABILITET OG BESPARELSER



3 mio. kr. sparer Gentofte Kommune årligt efter at have erstattet et centralt korps af støttepædagoger med decentralt forankrede medarbejdere og efteruddannelse af pædagoger lokalt på institutionerne.

Børnene oplever i mindre grad at være årsag til "problemer" og hjælpes til at indgå i fællesskaber med de andre børn, og pædagogerne oplever at levere en bedre kvalitet.

FØR

Når et barn i kommunens institutioner blev visiteret til ekstra støtte, faldt den enten i form af en pose penge til pædagogtimer eller en periode, hvor en medarbejder fra kommunens centrale korps af støttepædagoger tilbragte tid med barnet.

NU

Støttepædagogkorpset er omorganiseret, så en mindre gruppe støttepædagoger nu er tilknyttet særlige institutioner med plads til børn med fysisk eller psykisk handicap. Er der faglige udfordringer på en af de almindelige institutioner, besøger en af støttepædagogerne stuen for at udvikle en ny praksis sammen med de lokale pædagoger. 300 pædagoger er sideløbende blevet efteruddannet i social inklusion for at støtte op om indsatsen, der nu fokuserer på at få gruppen til at fungere i stedet for at være knyttet til det enkelte barn.

Den nye model er billigere for kommunen og sikrer en mere sammenhængende og kontinuerlig indsats for børn i udsatte positioner, som hjælpes til at indgå i fællesskaber med andre. Efteruddannelsen af pædagogerne er finansieret med de generelt afsatte midler til efteruddannelse.



Hvis du vil genbruge løsningen:

- Inddrag medarbejderne i prøvehandling for at skabe medejerskab.
- Kommunikér strategisk for at få alle nøglepersoner med på vognen.
- Sørg for, at organisationen er indstillet på at give med- og ikke modspil til forandringerne.
- Tydeliggør kriterierne for succes.

Kontakt:

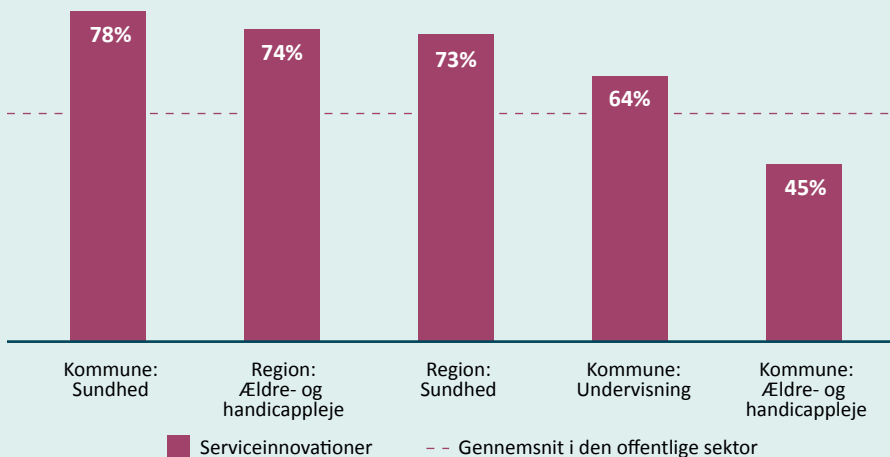
Michael Andersen, pædagogisk leder, ☎ 39 98 40 68, ✉ mian@gentofte.dk

Maria Haupt Larsen, pædagog, Jægersborg Vuggestue og Børnehave, ☎ 39 75 00 40, ✉ mahl@gentofte.dk

Store forskelle i hyppighed af serviceinnovationer

I modsætning til den overalt udbredte organisatoriske innovation er der væsentligt større forskelle på delsektorer, når det gælder hyppigheden af serviceinnovation. Se figur 4.3.

FIGUR 4.3
SERVICEINNOVATIONER HAR FORSKELLIG UDBREDELSE
I KOMMUNALE OG REGIONALE DELSEKTORER



Procentandelen af arbejdspladser i delsektorerne, der har indført en serviceinnovation i 2013-2014. Kun vist såfremt de afviger signifikant fra de øvrige delsektorer. Den stiplede linje viser den gennemsnitlige hyppighed af serviceinnovationer i hele den offentlige sektor. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser. Antal observationer = 1.255.

På områderne kommunal og regional sundhed, kommunal undervisning og regional ældre- og handicappleje¹ forekommer serviceinnovationer signifikant hyppigere end i resten af den offentlige sektor. Omvendt indføres nye eller væsentligt forbedrede serviceydelser sjældnere inden for den kommunale ældre- og handicappleje end resten af den offentlige sektor. Hvorfor kommunal og regional ældre- og handicappleje adskiller sig signifikant fra hinanden kan vi ikke sige med sikkerhed. Bag de meget enslydende overordnede delsektorbetegnelser befinder sig dog i praksis to meget forskellige dele af den offentlige sektor. I den kommunale befinder der sig bl.a. talrige kommunale plejehjem, mens den regionale delsektor rummer langt færre, typisk meget specialiserede offentlige arbejdspladser, der fx retter sig mod borgere med vidtgående handicaps eller genoptræningsbehov.

1 Delsektoren følger den opdeling, som Danmarks Statistik anvender i DB07, som er en dansk branchenomenklatur baseret på EU's nomenklatur (NACE). COI er opmærksomme på, at ældre- og handicappleje i Danmark som udgangspunkt ikke er en regional opgave, men en kommunal. Under Danmarks Statistiks betegnelse befinder sig relativt få regionale arbejdspladser, der bl.a. arbejder i forhold til borgere med vidtgående handicaps, specialiseret genoptræning, hospice m.v.



Illustration: SKAT

EKSEMPEL SERVICEINNOVATION

SKAT 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 milliarder kr., og samtidig forventes der et ekstra provenu til statskassen på ca. 100 mio. kr. om året i skatte kroner, der ellers ikke ville kunne indrives.

FØR

SKAT bemærkede, at danskernes samlede restskat steg og steg. En spørgeskemaundersøgelse viste, at mange borgere troede, at SKAT løbende opdaterede skattetrækket, 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, fx ved boligkøb eller nyt job, og borgeren ikke selv justerer i forskudsopgørelsen, så sender SKAT hvert år i maj et opdateret forslag til en ny forskudsopgørelse.

Servicesen 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, som kan udføre en aktuel beregning for hver enkelt borger. Før skulle det 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.



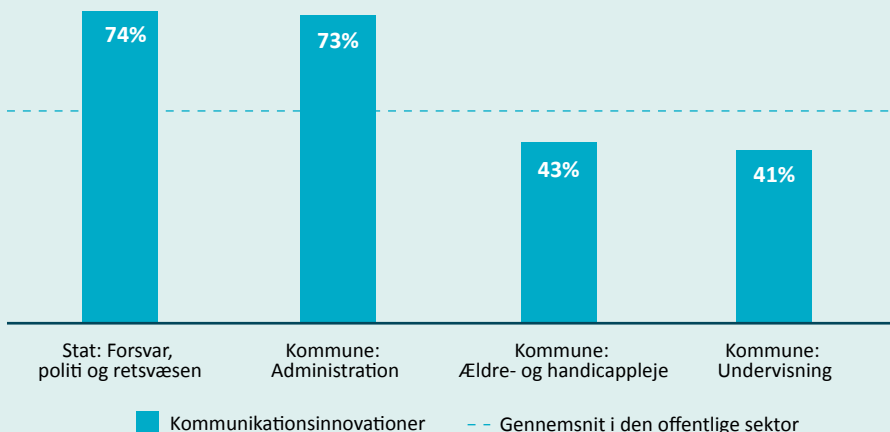
Hvis du vil genbruge løsningen, så kontakt:

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

Se skat.dk/balance

Kommunikationsinnovation

FIGUR 4.4
KOMMUNIKATIONSINNOVATIONER HAR FORSKELLIG
UDBREDELSE I DELSEKTORER I KOMMUNERNE OG STATEN



Procentandele af arbejdspladser i delsektorerne, der har indført kommunikationsinnovation i 2013-2014. Kun vist såfremt de afviger signifikant fra de øvrige delsektorer. Den stiplede linje viser den gennemsnitlige hyppighed af kommunikationsinnovationer i hele den offentlige sektor. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser. Antal observationer = 1.255.

Blandt arbejdspladserne i den kommunale administration og forsvar, politi og retsvæsen i staten har en signifikant større andel indført kommunikationsinnovation ift. resten af den offentlige sektor. Også blandt kommunikationsinnovationerne ligger den kommunale ældre- og handicappleje lavere end resten af den offentlige sektor ligesom kommunal undervisning.

Det høje niveau af både proces- og organisatoriske innovationer samt kommunikationsinnovationer på det administrative område i kommuner kan muligvis hænge sammen med indførelsen af obligatorisk digital post i kommunikationen med borgerne i 2014. Betydningen af digitalisering bekræftes bl.a. ved, at hver fjerde kommunikationsinnovation er igangsat af ny teknologi, mens det kun er hver tiende blandt de øvrige innovationstyper. Samme krav om digitalisering kan have haft betydning for det relativt høje niveau af kommunikationsinnovation bl.a. i retsvæsenet.



EKSEMPEL KOMMUNIKATIONSINNOVATION

TELETOLKE FORBEDRER KVALITETEN OG SPARER RESSOURCER



4 mio. kr. sparede Region Syddanmark i 2015 ved at bruge videotolke i stedet for at hyre tolke til at møde fysisk frem ved konsultationer på hospitaler og i psykiatrien. Dertil kommer et sparet tidsforbrug for patienter og medarbejdere pga. hurtigere afvikling af samtaler, som anslås at svare til 5 mio. lønkroner.

Patienterne får en bedre service i form af en generelt højere kvalitet i videotolkningerne, som typisk har et højere fagligt indhold, fordi tolkene "fylder" mindre. Samtidig minimeres brugen af familiemedlemmer som tolke.

FØR

Når der var brug for en tolk til at formidle en samtale mellem sundhedspersonale og patient, hyrede man en tolk, som mødte fysisk op til konsultationen. I visse tilfælde tolkede familiemedlemmer for patienterne.

NU

60 pct. af regionens 30.000 årlige betalte tolkninger foregår via videolink, hvor tolken sidder på en central et andet sted i landet. Det er markant billigere, fordi tolkene ikke skal betales for transporttid, men kun for den tid, de rent faktisk tolker. Dertil kommer, at en videotolk "forstyrrer" mindre end en fysisk tolk. Det gør, at samtalerne afvikles hurtigere, og at man kan bruge mere tid på sagens kerne. Ligeledes er det erfaringen, at samtalerne mellem læge og patient generelt bliver bedre, når tolken kun er med på video. Endelig minimerer man det fænomen, at patienter tager et familiemedlem med for at tolke for sig – hvilket erfaringsmæssigt har ført til problemer med fx vigtige beskeder, der går tabt, eller børn, som skal overbringe deres forældre ubehagelige nyheder.



Hvis du vil genbruge løsningen:

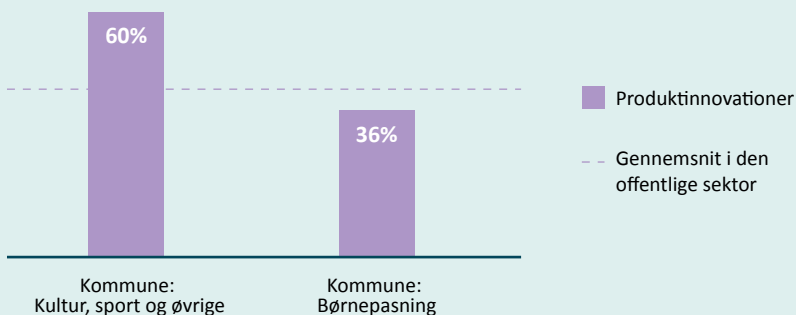
- Overvej, hvilken form for løsning, I har brug for – skal tolkningen fx foregå via en stationær computer, en bærbar enhed eller videoudstyr?
- Hurtigt og stabilt internet er nødvendigt.
- Sørg for at have en plan B parat, hvis systemet ikke virker.

Kontakt:

Eva Lund, innovationskonsulent, Center for Innovativ Medicinsk Teknologi,
☎ 60 88 18 11, ✉ eva.lund@rsyd.dk

Produktinnovation

FIGUR 4.5
PRODUKTINNOVATIONER HAR FORSKELLIG
UDBREDELSE I DELSEKTORER I KOMMUNERNE



Procentandelen af arbejdspladser i delsektorerne, der har indført en produktinnovation i 2013-2014. Kun vist såfremt de afviger signifikant fra de øvrige delsektorer. Den stiplede linje viser den gennemsnitlige hyppighed af produktinnovationer i hele den offentlige sektor. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser. Antal observationer = 1.255.

Signifikant færre arbejdspladser har indført nye eller væsentligt ændrede produkter inden for kommunal børnepasning, mens der hyppigere er produktinnovationer inden for delsektoren "Kultur, sport og øvrige" i kommunerne end i resten af de offentlige sektorer.

Vi kan ikke sige med sikkerhed, hvad forskellene i delsektorerne for produktinnovationer skyldes. Men en del af forklaringen kan ligge i, at mange af arbejdspladserne i delsektoren "Kultur, sport og øvrige" er kommunale folkebiblioteker, der i de seneste år har været gennem en digitalisering, som typisk indebærer, at nye teknologiske produkter tages i brug. Det understøttes af, at produktinnovationerne i sektoren "Kultur, sport og øvrige" hyppigere er igangsat af ny teknologi (40 pct.), end blandt de øvrige sektorer (22 pct.).



Foto: Chris Campbell

EKSEMPEL PRODUKTINNOVATION

DIGITAL GENOPTRÆNING SPARER KØREPENGE OG BEHANDLERTID



Op til 18 pct. kan kommunerne spare pr. borger, der benytter genoptræningsteknologi hjemme efter en knæ- eller hofteoperation. Besparelserne sker primært på transport og i mindre grad på fysioterapitimer. 96 pct. af borgerne erklærer sig tilfredse med hjemmetræningen, og effekten er lige så god som ved holdtræning. Terapeuter og borgere udtrykker samtidig glæde over mere motiverende, individualiserede og fleksible forløb.

FØR

Knæ- og hofteopererede blev typisk tilbudt en samtale efterfulgt af et seksugers forløb med genoptræning to gange ugentligt i hold på 8-10 personer. Derudover fik de uddelt hjemmetræningsøvelser på papir. Omfanget af hjemmetræningen varierede efter borgernes motivation og blev ikke registreret.

NU

Genoptræningen indledes med en samtale, hvor borgeren introduceres til daglige øvelser og den nye sensorteknologi. 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. Mængden af holdtræninger nedbringes fra 12 til mellem tre og fem. Evalueringen viser, at træningseffekten er bibeholdt ved hjemmetræningen. 70 pct. af målgruppen kan bruge teknologien, der er udviklet i samarbejde med virksomheden ICURA.

Sammenligner man prisen på et digitalt understøttet forløb med et standardforløb med holdtræning, giver den nye løsning en besparelse på op til 18 pct. Udgiften til fysioterapi er reduceret fra ca. 1.200 kr. til ca. 1.000 kr. pr. borger, mens transportudgiften omtrent halveres. Typisk spares 350 kr. hver gang, en borger ikke skal tur/retur. Det digitale træningsforløb tilbydes nu som fast praksis til alle knæ- og hoftepatienter i Gentofte, Gladsaxe, Rudersdal og Lyngby-Taarbæk kommuner.



Hvis du vil genbruge løsningen, så kontakt:

Berit Rask, projektleder, Gentofte Kommune, ☎ 39 98 60 42, ✉ bers@gentofte.dk

Inge Bohn Bidstrup, konsulent, Træningscenter Gladsaxe, ☎ 39 57 47 64, ✉ sofibb@gladsaxe.dk

Lene Kiehl-Jensen, ledende terapeut på Teglporten, Genoptræning, Rudersdal Kommune, ☎ 46 11 39 60, ✉ lkje@rudersdal.dk

Marianne Egebæk, ledende terapeut og lokal centerleder, Træningsenheden, Lyngby-Taarbæk Kommune, ☎ 29 22 03 78 ✉ me@ltk.dk

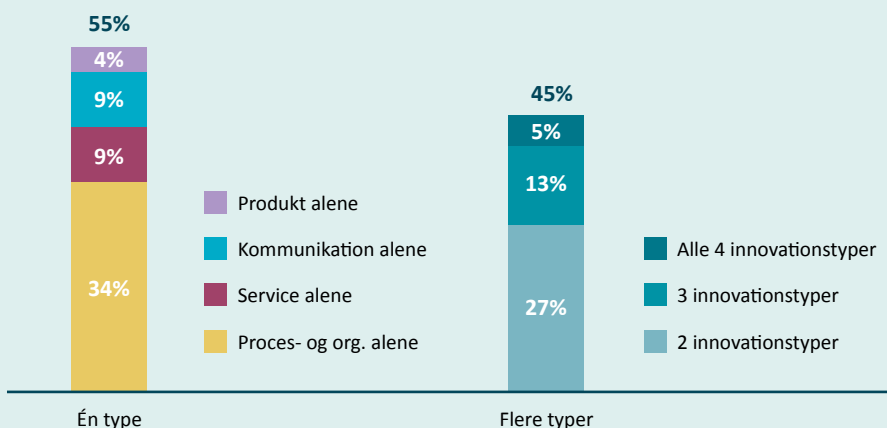
Jakob Mandøe Nielsen, adm. direktør, ICURA, ☎ 30 63 07 94, ✉ jakob@icura.dk

Flere innovationstyper kan optræde samtidigt

Efter at have spurgt ind til, hvorvidt arbejdspladserne har indført en eller flere typer af innovation i løbet af de sidste to år, adresserer vi den seneste konkrete innovation².

Figur 4.6 viser, hvor hyppigt én konkret innovation fører til ændringer på flere felter på samme tid.

FIGUR 4.6
KNAP HALVDELEN AF DE KONKRETE INNOVATIONER BESTÅR AF FLERE INNOVATIONSTYPER



Procentandele af offentlige innovationer, der dækker ændringer inden for hhv. en, to, tre eller alle fire innovationstyper: Proces- og organisation, serviceydelser, produkter og kommunikation. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af innovative arbejdspladser. Antal observationer = 1.093.

Innovationer har ofte en kompleks karakter. 55 pct. af innovationerne består af én type innovation, mens 45 pct. af innovationerne dækker over flere typer.

2 Det er en hyppig teknik i spørgeskemaundersøgelser at spørge ind til den seneste konkrete begivenhed, når man vil afdække specifikke forhold. Vi er interesserede i innovationernes værdi, hvordan innovationerne igangsættes, hæmmes, fremmes, evalueres og spredes, men det vil være meget vanskeligt at besvare disse spørgsmål ud fra 'et gennemsnit' af begivenhederne i forbindelse med måske fem eller mange flere innovationer over to år. At bede den enkelte respondent om i stedet at forholde sig til den seneste innovation, giver dermed det mest retvisende billede af det specifikke innovationsarbejde på et generelt (lands) plan. Læs mere herom i kapitel 14.

Figur 4.7 viser innovationstypesammensætningen for *den senest indførte innovation*.

FIGUR 4.7
PROCES- OG ORGANISATORISK INNOVATION INDGÅR I TRE UD AF
DE FEM MEST HYPPIGE INNOVATIONSTYPEKOMBINATIONER

	Proces og organisation	Service	Kommunikation	Produkt
34%	✓			
11%	✓	✓		
9%			✓	
9%	✓		✓	
9%		✓		

Procentandele af offentlige innovationer, der dækker over kombinationer af innovationstyperne proces- og organisation, serviceydelser, produkter og kommunikation. De fem mest hyppige innovationstypekombinationer dækker samlet set over 71 pct. af alle offentlige innovationer. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af innovative arbejdspladser. Antal observationer = 1.093.

De fem mest hyppige innovationstypesammensætninger i figur 4.7 dækker over 71 pct. af alle de seneste innovationer. Figuren understreger hyppigheden af proces- og organisatoriske innovationer: Hver tredje af de senest indførte offentlige innovationer er alene proces- og organisatoriske innovationer, mens produktinnovationer er helt fraværende blandt de fem mest hyppige kombinationer.

Offentlig innovationer skaber flere former for værdi

Det overordnede mål med innovationer er at skabe værdi. Det ligger i innovationens DNA. Ideer skal være omsat til praksis, ideer skal være gennemført og implementeret, men vigtigst af alt skal innovationen have skabt observerbar værdi. Enten for dem, som innovationen var rettet mod fra start eller for nogle andre, som fx når en innovation, der skal øge inddragelsen af borgerne ender med også at skabe bedre arbejdsprocesser for medarbejderne.

Vi har bedt de offentlige arbejdspladser om at angive, hvilken form for værdi arbejdspladsen har skabt med den seneste innovation. Arbejdspladserne har kunnet angive fire³ forskellige opnåede værdier:

- Forbedret kvalitet.
- Forøget effektivitet (fx samme resultater med færre ressourcer).
- Forøget medarbejdertilfredshed.
- Borgerne har opnået større indsigt i eller indflydelse på arbejdspladsens opgaveløsning.

Det er her metodisk relevant at gentage, at der naturligvis i en spørgeskemaundersøgelse er tale om arbejdspladsens egne vurderinger af, hvorvidt og hvilken værdi innovationen har ført med sig.

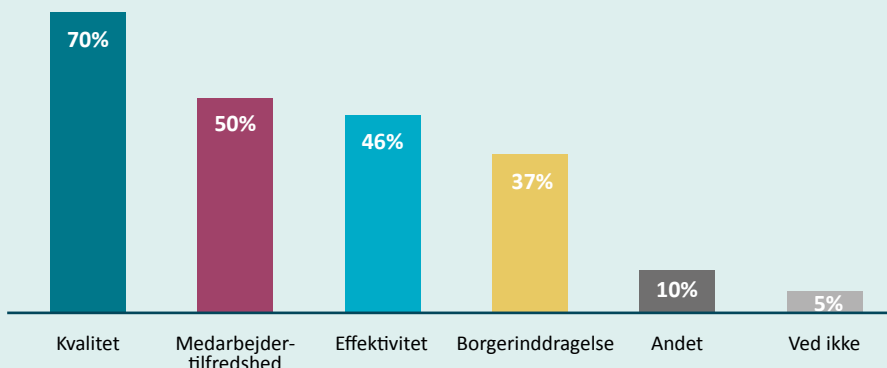
Som vi siden viser i kapitel 10, er det blot 44 pct. af innovationerne, der var blevet (færdig) evalueret på svartidspunktet.

For de 56 pct. af innovationerne, som ikke er blevet evalueret, baseres innovationens værdiskabelse alene på arbejdspladsens eget skøn.

3 Vi er opmærksomme på, at der såvel i litteraturen som i praksis hos en række professionelle innovatører eksisterer flere/andre bundlinjer. De her anvendte er udvalgt på baggrund af omfattende brugertests. Det blev her klart, at mere komplekse begreber som fx 'paradigmeinnovation' ikke er anvendelige, når der er tale om en frivillig spørgeskemaundersøgelse, der skal besvares af tusindvis af ansatte, som langt fra alle arbejder med innovation til daglig.

Figur 4.8 viser, hvor hyppigt de fire typer af værdi optræder. Andelen summer til mere end 100 pct., da det er muligt for arbejdspladserne at rapportere, at samme innovation har skabt flere typer værdi.

FIGUR 4.8
OFFENTLIG INNOVATION FØRER TIL FLERE TYPER VÆRDI

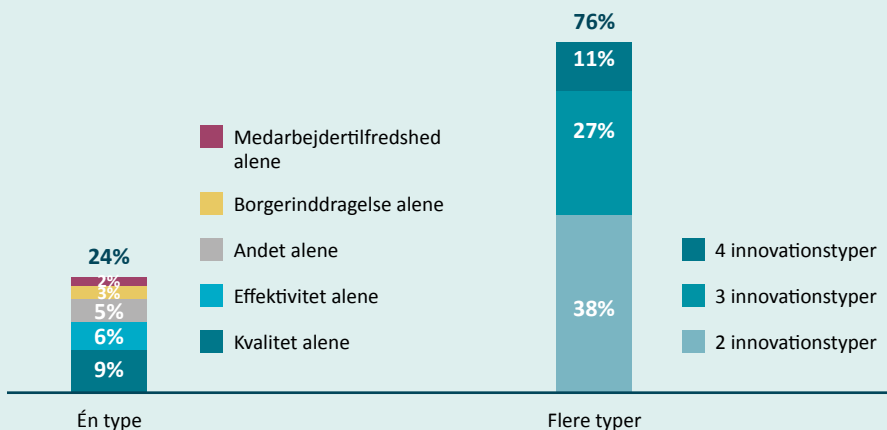


Procentandele af offentlige innovationer, som arbejdspladsen angiver, har ført den givne værdi med sig. Spørgsmålet lyder: "Hvilken form for værdi har I alt i alt opnået med den seneste innovation? Markér evt. flere svar". Svarkategorierne dækker over teksten: "Forbedret kvalitet", "Forøget effektivitet (fx samme resultat med færre ressourcer)", "Forøget medarbejdertilfredshed", "Borgerne har opnået større indsigt i eller indfyldelse på vores opgaveløsning", "Andet", "Ved ikke". Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.093

De offentlige innovationer medfører oftest øget kvalitet (70 pct.). Halvdelen af de offentlige innovationer har medført øget medarbejdertilfredshed, mens 10 pct. angiver, at innovationen har ført noget andet med sig, mens 5 pct. ikke kan svare på, hvilken værdi den seneste innovation har ført med sig.

Når man indfører en innovation, vil det oftest være med sigte på specifikke udfordringer, der kalder på forbedringer og ændringer på flere områder. I det følgende vil vi se nærmere på sammenhængen mellem de opnåede værdier.

FIGUR 4.9
I 3 UD AF 4 INNOVATIONER SKABES FLERE FORMER FOR VÆRDI



Procentandele af offentlige innovationer, som arbejdspladsen rapporterer har ført til de angivne værdier. Arbejdspladser, der har rapporteret, at de ikke ved, hvilken værdi den seneste innovation har ført til, er udeladt. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.035.

Figur 4.9 viser, at samme innovation i langt de fleste tilfælde fører til flere typer værdi – 11 pct. af innovationerne sågar alle fire typer på én gang.

Sammen med resultaterne i figur 4.6 kan vi konstatere, at de offentlige innovationer både ofte er sammensatte af flere typer og ofte leder til flere typer værdi.

Sammensætning af værdityper

Figur 4.10 viser de fem mest hyppige kombinationer af værdi, som de offentlige arbejdspladser rapporterer som resultat af innovationen.

FIGUR 4.10
KVALITET INDGÅR I ALLE FEM AF DE FEM MEST HYPPIGE
VÆRDITYPEKOMBINATIONER

	Kvalitet	Medarbejder-tilfredshed	Effektivitet	Borgerinddragelse
13%	✓	✓		
12%	✓	✓	✓	
10%	✓	✓	✓	✓
10%	✓			
9%	✓		✓	

Procentandelen af offentlige innovationer, som arbejdspladsen rapporterer, har ført de givne kombinationer af kvalitet, medarbejdertilfredshed, effektivitet og borgerindflydelse med sig. De fem mest hyppige værditype-kombinationer dækker samlet set over 54 pct. af alle offentlige innovationer. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.093.

En forbedring kommer sjældent alene. Innovationer i det offentlige fører hyppigst til kvalitet og medarbejdertilfredshed enten alene eller sammen med effektiviseringer og borgerindflydelse. Men i hvert tiende tilfælde er der også kombinationen af mere kvalitet og mere effektivitet.

Har arbejdspladsen øget kvaliteten som følge af innovationen, så er medarbejdertilfredsheden ofte også forbedret. Vi kan dog ikke sige noget sikkert om årsagssammenhængen, dvs. om tilfredse medarbejdere skaber mere kvalitet i den enkelte innovation, eller om øget kvalitet fører til mere tilfredse medarbejdere. I realiteten kan det gå begge veje.

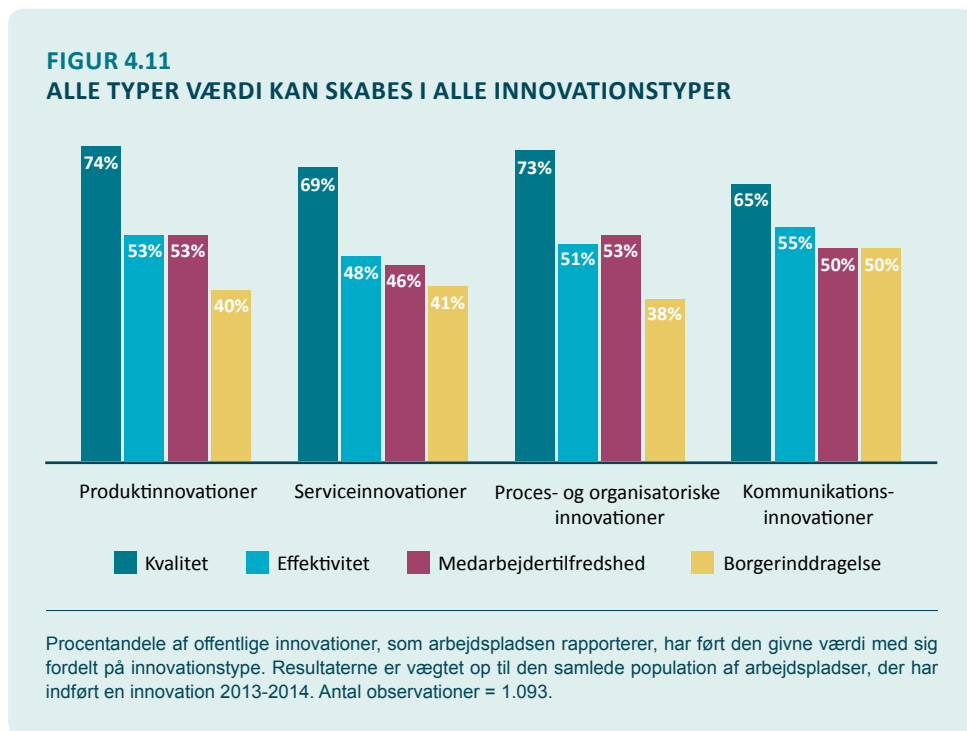
Tager vi højde for (kontrollerer for) betydningen af innovationstyper og de øvrige typer af opnået værdi, så fører ca. 60 pct. af innovationerne til øget medarbejdertilfredshed, såfremt de også har ført til øget kvalitet, mens medarbejdertilfredsheden optræder i blot halvt så mange af de innovationer, der ikke har ført til øget kvalitet.

Analysen bekræfter et billede af, at kvalitet og medarbejdertilfredshed i det daglige arbejde med innovation er to gensidige faktorer, men også, at medarbejdertilfredshed og effektiviseringer på ingen måde er gensidigt udelukkende.

Forskellige forhold kan forventes at hænge sammen med den opnåede værdi. I efterfølgende afsnit ser vi først på forskellige i innovationstyper og derefter på forskelle i sektorer.

Alle typer værdi kan skabes i alle innovationstyper

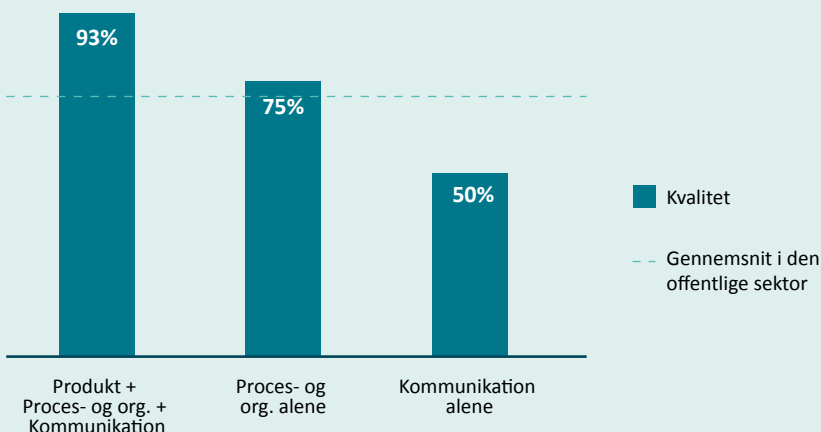
Figur 4.11 illustrerer, hvordan de fire typer værdier fordeler sig på de fire typer af innovation, som arbejdspladserne i det offentlige har indført.



Forskellene i værdikombinationer er generelt beskedne på tværs af innovationstyperne. Uanset hvilken særlig værdi en offentlig arbejdsplads gerne vil opnå med sin innovationsindsats, kan der som udgangspunkt være potentiale i alle innovationsformer. Da innovationerne oven i de beskedne forskelle i næsten halvdelen af tilfældene dækker over flere typer af innovation, er det ud fra figur 4.11 svært at tolke noget om sammenhængen mellem de ofte komplekse innovationer og værdiskabelsen.

I figur 4.12-4.15 ser vi nærmere på den præcise kombination af innovationstyper i de enkelte innovationer og sammenhængen med de forskellige værdier, der er kommet ud af innovationen. Søjljerne er kun vist, såfremt innovationstypen i signifikant højere grad har ført værdien med sig, end de øvrige innovationer. Forskellene bliver både tydeligere og større, når vi ser på de specifikke innovationstyp kombinationer.

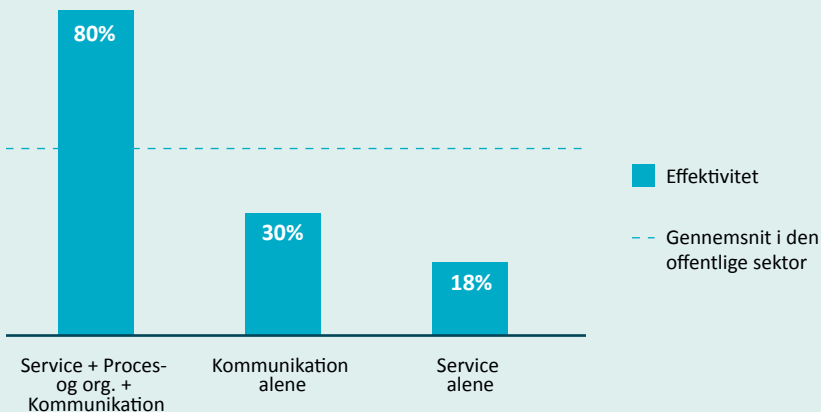
FIGUR 4.12
KOMPLEKSE ORGANISATORISKE INNOVATIONER MEDFØRER OFTERE ØGET KVALITET END SINGLE-TYPE-KOMMUNIKATIONSINNOVATION



Procentandele af offentlige innovationer af den givne type, der har opnået forbedret kvalitet. Der er kun vist de innovationstyper, der i signifikant højere eller mindre grad end alle de øvrige innovationer har ført til forbedret kvalitet. Resultaterne er vægtes op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.093.

Innovationer, der indebærer væsentlige ændringer eller nyskabelser i både produkter, proces- og organisationsformer og kommunikationsgange dækker sandsynligvis over relativt omfattende innovationsarbejde, og det afspejler sig i værdien: 93 pct. af innovationerne har ført øget kvalitet med sig. For innovationer, der alene ændrer kommunikationsgangene, er det blot 50 pct. Det er ikke til at sige præcist, hvad der ligger bag den store forskel.

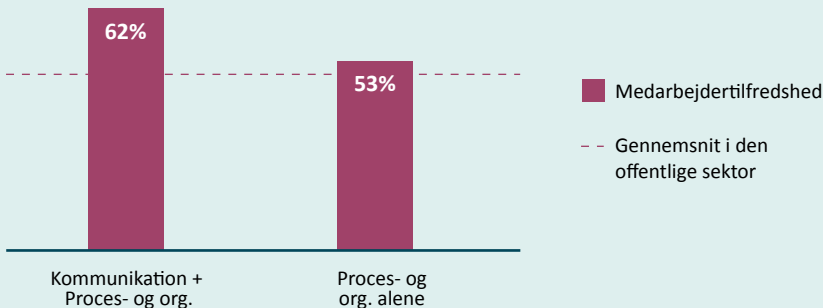
FIGUR 4.13
KOMPLEKSE ORGANISATORISKE INNOVATIONER MEDFØRER
OFTERE EFFEKTIVITET END SINGLE-TYPE KOMMUNIKATIONS-
OG SERVICEINNOVATION



Procentandele af offentlige innovationer af den givne type, der har opnået forøget effektivitet. Der er kun vist de innovationstyper, der i signifikant højere eller mindre grad end alle de øvrige innovationer har ført til forøget effektivitet. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.093.

Innovationer, der består af en kombination af kommunikations-, proces- og organisatorisk innovation samt serviceinnovation, medfører signifikant oftere højere effektivitet (80 pct.), mens en kommunikationsinnovation alene kun i 30 pct. af innovationerne giver en effektivisering. En serviceinnovation alene fører blot i 18 pct. af tilfældene øget effektivitet med sig. Det tyder samlet på, at innovative effektiviseringer forudsætter relativt komplekse indsatser.

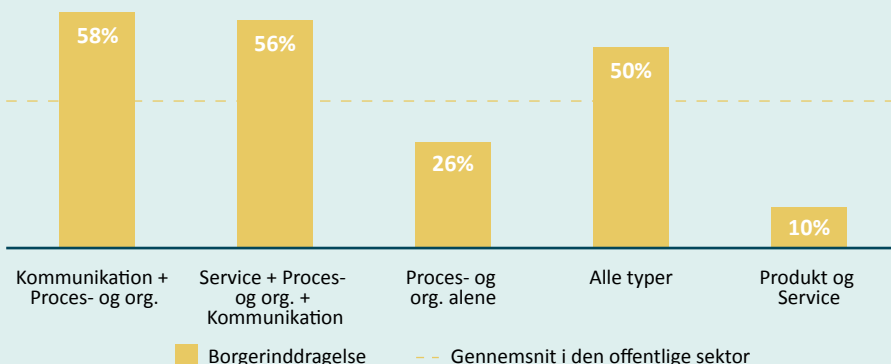
FIGUR 4.14
STØRRE MEDARBEJDERTILFREDSHED OPNÅS OFTERE I NOGLE TYPER
AF ORGANISATORISKE INNOVATIONER



Procentandele af offentlige innovationer af den givne type, der har opnået forøget medarbejdertilfredshed. Der er kun vist de innovationstyper, der i signifikant højere eller mindre grad end alle de øvrige innovationer har ført til forøget medarbejdertilfredshed. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.093.

Det, der oftest fører til medarbejdertilfredshed, er kombinationen af en kommunikations-, proces- og organisatorisk innovation, mens organisatorisk innovation alene i 53 pct. af tilfældene øger medarbejdertilfredshed.

FIGUR 4.15
STØRRE BØRGERINDDRAGELSE OPNÅS OFTERE
I KOMPLEKSE ORGANISATORISKE INNOVATIONER



Procentandele af offentlige innovationer af den givne type, der har opnået større borgerindflydelse. Der er kun vist de innovationstyper, der i signifikant højere eller mindre grad end alle de øvrige innovationer har ført til større borgerindflydelse. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.093.

Bedre borgerinddragelse opnås oftere ved komplekse innovationer, hvor organisatorisk innovation er én af typerne sammen med flere andre. Det peger på, at det kan være en omfattende og kompleks proces at skabe ny værdi for og med borgerne.

“Offentlige beslutningstagere, der ønsker sig borgernes aktive deltagelse i langvarige og bæredygtige serviceløsninger, bør have langt mere fokus på processen end på mål og resultater. Man skal facilitere fælles læringsprocesser, der kan rumme mange forskellige borgere og aktørers mål, værdier, motivationer og bidrag. Det kræver, at man evner at holde processerne åbne for alle, der ønsker at bidrage. Det er ressourcekrævende. Og forudsætter en faciliterende og understøttende ledelsesstil, som kan rumme mange mål. Men man får mest merværdi, når nye formål og mål skabes sammen. Og når man evner at rumme den kompleksitet og læring, der opstår, når der er mange mål og værdier på spill!”



Helle Hygum Espersen,

seniorprojektleder, KORA, cand.mag. i litteraturvidenskab, master i socialt entreprenørskab. Helle interesserer sig for den offentlige sektors samarbejde med civilsamfundet, herunder samskabelse, samproduktion, socialt entreprenørskab, borgerinddragelse og frivillighed. ☎ 40 50 56 74, ✉ hees@kora.dk

Det er interessant i figur 4.15, at kommunikation spiller en rolle i begge de innovationskombinationer, som oftest forbedrer borgerinddragelsen.

“De digitale kommunikationskanaler rummer et stort potentiale for at mobilisere borgerne på nye måder. Borgerne kan bidrage med social kapital i form af viden eller arbejdskraft til et fællesskab eller netværk, hvor de ikke bare får noget igen i forholdet 1:1, men så at sige får hele fællesskabet tilbage. Det kunne eksempelvis være, når forældre får mulighed for digitalt at koordinere transporten til og fra skole, børnehave, legeaftaler eller fritidsaktiviteter.”



Niels Thyge Thygesen,

lektor, ph.d., Copenhagen Business School. Niels Thyge Thygesen forsker i bl.a. system- og kommunikationsteori i relation til offentlig styring ved CBS' Department of Management, Politics and Philosophy. ☎ 38 15 35 54, ✉ ntt.mpp@cbs.dk



Foto: Aarhus Kommune

EKSEMPEL STØRRE BORGERINDFLYDELSE

AARHUSBORGERE I FØRERSÆDET NÅR KOMMUNEN TÆNKES FORFRA



Deltagerbudgetter, hvor borgeren selv er med til at prioritere skattekroneerne. Et stærkere og mere ligeværdigt samspil mellem borgere af alle slags og kommunen. Det er nogle af de forandringer, som skal følge i kølvandet på Aarhus Kommunes nye Medborgerskabspolitik, der bl.a. er udviklet med afsæt i mere end 40 middagsselskaber afholdt i borgernes private hjem, i foreninger og på arbejdspladser og uddannelsesinstitutioner.

FØR

Hidtidige principper for borgerinddragelsen i Aarhus handlede ikke om mere borgerinddragelse men om rammerne og processer for bedre borgerinddragelse. Samtidig havde kommunen i den bedste mening over en årrække opdraget aarhusianerne til at forvente kommunal service, der tager styringen og tager over.

NU

I debatoplægget 'Kommune Forfra' fortæller politikkerne at kommunen nu vil træde et skridt tilbage og lade borgerne komme til. Da Aarhus skulle sammensætte sit første medborgerskabsudvalg fik 750 repræsentativt udvalgte borgere en invitation til at være med. Otte borgere og otte politikere blev udvalgt og udgjorde tilsammen medborgerskabsudvalget, der blev en løftestang til at udfordre eksisterende praksis.

Fx afprøver Aarhus nu deltagerbudgetter i beskæftigelsesindsatsen. I projektet 'Langtidsledige tager teten', der er finansieret af Velux Fonden, får 100 ledige hver op til 50.000 kr. at bruge på netop dét, de selv mener kan hjælpe dem i job. Det kunne hypotetisk være at få fjernet ansigtstatoveringer, få et kørekort eller noget helt tredje.



Se medborgerskabaarhus.dk og aarhus.dk/kommuneforfra. Kontakt:

Tina Lindbæk, borger, fmd, Medborgerskabsudvalget (via projektlederen)

Hans Skou, byrådsmedlem (V), næstfmd, Medborgerskabsudvalget,
☎ 40 11 15 33, ✉ hans.skou@aarhus.dk

Jacob Bundsgaard, borgmester (S), ☎ 89 40 21 00, ✉ borgmester@aarhus.dk

Thomas Medom, rådmænd (SF), Sociale Forhold og Beskæftigelse,
☎ 89 40 35 03, ✉ raadmand@msb.aarhus.dk

Tine Holm Mathiasen, projektleder, Medborgerskabsudvalget,
☎ 89 40 23 11, ✉ thma@aarhus.dk

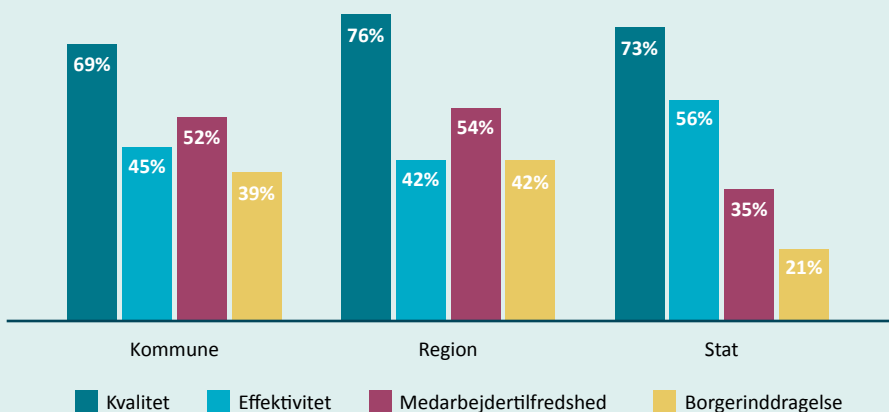
Anne Marie Frederiksen, projektleder, Langtidsledige tager teten,
☎ 89 40 31 10, ✉ amfr@aarhus.dk

Belysning af forskelle i hyppighed af værdi i de forskellige sektorer

Figur 4.16 viser forekomsten af de fire værdityper fordelt på de tre hovedsektorer stat, region og kommune. Værdierne fordeler sig nogenlunde jævnt over de tre sektorer, og der er ikke de store forskelle.

Der er ingen signifikante forskelle på, hvor stor en andel af innovationerne i de tre sektorer, der medfører øget kvalitet.

FIGUR 4.16
KOMMUNALE OG REGIONALE INNOVATIONER SKABER OFTERE ØGET MEDARBEJDERTILFREDSHED OG BORGERINDDRAGELSE END STATSLEGE



Procentandelen af offentlige innovationer, som arbejdspladsen rapporterer, har ført den givne værdi med sig fordelt på kommune, region og stat. Forøget effektivitet sker oftere i staten, end det gør i kommunerne, mens større borgerinddragelse ses oftere på kommunale og regionale arbejdspladser. Resultaterne er vægget op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.093.

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

Når det gælder borgerindflydelse, ligger en del af forklaringen formentlig i, at borgerne er med til at igangsætte og samarbejde om en signifikant større del af de kommunale og regionale innovationer end af de statslige (læs mere i kapitel 7.5).

Vi finder ingen forskelle på værdiskabelse af innovation i større eller mindre arbejdspladser eller i større eller mindre kommuner, hvori arbejdspladsen ligger, når der samtidigt tages højde for sammensætningen af den enkelte indførte innovation.

VÆSENTLIGE INDSIGTER



- 86 pct. af alle offentlige arbejdspladser har indført mindst én innovation i 2013-2014.
- I 78 pct. af alle innovationer i det offentlige sker der væsentlige ændringer eller nyskabelser i processer og organisationsformer. Service- og kommunikationsinnovationer forekommer hver i omtrent hver anden innovation, mens produktinnovation optræder i 41 pct. af tilfældene.
- Én innovation dækker ofte (45 pct.) over flere innovationstyper. Der er altså en høj grad af kompleksitet i innovationsarbejdet.
- 70 pct. af alle innovationer fører til forbedret kvalitet, hvilket gør det til den mest hyppige rapporterede værdi. Hernæst kommer medarbejdertilfredshed (50 pct.), effektivitet (46 pct.), borgerindflydelse (37 pct.) og andet (10 pct.). Én værdi kommer sjældent alene.
- Tre ud af fire innovationer skaber flere typer værdi.
- Kvalitet og medarbejdertilfredshed er gensidigt afhængige faktorer i innovationsarbejdet. Innovationer, der skaber øget kvalitet, forøger dobbelt så ofte også medarbejdertilfredsheden set i forhold til innovation, der ikke øger kvaliteten.
- Innovationer af mere kompleks karakter, der samtidig rummer flere forskellige innovationstyper, fører i højere grad til værdi.



SÅDAN BRUGER COI DISSE INDSIGTER

INNOVATIONSTESTEN



Hvor er du placeret i det offentlige innovationslandskab?

Enhver politiker, offentlig leder eller medarbejder kan online besvare Innovations-testen på 10 min. og herefter grafisk se, hvor den enkeltes arbejdsplads placerer sig i innovationslandskabet. Dine besvarelser er anonyme og holdes op mod gennemsnittet for hele den offentlige sektor eller én af de 14 sektorer, som du selv vælger:

	Kommune	Region	Stat
Børnepasning	✓		
Forsvar, politi, retsvæsen mv.			✓
Kultur, sport og øvrige brancher	✓		
Offentlig administration	✓		✓
Sundhed	✓	✓	
Undervisning	✓		✓
Ældre- og handicappleje	✓	✓	
Hovedsektor (kom., reg. eller stat)	✓	✓	✓

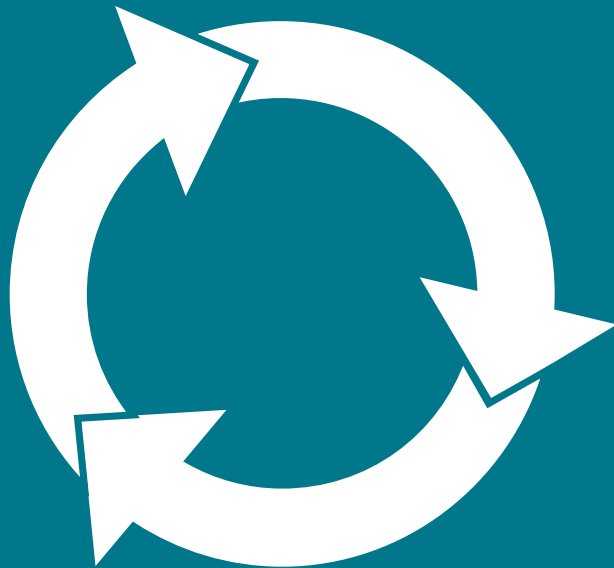
Tilbud til arrangører

Skal deltagerne præge dit næste arrangement? COI genererer en test med et unikt link til jeres arrangement. Besvarelserne indsamles, men forbliver anonyme, en særlig 'konferencegrafik' viser gennemsnittet af deltagerne besvarelser holdt op imod ét af de mulige 15 landsgennemsnit. Se mere her:

coi.dk/hovedaktiviteter/innovationstesten/tilbud-til-arrangoerer/

5

SPREDNING AF INNOVATION ER UDBREDT



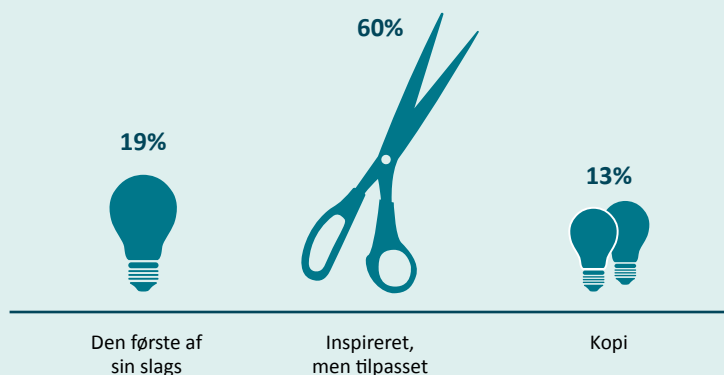
Ved at genbruge andres løsninger kan offentlige arbejdspladser spare udviklingsomkostninger, springe blindgyder over og komme hurtigere frem til effekt.

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 får derfor mere for skattekrone, når offentlige arbejdspladser hjælper hinanden med at skyde genvej til innovation frem for at udvikle parallelle løsninger på de samme problemer.

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. Vi har desuden spurgt, om arbejdspladserne selv har gjort en aktiv indsats for at sprede deres innovation til andre. I dette kapitel analyserer vi, hvad og hvor meget der spredes af hvem – og hvad der kommer ud af det.

Tre ud af fire innovationer er genbrug

FIGUR 5.1
VÆSENTLIG TILPASNING SKER LANGT OFTERE END KOPIERING



Procentandele af offentlige innovationer, der enten er den første af sin slags, inspireret, men tilpasset eller kopi af andre innovationer. Spørgsmålet lyder: "For den seneste innovation var...?" – 1) "Jeres arbejdsplads den første til at udvikle og indføre innovationen (så vidt I ved)", 2) "Innovationen inspireret af andres løsninger, men tilpasset væsentligt til jeres arbejdsplads", 3) "Innovationen i vidt omfang en kopi af andres løsninger". 8 pct. har svaret "Ved ikke". Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.093.

Vi lægger ud med at konstatere, at genbrugsgraden er høj: Tre ud af fire offentlige innovationer er helt eller delvist genbrug af andres løsninger.

Som figur 5.1 viser, er 6 ud af 10 offentlige innovationer inspireret af andres løsninger, men tilpasset væsentligt. Derimod er egentlige kopier relativt sjældne (13 pct.). At det forholder sig sådan kan skyldes, at offentlige serviceydelser er afhængige af den lokale sammenhæng, som en ydelse indgår i, og af både de personer, der modtager og de personer, der leverer ydelsen. Det kan derfor være nødvendigt at tilpasse en innovation, så den bedre skaber værdi i en ny kontekst. At innovationer ofte tilpasses, kan dog også skyldes, at arbejdspladserne måske overvurderer, både hvor særlige deres egen kontekst er, og hvor stort tilpasningsbehovet reelt er.

Hver femte innovation i den offentlige sektor er den første af sin slags. Vi har ikke noget historisk eller internationalt grundlag for at sige, om det er relativt mange eller få. Det er derfor nærliggende at skele til den private sektor, selv om det ikke er muligt at sammenligne direkte, bl.a. fordi innovationsdefinitionerne i spørgeskemaundersøgelserne i det private og det offentlige ikke er identiske. Desuden er den væsentligste drivkraft for innovation i den private sektor markeds konkurrence, hvilket afviger markant fra de politiske beslutninger, der igangsætter eller fremmer de fleste offentlige innovationer. Med disse forbehold⁴ in mente er det interessant at se, at vi i den private sektor finder et stort set tilsvarende mønster. Langt hovedparten af de nye services og produkter, som produktinnovative virksomheder lancerer, er alene nye for virksomheden selv, men kendte på markedet. Introduktionen af produkter, der er nye for verden, forekommer blot hos 21 pct. af de produktinnovative virksomheder (Danmarks Statistik, 2014).

I en kvalitativ undersøgelse fra 2014 (COI, 2014) pegede flere af de interviewede innovationsaktive på, at der hos nogle findes mentale barrierer imod at genbruge andres løsninger, også kendt som 'Not Invented Here'-syndromet: Tendensen til at afvise andres gode løsninger uden saglig begrundelse – alene fordi de er udviklet et andet sted. Med afsæt i denne analyse kan vi konstatere, at det fænomen ikke er udbredt.

"I den offentlige sektor har vi brug for at løse flere problemer for færre penge. Derfor skal vi selvfølgelig ikke løse det samme problem to gange. Det betyder, at spredning af innovation i den offentlige sektor er dybt afgørende. Når vi udvikler nye løsninger hos os selv og bruger skatte-kroner på det, så skylder vi simpelthen vores samfund og skatteyderne at stille de nye løsninger og erfaringer til rådighed for andre, så andre kan omsætte den viden hos dem selv i deres egen kontekst."



Christian Bason,

direktør, Dansk Design Center. Forfatter til bøgerne "Sæt borgeren i spil – sådan involverer du borgere og virksomheder i offentlig innovation", "Velfærdsinnovation", "Leading Public Sector Innovation", "Design for Policy" samt "Form Fremtiden: Designledelse som innovationsværktøj". Tidligere leder af det tværoffentlige innovationslaboratorium MindLab. 📞 31 31 73 74, ✉ chb@ddc.dk

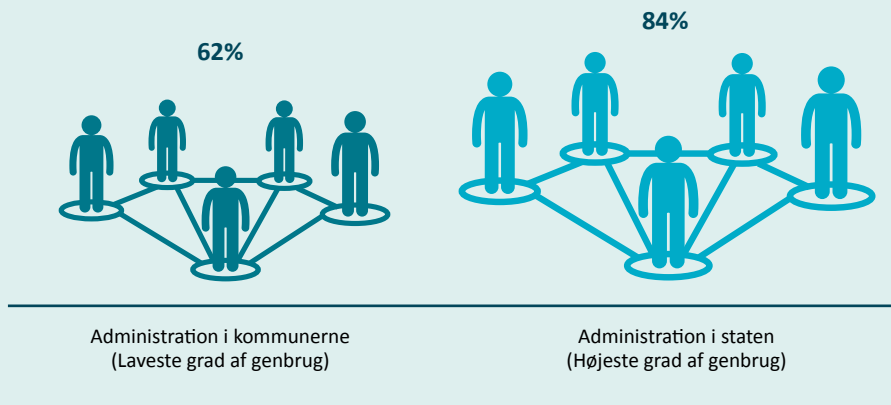
4 Vi diskuterer disse forbehold nærmere i kapitel 14.

Genbrug er udbredt i alle offentlige sektorer

Der er ingen signifikante forskelle på genbrugsgraden mellem kommuner, regioner og statslige arbejdspladser. Genbrugsgraden er således høj overalt. Det gælder også for delsekto-
rerne, hvor der dog kan findes enkelte områder med signifikante forskelle.

FIGUR 5.2

SELV DEN DELSEKTOR, DER GENBRUGER MINDST, GENBRUGER MEGET



Procentandelen af offentlige innovationer, der enten er inspireret, men tilpasset eller kopieret i de to delsektorer med den højeste og laveste genbrugsgrad. Der er signifikant forskel mellem de to genbrugsgrader. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.093.

Bemærkelsesværdigt er det, at selv for den mindst genbrugsaktive delsektor, administration i kommunerne, er næsten to ud af tre innovationer genbrug.

Genbrugte innovationer er simple innovationer

Ifølge Kjell Arne Røvik (2016) kan overførsel af en praksis fra én arbejdsplads til en anden betragtes som en oversættelsesproces. Når en offentlig innovation genbruges et nyt sted, sker det derfor ikke nødvendigvis på samme uforandrede måde, som når en fysisk genstand flyttes mellem to lokationer.

For at kunne oversætte en innovation til en ny kontekst skal man først beskrive den oprindelige innovation i generelle termer, så det bliver tydeligt, at innovationen kan bruges andre steder. Der sker dermed en 'dekontekstualisering' af den oprindelige innovation. Herefter skal innovationen igen gøres specifik, men nu i den nye kontekst. Innovation 'kontekstualiseres' hermed igen.

Oversættelse kan ske på tre måder. Der kan være tale om en kopi af den oprindelige innovation, om en tilpasning, hvor der tilføjes eller udelades noget, og om en radikal ændring af innovationen.

Kopiering er mest sandsynlig, når den oprindelige innovation:

- Har lav kompleksitet.
- Er eksplicit beskrevet i stedet for baseret på tavs viden.
- Er baseret på kendt teknologi.
- Er reguleret ved fx standarder.
- Ikke er meget indvævet i arbejdspladsens organisatoriske struktur og kultur eller afhængig af menneskelige faktorer.

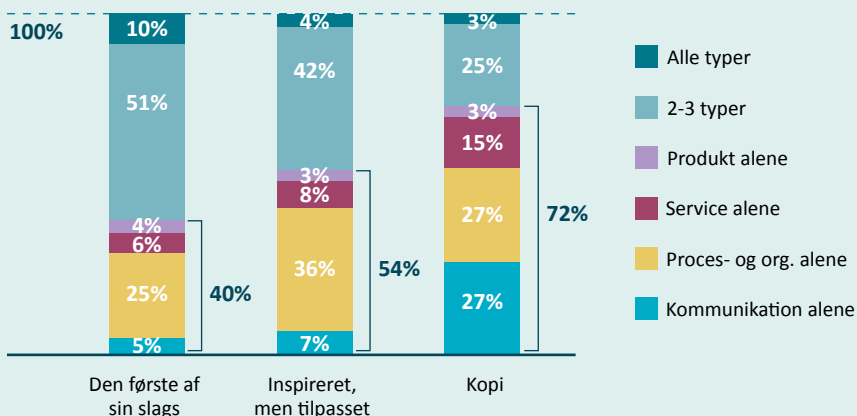
Derudover er det lettere at kopiere en innovation, jo mere arbejdspladsen, der vil genbruge, minder om arbejdspladsen, der har udviklet innovationen. Det gælder fx i forhold til sektor, faglighed, arbejdspladsens størrelse mv.

Jo mindre ovenstående forhold gør sig gældende, jo mere tilpasning af den oprindelige innovation må man forvente.

Som vist i kapitel 4 rummer 45 pct. af innovationerne på én gang flere af de fire innovationstyper produkt, service, kommunikation og organisering. Man kan argumentere for, at innovationer, der rummer flere innovationstyper, generelt er mere komplekse end singleinnovationer af kun én type. Med Røvik in mente kan vi derfor have en forventning om, at det hyppigere vil være de relativt simple innovationer, der kopieres.

Og det er netop sådan, det forholder sig. Single-type-innovationer udgør en større andel af de kopierede innovationer end af de væsentligt tilpassede eller de nye innovationer, jf. figur 5.3.

FIGUR 5.3
GENBRUGTE INNOVATIONER ER MINDRE KOMPLEKSE



Procentandele af offentlige innovationer fordelt på innovationstyp kombination og genbrugsgrad. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. De arbejdspladser, der har svaret "ved ikke" til, hvorvidt den seneste innovation er genbrugt, er udeladt. Antal observationer = 1.003.

Figur 5.3 viser, at mens 40 pct. af de helt nye innovationer dækker over Single-type-innovationer, så er det for de tilpassede innovationer 54 pct. og for de kopierede 72 pct.

Interessant er det også, at innovationer, der alene ændrer kommunikationsgangene, forekommer fire gange så hyppigt (27 pct.) blandt kopierede innovationer end blandt tilpassede innovationer (7 pct.). Det bekræfter Røviks pointer om, hvornår kopiering er mest sandsynlig. Nye kommunikationsformer vil ofte basere sig på velkendt teknologi og standarder, der er relativt lidt personafhængige. Kopiering er dermed relevant og mulig. Omvendt er komplekse innovationer bestående af 4 innovationstyper sværere at kopiere – blot 3 pct. af kopierne er højkomplekse.

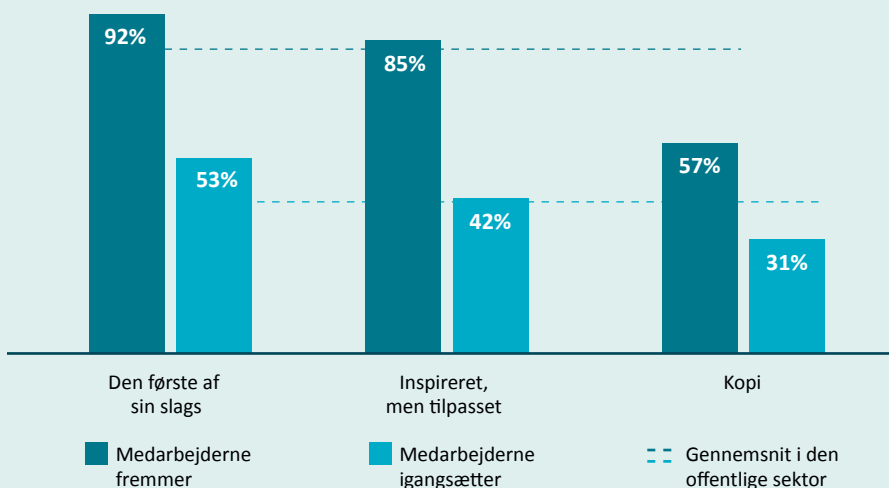
En yderligere tolkning er, at nye måder at kommunikere med omverdenen på, fx online, i deres natur lettere opdages og umiddelbart forstås af potentielle genbrugere end fx 'interne' organisatoriske innovationer, hvorfor kommunikationsinnovationer udgør en uforholdsmæssig stor andel af kopierne. Hvis flere – også komplekse innovationer – skal kopieres, handler det dermed om fx at eksplicite og generalisere viden om løsningen. Det vil fx kunne ske ved at gennemføre en evaluering. De potentielle genbrugere kan også med fordel være opmærksomme på, at selv om inspiration fra London eller Toronto måske er mere spændende, så vil nabokommunens løsninger sandsynligvis lettere kunne kopieres.

Medarbejdernes rolle i genbrug og spredning

Som vi senere uddyber i kapitel 7, spiller medarbejderne en central rolle i 86 pct. af de offentlige innovationer ved enten at igangsætte innovationerne (42 pct.) og/eller fremme processen undervejs (82 pct.). Figur 5.4 viser medarbejdernes rolle ved henholdsvis helt nye, tilpassede og kopierede innovationer.

Medarbejdere igangsætter og fremmer i næsten lige så høj grad, når innovationen er tilpasset, som hvis den er helt ny. Mens de kopierede innovationer i signifikant lavere grad igangsættes eller fremmes af medarbejderne.

FIGUR 5.4
MEDARBEJDERNE IGANGSÆTTER OG FREMMER SJÆLDNERE KOPIEREDE INNOVATIONER



Procentandele af offentlige innovationer, der er hhv. igangsat eller fremmet af medarbejdere. Der er signifikant forskel mellem andele af medarbejdere, der igangsætter for alle genbrugsgraderne. For andele, der fremmes af medarbejdere, er der signifikant forskel mellem innovationer, der er den første af sin slags og kopier. De stiplede linjer markerer gennemsnittet for alle innovationer. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. De arbejdspladser, der har svaret "ved ikke" til, hvorvidt den seneste innovation er genbrugt, er udeladt. Antal observationer = 1.003.

Medarbejderne er i signifikant højere grad involveret i igangsættelsen af de helt nye innovationer (53 pct.) end blandt de kopierede innovationer (31 pct.). De kopierede innovationer fremmes sjældnere af medarbejderne (57 pct.) set i forhold til de nye innovationer (92 pct.).

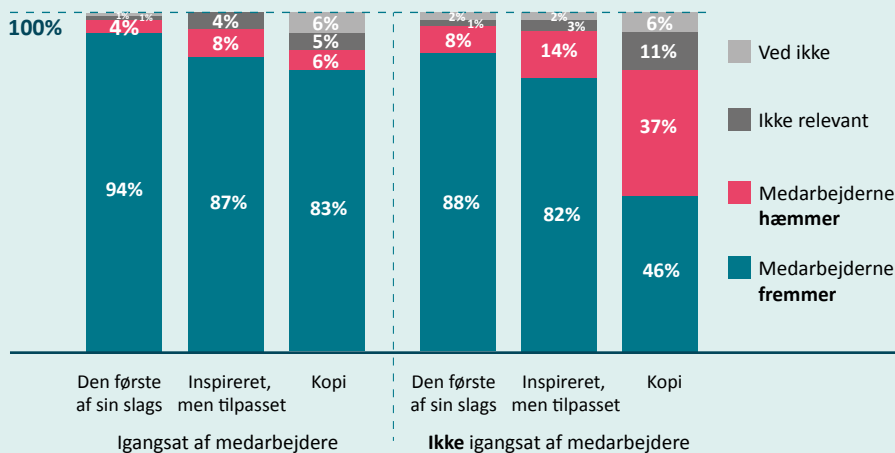
Det er svært at vurdere, hvorvidt tallet er højt eller lavt, da der ikke tidligere er gennemført tilsvarende undersøgelser af spredning af innovation og medarbejdernes rolle, hverken i det

offentlige eller i det private. Men mønstret peger på, at de kopierede innovationer ikke på samme måde som de nye eller tilpassede innovationer er medarbejdernes projekt.

Nærmere analyser viser dog, at det kun er i de tilfælde, hvor kopi-innovationerne ikke er igangsat af medarbejderne, at kopi-innovationer sjældnere fremmes af medarbejderne. Medarbejdernes rolle i igangsættelsen og rolle i innovationsprocessen undervejs interagerer med hinanden.

Ved de innovationer, der er kopieret, og som medarbejderne *ikke* selv har igangsat, oplever arbejdspladserne også som det hyppigste, at medarbejderne fremmer innovationen (46 pct.). Dog oplever hver tredje arbejdsplads, at medarbejderne hæmmer innovationen. Det er her værd at pointere, at denne situation er ganske sjælden: De 37 pct. af innovationerne, der er kopieret, og som ikke er igangsat af medarbejderne, og hvor medarbejderne hæmmer processen, dvs. den røde del af yderste højre søjle i figur 5.5, dækker over blot 4 pct. af alle offentlige innovationer.

FIGUR 5.5
MEDARBEJDERNE FREMMER SJÆLDNERE KOPIEREDE INNOVATIONER,
HVIS DE IKKE ER IGANGSAT AF DEM SELV



Procentandele af offentlige innovationer, hvor medarbejderne har fremmet eller hæmmet innovationen undervejs fordelt på genbrugsgrad og igangsættelse. Andelen af medarbejdere, der har hæmmet innovationen, er signifikant højere for de innovationer, der er kopieret og ikke igangsat af medarbejdere set ift. de innovationer, der er enten den første af sin slags eller inspireret, men tilpasset og ikke igangsat af medarbejdere. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. De arbejdspladser, der har svaret "ved ikke" til, hvorvidt den seneste innovation er genbrugt, er udeladt. Antal observationer = 1.003.



Foto: COI og BILLEDYROET

EKSEMPEL NÅR INNOVATION ER EN TRO KOPI

7 UD AF 10 OVERVÆGTIGE BØRN TABER SIG MED SUNDHEDSMODEL FRA HOLBÆK



Regionshospitalet i Randers og fire nordøstjyske sundhedscentre har succesfuldt genbrugt Holbæk-modellen til livsforbedrende indsats over for områdets overvægtige børn og unge. Modellen er udviklet af læge i børnesygdomme Jens-Christian Holm fra Holbæk. Kuren er en omfattende pakkeløsning, der inkluderer kurser for de kommunale medarbejdere i at bruge modellen. 70 pct. af 1.700 unge er på kort tid kommet af med deres problem.

FØR

Antallet af overvægtige børn i Danmark er tredoblet over de seneste tre årtier – og ofte dør børnene også med depressioner og sociale problemer i skolen. Mangel på motion, dårlige kost- og sovevaner samt det at sidde for længe ad gangen foran spillekonsollen eller computeren har længe forringet livskvaliteten for mange.

NU

Behandlingsforløbet starter med en familiesamtale, så alle i hustanden er involveret i den unges projekt. Aftalen mellem den unges familie og sundhedscentret indeholder typisk 15-20 meget håndgribelige punkter og resulterer bl.a. i et øjeblikkeligt stop for leverpostej og søde morgenmadsprodukter, som erstattes af kalkunkød, mager ost og torskerogn. Behandlingen, der omfatter 5 timers indsats pr. barn pr. år, reducerer tre ud af fire børns overvægt samt deres forhøjede blodtryk, fedtlever og kolesterol. Samtidig forbedres børnenes livskvalitet, og forældrenes overvægt reduceres også.

I alt 100 børn har i første omgang fået tilbuddet, som hører under Randers Regionshospital, og som tilbydes i samarbejde med Randers, Favrskov, Norddjurs og Syddjurs kommuner. De økonomiske gevinster ved modellen vides endnu ikke, men Holbæk-lægen vurderer, at 10.000 kr. i besparelse pr. barn er lavt sat.



Hvis du vil genbruge løsningen, så kontakt:

Jens-Christian Holm, læge i børnesygdomme, Holbæk Sygehus,
☎ 26 20 75 33, ✉ jhom@regionsjaelland.dk

Dorte Nikolajsen, sundhedsplejerske, Randers Sundhedscenter,
☎ 24 43 89 28, ✉ dorte.nikolajsen@randers.dk

Poula Stensgaard, leder, Sundhedsplejen, Syddjurs Kommune,
☎ 29 45 08 13, ✉ pst@syddjurs.dk

Jane Rüdiger, leder af B&U Sundhed, Social og Sundhed, Favrskov Kommune,
☎ 21 67 94 84, ✉ janr@favrskov.dk

Kamilla Kjærgård Jørgensen, sundhedsplejerske og projektleder,
Norddjurs Kommune, ☎ 40 41 18 68, ✉ kkj@norddjurs.dk

Herfra kan man dog naturligvis ikke slutte, at arbejdspladserne generelt bør afstå fra at kopiere, hvis ideen ikke kommer fra medarbejderne. For det første fremmer medarbejderne som nævnt hyppigere (46 pct.), end de hæmmer (37 pct.), også når der kopieres. For det andet er mønstret ikke overraskende: De innovationer, man selv igangsætter eller selv kan påvirke undervejs i innovations- og tilpasningsprocesser, vil de fleste mennesker have lettere ved at finde engagement i og tage ejerskab til end kopier, som andre har sat én i gang med. Mønstret peger dog på et relevant opmærksomhedspunkt: Når man kopierer innovationer, uden det er på medarbejdernes initiativ, kan der i et mindretal af tilfældene (37 pct.) opstå større implementeringsudfordringer end ellers. Her kan man måske i stedet finde motivation i, at man kopierer en løsning, som man ved har god effekt for målgruppen. Netop dét har medarbejderne på Regionshospitalet Randers oplevet, da de kopierede 'Holbæk-modellen'. Se forrige side.

“Når man i organisationen skal “sælge” noget, som er kopieret fra andre, skal man kunne forklare, hvorfor det er en god idé. Argumenterne skal være i orden, og man skal være meget opmærksom på, hvem man taler med. Ansatte vil typisk fokusere på, hvad det helt konkret vil betyde for dem og de borgere, de er i kontakt med. Økonomidirektøren vil anskue ideen i et mere overordnet perspektiv og også fokusere på effekterne på bundlinjen og på potentialet for afbureaukratisering.”



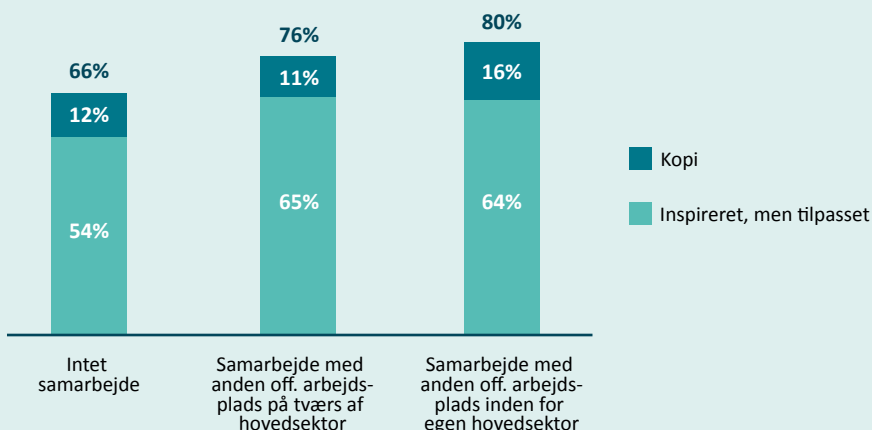
Laila Mariann Hansen,
projektleder for innovationsindsatsen, Silkeborg Kommune.
☎ 21 16 27 39, ✉ lmh@silkeborg.dk

Lige sektorer genbruger mest

Som nævnt tidligere må vi med Røvik forvente, at arbejdspladser, der ligner hinanden, vil være mere tilbøjelige til at genbruge hinandens innovationer. Hertil kan lægges den rent praktiske dimension, at de ansatte bl.a. i kraft af deres (fælles) uddannelsesforløb ofte vil have flest relationer til ansatte på andre arbejdspladser, der fagligt ligger tæt på dem selv.

Resultaterne viser da også, at offentlige arbejdspladser, der samarbejder med andre offentlige arbejdspladser, har en signifikant højere genbrugsgrad end de arbejdspladser, der *ikke* samarbejder. Forskellene er ikke meget store, men netop ved samarbejde mellem offentlige arbejdspladser, der ligner hinanden, er genbrugsgraden højest. Se figur 5.6.

FIGUR 5.6
INNOVATIONER UDFØRT I SAMARBEJDE INDEN FOR EGEN HOVEDSEKTOR ER OFTERE GENBRUG



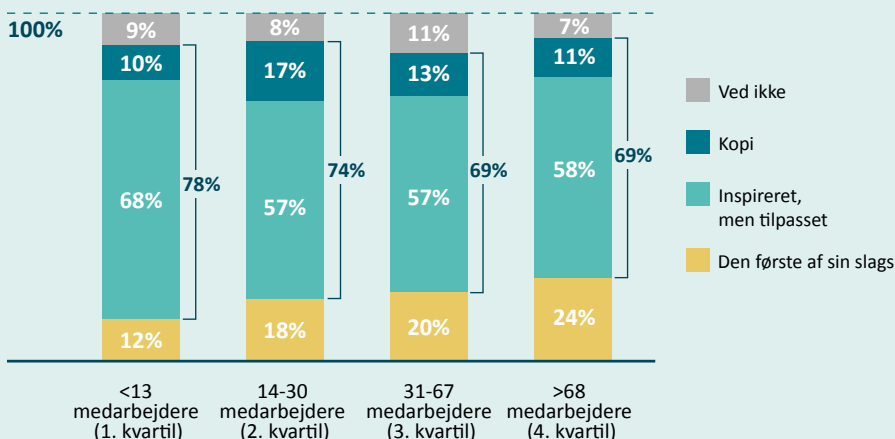
Procentandele af offentlige innovationer, der er genbrugte innovationer; enten inspireret, men tilpasset eller kopieret fordelt på samarbejde i den offentlige sektor. Genbrugsgraden er signifikant højere for de innovationer, der er blevet til i samarbejde med andre offentlige arbejdspladser inden for egen hovedsektor. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.093.

Som den eneste type af samarbejde er der en signifikant positiv sammenhæng mellem det at genbruge en innovation og det at samarbejde med andre offentlige arbejdspladser inden for samme sektor, fx mellem to kommuner. Blandt innovationer, som er gennemført i eksternt samarbejde inden for samme sektor, er 80 pct. genbrug, mens genbrugsprocenten er på 66 for innovationer, der ikke er blevet til i eksternt samarbejde.

Små arbejdspladser genbruger mere

Mindre arbejdspladser, der ikke har ressourcer til selv at udvikle helt nye løsninger, kan have særlig gavn af at genbruge andres innovationer. Vi finder en lille forskel mellem genbrugsgraden på de største og mindste arbejdspladser målt i antal ansatte, se figur 5.7.

FIGUR 5.7
DE MINDSTE ARBEJDSPLADSER GENBRUGER MEST



Procentandele af offentlige innovationer, der er genbrugt fordelt på kvartiler for arbejdspladserens størrelse. Genbrugsgraden er signifikant lavere blandt de største arbejdspladser (>68 medarbejdere) set ift. de små arbejdspladser (<13 medarbejdere). Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.093.

Større arbejdspladser genbruger i lidt mindre grad end de mindste arbejdspladser. For de 25 pct. af de offentlige arbejdspladser, som har 68 ansatte eller derover, er 69 pct. af alle innovationerne helt eller delvist genbrugt. Det er signifikant færre end blandt de mindste 25 pct. af arbejdspladserne (højest 13 medarbejdere), hvor 78 pct. af innovationerne er genbrugt.

Uanset disse mindre variationer er det samlede billede dog, at helt eller delvist genbrug af andres innovationer er meget udbredt – uanset hvor mange medarbejdere arbejdspladsen har. Det viser også eksemplet på de næste to sider, hvor store og små skoler over hele landet har indført betalingskortløsninger til børn.



Foto: Aalborg Kommune

EKSEMPEL INNOVATION GENBRUGT AF MANGE

BETALINGSKORT TIL BØRN FJERNER BØVL MED KONTANTER I FROKOSTKØEN



Skolebørn i Aalborg Kommune har ikke længere lommerne fulde af mønter, når de køber frokost i kantinen. I 2015 indførte kommunen betalingskort på alle større skoler – 40 i alt – og det har betydet bedre service for børn og forældre samt en mere effektiv arbejdsgang for kantinepersonalet.

FØR

Forældre måtte give deres børn sedler og mønter med i skole. Derudover skulle kantinerne hver dag håndtere store mængder kontanter, og det er både tidskrævende og mindre hygiejnisk end en digital løsning med betalingskort.

NU

I kantinerne er kassen forsynet med en terminal, hvor personalet kan tage imod betaling fra børnene ved hjælp af et personligt betalingskort. Kortet har ingen pinkode, men den rette ejer bekræftes ved, at der ved scanning af kortet dukker et foto af barnet op på kasseterminalen. Forældrene tanker penge på kortene via en online portal og kan tilmed holde øje med børnenes indkøb gennem et kontoudtog.

Ordningen sparer forældrene for løbende at hæve kontanter og skaber øget tryghed, da ingen behøver bekymre sig over, om børnene mister pengene eller får dem stjålet. For skolerne giver betalingskortet en mere effektiv arbejdsgang. Personalet skal fx hverken tælle op eller aflevere kassebeholdningen i banken, hvilket kan være særligt tidskrævende for skoler i yderdistrikterne. Samtidig melder Aalborg Kommune, at børnene tager godt imod ordningen.

Med flere forskellige leverandører er der nu betalingskort i brug i en del kommuner. En af de første var Gladsaxe Kommune, som begyndte i 2013. Idéen opstod blandt medarbejderne i en lokal fritidsklub, men betalingskortene bliver nu også brugt på kommunens skoler, biblioteker og plejehjem. Kortløsninger har også fundet vej til de sjællandske kommuner Halsnæs, Stevns, Solrød, Egedal, Greve og Roskilde. I det jyske er der kort i brug i Skanderborg, Aarhus, Mariagerfjord, Horsens og Esbjerg kommuner.



Hvis du vil genbruge løsningen, så kontakt:

Ghita Vestergaard, fuldmægtig, Finanskontoret, Aalborg Kommune,
☎ 99 31 17 63, ✉ gv@aalborg.dk

Huso Faljic, Økonomisk Sekretariat, Gladsaxe Kommune,
☎ 39 57 51 87, ✉ husfal@gladsaxe.dk

Mette Seebach, souschef, skole og klubområdet, Roskilde Kommune,
☎ 46 31 52 35, ✉ mettese@roskilde.dk

Hans Christian Grau-Hansen, områdeleder, Klub Egedal, Egedal Kommune,
✉ hans.christian.grau-hansen@egekom.dk

Børn, Unge og Læring, Halsnæs Kommune, ☎ 47 78 40 00

Jesper Imhof Rosendahl, projektleder, Digitalisering & Forretningsudvikling,
Skanderborg Kommune, ☎ 40 42 86 60, ✉ jir@skanderborg.dk

Thomas Petersen, konsulent, Solrød Kommune, ☎ 56 18 21 77, ✉ tpf@solrod.dk

Niels Ravn, regnskabschef, Horsens Kommune, ☎ 76 29 20 42, ✉ oknr@horsens.dk

Anton Svendsen, centerchef, Børn & Læring, Stevns Kommune,
☎ 30 16 90 90, ✉ antsve@stevns.dk

Maria Højerslev Møller, økonomisk konsulent, Greve Kommune,
☎ 43 97 93 11, ✉ mhm@greve.dk

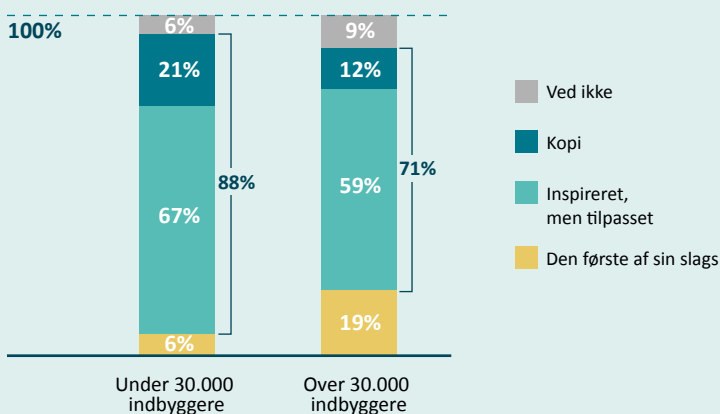
Peter Hartvigsen, specialist, Skoleadministrationen, Esbjerg Kommune,
☎ 76 16 86 47, ✉ peha@esbjergkommune.dk

Vibeke Buus Jensen, kantineleder, Hadsund Skole, Mariagerfjord Kommune,
☎ 97 11 45 15, ✉ vkebu@mariagerfjord.dk

Som vist tidligere er mindre arbejdspladser, målt i antal ansatte, endnu mere tilbøjelige til at genbruge andres løsninger, end større arbejdspladser er.

Det har inspireret til at undersøge, om også kommunale arbejdspladser i mindre kommuner, målt i antal indbyggere, er endnu mere tilbøjelige til at genbruge, end kommunale arbejdspladser beliggende i større kommuner er. Og det er netop tilfældet, som vist i figur 5.8 nedenfor. Forskellen i genbrugshyppighed mellem kommunale arbejdspladser i store og små kommuner (antal indbyggere) er endda større end forskellen mellem store og små offentlige arbejdspladser (antal ansatte).

FIGUR 5.8
ARBEJDSPLADSER I SMÅ KOMMUNER GENBRUGER MERE



Procentandelen af offentlige innovationer i kommunerne, der er genbrugt fordelt på, hvorvidt den kommunale arbejdsplads er placeret i en kommune med under eller over 30.000 indbyggere. Der er signifikant forskel for den samlede genbrugsgrad for kommunale arbejdspladser i små kommuner (<30.000 indb.) og større kommuner (>30.000 indb.). Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 990.

Innovationer udført af kommunale arbejdspladser beliggende i mindre kommuner (færre end 30.000 indbyggere) har en genbrugsgrad på 88 pct. Det er signifikant mere end de 71 pct. af de kommunale innovationer, der tilpasses eller kopieres i de større kommuner.

Det skyldes muligvis, at en større andel af de store kommuner (med mange indbyggere) har haft mulighed for at etablere egne strategiske innovationssatsninger som fx innovationsenheder (hvad vi viser i kapitel 13). Det kan betyde, at de større kommuner nyudvikler mere – og som konsekvens, opgjort som andel af det samlede antal innovationer – genbruger i en relativt lidt mindre del af innovationerne.

Genbrug er dog overalt det dominerende billede, uanset kommunestørrelse.

Gå nye veje og kopiér

Arbejdspladser, hvor nytænkning i særlig grad honoreres, kan man tænke har en mindre tilbøjelighed til at kopiere. Det finder vi dog ikke belæg for at konkludere. Der kan generelt ikke påvises nogen stærk sammenhæng mellem indikatorer for organisationskulturen⁵ og genbrug af innovation. Det eneste signifikante resultat finder vi for de arbejdspladser, der "gerne går nye veje, selvom der er risiko for, at de er forkerte". De kopierer i højere grad (15 pct. af innovationerne) end arbejdspladser, som er uenige i udsagnet (6 pct. af innovationerne).

Det umiddelbart overraskende resultat kan måske skyldes, at det endnu ikke er særligt hyppigt at kopiere innovationer, og det derfor lige nu kræver en vis form for risikovillighed for den enkelte arbejdsplads at afstå fra at tilpasse ved genbrug af andres løsninger.

"Den eneste optimale og systematiske måde at finde kopierbare løsninger på er at få dem fra dem, der har opfundet dem. Derfor kræver optimal spredning af gode ideer indsigt i lignende aktører, gode relationer og mod og overskud til at investere i at hjælpe hinanden. Men samtidig skal man også høre godt efter, hvad kritikerne af en given løsning siger, for de kan have pointer, der skal tænkes med ind i implementeringen af en idé og tilpasningen til en ny kontekst."



Trine Petersen,

seniorkonsulent, Danske Regioner. ☎ 35 29 82 26, ✉ tpe@regioner.dk

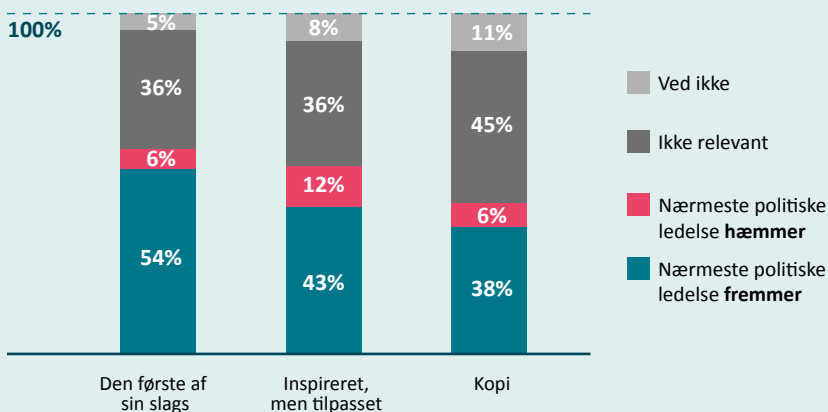
Politikerne fremmer oftere de helt nye, komplekse innovationer

Innovation kan understøttes, skabes eller ligefrem kræves af beslutningstagerne. Det gælder både de ansatte ledere og de folkevalgte. Politikerne kan understøtte innovation via organiseringen af arbejdet, ved at allokere ressourcer til innovationsarbejdet, ved at udvikle og sikre gennemførelsen af innovationsstrategier eller ved at vise, at nytænkning værdsættes.

5 Organisationskultur er meget væsentlig i mange sammenhænge. Men kultur er samtidig et meget vanskeligt fænomen at måle – ikke mindst ved hjælp af spørgeskemaer som her. Ved udviklingen af spørgeskemaet blev der imidlertid blandt de over 100 deltagere i 7 forskellige workshops udtrykt meget stor interesse i at forsøge at undersøge sammenhænge mellem organisationskulturen og innovationsaktiviteten. Alle respondenter, også fra ikke-innovationsaktive arbejdspladser, har derfor forholdt sig til 12 udsagn om deres arbejdsplads' organisationskultur. Vi betragter besvarelserne som interessante indikatorer, men hævder ikke, at vi hermed har foretaget en fuldt dækkende måling af organisationskulturen.

Generelt oplever arbejdspladserne, at den nærmeste politiske ledelse fremmer omtrent 4 ud af 10 innovationsprocesser. Dog bliver genbrugte innovationer generelt i lidt mindre grad fremmet af den politiske ledelse.

FIGUR 5.9
NÆRMESTE POLITISKE LEDELSE FREMMER OFTERE INNOVATIONER, DER ER DEN FØRSTE AF SIN SLAGS



Procentandele af offentlige innovationer, der er blevet fremmet eller hæmmet af nærmeste politiske ledelse fordelt på genbrugsgrad. Innovationer, der er den første af sin slags, bliver i signifikant højere grad fremmet af nærmeste politiske ledelse. Resultaterne er vægтет op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.093.

54 pct. af de helt nye innovationer fremmes af den nærmeste politiske ledelse, hvilket er en signifikant højere andel end de 43 pct. blandt de tilpassede og blot 38 pct. blandt de kopierede.

Sammenhængen i figur 5.9 mellem nærmeste politiske ledelses rolle og genbrug af innovation forsvinder dog, hvis man tager højde for, at genbrugsgraden varierer mellem de forskellige kombinationer af innovationstyper. Det tyder på, at en del af grunden til, at den nærmeste politiske ledelse fremmer tilpassede og kopierede innovationer mindre, er, at disse innovationer er mindre komplekse innovationer, og måske ikke i samme grad som de større og nye innovationer har politikernes bevågenhed. Besvarelsene vidner derfor nok mindre om en særlig politisk forelskelse i helt nye innovationer, men mere om, at komplekse innovationer oftere kræver politisk stillingtagen og opbakning, mens de (kopierede) mindre komplekse innovationer muligvis slet ikke kendes af politikerne. Mønsteret er dermed ikke overraskende, men kan måske alligevel fortjene opmærksomhed: Aktuelt oplever de offentlige arbejdspladser, der kopierer, blot i ét ud af tre tilfælde, at den lokale politiske ledelse fremmer processen. Hvis flere skal skyde genvej ved at kopiere andres løsninger, vil en aktiv politisk stillingtagen og opbakning givetvis hjælpe.

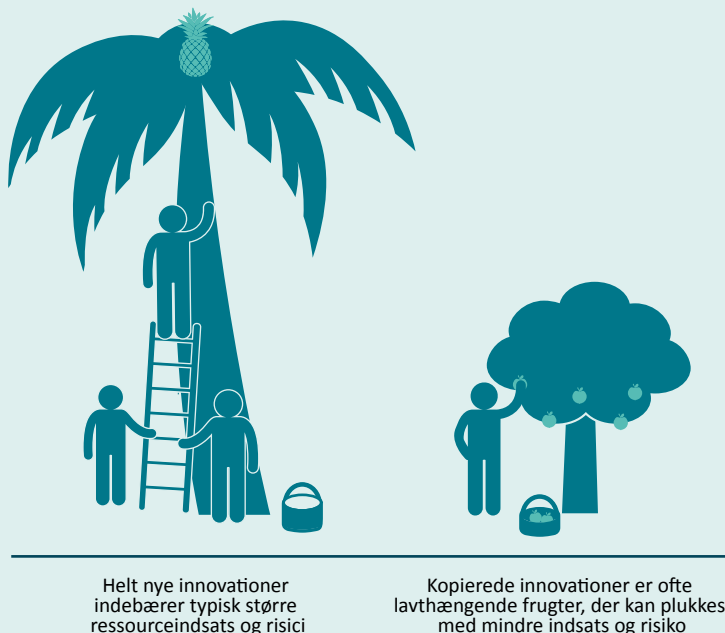
Værdi af genbrug

Da genbrug af innovation er så udbredt, er det naturligvis interessant at undersøge hvorfor. Kan det store omfang fx forklares med, at de kopierede og de tilpassede innovationer giver et mere attraktivt og sikkert forhold mellem afkast (værdien innovationen skaber) og investering (tid og penge brugt på udvikling og implementering), end tilfældet er for de helt nye innovationer? Denne nærliggende forklaring kan vi desværre ikke teste. Vi har ganske vist spurgt til 'afkastet', dvs. hvor hyppigt forskellige typer af værdi optræder. Men vi har ikke noget mål for investeringen.

Den principielle, forventede sammenhæng mellem ressourceindsats, risiko og værdi er vist i figur 5.10.

Gennemsnitligt set taler meget for, at kopier kræver færre ressourcer, da processer, formål og virkning allerede er kendte (jf. fx Holbæk-modellen). Kopier kan derfor være lavthængende frugter, som det er en god forretning at plukke. Selv om de lavthængende frugter hver især kan være mindre end de store frugter, en helt ny innovation kan tilbyde.

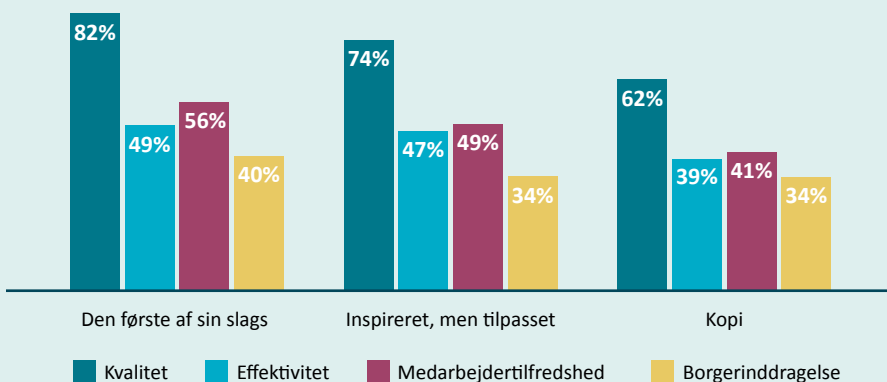
FIGUR 5.10
DE LAVTHÆNGENDE FRUGTER



Figuren viser den principielle, forventede sammenhæng mellem ressourceindsats, risiko og værdi.

Som udgangspunkt rapporteres helt nye innovationer i 17-31 pct.point flere af tilfældene at give højere kvalitet, effektivitet og medarbejdertilfredshed end de kopierede innovationer. Der er ingen forskel, når det kommer til borgerinddragelse. Forskellene i hyppighederne mindskes dog væsentligt for kvalitet og forsvinder helt for medarbejdertilfredshed og effektivitet (ingen signifikante forskelle), når vi tager højde for den selvstændige betydning, vi ved, de forskellige typer af innovationer og igangsættende faktorer også har⁶. I figur 5.11 viser vi de tilbageværende forskelle.

FIGUR 5.11
VÆRDI AF INNOVATION FORDELT PÅ GRADEN AF GENBRUG



Procentandele af offentlige innovationer, der har opnået værdi i form af hhv. øget kvalitet, effektivitet, medarbejdertilfredshed eller borgerinddragelse fordelt på genbrugsgrad. Der er kontrolleret for delsektor, innovationstype, antal ansatte, igangsættelse af medarbejdere og ledere, medarbejdernes rolle som hæmmer og fremmer. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.093.

Der er i figur 5.11 ingen signifikante forskelle i hyppigheden af effektivitet, medarbejdertilfredshed og borgerinddragelse mellem kopierede og helt nye innovationer. Accepteres det principielle argument om, at innovationer vurderes ud fra forholdet mellem investering og afkast, så kræves der højere afkast (hyppigere værdi) ved de helt nye innovationer, som det koster flere ressourcer at udvikle. Men det leverer 'de højtstående frugter' ikke for tre af de fire værdityper. Og dét kan være en del af forklaringen på den udbredte genbrug: Genbrug betaler sig. Undtagelsen, der ikke kan sluttes noget om, er kvalitet. Kvaliteten øges ved 2 ud af 3 kopier, hvilket dog er signifikant sjældnere end ved helt nye eller tilpassede innovationer. Hvis ressourceindsatsen ved kopi-strategien er endnu mere reduceret, kan kopier dog også i forhold til kvalitet være den gunstigste vej.

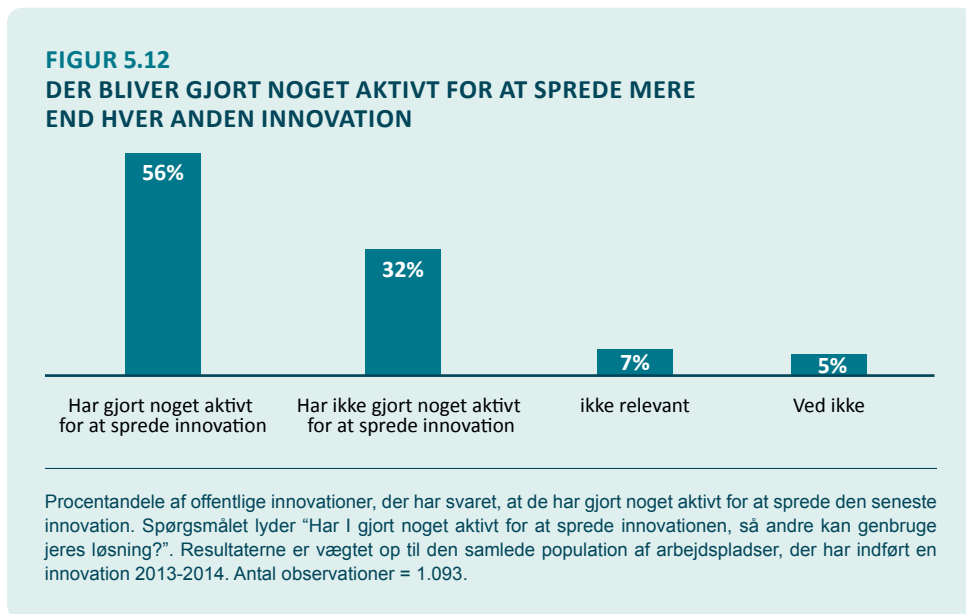
6 Vi kontrollerer for forskellige innovationstyper og igangsættende faktorer, da vi tidligere har fundet, at kopierede og tilpassede innovationer er mindre komplekse og sjældnere igangsat af medarbejdere. To forhold, som vi – udover genbrugsgrad – må forvente hænger sammen med værdiskabelse.

Især helt nye, komplekse innovationer forsøges spredt

Muligheden for at genbruge andres løsninger handler ikke alene om, at arbejdspladser skal søge efter andres ideer. Det handler også om, at arbejdspladser, der har gennemført en innovation, skal stille sig aktivt til rådighed for andres genbrug af en innovation. Der er mange muligheder for at bidrage til spredning af innovation. Man kan fx deltage i netværk om udveksling af ideer, stille evaluering af innovationen til rådighed, eller man kan udvikle sammen med andre, så spredning af innovationen til flere aktører bygges ind i processen fra start.

En målrettet indsats for at styrke spredningen – både i form af aktivt at søge efter andres løsninger og i form af aktivt at stille sig til rådighed med egne innovationer – kan skabe større nytte af skattekroneerne.

Figur 5.12 viser, hvordan arbejdspladserne har svaret på spørgsmålet: “Har I gjort noget aktivt for at sprede jeres innovation, så andre kan genbruge jeres løsning?”.

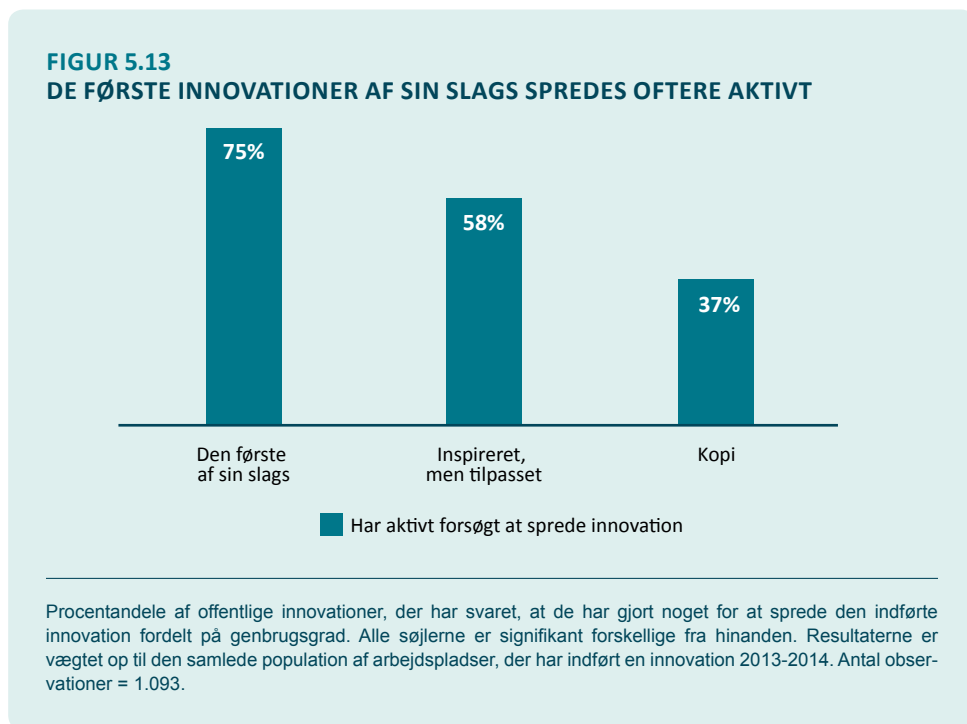


Lidt over halvdelen, 56 pct., rapporterer, at de har gjort noget aktivt for at dele deres innovation. Der er ikke signifikante forskelle på hverken kommune, stat og region eller mellem de fagdelte sektorer (fx regional sundhed, kommunal undervisning osv.).

Komplekse produktinnovationer, dvs. hvor et nyt produkt indgår sammen med én eller flere andre innovationstyper, er de innovationer, der hyppigst udvikles som helt nye og oftest aktivt forsøges spredt efterfølgende. Det bliver de i ca. 8 ud af 10 tilfælde. Omvendt bliver simple innovationer, der alene dækker over nye serviceydelser, kun aktivt forsøgt spredt i ca. 4 ud af 10 tilfælde.

Dermed kan vi konstatere et lidt paradoksalt mismatch: Hos kilden er man mest optaget af at sprede helt nye, komplekse innovationer. Hos modtagerne er det i praksis de simple innovationer, man genbruger og særligt kopierer (som vist i figur 5.3). Vi kan fortolke dette på flere måder. Måske er den aktive spredning i praksis ikke målrettet og omfattende nok til, at ret mange potentielle genbrugere opfatter muligheden. En anden mulighed er, at genbrugerne blot genbruger forsimplede udgaver af innovationerne, fx den nye måde at kommunikere på. I så fald er det en risiko, at væsentlige dele af effekten udebliver. Også i dette tilfælde vil der således være noget vundet ved en mere systematisk spredningsproces.

Figur 5.13 peger på, at arbejdspladser, der har indført helt nyudviklede innovationer, arbejder langt mere aktivt for at sprede dem.



75 pct. af de første innovationer af sin slags forsøges spredt, mens det for de tilpassede er 58 pct. og for de kopierede blot 37 pct. Det er i sig selv ikke overraskende, da innovationen, der er blevet kopieret, højst sandsynligt allerede er relativt kendt i det offentlige. Herudover finder vi også, at de kopierede innovationer sjældnere bliver evalueret – muligvis fordi en evaluering af originalen allerede foreligger (du kan læse mere om evaluering i kapitel 4).

Roskilde Kommune hører med sin *klagedrevne innovation* til i kategorien af kilder til helt ny, relativt kompleks innovation (service i kombination med kommunikation), der gøres en aktiv indsats for at sprede. Se næste side.



EKSEMPEL AKTIV SPREDNING AF INNOVATION

NY KOMMUNAL KLAGEHÅNDBOK KAN GENBRUGES I STATEN



Med såkaldt klagedrevet innovation har Roskilde Kommune halveret tidsforbruget på klager på beskæftigelsesområdet. Samtidig er antallet af klager faldet med en fjerdedel. NaturErhvervstyrelsen vil gerne genbruge metoden, der dog skal tilpasses for at fungere i statsligt regi. Det arbejder kommunen og styrelsen nu sammen om ved at bruge COI's spredningsguide, som trin for trin guider igennem processen. Styrelsen tester den statslige variant i løbet af 2017.

FØR

Borgernes klager blev behandlet skriftligt. En klage bevægede sig typisk gennem seks til ni led, før Roskilde Kommune vendte skriftligt tilbage.

NU

Klager behandles så vidt muligt mundtligt og via den såkaldte ABC-metode:

- A: Kontakt klageren direkte og mundtligt.
- B: Saml de relevante medarbejdere og fortæl om borgerens oplevelse.
- C: Vend hurtigt tilbage til klageren.

Det har reduceret antallet af medarbejderled til ca. tre og anslået halveret tidsforbruget pr. klage fra knapt tre arbejdstimer til halvdelen for en typisk klage. I mere komplekse sager er der kommet en mere markant tidsbesparelse. Samtidig udtrykker medarbejderne øget arbejdsglæde.



Gode råd, hvis du vil genbruge løsningen:

Indtag borgerens perspektiv og betragt klager som noget, man kan lære af. Saml allerede tilgængelig statistik over klager: Hvad klager folk over, hvor ofte og til hvem? Brug statistikken som udgangspunkt for at ændre vaner. Afhold en workshop, hvor relevante ledere og medarbejdere følger en klages vej gennem systemet med udgangspunkt i en virkelig case. Brug ABC-metoden til at behandle alle klager. Kontakt:

Pernille Kapler Andersen, specialkonsulent, Roskilde Kommune,
☎ 46 31 80 28, ✉ pernilleka@roskilde.dk

Martin Thuesen, fuldmægtig, NaturErhvervstyrelsen,
☎ 41 89 17 39, ✉ marjen@naturerhverv.dk

Samarbejde beforder aktiv spredning af innovation

Et centralt fund fra nyere forskning i spredning af innovation er, at det ikke blot sker af sig selv, men sker via konkret erfaringsudveksling mellem mennesker (COI, 2015). Det bekræftes også af, at arbejdspladser, der samarbejder med andre offentlige arbejdspladser i en lignende hovedsektor, har den højeste genbrugsgrad.

Yderligere finder vi, at 6 ud af 10 af arbejdspladserne, der har samarbejdet med nogen om innovationen, aktivt har forsøgt at sprede den, mens det kun er 4 ud af 10 for de arbejdspladser, der *ikke* har indgået et samarbejde. Vi finder ingen signifikante forskelle på de specifikke samarbejdspartnere. Det vil sige, at aktiv spredning hænger positivt sammen med eksternt samarbejde – uafhængigt af, hvem der samarbejdes med.

Spredning af innovation. Hvad kan vi lære af forskningen?

COI har gennem en række feltstudier og et eksplorativt litteraturstudie af forskningen fundet ud af, hvad der får spredning af innovation til at ske. Vi ved bl.a., at:

- Åbne innovationsprocesser med mange forskellige aktører fører til, at innovationer spredes fra start, ikke først efter færdigudvikling.
- Mange innovationer skal "oversættes" for at give værdi et nyt sted.
- Personlige møder og dialogværktøjer hjælper med oversættelsen.
- Oversættelseskompetencer kan oparbejdes.
- Velfortalte succeshistorier kan få innovation til at sprede sig hurtigt, og bestemte innovationer kan komme på mode.
- Der er personer, som altid er på udkig efter noget nyt. De kan bruges som ambassadører i spredningsarbejdet.
- Spredning kan understøttes af politisk og ledelsesmæssigt fokus fx gennem belønningsmekanismer.

Spredning af offentlig innovation

Du finder mange af forskningsindsigterne uddybet i COI's rapport *Spredning af offentlig innovation. Hvad kan vi lære af forskningen?*

Se coi.dk/spredningsrapporten



VÆSENTLIGE INDSIGTER



- Når arbejdspladser genbruger andres løsninger, kan udviklingsomkostninger spares, blindgyder springes over og effekter hentes hurtigere.
- Tre ud af fire offentlige innovationer er helt eller delvist genbrug af andres løsninger. Der er en høj grad af genbrug i alle dele af den offentlige sektor.
- Når en innovation genbruges på en ny arbejdsplads, sker der en oversættelse af løsningen til en ny kontekst. Ofte vælger modtageren at foretage væsentlige tilpasninger (60 pct. af innovationerne). Egentlige kopier er sjældnere (13 pct.).
- Såvel forskningen som Innovationsbarometeret peger på, at kopiering oftere sker, når innovationerne er simple, dvs. kun rummer én af de fire innovationstyper, samt mellem arbejdspladser, der ligner hinanden.
- Der gøres en aktiv indsats for at sprede godt hver anden offentlig innovation. Især de helt nye og mere komplekse innovationer forsøges spredt. Det står i kontrast til, at det i praksis især er de simple innovationer, der kopieres. Paradokset kan skyldes, at den aktive spredning i praksis ikke er målrettet og omfattende nok til, at ret mange potentielle genbrugere opfatter muligheden.
- Politikerne ses oftere fremme de helt nye, komplekse innovationer. Hér vil politisk stillingtagen ofte også være helt påkrævet. Dog vil politisk efterspørgsel efter genbrugte innovationer formentligt yderligere fremme omfanget heraf.
- Medarbejderne spiller en central rolle i 86 pct. af de offentlige innovationer ved enten at igangsætte innovationerne og/eller fremme processen undervejs. Dog fremmer medarbejderne processen markant sjældnere i de blot 4 pct. af alle offentlige innovationer, der er kopier, som medarbejderne ikke selv har været med til at igangsætte. Eksempler viser, at de muligvis lidt større implementeringsudfordringer ved kopiering kan mindskes ved at finde motivation i, at den kopierede løsning har en god effekt for målgruppen.
- Mindre arbejdspladser, der ikke selv har ressourcer til at udvikle helt nye løsninger, kan have særlig gavn af at genbruge andres innovationer. Vi finder, at arbejdspladser med få ansatte generelt genbruger oftere. Tilsvarende ser vi, at de kommunale arbejdspladser i de mindre kommuner oftere genbruger.
- Helt nye innovationer kan ofte være forbundet med større indsats og risiko end kopierede innovationer, som er mere lavthængende frugter. En større investering i en helt ny innovation giver dog ikke afkast i form af en øget forekomst af effektivitet, medarbejdertilfredshed eller bedre borgerinddragelse. Her er der ingen forskel mellem kopier og helt nye innovationer. Undtagelsen er kvalitet, som hyppigere ses at komme ud af helt nye innovationer end af kopier.



SÅDAN BRUGER COI DISSE INDSIGTER

GUIDE TIL SPREDNING AF OFFENTLIG INNOVATION

COI har udviklet Spredningsguiden for at hjælpe offentlige arbejdspladser med at dele egne innovationer og genbruge andres.

Spredningsguiden gør det let at overskue en ellers kompleks proces, hjælper med at skabe et fælles sprog og sikrer forventningsafstemning. Med Spredningsguiden kan vi gå lige så systematisk til spredning af innovation, som vi gør til udvikling af innovation og til projektstyring.

Brug guiden, når I vil samarbejde om at sprede en innovation fra ét sted til et andet.

Se coi.dk/spredningsguiden



6

INNOVATION SKABES I SAMARBEJDE



Gennem samarbejde om innovation med forskellige aktører uden for arbejdspladsen kan offentlige arbejdspladser drage fordel af ekstern viden og ressourcer. Tidligere undersøgelser⁷ har vist, at offentlig innovation ofte skabes i tværoffentligt samarbejde, offentlig-privat samspil eller ved inddragelse af borgere, frivillige foreninger eller vidensinstitutioner. Sagt kort handler samarbejdsdrevet innovation om at skabe innovation gennem interaktion med andre.

Samarbejde kan være med til at skabe fælles læringsprocesser, som giver muligheder for innovation. Det kan desuden danne en platform for spredning af innovative tiltag (Sørensen & Torfing, 2011) – som det også ses i kapitel 5.

Samarbejdsdrevet innovation kan også udspringe af en erkendelse af, at nogle af de væsentligste problemstillinger, som den offentlige sektor står overfor, er af en særlig kompleks karakter – det som med et engelsk udtryk kaldes 'wicked problems'.

Komplekse problemer har en uklar problemstilling, de er i sig selv svære at definere klart. Derfor er de også svære at løse inden for allerede eksisterende strukturer. Komplekse problemer er ofte præget af modstridende målsætninger, et usikkert videnskabeligt vidensgrundlag, adskillige interessenter med forskellige interesser og strategier, politisk uenighed og beslutninger, der tages i konkurrerende (men også til tider overlappende) beslutningsarenaer (Aagaard, Sørensen & Torfing, 2014).

At nedbringe det såkaldte recidiv – dvs. at reducere den andel af tidligere indsatte borgere, der begår ny kriminalitet – kan tjene til illustration af, hvor mange aktører og arenaer, der må arbejde sammen, når et komplekst problem skal løses.

For blot at nævne nogle af dem: Kriminalforsorgen, der under afsoning skal forberede de indsatte på et liv uden kriminalitet, hjælp til jobsøgning og aktivering umiddelbart efter afsoning (eksempelvis fra det kommunale jobcenter eller måske Fonden High:Five), hjælp til bolig fra kommune og boligselskaber, uddannelsespladser fra uddannelsesinstitutioner, job hos arbejdsgivere (herunder private virksomheder), som vil ansætte tidligere straffede borgere og måske allervigtigst: Den tidligere indsatte borgers familie og øvrige sociale netværk. Det er tydeligt, at selv om kriminalforsorgen arbejder efter et princip om 'at bringe mennesker sikkert videre til et liv uden kriminalitet', så er det ikke en ambition, kriminalforsorgen kan indfri alene.

Samarbejdsdrevet innovation er derfor også i nogle tilfælde et forsøg på at løse komplekse problemer ud fra tesen, at flere aktører bedre kan identificere såvel udfordringerne som gevinsterne ved forskellige alternative innovationer (Torfing, 2012).

⁷ Eggert og Singh 2009, Sørensen og Torfing 2011.

“Ofte taler vi i det offentlige om, at borgere har komplekse problemer. Nøglen til velfærdsinnovation ligger i at erkende, at det er det offentlige, der har komplekse problemer, fordi vi har valgt at organisere os og styre på bestemte måder. Når vi tager ansvaret for kompleksiteten på os, kan vi bedre gøre noget ved den. Vi kan finde et fælles sprog og en fortælling om det, vi vil skabe sammen. I stedet for at tænke ud fra vores faggrupper må vi sætte vores faglige identiteter i spil – og indse, at vi kun leverer noget, fordi andre leverer noget andet.”



Klaus Majgaard,

adjunkt, ph.d., centerleder ved Center for Virksomhedsudvikling og ledelse, Copenhagen Business School. Klaus Majgaard har mere end 20 års teoretisk og praktisk erfaring med offentlig styring. Han startede som konsulent hos Deloitte og blev senere kontorchef i Økonomistyrelsen, børne- og ungedirektør i Odense Kommune og kommunaldirektør i Furesø Kommune. Forfatter til bl.a. bogen “Offentlig styring. Simpel, reflekteret og transformativ”.

☎ 38 15 21 30, ✉ kma.om@cbs.dk

I det følgende redegør vi kort for omfanget af samarbejde om offentlig innovation. Indledningsvist belyses samarbejdet offentlige arbejdspladser imellem, mens samarbejder med andre eksterne parter – herunder borgere, frivillige foreninger, vidensinstitutioner og virksomheder – hver dedikeres uddybende beskrivelse i kapitel 7.

At samarbejde om offentlig innovation er udbredt og involverer mange forskellige aktører, bekræftes i høj grad også af Innovationsbarometerets resultater. 79 pct. af de offentlige innovationer er blevet til i samarbejde med en eller flere eksterne samarbejdspartnere.

“Når samarbejde på tværs af forskellige arbejdspladser i den offentlige sektor står så højt på dagsordenen, skyldes det en bred erkendelse af, at hverken udfordringer eller løsninger ligger hos en enkelt aktør, men findes i snitfladerne mellem sektorer, fagligheder og organisationer. Rigtig mange er godt i gang, men nogle gange har vi en tendens til at sætte os selv og vores egen organisation i centrum for forandringerne. Måske skulle vi øve os i at være på sidelinjen eller i periferien af langt flere samarbejder. Det handler bl.a. om noget så banalt som nysgerrighed. Om at være mere Spørge Jørgen end Byggemand Bob.”



Astrid Læssø,

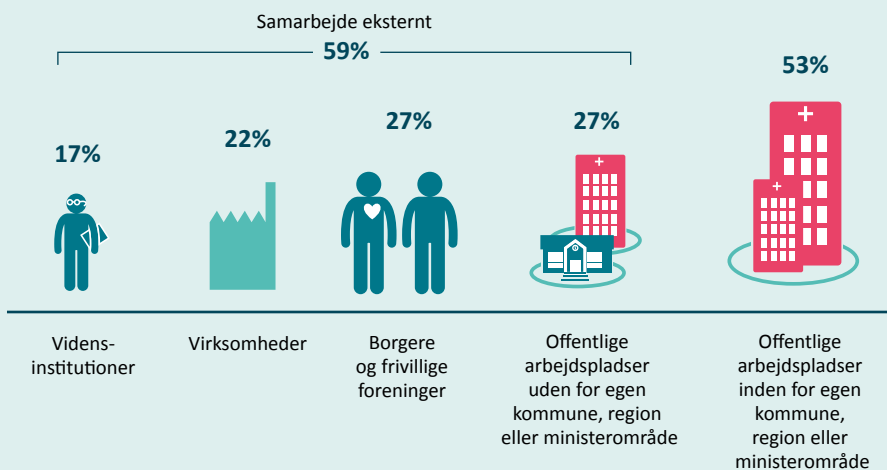
partner, Udviklingsbureauet BETA, tidligere direktør for Mandag Morgen Velfærd.

☎ 22 98 07 51, ✉ al@ubeta.dk

Det udbredte samarbejde om innovation i den offentlige sektor hænger sandsynligvis også sammen med, at mennesker ofte har mange relationer til den offentlige sektor i forskellige roller – de er borgere, medarbejdere, brugere, leverandører, frivillige, politikere, forskere. Alle kan have noget at bidrage med – og alle har deres forventninger til kommunernes, regionernes og statens service. Hertil kommer, at den samme borger eller virksomhed ikke sjældent er i kontakt med flere dele af den offentlige sektor på samme tid. En helhedsorienteret forbedring for borgeren eller virksomheden kræver ofte, at man tænker nyt på tværs.

Sammenfattende er der mange, meget gode grunde til, at offentlige arbejdspladser, der er optaget af at få resultater ud af innovationssamarbejdet, vælger at samarbejde med (bl.a.) andre offentlige arbejdspladser. Det sker i lidt mere end hvert andet tilfælde med en arbejdsplads, der ligger inden for samme kommune, region eller ministerområde. Halvt så ofte – i 27 pct. af innovationerne – sker samarbejdet med en offentlig arbejdsplads uden for samme overordnede organisation. Se figur 6.1.

FIGUR 6.1
79 PCT. AF DE OFFENTLIGE INNOVATIONER SKER I SAMARBEJDE
MED EN ELLER FLERE AKTØRER UDEN FOR ARBEJDSPLADSEN



Procentandelen af offentlige innovationer, der er udført i samarbejde med andre uden for egen arbejdsplads, dvs. uden for fx 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 2013-2014. Antal observationer = 1.093.

Hyppigheden af eksternt offentligt samarbejde uden for egen kommune, region eller ministerområde er netop på niveau med de samlet set 27 pct. af innovationerne, der sker i samarbejde med borgere (20 pct.) og/eller frivillige foreninger (14 pct.). Hertil kommer, at der i 22

pct. af innovationerne samarbejdes med virksomheder, mens 17 pct. af innovationerne ind-
drager vidensinstitutioner.

Som figur 6.1 også viser, sker et flertal af innovationerne (59 pct.) i eksterne samarbejder. Hertil skal lægges den væsentlige bemærkning (ikke vist i figur 6.1, men senere i figur 6.2), at kun et mindretal af innovationerne udføres i rent offentlige samarbejder. Det vil sige ofte samarbejdes både med andre offentlige arbejdspladser og civilsamfundet eller den private sektor⁸. Det bekræfter samlet set de forventninger, der blev ridset op indledningsvist: Innovative løsninger på problemer, den offentlige sektor er sat til at løse, kræver ofte samarbejder mellem flere forskellige aktører.

Da de offentlige arbejdspladser således ofte samarbejder med flere i deres innovationsarbejde, ser vi i figur 6.2 nærmere på de specifikke kombinationer af samarbejdspartnere, der oftest ligger bag de enkelte innovationer, som er skabt i samarbejde. Figuren viser andelen af det totale antal offentlige innovationer, der er blevet til i de fem mest hyppige samarbejds-konstellationer.

FIGUR 6.2
ANDELE AF OFFENTLIGE INNOVATIONER, DER ER SKABT
I DE 5 MEST HYPPIGE SAMARBEJDSKONSTELLATIONER

	Andre offentlige arbejdspladser	Virksomheder	Borgere	Vidensinstitutioner
29%	✓			
7%	✓	✓		
7%	✓		✓	
5%		✓		
5%	✓			✓

Procentandele af offentlige innovationer, der har de fem mest hyppige samarbejdskonstellationer. De fem mest hyppige samarbejdskonstellationer dækker samlet set over 53 pct. af alle offentlige innovationer. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.093.

8 Det er indirekte afspejlet i figur 6.1, hvor summen af procentandelene for hver af de enkelte samarbejdspartner til sammen langt overstiger de i alt 79 pct. af innovationerne, der udføres i samarbejde. Forklaringen er den enkle, at der ofte samarbejdes med flere forskellige aktører om samme innovation.

3 ud af 10 innovationer bliver til i samarbejde med en anden offentlig arbejdsplads alene. Og samarbejder den offentlige arbejdsplads med enten virksomheder, borgere eller vidensinstitutioner, sker det oftest også med inddragelse af en anden offentlig arbejdsplads. Det tyder på, at de udfordringer, der søges løst, og de løsninger, som innovationerne bidrager til, ofte med fordel kan adresseres i fællesskab blandt flere offentlige arbejdspladser – uanset om den private sektor og civilsamfundet er en del af samarbejdskonstellationen eller ej.

De signifikante forskelle mellem kommunernes, regionernes og statens samarbejde med virksomheder, borgere, vidensinstitutioner og frivillige foreninger bliver belyst i kapitel 7 om de vigtigste aktører i offentlig innovation.

Overordnet tyder noget på, at samarbejder lettest etableres med andre offentlige arbejdspladser, der rent organisatorisk ligger tæt på – og dernæst med de offentlige arbejdspladser uden for egen organisation, der ligner arbejdspladsen mest. Men bevæger den offentlige arbejdsplads sig først uden for sin egen organisation (fx uden for kommunen), så er der næsten lige så stor sandsynlighed for at samarbejdet er med en privat virksomhed, som for at det er en anden offentlig arbejdsplads uden for egen kommune, region eller ministerområde (som vist i figur 6.1).

Dobbelt så mange offentlige samarbejder inden for egen kommune, region eller ministerområde

Der samarbejdes i et stort omfang med andre arbejdspladser inden for egen kommune, egen region eller eget ministerområde. Et internt samarbejde i en kommune kan fx være mellem en folkeskole og en børnehave, mens det i en region vil kunne være mellem to hospitaler. Inden for et ministerområde i staten kan det (i fx Justitsministeriets ressort) være et samarbejde mellem en politikreds og kriminalforsorgen. Som vist i figur 6.1 har 53 pct. af alle arbejdspladser, der har indført en innovation, samarbejdet internt inden for egen kommune, region eller ministerområde.

Der er ingen signifikante forskelle på kommune, stat og region, når det gælder niveauet for interne samarbejder. Det er altså lige højt på tværs af de tre hovedsektorer.

Eksterne offentlige samarbejder er alle samarbejder med andre offentlige arbejdspladser, der rækker uden for egen kommune, egen region eller eget ministerområde. Eksterne samarbejder med andre offentlige arbejdspladser sker i 27 pct. af innovationerne.

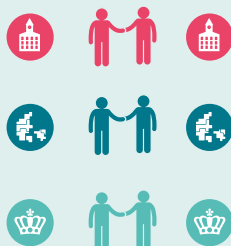
Regionerne samarbejder signifikant mere eksternt med andre offentlige arbejdspladser, end kommunerne (40 pct. over for 25 pct.), mens der ikke er signifikante forskelle mellem staten og de to andre hovedsektorer.

Der samarbejdes oftere inden for samme sektor end på tværs af sektorer

De offentlige samarbejder uden for egen arbejdsplads kan være af to forskellige karakterer: Med en anden arbejdsplads i samme hovedsektor (fx mellem to kommuner) eller på tværs af hovedsektorer (fx mellem kommune og region).

FIGUR 6.3
EKSTERNT SAMARBEJDE SKER OFTEST INDEN FOR SAMME SEKTOR

Samme sektor 18%



På tværs af sektor 13%



Kommune



Region



Ministerområde

Procentandelen 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 2013-2014. Antal observationer = 1.093.

Af de eksterne offentlige samarbejder består over halvdelen, 18 pct., af et samarbejde med en anden arbejdsplads inden for samme type hovedsektor. Det kan fx være mellem to Vej & Park-forvaltninger i nabokommuner, eller mellem en afdeling på et hospital i én region og en psykiatrisk klinik i en anden region.

Lidt under halvdelen af de eksterne offentlige samarbejder, 13 pct. af innovationerne generelt, sker i tværsektorielle eksterne samarbejder. Det kan fx være et kommunalt plejehjems samarbejde med et af regionens hospitaler. Der er i figur 6.3 et overlap på 4 pct. af arbejdspladserne, der både samarbejder med andre offentlige arbejdspladser i en lignende sektor og tværsektionelt. Tværsektorielt offentligt samarbejde om innovationer i det offentlige forekommer dermed med samme hyppighed som samarbejde med frivillige foreninger (14 pct).

Når det handler om offentlige samarbejder med en anden arbejdsplads i en lignende sektor, er såvel kommuner som regioner signifikant mere aktive end staten (18 og 24 pct. over for 9 pct.). Mens det ved de tværsektorielle offentlige samarbejde er regioner og staten, der er signifikant mere aktive end kommunerne (begge 28 pct. over for 10 pct.).

“Offentlige arbejdspladser tror ofte, de er mere ens og forstår hinanden bedre, end de gør. Men at få et tværsektorielt innovations-samarbejde til at fungere kræver, at man tilrettelægger en proces, hvor man kan få øje for ligheder og forskelligheder. Ledetråden i de processer bør være en oprigtig nysgerrighed på de mennesker, de offentlige parter bistår på den ene eller anden måde. Velfærd er noget, vi gør for hinanden – indlevelse og empati er forudsætningen for at kunne gøre det bedre.”



Thomas Hammer-Jakobsen,

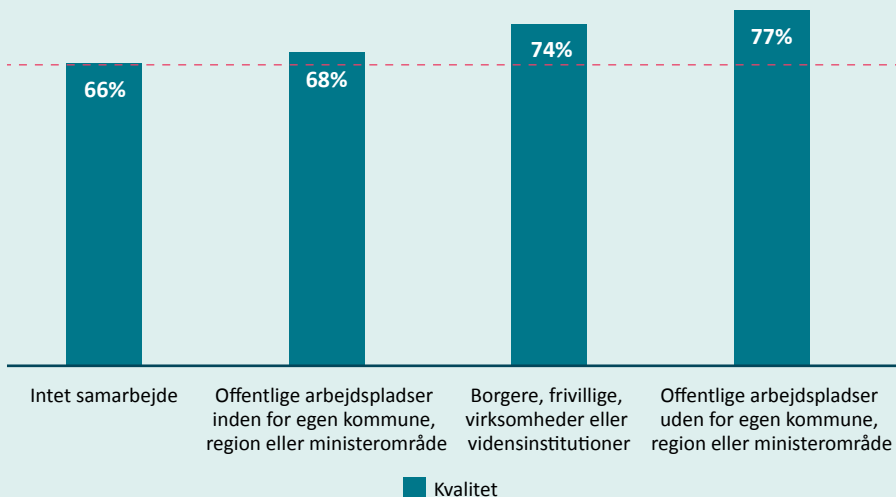
leder, Copenhagen Healthtech Cluster. Copenhagen Healthtech Cluster identificerer og initierer sunde vækstmuligheder på tværs af hospitals- og plejesektorerne – muligheder, der kan skabe vækst for private virksomheder og bedre sundhed for borgerne.

☎ 61 19 37 31, ✉ thj@copcap.com

Eksternt offentligt samarbejde er oftere forbundet med højere kvalitet

Samarbejder arbejdspladsen med andre offentlige arbejdspladser uden for egen kommune, region eller ministerområde, så er sandsynligheden for, at innovationen fører til øget kvalitet, 11 pct.point højere, end hvis der ikke forekommer samarbejde af nogen art. Det viser figur 6.4. Sammenhængen mellem eksternt offentligt samarbejde og kvalitet består, når vi tager højde for forskellige innovationstyper og delsektorer. Den statistiske sammenhæng er dog ikke et bevis for, at der også eksisterer en årsagssammenhæng. Der er ingen statistisk sammenhæng mellem eksternt offentligt samarbejde og effektivitet, medarbejdertilfredshed og borgerinddragelse.

FIGUR 6.4
EKSTERNT OFFENTLIGT SAMARBEJDE ER FORBUNDET
MED STØRRE SANDSYNLIGHED FOR HØJERE KVALITET



Procentandel af offentlige innovationer, der fører til øget kvalitet fordelt på samarbejdspartnere. Arbejdspladser, der samarbejder med offentlige arbejdspladser uden for egen kommune, region eller ministerområde rapporterer signifikant oftere, at den seneste innovation har ført til øget kvalitet. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.093.

Figur 6.4 viser også, at der er større sandsynlighed for højere kvalitet ved samarbejde med en eller flere af de øvrige aktører set under ét (74 pct). Som vi vil se i kapitel 7, er det drevet af en højere kvalitetshyppighed ved samarbejde med virksomheder og vidensinstitutioner.

At højere kvalitet hyppigere realiseres i eksterne samarbejder ligger fint i tråd med den indledningsvise diskussion af, at innovative løsninger på komplekse problemer nogle gange forudsætter tværgående samarbejder. Det er det tværoffentlige samarbejde om tryggere togstationer i det sydsjællandske og på Lolland-Falster et tydeligt eksempel på. Det er det lokale politis vurdering, at selv med flere ressourcer og endnu mere patruljering, kunne politiet ikke have skabt resultaterne alene. Se de næste sider.



EKSEMPEL INNOVATION SKABT I SAMARBEJDE

Foto: BILLEDBYROET og COI

BREDT SAMARBEJDE SKABER TRYGHED PÅ TOGSTATIONER



I Sydsjælland og Lolland-Falsters Politikreds er det lykkedes at nedbringe antallet af urohændelser med 15 pct. og samtidig øge trygheden på fem større togstationer med syv pct., ifølge DSB's tryghedsindeks. Det er resultatet af et bredt samarbejde mellem politi, kommuner, DSB, Lokaltog og Banedanmark. Projektet har også skabt værdifulde tværsektorielle relationer.

FØR

Der blev registreret uforholdsmæssigt mange tilfælde af hærværk, tyverier og anden uorden på de store togstationer i politikredsen. Mere patruljering kunne ikke løse problemet alene, vurderede politiet, som derfor igangsatte initiativet Hot Spot Stationer for at komme uroen til livs og øge trygheden blandt borgerne.

NU

Under vejledning fra Det Kriminalpræventive Råd gennemgik projektets samarbejdspartnere de fysiske rammer på stationerne i Nakskov, Nykøbing, Slagelse, Vordingborg og Næstved. Det gav anledning til hovedrengøring, fjernelse af graffiti, reparation af lygtepæle, opsætning af ny belysning og klipning af hække for at fjerne potentielle skjulesteder. Alt sammen for at øge trygheden.

Togstationernes professionelle brugere blev også inddraget i projektet. Det førte til en stribe samtaler med bus- og taxachauffører, pizzabagere og kiosks personale om ændringer af miljøet omkring stationerne. Samtidig har politiet skruet op for patruljeringerne.

Som en sidegevinst har projektet medført et forbedret samarbejde mellem de forskellige myndigheder og organisationer. DSB og Banedanmark fik fx mere præcist afklaret, hvem der har ansvaret for hvilke områder på stationerne, og Slagelse Kommune og DSB har i fællesskab udbygget cykelparkeringen på en station.



Hvis du vil genbruge løsningen, så kontakt:

Kirstine Borch Klukan, specialkonsulent, Sydsjællands og Lolland-Falsters Politi,
☎ 41 32 82 39, ✉ kbk008@politi.dk

Charlotte Bonde Wiberg, projektleder, Center for Teknik & Miljø,
Guldborgsund Kommune, ☎ 54 73 20 29, ✉ cbw@guldborgsund.dk

René Nielsen, konsulent, SSP, Lolland Kommune,
☎ 20 67 26 00, ✉ reni@lolland.dk

Anders Gedde Petersen, ingeniør, Center for Trafik og Ejendomme,
Næstved Kommune, ☎ 30 94 66 50, ✉ anpet@naestved.dk

Peter Johansen, entreprenørchef, Center for Teknik og Miljø, Slagelse Kommune,
☎ 58 57 34 16, ✉ pejoh@slagelse.dk

Bjørn Buch, fagleder, Trafik og Anlæg, Vordingborg Kommune,
☎ 55 36 24 64, ✉ bjbu@vordingborg.dk

Claus Pedersen, sikkerhedschef, Lokaltog A/S,
☎ 70 20 00 54, ✉ cp@regionstog.dk

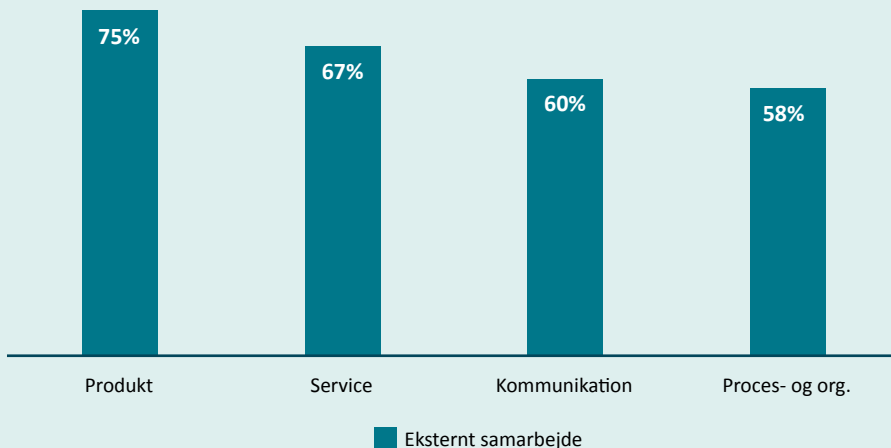
Michael Nielsen, projektkoordinator, DSB Kommerciel,
☎ 24 68 44 33, ✉ mmn@dsb.dk

Mads Thostrup, sektionschef, Forst & Arealer, Banedanmark,
☎ 82 34 90 77, ✉ mtho@bane.dk

Eksternt samarbejde om produkt- og serviceinnovationer

Nye produkter og nye serviceydelser tages oftere i brug efter et eksternt samarbejde, end når der er tale om nye organisations- eller kommunikationsformer. Se figur 6.5.

FIGUR 6.5
PRODUKT- OG SERVICEINNOVATIONER UDFØRES RELATIVT OFTERE I EKSTERNT SAMARBEJDE

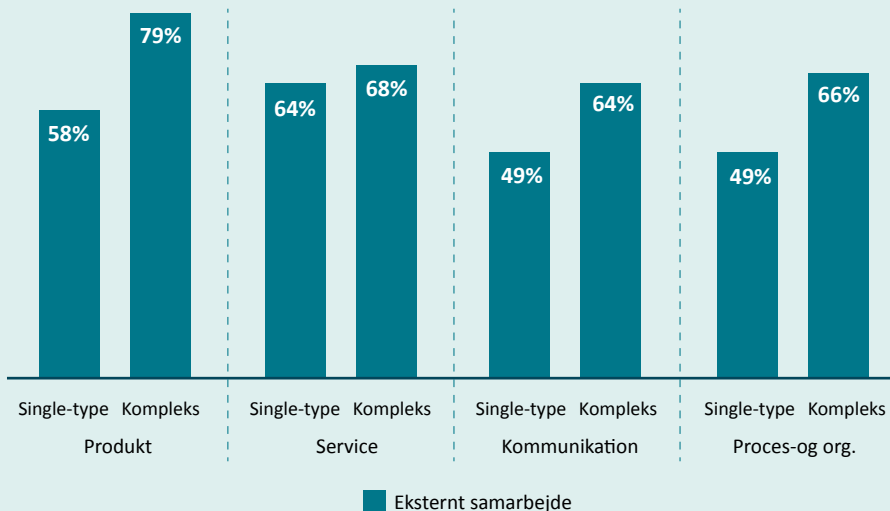


Procentandel af offentlige innovationer, der er udført i samarbejde med en anden arbejdsplads (offentlig eller privat) uden for egen organisation fordelt på innovationstype. Produkt- og serviceinnovationer udføres signifikant oftere i eksternt samarbejde. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.093.

Når vi opdeler innovationstyperne i figur 6.5 i single-type-innovationer (én innovationstype alene) og komplekse innovationer (2-4 innovationstyper optræder samtidigt), ser vi i figur 6.6 på næste side, at for tre ud af de fire innovationstyper udvikles de komplekse innovationer oftere i eksternt samarbejde. Det harmonerer fint med forventningerne.

Borger-app'en 'Rapport fra Stedet' (beskrevet efter næste side), som en række kommuner og en privat virksomhed har udviklet i fællesskab, er et godt eksempel på, at samme innovation rummer flere innovationstyper. Nu kan borgerne, direkte fra mobilen, fortælle kommunerne om fx huller i vejene (kommunikationsinnovation). Men at høste gevinsten ved de langt flere henvendelser forudsætter, at kommunerne også tilrettelægger nye arbejdsprocesser, så der bliver fulgt op og meldt tilbage (procesinnovation).

FIGUR 6.6
KOMPLEKSE INNOVATIONER SKER HYPPIGERE I EKSTERNT SAMARBEJDE
END SINGLE-TYPE-INNOVATIONER



Procentdele af offentlige innovationer, der er udført i samarbejde med en anden arbejdsplads (offentlig eller privat) uden for egen organisation fordelt på innovationstype og kompleksitet. Produkt-, proces- og organisations-, samt kommunikationsinnovationer bliver i signifikant højere grad til i eksternt samarbejde, end single-type-innovationer. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.093.

“Heldigvis samarbejder stadig flere offentlige institutioner med andre aktører. Fx når borgere i en landdistriktskommune selv er med til at renovere saneringsmodne huse, så flere naboer kan lokkes til byen. Når lokale virksomheder finder job til de mest udsatte ledige. Eller når frivillige sammen med kommunen arrangerer fodbold for uledsagede flygtningebørn.

At flere ofte tænker bedre er en erkendelse, som fremover vil få større betydning i mange sammenhænge – for måden de offentligt ansatte møder borgere og nye samarbejdspartnere på, for måden politik udvikles på, og for hvordan den offentlige sektor styres og ledes. Men det kræver modet til at flytte diskussionen fra at handle om, hvordan rollerne fordeles til i stedet at handle om, hvordan vi løser opgaven bedst.”



Rie Ljungmann,

analytiker og projektleder, Mandag Morgen. Medforfatter til særudgivelsen ‘Mod mere fælles velfærd’, der gør status på velfærdsudviklingen og tegner fremtidens tendenser.

☎ 25 13 52 93, ✉ rlj@mm.dk



EKSEMPEL INNOVATION SKABT I SAMARBEJDE

BORGER-APP GIVER KOMMUNEN TIP OM REPARATIONER



Ved en fælles indsats har en række kommuner udviklet app'en 'Rapport fra Stedet', hvor borgere kan indberette tilfælde af fx huller i vejen og mørklagte gader direkte fra mobilen. Muligheden for at give et hurtigt tip har betydet flere henvendelser og forenkede sagsgange i flere kommuner, fx har Fredericia fået 931 indberetninger fra februar til august 2016.

FØR

Når borgerne ville melde om fejl og mangler på kommunale arealer, måtte borgerne typisk bruge et skema på kommunens hjemmeside eller sende en mail. Derfor satte Frederikssund og Helsingør kommuner 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 '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 et ødelagt vejskilt, kan vedkommende nu straks give kommunen besked. Fremgangsmåden er simpel: Borgeren kan åbne den gratis app 'Rapport fra Stedet' på mobilen og vælge en kategori for indberetningen, så henvendelsen ender det rigtige sted. Dernæst fotograferer borgeren skiltet og knytter en lille kommentar til sagen. Mobilens gps sørger for at angive den rette lokation. Når skaden er udbedret, kan app'en sende en besked retur til den borger, som igangsatte processen.

Løsningen er af typen 'open source' og ligger frit tilgængelig på nettet. Fremtidige brugere skal blot downloade en kildekode og kan derefter ændre og tilpasse app'en efter lokale behov. Løsningen er gratis at installere, men hver af kommunerne i OS2geo betaler 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 at lade app'en klare andre opgaver. Det kan fx være intern kommunikation mellem medarbejderne i Syddjurs, eller som redskab til helt specifikke formål – fx registrering af bjørneklo i Jammerbugt. I dag bruges app'en blandt andet af disse kommuner: Dragør, Fredericia, Frederiksberg, Frederikssund, Greve, Guldborgsund, Helsingør, Jammerbugt og Syddjurs.



Hvis du vil genbruge løsningen, 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

Inga Vibeke Raun Tordrup, GIS-medarbejder, Frederikssund Kommune,
☎ 47 35 23 42, ✉ intor@frederikssund.dk

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

Ole Dittmer Andersen, afdelingsleder, Center for teknik og miljø,
Guldborgsund Kommune, ☎ 54 73 20 75, ✉ oda@guldborgsund.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

VÆSENTLIGE INDSIGTER



- Samarbejde med mange forskellige aktører er meget udbredt i innovationsarbejdet i den offentlige sektor. 79 pct. af innovationerne bliver til i samarbejde med andre offentlige arbejdspladser, virksomheder, borgere, vidensinstitutioner eller frivillige organisationer.
- Samarbejdsdrevet innovation kan udspringe af, at væsentlige problemstillinger, som den offentlige sektor skal løse, er af en sådan kompleks karakter, at de ikke kan løses af én offentlig arbejdsplads alene. Derfor kan der være fordele ved at pulje flere forskellige aktørers viden, værdier og ressourcer.
- Hyppigst samarbejdes der med andre offentlige arbejdspladser inden for egen kommune, region eller ministerområde (53 pct.).
- Samarbejde med offentlige arbejdspladser uden for egen kommune, region eller ministerområde sker lige hyppigt (27 pct.), som samarbejde med borgere og/eller frivillige (27 pct.), og tæt på hyppigheden af samarbejde med private virksomheder (20 pct.).
- Kun et mindretal af innovationerne udføres i rent offentlige samarbejder. Det vil sige ofte samarbejdes både med andre offentlige arbejdspladser og med civilsamfundet eller den private sektor.
- Eksterne offentlige samarbejder uden for egen kommune, region eller ministerområde sker oftere (18 pct.) med arbejdspladser inden for samme sektor (fx to kommuner) end i tværsektorielle samarbejdskonstellationer (fx mellem kommune og region) (13 pct.).
- Eksternt innovationssamarbejde er forbundet med større sandsynlighed for at opnå højere kvalitet end innovationer uden samarbejde. Det matcher analysen af fordelene ved samarbejdsdrevet innovation.
- Komplekse innovationer (når 2-4 innovationstyper optræder samtidigt) udføres relativt oftere i eksternt samarbejde end mere simple single-type-innovationer. Også det flugter med forventningerne til komplekse problemers løsning.



SÅDAN BRUGER COI DISSE INDSIGTER

Innovationspraktik skaber nye samarbejdsrelationer

COI tilbyder offentlige arbejdspladser at blive praktikvært og få et 2-5 dages spændende besøg, der giver nyt perspektiv på egne opgaver. Eller arbejdspladsen kan sende en medarbejder i praktik på en anden arbejdsplads. Det skaber personlige møder og nye relationer, så løsninger hurtigere udveksles.

KORA's evaluering af piloten i 2015 viste en meget høj tilfredshed og værdiskabelse. Der deltog 118 værter og praktikanter i 2016-udgaven, hvorfra evalueringen endnu ikke foreligger. **Læs mere på coi.dk/ipraktik**



“På togturen fra København til Aalborg var jeg indrømmet stadigt ret skeptisk: Kunne jeg lære noget af en flok nordjyder. Tilmed regionalt ansatte. Den to timers langsomme snak over velkomstkaffetåren gjorde det ikke bedre. Men efter fire dage i innovationspraktik var al min skepsis vendt til forundring og begejstring. Mine værter var på lange stræk flere år foran med professionaliseringen af innovationsarbejdet. Jeg kunne tage bunker af konkrete værktøjer med hjem og implementere i Frederiksberg Kommune. Og samarbejdet er fortsat. Vi har nu i snart et år været i kontakt hver tredje uge.”



Kristina Velsø,

tidligere Frederiksberg Kommune. Var i 2015 i innovationspraktik på Idékliniken (Aalborg Universitetshospitals innovationsenhed, se også kapitel 13). I dag leder af Gladsaxe Pædagogiske Videnscenter, Gladsaxe Kommune. ☎ 39 57 62 65, ✉ krivel@gladsaxe.dk



Janni Retoft – I egen streg

“Det er forbløffende, så meget man får ud af at få et eksternt blik på sin egen organisation. Spørgsmål og input fra praktikanterne gjorde os væsentligt klogere på vores næste skridt. Oveni kommer så værdien af, at vi har fået blivende relationer til flere andre arbejdspladser.”

Janni Retoft, centerleder, work4you, Viborg Kommune. Vært for tre innovationspraktikanter i 2015 – og fire i 2016. ✉ jre@viborg.dk

7

DE VIGTIGSTE AKTØRER OG RAMMER



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 indledningsvist på tværs af 11 forskellige igangsættende faktorer, som består dels af aktører på og uden for arbejdspladsen, dels af rammevilkår såsom lovgivning, økonomi og teknologi.

Vi ser desuden på 10 forskellige aktører og forhold, der kan fremme – eller hæmme – innovationen undervejs i processen. Det viser sig, at hver af de forskellige faktorer kan optræde såvel fremmende som hæmmende, afhængigt af konteksten.

Dernæst går vi i dybden med de vigtigste aktører og rammer – medarbejderne, politikerne, borgere og frivillige, private virksomheder samt vidensinstitutioner og teknologi. Her vil vi for hver aktør se på tværs og i sammenhæng analysere, hvor ofte den enkelte aktør igangsætter, fremmer, hæmmer eller indgår i en af de samarbejdskonstellationer, vi åbnede diskussionen af i kapitel 6.

Endelig vil økonomien, der er et meget væsentligt rammevilkår, blive analyseret selvstændigt i kapitel 8.

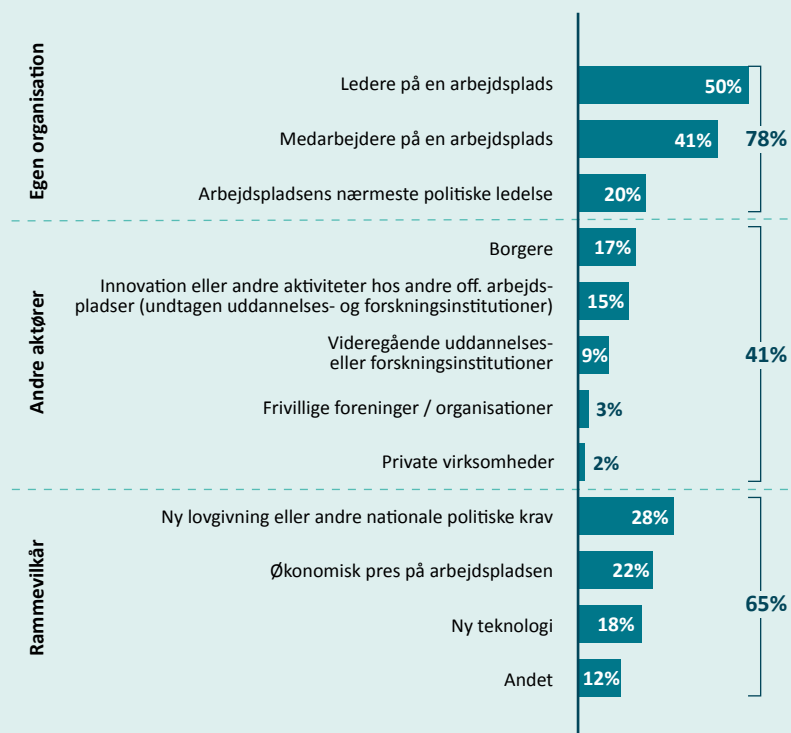
7.1 MANGE KAN IGANGSÆTTE INNOVATION

Det er i høj grad arbejdspladsens ansatte, der tager initiativet til de offentlige innovationer. 68 pct. af innovationerne sættes i gang af lederne og/eller medarbejderne på arbejdspladsen.

Figur 7.1 viser, hvem eller hvad der primært førte til, at arbejdspladsernes seneste innovation blev igangsat. Det har været muligt at besvare med højst tre af de væsentligste faktorer.

FIGUR 7.1

DE PRIMÆRE FAKTORER, SOM IGANGSÆTTER OFFENTLIG INNOVATION



Procentandelen af offentlige innovationer, der er igangsæt af faktorerne i figuren. Respondenter har markeret op til 3 af de væsentligste faktorer. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.093.

Lederne er med til at igangsætte hver anden innovation. Lederne kan tage initiativ til konkrete løsninger, de kan prioritere ressourcer til innovationsarbejdet, og lederne kan bidrage til at skabe en kultur og nogle rammer, der øger medarbejdernes muligheder for at sætte deres faglighed innovativt i spil. Center for Offentlig Innovation har i rapporten *Ud på kanten, ind til kernen, over til naboen* (COI, 2014) gennem kvalitative dybdeinterviews spurgt en lang række aktører i det offentlige innovationslandskab, hvad innovation kræver af lederne. Her fremhæves, næppe overraskende, at detaljstyring ikke er befordrende for innovationen. Men det er ikke det samme som en anbefaling af fri leg. God innovationsledelse kræver tydelighed om hensigten med opgaven, men til gengæld vide rammer for, at der eksperimenteres med, hvordan man bedst når målet. Og hvis vejen viser sig mere bumlet end forudset, eller måske ender i en blindgyde, må den gode innovationsleder alligevel vise sin opbakning til, at medarbejdernes ideer prøves af.

Det ved man tilsyneladende godt på mange offentlige arbejdspladser. Som det fremgår af figur 7.1, er medarbejderne i hvert fald næsten lige så ofte igangsættere af innovation (41 pct.) som lederne.

“Medarbejderne er nødt til at kende organisationens vision og målsætning for at kunne lave innovation, som understøtter den. De skal vide, hvorfor de er der, og de skal være motiverede for at forbedre de offentlige ydelser. Og så skal man som leder ikke beskrive hele vejen hen til målet i detaljer, men efterlade et frirum, hvor medarbejderne selv kan afsøge nye veje. Det kræver en ledelse, som både er god til at sætte retning, til at dele visionen med medarbejderne og til at holde fast i de langsigtede mål.”



Lotte Bøgh Andersen,

professor, Aarhus Universitet. Lotte Bøgh Andersen forsker ved Institut for Statskundskab i offentligt ansatte og deres ledere samt i private leverandører af offentlige serviceydelser. Hendes forskning er specielt fokuseret på, hvordan ledelse, motivation, incitamenter og normer påvirker ydeevnen hos medarbejdere og organisationer.

☎ 87 16 57 26, ✉ lotte@ps.au.dk

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

Initiativet kan naturligvis også komme oppefra – fra de folkevalgte politikere. Som det fremgår af figur 7.1, er hver femte innovation (bl.a.) igangsat af arbejdspladsernes nærmeste politiske ledelse, dvs. byrådet for kommunale arbejdspladser, regionsrådet for regionale arbejdspladser samt ministeren for statslige arbejdspladser. Ud over lokale prioriteringer og politiske initiativer kan den nærmeste politiske ledelse endvidere i høj grad medvirke til at skabe – eller for den sags skyld forhindre – en kultur, hvor mange perspektiver inddrages, og hvor det er tilladt at eksperimentere og fejle. En sådan kultur kan understøtte, at de offentligt ansatte i højere grad tør udfordre vanetænkningen og byde ind med nye ideer.

Opsummerende spiller arbejdspladsens medarbejdere, administrative ledere og nærmeste politiske ledelse tilsammen en rolle ved igangsættelsen af 78 pct. af de offentlige innovationer. Det er markant hyppigere end aktører uden for arbejdspladsen såsom borgere, frivillige, virksomheder og vidensinstitutioner, der tilsammen er med til at igangsætte 41 pct. af innovationerne. Men de sidstnævnte spiller en meget væsentlig rolle, når innovationsarbejdet først er igangsat, som vi vil se senere i kapitel 7.5-7.7. Endelig spiller rammevilkår som lovgivning, økonomi og teknologi en rolle for igangsættelsen af to ud af tre innovationer.

Ofte optræder flere slags igangsættende faktorer samtidigt

I langt de fleste tilfælde, 61 pct., er igangsættelsen af innovationen sket i samspil mellem både egen organisation (medarbejdere, ledere og nærmeste politiske ledelse), andre eksterne aktører og rammevilkår.

Den mest hyppige igangsættelse sker på baggrund af egen organisation enten alene eller i samspil med andre aktører og/eller rammevilkår. I modsætning hertil er det blot 13 pct. af innovationerne, der alene er igangsat af rammevilkår, og 6 pct. af innovationerne, der alene er igangsat på baggrund af andre aktører.

FIGUR 7.2

IGANGSÆTTELSE SKER OFTEST PÅ BAGGRUND AF FLERE FAKTORER

	Egen organisation	Andre aktører	Rammevilkår
32%	✓		✓
17%	✓	✓	
14%	✓	✓	✓
14%	✓		
13%			✓

Procentandele af offentlige innovationer, der er igangsat af faktorerne i figuren. De tre overordnede kategorier henviser til underkategorierne i figur 7.1. Figuren viser de fem mest hyppige kombinationer af igangsættende faktorer, som tilsammen dækker over 90 pct. af alle innovationer. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.093.

Figur 7.2 vidner om, at innovationer sjældent indledes med, at en solist, uden ydre påvirkninger og relationer, beslutter at realisere en idé. Tværtimod spiller flere igangsættende faktorer ofte sammen. Det harmonerer fint med resultaterne i kapitel 6: De fleste innovationer udføres (efterfølgende) også i samarbejde mellem flere aktører. Et konkret – og meget stort – eksempel ses på næste side. Da Albertslund Kommune, forskere fra DTU Fotonik og private virksomheder i 2013 på samme tid ledte efter nye løsninger, fandt de dem sammen – i Hersted Industripark, som nu er et testcenter inden for LED-gadebelysning.

EKSEMPEL INNOVATION SKABT I SAMARBEJDE

KOMMUNER, VIRKSOMHEDER
OG FORSKERE SER FREMTIDENS LYS

I løbet af de næste par år bliver alle gadelamper i Albertslund skiftet ud med moderne LED-lys. Kommunen forventer en strømbesparelse på mellem 50 og 80 pct., svarende til 3,5 mio. kr. årligt. For at finde frem til de helt rigtige løsninger, kan Albertslund Kommune hente erfaringer og inspiration fra testcenteret Danish Outdoor Lighting Lab (DOLL), som kommunen selv har været med til at etablere i den lokale industripark i Hersted.

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 starte 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. På i alt 12 kilometer vej fremviser 35 virksomheder fra hele verden mere end 80 forskellige løsninger. Bag projektet står et konsortium bestående af Albertslund Kommune, DTU Fotonik og foreningen Gate 21.

Siden åbningen har DOLL fået besøg af repræsentanter fra mere end 60 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.



Hvis du vil genbruge løsningen, 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

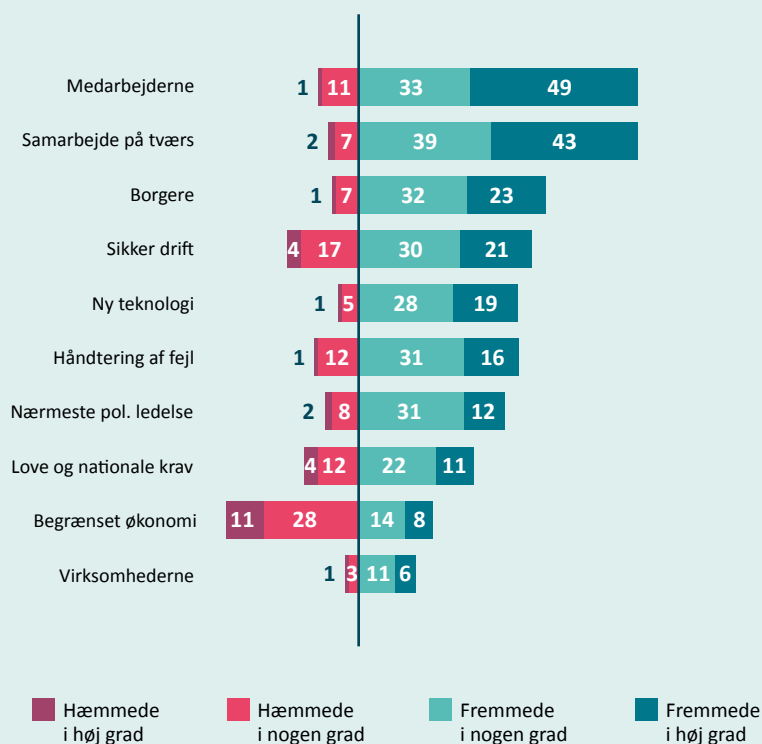
Paul Michael Petersen, head of research, DTU Fotonik
☎ 46 77 45 12, ✉ pape@fotonik.dtu.dk

7.2 MEGET KAN FREMME OG HÆMME INNOVATION

Mange aktører og faktorer kan påvirke, om og hvordan en idé udvikles, implementeres og skaber værdi, så den bliver til innovation.

Vi har undersøgt, hvad der ifølge de offentlige arbejdspladser henholdsvis fremmede og hæmmede arbejdet med den seneste innovation. Resultaterne ses i figur 7.3 nedenfor.

FIGUR 7.3
MANGE FORSKELIGE FAKTORER KAN HÆMME ELLER 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", "Vores fokus på sikker drift", "Ny teknologi", "Den måde, vi håndterer fejl på", "Vores nærmeste politiske ledelse", "Love og nationalt fastsatte politiske krav", "Begrænsede økonomiske ressourcer" og "Den måde private virksomheder medvirker på". Spørgsmålet lyder: "Tænk konkret på det seneste innovationsarbejde på jeres arbejdsplads: Hvilke faktorer fremmede eller hæmmede innovationsprocessen". Figuren medtager ikke svar-kategorierne Ikke-relevant og Ved ikke. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.093.

Medarbejderne og samarbejdet er de vigtigste fremmende faktorer

To forhold skiller sig markant ud i figur 7.3: 'Den måde, vi samarbejder på tværs af arbejdspladsen på' og 'Den måde medarbejderne medvirker på' er begge med til at fremme 82 pct. af de offentlige innovationer. Det er betydeligt hyppigere end den tredje mest nævnte faktor – borgerne, der dog fremmer hele 55 pct. af de offentlige innovationer.

At samarbejdet på arbejdspladsen er væsentligt overrasker ikke med det omfattende eksterne samarbejde in mente, jf. kapitel 6. Tilsvarende er medarbejdernes meget hyppige fremmende rolle fint i tråd med, at medarbejderne også er blandt de aktører, der oftest er med til at sætte innovationerne i gang.

Driftsfokus og god fejlhåndtering kan fremme innovation

Det ses, at alle faktorer i figur 7.3 både kan fremme og hæmme innovation – samt at ni ud af 10 faktorer klart hyppigere fremmer end hæmmer. Det gælder også 'Vores fokus på sikker drift' og 'Den måde, vi håndterer fejl på'. Begge forhold fremmer omtrent hver anden innovation. Ganske vist er fokus på sikker drift og fejlhåndteringen hæmmende i andre, henholdsvis 21 pct. og 13 pct. af innovationerne, men det samlede billede er overvejende positivt. Med tanke på at 'nulfejlskultur' hævdes at være udbredt i den offentlige sektor – med deraf følgende lav risikovillighed – er det umiddelbart bemærkelsesværdigt.

Blandt erfarne innovatører vil overraskelsen dog ikke være udtalt. I de kredse tales populært om at sørge for 'at begå sine fejl hurtigt og billigt' – dvs. ved iterative prototypetest så tidligt i innovationsprocessen som muligt. Her vil 'fejl' – forstået som varianter af løsningen, der ikke fungerer – kunne dirigere udviklingsarbejdet i andre, mere produktive retninger. Kort sagt fremme innovationsprocessen.

Et enkelt forhold – 'Begrænsede økonomiske ressourcer' – skiller sig markant ud fra alle de øvrige ved at hæmme dobbelt så ofte, som faktoren fremmer. Samtidig er ressourceklemmen den klart oftest hæmmende faktor af alle. Hvad der afgør, om begrænset økonomi hæmmer eller fremmer, analyseres nærmere i kapitel 8. Forinden adresserer vi de væsentligste aktører – og begynder med de vigtigste: Medarbejderne.

7.3

MEDARBEJDERNE



MEDARBEJDERNE

Medarbejderdrevet innovation – at medarbejderne bidrager aktivt og systematisk i innovationsprocessen – har i mere end 10 år stået centralt i debatten om den offentlige sektors udvikling.

Derfor er det næppe længere nogen overraskelse, at medarbejderne spiller en nøglerolle i den offentlige – og i den private – sektors innovationsprocesser. Men det er indledningsvist værdt at bemærke, at sådan har det langt fra altid været. I en ikke så fjern fortid var ansvaret for at være innovative, både det at udvikle brugbare ideer og at træffe beslutningerne undervejs i en innovationsproces, et privilegium, som var reserveret særlige udviklings- og forskningsafdelinger eller topledelsen.

I dag forekommer det ulogisk og begrænsende for innovationskapaciteten at reservere en 'licens til at innovere' til så få individer. Men at 'almindelige' medarbejdere (i dag: naturligvis) kan bidrage til innovationen med afsæt i deres faglighed, kreativitet og kendskab til arbejdsprocesserne, er en erkendelse, som ikke var udbredt før årtusindskiftet⁹.

Hvordan medarbejderne så konkret kan og bør bidrage, er der mangfoldige bud på. Kelley & Littman (2005) identificerer 10 forskellige roller, som medarbejderne kan spille i innovationsarbejdet. Det er fx eksperimentatoren, der er nysgerrig og forsøger sig frem mod den gode løsning, forhindringsløberen, som fortsætter trods stor modstand, og brobyggeren, der åbner innovationen mod omverdenen. Rollerne afspejler forskellige innovationsnyttige karaktertræk, men er ikke særligt tænkt i en offentlig – eller dansk – kontekst.

Det har Center for Offentlig Innovation forsøgt at råde bod på. Gennem interviews, service-rejser, associationskort, grand tours og etnografiske observationer¹⁰ er det undersøgt, hvad der kendetegner medarbejdere, ledere og politikere i den danske offentlige sektor, som arbejder med innovation. Hvem er de, hvordan arbejder de, og hvad driver dem? – og nok så vigtigt: Hvordan kan de spille hinanden bedre?

Resultaterne af analysen er destilleret ned til otte arketyper, der naturligvis er forsimplinger, men de fleste innovationsaktive offentligt ansatte vil kunne genkende sig selv i en eller evt. flere af dem. Det viser erfaringerne fra talrige workshops, som COI efterfølgende har afholdt på offentlige arbejdspladser over hele landet.

De innovationsaktive er en mangfoldig skare, og funktionen som innovationsaktiv følger ikke nødvendigvis af formelle titler. Et enkelt eksempel herpå er arketyperen Ildsjælen. Det er den passionerede frontmedarbejder, som arbejder i driften, er stærk på sit fagfelt og brænder for at gøre det bedre for de borgere, hun eller han dagligt har kontakt med. Ildsjælen kæmper for at føre sine ideer ud i livet og vil gerne samarbejde på tværs for at få det til at ske, men

9 Se fx Peter Kesting og John Parm Ulhøi: Employee Driven Innovation: The Discovery of the Hidden Treasure (2008).

10 Undersøgelsen er udført i samarbejde mellem COI og innovationsbureauet INNOBA. Vi besøgte mere end 50 aktører på tværs af sektorer, hierarki, geografi og fag for at opnå et så nuanceret billede af arbejdet med offentlig innovation som muligt. Se coi.dk/arketyper.

oplever ofte manglende tid og ledelsesopbakning til innovationsarbejdet, da driften også skal passes.

I Innovationsbarometeret har vi ikke kunnet måle medarbejdernes bidrag med samme detaljerthed. Det er derfor væsentligt i tolkningen af resultaterne at holde in mente, at virkeligheden er betydelig mere varieret, end når vi i det følgende ser på arbejdspladsernes medarbejdere under ét. Til gengæld for forsimplingen kan vi dog, for første gang i den årtier lange debat om medarbejderdrevet innovation, med repræsentativitet for hele den offentlige sektor vise, hvor omfattende medarbejdernes bidrag faktisk er.

Samlet rapporterer 86 pct. af lederne¹¹, at medarbejderne enten igangsatte eller fremmede den seneste innovation. I 41 pct. af tilfældene har medarbejderne været med til at igangsætte innovationen. Desuden fremmer medarbejderne i høj (49 pct.) eller nogen grad (33 pct.) i alt 82 procent af innovationerne, jf. figur 7.4.

FIGUR 7.4
MEDARBEJDERNE IGANGSÆTTER OG FREMMER OFTE INNOVATION



86%

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



Igangsætter



Fremmer

Procentandele af offentlige innovationer, der er fremmet af eller igangsat af medarbejderne. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.093.

11 95 pct. af respondenterne er ledere. Spørgeskemaet er sendt til arbejdspladsens leder, der har kunnet videregende det. Læs mere om spørgeskema og udsendelse i kapitel 14.

Da det altovervejende er arbejdspladsernes ledere, der har besvaret spørgeskemaet, er langt de fleste ledere således enige om, at medarbejderne ofte spiller en eller flere positive nøgleroller i den offentlige innovation.

En mindre del af arbejdspladserne (12 pct.) angiver dog, at medarbejderne hæmmede den seneste innovation. At det kan forekomme overrasker næppe. Hvis innovationen fx er en organisationsforandring, der forlods er besluttet at skulle føre til besparelser og afskedigelser, kan medarbejderne have sværere ved at gå begejstret ind i processen. Andre eksempler kan være de tilfælde, hvor centrale beslutninger, fx i form af ny lovgivning, pålægger medarbejderne at udføre nye opgaver eller eksisterende opgaver på en ny måde, som ikke opleves at være i harmoni med medarbejdernes fagprofessionelle normer for den gode opgaveløsning. At skulle efterleve de folkevalgtes beslutninger er dog naturligvis et vilkår for offentligt ansatte. Men at begejstringen kan variere, bør ikke overraske.

Det er interessant, at der ikke er nogen signifikant forskel på, hvorvidt medarbejderne hæmmer eller fremmer innovationen alt efter, om medarbejderne har været med til at igangsætte innovationen. Medarbejderne fremmer altså innovationen i lige høj grad i de tilfælde, hvor medarbejderne ikke selv er blandt initiativtagerne. En mulig tolkning er, at et frugtbart medejerskab også kan skabes undervejs, hvis innovationsprocessen tilrettelægges bl.a. med det sigte.

“For det første skal man give medarbejderne den fornødne plads i hverdagen til, at de kan løfte blikket og tænke på, hvordan man kan udvikle en indsats i fremtiden. For det andet må man skabe rum, hvor medarbejderne kan tale sammen på kryds og tværs i organisationen. For det tredje skal de gode ideer nedefra komme til ledelsens kendskab, så de kan forstørres op og virkelig give effekt på bundlinjen. Og endelig må man udvikle en kultur, hvor innovation bliver anerkendt som karrierefremmende på lige fod med den sikre drift.”



Jacob Torfing,

professor, Institut for Samfund og Globalisering, Roskilde Universitet. Jacob Torfing forsker i offentlig ledelse, netværk og samarbejdsdrevne innovation og er forfatter og medforfatter til en lang række forskningsartikler og bøger om emnerne. ☎ 46 74 21 85, ✉ jtor@ruc.dk



Foto: Billund Kommune

EKSEMPEL MEDARBEJDERDREVEN INNOVATION

I BILLUND ER PARK- OG VEJMEDARBEJDERNE OGSÅ TURISTGUIDER



I Billund Kommunes afdeling for Park & Vej har medarbejderne fundet en løsning, som klæder dem bedre på til at tage sig af henvendelser fra forbigående borgere og til at hjælpe turister med at finde vej. Dermed yder medarbejderne en service, som kommunen ikke på anden måde ville have ressourcer til at tilbyde.

FØR

Mange turister og borgere stoppede medarbejderne for at stille dem spørgsmål. Udover at være tidskrævende, kunne det også være en udfordring at forklare vejen til kommunens turistattraktioner på et fremmed sprog uden hjælpemidler.

NU

Alle 50 medarbejdere har en bunke turist- og visitkort med sig på job. Ved at tegne ruten ind på kortet, kan de nemmere sende turisterne i den rigtige retning mod fx Legoland, mens spørgelystne borgere får udleveret et visitkort med kontaktoplysninger på en relevant kommunal afdeling. Hver medarbejder får omkring 10-20 henvendelser henover sommeren.

Ordningen er et resultat af "Sammen finder vi ud af det" – en strategisk satsning fra 2015, som skal øge samskabelsen og kvaliteten af den kommunale service. Til formålet har Billund Kommune sammen med konsulentbureauet Joint Action uddannet 100 ledere og medarbejdere til såkaldte forandringsagenter. De er blevet undervist i at gentænke de kommunale kerneopgaver ud fra et borgerperspektiv og har samtidig inspireret hinanden på tværs af afdelinger og fagligheder.

I Park & Vej opstod forslaget til turist- og visitkort på et personalemøde, hvor afdelingens to forandringsagenter – heriblandt specialarbejder Poul Hansen – efterlyste nye ideer til at styrke servicen over for borgerne. De fremlagde forslaget for ledelsen, som hjalp til med udvikling og implementering. Målet er at gøre "Sammen finder vi ud af det" til en fast del af driften i 2017.



Læs mere i Mandag Morgens rapport *Kommune betyder fællesskab – i Billund finder vi ud af det sammen* (Fisker, Hyllegaard, Ljungman & Holst, 2015). Kontakt:

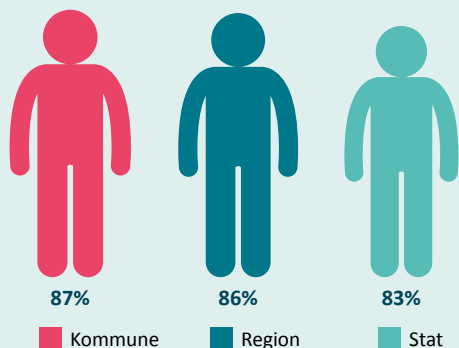
Poul Hansen, forandringsagent og tillidsrepræsentant, Driftsenheden Park & Vej, Billund Kommune, ☎ 25 55 79 38, ✉ pha@billund.dk

Christian Iversen, leder, Driftsenheden Park & Vej, Billund Kommune, ☎ 23 39 63 25, ✉ ci@billund.dk

Jacob Storch, adm. direktør, Joint Action, ☎ 60 13 64 38, ✉ jacob@joint-action.dk

Medarbejderne igangsætter og fremmer innovation på samme høje niveau i hele den offentlige sektor. Der er ikke signifikante forskelle mellem kommunale, regionale og statslige arbejdspladser.

FIGUR 7.5
MEDARBEJDERNE SPILLER NØGLEROLLER I INNOVATIONEN PÅ BÅDE
KOMMUNALE, REGIONALE OG STATSLIGE ARBEJDSPLADSER



Procentandele af offentlige innovationer, der er igangsat af eller fremmet af medarbejderne i hhv. kommune, region og stat. Der er ingen signifikant forskel mellem medarbejdernes rolle i de tre sektorer. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.093

Vi finder heller ikke datamæssigt belæg for, at medarbejderne i højere grad skulle være med til at igangsætte nogle specifikke innovationstyper frem for andre. Sammenfattende er medarbejderdrevet innovation udbredt overalt – i al slags innovation.

“Onsdag er de indsatte lønningsdag – og min vigtigste deadline. Det betyder meget for de indsatte at få lønnen til tiden, så de kan købe mad og smøger. Vi kalder det dynamisk sikkerhed, og det er lige så vigtigt som den fysiske sikkerhed, der kommer af hegn og låse. Men tidligere modtog jeg ikke altid timeregistreringerne i tide, hvis der var ferie eller sygdom. Det irriterede mig, så jeg har foreslået en løsning, der sikrer, at lønudbetalingen kan ske rettidigt. Og det har ledelsen taget godt imod. Mit råd til andre medarbejdere er: Tag ansvar og byd selv ind. Vent ikke på at blive spurgt. Ledelsen skal dog alligevel altid huske at spørge! – også blandt de små personalegrupper på en arbejdsplads.”



Anette Wittrock,
kontorfuldmægtig, Jyderup Fængsel, ☎ 72 55 22 17, ✉ anette.wittrock@kriminalforsorgen.dk



EKSEMPEL MEDARBEJDERDREVEN INNOVATION

KOMMUNALT-PRIVAT SAMARBEJDE SKÅNER KLOAKKER, MILJØ OG PENGEPUNG



Sammen med en lokal virksomhed har Ikast-Brande Kommune udviklet et særligt permarør i porøs beton, der tillader vand fra store regnskyl at sive igennem. Det kan lede regnvand væk fra vejbanen og direkte ned i jorden. Opfindelsen gør en ellers dyr udvikling af kloaknettet mindre presserende og er indtil videre installeret langs fem veje i kommunen.

FØR

Heftige skybrud satte kloaksystemerne under pres, fordi de ikke var dimensionerede til at rumme så store mængder nedbør. I stedet samlede vandet sig på vejoverfladen til stor gene for trafikken og de nærliggende huse, hvor kældrene blev oversvømmet. Samtidig fik regnvandet presset til at stige på de kommunale renseanlæg, fordi regnen blandede sig med kloakvand fra husholdningerne og derfor ikke kunne ledes direkte ud i jorden.

NU

Det var Karsten D.H.Jensen, ingeniør i Ikast-Brande Kommune, som fik idéen til at lade regnvandet sive ned langs vejen ved hjælp af permarør. Behovet opstod, da kommunen i 2013 skulle lave et nyt system til afvanding af kørebanen på Herningvej, fordi anlæggelsen af en ny cykelsti ikke efterlod plads til hverken trug eller grøfter langs kantstenen.

De nye permarør er ca. 15 pct. dyrere at installere end konventionelle løsninger, hvor man kobler regnvandet til spildevandsnettet. Til gengæld kan permarørene øge nedsvivningen så meget, at det aflaster kloakken, og det gavner økonomien på sigt, vurderer kommunen. Samtidig kan rørene filtrere vandet for fx olie og tjære.

Undervejs har Ikast-Brande Kommune ikke betalt for udviklingen af det nye rør eller haft en forpligtelse til at købe et bestemt antal. Alligevel har samarbejdet gavnnet begge parter. Leverandøren IBF Betonvarer fik mulighed for at teste produktet i fuld skala, og løsningen med permarør er siden blevet solgt til brug i 10 kommuner landet over.



Hvis du vil genbruge løsningen, så kontakt:

Karsten D. H. Jensen, driftsingeniør, Ikast-Brande Kommune,
☎ 99 60 32 55, ✉ kadje@ikast-brande.dk

Kim Falkenberg, salgschef for produktudvikling, IBF Betonvarer,
☎ 97 15 20 22, ✉ kfl@ibf.dk

Medarbejderne – set på tværs af bogens kapitler

I dette afsnit afviger vi fra bogens kronologi og ser tematisk på medarbejderne. Vi gengiver udvalgte resultater af analyser, der er udfoldet i andre kapitler.

Medarbejdertilfredshed går ofte hånd i hånd med effektivitet og kvalitet

I kapitel 4 viste vi, at medarbejdertilfredshed er den næstmest hyppige værdi, efter kvalitet, som offentlig innovation fører med sig: Det sker i 50 pct. af innovationerne. Men det er meget sjældent, at medarbejdertilfredshed optræder alene (2 pct.). Øget medarbejdertilfredshed optræder oftest sammen med enten øget kvalitet og/eller øget effektivitet. Det kan skyldes, at mere tilfredse medarbejdere, øger kvaliteten og effektiviteten. Eller at højere effektivitet og kvalitet i opgaveløsningen giver en højere tilfredshed ved arbejdet hos medarbejderne. Det kan også forekomme, at de to ting gensidigt forstærker hinanden.

En presset økonomi betyder mindre, når medarbejderne selv er med til at igangsætte innovationerne

Når medarbejderne selv er med til at igangsætte innovationen, betyder det ikke noget for medarbejdertilfredsheden, om en begrænset økonomi hæmmer – eller fremmer – innovationen undervejs. I begge økonomiske situationer kommer der (bl.a.) medarbejdertilfredshed ud af innovationerne i to ud af tre tilfælde.

Fleksible processer er forbundet med højere medarbejdertilfredshed

I kapitel 9 viser vi, at der er en positiv sammenhæng mellem innovationsprocessens foranderlighed og medarbejdertilfredshed. Blandt de innovationer, hvor formål og proces bliver ændret ift. det planlagte, eller hvor formål og proces ikke er planlagt, forekommer medarbejdertilfredshed signifikant oftere. Det flugter fint med COI-rapporten *Ud på kanten, ind til kernen, over til naboen* (2014). Heri anbefaler offentlige innovatører, at lederne tydeliggør målet med innovationsopgaven, men så i øvrigt lader medarbejderne eksperimentere med, hvordan vejen findes derhen.

Medarbejderne er lidt sjældnere involveret i genbrugte innovationer

Medarbejderne er lidt sjældnere med til at fremme og igangsætte innovationer, der er helt eller delvist genbrug af andres løsninger. Medarbejderne fremmer og igangsætter dog i høj grad også genbrug.

Højtuddannede medarbejdere kan være med til at skabe flere serviceinnovationer

I kapitel 12 finder vi, at jo højere andel af de ansatte, der er højtuddannede ((professions) bachelor eller højere), jo større er sandsynligheden for, at arbejdspladsen er serviceinnovativ. Vi kan dog ikke påvise en årsagssammenhæng.

VÆSENTLIGE INDSIGTER



- Innovation er ikke forbeholdt ledere og innovationseksperter. Medarbejdere af alle slags kan bidrage væsentligt i kraft af deres faglighed, kreativitet og konkrete kendskab til arbejdsprocesserne, borgerne og virksomhederne.
- De innovationsaktive offentligt ansatte er en meget broget skare, som man ikke kan identificere alene ud fra fx uddannelsesbaggrunde eller jobtitler.
- Medarbejderdrevet innovation – at medarbejderne bidrager aktivt og systematisk til innovationsprocessen – øger innovationskapaciteten.
- Medarbejderne spiller en nøglerolle i 86 pct. af de offentlige innovationer – enten ved at igangsætte (41 pct.) og/eller fremme (82 pct.) innovationerne.
- Medarbejderne spiller nøgleroller i lige høj grad i alle offentlige sektorer og innovationstyper.
- I sjældnere tilfælde (12 pct.) opleves medarbejderne at hæmme innovationen.
- Medarbejderne er de næst-hyppigste igangsættere af offentlige innovationer.
- Det er meget sjældent (2 pct.), at øget medarbejdertilfredshed er innovationens eneste resultat. Når medarbejdertilfredshed alligevel er den næstmest rapporterede værdi (50 pct.), så skyldes det, at øget medarbejdertilfredshed oftest går hånd i hånd med øget kvalitet og effektivitet.
- Fleksible innovationsprocesser, hvor formål og processer kan ændres undervejs, giver højere sandsynlighed for øget medarbejdertilfredshed.
- Når medarbejderne selv er med til at igangsætte innovationen, betyder det ikke noget for medarbejdertilfredsheden, om en begrænset økonomi hæmmer – eller fremmer – innovationen undervejs. I begge økonomiske situationer kommer der (bl.a.) medarbejdertilfredshed ud af innovationerne i to ud af tre tilfælde.
- Jo højere andelen af højtuddannede er blandt de ansatte, jo større er chancen for, at arbejdspladsen er serviceinnovativ. En årsagssammenhæng er ikke påvist.



SÅDAN BRUGER COI DISSE INDSIGTER

ER DU ACCELERATOR, MEDSPILLER – ELLER MÅSKE MISSIONÆR?

Hvad kendetegner medarbejdere, ledere og politikere i den offentlige sektor, der arbejder med innovation? Hvem er de, hvordan arbejder de, og hvad driver dem? Otte arketyper er på spil. Arketyperne er forsimplinger af mønstre fundet i en omfattende kvalitativ undersøgelse. En konkret person kan sagtens rumme elementer af forskellige arketyper.



AKTØRKORT HJÆLPER SAMARBEJDET PÅ VEJ

COI har udviklet et sæt aktørkort påtrykt de 8 arketyper, der kan bruges til at åbne dialogen på en workshop, hvor aktører med meget forskellige roller skal arbejde sammen om en innovationsfaglig problemstilling. Det skaber på en ½ time en større aktiv, fælles forståelse for, hvordan man spiller hinanden bedre.

Kan du genkende dig selv? Læs mere eller bestil dit eget eksemplar af aktørkortene på:

coi.dk/arketyper

– her finder du også baggrundsrapporterne om bruger- og ekspertindsigter.

7.4 POLITIKERNE



POLITIKERNE

Den offentlige sektor er ledet af folkevalgte. De har ansvaret for at forvalte, forny og formidle den offentlige sektors opgaveløsning på i hvert fald to niveauer. Folketinget sætter rammerne med lovgivningen. Kommunalbestyrelser, regionsråd og ministre har ansvaret for de forvaltninger, der har den daglige kontakt med borgere og virksomheder.

Således kan folketing og regering være med til at igangsætte og fremme innovationer i kraft af ny lovgivning og andre nationale, politiske 'krav' til arbejdspladserne, der fx kan være formuleret i de årlige økonomiaftaler, som regeringen indgår med KL og Danske Regioner. Rammerne på landsplan kan give ideer og inspiration til igangsættelse af innovationer, og landspolitikerne kan også fremme innovationen via offentligt udtalt politisk opbakning eller konkret støtte undervejs i innovationsprocesserne.

Som noget særligt for den offentlige sektor, kan der også på landsplan simpelthen vedtages innovationer, hvad et velkendt eksempel kan vise. Introduktionen af NemID og overgangen til digital post er en ny form for kommunikation, der har givet både den offentlige sektor og borgerne en række nye fordele. Det har også givet nogen kritik – hvad mange offentlige innovationer gør. Digital post vil – helt i overensstemmelse med de internationale retningslinjer for udarbejdelse af innovationsstatistik – teknisk set tælle som kommunikationsinnovation på i hvert fald stort set alle administrative arbejdspladser.

Vi har undervejs i arbejdet med Innovationsbarometeret stødt på flere spontane reaktioner herpå. Fx: 'Så er nærmest alle jo pr. automatik innovative – det giver da slet ingen mening at måle den offentlige innovation på den måde'. Vi forstår reaktionen, og vi er delvist enige i det første, men bestemt ikke det sidste. Af flere grunde.

For det første er Innovationsbarometeret ikke en skønhedskonkurrence, hvor det interessante er, 'hvor innovativ den offentlige sektor er' – eventuelt i sammenligning med den private sektor. Tværtimod er direkte sammenligning med den private sektor ikke mulig, og det har heller ikke været formålet, hvad vi giver en diskussion af i kapitel 14.

For det andet er det interessante derfor ikke, hvor mange offentlige arbejdspladser, der er innovative. Det er derimod særdeles interessant at blive klogere på, hvilken værdi innovationen skaber, fx i form af højere kvalitet og effektivitet, hvad der igangsætter, fremmer og hæmmer innovationen, hvem den udføres sammen med – og ikke mindst – hvordan de for-annævnte spiller sammen. I den offentlige sektor vil alle disse forhold meget ofte spille sammen med politiske beslutninger. Heldigvis. Ellers levede danskerne ikke i et demokrati, men i et teknokrati.

Dét, som derfor ikke ville have givet nogen mening ved måling af innovationen i den offentlige sektor, ville være, at 'forsøge at skille det varme vand fra det kolde': Ved alene at betragte de offentlige innovationer, som arbejdspladserne 'selv finder på' – uafhængigt af politiske beslutninger. Meget få, hvis nogen, beslutninger i den offentlige sektor tages helt uafhængigt

af lovgivningen og prioriteringer hos den nærmeste politiske ledelse. Og derfor kan politikerne, som vi vil se i det følgende, både fremme og hæmme innovationen.

Det samme gælder i øvrigt på nogle stræk i den private sektor: Her kan politikerne i kraft af lovgivning, bekendtgørelser, tilsyn og offentligt finansieret innovationsfremme være med til at præge virksomhedernes beslutninger om innovation.

Fx når der stilles nye, politiske krav til, at realkreditinstitutterne skal nedbringe den del af udlånet, som har variabel rente, og som skal refinansieres hvert år (såkaldte 'F1'). Og hvor realkreditinstitutterne efterfølgende introducerer nye låntyper (serviceinnovationer), der som politisk ønsket refinansieres sjældnere, men bevarer den lave, fleksible rente, som mange danske boligejere efterspørger (såkaldte 'F kort' m.fl.)

Pointen med dette noget tekniske eksempel er, at regulering meget konkret kan fremkalde og påvirke private innovationsbeslutninger, men at det sker indirekte – politikerne tager ikke de konkrete beslutninger med virkning for de enkelte virksomheder.

“Vi offentligt ansatte kan ikke gennemføre radikal innovation uden politikernes aktive medvirken. Heldigvis – den offentlige sektor er demokratisk ledet. Det bedste, de folkevalgte kan gøre for innovationen, er derfor at stille sig helt ud på kanten af deres erkendelser og tvivle – offentligt – på, om det, vi hidtil har gjort, er det mest effektfulde. Det frisætter nemlig de offentligt ansatte til at eksperimentere. Men når en politiker, særligt en magthaver, har det mod, belønnes det ikke altid. Det kan af medier og opposition let fordrejes til en 'indrømmelse' af selv at have fejlet! Og dét slår den hjælpsomme tvivl ihjel på 10 sekunder.” Foto: Hung Tien Vu.



Helene Bækmark,

kommunaldirektør, Faaborg-Midtfyn Kommune. Før da direktør for ældre- og handicapforvaltningen, Odense Kommune samt for Pleje, sundhed og arbejdsmarked, Fredericia Kommune. Medopfinder af hverdagsrehabilitering, som siden spredte sig til mange kommuner.
☎ 72 53 10 02, ✉ hbaek@fmk.dk

Vender vi blikket mod de statslige, regionale og kommunale arbejdspladser nærmeste politiske ledelse, så kan ministre, regionsråd og kommunalbestyrelser naturligvis også igangsætte og fremme innovation – og det endnu mere konkret og direkte, da politikerne her udgør den øverste ledelse af de underliggende arbejdspladser.

Endelig kan både den nærmeste politiske ledelse og landspolitikere spille en strategisk rolle ved at iværksætte innovationsstrategier, -puljer og -enheder. Og det sker i meget stort og stigende omfang, som det fremgår af kapitel 13.

I Innovationsbarometeret har vi spurgt ind til, om dels den nærmeste politiske ledelse, dels ny lovgivning og nationalt fastsatte politiske krav har igangsat og/eller fremmet den seneste innovation. I nogle innovationer kan begge niveauer af politisk indvirkningen spille en rolle. Ser man samlet på politikernes betydning for innovation i den offentlige sektor, så spiller politikerne enten lokalt i form af den politiske ledelse eller centralt i form af udstikning af love og krav en rolle i 69 pct. af alle innovationer. Se figur 7.6.

FIGUR 7.6
POLITIKERE SPILLER EN VÆSENTLIG ROLLE I OFFENTLIG INNOVATION



69%

af de offentlige innovationer spiller **politikere** en væsentlig rolle i. Konkret ved at den nærmeste politiske ledelse eller ny lovgivning ...



28%

Igang sætter

34%

Fremmer



20%

Igang sætter

43%

Fremmer

Procentandelen af offentlige innovationer, der er igangsat af eller fremmet af den nærmeste politiske ledelse. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.093.

Vi ser nu på, hvilken rolle de to politiske niveauer spiller hver for sig, både generelt set og opdelt på kommunale, regionale og statslige arbejdspladser.



EKSEMPEL POLITIKERNES ROLLE I INNOVATION

DE FOLKEVALGTE SKAL LEDE FORANDRINGER I LOKALSAMFUNDET



De folkevalgte skal – i tæt dialog med borgerne – tage lederskab i lokalsamfundet. Det er essensen i Kommune 3.0 – Skanderborg Kommunes vision siden 2012. Et af forandringsværktøjerne er § 17, stk. 4-udvalg, hvor borgere, erhvervs- og foreningsliv sammen med byrådderne udvikler løsninger på lokalområdets udfordringer.

FØR

Politikerne tog ikke i samme grad initiativer på hele lokalsamfundets vegne, men fokuserede typisk mere på kommunens egen indsats som offentlig myndighed. Nye kommunale initiativer var sjældent skabt i samspil med kommunens borgere.

NU

Byrådet i Skanderborg har besluttet at nedsætte seks forskellige § 17, stk. 4-udvalg fra 2014 til udgangen af 2017. Ét af dem blev dannet i 2015 med det formål at lægge en helt ny plan for Campus Skanderborg og boligområdet Højvangen. Det var byrådet selv, der havde et ønske om at facilitere et samarbejde på tværs af aktørerne i området.

Efter forslag fra borgergrupper valgte byrådet 14 medlemmer til udvalget – alle med områdetilknytning eller kendskab til de unge. Bl.a. uddannelsesledere, en spillestedsbestyrer, elevrepræsentanter, den lokale boligforening og fem byrådspolitikere.

Med politikerne som tovholdere fremlagde udvalget efter et halvt år et handlekatalog for byrådet. Det har bl.a. ført til en vedtaget plan om forbedring af områdets udearealer for 1,9 mio. kr. og opførelse af 30 ungdomsboliger, som Skanderborg Andelsboligforening har færdige i 2018. Udvalget gav også en tættere dialog mellem ungdomsuddannelserne, der nu annoncer sammen om til skolestart og mødes hyppigere.



Jørgen Naut, byrådsmedlem (A), ☎ 40 62 45 62, ✉ jorgen.naut@skanderborg.dk

Bent Jacobsen, byrådsmedlem (V), ☎ 21 24 16 44, ✉ bent.jacobsen@skanderborg.dk

Mads Therkelsen, elevrepræsentant, ☎ 27 62 25 76, ✉ mads.therkelsen@gmail.com

Mikkel Xavier Jonassen, spillestedsleder, Walthers Musikcafé,
☎ 61 61 41 18, ✉ mikkel@smukfest.dk

Lisbeth Binderup, kommunaldirektør, Skanderborg Kommune,
☎ 87 94 70 02, ✉ lisbeth.binderup@Skanderborg.dk

Rikke Christoffersen, direktør, Skanderborg-Odder Center for Uddannelse,
☎ 30 38 60 60, ✉ rc@soh.dk

Erling Weber Jensen, direktør, Skanderborg Andelsboligforening,
☎ 40 24 30 46, ✉ ewj@sab-net.dk

Den nærmeste politiske ledelse

De nærmeste politikere igangsætter eller fremmer samlet set 51 pct. af alle innovationer. I 10 pct. af innovationerne rapporterer arbejdspladserne dog, at den nærmeste politiske ledelse har hæmmet innovationen.

“Mange politikere bliver blanke i blikket, når de skal udvikle ny politik, og beder så administrationen om et udspil. Det fører ofte til en gætteleg, hvor administrationen forsøger at tilpasse deres løsninger til en antagelse om, hvad politikerne vil høre, og det sætter en masse begrænsninger. Hvis politikerne derimod søger information bredt og får talt med mange forskellige mennesker om en problemstilling, giver det en helt anden type inspiration til at tænke nyt. Men det skal ske tidligt i processen, før der går partipolitik og positionering i den.”



Eva Sørensen,

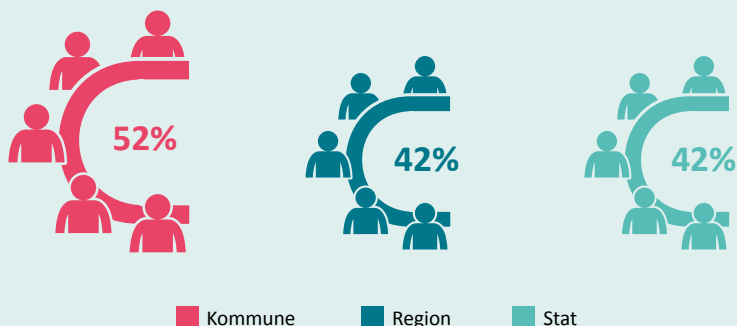
professor, Roskilde Universitet. Eva Sørensen forsker ved Institut for Samfund og Globalisering i politisk lederskab, samarbejdsdrevet innovation og innovation i den offentlige sektor.

☎ 46 74 24 86, ✉ eva@ruc.dk

Noget tyder – måske ikke så overraskende – på, at politikerne oftere fremmer de innovationer, politikerne selv igangsætter. Er innovationen igangsat af den nærmeste politiske ledelse, så oplever 61 pct. af arbejdspladserne, at politikerne også fremmer processen undervejs. Det tilsvarende tal er 38 pct. for de innovationer, som politikerne ikke selv har været med til at igangsætte.

Den politiske ledelse er involveret i 52 pct. af de kommunale innovationer, hvilket er signifikant mere end de 42 pct. af de statslige innovationer. Se figur 7.7.

FIGUR 7.7
DEN NÆRMESTE POLITISKE LEDELSE SPILLER LIDT OFTERE EN ROLLE I KOMMUNALE INNOVATIONER END I STATSLIGE



Procentandele af offentlige innovationer, der er igangsat af eller fremmet af den nærmeste politiske ledelse i hhv. kommune, region og stat. Den nærmeste politiske ledelse spiller en signifikant større rolle i kommunerne, end den gør i staten. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.093.

Opgørelsen i figur 7.7 dækker over større variationer inden for delsektorerne i kommuner og i staten. På arbejdspladserne i den kommunale administration er fx 70 pct. af innovationerne igangsat eller fremmet af den nærmeste politiske ledelse, mens det på børnepasningsområdet er 47 pct.. For den statslige administration rapporterer 22 pct. af arbejdspladserne, at den seneste innovation er igangsat eller fremmet af nærmeste politiske ledelse, mens det er 48 pct. på undervisningsområdet, der bl.a. rummer ungdomsuddannelser og videregående uddannelsesinstitutioner.



Foto: Holbæk Kommune

EKSEMPEL POLITIKERNES ROLLE I INNOVATION

I HOLBÆK FINDER BORGERE OG POLITIKERE LØSNINGER I FÆLLESSKAB



I tæt dialog med borgerne har Holbæk Kommunes byråd omstillet den kommunale drift og sparet 35 mio. kr. siden 2014. Samarbejdet hedder 'Holbæk i Fællesskab' og sætter nye krav til politikernes rolle i den kommunale beslutningsproces.

FØR

Byrådet satte typisk administrationen til at udarbejde færdige sparekataloger, som borgerne siden kunne påvirke meget lidt. Til budgetdage og borgermøder blev økonomien i de enkelte forslag kun behandlet i overskrifter, men stillet over for massive sparekrav valgte Holbæk Kommune i 2014 at gå helt nye veje.

NU

Et centralt værktøj i 'Holbæk i Fællesskab' er omstillingsgrupperne, der kan bestå af borgere, politikere, frivillige, virksomheder og foreninger. Hver gruppe skal finde omstillinger og nye arbejdsgange inden for et kommunalt kerneområde og sende forslagene videre til byrådet. Der forventes en samlet besparelse på 76 mio. kr. i 2018.

Typisk ledes omstillingsgrupperne af politikere, der faciliterer dialogen mellem deltagerne og sørger for, at arbejdet skrider frem. Samtidig skal politikerne være åbne over for alle forslag – også når de går imod partiets linje – hvis dialogen med borgerne skal give mening. Det sætter de hurtige politiske markeringer på pause til fordel for en mere lyttende og løsningsorienteret tilgang.

Omstillingsgrupperne blev eksempelvis taget i brug, da Holbæk skulle spare 21 mio. på børne- og ungeområdet frem mod 2018. Ved at tænke nyt på den administrative front – som fx at halvere antallet af skoledistrikter fra otte til fire – vil kommunen nu forsøge at undgå nedskæringer på lærere og pædagoger. Ofte kan ændringer på skoleområdet være politisk sprængstof, men her var borgerne med til at bringe ideerne til bordet, og det skaber et langt bredere ejerskab til den slags svære beslutninger.



Hvis du vil genbruge løsningen, så kontakt:

Lars Dinesen, byrådsmedlem (S), Holbæk Kommune,
☎ 72 36 20 90, ✉ lad@holb.dk

Pernille Kruse, byrådsmedlem (V), Holbæk Kommune,
☎ 72 36 62 10, ✉ pernk@holb.dk

Thomas de Richelieu, chef, Strategi og udvikling, Holbæk Kommune,
☎ 72 36 64 44, ✉ tdpr@holb.dk

Julie Becher, chef, Uddannelse til alle unge, Holbæk Kommune,
☎ 72 36 62 94, ✉ jube@holb.dk

Ny lovgivning og nationale politiske krav

Ny lovgivning og nationalt fastsatte politiske krav enten igangsætter og/eller fremmer samlet set 44 pct. af alle offentlige innovationer. Omvendt hæmmer ny lovgivning mv. 17 pct. af innovationerne.

“Hvis man skal innovere radikalt på velfærdsområdet, er man også nødt til at innovere de politiske processer. Begynder man enhver diskussion med at have sine grundholdninger og sige nej, kommer man ingen vegne. Men det behøver ikke at være mere indviklet, end at man aftaler at bruge det første kvarter af et møde på at være undersøgende og nysgerrig, for så kan politikerne se tingene på en anden måde og komme væk fra deres vante standardmeninger – og det er nødvendigt.”



Annemette Digmann,

forsker i ledelse af innovation. Hun har bl.a. drevet omfattende aktionsforskning i kommuner og skrevet en lang række artikler om bl.a. politisk drevet innovation. Tidligere innovationschef i Region Midtjylland. Forfatter til bl.a. bogen 'Vi er på vej – offentlig innovation 2.0'.

☎ 23 42 35 11, ✉ kontakt@annemettedigmann.dk, annemettedigmann.dk

Er innovationen igangsat af lovgivning mv., så fremmer det landspolitiske niveau 62 pct. af innovationerne, mens det blot er tilfældet i 23 pct. af de innovationer, der ikke er igangsat af lovgivning. Figur 7.8 viser, at lovgivning mv. oftere spiller en rolle i de statslige innovationer.

FIGUR 7.8
LOVGIVNING OG NATIONALE POLITISKE KRAV SPILLER OFTERE EN ROLLE I STATSIGE INNOVATIONER END I KOMMUNALE OG REGIONALE



Procentandelen af offentlige innovationer, der er enten igangsat af eller fremmet af ny lovgivning eller nationale politiske i hhv. kommune, region og stat. Ny lovgivning og nationale politiske krav spiller en signifikant større rolle i staten, end i hhv. kommune og region. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.093.

Der er dog også i forhold til figur 7.8 betydelige yderligere variationer. Hele 73 pct. af arbejdspladserne på folkeskoleområdet rapporterer, at den seneste innovation, indført i 2013-2014, er helt eller delvist igangsat af ny lovgivning eller andre nationale politiske krav. Vi kan – uden nærmere at kunne dokumentere det – forestille os, at Folkeskolereformen her har sat sit aftryk. Til sammenligning betyder ny lovgivning blot noget for 22 pct. af de kommunale innovationer inden for kultur og sport. Blandt regionale innovationer er den lovgivningsmæssige påvirkning lavere i sundhedssektoren, hvor den har spillet en rolle i 15 pct. af innovationerne. På det statslige område finder vi ingen signifikante forskelle mellem delsektorer, når det kommer til den hyppige landspolitiske påvirkning.

Vi finder yderligere ingen sammenhæng mellem kommunens eller arbejdspladsens størrelse og politikernes rolle i innovationerne. Der er heller ikke noget, der tyder på, at politikere er mere involveret i igangsættelse af de innovationer, der også er igangsat på baggrund af økonomisk pres.

Politikernes rolle – set på tværs af undersøgelsen

Ser vi tematisk på politikernes rolle på tværs af undersøgelsen, er det værd at bemærke, at den nærmeste politiske ledelse oftere fremmer innovationer, der er "den første af sin slags" (kapitel 5). Det er ikke overraskende, da det oftere vil kræve politisk stillingtagen at gennemføre noget helt nyt. Dog vil kopiering og tilpasning af innovationer, der kan være mere lavthængende frugter at plukke, formentlig også have gavn af hyppigere politisk opbakning til processerne.

Politikere er også i stigende grad involveret i iværksættelsen og udmøntningen af innovationsstrategier- og puljer i landets kommuner, regioner og ministerier. Læs mere i kapitel 13.

I kapitel 8 finder vi, at økonomisk pres lidt oftere ses at hæmme de innovationer, der (bl.a.) er igangsat af den nærmeste politiske ledelse eller af ny lovgivning. Det kan muligvis skyldes, at det i den offentlige sektor netop er en politisk opgave at foretage ressourcetilprioriteringer. De svære valg falder det derfor i de folkevalgte lod at træffe.

VÆSENTLIGE INDSIGTER



- Politikerne er som den nærmeste politiske ledelse eller på landsplan med vedtagelse af love og andre politiske krav med til at igangsætte og/eller fremme 69 pct. af alle offentlige innovationer.
- Den nærmeste politiske ledelse spiller relativt oftere en rolle i de kommunale innovationer, mens ny lovgivning og nationale krav oftere er en faktor for de statslige innovationer.
- Politikerne er omfattende involveret i etableringen og udmøntningen af innovationsstrategier og -puljer i en stigende andel af landets kommuner, regioner og ministerier.
- Den nærmeste politiske ledelse fremmer oftere innovationer, der er "den første af sin slags". Sandsynligvis bl.a. fordi det oftere vil kræve politisk stillingtagen at gennemføre noget helt nyt. Dog vil kopiering og tilpasning af innovationer, der kan være mere lavthængende frugter at plukke, formentlig også have gavn af hyppigere politisk opbakning til processerne.
- Økonomisk pres ses oftere at hæmme de innovationer, der (bl.a.) er igangsat af den nærmeste politiske ledelse eller ny lovgivning. Muligvis fordi det netop er en politisk opgave at foretage ressourcetilpasninger.



SÅDAN BRUGER COI DISSE INDSIGTER



DE POLITISKE INNOVATØRER

COI sætter fokus på politikernes rolle i innovation gennem en række interviews og baggrundsartikler om folkevalgte politikeres rolle i offentlig innovation, lige fra de lokale byrådsmedlemmer til folketingsmedlemmer.

Sammen med DenOffentlige.dk udgiver COI løbende nye artikler i serien "De politiske innovatører". Se coi.dk/politikernes-rolle og denoffentlige.dk/de-politiske-innovatoerer

Er du folkevalgt politiker eller offentligt ansat et sted, hvor I eksperimenterer med politikernes rolle i den offentlige innovation, så skriv om jeres erfaringer til COI på coi@coi.dk. Vi hører især gerne om råd og erkendelser, der kan hjælpe andre til ikke at begå samme fejltagelser!

På billedet ses aktørkortet 'Politikeren' fra COI's otte arketyper over innovationsaktive i den offentlige sektor. Du kan læse mere om aktørkortene på coi.dk/arketyper

7.5

BORGERE OG FRIVILLIGE



BORGERE OG FRIVILLIGE

Mange af den offentlige sektors opgaver løses for og med den enkelte borger. Ingen kender derfor effekterne af arbejdet i det offentlige bedre end borgerne. De er eksperter i, hvilken forskel den offentlige sektor gør for dem i netop deres liv, og med borgernes hjælp kan man skabe nye og bedre løsninger til gavn for andre.

Dette kapitel præsenterer analyser af borgernes forskellige roller i innovation i den offentlige sektor. En særlig gruppe borgere indgår særskilt i analyserne – de borgere, der har valgt at engagere sig i frivillige foreninger, og som dermed arbejder sammen for en bestemt dagsorden. Ofte vil det være sådan, at dagsordenen for den frivillige forening, som den enkelte borger er en del af, ligger tæt på en opgave, som borgeren selv er berørt af. Men det er langt fra altid tilfældet.

I de senere år har relationen mellem den offentlige sektor og civilsamfundets borgere og frivillige bevæget sig fra en parallel relation til oftere at rumme en fælles praksis. Særligt i kommunerne eksperimenteres der med nye "samskabelses"-former. En ny rapport¹² om kommunernes¹³ samarbejde med civile aktører viser, at der samarbejdes om stort set alt. De adspurgte kommunale forvaltningschefer angiver en lang række ret forskellige grunde til at samarbejde med civile aktører. Blandt de tre væsentligste grunde finder vi 'innovation og udvikling af den kommunale service', som 73 pct. af forvaltningscheferne anser for en 'meget vigtig' grund. Og blandt de fagchefer i de kommunale forvaltninger, der har haft et samarbejde med civile aktører, vurderer 61 pct., at der i høj eller nogen grad netop er kommet innovation ud af samspillet.

Borgerne

Når vi i det følgende beskriver borgernes rolle som bidragsydere til innovationsprocesserne – som igangsættere, som fremmere eller som samarbejdspartnere – skal det ikke forveksles med den værdi, som innovationen kan føre til, og som benævnes øget borgerinddragelse: At borgeren får større indblik i eller indflydelse på den offentlige sektors opgaveløsning.

I en helt konkret situation kan det meget vel være vanskeligt at trække strengen mellem på den ene side borgernes input til igangsættelse og samarbejde om innovationerne og på den anden side det output, borgerne kan opnå i form af indsigt og indflydelse – fx hvis indflydelsen ligger i selve samarbejdet. Vi opretholder dog den analytiske sondring, da det giver os adgang til at blive klogere på borgernes bidrag set i forhold til en lang række andre aktører og rammer, som parallelt med borgerne også kan igangsætte, fremme og samarbejde. Men samspillet mellem på den ene side borgerne som bidragende aktør i innovationsproces-

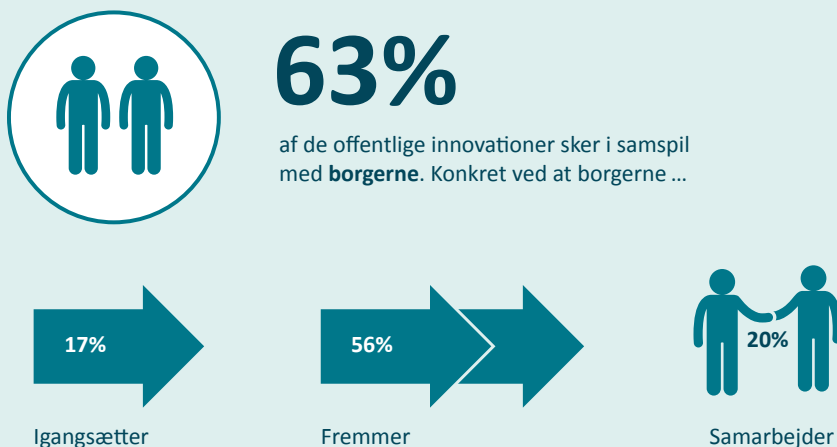
12 Ibsen, Bjarne og Hygum Espersen, Helle: Kommunernes samarbejde med civile aktører. Forskelle og ligheder i forventninger, praksis, samarbejdspartnere og oplevet udbytte. KORA og Syddansk Universitet, 2016.

13 Selv om kommunal undersøgelse kun dækker én af de tre offentlige hovedsektorer, så forholder det sig anderledes, hvis vi tæller arbejdspladser: Fire ud af fem offentlige arbejdspladser er kommunale. Så en analyse af kommunerne er en analyse af en meget stor del af den offentlige sektor.

serne og på den anden side borgerne som 'modtagere' af øget borgerinddragelse vil fremtræde flere gange i dette kapitel.

Brugerdreven innovation eller borgercentreret innovation inddrager borgerne i at præcisere erkendte behov, at identificere ikke-erkendte behov og at udvikle nye ideer og konkrete tiltag, der kan opfylde disse behov. Borgere kan deltage på mange forskellige måder – som igangsættere, fremmere eller samarbejdende. Se figur 7.9.

FIGUR 7.9
BORGERNE SPILLER EN ROLLE I TÆT PÅ TO UD AF TRE INNOVATIONER



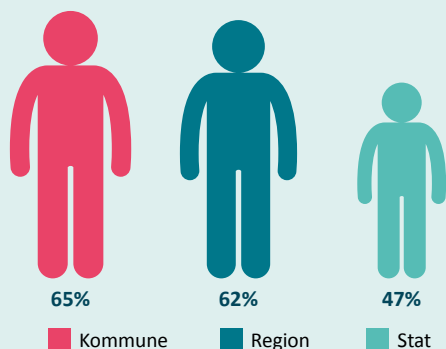
Procentandele af offentlige innovationer, der er igangsat af, fremmet af eller blevet til i samarbejde med borgere. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.093.

Figur 7.9 viser, at borgerne har spillet mindst én af disse roller i 63 pct. af innovationerne. I 17 pct. af innovationerne agerer borgere som igangsættere. Mere end hver anden innovation (56 pct.) bliver fremmet af borgere, mens borgerne i 20 pct. af innovationerne indgår i et samarbejde om innovationen. Det tyder på, at borgerne i høj grad ønsker, evner og prioriterer at bidrage med viden og ressourcer, som kan udvikle værdifulde løsninger.

Mens borgerne som nævnt fremmer i 56 pct. af innovationerne, hæmmer borgerne omvendt i 8 pct. af innovationerne. Det er karakteristisk, at borgerne i hovedparten (tre ud af fire) af de sjældne tilfælde, hvor de opleves som hæmmende, ikke har været inddraget på noget tidspunkt af processen. Dvs. borgerne hæmmer ikke nødvendigvis i kraft af aktiv modstand, men borgerne kan måske indirekte opleves at hæmme ved at være ubekendte med og derfor ikke bruge eller støtte nye tiltag.

Udbredelsen af samspillet med borgerne om innovationsprocesserne varierer mellem de offentlige sektorer. Figur 7.10 viser, at der er signifikant mere samspil med borgerne i kommuner og regioner, end der er på statslige arbejdspladser. Det overrasker ikke, da de to førstnævnte sektorer varetager mange borgerrettede opgaver – fx dagpasning, folkeskole, ældrepleje og sundhed. Man kan ikke udelukke, at dette forhold også har en betydning for, hvordan inddragelse af borgerne opleves som umiddelbart mere relevant og påtrængende i kommuner og regioner, både blandt de politiske beslutningstagere og i forvaltningerne.

FIGUR 7.10
BORGERNES SPILLER OFTERE EN ROLLE I KOMMUNALE OG REGIONALE INNOVATIONER END I STATSLIGE



Procentandele af offentlige innovationer, hvor borgerne enten har igangsat, fremmet eller samarbejdet om den seneste innovation i hhv. kommune, region og stat. Borgernes rolle i innovationer spiller en signifikant større rolle i kommune og region, end den gør i staten. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.093.



Foto: Thomas Mørkeberg

EKSEMPEL

BORGERNE SAMARBEJDER OM INNOVATION

SKOLEKLASSER BAG NYT INNOVATIVT ROBOT-CYKELSTATIV



På Kroggårdsskolen i Odense Kommune har 4. klasseeleverne været med til at opfinde et helt nyt robot-cykelstativ. Innovationsprojektet er et samarbejde mellem skolen, Odense Kommune, University College Lillebælt (UCL), Blue Ocean Robotics og Veksø. Sammen planlægger de nu at sætte cykelstativet i produktion.

FØR

Det er Odense Kommunes mål, at 70-90 pct. af alle elever – afhængigt af klassetrin – cykler eller går til skole. Alligevel bliver en del stadig kørt. Det problem fik fjerdeklasserne til opgave at løse i et fireugers projekt i faget natur og teknologi.

NU

Resultatet er et robot-cykelstativ med digitale funktioner, der styres via en app på mobilen. Det gælder fx stativets indbyggede cykellås og det tilhørende skab til cykelhjelman. Samtidig signalerer to lamper, om der er plads til flere cykler. For at gøre det ekstra spændende, kan stativet endda tale og ønsker fx eleverne god dag efter skoletid.

Klasserne fik hjælp til at realisere deres mange ideer af to ingeniører fra virksomheden Blue Ocean Robotics, som skolelederen fik tilknyttet projektet. De har lært børnene om innovative processer og om programmering af robotterne. Desuden har lærerstuderende fra UCL bidraget til undervisningen som et led i deres uddannelse.

Designvirksomheden Veksø fremstillede en prototype af cykelstativet og ser nu – sammen med projektets øvrige parter – på udviklingen af en kommerciel version af cykelstativet med henblik på at sætte det i produktion. Samtidig har eleverne flere gange fremlagt deres ideer på messer og fået opmærksomhed fra hele verden.



Hvis du vil genbruge løsningen, så kontakt:

Mogens Falk Jørgensen, skoleleder på Kroggårdsskolen,
☎ 63 75 14 01, mofj@odense.dk

Rikke Lohmann, klasselærer og matematikvejleder på Kroggårdsskolen,
☎ 40 26 38 26, rex@faz.dk

Christian Olsen, udviklingschef, Veksø, ☎ 30 35 20 97, cho@veksø.com

Rikke Voldsgaard Risager, chef for innovationsafdelingen,
Blue Ocean Robotics, ☎ 71 99 56 01, rivr@blue-ocean-robotics.com

Erik Knudsen, rektor på University College Lillebælt, ☎ 29 60 59 88, erkn@ucl.dk

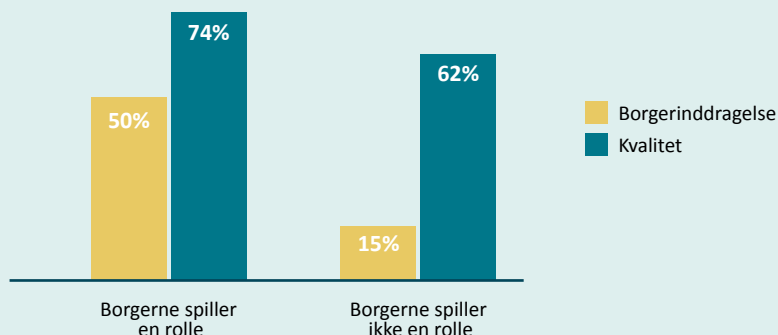
Connie Juel Clausen, ingeniør, Byrum og Mobilitet, Odense Kommune,
☎ 21 33 20 18, cjc@odense.dk

Borgerne kan bidrage til højere kvalitet

Når borgerne indgår i samspil om innovationen, giver resultatet oftere højere kvalitet og bedre borgerinddragelse, end tilfældet er for innovationer, der ikke sker i samspil med borgerne.

FIGUR 7.11

ØGET BORGERINDDRAGELSE OG ØGET KVALITET FOREKOMMER HYPPIGERE, NÅR BORGERNE SPILLER EN ROLLE I INNOVATIONEN



Procentandelen 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 2013-2014. Antal observationer = 1.093.

Som det fremgår af figur 7.11, fører innovationer, hvor borgerne spiller en rolle i processen, signifikant oftere til større borgerinddragelse (50 pct.) end i de tilfælde, hvor borgerne ikke spiller en rolle (15 pct.). Vi kan ikke sige, om blot det, at der er borgere involveret i innovationsprocessen, medfører en forbedret borgerinddragelse på sigt, eller om borgerne snarere involverer sig i et givent innovationstiltag, fordi det umiddelbart er rettet mod borgerne.

Der er også lidt, men signifikant, flere, der rapporterer, at innovationen har ført til øget kvalitet, hvis borgerne har spillet en rolle i innovationen (74 pct.) i forhold til de tilfælde, hvor borgerne ikke har spillet en rolle (62 pct.). Vi kan ikke fastslå nogen årsagssammenhæng, men mønstret kunne måske tyde på, at borgerne også er med til at kvalificere og levere indsigt til de offentlige innovationer generelt.

“På et tidspunkt havde vi en udviklingsplan for en vores større byer – og i bedste mening havde vi fra kommunens side peget på et arkitektbureau til at lave nogle visionsplaner. Det skulle vi aldrig have gjort. “Er det kommunens måde at lade os bestemme på”, lød reaktionen. Det var virkelig dumt af os, og det måtte vi trække tilbage. Mit bedste råd er derfor: Gå ind i et ubeskrevet rum med et ønske om at skabe noget relevant og væsentlig velfærd for de borgere, der bor i området. Stil spørgsmål: “Hvordan gør vi det?” i stedet for at give svar. Sådan gør vi i Hedensted i dag – både politikerne og vi embedsmænd.”



Jesper Thyrring Møller,

kommunaldirektør i Hedensted Kommune siden kommunesammenlægningen i 2006.

Tidligere kommunaldirektør i Tørring-Uldum Kommune.

☎ 29 25 65 11, ✉ jtm@hedensted.dk, 🐦 [@jtm_hedensted](https://twitter.com/jtm_hedensted)

EKSEMPEL NÅR BORGEREN TAGER INITIATIVET

FRIVILLIGT NETVÆRK 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. De ledige med drive er en del af kulturhuset INSP!. Netværket samarbejder med virksomheder, fagforeninger, a-kasser og jobcenteret, 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 'anden 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. Ligesom netværket spiser 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 60 ud af netværkets 173 deltagere kommet i ordinært arbejde. Derudover er 16 kommet i virksomhedspraktik, 5 i uddannelse og 9 i job med løntilskud, mens 4 er kommet i jobrotation.

I Roskilde Kommunes arbejdsmarkedsafdeling 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.



Hvis du vil vide mere om Ledige med Drive: insp.dk eller kontakt:

Mette Gudman, initiativtager, ☎ 31 24 39 68

Camilla Martens, INSP!,

☎ 26 39 49 51, ✉ camilla@insp.dk eller ledigemeddrive@insp.dk

Anne Haarløv, arbejdsmarkedschef, Roskilde Kommune,

☎ 30 84 13 01, ✉ anneh@roskilde.dk

Fleksible innovationsforløb rummer oftere samspil med borgerne

Hvis borgerne reelt skal samskabe nye konkrete løsninger sammen med den offentlige sektor, skal der være rum dertil. Noget tyder på, at inddragelsen er større, når innovationsforløb er åbne og foranderlige. I de innovationer, hvor borgerne spiller en rolle, bliver hver tiende innovationsformål og proces ændret undervejs, selv om formål og proces var bestemt fra begyndelsen. For de innovationer, der ikke inddrager borgerne, sker dette kun halvt så ofte – nemlig hver tyvende gang.

Retningen på årsagssammenhængen er uafklaret, så det er ikke til at sige, om innovationsforløb oftere ændres, når man har borgerne med ombord, eller om man oftere tager borgerne med ombord, når der på forhånd er en vilje til at justere formål og proces. Uanset årsagssammenhængen forekommer det naturligt, at en medinddragelse i en opgaveløsning har en større chance for at lykkes, hvis der af den ene eller anden grund bliver givet plads til reel indflydelse – herunder altså også til at justere formål og proces undervejs i forløbet.

“To faktorer er vigtige for at få borgerinddragelse til at fungere i forhold til innovation. Den ene er, at der reelt skal være plads til, at borgerne kan få indflydelse på det, man gerne vil innovere. Derfor handler det ofte om at kigge indad i organisationen: Tør man reelt slippe styringen og give plads? Den anden faktor er, at innovationen skal give mening for borgerne og handle om det, som er vigtigt for dem. Borgerne har ofte meget konkrete, erfaringsbaserede input, og dem skal man kunne værdsætte og bruge.”



Anne Tortzen,

leder, Center for Borgerdialog. Konsulent og forfatter til bogen *Borgerinddragelse – demokrati i øjenhøjde*. Arbejder på en ph.d. om samskabelse mellem kommuner og borgere/frivillige ved Institut for Samfund og Globalisering, Roskilde Universitet.
☎ 24 47 78 18, ✉ anne@centerforborgerdialog.dk

De frivillige

De er der i bestyrelserne for vuggestuer, børnehaver og skoler. De bringer ro og nærvær til døende medborgere. De hjælper udsatte familier, læser højt for ældre og skaber tryghed om natten i hovedstadens S-tog. Det er estimeret, at ca. 40 pct. af befolkningen engagerer sig i ulønnet, frivilligt arbejde igennem frivillige foreninger og organisationer (Center for Frivilligt Socialt Arbejde, 2014). Frivilliges engagement og lyst til at tage ansvar er dermed en meget væsentlig ressource for samfundet. Velfærd betyder at fare vel sammen – og der er værdi at hente i samspillet med frivillige.

Den frivillige sektor indgår i et samspil med den offentlige sektor om at skabe innovation, uden dog at spille en lige så omfangsrig rolle som borgerne hver for sig.



Foto: BILLEDBYROET

EKSEMPEL FRIVILLIGES BIDRAG TIL INNOVATION

FRIVILLIGE VÅGEKONER LETTER DEN SIDSTE TID



Ingen skal tilbringe de sidste timer af livet uden medmenneskelig 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 rykker ud for at sidde hos de døende – en opgave plejepersonale og pårørende ikke altid kan overkomme.

FØR

Ofte tillod arbejdspresset på plejehjem og sygehuse ikke, at der kunne sidde en ansat og våge ved en døendes sengeleje, når det ikke var nødvendigt af hensyn til 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 våge-assistance, kan personale fra plejehjem, sygehuse eller hjemmeplejen nu ringe efter hjælp fra frivillige vågekoner. Røde Kors har 81 vågetjenester fordelt over hele landet med mere end 1.000 frivillige kvinder og mænd, som i 2015 vågede over 1.017 døende mennesker. Ofte på et plejehjem, men undertiden også i private hjem og på sygehuse. Ældre Sagen driver også vågetjenester med 488 frivillige fordelt over hele landet. De etablerede tjenesten i 2010 og mærker stigende efterspørgsel.

Vågekonerne deltager ikke i behandlingen og overtager ikke dele af personalets lønnede arbejde, men supplerer med 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.



Hvis du vil genbruge løsningen, 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, Vågetjenesten, Ældre Sagen,
☎ 29 11 42 95, ✉ cst@aeldresagen.dk

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

“De fleste kommuner har først mod på at involvere borgerne ret sent i den kæde af beslutninger, der afgør, hvordan velfærden produceres. Det vil have stor værdi, hvis både flere byrådder og ledende embedsfolk turde åbne op for borgerinvolvering på et langt tidligere tidspunkt – gerne allerede, når de politiske forestillinger om problemstillingerne formes. Det vil både give bedre løsninger og demokratisere kommunen. Et andet godt råd: Drop dét at rose de frivillige for deres indsats! Se i stedet frivillighed som borgeraktivisme. Frivillige er borgere, der brænder for en sag og gerne vil forandre noget. Bak den forandringskraft op, og giv frivillige ansvar.”



Vibe Voetmann,

formand for frivilligrådet, sekretariatschef for Hjem til Alle Alliancen.

☎ 26 12 18 32, ✉ vibe.voetmann@gmail.com

I figur 7.12 kan man se, at de frivillige foreninger medvirker i 14 pct. af alle innovationer. 13 pct. af de offentlige innovationer er blevet til i samarbejde med frivillige foreninger, mens det er sjældnere (3 pct.), at frivillige foreninger spiller en direkte rolle i igangsættelse af innovationer.

**FIGUR 7.12
FRIVILLIGE FORENINGER SPILLER EN ROLLE
I HVER 7. OFFENTLIGE INNOVATION**

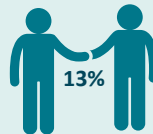


14%

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



Igangsætter



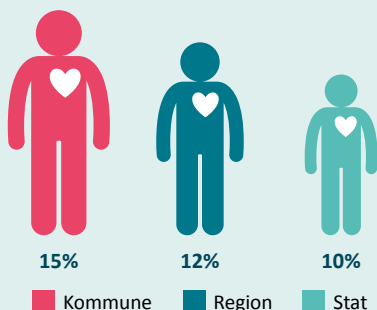
Samarbejder

Procentandele af offentlige innovationer, der er igangsat af eller blevet til i samarbejde med frivillige. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.093.

Den forholdsvis beskedne rolle som igangsætter genses, når det i et senere afsnit beskrives, hvordan de private virksomheder medvirker i offentlig innovation. Dette mønster kan have noget at gøre med, at både foreninger og virksomheder ikke så ofte oplever noget stærkt mandat for at gå ind 'på andres vegne' for at igangsætte et nyt initiativ i og sammen med det offentlige. Begge optræder til gengæld væsentligt oftere i egentligt samarbejde om innovationerne.

Som det er illustreret i figur 7.13, er samspillet med frivillige foreninger på omtrent samme niveau i kommunerne, regionerne og staten, nemlig for 10-14 pct. af alle innovationer. Der er ikke signifikante forskelle.

FIGUR 7.13
FRIVILLIGE FORENINGER INDGÅR LIGE OFTE I SAMSPIL OM KOMMUNALE, REGIONALE OG STATSLEGE INNOVATIONER



Procentandelen af offentlige innovationer, hvor frivillige har enten igangsat eller samarbejdet om den seneste innovation i hhv. kommune, region og stat. Der er ingen signifikant forskel mellem de frivilliges rolle i de tre sektorer. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.093.

De offentlige arbejdspladser brug af frivillige foreninger i det daglige innovationsarbejde varierer dog betydeligt mellem delsektorerne. Innovationerne på folkeskolerne er i mere end hvert femte tilfælde (22 pct.) blevet til i samspil med frivillige foreninger, hvilket er signifikant flere end de 7 pct. på landets ungdoms- og videregående uddannelser. Det kan muligvis skyldes, at der på folkeskoleområdet er en tættere relation til lokale, frivillige foreninger bl.a. med aktive forældre til børn i skolealderen.

“Det er utrolig vigtigt, at vi i den offentlige sektor ikke optræder som dem, der har alle løsningerne. Hvis man vil have succes med at samarbejde med frivillige som aktive medskabere af velfærd, er det afgørende at inddrage dem i den skabende proces omkring, hvilken opgave de skal løse. Vi skal facilitere processer, hvor vi spørger, hvad der skal til for, at noget bliver bedre. Og vi skal holde fokus på, hvad der giver borgerne et godt liv – ikke hvad vi mener, et godt liv er.”

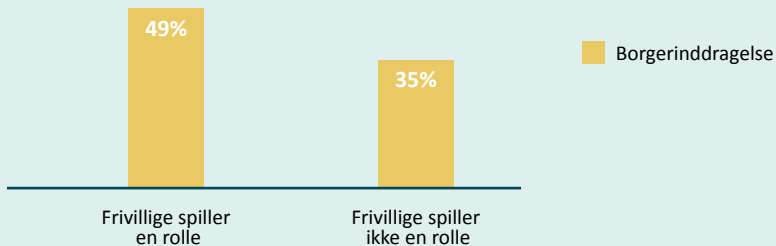


Yvonne Barnholdt,

særlig rådgiver i Det Sociale Netværk. Yvonne Barnholdt har gennem mange år og i flere forskellige funktioner, herunder som velfærdsdirektør i Roskilde, arbejdet målrettet med at integrere frivillige i det kommunale arbejde. ✉ yb@detsocialenetvaerk.dk

Figur 7.14 viser, at når frivillige indgår i samspil om innovationerne, giver resultatet oftere bedre borgerinddragelse (49 pct.), end når frivillige ikke spiller nogen rolle (35 pct.). Det er naturligvis også den sammenhæng, man ville forvente.

FIGUR 7.14
ØGET BORGERINDDRAGELSE FOREKOMMER HYPPIGERE,
NÅR FRIVILLIGE FORENINGER SPILLER EN ROLLE



Procentandelen af offentlige innovationer, der fører til øget borgerinddragelse fordelt på, hvorvidt frivillige har spillet en rolle. Andelen, der opnår borgerinddragelse, er signifikant højere for de innovationer, hvor frivillige 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 2013-2014. Antal observationer = 1.093.



Foto: Langelands Hjerterstarterforening

EKSEMPEL FRIVILLIGES BIDRAG TIL INNOVATION

FRIVILLIGE AKUTHJÆLPERE REDDER LIV PÅ LANGELAND



Hvis en borger får hjertestop på Langeland, er hjælpen altid tæt på. Omkring 200 frivillige i Langeland Hjerterstarterforening er hele døgnet klar til at rykke ud med en af øens 102 hjerterstartere under armen. Hjælperne får direkte besked fra vagtcentralen og når typisk frem på ca. fire minutter. I første halvår af 2016 har de genoplivet fire langelændere.

FØR

Langeland har bare én fast ambulance i Rudkøbing med en responstid på godt 15 minutter, og det er lang tid ved hjertestop. Da Langeland Hjerterstarterforening blev dannet i 2008 var målet derfor at skaffe hjerterstartere til de små lokalsamfund og samtidig sikre sig, at de blev udnyttet bedst muligt, når ulykken ramte.

NU

Alle akuthjælpere får en 12 timers førstehjælpsuddannelse og undervisning i at betjene de mange hjerterstartere, foreningen har installeret overalt på Langeland. På øen behandles 99,8 pct. af alle hjertestop med en hjerterstarter inden ambulancens ankomst.

Langeland Hjerterstarterforening indgik i 2012 et udviklingssamarbejde med firmaet FirstAED om et udkaldssystem, der er koblet på vagtcentralen. Ved udrykninger lokaliserer systemet lynhurtigt de nærmeste hjælpere via gps og sender en alarmbesked til deres smartphone. Siden 2012 har FirstAED-systemet leveret over 1200 udkald og forkortet responstiden fra 8-10 minutter til blot fire. Kommer den under fem minutter, tredobles chancen for overlevelse. Med afsæt i de gode erfaringer skal FirstAED nu levere til alle Region Syddanmarks akuthjælpeordninger. Den er allerede i drift syv steder, og 14 yderligere er på vej – fx på Rømø, som har fået sin egen hjerterstarterforening.



Henrik Schakow, formand, Langeland Hjerterstarterforening,
☎ 29 91 44 45, ✉ schakow@pc.dk

Per Schorling, ansvarlig for business development, FirstAED,
☎ 23 32 58 25, ✉ ps@firstaed.com

Morten Hestbech, projektleder, Sundhedsplanlægning, Region Syddanmark,
☎ 76 63 14 17, ✉ mhe@rsyd.dk

Finn Lund Henriksen, overlæge, Hjertemedicinsk Afd. B,
Odense Universitetshospital, ☎ 29 67 97 22, ✉ finn.l.henriksen@rsyd.dk

Torben Tørnquist, Infrastruktur, Langeland Kommune,
☎ 63 51 60 52, ✉ tetoto@langelandkommune.dk

Claus Kjemtrup, akuthjælper og førstehjælpsinstruktør, Rømø,
☎ 22 17 94 23, ✉ claus@laerforstehjaelp.dk



EKSEMPEL FRIVILLIGES BIDRAG TIL INNOVATION

Foto: BILLEDBYROET og COI

LÆSEGRUPPER TRÆKKER ÆLDRE UD AF ENSOMHED



På tyve plejehjem i Assens, Middelfart og Randers kommuner forbedres beboernes livskvalitet af læsegrupper, der er styret af frivillige borgere. Tilbuddet er både et værn mod ensomhed og et værktøj til at genskabe erindringer.

FØR

Beboerne har også tidligere haft muligheden for at deltage i forskellige fælles aktiviteter, men der manglede et tilbud, som kunne ruske op i deres erindringer og få især ensomme beboere til at tale mere sammen. Det fik i 2011 Assens Kommune til at kontakte Læseforeningen for at sætte et samarbejde om læsegrupper i værk.

NU

Hver uge får plejehjemmene besøg af frivillige læseguider, som samler en lille flok ældre omkring sig til højtlesning. Bagefter er der sat tid af til at reflektere over historien og tale sammen om de tanker og erindringer, den måtte give anledning til.

Konceptet er udviklet af Læseforeningen, der sammen med Ensomme Gamles Værn har dokumenteret de positive effekter af læsegrupper for ældre i en kvalitativ undersøgelse. Læsegrupperne skabte nye sociale relationer og bragte erindringer frem, lød konklusionen, og læsningen kunne både hjælpe demente og ikke-demente. Sådan er erfaringerne også i Assens, Middelfart og Randers, hvor personalet især prioriterer, at læsegrupperne tilbydes de beboere, som fravælger de øvrige fælles aktiviteter.

De fleste frivillige læseguider er lokale pensionister med interesse for litteratur. Læseguiderne får et tredages kursus hos Læseforeningen, inden de får lov til at styre en læsegruppe. Kurset ruste guiderne til at vælge gode oplæsningsbøger, som kan være udgangspunktet for den videre samtale. Blandt plejehjemsbeboerne er klassiske historier af såvel Morten Korch som Herman Bang i høj kurs.

Senest har Læseforeningen igangsat et projekt med læsegrupper i Københavns Kommune.



Hvis du vil genbruge løsningen, så kontakt:

Bjarne Gadebusch, læseguide, Assens,
☎ 40 40 84 06, ✉ zarok@live.dk

Mette Steenberg, daglig leder, Læseforeningen,
☎ 23 24 08 76, ✉ laeseeforeningen@gmail.com

Christine E. Swane, direktør, fonden Ensomme Gamles Værn,
☎ 50 60 54 60, ✉ csw@egv.dk

Inge Svejdal, leder, Gamles Hjem, Assens Kommune,
☎ 29 17 02 79, ✉ insve@assens.dk

Inge Schultz-Knudsen, aktivitetsmedarbejder, Randers Kommune,
☎ 20 47 64 73, ✉ inge.schultz-knudsen@randers.dk

Iben Løvstad, frivilligkoordinator, Social og velfærd, Middelfart Kommune,
☎ 23 74 13 19, ✉ iben.lovstad@middelfart.dk

VÆSENTLIGE INDSIGTER



- Ønsket om at skabe innovation og udvikling af den offentlige service er en af de vigtigste grunde for den offentlige sektor til at samarbejde med civile aktører.
- Set på tværs af alle offentlige innovationer samarbejder borgere og/eller frivillige foreninger om 27 pct. Det er helt samme hyppighed, hvormed der samarbejdes med eksterne offentlige parter, dvs. arbejdspladser uden for kommune, region eller ministerområde.
- Sammenlagt er borgerne med til at igangsætte, fremme eller samarbejde om 63 pct. af de offentlige innovationer. Borgerne indgår oftere i samspil om innovationerne i kommunerne og i regionerne end på statslige arbejdspladser.
- Øget kvalitet og især øget borgerinddragelse er hyppigere blandt resultaterne af innovationer, hvor borgerne har igangsat, fremmet eller samarbejdet om innovationen, sammenlignet med innovationer uden samspil med borgerne.
- Fleksible innovationsforløb, hvor formål og proces er planlagte, men ændres undervejs, rummer oftere samspil med borgerne. En tolkning kan være, at åbne og foranderlige innovationsforløb bedre skaber det fornødne rum til, at borgernes ønsker, ressourcer og værdier kan sættes frugtbart i spil.
- 14 pct. af de offentlige innovationer er blevet til i samspil med frivillige foreninger, der har enten igangsat (3 pct.) og/eller samarbejdet (13. pct.). Ikke så overraskende leder innovationer udført i samspil med frivillige signifikant oftere til værdien øget borgerinddragelse end ved innovationer, hvor frivillige ikke spiller en rolle.



SÅDAN BRUGER COI DISSE INDSIGTER



Foto: Nordjyllands Politi

SAMARBEJDE OG DIALOG OM DET, DER VIRKER

Bevægelsen 'Flink Det Offentlige' er et fagligt sammenskudsgilde mellem COI og en lang række ambassadører fra civilsamfund, private virksomheder og offentlige organisationer.

Gennem samtaler om det, der virker, og det, vi ønsker os, og gennem landsindsamlingen af borgernes gode historier, får COI kendskab til innovative tiltag, der med fordel kan bruges andre steder.

Alle kan bidrage på Facebook-siden 'Flink Det Offentlige' og på Twitter med #flinkdetoffentlige. Læs mere om bevægelsen på: coi.dk/flinkdetoff

Bag 'Flink Det Offentlige' står foruden COI:

- **Samfundslaboratoriet Borgerlyst**,
Nadja Pass, ☎ 29 49 96 96, ✉ nadja@borgerlyst.dk
- **Fucking Flink-bevægelsen**, Tina Werborg, partner, ✉ tiwe@fflink.dk
- **Tokerød Plus**, Harald Tokerød, adm. direktør og digital strategisk rådgiver,
☎ 60 13 41 66, ✉ harald@tokeroedplus.com

7.6

PRIVATE VIRKSOMHEDER



PRIVATE VIRKSOMHEDER

Som det er tilfældet med offentligt ansatte, borgere og frivillige foreninger, er også private virksomheders bidrag til offentlig innovation mangfoldige og gives af virksomhederne i forskellige roller. Lad os blot nævne tre: 'borger', konsulent og leverandør.

Virksomhederne kan i rollen som 'borger' optræde parallelt med netop borgerne, dvs. som modtagere og medskabere af offentlig service, tilskud eller regulering. Fx når lokale virksomheder samskaber en ny erhvervsstrategi med kommunen, som siden ændrer erhvervsstrategien, så den giver større udbytte for både virksomhederne og kommunen.

Frivillige bidrag fra virksomhederne til den offentlige innovation forekommer også, når resultaterne ikke – eller kun indirekte, usikkert og langsigtet – gavner forretningen. Som når vestjyske virksomheder igangsætter et udviklingsprogram for nystartede, internationale virksomheder, der skaber lokale arbejdspladser (se senere i dette kapitel). En ambition såvel kommune som region bestemt også havde forinden – men uden dog at råde over et så konkret redskab til global rekruttering.

Eksemplerne begrænser sig langt fra til det erhvervspolitiske område. De senere år har mange kommuner nedsat såkaldte '§17, stk. 4'-udvalg (opkaldt efter hjemlen hertil i Lov om kommunernes styrelse). Det er ad hoc-udvalg, der arbejder en kortere periode med at forbedre forslag eller nye politikker, som det samlede byråd siden tager stilling til. Medlemmerne er typisk dels byrådsmedlemmer, dels en lang række andre aktører. Det kan, afhængigt af det lokale formål, være virksomheder, borgere, frivillige foreninger, uddannelsesinstitutioner, boligselskaber med flere.

To af de mange eksempler kommer fra Holbæk og Skanderborg kommuner og er omtalt i kapitel 7.4. I begge tilfælde arbejdede private virksomheder med og bidrog til de nye løsninger, som bestod i henholdsvis effektiviseringer på skoleområdet og en udviklingsplan for Campus Skanderborg.

“I Gribskov har vi gode erfaringer med at inddrage virksomheder som medborgere. Da vi skulle udvikle vores nye handicappolitik, blev to virksomheder inviteret ind i processen – på lige fod med borgere og handicaporganisationer. Det blev en rigtig nyttig forstyrrelse af den klassiske tænkning om virksomheder, som leverandører alene. Det blev tydeligt, at vores lokale virksomheder er parate til at bruge tid på at hjælpe os i kommunen med at skabe helt nye løsninger for borgerne og her konkret til at fokusere endnu mere på virksomhedernes rolle i at give borgere med handicap lige muligheder. Det kan man også gøre med skoleforhold, kriminalitet, ungdomsuddannelser, plejeområdet osv.”



Tabita Sonne-Dalsø,

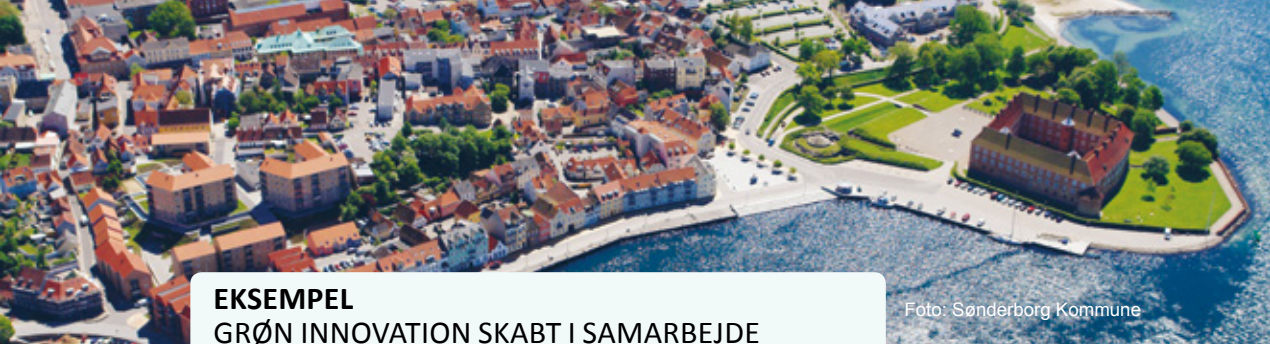
chef for Strategi og Ledelse, Gribskov Kommune. Tabita har arbejdet med innovationsstrategi og velfærdsinnovation i forskellige kommuner både som konsulent og chef – og er særligt optaget af at samskabe nye løsninger mellem forskellige aktører.

☎ 72 49 62 03, ✉ tsdal@gribskov.dk

En anden, mere kendt rolle spiller virksomhederne, når de som konsulenter bistår den offentlige sektor i innovationsprocesserne. Konsulentytelserne spænder meget vidt. Blandt bogens eksempler er organisations- og kompetenceudvikling, som da Billund Kommune i samarbejde med en privat virksomhed uddannede 100 ledere og medarbejdere til såkaldte forandringsagenter, der kan gentænke de kommunale kerneopgaver ud fra et borgerperspektiv (kapitel 7.3). I Odense Kommune modtog Kroggårdsskolens 4. klasseelever teknologisk og innovationsfaglig hjælp og sparring fra to private virksomheder, da eleverne som led i undervisningen udviklede et robot-cykelstativ (kapitel 7.5). Det var også en privat virksomhed, der hjalp kommunerne bag app'en 'Rapport fra Stedet' i mål med den nødvendige softwareudvikling (kapitel 6).

For det tredje optræder private virksomheder som leverandører af innovative produkter og borgerrettede serviceydelser. Til tider skal virksomheden forfine, teste og produktudvikle offentligt ansattes ideer. Det var fx tilfældet, da en idé hos en ingeniør ansat i Ikast-Brande Kommune i hænderne på en lokal betonvarevirksomhed blev udviklet til nye perma-kloakrør, der skåner kloakkerne ved store regnskyl (kapitel 7.3). Tilsvarende er det en lokal virksomhed, der har produceret og markedsført den bæreslynge til for tidligt fødte spædbørn, som er udtænkt af sygeplejerskerne på Idé-klinikken i Region Nordjylland (kapitel 13). Endelig kom én af pionererne inden for kontantløse betalingskortløsninger til børn – Glad-saxe Kommune – i gang på baggrund af en idé hos en klubmedarbejder (kapitel 5). Det er dog private virksomheder, der står for den teknologiske udvikling af ordningerne.

I andre tilfælde indgås mere gensidigt forpligtende Offentligt-Private Innovationspartnerskaber (OPI) med afsæt i en konkret problemstilling eller et samfundsbehov, hvis løsning parterne udvikler i fællesskab. Fx når Fredericia Kommune sammen med en privat virksomhed udvikler, tester og idriftsætter en touchskærm til ældreplejen, som giver værdi for både borgere, medarbejdere og kommunen. Eller når et OPI stiller spørgsmålet: Hvordan bliver et helt lokalområde Co₂-neutralt? Se Sønderborgs svar på næste side.



EKSEMPEL

GRØN INNOVATION SKABT I SAMARBEJDE

Foto: Sønderborg Kommune

MINDRE CO₂ SKABER VÆKST I SØNDERBORG



ProjectZero er et partnerskab mellem offentlige og private aktører, der vil gøre hele lokalområdet i Sønderborg Kommune CO₂-neutralt i 2029. Siden projektets start i 2007 er udledningen af drivhusgasser reduceret med 35 pct., og samtidig viser analyser fra 2010 og 2011, at klimaomstillingen hvert år giver en jobskabelse på ca. 800 årsværk.

FØR

Der blev ikke arbejdet målrettet med grøn omstilling i Sønderborg. På den baggrund tog Futura Syd – en lokal tænketank – i 2007 initiativ til at danne ProjectZero gennem oprettelsen af en fond, der i 2016 drives af tre af de oprindeligt fem indskydere: Energiselskabet SE, Bitten & Mads Clausens Fond og Sønderborg Kommune.

NU

ProjectZero udvikler nye koncepter og udbreder kendskabet til grøn omstilling i Sønderborg-området. Det sker bl.a. ved at hjælpe borgere og virksomheder med at investere i klima- og energirigtige løsninger – som da projektets energivejledere i 2010-12 besøgte over 1.000 husejere og vejledte dem om energiforbrug. Indsatsen gav private investeringer på over 100 mio. kr. i grønne energiløsninger.

Som partner er Sønderborg Kommune gået forrest ved at reducere den kommunale udledning af CO₂ med foreløbig 39 pct. Det er bl.a. opnået ved investeringer på 163 mio. kr. i energioptimering af kommunale bygninger og opsætning af solceller. Samtidig er gadebelysningen skiftet ud med nye LED-lamper, som bruger 60 pct. mindre strøm.

Målet for 2020 er en reduktion af Sønderborgs CO₂-udledning på 50 pct. og en relateret årlig jobskabelse på ca. 1.000 årsværk. Derudover har Sønderborg som partner i EU-projektet SmartEnCity fået en bevilling på 50 mio. kr., der bl.a. går til at videreudvikle indsatsen og til at sprede løsningerne til følgebyerne Lecce i Italien og Asenovgrad i Bulgarien – samt øvrige interesserede byer.



Læs mere om ProjectZero i rapporten *Kommuner som innovationsmotorer* af tænketanken DEA (Wohlert & Christensen, 2015). Se dea.nu. Kontakt:

Peter Rathje, direktør, ProjectZero, ☎ 40 40 86 36, ✉ peter.rathje@projectzero.dk

Lene Sternsdorf, klimakoordinator, Vand & Natur, Sønderborg Kommune, ☎ 27 90 66 36, ✉ Istr@sonderborg.dk

Per Have, direktør, Bitten & Mads Clausens Fond, ☎ 74 88 40 01, ✉ perhave@danfoss.dk

Jan Lyng Lauridsen, kommunikationschef, SE, ☎ 75 18 80 64, ✉ jall@se.dk

Da Innovationsbarometeret er en 360 graders måling af den offentlige innovation, har vi ikke med ét spørgeskema kunnet måle virksomhedernes (eller nogle af de andre aktørers) bidrag med en detaljerighed, der yder virksomhedernes mange forskellige roller i innovationen fuld retfærdighed. Vi har alene en måling for virksomheder set under ét. Til gengæld for forsimplingen kan vi dog, for første gang i den mangeårige debat om samskabelse, innovative offentlige indkøb, Offentligt-Private Innovationspartnerskaber med videre, og for første gang i noget land, med repræsentativitet for hele den offentlige sektor vise omfanget af virksomhedernes samlede bidrag til innovationen.

Vi har på tre måder spurgt de innovative offentlige arbejdspladser, om private virksomheder spillede en rolle ved den seneste innovation: Om virksomhederne var med til at igangsætte, fremme eller samarbejde om innovationen. Samlet set indgår private virksomheder på en eller flere måder i samspil om tre ud af ti offentlige innovationer, se figur 7.15.

FIGUR 7.15
PRIVATE VIRKSOMHEDER INDGÅR I SAMSPIL OM
3 UD AF 10 OFFENTLIGE INNOVATIONER



30%

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



Igangsætter



Fremmer



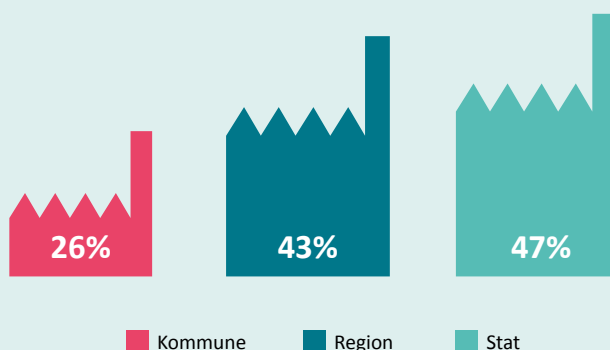
Samarbejder

Procentandele af offentlige innovationer, der er igangsat af, fremmet eller udført i samarbejde med private virksomheder. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.093.

Virksomhedernes væsentligste rolle er som samarbejdspartner i innovationen. Det sker i 22 pct. af innovationerne, mens virksomhederne fremmer 17 pct. af innovationerne. Der er kun 2 pct. af innovationerne, hvor virksomhederne spiller en rolle som igangsætter.

Virksomhederne spiller en signifikant større rolle i innovationsarbejdet på de statslige og regionale arbejdspladser. I staten spiller virksomhederne en rolle i næsten hver anden innovation, mens det i kommunerne er hver fjerde. Se figur 7.16. Figuren skal tolkes med varsomhed, da fire ud af fem offentlige arbejdspladser er kommunale. Derfor er der rent antalsmæssigt faktisk flere kommunale arbejdspladser, der udfører innovation i samspil med private virksomheder, end der er regionale og statslige arbejdspladser til sammen.

FIGUR 7.16
PRIVATE VIRKSOMHEDER SPILLER OFTERE EN ROLLE I REGIONALE OG STATSLIGE INNOVATIONER END I KOMMUNALE



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 rolle i kommunerne set i forhold til staten og regionerne. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.093.

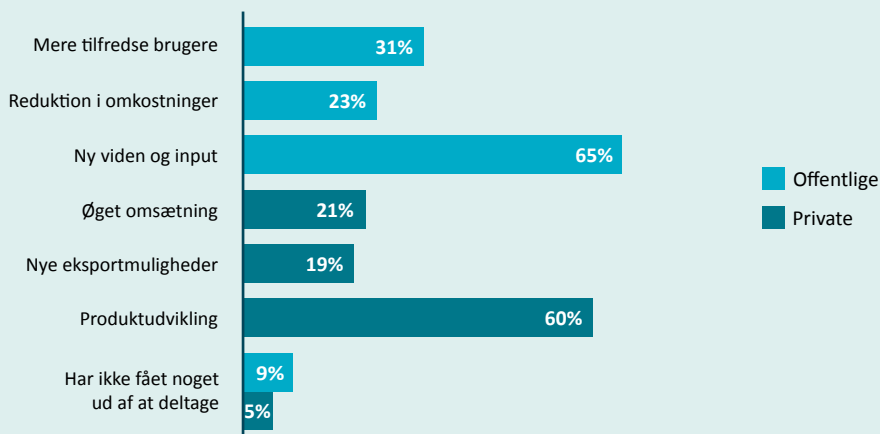
Inden for de forskellige kommunale delsektorer varierer graden af samarbejde med virksomheder betydeligt. På de administrative kommunale arbejdspladser spiller private virksomheder en rolle i 61 pct. af innovationerne, mens det på børnepasningsområdet blot er 16 pct.

Offentligt-Privat Innovationspartnerskab i fokus

OPI er en forholdsvis ny form for offentlig-privat samarbejde, der har fået stigende opmærksomhed og udbredelse de senere år. Som nævnt har vi i Innovationsbarometeret målt bidraget fra virksomhedernes mange roller under ét. Derfor har vi ikke en særskilt opgørelse vedr. OPI. I det følgende trækker vi derfor kort på data fra en anden ny undersøgelse, jf. nedenfor. Et vellykket OPI skaber værdi på tre bundlinjer: Kvaliteten af de offentlige velfærdsydelser kan forbedres til gavn for borgerne, der kan opnå effektiviseringer til gavn for den offentlige sektor, og de private virksomheder kan med et nyt, ibrugtaget produkt skabe øget vækst. Der er så at sige gevinst på alle hylder.

Den første nationale OPI-spørgeskemaundersøgelse er gennemført i marts 2015 i et samarbejde mellem et ph.d.-projekt på Roskilde Universitet, Rådet for Offentlig-Privat Samarbejde og KORA. Et spørgeskema blev sendt til 497 offentlige og private parter fra 260 afsluttede og igangværende OPI-projekter på velfærdsområderne, der blev bedt om at besvare spørgsmålene for ét specifikt OPI-projekt. Ud af de 497 valgte 299 respondenter fordelt på den offentlige (175) og private (124) sektor helt eller delvist at besvare. Figur 7.17 viser, hvor ofte der skabes værdi på nogle af de væsentligste bundlinjer.

FIGUR 7.17
OPNÅEDE RESULTATER VED AT DELTAGE I OPI
KILDE: RUC, KORA OG ROPS (IKKE INNOVATIONSBAROMETERET)



Kilde: OPI-spørgeskemaundersøgelse 2015. (Brogaard & Petersen, 2014)

Figur 7.17 viser, at der skabes værdi på de tre OPI-bundlinjer i omtrent henholdsvis hvert femte (virksomhederne), fjerde (den offentlige sektor) og tredje (borgerne) tilfælde. Det er således langt fra altid, at et OPI kan give gevinst på alle hylder. Det skal dog erindres, at det gælder alle former for innovation. Ét af de tilfælde, hvor et OPI er lykkedes, finder vi på Herlev Hospital. Se næste side.

EKSEMPEL OFFENTLIGT-PRIVAT INNOVATIONSPARTNERSKAB

Foto: BILLEDBYROET og COI

HERLEV HOSPITAL RENSER SELV SIT SPILDEVAND OG SPARER MILLIONER



Sammen med en række private virksomheder har Herlev Hospital udviklet en ny type rensningsanlæg, som renser hospitalets spildevand så rent, at det kan ledes direkte ud i naturen. Det giver potentiale for besparelser i millionklassen.

FØR

Spildevandet på Herlev Hospital indeholdt tidligere medicinrester, hormonforstyrrende stoffer og farlige bakterier, som var svære at få bugt med i de eksisterende renselanlæg. Udover at være til gene for miljøet måtte hospitalet også betale høje spildevandsafgifter.

NU

Når sundhedspersonalet hælder vand ud i afløbet, bliver det ledt igennem et af verdens største og mest moderne rensningsanlæg til hospitalsbrug. Fordi det er særligt udviklet til formålet, renses det mere effektivt end de kommunale anlæg. Det giver ikke kun en miljømæssig gevinst, men også en oplagt mulighed for at spare mere end to millioner kroner om året i spildevandsafgifter.

Sådan er det foreløbige resultat af det innovationsprojekt, Herlev Hospital indledte med fire private aktører tilbage i 2012 med et samlet budget på i alt 43 mio. kr. Hospitalet har selv betalt omkring 25 mio. kr. fra en pulje i kvalitetsfondsmidlerne. Derudover har det offentligt-private innovationspartnerskab modtaget 8 mio. kr. fra Markedsmodningsfonden samt bidrag fra Region Hovedstaden og Lynettefællesskabet.

Rensningsanlægget koster ca. 1,7 mio. kr. om året at drive. Tidligere betalte hospitalet godt fire millioner om året i afgifter for at bruge det kommunale rensningsanlæg. Netto-besparelsen er dog ikke gjort op endnu, da den afhænger af en ny spildevandsaftale. Sikker er det dog, at virksomhederne bag projektet, Grundfos BioBooster A/S, Ultra-aqua A/S, Neutralox Umwelttechnik GmbH og DHI, nu kan bringe anlægget ud på eksportmarkederne.



Hvis du vil genbruge løsningen, så kontakt:

Michael Olsen, VVS-mester, Herlev og Gentofte Hospital,
☎ 38 68 21 56, ✉ michael.olsen@regionh.dk

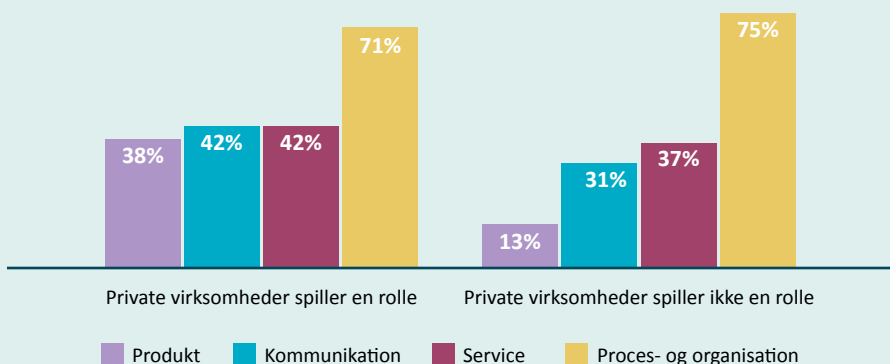
Arno Hansen, teknisk seniorkonsulent, Herlev og Gentofte Hospital,
☎ 38 68 23 35, ✉ arno.hansen@regionh.dk

Rune Scharff Andreassen, specialkonsulent, Markedsmodningsfonden,
Erhvervsstyrelsen, ☎ 35 29 13 73, ✉ runsch@erst.dk

Private virksomheder leverer produktinnovationer

Virksomheder spiller langt oftere en rolle i produktinnovationer og lidt oftere en rolle i kommunikationsinnovationer. Af de innovationer, hvor virksomheder spiller en rolle, udgør produktinnovationerne 38 pct., mens det er 13 pct. hos dem, hvor virksomheder ikke er inde over. Forskellen er lidt mindre for kommunikationsinnovationerne (11 pct.point), se figur 7.18.

FIGUR 7.18
NÅR PRIVATE VIRKSOMHEDER SPILLER EN ROLLE, KOMMER DER TRE GANGE HYPPIGERE PRODUKTINNOVATIONER UD AF INDSATSEN END UDEN PRIVAT SAMSPIL



Procentandele af offentlige innovationer, der er produkt-, kommunikations-, service- eller proces- og organisationsinnovationer fordelt på, hvorvidt virksomheder spiller en rolle eller ej. Innovationer, der er blevet til i samspil med virksomheder, er signifikant oftere produkt- og kommunikationsinnovationer. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.093.

De mange produktinnovationer er også udtryk for, at kompleksiteten blandt de innovationer, hvor virksomhederne spiller en rolle sandsynligvis er høj. Produkter står sjældent alene og indebærer oftest nye serviceydelser og/eller organisationsformer og kommunikationsgange.

“Det offentlige kan blive bedre til innovation ved at erkende, at man på nogle områder har en særligt høj viden og løser behov, som har kommercielt potentiale. Men der er langt fra behov og idé til et markedsmodent produkt, og her er der brug for gode rammer og samarbejdsprocesser. Et nyt produkt skal løbende udvikles og testes i den daglige praksis, hvor tiden er knap og ressourcerne få. Derfor skal både den private og offentlige aktør have direkte incitament til at deltage i udviklingen og mulighed for at integrere den i det daglige arbejde.”



Kasper Edwards,

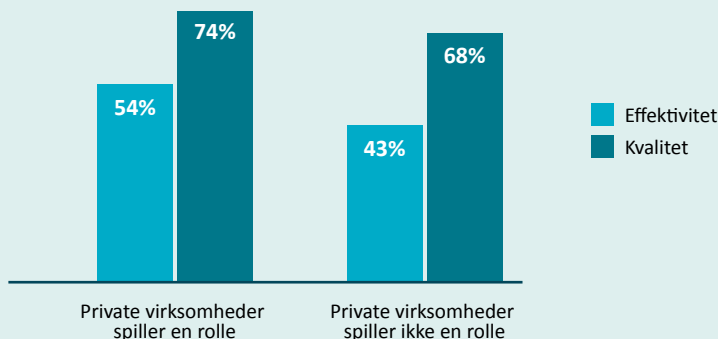
seniorforsker, DTU Management Engineering. Kasper Edwards forsker i innovative processer, produktivitet og arbejdsmiljø og er medlem af Center for Offentligt Innovations Innovationspanel. 📞 45 25 60 10, ✉️ kaed@dtu.dk

Et andet mønster er, at store offentlige arbejdspladser relativt oftere arbejder sammen med private virksomheder – måske fordi større arbejdspladser bedre har kapacitet til at gennemføre mere komplekse forløb. Arbejdspladser med over 68 medarbejdere (øvre kvartil) samarbejder med virksomheder om hver tredje innovation, mens det blandt de mindre arbejdspladser med op til 13 medarbejdere (nedre kvartil) er hver femte arbejdsplads.

Vi finder i Innovationsbarometeret ingen forskel på hyppigheden af større medarbejdertilfredshed eller bedre borgerinddragelse alt efter, om virksomheder har spillet en aktiv rolle i innovationen eller ej. Til gengæld finder vi forskelle, når det gælder kvalitet og effektivitet, som figur 7.19 på næste side viser.

Figur 7.19 viser, at innovationer skabt i samspil med private virksomheder, i lidt større, men signifikant, omfang fører til øget effektivitet eller øget kvalitet. Det er et interessant, generelt resultat. Vi kan dog ikke sige noget om årsagssammenhængen. Mønstrer kan skyldes flere forhold.

FIGUR 7.19
ØGET EFFEKTIVITET OG KVALITET FOREKOMMER OFTERE, NÅR PRIVATE VIRKSOMHEDER SPILLER EN ROLLE



Procentandelen af offentlige innovationer, der fører til øget effektivitet eller kvalitet fordelt på, hvorvidt private virksomheder har spillet en rolle. Andelen, der opnår øget effektivitet og kvalitet, er signifikant højere blandt de innovationer, hvor virksomheder har spillet en rolle ved at igangsætte, fremme og/eller samarbejde om innovationen. Forskellen på andelen, der opnår øget kvalitet, når virksomheder spiller en rolle, er lavsignifikant. Den er alligevel medtaget, da sammenhængen er højsignifikant, hvis analysen begrænses til de 22 pct. af innovationerne, hvor virksomhederne indgår i et reelt samarbejde. Sammenhængen mellem virksomhedernes rolle og øget effektivitet består, når der kontrolleres for innovationstype. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.093.

En mulighed er, at det er virksomhederne, der forårsager den højere værdiskabelse, muligvis fordi virksomhederne kan byde ind med kompetencer og perspektiver, den offentlige part ikke selv besidder.

En anden mulighed er, at virksomhederne i højere grad inviteres med i innovationer, der af andre grunde har større chance for at skabe øget kvalitet og effektivitet. Det vil fx kunne ske, hvis der hos de offentlige arbejdspladser sker en screening af flere potentielle offentlige innovationer, hvor de mest lovende udvælges til at modtage flere offentlige midler, mere professionel offentlig projektstøtte mv. – samt til at blive udført i samarbejde med en privat virksomhed. 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 har allokeret flere offentlige ressourcer til end andre, rent offentlige innovationer. I princippet kan begge muligheder også optræde samtidigt.

“Et af kommunernes vigtigste bidrag til offentlig-private innovations-samarbejder er et indgående kendskab til borgernes og dermed samfundets problemer. Den viden er afgørende at få bragt i spil for at kvalificere og virkelighedsteste virksomheders innovative produkter og forskeres innovative ideer. Det kræver dog, at kommunen tager ejerskab for en proces, der kommer helt til bunds i de problemer, som borgerne rent faktisk oplever i deres hverdag. Ofte vil kommunen her opleve, at det virkelige problem og dermed løsningen ser anderledes ud end først troet. Her består opgaven i så alligevel at kunne sætte klare ord på den opgave, kommunen ønsker, virksomheder og forskere skal løfte.”



Jeppe Wohlert,

seniorkonsulent i Tænk tanken DEA. Forfatter til DEAs rapport om Kommuner som innovationsmotorer samt en række andre analyser af offentlig-private innovationspartnerskaber. ☎ 40 15 90 59, ✉ jw@dea.nu



EKSEMPEL

VIRKSOMHEDER IGANGSÆTTER INNOVATION

Foto: Christina Simonia Straarup

UDVIKLINGSPROGRAM SKAFFER NYE VIRKSOMHEDER TIL VESTJYLLAND



Hvert år kommer ca. ti nystartede virksomheder – såkaldte startups – fra hele verden til Esbjerg for at deltage i udviklingsprogrammet Next Step Challenge, som energiselskabet SE og rådgivningsvirksomheden Accelerace igangsatte i 2013 med hjælp fra Region Syddanmark.

Efter programmets afslutning vælger en del af virksomhederne at blive i Esbjerg og bidrager dermed til væksten – det gælder fx fem startups fra første runde i 2013, som tilsammen skabte 13 lokale job inden for et år. De gode erfaringer har fået konceptet til at sprede sig. I 2016 fik Next Step Challenge en afdeling i Holstebro-Struer, og samtidig samarbejder alle landets regioner nu om et lignende projekt på landsplan.

FØR

Esbjerg Kommune og Region Syddanmark ville tiltrække flere virksomheder til området for at skabe vækst og flere job, men havde ikke det rette instrument til global rekruttering.

NU

Siden 2013 har Next Step Challenge fået over 800 ansøgninger fra virksomheder, hvoraf de fleste arbejder med digitale løsninger og ser fordele i den gode digitale infrastruktur, som Esbjerg Kommune og Energiselskabet SE kan tilbyde. Udviklingsprogrammet i Esbjerg varer fem måneder, hvor deltagerne coaches af Accelerace og afprøver deres løsninger i fuld skala. Samtidig hjælper Region Syddanmark og Esbjerg Erhvervsudvikling, begge partnere i programmet, med at integrere de nyankomne virksomheder i det lokale erhvervsliv.

Afdelingen i Holstebro-Struer kom i stand på initiativ fra Accelerace. De så et potentiale i at starte et udviklingsprogram med fokus på lyd – et af områdets kompetencefelter – og fik Bang & Olufsen med ombord til at give deltagerne faglig sparring. Med i projektet er også udviklingsparken Nupark, Færchfonden samt Holstebro og Struer kommuner. Som udgangspunkt kører Esbjerg og Holstebro-Struer hvert sit forløb, men deltagerne møder undervejs hinanden gennem fælles workshops. Derudover konkurrerer de om den samme pris for årets mest lovende startup, som har en værdi på 1,8 mio. kr. I 2016 tilfaldt æren Instamic (USA) – sidste år var det Tablegrabber (USA). I 2014 vandt serbiske Teleskin, der stadig er i Esbjerg.

Med inspiration fra Next Step Challenge har Region Syddanmark sammen med de øvrige regioner startet det landsdækkende projekt Scale-up Denmark, hvor 335 udvalgte virksomheder skal gennemgå et tilsvarende udviklingsprogram. En række konsortier af private og offentlige aktører – fx regionale væksthuse og innovationsmiljøer – skal udføre projektet med et budget på 165 mio. fra regionernes erhvervsudviklingsmidler, EU's regionalfondsmidler og større virksomheder.



Hvis du vil genbruge løsningen, så kontakt:

Søren Røn, programchef for Next Step Challenge, SE,
☎ 51 24 21 20, ✉ soro@se.dk

Søren Lottrup, partner, Accelerace, ☎ 31 17 79 76, ✉ sl@accelerace.dk

Susanne Gren Svendsen, chefkonsulent, Regional Udvikling,
Region Syddanmark, ☎ 29 20 20 09, ✉ sgs@rsyd.dk

Steen Brokær, chef for Udvikling og Strategi, Holstebro Kommune,
☎ 51 66 04 99, ✉ steen.brokaer@holstebro.dk

Peter Petersen, adm. direktør, Nupark, ☎ 96 12 71 10, ✉ pp@nupark.dk

Christian Iversen, direktør for HR, Bang & Olufsen, ✉ civ@bang-olufsen.dk

Karsten Rieder, erhvervschef, Esbjerg Erhvervsudvikling,
☎ 36 97 35 11, ✉ kar@eeu.dk

Claus Falk Petersen, specialkonsulent, Struer Kommune (Lydens By),
☎ 51 14 26 31, ✉ cfp@struer.dk

VÆSENTLIGE INDSIGTER



- Virksomhederne bidrager til den offentlige innovation i mange forskellige roller. Bl.a. som 'borger', der modtager og medudvikler offentlig service. Som konsulent, der bistår den offentlige sektor i innovationsprocesserne. Og som leverandør af innovative produkter og borgerrettede serviceydelser.
- Virksomhederne er med til at igangsætte, fremme eller samarbejde om samlet set 30 pct. af de offentlige innovationer.
- Virksomhedernes væsentligste rolle er som samarbejdspartner i innovationen. Det sker i 22 pct. af innovationerne, mens virksomhederne fremmer 17 pct. af innovationerne. Der er blot 2 pct. af innovationerne, hvor virksomhederne spiller en rolle som igangsætter.
- Kommunikationsinnovationer og især produktinnovationer udgør en større andel blandt de innovationer, som virksomhederne indgår i samspil om.
- Der er en tendens til, at innovationer, hvor private virksomheder spiller en rolle, oftere fører til øget effektivitet og kvalitet. Vi kan dog ikke påvise en årsagssammenhæng. Mønstreet kan principielt lige vel skyldes, at virksomhederne forårsager den højere værdiskabelse, fx i kraft af særlige kompetencer, som det kan skyldes, at virksomhederne oftere udvælges til at deltage i innovationer, der af andre grunde i forvejen har større sandsynlighed for at skabe større kvalitet eller effektivitet – fx fordi innovationerne tildeles større opmærksomhed, finansiering eller professionel projektstøtte end andre, rent offentlige innovationer.



SÅDAN BRUGER COI DISSE INDSIGTER



Foto: fra innovationscafeen "OPI – virker det?", Troels Nilsson (tv) og Morten Hoff (th)

COI afholder løbende innovationscaféer om konkrete innovationsfaglige emner.

Eksempelvis innovationscafeen om Offentlig-Privat Innovationssamarbejde (OPI), der blev arrangeret i samarbejde med KORA og RUC. Under overskriften: "OPI – virker det?" kom der gang i dialogen mellem 70 mennesker fra både den offentlige sektor og det private erhvervsliv.

Caféen tog udgangspunkt i et samarbejde mellem Fredericia Kommune og virksomheden Sekoia, som sammen har udviklet en touchskærm til ældreplejen, der giver værdi for både borgere, medarbejdere og kommunen.

Morten Hoff, nu chef for Center for Velfærdsteknologi i Odense Kommune, og Troels Nilsson, partner og co-founder af Sekoia, fortalte om deres fælles, praktiske erfaringer.

Læs mere om OPI på coi.dk/opi

"Vi havde en udpræget tillid til hinandens faglighed. Vi kom med en faglighed på ét område, mens de havde fagligheden på et andet. Vi arbejdede os ind i hinandens faglighed og havde respekt for det, vi hver især kunne."

Troels Nilsson,

partner og co-founder af Sekoia.

☎ 25 56 24 57, ✉ troels@troelsnilsson.com

7.7

VIDEN OG TEKNOLOGI



VIDEN OG TEKNOLOGI

Viden og teknologi er positive ressourcer i offentlig innovation. Viden udfordrer og viser muligheder. Det samme gør teknologien. Begge ressourcer kan ryste vores forståelse af, hvad der er muligt, og det er allerede fra begyndelsen et afgørende brændstof for at skabe innovation.

I det følgende belyser vi på baggrund af resultater fra Innovationsbarometeret de bidrag til innovation, der kommer fra vidensinstitutioner som aktører og fra ny teknologi i forhold til at være igang sættende eller fremmede for innovationer. Vi belyser ligeledes, hvilken betydning vidensinstitutioner og ny teknologi mere specifikt har for arbejdet med innovationer på kommunale, regionale og statslige arbejdspladser.

Vidensinstitutioner

En af de ressourcer, der kan trækkes på, når der skal udvikles nye løsninger, er viden. Den kan blandt andet hentes hos videregående uddannelses- og forskningsinstitutioner, som har indsigt på et højt fagligt niveau. Disse vidensinstitutioner kan belyse grundlaget for det, der allerede gøres, og de kan bringe nye indsigter med til bordet, når der skal skabes nyt. Gode ideer og fornemmelser for den gode løsning kan trykprøves og kvalificeres af forskere. Man kan gå mere præcist efter målet, og man kan blive bedre til at vælge værktøjer og metoder.

“Uddannelse er den mest direkte vej, når forskningsbaseret viden skal bringes i spil i forbindelse med innovation, og her er det vigtigt, at deltagerne prøver en innovationsproces med alt, hvad den indebærer af frustration og overraskelser. Læringsmæssigt er processen således den væsentligste, men også resultatet kan være tilfredsstillende, såsom at bidrage til at forbedre tilværelsen for nogen eller bibringe nye perspektiver på noget. Derudover gælder det om at finde netværk på kanten af ens egen faglighed, så man ikke bare færdes inden for de samme kredse. Endelig må forskerne være interesserede i, at deres viden bliver anvendt i praksis.”



Lotte Darsø,

lektor, ph.d., DPU, Aarhus Universitet. Faglig ansvarlig for masteruddannelsen LAICS (www.laics.net). Forfatter til bogen “Innovationspædagogik – Kunsten at fremelske innovationskompetence”. Tidligere modtager af erhvervsforskerprisen.

☎ 26 32 04 32, ✉ Ida@edu.au.dk

Figur 7.20 viser, at vidensinstitutionerne spiller mindst én rolle i 21 pct. af innovationerne. I 9 pct. af tilfældene igangsætter de innovationen. Det kan fx være med deres forskningsresultater. I 17 pct. samarbejder de med de offentlige arbejdspladser ved fx at stille deres kompetencer og bistand til rådighed.

FIGUR 7.20
VIDENSINSTITUTIONER INDGÅR I SAMSPIL
OM HVER FEMTE OFFENTLIGE INNOVATION

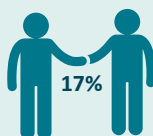


21%

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



Igangsætter



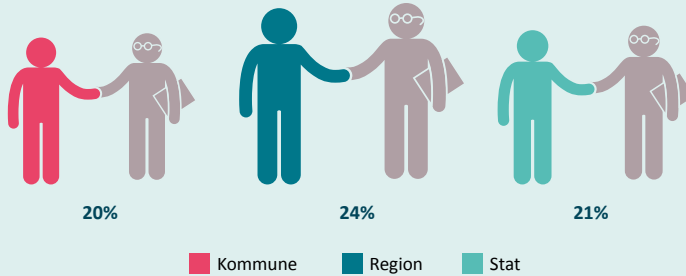
Samarbejder

Procentandele af offentlige innovationer, der enten er igangsat af eller udført i samarbejde med videregående uddannelses- eller forskningsinstitutioner. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.093.

Som vi har set i nogle af de foregående afsnit, er borgerne, politikerne og især medarbejderne de afgørende igangsættere. I denne sammenhæng lyder 9 pct. ikke af meget, men sammenlignet med andre mere eksterne samarbejdspartnere som fx private virksomheder og frivillige foreninger træder vidensinstitutionerne faktisk en del oftere tidligt frem på innovationsscenen.

Forskningsresultater kan være med til at (for)rykke vores vante forestillinger om den gode løsning, der er forudsætningen for at komme i gang med en innovationsproces. Forskerne bidrager dog i større udstrækning til innovationerne ved at indgå i samarbejder undervejs i innovationsprocessen.

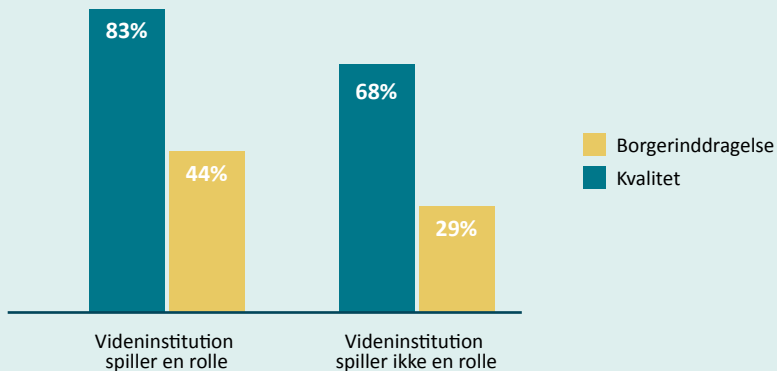
FIGUR 7.21
VIDENSINSTITUTIONER INDGÅR LIGE OFTE I SAMSPIL OM KOMMUNALE, REGIONALE OG STATSLIGE INNOVATIONER



Procentandele af offentlige innovationer, der enten er igangsat af eller udført i samarbejde med videregående uddannelses- eller forskningsinstitutioner i hhv. kommune, region og stat. Der er ingen signifikant forskel mellem kommune, region og stat. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.093.

Der er ikke signifikante forskelle mellem kommunerne, regionerne og staten på deres respektive samspil med vidensinstitutionerne, som det fremgår af figur 7.21. Der er heller ikke nævneværdige forskelle på tværs af de underliggende delsektorer. Vidensinstitutioner er med andre ord relevante partnere i innovationsarbejdet i nogenlunde samme omfang overalt i den offentlige sektor.

FIGUR 7.22
ØGET KVALITET OG BORGERINDDRAGELSE FOREKOMMER HYPPIGERE
NÅR VIDENSINSTITUTIONER SPILLER EN ROLLE



Procentandelen af offentlige innovationer, der fører til øget kvalitet og borgerinddragelse fordelt på, hvorvidt vidensinstitutioner har spillet en rolle. Andelen, der opnår øget kvalitet, er signifikant højere for de innovationer, hvor vidensinstitutioner har spillet en rolle. Sammenhængene bliver lavsignifikante, når der kontrolleres for innovationstype og delsektor. Resultaterne er vægтет op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.093.

Figur 7.22 viser en klar, positiv forskel i forhold til forbedret kvalitet og større borgerinddragelse, når vidensinstitutioner har været inddraget i innovationsarbejdet. Højere kvalitet forekommer i 83 pct. af innovationerne udført i samspil med vidensinstitutioner mod 68 pct. i de innovationer, hvor der ikke samarbejdes. Vi har ikke påvist en årsagssammenhæng. Flere tolkninger er mulige. Det kan fx skyldes, at forskere konkret har bidraget til at skabe den højere kvalitet. Eller at de har bidraget til at foretage forskningsbaseret vurdering, som mere sikkert har afklaret, at højere kvalitet var skabt.

Tilsvarende viser figuren, at værdi i form af bedre borgerinddragelse opnås i 44 pct. af innovationerne i samspil med forskere og undervisere, mens det kun er 29 pct. i de innovationer, hvor der ikke samarbejdes med vidensinstitutioner. Denne forskydning til større borgerinddragelse kan måske være et resultat af, at vidensinstitutionerne i kraft af samarbejdet får mulighed for direkte dialog med de borgere, som arbejdspladsen servicerer. Fx i form af direkte indsamling af viden i "felten".

En del af forskellene i figur 7.22 kan også skyldes, at vidensinstitutionerne lidt oftere er involveret i komplekse produktinnovationer og proces- og organisationsinnovationer.

Resultaterne kan inspirere til større opmærksomhed på mulighederne i inddragelse af vidensinstitutioner i innovationsarbejdet. Dog er det vigtigt, at forholdet mellem den offentlige arbejdsplads og forskerne nøje afstemmes, så der bliver tale om et reelt samarbejde med gensidig gavn.


“Relationen mellem forskere og en offentlig arbejdsplads må ikke være en handel, men et samarbejde. Faren er, at den offentlige arbejdsplads opfatter forskerne som konsulenter, der skal levere en bestemt ydelse, mens forskerne blot opfatter den offentlige arbejdsplads som et empirisk felt. Et reelt og frugtbart samarbejde opstår, når man forhandler om, hvad et forskningsprojekt skal bestå i. Så kan man ramme et gyldent punkt, hvor forskningen befrugtes af nye indsigter, som samtidig forankres langt bedre i den offentlige arbejdsplads i form af forståelse og praksisændringer.”



Pelle Guldborg Hansen,

lektor og adfærdsforsker, ph.d., Roskilde Universitet. Pelle Guldborg Hansen har erfaring fra en lang række interventionsforskningsprojekter om nudging i samarbejde med ngo'er og offentlige og private virksomheder. 📞 46 74 35 93, ✉️ pgh@ruc.dk

I Silkeborg Kommune har de samarbejdet med forskere fra Københavns Universitet; et eksempel på en innovation, der har forbedret kvaliteten og den efterfølgende borgerinddragelse i form af en markant forøgelse af unges stemmeprocent ved kommunalvalget.



EKSEMPEL NÅR FORSKNING UNDERSTØTTER OFFENTLIG INNOVATION

Foto: Silkeborg Kommune

VALGFORSKNING SENDTE UNGES STEMMEPROCENT I VEJRET



Da Silkeborg Kommune gennemførte demokratiprojektet 'beSTEM i Silkeborg', steg de unges deltagelse ved kommunalvalget med 25 pct. Det skete med afsæt i valgforskning og i samarbejde med forskere fra Københavns Universitet.

FØR

Unge under 30 år har generelt en lav valgdeltagelse ved kommunal- og regionsrådsvalg.

NU

Da Silkeborg Kommune opgjorde valgeresultatet, viste tallene en valgdeltagelse blandt de under 30-årige, som var øget fra 48,7 til 60,7 pct., en stigning på 25 pct. På landsplan steg de unges valgdeltagelse fra 47,1 til 56,8 pct., det vil sige til et niveau, der lå næsten fire pct.point lavere end i Silkeborg.

Kampagnens konkrete tiltag blev skabt af en ung projektleder i samarbejde med unge under en hektisk tremåneders periode. Den bød bl.a. på videooptagelser af unges ønsker til fremtiden, en Facebook-kampagne, politikermøder på ungdomsuddannelserne samt breve og postkort med opfordring til at (be-)stemme.

Efter at have hørt et oplæg fra valgforskere på et møde i KL kontaktede Silkeborg Kommunes kommunikationschef Hans Mogensen daværende adjunkt Yosef Bhatti, som i dag er seniorforsker ved KORA, for at deltage i hans forskningsprojekt. Bhatti havde fortalt, at brevkampagner havde haft effekt i USA. Nu indgik de to parter et samarbejde for at måle, om det samme gjaldt i Danmark.

Forskningsprojektet viste, at Silkeborgs breve og postkort sendt til de unges postkasser havde en direkte effekt på valgdeltagelsen på 2,8 pct.point. Beregnet ud fra stykprisen pr. brev, giver det en pris pr. ekstra stemme på 356 kr. Dermed har kampagnen også været ganske ressourceeffektiv set i forhold til hvor svært og dyrt, det kan være at flytte unges adfærd med fx traditionelle annoncekampagner.



Vil du lære af erfaringerne, se: silkeborgkommune.dk/Politik/Valg/beSTEM eller kontakt:

Hans Mogensen, kommunikationschef, Silkeborg Kommune,
☎ 61 15 47 17, ✉ hans.mogensen@silkeborg.dk,

Yosef Bhatti, seniorforsker, cand.scient.pol., ph.d., KORA,
☎ 22 58 45 04, ✉ yobh@kora.dk

Teknologi

Ny teknologi kan i mange sammenhænge forbedre kvaliteten af den offentlige service, frigive tid eller forbedre arbejdsmiljøet for de ansatte. Med ny teknologi kan der skydes genveje og løses opgaver på måder, som man end ikke havde drømt om. Det kan fx være, når kræftpatienter udstyres med en nyudviklet kemopumpe, der muliggør, at den komplicerede behandling af en kritisk sygdom i vid udstrækning kan foregå i borgerens eget hjem (se eksemplet nærmere beskrevet i kapitel 12).

Ny teknologi har ofte den dobbelte fordel, at den både kan understøtte allerede eksisterende praksis og skabe helt nye interaktionsformer og arbejdsgange, der løser en hidtil uoverkommelig udfordring. Der er tale om to meget forskellige anvendelser af ny teknologi: En, hvor ny teknologi muliggør, at arbejdet kan gøres lidt smartere. En anden, hvor der tages udgangspunkt i en ny teknologi til at løse radikalt nye udfordringer.

For at sikre et optimalt udbytte af teknologien – blandt andet en hurtig tilegnelse og anvendelse af løsningen – kræves både grundige overvejelser og inddragelse af medarbejdere og borgere.

“En organisation, der arbejder med innovation ved hjælp af ny teknologi, skal fra starten gøre sig klart, hvorfor man ønsker at arbejde sådan. Ledelsen skal kunne oversætte sin vision, så den giver mening for de medarbejdere, der skal omlægge deres arbejdsgange og blive fortrolige med den ny teknik. Og ligesådan er det vigtigt at oplyse og vejlede på en meningsfuld måde, når borgerne skal modtage offentlige services på en ny måde. Mange hænder skal løfte i flok, hvis innovation ved hjælp af ny teknologi skal skabe reel merværdi.”



Gitte Duelund Jensen,

leder, Center for Velfærdsteknologi. KL's Center for Velfærdsteknologi arbejder for at udbrede velfærdsteknologi til forflytning, vasketoiletter m.m. ved at rådgive kommunerne, dokumentere effekter samt samle og sprede viden. ✉ gdj@kl.dk

Ny teknologi spiller en rolle i næsten halvdelen af alle innovationer, som det vises i figur 7.23.

FIGUR 7.23
NY TEKNOLOGI IGANGSÆTTER ELLER FREMMER
HVER ANDEN OFFENTLIGE INNOVATION



48%

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



Igangsætter



Fremmer

Procentandele af offentlige innovationer, der er igangsat af eller fremmet af ny teknologi. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.093.

Knap hver femte innovation (18 pct.) er igangsat af ny teknologi, mens ca. halvdelen af innovationerne er fremmet af ny teknologi enten i høj grad (19 pct.) eller i nogen grad (28 pct.). I 17 pct. af alle innovationer spiller teknologien både en igangsættende og fremmende rolle.

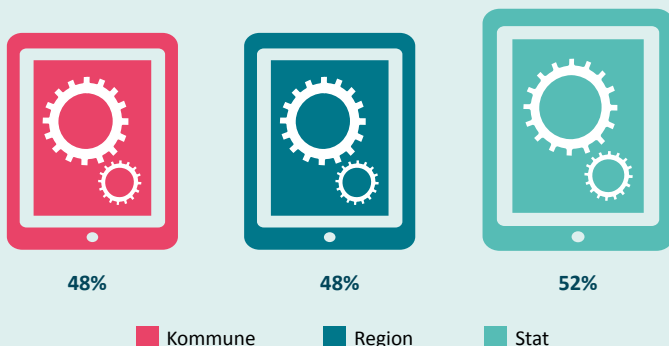
At teknologien hæmmer en innovation er langt sjældnere, men det sker i 6 pct. af innovationerne. Det kan i de tilfælde muligvis hænge sammen med vanskeligheder med i tilstrækkelig grad at have inddraget medarbejdere og borgere undervejs. Når ny teknologi er med til at igangsætte innovationer, er det yderst sjældent, 1 pct., at teknologien hæmmer innovationsprocessen.

Ny teknologi spiller en stor rolle i hele den offentlige sektor

Den nye teknologi spiller en lige stor rolle i kommuner, regioner og stat, som det fremgår af figur 7.24.

FIGUR 7.24

NY TEKNOLOGI SPILLER EN ROLLE I HVER ANDEN INNOVATION I BÅDE KOMMUNERNE, REGIONERNE OG STATEN



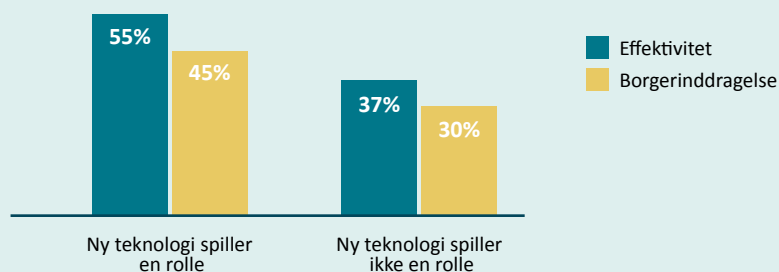
Procentandele af offentlige innovationer, der enten er igangsat af eller fremmet af ny teknologi hhv. kommune, region og stat. Der er ingen signifikant forskel mellem ny teknologis rolle i kommune, region og stat. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.093.

Analysen viser imidlertid, at der er en større variation i delsektorer. Inden for de kommunale arbejdspladser spiller teknologien således en signifikant større rolle i den offentlige administration (63 pct.) samt inden for sport og fritid (77 pct.), end i den kommunale undervisning på folkeskolerne (40 pct.) eller på det kommunale sundhedsområde (42 pct.). På de statslige arbejdspladser er teknologien mindst fremtrædende i den offentlige administration (29 pct.), mens ungdomsuddannelser og videregående uddannelsesinstitutioner ligger signifikant højere, når det kommer til teknologiens rolle (55 pct.).

Teknologibaseret innovation forbedrer effektivitet og borgerinddragelse

Teknologi kan lette arbejdsgange, være et afgørende værktøj til bedre kontakt med borgerne og skabe mere bæredygtige løsninger. De arbejdspladser, der rapporterer, at deres seneste innovation enten blev igangsat af ny teknologi eller blev fremmet heraf, har hyppigere opnået øget effektivitet og bedre borgerinddragelse, som vist i figur 7.25.

FIGUR 7.25
STØRRE EFFEKTIVITET OG BORGERINDDRAGELSE FOREKOMMER HYPPIGERE, NÅR NY TEKNOLOGI SPILLER EN ROLLE



Procentandele af offentlige innovationer, der fører til øget effektivitet og borgerinddragelse fordelt på, hvorvidt ny teknologi enten har fremmet eller igangsat innovationen. Andelen, der opnår øget effektivitet og øget borgerinddragelse, er signifikant højere for de innovationer, hvor teknologien har spillet en rolle. Sammenhængerne består, når der kontrolleres for innovationstype og delsektor. Resultaterne er vægтет op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.093.

Mens 55 pct. af de innovationer, hvor teknologi spiller en rolle, har ført til øget effektivitet, så er det 37 pct. for de innovationer, hvor ny teknologi ikke har haft en betydning.

Tilsvarende gælder det, som illustreret i figur 7.25, at der hyppigere rapporteres om bedre borgerinddragelse, når teknologi har spillet en rolle (45 pct.), end når det ikke er tilfældet (30 pct.).

Vi kan dog ikke påvise en årsagssammenhæng. Det er der til gengæld med sikkerhed i det følgende eksempel, som viser, hvordan ny teknologi kan bidrage til en helt præcis test og forudsigelse, som eliminerer efterberegninger, afregninger og overførsler – og derfor stærkt forøger effektiviteten.



Foto: Bygningsstyrelsen

EKSEMPEL TEKNOLOGIDREVEN INNOVATION

ENERGIEKSAMEN GØR OFFENTLIGE BYGGERIER BILLIGERE I DRIFT



Tæt på 100 pct. overensstemmelse mellem det forventede og reelle energiforbrug i nyopførte og energirenoverede bygninger kan Bygningsstyrelsen opnå med en ny performancetest. Tidligere har nybyggerier ofte brugt markant mere energi end forventet, mens offentlige energirenoveringer typisk har leveret under halvdelen af de lovede driftsbesparelser.

Brugerne af bygningerne får bl.a. bedre indeklima, fordi tekniske installationer såsom varme- og ventilationsanlæg fungerer fra dag ét.

FØR

Når Bygningsstyrelsen gik i gang med en energirenovering, forventede man typisk at spare 19 pct. på el- og varmeregningen – men endte med kun at spare 12 pct. Og det var endda bedre end gennemsnittet i den offentlige sektor, hvor energirenoveringer typisk leverer under halvdelen af de lovede driftsbesparelser. Problemerne er de samme for nybyggerier, der ofte ender med at bruge langt mere el og varme end forventet.

Årsagen er ofte problemer med tekniske installationer såsom varme- og ventilationsanlæg – problemer, som ikke altid bliver opdaget ved afleveringen fra entreprenøren, og som ud over forhøjede driftsomkostninger kan føre til indeklimaproblemer og langvarige (og kostbare) tvister.

NU

Bygningsstyrelsen tester alle nye energirenoveringer og nybyggerier før overdragelsen. Den fulde regning betales ikke, før bygningsinstallationerne lever op til særlige performancemål, som indgår i leverandørkontrakterne. På den måde sikrer man, at de forudsatte energibesparelser realiseres, og slutbrugerne får et bedre byggeri, som er billigere i drift. Det første nybyggeri efter denne nye model blev afleveret 30. oktober 2015. Der var tale om en avanceret lavenergibygning på Syddansk Universitet, men byggeriet blev – mod sædvane på den type projekter – afleveret stort set fejlfrit og til tiden.



Hvis du vil genbruge løsningen: Tag udgangspunkt i Bygningsstyrelsens erfaringer med performancetesten, som findes på bygst.dk/viden-om/performance-test. Kontakt:

Henrik Stub, kontorchef, Udvikling og Projektunderstøttelse,
☎ 41 70 11 04, ✉ hst@bygst.dk

Bo Nørregaard Jørgensen, professor og centerleder, Mærsk Mc-Kinney Møller Institutet, Syddansk Universitet, ☎ 65 50 35 45, ✉ bnj@mmpi.sdu.dk

Dorte Orlík, adm. direktør, TC Anlæg, ☎ 41 38 60 93, ✉ dol@tcanlaeg.dk

VÆSENTLIGE INDSIGTER



- Vidensinstitutionerne spiller en rolle i hver femte innovation.
- Oftest er vidensinstitutioner samarbejdspartnere (17 pct.). I færre tilfælde (9 pct.) er vidensinstitutioner igangsættere.
- Vidensinstitutionerne indgår i samspil om innovationen lige hyppigt i alle den offentlige sektors hovedsektorer.
- Innovationer, hvor vidensinstitutioner har spillet en rolle, leder i signifikant højere grad til øget kvalitet og borgerinddragelse. Vi har dog ikke påvist en årsags-sammenhæng.
- Teknologi spiller en rolle i omtrent hver anden offentlige innovation.
- Teknologi fremmer innovationerne i langt de fleste tilfælde (47 pct.), men kan dog også i sjældne tilfælde hæmme innovationsprocessen (6 pct.).
- Når ny teknologi er med til at igangsætte innovationer (18 pct.), virker teknologien stort set kun fremmende.
- Innovationer, hvor ny teknologi har spillet en rolle, leder i signifikant højere grad til øget effektivitet og borgerinddragelse. Vi har dog ikke påvist en årsags-sammenhæng.
- Teknologien spiller samme, væsentlige rolle i kommuner, regioner og stat, men der er en betydelig variation i delsektorerne.

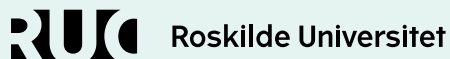


SÅDAN BRUGER COI DISSE INDSIGTER

COI SAMARBEJDER – VIL DU MED?

Center for Offentlig Innovation har selv hyppigt samarbejde med vidensinstitutioner. Innovationsbarometeret er udviklet i samarbejde med Danmarks Statistik og Center for Forskningsanalyse ved Aarhus Universitet.

Herudover har COI haft glæde af samarbejde med en lang række vidensinstitutioner i udviklingen af det daglige arbejde, arrangementer, artikler og publikationer. COI har bl.a. samarbejdet med Københavns Universitet, Aarhus Universitet, Roskilde Universitet (RUC) og Det Nationale Institut for Kommuner og Regioners Analyse (KORA).



AARHUS UNIVERSITET



KØBENHAVNS
UNIVERSITET



Vil du være den næste? Denne rapport bygger på besvarelser fra 1.255 offentlige arbejdspladser. Data er tilgængeligt efter ansøgning for alle forskere og vidensinstitutioner, der ønsker at analysere selv. Kontakt os gerne og hør mere.

Du kan læse mere om data og adgangen hertil her på: www.dst.dk/da/Statistik/dokumentation/statistikdokumentation/innovation-i-den-offentlige-sektor

8

ØKONOMI SPILLER EN RØLLE I TO UD AF TRE INNOVATIONER



Når kravene stiger, og budgetterne krymper, bliver ressourcepres et meget væsentligt rammevilkår for innovationsprocesserne. Et behov for effektiviseringer kan opstå ud af store eller pludseligt opståede krav (den berømte “brændende platform”), som gør uændret opgaveløsning meget vanskelig og dermed skaber forståelse for vigtigheden af forandringer.

Men begrænset økonomi kan naturligvis også hæmme innovationen, hvis der ikke er tilstrækkeligt med ressourcer til at gennemføre innovationsprocessen og få løsningen fuldt implementeret. I dette kapitel vil vi se nærmere på de økonomiske mekanismer, der spiller en rolle i den offentlige sektors innovationsarbejde.

I Innovationsbarometeret er de innovative arbejdspladser spurgt om, hvorvidt den seneste innovation primært er igangsat af økonomisk pres på arbejdspladsen samt en række andre faktorer¹⁴. Desuden er det afdækket, om økonomiske begrænsninger har virket fremmende eller hæmmende for innovationsprocessen.

Samlet spiller økonomi på en eller flere måder en rolle i to ud af tre innovationer. Det vil sige, at blot 35 pct. af de innovative arbejdspladser rapporterer, at økonomien hverken har spillet en rolle i igangsættelsen af seneste innovation eller har haft en fremmende eller hæmmende rolle i innovationsprocessen.

Økonomi kan både hæmme og fremme innovationen

Begrænset økonomi hæmmer 4 ud af 10 innovationer, hvilket gør økonomibegrænsningen til den hyppigst hæmmende faktor blandt alle. Og omvendt fremmer økonomisk pres kun halvt så ofte, hvilket placerer fænomenet som den næstmest sjældne fremmende faktor. Samlet set er 61 pct. af innovationsprocesserne undervejs påvirket enten negativt eller positivt af økonomi.

Desuden rapporterer 22 pct. af de 1.093 arbejdspladser, der har gennemført mindst én innovation, at økonomisk pres på arbejdspladsen har været den eller en af de primære igangsættende faktorer. Økonomisk pres er dermed den fjerde mest hyppige igangsættende faktor. De hyppigste tre er arbejdspladsens ledere (50 pct.) og medarbejdere (41 pct.) samt ny lovgivning eller andre nationale politiske krav (28 pct.).

Som tabel 8.1 viser, er der en sammenhæng mellem økonomisk pres som igangsætter af innovationen, og hvorvidt økonomien hæmmer eller fremmer undervejs i innovationsprocessen.

¹⁴ Der kunne angives højst tre primære igangsættende faktorer ud af en liste på i alt 11 forskellige faktorer. Dvs. økonomisk pres kan også have spillet en mindre rolle som igangsætter for flere øvrige innovationer end rapporteret i dette kapitel.

TABEL 8.1
BEGRÆNSET ØKONOMI FREMMER LIGE SÅ OFTE SOM DEN HÆMMER,
NÅR INNOVATIONEN ER IGANGSAT AF ØKONOMISK PRES

	Begrænset økonomi har fremmet innovationsprocessen	Begrænset økonomi har hæmmet innovationsprocessen	Ved ikke	I alt
Ikke igangsat af økonomisk pres	12%	31%	35%	78%
Igangsatt af økonomisk pres	10%	9%	3%	22%
I alt	22%	39%	38%	100%

Procentandele af alle innovationer. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser. Sammenhængen er signifikant. Antal observationer = 1.093.

Det er interessant at bemærke i tabel 8.1, at når økonomisk pres igangsætter, er betydningen af begrænset økonomi jævnt fordelt mellem i hvert andet tilfælde at være henholdsvis hæmmende og fremmende. Det står i kontrast til, at begrænset økonomi hæmmer tre gange så ofte, som den fremmer, når innovationerne ikke er igangsatt af økonomisk pres. Dette mønster kan tolkes derhen, at den 'brændende platform' spiller en rolle.

“Kommunerne står i meget store økonomiske udfordringer, og det påvirker innovationsarbejdet. På den ene side har vi endnu mere brug for den effektivitet og kvalitet, innovation kan skabe. På den anden side er det blevet sværere at finde ressourcerne til at innovere. I den situation er det bedste, man kan gøre at være tydelig, eksplicit og hudløst ærlig omkring betydningen af de økonomiske forhold i innovationsprocesser. Nogle gange kan det virke som en katapult for innovation. Andre gange kan det i det mindste være hjælpsomt for processen åbent at anerkende, at det selvfølgelig kan være frustrerende at skulle forsøge at præstere nyt for mindre.”



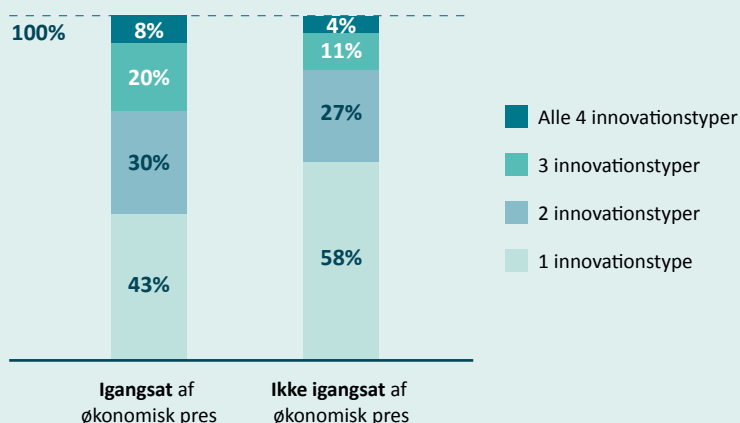
Tim Jeppesen,
 kommunaldirektør, Kerteminde Kommune. Tim Jeppesen er tidligere direktør for KREVI (Det Kommunale og Regionale Evalueringsinstitut) og tidligere kommunaldirektør i Fredericia. ☎ 65 15 15 15, ✉ tij@kerteminde.dk

Ser man på tværs af kommunale, regionale og statslige arbejdspladser, er der ingen signifikante forskelle på, hvor ofte innovationerne er igangsat af økonomisk pres. Der er heller ingen forskelle på hverken grad af innovationer, der er igangsat af økonomi eller bliver fremmet eller hæmmet af økonomi på tværs af arbejdspladsens størrelse og kommunistørrelse. Det betyder så omvendt, at mønstrene, der er afdækket ovenfor, er udbredte overalt i den offentlige sektor.

Økonomisk pres fører oftere til komplekse innovationer

Som vist i kapitel 4 rummer 45 pct. af innovationerne på én gang flere af de fire innovationstyper produkt, service, kommunikation og organisering. Det viser sig, at relativt komplekse innovationer bestående af tre typer oftere optræder, når økonomisk pres har igangsat. Omvendt optræder mere simple innovationer bestående af kun én innovationstype sjældnere. Se figur 8.1. Single innovationer er dog også for økonomisk initierede innovationer de mest hyppigt forekommende.

FIGUR 8.1
ØKONOMISK PRES FØRER OFTERE TIL MERE KOMPLEKSE INNOVATIONER



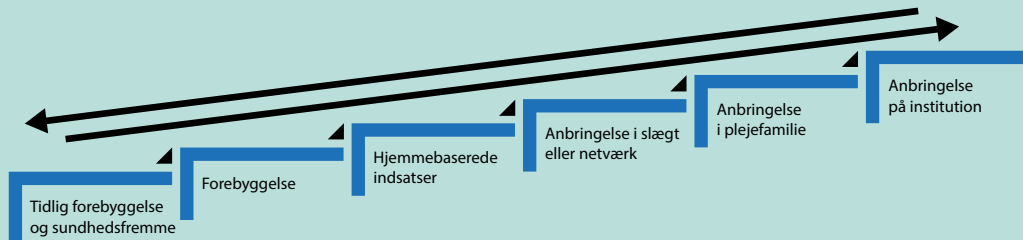
Procentandele af alle innovationer. Der er signifikant forskel mellem kategorierne "1 innovationstype" og "3 innovationstyper", der optræder henholdsvis sjældnere og oftere, når økonomisk pres har været med til at igangsætte innovationen. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser. Antal observationer = 1.093.

Vi har desuden testet, om de enkelte innovationstyp kombinationer i signifikant lavere eller højere grad bliver hæmmet af begrænsede økonomisk ressourcer set i forhold til øvrige innovationer¹⁵. Der er ikke store forskelle på, hvilke typer af innovationer som arbejdspladserne oplever, der bliver hæmmet i processen af økonomi.

Den mest hyppigt forekommende innovationstype, hver tredje af alle, består alene i ændringer i organisation og processer på arbejdspladsen. I disse tilfælde hæmmer begrænset økonomi signifikant sjældnere (33 pct.) end blandt de øvrige typer (43 pct.). Det samme gælder for serviceinnovationer alene, hvoraf 31 pct. er hæmmet af begrænsede økonomiske ressourcer ift. 40 pct. blandt de øvrige. Når økonomi sjældnere hæmmer nogle typer simple innovationer, skyldes det muligvis, at der kræves mindre ressourceindsats for at gennemføre disse innovationer end for mere komplekse tilfælde.

Det er interessant, at innovationer igangsat af økonomisk pres relativt oftere er komplekse, samtidig med at nogle simple innovationer sjældnere hæmmes af begrænset økonomi. En mulig tolkning er, at et igangsættende ressourcepres kan stemme sindene til mere omfattende forandringer til trods for, at den økonomiske klemme er mindre ved at gennemføre nogle mindre komplekse innovationer.

15 Da gruppen af "øvrige innovationer" varierer alt efter, hvilken innovationstype der testes i forhold til, varierer andelen af "øvrige" økonomisk hæmmede innovationer i dette tekstafsnit.



EKSEMPEL NÅR ØKONOMIEN ER MED TIL AT SÆTTE INNOVATION I GANG

Grafik: Herning Kommune

HERNING VISER VEJEN TIL EN BEDRE BØRN- OG UNGEINDSATS



Med udsigt til besparelser valgte Herning Kommune at investere i indsatsen over for udsatte børn og unge. I tre distrikter indførte kommunen en ny model efter svensk inspiration, der fokuserer på forebyggelse og barnets ret til en så 'normal' opvækst som muligt. Det bragte antallet af anbringelser ned med 15 pct. og gav et fald i udgifter på 6 mio. kr.

FØR

Antallet af anbringelser på institutioner var forholdsvis højt, selvom det både er dyrt og langt fra altid er den bedste løsning. Så da Herning Kommune i 2013 skulle spare 2,5 mio. kr. på området, havde politikkerne is i maven og valgte at investere i den nye model. Besparelsen blev udskudt til 2016.

NU

Der arbejdes ud fra en "Indsatstrappe" på seks trin. Forebyggelse og indsatser i hjemmet hører til på de lave trin, mens anbringelser hos egen familie eller plejefamilie hører til længere oppe. Sjette og højeste trin er anbringelse på døgninstitution.

Uanset hvor på trappen barnet befinder sig, er målet at få indsatsen ned på et lavere trin, som vil give en mere normal tilværelse for barnet. Det stiller krav til det tværfaglige samarbejde mellem PPR (Psykologisk Pædagogisk Rådgivning), sundhedspleje, skoler og dagtilbud. Derfor fordoblede kommunen antallet af socialrådgivere i forsøgsdistrikterne fra fire til otte, så de nu har omkring 25 børn ad gangen. Før kunne tallet være 50. På den måde kan socialrådgiverne bedre tilrettelægge tværfaglige indsatser og følge tætte op på hvert enkelt barn.

Modellen udbredes nu til hele Herning Kommune. Samtidig arbejder Socialstyrelsen på at styrke den forebyggende indsats i landets øvrige kommuner – inspireret af erfaringerne fra Herning. Til formålet har parterne bag satspuljeaftalen afsat 96 mio. kr. frem til 2019.



Hvis du vil genbruge løsningen, så kontakt:

Stinne Højer Mathiasen, chefkonsulent, Center for Børn og Forebyggelse, Herning Kommune, ☎ 20 28 30 32, ✉ stinne.hoejer.mathiasen@herning.dk

Anne Sophie Sandstød Nielsen, faglig leder, Center for Børn, Unge og Familier i Socialstyrelsen, ☎ 91 37 02 68, ✉ anie@socialstyrelsen.dk

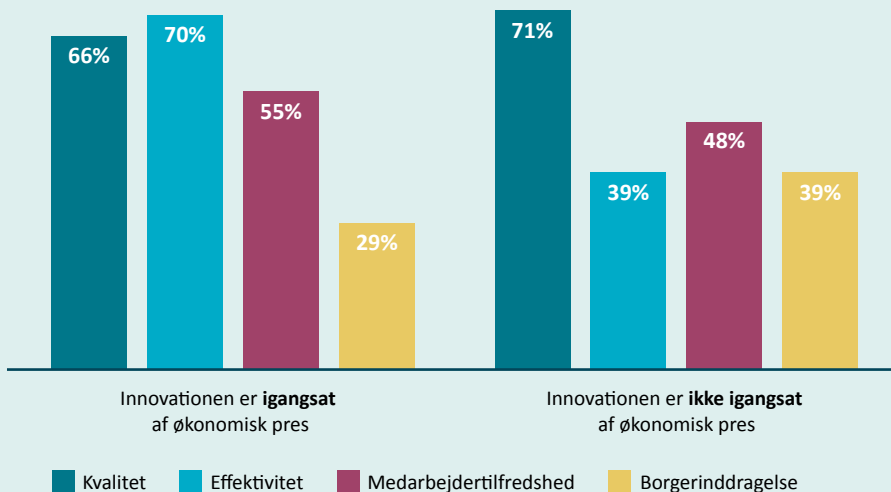
Hanne Søndergård Pedersen, projektchef, KORA, ☎ 72 26 99 85, ✉ hape@kora.dk

Vibeke Marlene Johannessen, socialrådgiver, Center for Børn og Forebyggelse, Herning Kommune, ☎ 96 28 63 24, ✉ cbfvj@herning.dk

Økonomisk pres leder oftere til effektiviseringer

Arbejdspladserne rapporterer i langt højere grad, at innovationen har ført til øget effektivitet (fx samme resultater for færre ressourcer), hvis igangsætteren var et økonomisk pres på arbejdspladsen. I figur 8.2 vises sammenhængen mellem igangsættelse på baggrund af økonomisk pres og opnået værdi af innovationerne.

FIGUR 8.2
ØKONOMISK PRES FØRER OFTERE TIL EFFEKTIVISERINGER
OG SJÆLDNERE TIL BEDRE BORGERINDDRAGELSE



Procentandele af offentlige innovationer, som har ført øget kvalitet, effektivitet, medarbejdertilfredshed eller borgerinddragelse med sig fordelt på, hvorvidt innovationen er igangsat af økonomisk pres. Der er en signifikant større andel af de innovationer, der er igangsat af økonomisk pres, der har ført til øget effektivitet og en signifikant mindre andel, der har ført til øget borgerinddragelse, set ift. de innovationer, der ikke er igangsat af økonomisk pres. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser. Antal observationer = 1.093.

7 ud af 10 af arbejdspladser, der har igangsat innovation på baggrund af økonomisk pres på arbejdspladsen, rapporterer, at de har opnået øget effektivitet. Det er signifikant og markant flere end de 4 ud af 10, som realiserer effektivitet, når et økonomisk pres ikke har været blandt igangsætterne. Det er naturligvis også den sammenhæng, man ville forvente. Vi har indtil videre kun målt innovationsaktiviteten på ét tidspunkt. Men hvis mønsteret er robust over tid, må man forvente, at hvis for eksempel det økonomiske pres på arbejdspladserne stiger, vil andelen af innovationer med højere effektivitet totalt set også øges. Og omvendt.

Som figur 8.2 også viser, leder innovationer, der bliver til som svar på et økonomisk pres på arbejdspladsen, omvendt signifikant sjældnere til, at borgerne får større indblik i eller indflydelse på opgaveløsningen. Måske fordi et sigte på øget borgerinddragelse bortprioriteres i tilfælde, hvor en reel inddragelse er begrænset, fx når en besparelse allerede er besluttet besvaret med en organisationsændring. Denne tolkning er alene et forsøg på at forstå forskellene i figur 8.2 – det er ikke en anbefaling.

Der findes flere gode eksempler på, at det er muligt og fordelagtigt at satse på øget borgerinddragelse, også når besparelser er på dagsordenen. Ét af eksemplerne er de såkaldte 'omstillingsgrupper', som Holbæk Kommune har arbejdet med siden 2014. Her arbejder borgere og kommunalpolitikere sammen over flere møder for at finde konkrete forslag til effektiviseringer, som det samlede byråd senere tager stilling til. Arbejdet i omstillingsgrupperne stiller store og nye krav til politikernes rolle, men kan lede til bedre, mere gennemarbejdede effektiviseringsforslag. Samtidig kan processen betyde, at byrådets prioriteringer møder større forståelse hos borgerne. Læs mere om arbejdet i Holbæk Kommune i kapitel 7.4.

"I mine over 25 års arbejde med den offentlige sektor står en ting stjerneklart: Involver og lyt til både medarbejdere og brugere. Det giver succes i såvel driften som innovationen. Vi ser det også klart på redaktionen gennem de historier, som smitter og har succes hos læserne. Offentlige aktører, der involverer hele vejen rundt, høster både anerkendelse og gode resultater. Og omvendt: Hvis man aktuelt kun søger løsninger på den stramme økonomi under lukkede budgetforligsförhandlinger, så ender man nemt i kortsigtede besparelser, der bare flytter rundt på omkostningerne og fordyrer andre poster. Derfor er det så vigtigt, at både politikerne og de ansatte ledere finder vilje, mod og tid til at skabe deltagelse – selv når opgaven er at finde besparelser."



Nick Allentoft,

chefredaktør og stifter, Mediehuset DenOffentlige. Journalist, ordstyrer og foredragsholder om velfærdsstatens eksistenskrise. Har tidligere været foreningsformand og lokalpolitiker. Redaktør af flere bøger, bl.a. Offentlig effektivisering – debat og perspektivering (2013).

☎ 31 48 50 30, ✉ nick@denoffentlige.dk



EKSEMPEL NÅR ØKONOMIEN ER MED TIL AT SÆTTE INNOVATION I GANG

Foto: Energistyrelsen

OPTIMEREDE SAGSGANGE HØVLEDE KÆMPE SAGSPUKKEL NED



10 måneder har Energistyrelsen høvlet af sagsbehandlingstiden for klagesager om energimærker ved at LEAN-optimere sagsbehandlingen. Borgerne slipper for at vente, antallet af fejl vurderes at være faldet, og medarbejderne er sluppet af med en stressende sagspukkel.

FØR

Sager om energimærkninger hobede sig op hos Energistyrelsen, hvor hver enkelt sag kunne ryge mange gange frem og tilbage mellem forskellige sagsbehandlere og indimellem strande mellem to skriveborde. Manglen på faste rutiner havde medført en sagspukkel på mere end 300 gamle sager, som havde ventet på afgørelse i op til to år. I kombination med årlige budgetreduktioner på 2 pct. satte de stigende sagsmængder styrelsen under et ressourcepres. Noget måtte gøres anderledes, så borgerne hurtigere fik svar.

NU

Efter at have kørt et LEAN-forløb arbejder styrelsens sagsbehandlere ud fra en dokumenteret sagsbehandlingsmanual, så alle ved, hvem der skal gøre hvad hvornår. Hver uge afholdes tavlemøder, hvor der evalueres på den foregående uge og fastsættes mål for den kommende.

De nye, optimerede procedurer er skabt på baggrund af en proces, hvor medarbejderne blev inddraget i at pege på de tidspunkter, hvor sagsbehandlingen kunne strømlines. Det har nu resulteret i, at det har været muligt at komme igennem puklen af gamle sager. En typisk klagesag tager nu syv måneder at behandle mod tidligere knapt et år og fem måneder, og forbruget af arbejdstid er faldet med ca. 30 pct. pr. klagesag – fra cirka 20 timer til et sted mellem 13 og 14. Sager om kvalitetskontrol er reduceret fra to år til tre måneder.

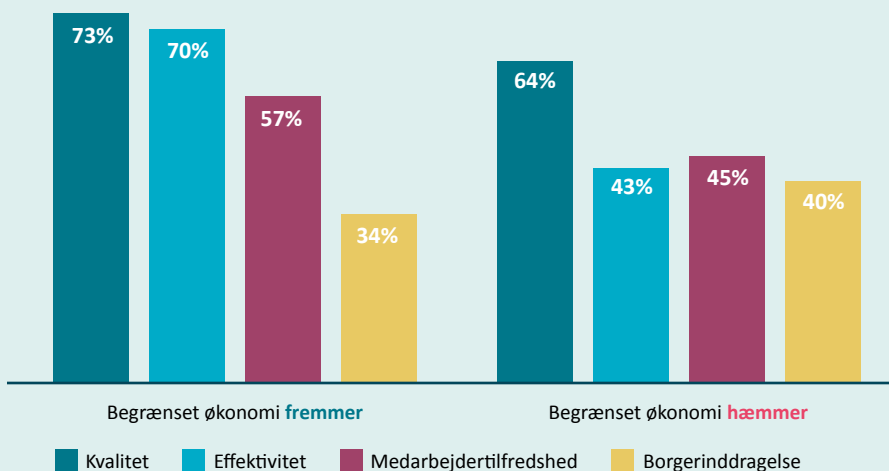


LEAN handler om at minimere spild, fx den ventetid der kan være mellem to trin i sagsbehandlingsprocessen, eller ved for mange tilbageløb mellem sagsbehandlere. Inddrag derfor fagmedarbejderne i optimeringen af arbejdsprocesserne. De ved mest om processerne og kan derfor levere de bedste ændringsforslag. Brug opnåede resultater aktivt til at skabe motivation. Tag løbende op til overvejelse, om det er på tide at optimere processerne på ny. Hvis du vil genbruge løsningen, så kontakt:

Brian Gross Larsen, teamleder, Energistyrelsen,
☎ 22 57 23 06, ✉ bgla@ens.dk

Vi ser nu nærmere på sammenhængen mellem den type værdi, som innovationerne skaber, og den betydning, som økonomiske begrænsninger har undervejs i innovationsprocessen.

FIGUR 8.3
NÅR BEGRÆNSET ØKONOMI FREMMER PROCESSEN, FOREKOMMER ØGET EFFEKTIVITET OG KVALITET OFTERE, END NÅR ØKONOMIEN HÆMMER



Procentandele af offentlige innovationer, som har ført øget kvalitet, effektivitet, medarbejdertilfredshed eller borgerinddragelse med sig fordelt på, hvorvidt begrænset økonomi har hæmmet eller fremmet innovationen. Der er en signifikant større andel af de innovationer, der er fremmet af begrænset økonomi, der har ført til øget effektivitet og øget kvalitet, set i forhold til de innovationer, hvor økonomiske begrænsninger har hæmmet innovationen. De 403 arbejdspladser, der har svaret 'ved ikke' eller 'ikke relevant' til, om begrænset økonomi har fremmet eller hæmmet innovationen, er udeladt af opgørelsen. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser. Antal observationer = 690.

Figur 8.3 viser, at den hyppigste værdi for både de innovationer, hvor økonomien har hæmmet og de, hvor den har fremmet, er øget kvalitet. Der er ingen signifikante forskelle i hyppighed af medarbejdertilfredshed mellem innovationer, der er henholdsvis fremmet og hæmmet af økonomi. Det samme gør sig gældende for borgerinddragelse.

Til gengæld er der i de tilfælde, hvor det økonomiske pres er blevet opfattet som fremmende, i signifikant højere grad skabt effektivitet og kvalitet. Størst er forskellen for effektivitet, der afviger med 27 pct.point alt efter, om økonomien har virket fremmende eller hæmmende. Igen er mønstrene, som man umiddelbart ville forvente. Et hæmmende ressourcenes undervejs, fx et krydspres mellem at levere på nødvendige driftsopgaver og innovere samtidigt, vil naturligt kunne reducere chancen for samtidigt at realisere øget medarbejdertilfredshed. Sammenhængen er dog mere nuanceret, som det dokumenteres nedenfor.

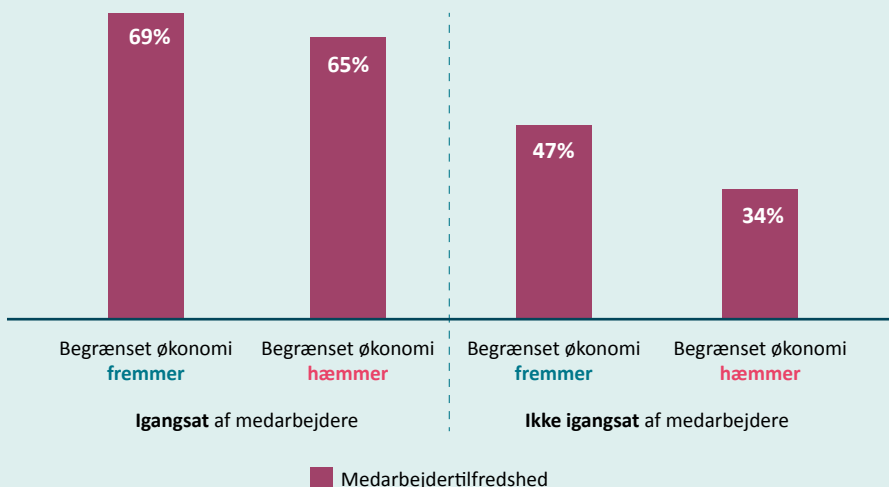
Medarbejdernes initiativ har væsentlig betydning

Der eksisterer kun en negativ sammenhæng mellem økonomiens hæmmende betydning i innovationsprocessen og medarbejdertilfredsheden ved de 59 pct. af innovationerne, der ikke er igangsat af medarbejdere selv. Når innovationerne omvendt er igangsat af medarbejderne selv, bliver øget medarbejdertilfredshed en del af resultatet i omtrent to ud af tre tilfælde, uanset om en begrænset økonomi har hæmmet eller fremmet undervejs. Se figur 8.4.

Det er her på sin plads at gentage oplysningen om, at respondenterne langt overvejende er ledere på de enkelte arbejdspladser. Derfor er medarbejdertilfredsheden ikke nødvendigvis vurderet af medarbejderne selv. Det kan give en bias i retning af at overvurdere medarbejdertilfredsheden. Der er dog ikke umiddelbart grunde til at tro, at en eventuel bias skulle være så systematisk skævt fordelt, at sammenhængen i figur 8.4 ville falde anderledes ud, hvis målingen udelukkende var baseret på medarbejdervurderinger. Eller sagt på anden måde: Alle fire søjler i figur 8.4 beror stort set udelukkende på svar fra ledere. Men selv om de alle er ledere, har de vurderet medarbejdertilfredsheden markant forskelligt, alt efter økonomiens og medarbejdernes rolle i innovationen.

FIGUR 8.4

NÅR MEDARBEJDERNE IGANGSÆTTER INNOVATIONEN, ER DET UDEN BETYDNING FOR MEDARBEJDERTILFREDSHEDEN, OM ØKONOMIEN HÆMMER ELLER FREMMER



Procentandelen af offentlige innovationer, som har ført til øget medarbejdertilfredshed fordelt på, hvorvidt innovationen er igangsat af (bl.a.) medarbejdere, samt om begrænset økonomi spiller en fremmende eller hæmmende rolle. Det er alene i de tilfælde, hvor medarbejderne ikke er med til at igangsætte, at innovationer udført under hæmmende økonomi signifikant sjældnere leder til øget medarbejdertilfredshed set i forhold til innovationer, der har været fremmet af begrænset økonomi. De 403 arbejdspladser, der har svaret 'ved ikke' eller 'ikke relevant' til, om begrænset økonomi har fremmet eller hæmmet innovationen, er udeladt af opgørelsen. Resultaterne er vægтет op til den samlede population af arbejdspladser. Antal observationer = 690.

Figur 8.4 viser også, at medarbejdertilfredshed er markant mere sjælden, når medarbejderne ikke har været med til at igangsætte innovationen. Tilfredsheden er størst ved løsninger, man selv har været med til at efterspørge eller igangsætte.

Overordnet vidner resultaterne om, at økonomisk pres og medarbejdertilfredshed ikke nødvendigvis er modsætninger, hvis arbejdspladsen eller dens rammer gør det muligt for medarbejderne at bidrage tidligt i processen.

Pointen understreges yderligere, når den ses i sammenhæng med resultaterne i kapitel 3, hvor vi påviste en positiv korrelation mellem værdierne medarbejdertilfredshed og effektivitet. At udvikle nyt, der forbedrer arbejdspladsens effektivitet, kan øge tilfredsstillelsen ved jobbet.

Det kan lyde overraskende og nærmest forjættende, at tilfredshed blandt personalet kan gå hånd i hånd med effektiviseringer. Bemærk dog, at analysen alene dækker de tilfælde, hvor det gennem dels tidlig medarbejderinddragelse, dels vellykket innovation er lykkedes at forene de to størrelser. Vi har derimod ikke data vedrørende effektiviseringer og besparelser generelt.

“De stramme økonomiske rammer har stor betydning for arbejdet med innovation i kommunerne. Der er et vedvarende pres for at finde nye løsninger – og det sker i stor stil. Nye ideer bliver taget i brug og fører ofte til besparelser. Det er dog åbenbart, at der knytter sig nogle dilemmaer til kontinuerligt at arbejde med innovation i den offentlige sektor, hvor de ansatte kan føle sig usikre på, om fornyelser fx fører til færre jobs. Jeg tror ikke, at der findes en snuptagsløsning herpå. Min egen tilgang er at tale åbent og ærligt om dilemmaet. Det er sjovest selv at være med til at udforme fremtiden.”



Hans Nikolaisen,

kommunaldirektør, Randers Kommune, medlem af produktivitetskommissionen (2012-2014), medlem af udvalg og styregrupper i KL og Kombit-regi vedr. kommunal styring.

☎ 89 15 10 05, ✉ hans.nikolaisen@randers.dk

Politikerne spiller en vigtig rolle

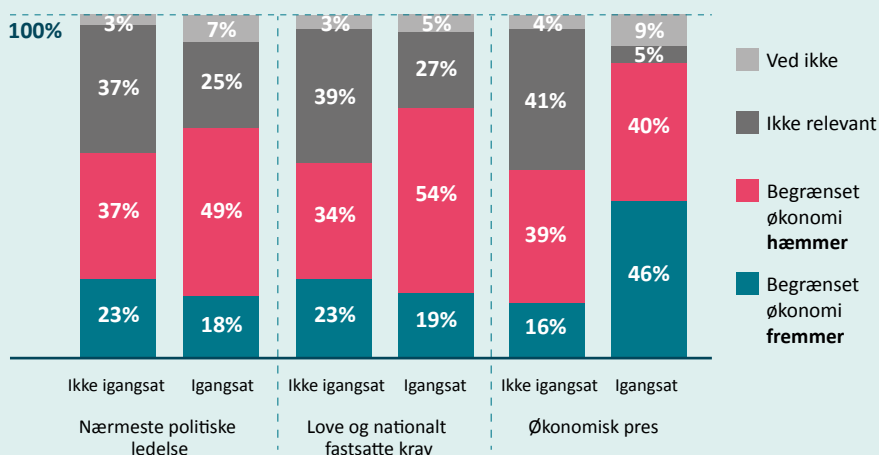
Tæt på halvdelen af de arbejdspladser, der indfører innovationer igangsæt af enten den nærmeste politiske ledelse eller love og nationalt fastsatte krav, oplever, at økonomien hæmmer innovationen. Når politiske beslutninger derimod ikke er igangsættende, er det blot omtrent hver tredje innovation, som hæmmes af økonomi. Se figur 8.5.

Det kan muligvis skyldes, at det i den offentlige sektor netop er en politisk opgave at foretage ressourceprioriteringer. Kort sagt: De svære beslutninger falder det ofte i de folkevalgtes lod at træffe.

Andre mulige tolkninger er, at en større andel af de innovationer, der igangsættes ud fra politiske krav, oftere besluttes på en måde, hvor økonomien siden presser arbejdet med innovation. Eller at selve oplevelsen af ressourcepres bliver mere udtalt på arbejdspladserne alene af den grund, at initiativet til forandringerne kommer fra politisk hold.

Selv om årsagssammenhængen er usikker, er resultatet værd at kende for de folkevalgte, der – uanset hvad – må træffe valg om prioriteringer.

FIGUR 8.5
ØKONOMI HÆMMER OFTERE POLITISK IGANGSATTE INNOVATIONER
– OG FREMMER OFTERE ØKONOMISK IGANGSATTE INNOVATIONER



Procentandele af offentlige innovationer, som er blevet henholdsvis hæmmet eller fremmet af økonomiske begrænsninger fordelt på, hvorvidt innovationen er igangsat af henholdsvis nærmeste politiske ledelse, love og nationalt fastsatte krav eller økonomisk pres. Innovationer, der er igangsat af nærmeste politiske ledelse eller nye love og nationalt fastsatte krav, bliver i signifikant højere grad hæmmet af begrænset økonomi, mens de innovationer, der er igangsat af økonomisk pres, omvendt i signifikant højere grad fremmes af begrænset økonomi. Antal observationer = 690.

Der ses omvendt en signifikant positiv sammenhæng mellem økonomisk pres som igangsætter og fremmende faktor. Ved innovationer igangsat af økonomisk pres opleves begrænset økonomi som fremmende tre gange så hyppigt som hæmmende. Det er med en anden opgørelsesmetode en bekræftelse af mønstret i Tabel 8.1. For alle otte øvrige igangsættende faktorer, herunder medarbejdere, ledere med flere, er der ikke forskelle i, hvor ofte økonomi hæmmer og fremmer.

Økonomien hæmmer i nogle typer af samarbejde

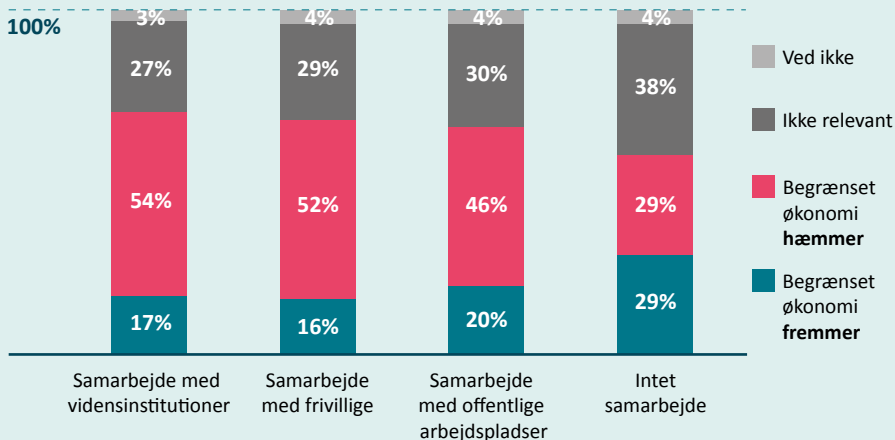
Som vist i kapitel 4 bliver 8 ud af 10 innovationer til i samarbejde med andre uden for arbejdspladsen. I disse tilfælde oplever arbejdspladserne i 42 pct. af innovationerne, at økonomien hæmmer, hvilket er signifikant hyppigere end ved innovationer, der ikke bliver til i samarbejde (29 pct.).

Man kunne forvente det forholdt sig omvendt, da der ved samarbejdsinnovationer er flere om at dele udviklingsomkostningerne. Det mere end opvejes i så fald af andre forhold. Det kan på anden side kræve flere ressourcer til koordinering af samarbejde eksternt. Det er også muligt, at rent interne innovationer generelt er i en mindre skala og derfor sjældnere hæmmes af økonomiske begrænsninger.

Innovationer hæmmes hverken mere eller mindre af økonomi, hvis man sammenligner på tværs af de forskellige mulige eksterne samarbejdspartnere.

Derimod hæmmes nogle typer af samarbejde signifikant hyppigere af økonomiske begrænsninger end innovationer, der ikke samarbejdes om. Det er vist i figur 8.6.

FIGUR 8.6
ØKONOMI HÆMMER OFTERE, NÅR DER SAMARBEJDES



Procentandele af offentlige innovationer, som er blevet henholdsvis hæmmet eller fremmet af økonomiske begrænsninger fordelt på typer af samarbejder. Innovationer udført i de viste typer af samarbejde er i signifikant højere grad blevet hæmmet af begrænset økonomi set i forhold til innovationer, der ikke er blevet til i samarbejde. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser. Antal observationer (varierer efter samarbejdstype) = 399 (vidensinstitutioner), 356 (frivillige), 928 (andre offentlige arbejdspladser), 1.093 (intet samarbejde).

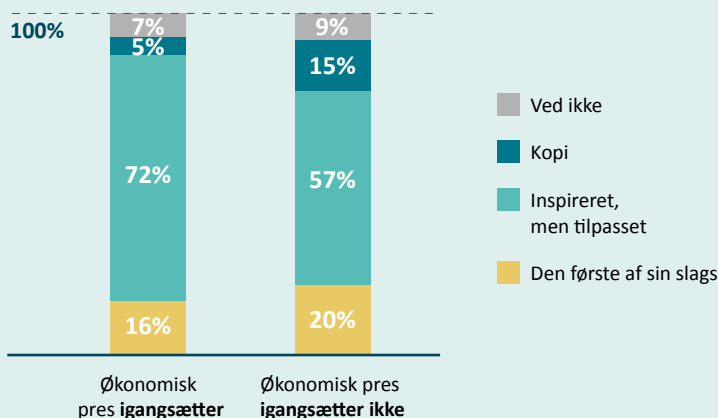
Når samarbejdspartneren er enten andre offentlige arbejdspladser, frivillige eller vidensinstitutioner, hæmmer økonomien i cirka halvdelen af tilfældene og fremmer blot omtrent hver femte innovation. Når der ikke samarbejdes eksternt overhovedet, fordeler de økonomiske begrænsninger sig derimod jævnt som henholdsvis hæmmende og fremmende i hver 3 ud af 10 tilfælde.

Sammenhængen består, selv når der kontrolleres for innovationens type og for hvorvidt innovationen er igangsat af økonomisk pres på arbejdspladsen. Det kan ikke afgøres, om sammenhængen skyldes, at nogle typer af samarbejde oftere medfører, at økonomien hæmmer, eller omvendt at økonomisk pres oftere fører til særlige typer af samarbejde.

Effektiviseringer kræver tilpasninger

Som vi gennemgik i kapitel 7, er tre ud af fire innovationer enten inspireret af andre og tilpasset væsentligt (60 pct.) eller direkte kopieret (13 pct.). Når økonomisk pres motiverer innovationen, er de offentlige arbejdspladser endnu mere tilbøjelige til at genbruge andres innovationer i tilpasset form og signifikant mindre tilbøjelige til at kopiere innovationen direkte. Det viser figur 8.7.

FIGUR 8.7
UNDER ØKONOMISK PRES GENBRUGES OFTERE MED TILPASNING



Procentandelen af innovationer, der er den første af sin slags, inspireret, men tilpasset væsentligt eller kopieret fordelt på, hvorvidt innovationen er igangsat af økonomisk pres eller ej. Procentandelen af inspirerede, men tilpassede innovationer er signifikant højere for innovationer, der er igangsat af økonomisk pres, mens procentandelen af innovationer, der er kopieret, er signifikant lavere. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser. Antal observationer = 1.093.

Når den udtalte forekomst af økonomisk initierede, tilpassede innovationer skal tolkes, er det interessant, at forskellen i figur 8.7 forsvinder, hvis vi alene betragter innovationer, der ikke øger effektiviteten. Sagt på en anden måde: Der er signifikant flere, der opnår øget effektivitet gennem innovationer igangsat af økonomisk pres, når innovationen er tilpasset. Noget tyder altså på, at tilpasning er endnu mere afgørende, når økonomisk pres er igangsat, og når målet med innovationen er at effektivisere.

“Vi skal så langt øjet rækker løse flere og sværere problemer for stadig færre ressourcer. Det skal vi gøre til en varig motivationskilde – ikke en brændende platform, som man ikke kan stå på ret længe. Vi kan som offentlige medarbejdere og ledere være stolte over at skabe værdi for – og sammen med – borgere og virksomheder for færre ressourcer. Vi skal derfor stjæle med stolthed af andres innovationer og være bedre til at tilpasse, genbruge og dele med hinanden. Samtidig skal vi finde mod til at rydde ud i uklare og uhensigtsmæssige mål, mandater og arbejdsgange, der ikke skaber værdi. Det gode budskab er, at når vi deler med hinanden, kan snævre økonomiske rammer, innovation og arbejdsglæde gå hånd i hånd i en langtidsholdbar offentlig sektor.”



Claus Holm,

leder af Effektivisering og HR, Furesø Kommune – og optaget af medborgerskab og samskabelse som fundament for udvikling og effektivisering af den offentlige sektor.

☎ 72 16 40 48, ✉ clho@furesoe.dk



- Økonomi spiller en rolle i to ud af tre innovationer.
- Begrænset økonomi hæmmer innovationen (39 pct.) omtrent dobbelt så ofte, som den fremmer (22 pct.).
- Samlet set er begrænset økonomi den faktor, som oftest hæmmer innovationen undervejs. Men hvis økonomisk pres har igangsat innovationen, fremmer begrænset økonomi innovationsprocessen lige så ofte, som den hæmmer.
- Økonomisk pres igangsætter oftere mere komplekse innovationer.
- Innovationer igangsat af økonomisk pres leder markant oftere til effektiviseringer og noget sjældnere til bedre borgerinddragelse.
- Når innovationerne er igangsat af medarbejderne selv, betyder det ikke noget for hyppigheden af medarbejdertilfredshed, om begrænset økonomi har hæmmet eller fremmet innovationsprocessen undervejs.
- Ved innovationer udført i samarbejde med vidensinstitutioner, frivillige og andre offentlige arbejdspladser opleves begrænset økonomi oftere som hæmmende.
- Når politiske beslutninger igangsætter innovationerne, oplever arbejdspladserne i hvert andet tilfælde økonomien som hæmmende, hvilket er hyppigere end ellers. Det kan muligvis skyldes, at det i den offentlige sektor netop er en politisk opgave at foretage ressourceprioriteringer.
- Innovationer igangsat af økonomisk pres gennemføres i altdominerende omfang (72 pct.) ved at genbruge andres løsninger, der tilpasses til egen kontekst. Det er derimod sjældent, at økonomisk pres igangsætter direkte kopierede innovationer (5 pct.).
- Samtidig leder innovationer igangsat af økonomisk pres oftere til effektiviseringer, når innovationen gennemføres som en lokalt tilpasset udgave, der er inspireret af andres løsninger.



SÅDAN BRUGER COI DISSE INDSIGTER

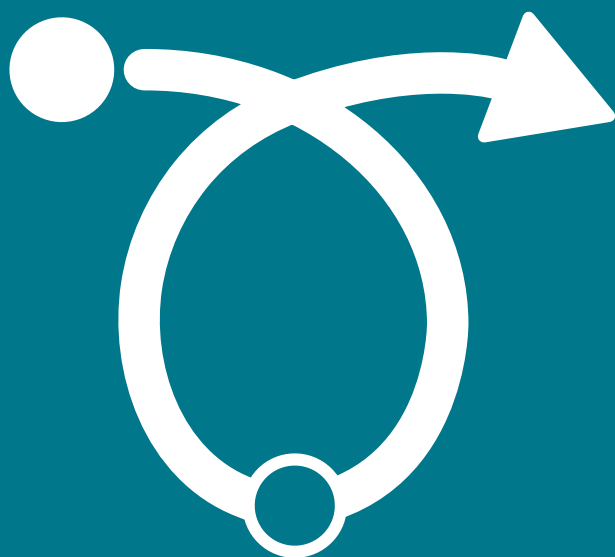
NÅR VÆRDIEN ER I KRONER

På COI's rejse rundt i det offentlige innovationslandskab oplever vi stor efterspørgsel efter 'de andres' løsninger. I udgivelsen 'Når værdien er kroner' viser vi en række meget forskellige eksempler på innovationer med økonomisk gevinst. De har dog det til fælles, at de er taget i brug og har vist deres værd. Og så har de potentiale til at blive genbrugt af mange andre arbejdspladser.

Se coi.dk/økonomi



9 INNOVATIONSPROCESSER – I FORANDRING



Innovationsprocesser – fra man fordyber sig i et problem, der skal løses, til implementering af færdigudviklede innovationer – kan forløbe på mange måder. Innovationer kan både være resultatet af et planlagt systematisk forløb eller opstå indirekte, for eksempel igennem løsning af et andet problem eller andet arbejde (Fuglsang, 2010). Det taler for fleksibilitet i forhold til, hvordan nye ideer kan opstå og videreudvikles.

Samtidig kan omfanget af innovationen spille en rolle. Der kan for eksempel skelnes mellem inkrementelle innovationer, som indebærer mindre, trinvis ændringer (som dog stadig kan have store effekter eller siden føre til større ændringer), og radikale innovationer, der måske ændrer helt grundlæggende på forståelsen af, hvad det relevante problem overhovedet er – og derfor også leverer en radikalt anderledes løsning end tidligere set.

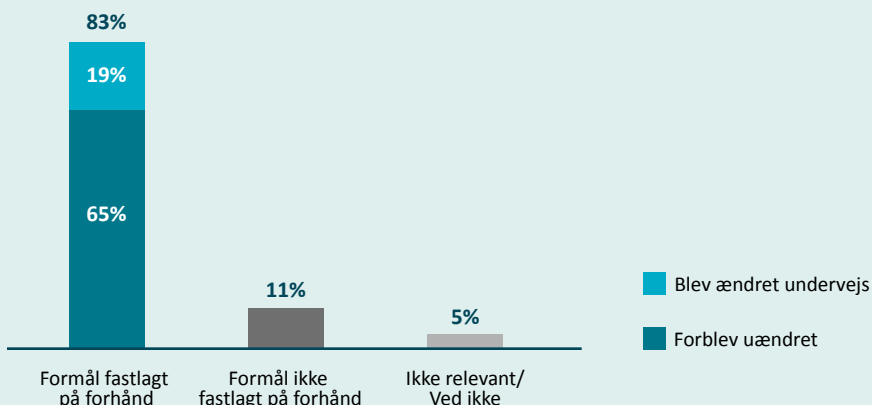
Der vil generelt ofte være større udfordringer ved at udvikle og gennemføre radikale ændringer, som dermed stiller større krav til innovationsprocessen.

I undersøgelsen *Ud på kanten, ind til kernen, over til naboen* (COI, 2014) pegede en lang række innovationsaktive offentligt ansatte medarbejdere og ledere på, at det ikke er hverken forventeligt eller ønskeligt, at innovationsarbejdet forløber efter en snorlige, 'traditionel projektlederhåndbog'. Tværtimod er innovationsarbejdet bedst, når arbejdet sker i eksperimenter med prototyper og prøvehandlinger. Eller sagt på en anden måde: Uforudsigeligheden er et vilkår, der bør omfavnes.

Innovationers formål, proces og anvendelse er foranderlige

Som det fremgår af figur 9.1, er der på forhånd formuleret et formål for mere end fire ud af fem innovationer, men blandt disse ændrer formålet sig i omtrent hver fjerde tilfælde. For hver tiende innovation er formålet slet ikke fastlagt på forhånd.

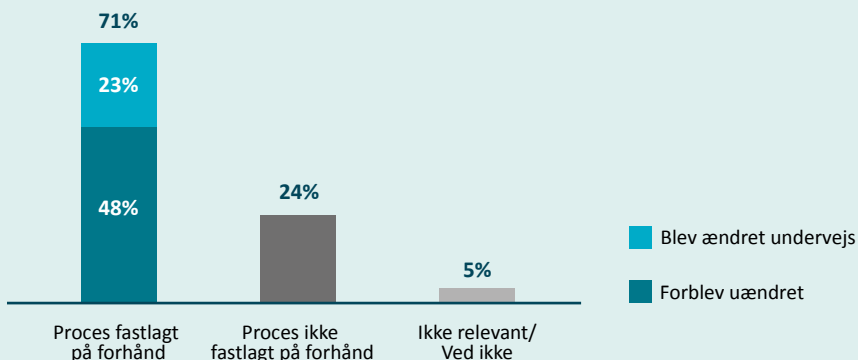
FIGUR 9.1
INNOVATIONENS FORMÅL ER OFTE FASTLAGT, MEN ÆNDRES I HVERT FJERDE TILFÆLDE



Procentandele af offentlige innovationer, der har fastlagt og ændret formål med innovationen undervejs. Spørgsmålet lyder: "Var formålet med innovationen fastlagt på forhånd?". Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.093.

Generelt er selve innovationsprocessen i lidt mindre grad planlagt end formålet, ligesom processen også oftere ændrer sig. Se figur 9.2.

FIGUR 9.2
KUN HVER ANDEN INNOVATIONSPROCES ER PLANLAGT OG UÆNDRET



Procentandele af offentlige innovationer, der har planlagt og ændret proces undervejs. Spørgsmålet lyder: "Var processen planlagt på forhånd?". Resultaterne er vægтет op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.093.

I 7 ud af 10 innovationer er processen planlagt på forhånd, og blandt disse ændrer processen sig undervejs i hvert tredje tilfælde.

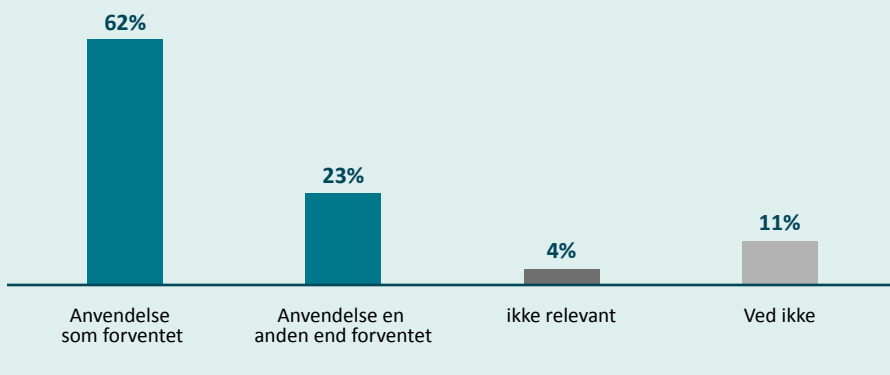
Samlet er det derfor kun i 48 pct. af innovationerne, at processen både er planlagt på forhånd og ikke ændres undervejs. I 24 pct. af innovationerne, er processen slet ikke planlagt på forhånd. Vi kan ikke sige hvorfor, men en mulig tolkning er, at der her bl.a. kan være tale om såkaldt 'hverdagsinnovationer', dvs. nye muligheder, der uplanlagt opstår, erkendes og følges undervejs i den daglige drift.

Ser vi på formål og processer i sammenhæng, viser det sig, at det blot er 38 pct. af alle innovationer, hvor både formål (figur 9.1) og proces (figur 9.2) er planlagt på forhånd og forbliver uændrede.

I hver fjerde tilfælde bliver anvendelsen en anden end planlagt

Selv om innovationer er planlagte, kan resultatet blive anderledes end først planlagt og antaget. Således angiver 23 pct., at anvendelsen af innovationen blev en anden end forventet.

FIGUR 9.3
NÆSTEN HVER FJERDE INNOVATION GIVER ANDEN ANVENDELSE
END VENTET



Procentandele af offentlige innovationer, hvoraf anvendelsen bliver som forventet. Spørgsmålet lyder: "Blev anvendelsen som forventet". Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.093.

Dermed sættes der for første gang størrelse på omfanget af det kendte fænomen, at nye løsninger kan finde andre anvendelser, end den, de oprindeligt var tiltænkt.

Det oplevede Nordsjællands Politi, som igangsatte en sms-kæde, hvor borgerne kan hjælpe med tip til at opklare indbrud. I uventet tilgift fik politiet et værktøj til at finde demente medborgere, der har forvildet sig bort fra hjemmet. Se næste side.

ET SMS-SAMARBEJDE MELLEM DIG OG NORDSJÆLLANDS POLITI



EKSEMPEL NÅR ANVENDELSEN
BLIVER ANDERLEDES END FORVENTET

SMS FRA POLITIET GIVER UVENTET SIDEGEVINST



Egentlig ville Nordsjællands Politi gerne have borgernes hjælp til at forebygge og opklare indbrud, da de igangsatte sms-tjenesten 'Tryk Politi', som nu har over 33.000 brugere tilmeldt. Men hurtigt viste den samarbejdsdrevne innovation sig også at kunne finde savnede personer. Borgeren reddes hurtigere, og politiet sparer ressourcer.

FØR

Politiet i Nordsjælland var presset på ressourcerne af mange små opgaver og havde hårdt brug for innovative løsninger til at lette trykket på betjentenes arbejdspress.

NU

'Tryk Politi' er en sms-kæde, som borgerne frivilligt kan tilmelde sig. Når man er tilmeldt 'Tryk Politi', modtager man en sms, hvis politiet vurderer, at man kan bidrage med nyttige oplysninger i forbindelse med en sag. Ved at svare på sms'en kan borgerne let give politiet tips, der kan hjælpe.

I Slangerup efterlyste politiet en ældre blå Ford Mondeo med en særlig nummerplade, der var observeret i forbindelse med et indbrud i en villa. En borger opdagede, at den forankørende bil havde det rigtige registreringsnummer og kontaktede politiet. Det førte til anholdelse af to gerningsmænd, der havde bilen fuld af tyvekoster.

Tjenesten bliver nu også brugt, hvis fx demente plejehjemsbeboere forlader deres hjem i nattøj. Der var ellers ikke tænkt på eftersøgninger af savnede personer, da udviklingen af 'Tryk Politi' gik i gang. Det er imidlertid et meget effektivt værktøj til lige nøjagtig det formål og har været udslagsgivende for, at eftersøgte personer er blevet fundet hurtigt igen uden brug af ressourcekrævende indsatser med ekstra mandskab, hundepatruljer og helikopter. I de tilfælde kan den samlede pris løbe op i flere hundrede tusinde kr.



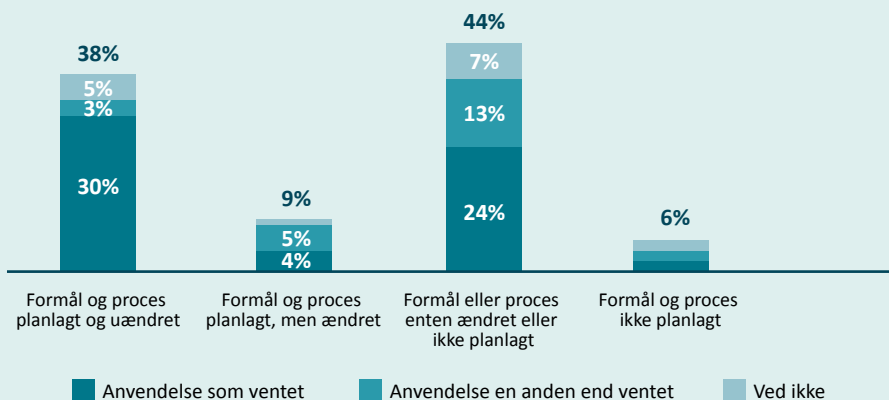
Hvis du vil genbruge løsningen, så læs mere på hjaelpolitiet.dk eller kontakt:

Helge Tang Holbek, politiinspektør, Nordsjællands Politi,
☎ 20 10 89 42, ✉ hth001@politi.dk

Ved at kombinere indsigterne om formål (figur 9.1), proces (figur 9.2) og anvendelse (figur 9.3), finder vi, at det blot er i 30 pct. af innovationerne, at formål og proces er planlagte og forbliver uændrede – og anvendelsen samtidig bliver som forventet. Det vidner om, at innovationsarbejde forudsætter en agil tilgang, hvor de involverede må tilpasse processer og mål i takt med, at erkendelser høstes. Det er ikke et realistisk – eller relevant – succeskriterium, at innovationer skal forløbe efter en ufravigelig plan.

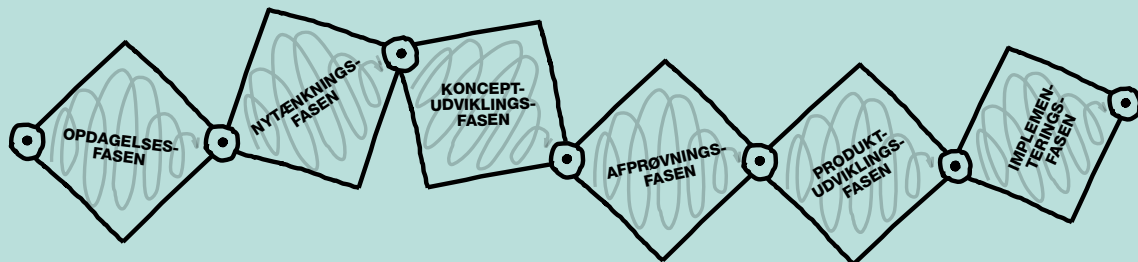
Analyserne viser også, at der ikke er signifikante sammenhænge mellem de fire forskellige innovationstyper (service, produkt, organisering, kommunikation) og innovationsprocessens forløb. Processernes foranderlighed gælder alle former for innovation. Derimod finder vi en sammenhæng mellem proces og anvendelse. Se figur 9.4.

FIGUR 9.4
**ANVENDELSEN BLIVER OFTERE EN ANDEN END VENTET, HVIS INNOVATIONS-
 PROCESSEN IKKE ER PLANLAGT ELLER ÆNDRES UNDERVEJS**



Procentandele af innovationer fordelt på kombinationer af innovationsforløb. Baseret på svar vedrørende innovationens formål, proces og anvendelse (figur 9.1-9.3). Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.093.

Figur 9.4 viser, at når både proces og formål er planlagte og uændrede, forekommer en forventet anvendelse af innovationen 10 gange så ofte som en uventet anvendelse (30 pct. point vs. 3 pct. point, jf. søjlen længst tv. i figur 9.4). Hvorimod forventede og uventede anvendelser forekommer omtrent lige hyppigt, når formål og proces er planlagte, men ændres – eller slet ikke er planlagte (jf. søjle nr. 2 og søjle nr. 4 fra venstre i figur 9.4). Det er også den sammenhæng man ville forvente. Det understreger, at hvis man er optaget af innovationens resultater, bør man også have fokus på at tilrettelægge en gennemtænkt proces for at nå dem. Begge dele er tilfældet i Kolding Kommune – se næste side.



EKSEMPEL INNOVATIONSPROCESMODEL

Grafik: Kolding Kommune

INNOVATIONSMODEL SIKRER FOKUS PÅ BORGERNE OG FREMDRIFT I PROJEKTERNE



Alle innovationsprojekter i Kolding Kommune er siden 2013 gennemført efter en særlig designproces, så kommunens nye løsninger designs til netop at passe til borgernes behov. Samtidig sikrer brugen af en fælles procesmodel, at hele organisationen arbejder efter samme metode og dermed nemmere kan komme med input til hinanden.

FØR

Der var ikke fælles retningslinjer for det innovative arbejde i Kolding Kommune. Hver afdeling brugte sine egne modeller, der ikke altid var lige borgerrettede i deres perspektiv.

NU

De seks faser i designprocessen er: 1) Opdagelse, 2) Nytænkning, 3) Konceptudvikling 4) Afprøvning, 5) Produktudvikling og 6) Implementering.

Ifølge Kolding Kommune er opdagelsesfasen afgørende, fordi den undersøger borgernes behov og danner grundlaget for resten af projektet. Det har fx ført til bedre løsninger på sygedagpengeområdet, hvor mange borgere ikke havde overblik over deres muligheder og medansvar. Nu udleverer kommunen en fysisk oversigtsmappe kaldet 'Min Plan' med kalender til alle modtagere af sygedagpenge. Det har nedbragt forvirringen, styrket dialogen og gjort planlægningen af det videre forløb lettere for alle parter.

Forskellige slags innovationsmodeller bliver brugt i mange organisationer, der arbejder professionelt med innovation. Eksempelvis i udviklingsenheden MindLab, KL's Konsulentvirksomhed KKL og Center for Innovation i Aarhus. Ofte indeholder modellerne et stærkt iterativt element – illustreret gennem cirkulære forløb – men Kolding har valgt at opbygge designmodellen mere lineært for at sikre fremdrift i projekterne. Under hele processen sørger en styringsgruppe for at evaluere det foreløbige arbejde og beslutter på den baggrund, om der er basis for at gå videre til næste fase.



Hvis du vil genbruge løsningen, så kontakt:

Ulrik Jungersen, designchef, Kolding Kommune,
☎ 79 79 67 84, ✉ ulju@kolding.dk

Thomas Prehn, chef i Mindlab, ☎ 91 33 71 87, ✉ info@mind-lab.dk

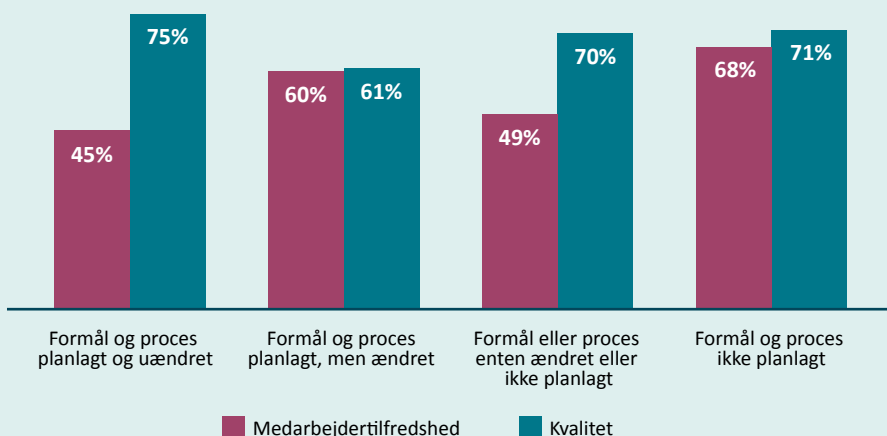
Jan Struwe Poulsen, vicekontorchef, KL, ☎ 33 70 32 34, ✉ jtp@kl.dk

Anne Vest, afdelingsleder, Center for Innovation, Aarhus,
☎ 41 85 41 78, ✉ anhv@aarhus.dk

Kvalitet og medarbejdertilfredshed spiller sammen med innovationsforløbet

Der høstes højere kvalitet i 61 pct. af de ret få innovationer (9 pct. af alle), hvor formål og proces er planlagte, men ændres. Når innovationen er planlagt og forløber uændret, er kvalitetshyppigheden lidt højere (75 pct.). Omvendt fører planlagte innovationsforløb med ændringer undervejs oftere til øget medarbejdertilfredshed. Der er ingen forskelle mellem de øvrige typer af forløb. Se figur 9.5.

FIGUR 9.5
**FLEKSIBILITET ØGER CHANCEN FOR MEDARBEJDER-
TILFREDSHED, MENS FORUDSIGELIGHED OFTERE ER FORBUNDET MED KVALITET**



Procentandele af offentlige innovationer. Den forventede sandsynlighed for at rapportere øget medarbejdertilfredshed eller kvalitet som resultat af innovation fordelt på kombinationer af innovationsforløb. Når formål og proces ikke er planlagte – eller er planlagte, men ændres – forekommer større medarbejdertilfredshed signifikant hyppigere. Når formål og proces er planlagt og uændret, optræder højere kvalitet signifikant hyppigere, end når formål og proces er planlagt, men ændres. Arbejdspladser, der har svaret 'ved ikke' eller 'ikke relevant' vedrørende proces og formål, er udeladt. Der er kontrolleret for innovationstype, delsektor, antal ansatte, og hvorvidt innovationen er igangsat af medarbejdere. Resultatet er vægтет op til den samlede population af innovative arbejdspladser. Antal observationer = 1.057.

Det er vanskeligt at give en sikker tolkning af den lidt højere kvalitetshyppighed ved forudsigelige innovationsprocesser. Derimod er det som forventet, at medarbejdertilfredshed forekommer sjældnere, når proces og formål er planlagte og ikke ændres. I tilfælde, hvor en uændret kurs fastholdes på trods af nye erkendelser undervejs, kan det være sværere at sætte sin faglighed tilfredsstillende i spil.

VÆSENTLIGE INDSIGTER

- I blot 30 pct. af alle offentlige innovationer er både formål og proces planlagt på forhånd og forbliver uændrede – samtidig med, at også innovationens anvendelse bliver som forventet.
- Ved 83 pct. af innovationerne fastlægger arbejdspladserne formålet med innovationen fra begyndelsen – men ændrer det undervejs i hvert fjerde tilfælde (19 pct.point.).
- Ved 71 pct. af innovationerne fastlægger arbejdspladserne innovationsprocessen fra begyndelsen – men ændrer den undervejs i hvert tredje tilfælde (23 pct.point.).
- Næsten hver fjerde innovation får en anden anvendelse end ventet.
- Innovationsforløb, der er planlagte, men ændrer formål og proces undervejs, fører lidt sjældnere til forbedret kvalitet.
- Omvendt fører planlagte innovationsforløb, hvor formål og proces ændres undervejs, noget oftere til øget medarbejdertilfredshed.
- At det oftest ikke er muligt fuldt ud at planlægge, gennemføre og forudsige resultatet af en innovation på forhånd, er ikke ensbetydende med svigtende projektledelse – eller manglende evne til planlægning.
- Innovationsprocesmodellerne er forskellige, men rummer ofte i de første faser ihærdige undersøgelser af det problem, der skal løses, hvor alle relevante interne og eksterne parter undersøges og konsulteres. Processerne rummer også ofte iterative prøvehandlinger eller test af prototyper.
- Professionelt tilrettelagte innovationsprocesser leder derfor som konsekvens – hvilket er formålet – ofte til anderledes problemforståelse, nye indsigter i bruger, borgere og virksomheders oplevelser samt til ny viden om, hvad der virker. Derfor vil innovationsforløb ofte være foranderlige, selv når samme procesmodel følges hver gang.

10

VIRKER DET?

EVALUERING AF INNOVATION



I takt med at innovation er kommet højt op på stadig flere offentlige beslutningstageres dagsorden, øges også kravene til, at innovative tiltag skal kunne dokumentere deres værdi på lige fod med andre indsatser.

Det kan evaluering medvirke til. Evaluering skaber et vidensfundament, der kan kvalificere arbejdet med innovation. En evaluering er en systematisk bedømmelse af idé, gennemførelse, organisering, præstationer og udfald af et tiltag¹⁶. Hvis innovative tiltag skal vise deres værd og fortjene betegnelsen innovation, er evaluering helt afgørende.

En evaluering kan fastholde og dermed dele indsigter i både velfungerende og vanskelige dele af processen, hvor navnlig kendskab til de vanskeligheder, der har været overkommet, er væsentlige at blive advaret om og vejledt i.

En evaluering kan også kvalificere processen undervejs og sikre stadig læring til gunst for styring af processerne, for dialogen mellem ofte mange interessenter, for kvalificerede ledelsesmæssige beslutninger og for erfaringsdeling og implementering i organisationen. Endelig er det evalueringen, der med større sikkerhed kan identificere – og i nogle tilfælde komme tættere på at kvantificere – de typer af værdi, der er blevet resultatet af anstrengelserne.

I dette kapitel vil vi se nærmere på evalueringer af offentlig innovation: Hvem evaluerer? Hvilke formål har evalueringerne? Hvad ligger der til grund for evalueringerne? Og hvad er evalueringens rolle i spredning af innovation?

Mindre end halvdelen af innovationerne er blevet evalueret

Lidt under halvdelen, 44 pct., af innovationerne i den offentlige sektor er blevet evalueret på det tidspunkt, hvor respondenterne har rapporteret om innovationen. Ressourcebetragtninger kan måske tilsige, at den ideelle andel af evaluerede innovationer ikke er 100 pct., fx ved mindre innovationer. Men det kan umiddelbart virke bekymrende, at under hver anden innovation bliver systematisk vurderet i en evaluering.

Det kan muligvis skyldes faglige og organisatoriske vanskeligheder ved at evaluere innovation, mangel på ressourcer, nødtvungne ledelsesmæssige prioriteringer, at evalueringer ikke er efterspurgt, eller måske at de, der træffer beslutning om at igangsætte evalueringer, ikke kender til innovationen. Ingen af disse fortolkninger gør dog bekymringen mindre.

16 Af forenklingsmæssige og spørgeskematekniske årsager er det dog valgt ved dataindsamlingen først at definere innovation med indeholdende et krav om forbedringer; dernæst (bl.a.) at spørge om, hvorvidt arbejdspladsen har indført innovationer og i bekræftende fald først herefter at spørge om, hvorvidt den seneste innovation er evalueret. Det vil sige, at ordet 'innovation' bruges i alle tilfælde, selv om der blandt de ikke-evaluerede innovative tiltag kan være nogle, som ikke lever op til betegnelsen innovation.

Yderligere 42 pct. af de offentlige arbejdspladser angiver, at de enten planlægger eller er i gang med at evaluere deres seneste innovation. Da innovationerne imidlertid er gennemført og implementeret i 2013-2014, og respondenterne har svaret på spørgeskemaet ultimo 2014, er der enten tale om sent igangsatte evalueringer eller evalueringer, der endnu kun er tænkt på, og som næppe alle ender med at blive gennemført. Vi kan med andre ord ikke være sikre på omfanget og værdien af de evalueringer, der først (måske) færdiggøres i fremtiden. Dermed er en væsentlig værdi af evalueringen allerede mistet.

At blot 44 pct. af innovationerne er evalueret betyder, at de rapporterede værdier, der er kommet ud af innovationerne, for de 56 pct. ikke-evaluerede må betragtes med usikkerhed. I realiteten er der muligvis i en andel af de ikke-evaluerede tilfælde ikke tale om innovation. Det skyldes, at et innovativt tiltag for at fortjene betegnelsen innovation både skal være taget i brug og have skabt værdi.

Vi har ikke noget internationalt eller historisk grundlag for at vurdere omfanget af evaluering af offentlige innovationer i Danmark. Men ser man på den private sektor, tyder noget på, at udfordringerne med at evaluere innovation langtfra er et rent offentligt anliggende. Det er ikke muligt at sammenligne evalueringsgraden i den offentlige sektor og i den private sektor direkte, da der i Danmarks Statistiks opgørelse af innovation i den private sektor (*Forskning, Udvikling og Innovation*, Danmarks Statistik 2014; den danske udgave af EU's Community Innovation Survey (CIS)), slet ikke bliver stillet spørgsmål om evaluering af innovationer. Men i Dansk Industris Innovationsundersøgelse fra 2014 er temaet berørt. Her vurderer blot hver tredje virksomhed, at de er "gode til at evaluere, hvorvidt [deres] innovationsprojekter har skabt den forventede værdi"¹⁷ (Dansk Industri, 2015).

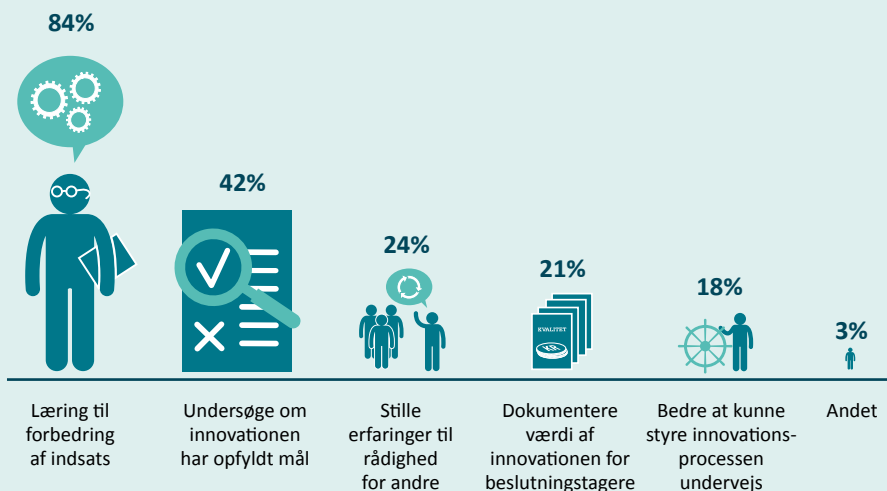
Evalueringer gennemføres primært med egen læring for øje

Evalueringer kan have mange formål. De kan give læring, som muliggør forbedringer af arbejdspladsens indsats, og de kan give viden om foreløbige effekter undervejs til gunst for styring af processerne. Evalueringer kan også afdække, om innovationerne opfylder et fra start opsat mål, ligesom evalueringer kan fastholde indhøstede erkendelser om årsagssammenhænge, der siden letter spredning af innovationen til andre arbejdspladser.

17 Undersøgelsen er dog ikke repræsentativ for den private sektor og opgør ikke den andel af innovationerne, som virksomheder rent faktisk har evalueret.

Chancen for spredning øges også i de tilfælde, hvor formålet med evalueringen er at dokumentere værdien af innovationen over for beslutningstagere. I figur 10.1 ser vi nærmere på, med hvilket formål evalueringerne udføres.

FIGUR 10.1
FORMÅL MED EVALUERING



Procentandele af evalueringer, der har et givent formål. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 446.

Langt det hyppigste formål med at evaluere innovation, 84 pct. af tilfældene, er at skabe egen læring, der kan forbedre opgaveløsningen. 42 pct. af evalueringerne er udført med henblik på at undersøge, om de opstillede mål med innovationsprocessen er indfriet. I hver fjerde tilfælde er formålet at stille erfaringer til rådighed for andre, mens det blot i hvert femte tilfælde er formålet at dokumentere værdi over for beslutningstagere. Det kan muligvis skyldes, at beslutningstagerne enten ikke efterspørger evaluering eller overhovedet er bekendte med innovationen. Ingen af de to fortolkninger afspejler næppe en optimal situation.



Foto: Amager og Hvidovre Hospital

EKSEMPEL EVALUERING

HURTIG FEEDBACK SKAL STYRKE PATIENTTILFREDSHEDEN



På Amager og Hvidovre Hospital har personalet altid adgang til dugfriske målinger af patienttilfredsheden, fordi de hver måned modtager omkring 3.000 udfyldte spørgeskemaer fra patienterne. Siden begyndelsen af 2015 har Region Hovedstaden nemlig indført Den løbende Patienttilfredshedsmåling i driften, som giver tidstro feedback fra patienterne.

FØR

Bortset fra ad hoc-målinger på enkelte afdelinger modtog Region Hovedstadens hospitaler tidligere kun systematisk feedback fra patienterne én gang om året. Det skete gennem Den Landsdækkende Undersøgelse af Patientoplevelser (LUP).

NU

Alle patienter får mulighed for at svare på et digitalt spørgeskema med fem spørgsmål, når de forlader hospitalet. To er besluttet på politisk niveau og stilles til alle regionens patienter. Den lokale hospitalsledelse vælger ét spørgsmål, mens de enkelte afsnit vælger de sidste to ud fra en liste med over 100 validerede spørgsmål. Dermed får alle lag i organisationen et bedre indblik i patienternes oplevelse.

Et politisk besluttet spørgsmål kunne lyde: "Lyttede personalet til dig, fx om dine bekymringer, ønsker og behov?". Til sammenligning er spørgsmålene fra hospitalsledelsens og afsnittenes side ofte møntet på lokale indsatser. Eksempelvis kan akutmodtagelsen på Amager og Hvidovre Hospital for første gang måle indsatsen af deres smertebehandling.

De hyppige målinger tillader hele organisationen at følge løbende med i indsatsen på udvalgte fokusområder. Det motiverer medarbejderne, for hvis tallene udvikler sig i en forkert retning, giver det et fingerpeg om, hvad de skal justere på. Efter en succesfuld pilottest og ibrugtagning på Amager og Hvidovre Hospital indføres den tidstro feedback nu også på resten af regionens hospitaler. Region Hovedstadens pionerarbejde med løbende patientfeedback har siden inspireret til at formulere en målsætning om at arbejde med såkaldt tidstro feedback i overalt i sundhedsvæsenet – i handlingsplanen Borgernes Sundhedsvæsen, som Danske Regioner lancerede i april 2015.



Hvis du vil genbruge løsningen, så kontakt:

Max Mølgaard Miiller, chefkonsulent, Enhed for Evaluering og Brugerinddragelse, Region Hovedstaden, ☎ 38 64 99 63, ✉ max.moelgaard.miiller@regionh.dk

Tine Elisabeth Skak, kvalitets- og patientsikkerhedschef, Amager og Hvidovre Hospital, ☎ 38 62 29 63, ✉ tine.elisabeth.skak@regionh.dk

Katrine Mandrup Tang, sekretariatschef & vicedirektør, Danske Regioner, ☎ 35 29 84 38, ✉ kta@regioner.dk

Kun i 18 pct. af evalueringerne er formålet at styre undervejs, fx gennem midtvejsevaluering. Det er tankevækkende, at mindre end hver femte evaluering har dette formål, når hele 84 pct. angiver, at evalueringen skal give læring, der kan forbedre egen indsats. Det er i så fald alene fremtidige innovationer, der kan forbedres; ikke den aktuelle.

“I Center for Innovation i Aarhus indgår evaluering i arbejdet med udvikling. Vi arbejder meget iterativt og forsøger at integrere en evalueringssystematik i innovationsarbejdet. Det betyder, at vi løbende stopper op og evaluerer på den viden og læring, vi har opnået undervejs i projekterne. På den måde kan man bedre vurdere, om man skal revurdere løsningsmulighederne eller blive ved med at klø på i samme retning. Sådan får vi størst udbytte af både evaluering og innovation.”



Anne Vest,

afdelingsleder, Center for Innovation, Aarhus og ITK lab – Innovation, Technology, Creativity, Aarhus Kommune, DOKK1. ITK lab arbejder med at udvikle og drifte IT-løsninger og digitale services, understøtter innovative processer. ☎ 41 85 41 78, ✉ anvh@aarhus.dk

Det største afkast af de ressourcer, der investeres i evaluering, opnås ved at tænke evaluering ind tidligt og løbende. Det giver bedre mulighed for at kunne bruge data, tendenser og effekt til kontinuerligt at udvikle og styrke innovationsprocessen undervejs.

COI har udviklet en hjælpepakke til dig, der skal evaluere et innovativt tiltag. Her identificeres fem grunde til, at det kan være en god idé at gå tidligt i gang med evalueringen¹⁸. Jo hurtigere der startes, jo bedre undgås det, at evaluering bliver et slutprodukt, som kan havne i skuffen uden at have været et aktiv for innovationsprocessen.

“Evaluering skal tænkes ind i starten, i midten og i slutningen af et innovationsprojekt. Det er ekstremt almindeligt først at tænke på evaluering, når deadline nærmer sig, og så er det for sent. Måske har man ikke engang fået samlet data på udgangspositionen, og så kan man ikke se, om man er kommet videre. Hvis man derimod fletter evaluering ind helt fra begyndelsen, rejser det spørgsmålet: Hvis det her bliver en succes, hvordan vil det så vise sig? Det betyder, at man kan snævre sin målsætning ind og bruge sin energi meget mere præcist.”



Professor Peter Dahler-Larsen,

leder af Center for Resultater, Evaluering, Måling og Effekt (CREME) ved Københavns Universitet og forfatter til COI's Vejledning om at evaluere innovative tiltag.

☎ 53 50 42 00, ✉ dl@ifs.ku.dk

¹⁸ Læs mere på dette kapitels sidste side og på coi.dk/evaluering, hvor hjælpepakken også kan bestilles eller hentes direkte.



EKSEMPEL EVALUERING

FEM KONKRETE BUNDLINJER VISER INNOVATIONENS RESULTATER



Københavns Kommunes Socialforvaltning har siden 2013 brugt fem konkrete bundlinjer under udviklingen og evalueringen af innovative projekter. På den måde er de i stand til at vurdere, om en ny løsning kan: 1) Forbedre produktiviteten, 2) Give bedre service, 3) Flugte med den politiske dagsorden, 4) Sikre retssikkerheden, 5) Styrke medarbejdertrivsel og organisationens innovationskapacitet.

FØR

Tidligere havde Socialforvaltningen en tendens til at fokusere på et enkelt parameter ad gangen som fx brugertilfredshed eller økonomi. Det kunne medføre, at man overså negative følge-effekter, fordi alle aspekter af et projekt ikke blev tænkt helt igennem fra starten af.

NU

De fem bundlinjer kan gøre udviklingen af innovative projekter mere systematisk og give et klart billede af, om den nye løsning rent faktisk er bedre end den gamle. Under en evaluering behøver en innovation ikke give plus på alle bundlinjer, men der må ikke være et eneste minus.

Som et eksempel har Center for Selvstændige Boformer gennemført et innovationsprojekt, hvor de har opstillet infoskærme i en række botilbud for personer med særlige behov. Skærmene viser beskeder om fx madplaner, aktiviteter og hvilke medarbejdere, der har vagt. På baggrund af interviews med personale og beboere har Socialforvaltningen i sin evaluering fundet plus på fire bundlinjer.

Personalet har mere tid til deres kerneopgaver, fordi de ikke længere skal svare på de samme praktiske spørgsmål igen og igen, hvilket styrker produktiviteten. For beboerne har skærmene betydet en bedre service, men også en oplevelse af at være mere selvhjulpne og kompetente. Det er både et plus for deres retssikkerhed og flugter med det politiske ønske om, at københavnere bedre skal mestre deres eget liv.



Hvis du vil genbruge løsningen, så kontakt:

Helle Vibeke Carstensen, kontorchef, Københavns Kommunes
Socialforvaltning, ☎ 23 82 12 24, ✉ bq4r@sof.kk.dk

Sara Solveig Ørnsholt, organisationskonsulent, Københavns Kommunes
Socialforvaltning, ☎ 29 39 94 76, ✉ f60c@sof.kk.dk

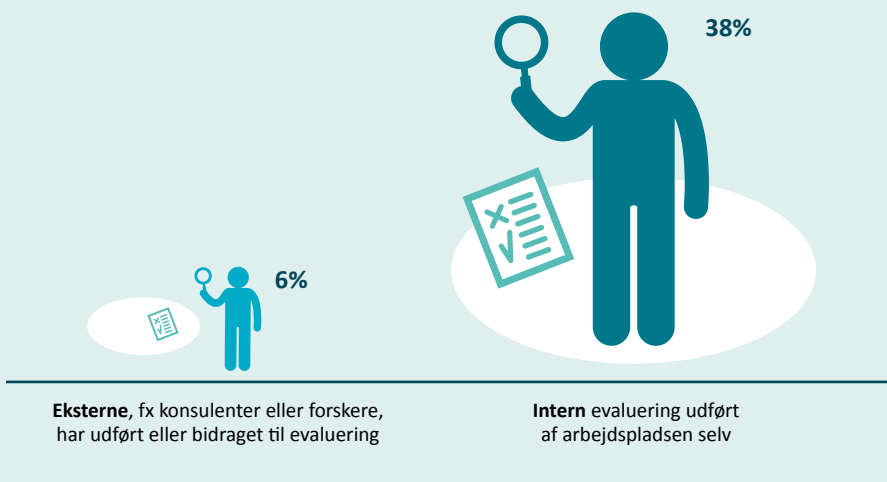
Nis Valentin, socialpædagog, Bostedet Vinklen,
☎ 39 20 53 73, ✉ f19k@sof.kk.dk

Effekterne af innovation i den offentlige sektor kan være mangfoldige. Der vil ofte være flere 'bundlinjer', som vil blive påvirket af et innovativt tiltag. Københavns Kommunes Socialforvaltning opererer med fem bundlinjer, som eksemplet på forrige side viser.

De offentlige arbejdspladser påtager sig selv rollen som evaluuator

En evaluering kan enten udføres af en intern evaluuator, der er ansat på den innovationsaktive offentlige arbejdsplads, eller opgaven kan udføres af en ekstern evaluuator fra fx et konsulenthus eller en vidensinstitution. Når det gælder offentlige innovationer, er evaluatoerne altovervejende interne. Se figur 10.2.

FIGUR 10.2
EVALUERINGER UDFØRES OFTEST AF ARBEJDSPLADSEN SELV



Procentandele af offentlige innovationer, der er evalueret af hhv. eksterne evaluatore eller med eksternt bidrag og af interne evaluatore. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 446.

Vi har ikke grundlag for at hævde, at der findes en optimal fordeling mellem de internt og eksternt evaluerede innovationer. Men da blot 6 pct. i dag er evalueret eksternt, og da det økonomiske råderum til køb af ekstern bistand næppe har udsigt til at blive mangedoblet, kan vi dog konstatere, at et væsentligt løft i det samlede evalueringsomfang i praksis forudsætter, at flere interne evaluatore tager handsken op. Uden det naturligvis udelukker, at flere eksterne evaluatore samtidigt bringes i spil.

Der er naturligvis forskelle på de rammer, som henholdsvis interne og eksterne evaluatore har for deres arbejde. Men også blandt interne evaluatore kan der være forskelle. Den interne evaluatore kan fx være ansat i en egentlig evalueringsenhed i selve organisationen

eller være ansat i den driftsenhed, der står bag det konkrete projekt. Styrkerne herved kan være henholdsvis højere grad af professionalisering versus større ejerskab til evalueringen, hvilket kan øge sandsynligheden for, at den også anvendes fremadrettet. Da respondenterne i undersøgelsen er på institutionsniveau (fx biblioteker, folkeskoler, daginstitutioner) er det vurderingen, at den offentlige evaluator ofte ikke er ansat i en stilling dedikeret til evaluering, men typisk har evaluering som én ud af flere funktioner i sit arbejde som fx projektleder, konsulent etc. Det peger på, at tilvejebringelsen af kompetencer og videndeling om metoder og resultater mv. inden for organisationen selv er vigtigt for mange evalueringer.

“Begreber som effekt og evidens er godt inde på den kommunale rygrad, men når det gælder innovative tiltag har vi også brug for nogle lidt andre evalueringsgreb. Vi har brug for hurtig viden om, hvordan de afprøvede prøvehandlinger virker. Vi leder derfor tidligt efter de små tegn på, om tiltaget skaber værdi for borgerne eller medarbejderne. Det placerer evaluator i en anden, mere aktiv rolle, hvor en god følelse med organisationen er afgørende for værdien. Derfor benytter vi i mange sammenhænge interne evaluators, som så både skal have faciliterings- og evalueringskompetence.”



Kirsten Besendahl,
afdelingsleder Analyse, HR og Udvikling i Tønder Kommune.
☎ 21 35 89 64, ✉ kb1@toender.dk

Ved at overlade opgaven til en ekstern evaluator vil den offentlige arbejdsplads vinde adgang til særlige kompetencer inden for evaluering. Det er der naturligvis en økonomisk omkostning ved, men også fordele ved bl.a. i form af større professionalisme og ekstern legitimitet samt måske reduktion af eget tidsforbrug. Selv når evaluator er ekstern, vil den offentlige arbejdsplads dog ofte også selv skulle spille en rolle. Det kan være ved at bidrage til dataindsamlingen, ved at motivere andre til at deltage i evalueringen og især ved siden at anvende den. Blandt de 6 pct. af innovationerne, der er evalueret med ekstern bistand, har de offentlige arbejdspladser i halvdelen af tilfældene også selv bidraget til evalueringen. Det peger på, at selv når evaluator er en forsker eller en privat konsulent, vil evaluering af innovation ofte være et organisatorisk anliggende.

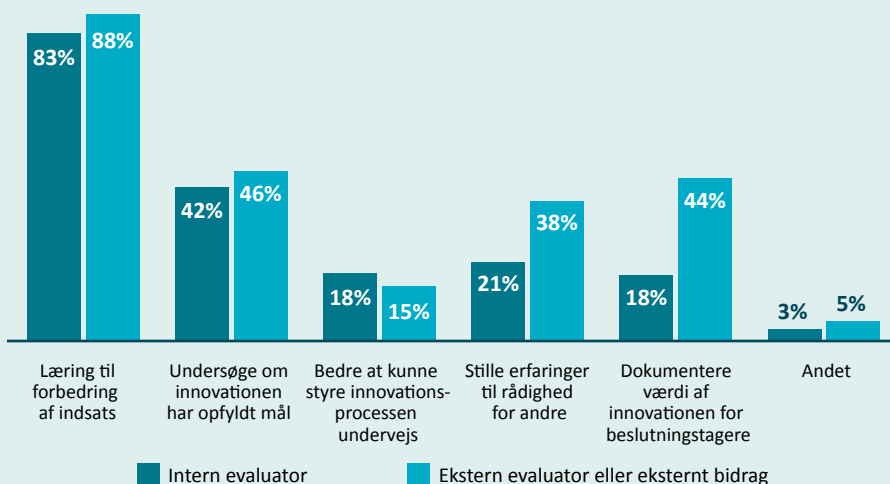
Gode arbejdsforhold for evaluator er en vigtig del af den organisatoriske basis for evalueringsarbejdet. En evaluator har ifølge professor Peter Dahler-Larsen tre typer af ressourcer at trække på i sit arbejde med evaluering: ekspertise, positionsmagt og personlig integritet (Dahler-Larsen, 2016a). Det er måske særligt værd at holde sig for øje, når evaluator, som her i 7 ud af 8 tilfælde, udelukkende er intern.

Organisationer kan opbygge ekspertise gennem målrettet kompetenceudvikling og rekruttering, de kan tildele evaluatoren ressourcer, og evalueringskapacitet kan styrkes gennem en evalueringskultur, der går systematisk til evalueringer. Evaluators kan tildeles en position, hvorfra de kan træffe beslutninger, få nødvendige ressourcer, og få ledelsesmæssig støtte. Afslutningsvis er evaluators personlige integritet som nævnt en ressource i sig selv.

Valg af evaluator afhænger af formål

Meget tyder på, at de offentlige arbejdspladser alt efter formålet med evalueringen træffer bevidste valg om, hvornår eksterne evaluatore skal udføre arbejdet. Figur 10.3 viser, hvor mange der har angivet de forskellige formål med evalueringen for evalueringer udført af henholdsvis ekstern og intern evaluator.

FIGUR 10.3
EVALUERINGER UDFØRES OFTERE EKSTERNT, NÅR MÅLGRUPPEN ER EKSTERN



Procentandelen af evaluerede offentlige innovationer, der har et givent formål med evaluering fordelt på, hvorvidt innovationen er udført af intern evaluator eller af ekstern evaluator og/eller med eksternt bidrag. Procentandelen, der har evalueret for at dokumentere værdi af innovation for beslutningstagere eller for at stille erfaring til rådighed for andre, er signifikant større for ekstern evaluator og/eller med eksternt bidrag. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 446.

Når formålet er at dokumentere værdien for beslutningstagere, anvendes eksterne evaluatore mere end dobbelt så ofte (44 pct.) som interne (18 pct.). Formentlig bl.a. fordi en ekstern evaluator i kraft af sin neutralitet kan give større legitimitet.

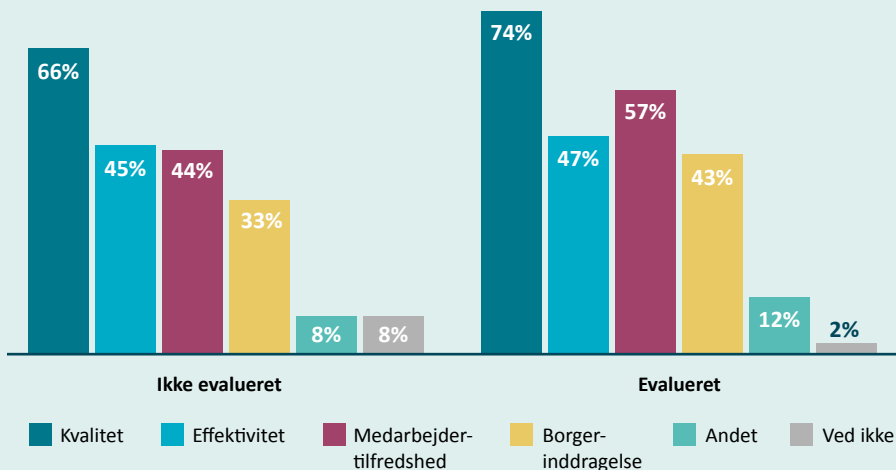
Relativ stor forskel er der også mellem internt og eksternt evaluerede innovationer, når det kommer til at stille erfaringer til rådighed for andre, hvilket 38 pct. af de eksterne evalueringer har som formål – mens det blot er 21 pct. af de interne evalueringer. Derimod er der ikke relativt større brug af eksterne evaluatore, når formålene er mere 'interne', såsom læring og styring.

Det skal understreges, at de lyseblå søjler repræsenterer ret få evalueringer, da de eksterne evaluatore som nævnt kun anvendes i 6 pct. af alle innovationer.

Evaluering giver viden om værdi

Offentlige arbejdspladser, der evaluerer deres innovation, oplever i signifikant højere grad at få kvalitet, medarbejdertilfredshed og borgerinddragelse ud af deres innovation. I figur 10.4 vises sammenhængen mellem evaluering og opnået værdi med innovationen.

FIGUR 10.4
EVALUERING GIVER VIDEN OM VÆRDI



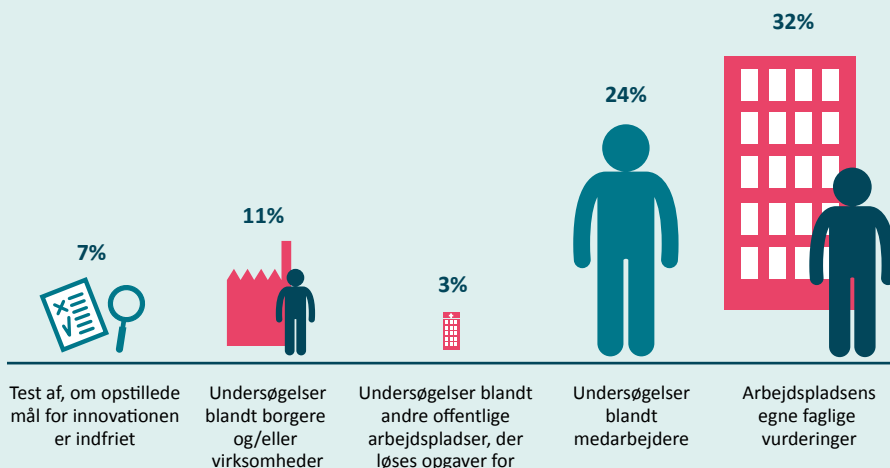
Procentandele af offentlige innovationer, der har ført en given værdi med sig fordelt på, om de er evalueret eller ej. Evaluerede innovationer er i signifikant højere grad rapporteret at have ført øget kvalitet, øget medarbejdertilfredshed eller øget borgerinddragelse med sig. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation. Antal observationer = 1.093.

Evaluerede innovationer rapporteres 8-13 pct.point hyppigere end ikke-evaluerede innovationer at føre forskellige værdityper med sig. Det kan både tolkes derhen, at evalueringen i sig selv har bidraget til mere værdi, og/eller at fraværet af evaluering har betydet, at flere respondenter i denne kategori ikke har haft et sikkert grundlag for at rapportere en værdi. Også sidstnævnte fortolkning peger på evaluering som en værdifuld aktivitet, da det er uhensigtsmæssigt at svæve i uvished.

Evalueringer er ofte baseret på interne vurderinger alene

Vi har endvidere undersøgt, hvordan evalueringerne udføres, og hvem der inddrages i evalueringsprocessen. Figur 10.5 viser andelen af innovationer, der er evalueret på baggrund af forskellige grundlag.

FIGUR 10.5
HVORDAN EVALUERES?



Procentandele af offentlige innovationer, der er evalueret på de forskellige grundlag. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.093.

Flest evalueringer i det offentlige sker på baggrund af arbejdspladsens egne faglige vurderinger, nemlig 32 pct. Den næstmest hyppige metode er at foretage undersøgelse(r) blandt medarbejderne, hvilket 24 pct. gør. Det er kun 11 pct. af innovationerne, som evalueres på baggrund af vurderinger fra borgere og virksomheder.

At det hyppigst er arbejdspladsernes egne vurderinger, der lægges til grund for evalueringerne, føjer endnu en brik til den mosaik, som også rummer de forhold, at evalueringerne oftest udføres af interne evaluatore – og med det formål at skabe læring for eget arbejde. Sagt kort: Arbejdspladserne evaluerer selv (intern evaluator), ud fra sig selv (egne vurderinger) og for sig selv (egen læring).

Den høje andel af evalueringer, der er interne i såvel udførelse som sigte, skyldes måske, at interne evalueringer opleves mindre ressourcekrævende. Alligevel taler meget for, at det

både vil være ønskeligt og muligt, at mere end blot hver niende innovation evalueres ved at indsamle viden om borgernes og virksomhedernes perspektiver.

Også set i lyset af mange offentlige arbejdspladser ønske om arbejde med partnerskaber og samskabelse er det slående, at så relativt få inddrager undersøgelser blandt borgere eller virksomheder. Deres perspektiver bliver muligvis i nogen grad indirekte afspejlet i arbejdspladsens faglige vurderinger. Men i så fald er det i form af en usikker oversættelse.

Procenterne i figur 10.5 er overlappende, idet en arbejdsplads eksempelvis både kan have inddraget egne faglige vurderinger, medarbejdere og borgere i evalueringen. Det sker dog sjældent. Figur 10.6 viser de mest hyppige kombinationer af evalueringsgrundlag. De fire kombinationer udgør tilsammen 28 pct. af alle innovationer, dvs. mere end halvdelen af de evaluerede innovationer (44 pct.).

FIGUR 10.6
DE FIRE MEST HYPPIGE KOMBINATIONER AF EVALUERINGSGRUNDLAG

	Arbejdspladsens egne faglige vurderinger	Undersøgelse(r) blandt medarbejdere	Test af, om opstillede mål for innovationen er indfriet
11%	✓		
9%	✓	✓	
4%		✓	
2%	✓		✓

Procentandele af offentlige innovationer, der er evalueret på baggrund af anførte sammensætninger. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer: 1.093.

Den mest hyppige sammensætning af evalueringsgrundlag er "arbejdspladsens egne faglige vurderinger" alene, der er grundlag for 1 ud af 4 af evalueringer. Tallene understreger i den grad vigtigheden af, at organisationerne i så fald besidder eller opbygger den fornødne interne evalueringskapacitet.

Begrænset systematik i, hvem der evaluerer

Man kan have en hypotese om, at de innovationer, der har været særligt turbulente, hvor både formål, proces og anvendelse er blevet ændret undervejs, er sværere at evaluere. Omvendt kan netop evaluering være med til at skabe systematik for de innovationer, der formår at få værdi af de turbulente forløb. Vi finder dog ingen signifikante forskelle på grad af evaluering for de forskellige innovationsprocesser.

Heller ikke type af innovation, arbejdspladsens størrelse, og hvorvidt innovationen er igangsat af økonomisk pres eller hæmmet af økonomien undervejs hænger signifikant sammen med evalueringsgrad. Når det at evaluere en innovation oftest udføres inden for organisationen, kan man yderligere have en hypotese om, at nogle organisationskulturer, fx en eksperimentkultur, er mere befordrende for evalueringer end fx en nulfejlskultur. Vi finder ingen signifikante forskelle på evalueringsgraden ift. en række spørgsmål, der angår organisationskulturen.

Dog ses den sammenhæng, at innovationer udført i samarbejde i lidt højere grad bliver eksternt evalueret (7 pct.) set i forhold til innovationer, der ikke involverer et samarbejde (2 pct.). Men forskellene er ikke dramatiske.

Der er således alt i alt ganske lidt systematik i, hvilke arbejdspladser der evaluerer, og hvilke innovationer der bliver evalueret. Det betyder omvendt, at der intetsteds findes særlige, relativt større hindringer for at gå i gang med at evaluere innovationer!

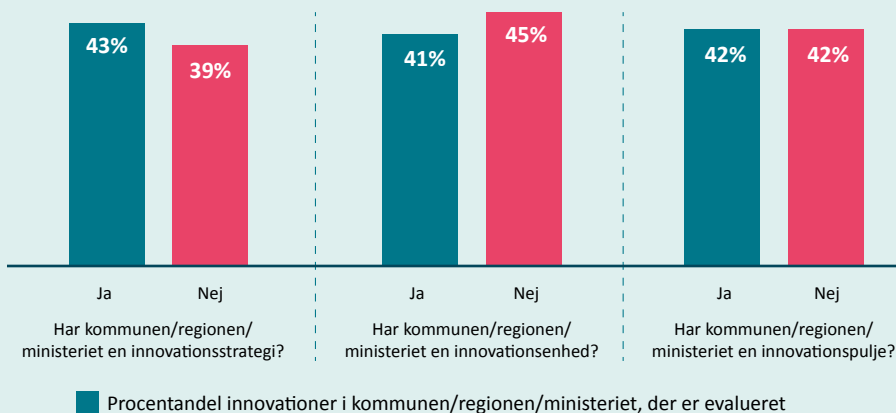
Selv dedikerede arbejdspladser med innovationssatsning kan glemme evalueringen

I samarbejde med COI har Peter Dahler-Larsen i et forskningsnotat undersøgt, om offentlige organisationer, der foretager strategiske træk for at opbygge innovationskapacitet, i højere grad end andre evaluerer deres innovationer. Med innovationskapacitet forstås evne til at prioritere, organisere og gennemføre innovation på en systematisk måde. Selv om mange formelle og uformelle træk ved en organisation kan have betydning for innovationskapaciteten, er der ifølge Peter Dahler-Larsen særligt tre forhold, som er interessante, da de både er synlige og bevidst planlagte: Vedtagelsen af en innovationsstrategi, etableringen af en organisatorisk enhed med innovation som sit særlige ansvar samt afsættelsen af økonomiske ressourcer i en pulje dedikeret til innovation (Dahler-Larsen, 2016b).

Ved at sammensætte Innovationsbarometerets to spørgeskemaer på hhv. overordnet juridisk niveau og arbejdspladsniveau er det muligt at undersøge, om der er en sammenhæng mellem på den ene side den overordnede innovationskapacitet i kommunen, regionen eller ministeriet og på den anden side den faktiske evalueringsfrekvens ude på de enkelte arbejdspladser i de respektive kommuner, regioner og ministerier.

Procentandelen af arbejdspladser, der har evalueret deres seneste innovation alt efter deres overordnede kommunes, regions eller ministeries innovationskapacitet, ses i figur 10.7 nedenfor. Vi finder ingen signifikante forskelle på evalueringsfrekvensen blandt arbejdspladser, hvis overordnede juridiske enhed har en innovationsstrategi, innovationsenhed eller innovationspulje, og de, der ikke har.

FIGUR 10.7
INNOVATIONER EVALUERES I SAMME GRAD,
UANSET OVERORDNET INNOVATIONSSATSNING



Procentandel af offentlige arbejdspladser, der har evalueret den seneste innovation fordelt på, hvorvidt den overordnede juridiske enhed (kommune, region eller ministerium) har en innovationsstrategi, -enhed eller -pulje. Der er ingen signifikante forskelle. Test er udregnet ved brug af en regressionsmodel, der tager højde for clusters (arbejdspladsernes indlejring i juridiske enheder). Der er yderligere kontrolleret for og ikke fundet nogen sammenhæng med: arbejdspladsens størrelse (antal ansatte) og størrelse af kommune (antal indb.). Antal observationer = 573 (68 juridiske enheder).

Den manglende sammenhæng kan skyldes flere forhold. En mulighed er, at der (også) optræder evalueringskrav fra andre sider end i de innovationsstrategiske tiltag, hvorfor arbejdspladser uden overordnede strategiske innovationssatsninger gennemsnitligt evaluerer i omtrent samme omfang. Andre forklaringer kan være, at der mangler opmærksomhed på evaluering, eller at adskillelse af innovation og evaluering ligefrem er strategisk og bevidst. Endeligt, og ifølge Peter Dahler-Larsen mest sandsynligt, kan de innovationsstrategiske tiltag operere på så overordnet plan, både organisatorisk og sprogligt, at de ikke påvirker den faktiske evalueringsadfærd ude på institutionsniveauet: "Når organisationen er kompleks, og når det fænomen, der ønskes styret, er rummeligt, er det forventeligt, at styringen ikke bliver konsekvensrig for evaluering af den enkelte innovation på det praktiske plan" (Dahler-Larsen, 2016b).

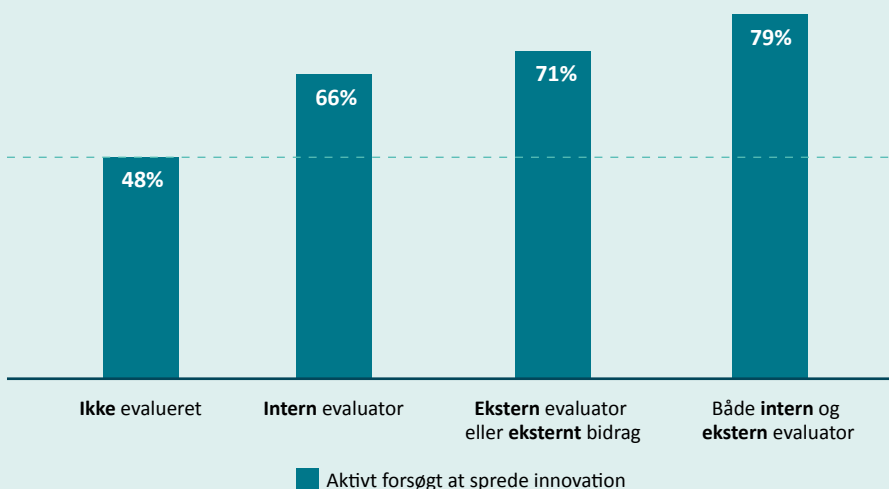
Evaluering og spredning af innovationen

Skal man genbruge en innovation, må man vide, om den virker. Derfor gør evaluering af innovation det nemmere for offentlige aktører at genbruge andres innovationer. En evaluering skal dokumentere, hvad der virker – både over for egen organisation og over for andre offentlige arbejdspladser, der kan være interesseret i at igangsætte et lignende tiltag.

Som vist bliver 24 pct. af evalueringerne til med det formål at stille erfaringer til rådighed for andre. Arbejdspladserne er andetsteds også blevet spurgt om, hvorvidt de har gjort noget aktivt for at sprede deres innovation. Det har 56 pct. af arbejdspladserne, der har indført en innovation. Du kan læse mere om genbrug og spredning af innovation i kapitel 5.

Innovationer, der bliver evalueret, bliver i højere grad også forsøgt spredt. Figur 10.8 viser, hvor mange der har gjort noget for at sprede deres innovation fordelt på, hvorvidt innovationen er internt og/eller eksternt evalueret.

FIGUR 10.8
EVALUERING OG SPREDNING AF INNOVATION GÅR HÅND I HÅND



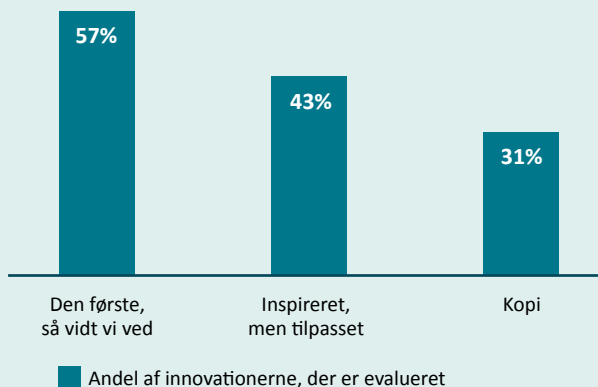
Procentandele af offentlige innovationer, der aktivt er forsøgt spredt fordelt på, hvorvidt de er evalueret eller ej. Innovationer, der er evalueret enten af intern evaluator, af ekstern evaluator eller med eksternt bidrag eller både intern og ekstern evaluator er i signifikant højere grad forsøgt spredt set ift. de innovationer, der ikke er evalueret. De, der har svaret "ved ikke" til, hvorvidt deres innovation er evalueret, er udeladt. Resultaterne er vægтет op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation. Antal observationer = 1.074.

Langt flere, der har evalueret, har også gjort noget aktivt for at sprede deres innovation. Blandt dem, der ikke har evalueret, svarer ca. halvdelen, at de har gjort noget for at sprede innovationen, mens det er 66 pct. for interne evalueringer, 71 pct. for eksterne evalueringer og hele 79 pct. for de arbejdspladser, der både har evalueret deres innovation internt og ekstern. Det er ikke muligt at fastslå en årsagssammenhæng, men det peger mod, at evalueringen kan være et vigtigt led i at sprede budskabet om innovationer ved at påvise værdien af innovationen.

At evaluering hænger sammen med spredning er et forhold med to sider. For det første tilstræbes innovationer, der bliver evalueret, som netop vist i højere grad spredt. For det andet bliver innovationer, der er genbrug af andres løsninger, sjældnere evalueret. Dels fordi, der måske allerede foreligger en evaluering, og dels fordi virkninger og resultater nok er kendt i en grad høj nok til, at en arbejdsplads vælger at "overtage" en innovation.

Arbejdspladser kan umiddelbart spare ressourcer både ved at kopiere eller tilpasse en innovation fra en anden arbejdsplads, men også i de færre ressourcer, der skal lægges i en evt. evaluering. Derfor er sammenhængen i figur 10.9 umiddelbart forventelig.

FIGUR 10.9
EVALUERINGER GENNEMFØRES HYPPIGERE
VED HELT NYE INNOVATIONER END VED KOPIER



Procentandele af offentlige innovationer, der har evalueret fordelt på, hvorvidt innovationen er genbrugt. Der er signifikant forskel mellem alle søjlerne. Dem, der har svaret "ved ikke" til, hvorvidt deres innovation er genbrugt, er udeladt. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser, der har indført en innovation 2013-2014. Antal observationer = 1.003.

Mens godt halvdelen af de helt nye innovationer er evalueret, så er det kun én ud af tre af de kopierede innovationer (figur 10.9). Det kan skyldes, at en evaluering af den kopierede innovation allerede foreligger, eller man på anden måde med en vis sikkerhed ved, at innovationen virker. Men sammenhængen er nok også udtryk for et vist proportionalitetsprincip, hvor arbejdspladserne afstemmer en sammenhæng mellem ressourcerne i innovationen og ressourcerne til en evt. evaluering. Det sandsynliggøres yderligere af, at de kopierede innovationer i denne undersøgelse har en mindre kompleks karakter (se kapitel 5). Men det er bestemt ikke uvæsentligt at evaluere en tilpasset eller kopieret innovation, da en række kontekstuelle forhold kan betyde noget for værdiskabelsen. Ofte vil man have et bedre udgangspunkt for evalueringen¹⁹, så den kan skaleres ned (fx med fokus på tilpasningsprocessen) og bidrage med vigtig viden til andre, der også ønsker at genbruge innovationen.

“Når vi evaluerer innovative tiltag i den offentlige sektor, kan vi kvalificere innovationen løbende og blive klogere på, om borgerne oplever en effekt af tiltagene. Evaluering gør det muligt at gå fra subjektive fornemmelser til mere valide målinger. Og det er vigtigt at få troværdige evalueringer, så de effektfulde innovationer kan spredes ud til flere i den offentlige sektor. Det er ikke helt nemt. Innovationens fleksibilitet og uforudsigelighed kan udfordre. Men vi må tage udfordringen op. Det er netop, når vi får innovation og evaluering til at arbejde sammen, at vi for alvor bliver klogere på, hvordan vi kan videreudvikle den offentlige sektor.”



Ulf Hjelmar,

programleder, mag.art., ph.d., KORA. Ulf Hjelmar forsker i kommuner og regioner, herunder evalueringer af indsatser på ældreområdet, børn- og ungeområdet samt sundhedsområdet. Centralt i hans arbejde er et fokus på offentlig-privat samarbejde og sammenhængende løsninger på tværs af organisatoriske skel. ☎ 31 55 04 20, ✉ ulhj@kora.dk

19 Fx til en tidlig programteori, hvor man danner en oversigt over, hvorfor og hvordan et innovativt tiltag virker. Evalueringens formål er her, “at holde hver fase i programteorien op mod data for derved at sandsynliggøre, om effekten er indtrådt eller ej” (Dahler-Larsen, 2016a). Her har man i en genbrugt eller kopieret innovation unægtelig bedre viden om, hvorfor og hvordan tiltaget virker.

VÆSENTLIGE INDSIGTER



- Mindre end halvdelen af innovationerne i den offentlige sektor er blevet evalueret.
- Evalueringer gennemføres i 5 ud af 6 tilfælde med egen læring for øje.
- At dokumentere værdi for beslutningstagere eller styre processen bedre undervejs nævnes begge kun som formålet for hver femte evaluering.
- Evalueringerne udføres i 7 ud af 8 tilfælde af den offentlige arbejdsplads selv.
- Blot 6 pct. af samtlige innovationer er evalueret af en ekstern evaluator. Det peger på nødvendigheden af tilstrækkelig intern evalueringskapacitet.
- Valg af ekstern evaluator afhænger af evalueringens formål. Når hensigten er at dokumentere værdi for beslutningstagere eller at sprede løsningen til andre, vælges oftere en ekstern evaluator.
- Evaluerede innovationer rapporteres hyppigere at have skabt kvalitet, medarbejdertilfredshed og bedre borgerinddragelse.
- Evalueringer er oftest baseret på interne vurderinger alene. Blot hver niende innovation evalueres ved at spørge borgere eller virksomheder.
- Der er stort set ingen systematik i, hvem der evaluerer, og hvilke innovationer der bliver evalueret.
- Evaluering spiller sammen med genbrug og aktiv spredning af innovation. Evaluerede innovationer bliver i højere grad forsøgt spredt, og ved kopiering af innovationer evalueres sjældnere.



SÅDAN BRUGER COI DISSE INDSIGTER

HJÆLPEPAKKE – TIL DIG, DER SKAL EVALUERE INNOVATIVE TILTAG

COI har sammen med en række offentlige praktikere og fagfolk udarbejdet en hjælpepakke, der skal gøre det lettere at evaluere innovative tiltag.



ARBEJDSKEMAER – ET DIALOGVÆRKTØJ

Et sæt arbejdsskemaer, som fører innovatører fra start til slut i deres evaluering.

VEJLEDNING OM AT EVALUERE INNOVATIVE TILTAG

COI har bedt professor Peter Dahler-Larsen om at lave en vejledning med gode råd og ledetråde til de praktikere, der har til opgave at evaluere en innovativ indsats. Læseren føres igennem en række relevante evalueringsmodeller og greb, som kan bruges i evaluering af innovation.

GRØNSPÆTTEBOGEN – TIL DIG, DER SKAL EVALUERE INNOVATIVE TILTAG

Grønspættebogen er et praktisk supplement til vejledningen. Den er bygget op, så første del er en introduktion til de vigtigste ting, man skal vide om evaluering af innovative tiltag. Anden del indeholder metoder og værktøjer, som hjælper med den praktiske udførelse. Bogen kan bruges individuelt og som dialogværktøj sammen med kollegaer og samarbejdspartnere.

Læs mere på coi.dk/evaluering

11

**ORGANISATIONSKULTUREN
KAN FREMME INNOVATION**



Kan man finde og dyrke en organisationskultur, som fremmer innovation i den offentlige sektor? Eller er innovationskultur og bureaukrati to uforenelige størrelser?

'Hold dog op for noget bureaukrati!'. Varianter af dette udsagn kan ses i mediehistorierne om de tilfælde, hvor den offentlige sektor har handlet – eller slet ikke handlet – på en måde, der for seeren eller læseren må opleves som langsommeligt regelrytteri, ganske ineffektivt – og i hvert fald ikke innovativt.

Nyhedsredaktionerne står ikke alene. I den samfundsvidenskabelige litteratur er det en udbredt forestilling, at der er et modsætningsforhold mellem bureaukrati og innovation (Leth Felsager Jacobsen, 2013).

Men bureaukrati er hverken et skældsord eller noget særligt offentligt. Det er en organisationsform, der er meget udbredt for alle store organisationer – private som offentlige. Og ny forskning viser, at der hverken teoretisk eller empirisk er grundlag for at lave en stærk modstilling mellem bureaukrati og innovation (Leth Felsager Jacobsen, 2013).

Den tyske sociolog Max Weber pegede på fem væsentlige træk ved den bureaukratiske organisationsform: Hierarki, centralisering, formalisering, arbejdsdeling og specialisering. Set gennem innovationens linse rummer det både gynger og karusseller.

Ganske vist kan fx centralisering teoretisk forventes at hæmme medarbejdernes innovativkraft ved at mindske involvering, motivation, fleksibilitet, vidensøgning og spredning af ideer. Og ganske vist bekræftes forventningen af empiriske studier. Men en gennemgang af teori og empiri viser samtidig, at især arbejdsdeling og specialisering kan fremme innovation ved at få forskellig viden og perspektiver i spil og dermed fremme innovationsmulighederne (Leth Felsager Jacobsen, 2013). Det synes i øvrigt i tråd med resultaterne i kapitel 6.

Den nye forskning kan dog desværre ikke fortælle, hvordan offentlig innovation optimalt bør organiseres. Men offentlige innovatører kan finde opmuntring i, at bureaukratiske strukturer i sig selv ikke er nogen hindring. Det kvæler også i fødslen en analytisk bekymring, man ellers på dette tidspunkt ville få – henset til den omfattende innovationsaktivitet, vi har dokumenteret i de foregående kapitler.

“Forskningen giver os ikke en præcis opskrift på, hvordan man kan fremme innovation. Den sociale virkelighed er kompleks, og mennesker er ikke robotter, som kan styres præcist, og derfor vil én organisationsopskrift sjældent virke ens alle steder. Men vi kan strække forskningen så langt, at det ofte er en fordel for innovationen, når organisationer går systematisk til værks, bruger innovationsmetoder og sikrer en vis decentral autonomi. For det giver rammer for og plads til eksperimenter hos medarbejdere og ledere i de udførende led tæt på borgere og virksomheder.”



Mads Leth Jakobsen,

lektor, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet, forsker i bureaukrati og innovation i den offentlige sektor. ☎ 87 16 57 28, ✉ mads@ps.au.dk

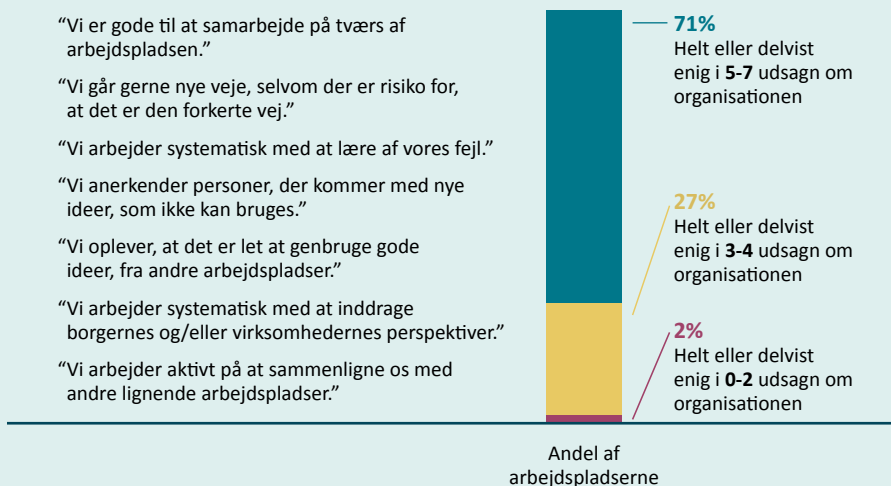
Når den optimale organisering af innovation ikke er kendt, og når bureaukratisk organisering ikke i sig selv er nogen hindring, er der et stort mulighedsrum for at arbejde med en innovationsfremmende organisationskultur. Og dét er de innovationsaktive i og omkring den offentlige sektor stærkt optaget af.

Da COI på syv åbne workshops afholdt i Jylland, på Fyn og på Sjælland søgte inspiration til, hvilke temaer Innovationsbarometeret skulle belyse, var organisationskulturen blandt de oftest nævnte blandt de mere end 100 deltagere i alt. I Innovationsbarometeret bad vi derfor alle respondenter – også de, der angav at være fra ikke-innovative arbejdspladser – om at forholde sig til en række udsagn om deres arbejdsplads' organisationskultur.

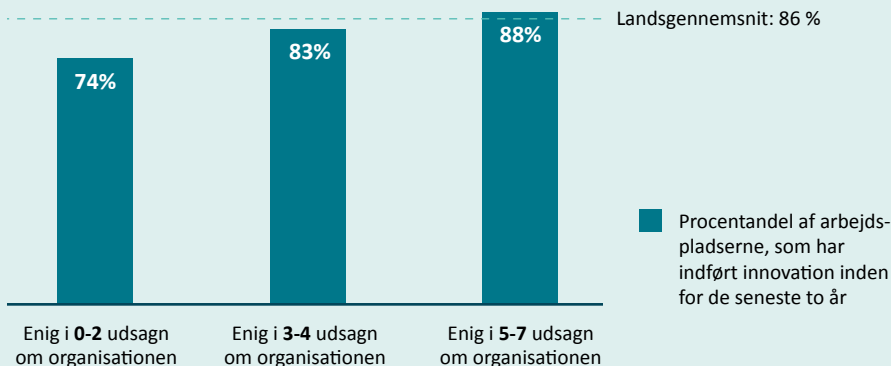
Vi betragter besvarelsene som interessante indikatorer, men hævder ikke, at vi med en spørgeskemaundersøgelse kan foretage en fuldt dækkende måling af organisationskulturen. Det er dog heller ikke ambitionen. Ambitionen er at belyse, om og hvordan (indikatorerne for) organisationskulturen hænger sammen med innovationsaktiviteten. Den første del af svaret ses i figur 11.1.

FIGUR 11.1 ORGANISATIONSKULTUREN KAN FREMME INNOVATIONEN

Jo flere faktorer såsom samarbejde, risikovillighed, anerkendelse og åbenhed, som organisationskulturen rummer ...



... jo større er sandsynligheden for, at arbejdspladsen er innovativ:



Procentandel af offentlige arbejdspladser. Den forventede sandsynlighed for at have indført mindst én innovation, uanset type, inden for de seneste to år (2013-2014). Arbejdspladser, der er enige i 5-7 af udsagnene, har signifikant oftere indført innovation inden for de sidste to år set i forhold til de arbejdspladser, der er enige i 0-2 af udsagnene. Ved beregningen er der taget højde for (kontrolleret for) delsektor, antal ansatte og kommune størrelse (antal indbyggere – kun for kommunale arbejdspladser). Resultaterne er vægtet op til den samlede population af arbejdspladser. Antal observationer = 1.144.

Baseret på arbejdspladsernes enighed i en række forhold ved organisationskulturen, som vi må forvente er fremmende for arbejdspladsens innovationskapacitet, kan vi dokumentere en statistisk sammenhæng mellem organisationskultur og innovation.

Jo flere faktorer såsom godt samarbejde, risikovillighed, anerkendelse og åbenhed, som organisationskulturen rummer, jo større er sandsynligheden for, at arbejdspladsen er innovativ, se figur 11.1.

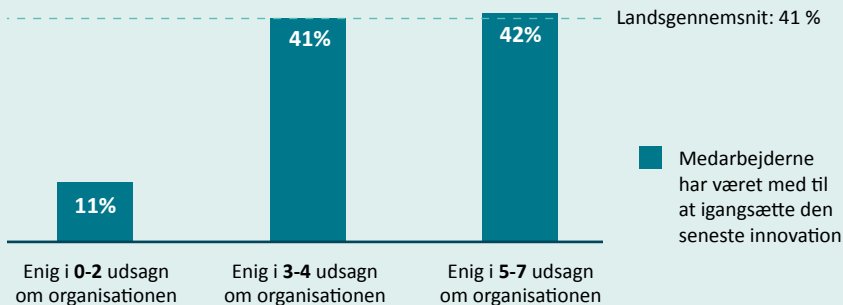
De ret få arbejdspladser, der kun er enige i få eller ingen udsagn om forventet innovationsfremmende faktorer ved organisationskulturen, er signifikant sjældnere innovative end arbejdspladser, der kan svare ja til mange af eller alle udsagnene.

Forskellene i innovationshyppigheden på 14 pct.point mellem arbejdspladser, der har gunstige og mindre gunstige organisationskulturer, er dog ikke dramatiske. Og selv når kulturen vurderes på en måde, som vi må forvente er mindre gunstig for innovationens udfoldelse, er det store flertal af arbejdspladserne (74 pct.) innovative. Det tyder på, at organisationskulturen kan betyde noget, men ikke i sig selv er altafgørende.

Det bør igen erindres, at statistiske sammenhænge ikke er det samme som årsagssammenhænge. Derfor er det ikke muligt at afgøre, om en særlig organisationskultur fremmer innovationen. Eller om innovationsaktive arbejdspladser udvikler en særlig organisationskultur. Hertil kommer, at de udsagn, som vi bad om at få vurderet i Innovationsbarometeret, næppe er udtømmende for, hvad der kan betyde noget i en organisationskultur.

Figur 11.1 er baseret på alle former for innovation set under ét. Som vi tidligere har set i kapitel 7, er der – ud over arbejdspladsen selv – en lang række eksterne aktører og rammevilkår såsom lovgivning, teknologi og økonomi, der kan være med til at igangsætte innovation på en offentlig arbejdsplads. Vi kan dog ikke forvente, at eksterne aktører og rammevilkår vil være påvirket af arbejdspladsens interne organisationskultur. En mere målrettet test af organisationskulturens betydning ville derfor være i stedet alene at betragte de innovationer, som medarbejderne har været med til at igangsætte. Det er vist i figur 11.2.

FIGUR 11.2
MEDARBEJDERNES TILBØJELIGHED TIL AT IGANGSÆTTE INNOVATION
HÆNGER SAMMEN MED ORGANISATIONSKULTUREN



Procentandel af offentlige innovationer. Den forventede sandsynlighed for, at medarbejderne var med til at igangsætte den senest indførte innovation. Arbejdspladser, der er enige i 3-4 eller 5-7 af udsagnene, har i signifikant højere grad haft medarbejdere med i igangsættelsen set ift. de arbejdspladser, der er enige i 0-2 af udsagnene. Ved beregningen er der taget højde for (kontrolleret for) innovationstype, delsektor, antal ansatte og kommunestørrelse (antal indbyggere – kun for kommunale arbejdspladser). Resultaterne er vægтет op til den samlede population af arbejdspladser. Antal observationer = 1.093.

Nu ser vi en markant større forskel i innovationsaktiviteten. Når et moderat eller højt antal udsagn om innovationsfremmende organisationskultur er bekræftet, er medarbejderne med til at igangsætte innovationer fire gange hyppigere, end når kun få eller ingen udsagn bekræftes (41-42 pct. versus 11 pct.). Resultatet skal ikke overfortolkes, da vi ikke kender årsagssammenhængen. Men det tyder på, at organisationskulturen oftere spiller sammen med innovationsaktiviteten ved innovationer, medarbejderne igangsætter – eller måske undlader at igangsætte.

“Vi har brug for både kontrol og tillid for at løse vores kerneopgaver godt og for at innovere på måden, vi løser dem på. Det afgørende er, at kontrollen designes, så den understøtter innovation fremfor at blive oplevet som en tackling. Når tilliden er høj, gives kompetente medarbejdere spillerum til at udfolde deres faglighed bedst muligt. Hvis tilliden er høj, giver det en god arena for at stille spørgsmål og kaste sine innovationsideer i spil. Ledelsesopgaven bliver at skabe betingelser for sparring og dialog om ideer på tværs af medarbejdergruppe, samarbejdspartnere og borgere. Medarbejderopgaven bliver at indtage mulighedsrummet og opbygge kompetencer til at innovere grænsekrydsende løsninger med aktører både inden for og uden for organisationen.”



Tina Øllgaard Bentzen,
chefkonsulent hos UKON, Ph.d. i tillidsbaseret styring og ledelse fra Roskilde Universitet.
☎ 29 46 95 01, ✉ tb@ukon.dk

Mange forskellige tilgange til arbejdet med innovationskultur

Det strategiske arbejde med at understøtte en innovationsfremmende organisationskultur kan have mange udtryk, hvad et par eksempler kan vise.

På Idéklinikken i Region Nordjylland prioriteres anerkendelse og belønning af innovationsarbejdet: Når udviklingsomkostningerne er betalt, bliver licensindtægter fra innovationer med kommercielt potentiale delt ligeligt mellem medarbejderne bag idéen, deres afdeling og Idéklinikken. Ved at tænke belønningen hele vejen rundt skabes et stærkt incitament – og dermed fremmes en kultur, der gør det attraktivt at samarbejde på tværs af arbejdspladsen og til at lade medarbejder med driftsansvar forfølge de gode ideer (kapitel 13).

Ringkøbing-Skjern Kommune har fokus på kompetenceudvikling af både medarbejdere og ledere med det mål at få medarbejdernes ideer og løsninger bedre i spil. Kommunen har gennemført før-og-efter-målinger af innovationskapaciteten og kunne efter en periode konstatere, at innovationskapaciteten var forbedret. Vestjyderne har sideløbende arbejdet med at etablere en bedre infrastruktur, så medarbejdernes ideer nemmere kunne komme i spil og udveksles på tværs af organisationen (kapitel 13).

I Vejle Kommune er kompetenceudvikling også formelt set rammen for sommerskolerne, der er omtalt på næste side. Gevinsten for kommunen – og deltagerne – ligger dog i høj grad også i, at forløbet skaber en ramme, hvor medarbejdere og ledere får lejlighed til at mødes og tale sammen på kryds og tværs af alle kommunens arbejdspladser.

“Hvert år deler Kommunal- og moderniseringsdepartementet ut en innovasjonspris til en norsk kommune som er i front på innovasjon. For å skape samfunnsmessig merverdi, forplikter kommuner som søker om prisen seg til å dele sine erfaringer med andre. Innovasjonsprisen 2016 var på 500.000 kr og gikk til Bærum kommune som har et mål om å “etablere en synlig innovasjonskultur innen 2017”. Vi ser at alle vinner av innovasjonsprisen har vektlagt å bygge en innovasjonskultur.

I arbeidet med å etablere en innovasjonskultur må det settes konkrete mål. Brukere, medarbeidere og ledere må inkluderes i utviklingen av disse målene for å gi konkrete resultater. Bærum kommune valgte å måle sine ledere på innovasjon. En innovativ organisasjonskultur, med konkrete mål, har avgjørende betydning for å få til en gjennomgripende og varig innovasjonsevne.”

Tore Basmo Bergh,

seniorrådgiver, Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi), Stimuleringsordningen for innovasjon og tjenstedesign. ☎ +47 99 52 14 16, ✉ tore.basmo.bergh@difi.no





Foto: Københavns Kommune

EKSEMPEL ORGANISATIONSKULTUR

INNOVATIONSKULTUR PÅ SKEMAET I VEJLES SOMMERSKOLE



Vejle Kommune har siden 2013 hvert år inviteret medarbejderne til en innovations-sommerskole, der nu har haft 1.200 medarbejdere på skolebænken. Det skaber en åben organisationskultur, hvor medarbejdere fra alle slags arbejdspladser får lyst til at bidrage til innovationen.

FØR

Før sommerskolen fandtes der ikke et fælles sted og tidspunkt, hvor medarbejdere og ledere på tværs af hele organisationen kunne mødes om arbejdet med innovation i kommunen.

NU

På sommerskolen bliver deltagerne klogere på rammerne for innovation i Vejle Kommune og får inspiration til selv at bidrage til nye løsninger. De fleste deltagere er selv ansat i kommunen, men private virksomheder og de lokale uddannelsesinstitutioner møder også op. I år fik skolen fx besøg af lederen af Den Blå Planet, der fortalte om den gode kundeoplevelse. Det gav kommunens medarbejdere inspiration til at se på den borgerrettede service med friske øjne.

Vejle arbejder også med begrebet hverdagsinnovation. Det signalerer, at innovation ikke kommer dumpende ned ovenfra, men derimod er en proces, som er forankret i medarbejdernes daglige arbejde. De er tættest på borgerne og kan derfor bedst spotte behovet for bedre løsninger. Sammen med sommerskolen styrker hverdagsinnovationen medarbejdernes sikkerhed for, at deres forslag bliver værdsat og omsat. Og dét avler i sig selv flere gode ideer, lyder erfaringen.

Der er med andre ord tale om en bottom up-tilgang til innovation, hvor organisationen løbende fokuserer på at give rum og kompetencer til medarbejderne. Det kombinerer vejlsenerne med mange små innovationsmiljøer i Spinderihallerne, hvor aktører fra både den private og den offentlige sektor kan arbejde sammen om nye projekter.



Hvis du vil genbruge løsningen, så kontakt:

Niels Nybye Ågesen, kommunaldirektør, Vejle Kommune,
☎ 20 45 25 33, ✉ ninag@vejle.dk

Søren Madsen, Koncern HR, Vejle Kommune og leder af sommerskolen,
☎ 23 81 30 72, ✉ sorma@vejle.dk

Lene Lawaetz, chef for Innovation & Entreprenørskab, Spinderihallerne,
☎ 51 50 11 57, ✉ lenla@vejle.dk

VÆSENTLIGE INDSIGTER



- Trods udbredte forestillinger om det modsatte, viser ny forskning, at der ikke er et modsætningsforhold mellem en bureaukratisk offentlig sektor og innovation.
- Ganske vist kan fx centralisering være hæmmende for innovationen, men andre af bureaukратиets kendetegn, såsom arbejdsdeling og specialisering, kan fremme innovation ved at få forskellig viden og perspektiver i spil.
- Forskningen kan dog ikke fortælle, hvordan offentlig innovation optimalt bør organiseres.
- Det efterlader et stort rum for at arbejde med en innovationsfremmende organisationskultur – hvad mange aktører er stærkt optaget af.
- Jo flere faktorer såsom godt samarbejde, risikovillighed, anerkendelse og åbenhed, som organisationskulturen rummer, jo større er sandsynligheden for, at arbejdspladsen er innovativ.
- Jo færre faktorer såsom godt samarbejde, risikovillighed, anerkendelse og åbenhed, som organisationskulturen rummer, jo mindre er sandsynligheden for, at medarbejderne igangsætter innovation.
- Der ses meget forskellige måder at arbejde med organisationskulturen på. Klassiske HR-greb som strategisk retning og kompetenceudvikling af medarbejdere og ledere kan bidrage til at skabe en organisationskultur, der fremmer innovation på de offentlige arbejdspladser.



SÅDAN BRUGER COI DISSE INDSIGTER

COI afholder løbende innovationscaféer om konkrete innovationsfaglige emner. Innovationscafeen "Hvordan kan din organisation understøtte innovation?" blev arrangeret i samarbejde med Innovation i Aarhus og afviklet i DOKK1 med udsigt over Aarhus Havn.



Foto: COI

Konklusionen lød, at der ikke findes én optimal måde at organisere innovation på – men at der findes mange uhensigtsmæssige! Flere deltagere ønskede sig samtidigt at have stor decentral autonomi og kort afstand til beslutningskraften.

Se: coi.dk/innovationscafe-om-organisationskultur

"Nullermænd har det med at vokse. Så en innovationsenhed må bevæge sig i en bane udenom nullermanden, dvs. det hierarkisk opbyggede bureaukrati, og det er nødvendigt ikke at komme for tæt på, for så bliver man indfanget. En innovationsenhed kunne bevæge sig som et flyvende tæppe både på langs og på tværs af niveauerne i driftsorganisationen."

Kirsten Engholm, antropolog og innovationsprojektleder, Sundhed og Omsorg, Aarhus Kommune. Tidligere ansat i Midtlab. ☎ 23 69 16 47, ✉ kiej@aarhus.dk

"Det er de antagelser og forestillinger, vi i forvejen har i hovedet, der sætter begrænsninger for virkelysten. De gode ideer skal slippes løs, men det kan de først blive, når vi ikke længere sidder fast i vanetænkning. Derfor arbejder vi på at være mental frikommune."

Lisa Gramkow Østergaard, chefkonsulent, Ledelsessekretariatet, Ikast-Brande Kommune. ☎ 99 60 41 63, ✉ ligra@ikast-brande.dk

12
**HØJTUDDANNEDE
OG INNOVATION**

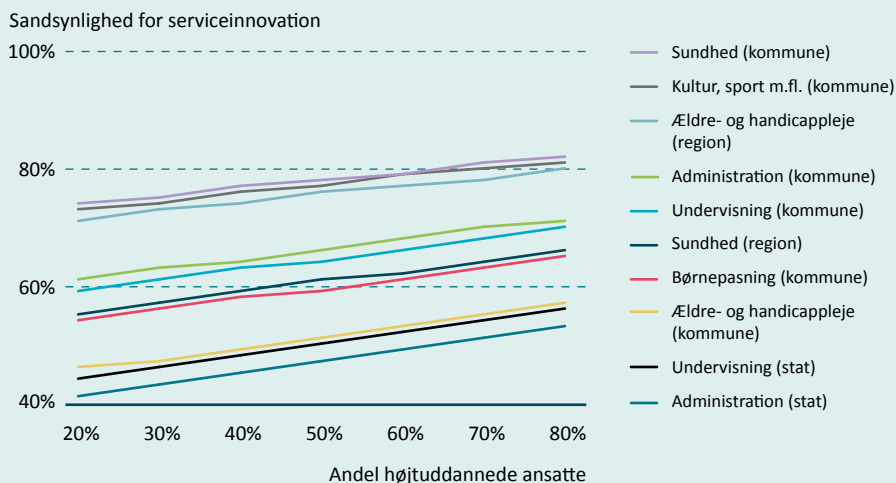


For den private sektor er der påvist en positiv sammenhæng mellem andelen af højtuddannede ansatte og sandsynligheden for at en virksomhed er innovativ. Spørgsmålet er så, om noget tilsvarende gælder den offentlige sektor?

Produktiviteten, dvs. værditilvæksten pr. medarbejder, er højere i private virksomheder, som er innovative (Forsknings- og Innovationsstyrelsen, 2010; Erhvervs- og Vækstministeriet, 2011; Fosse et al., 2013), og som har højtuddannede ansat (Junge & Skaksen, 2010; 2011).

Ifølge Junge & Sørensen (2010) er en af grundene til, at virksomheder med højtuddannede ansatte er mere produktive, netop, at de højtuddannede øger sandsynligheden for, at virksomhederne bliver innovative. Hvilket styrker virksomhedernes produktivitet og konkurrenceevne. Alle højtuddannede fagretninger bidrager på forskellig vis til innovation²⁰.

FIGUR 12.1
JO HØJERE ANDEL HØJTUDDANNEDE ANSATTE, JO HØJERE SANDSYNLIGHED FOR SERVICEINNOVATION I ALLE OFFENTLIGE DELSEKTORER



Analysen er gennemført via en såkaldt logistisk regressionsmodel, der undersøger sammenhængen mellem den uafhængige variabel "andel højtuddannede" og den afhængige variabel "Serviceinnovation (ja/nej)". Der er en signifikant og positiv sammenhæng mellem andelen af ansatte med mindst en mellemlang videregående uddannelse og forekomsten af serviceinnovation. Sammenhængen er til stede, også når der kontrolleres for arbejdspladsernes størrelse og forskellige delsektorer.

20 Analysen pointerer, at resultaterne skal tolkes med en vis forsigtighed. Det antages, at der er en kausalitet, hvor anvendelsen af højtuddannet arbejdskraft forårsager innovation. Det er dog ikke dokumenteret i analysen.

Med de nye data fra Innovationsbarometeret kan vi for første gang nogensinde, såvel i Danmark som internationalt, dokumentere en tilsvarende sammenhæng i den offentlige sektor: Jo højere andelen af højtuddannede²¹ er blandt de ansatte, jo større sandsynlighed er der for, at en offentlig arbejdsplads er serviceinnovativ.

Analysen påviser alene en signifikant statistisk sammenhæng, men ikke en årsags-sammenhæng (kausalitet) mellem andel af højtuddannede og øget serviceinnovation. Det kan lige så vel være, at mønstret bunder i, at innovative arbejdspladser tiltrækker flere højtuddannede. Det er også muligt, at andre variable, vi ikke kender til, hænger sammen med både uddannelse og innovation.

Generelt varierer andelen af arbejdspladser, der har indført en serviceinnovation, efter del-sektorer og antallet af medarbejdere på arbejdspladsen. Det er der derfor taget højde for i påvisningen af sammenhængen mellem uddannelse og innovation i figur 12.1²².

“Det er ikke overraskende, at der også er sammenhæng mellem uddannelse og innovation i den offentlige sektor. Men det er bemærkelsesværdigt, at sammenhængen ses på tværs af alle sektorer. Vi kan ikke konkludere, at det er de højtuddannede, som skaber innovationen. Men i givet fald kan højtuddannede tænkes at bidrage på flere måder. For det første skal innovation jo organiseres. Én ting er at få en idé, noget andet er at organisere, at det bliver gennemført – og der kunne højtuddannet arbejdskraft meget vel spille en rolle. En anden forklaring kunne være, at højtuddannet arbejdskraft er uddannet til at analysere og dermed kan analysere sig frem til, at noget kan gøres på en anden måde, end man plejer.”



Jan Rose Skaksen,

forskningschef, Rockwoll Fonden, Cand.oecon., ph.d. Har tidligere bl.a. været professor i økonomi samt direktør for Centre for Economic and Business Research, CBS, økonomisk vismand, direktør for KORA samt medlem af Produktivitetskommissionen. Jan Rose Skaksen har publiceret flere analyser om sammenhængene mellem uddannelse, innovation og produktivitet i den private sektor. ☎ 33 34 48 01, ✉ jrs@rff.dk

21 Uddannelse er i analysen opgjort som andelen af ansatte med en mellemlang videregående uddannelse (bachelorniveau) eller længere. Denne afgrænsning er bl.a. også anvendt af Produktivitetskommissionen.

22 I analyserne udregnes af formidlingsmæssige grunde de forudsagte sandsynligheder for at arbejdspladserne er serviceinnovative (dvs. har indført en serviceinnovation i 2013-2014). For at udregne de forventede sandsynligheder skal værdier på kontrolvariablene fastsættes, heriblandt antallet af medarbejdere. Figuren viser derfor af forenklingshensyn kun resultaterne for én størrelse af arbejdspladser (20-49 ansatte). I den statistiske model er sammenhængen dog overalt positiv; jo flere højtuddannede, jo større er sandsynligheden for serviceinnovation.

Mens vi analytisk set endnu har usikkerhed om årsagssammenhængene mellem uddannelse og innovation, er der til gengæld politisk set klare målsætninger om at skabe en sikker sammenhæng: Det har gennem de senere 5-10 år været ambitionen at integrere et innovativt element i de videregående uddannelser²³.

Ifølge EVA er innovationsundervisning alle former for undervisning, der styrker de studerendes kompetencer til at tænke nyt og føre deres ideer ud i livet på måder, der skaber værdi for andre²⁴. Det kan være økonomisk værdi, som når en fødevarestuderende bliver fortrolig med processen bag udviklingen af et salgbart produkt. Eller det kan være den værdi for samfundet, der ligger i, at en kommende lærer bliver inspireret til at nytænke sin undervisning eller skolens rutiner.

Mange af de højtuddannede offentligt ansatte, der ligger til grund for analysen vist i figur 12.1, har imidlertid afsluttet deres uddannelse, før innovation blev et stort tema på uddannelserne. De erfarne højtuddannede kan dog muligvis alligevel have erhvervet innovative kompetencer på en videregående uddannelse – via den udtalte brug af efter- og videreuddannelse.

“De videregående uddannelser i Danmark tager i disse år store skridt i retning af at styrke de studerendes innovative kompetencer. Det er en enormt vigtig opgave, og den løses særligt godt, når innovation tænkes ind i de kernefaglige elementer af uddannelserne i stedet for blot at være et appendiks.

Innovationsundervisningen skal også have et konkret genstandsfelt, så det handler om noget, vi skal gøre og ikke kun tale om: Fx en opgaveløsning eller proces, der skal gentænkes i lyset af nye behov. Det gælder i øvrigt også de mange højtuddannede, der efter nogle år på arbejdsmarkedet tager diplom- eller mastermoduler, hvor innovationskompetencer er i stigende fokus.”




Jakob Rathlev,

chef for EVA's enheder for videregående uddannelse og voksen- og efteruddannelse. Uddannet ph.d. i offentlig politik og har arbejdet med uddannelse, forskning og innovation bl.a. som afdelingschef i konsulentbranchen. 📞 30 50 24 43, ✉ jra@eva.dk

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

24 Undervis i innovation. Inspiration fra underviser til underviser på de videregående uddannelser. EVA, Danmarks Evalueringsinstitut 2014.



**EKSEMPEL HØJTUDDANNET BIDRAGER
TIL SERVICE- OG PROCESORGANISATION**

KEMOPUMPE SPARER SENGEPLADS OG SÆTTER KRÆFTPATIENTER FRI



550 sengedage fordelt på 75 patienter har Hæmatologisk Klinik ved Rigshospitalet sparet i løbet af knapt to år ved at give kemoterapi med en bærbar pumpe i stedet for at indlægge patienterne. En sengedag for en leukæmipatient koster gennemsnitligt mellem 5.000 og 6.000 kr. Samtidigt kan patienterne leve et mere normalt liv sammen med deres pårørende og udsættes bl.a. for mindre risiko for hospitalsinfektioner.

FØR

Blodkræftpatienter på Rigshospitalet blev indlagt, når de skulle have kemobehandling. En typisk kur varede fx 10 dage.

NU

Patienterne udstyres med en programmérbar, transportabel pumpe og en pose med kemovæske i en rygsæk. Pumpen sender automatisk væsken ind i patientens blodårer via et kateter. Imens kan patienten leve et stort set normalt liv, og det er kun nødvendigt at besøge hospitalet, når en ny pose med kemovæske skal kobles til. Dermed undgås de gener, som ofte følger af et hospitalsforløb – såsom infektioner, dalende appetit, mindre søvn og begrænsede muligheder for aktivitet og motion. Samtidig frigøres sengepladser på afdelingen.

Efter indledningsvist at være afprøvet på én type blodkræftpatienter på Rigshospitalet er behandlingen nu udbredt til hele landets hæmatologiske klinikker. På sigt er det håbet, at man ud over kemoterapi kan give andre intravenøse behandlinger som fx anti-biotikakure efter samme koncept. Pumperne koster 20-30.000 kr. stykket, og et landsdækkende forskningsstudie skal med start i efteråret vurdere de samlede, hidtidige behandlingsmæssige og økonomiske gevinster ved hjemmebehandlingen.

Kemopumpen er udviklet i regi af IdéRiget – Rigshospitalets innovationsprogram. Her blev 10 ansatte med gode ideer fritaget fra de vanlige driftsopgaver i et halvt år for at udvikle deres idé til en løsning. Undervejs fik de sparring fra Rigshospitalets Innovation Board, Rigshospitalets Udviklingsenhed og DTU Business.



Hvis du vil genbruge løsningen, så kontakt:

Katrine Seier Fridthjof, projektsygeplejerske,
☎ 35 45 98 72, ✉ katrine.seier.fridthjof@regionh.dk

Peter Aagaard Nielsen, leder af IdéRiget, Rigshospitalet,
☎ 40 40 92 27, ✉ peter.aagaard.nielsen@regionh.dk

Per Langaa Jensen, professor, DTU Management Engineering,
☎ 51 50 19 47, ✉ plaj@dtu.dk



Foto: Kommunikationscentret

EKSEMPEL HØJTUDDANNET BIDRAGER TIL SERVICE- OG KOMMUNIKATIONSINNOVATION

BILLEDKORT HJÆLPER DEMENTE TIL AT UDTRYKKE DERES ØNSKER



For at lette demente beboeres vanskeligheder ved at udtrykke deres behov, har to plejehjem i Halsnæs og Helsingør kommuner indført samtalemetoden Talking Mats. Den forbedrede dialog med personalet giver større medbestemmelse i dagliglivet og højere livskvalitet.

FØR

En af de største udfordringer for demente og hjerneskadede personer er deres svage evner til at udtrykke ønsker og følelser.

NU

Når personalet skal i dialog med plejehjemmets demente beboere, kan de bruge spørgeværktøjet Talking Mats, hvor billedkort og en særlig spørgeteknik er med til at støtte samtale om eksempelvis dagligdags gøremål. Ofte går de almindelige samtaler i stå allerede ved simple spørgsmål om toiletbesøg, men hvis beboerne ser et billede af et WC-skilt, kan de genkende symbolet og give personalet svar. Billederne bliver også brugt til at planlægge hele dagsforløb ved at sætte dem op efter hinanden på en opslagstavle.

Bag projektet står Kommunikationscentret i Hillerød Kommune, som er specialister i kommunikationshjælpermidler til personer med særlige behov. Idéen til at bruge løsningen til demente fik centret dels på baggrund af erfaringer med billedstøttet kommunikation til personer med handicap, dels ved at studere forskningsresultater fra Skotland, hvor Talking Mats er udviklet. Efter en prøveperiode, hvor Kommunikationscentret hjalp to plejehjem med at indføre billedkortene, er reaktionerne positive.

På Plejehjemmet Strandhøj i Espergærde har plejepersonalet fx bemærket et klart løft i livskvaliteten hos de ældre. De kan bedre gøre opmærksom på deres ønsker, som de måske har brændt inde med tidligere. Beboerne opnår dermed mere medbestemmelse og kontrol over deres eget liv.



Se kc-hil.dk/projekter og talkingmats.com. Kontakt:

Kristine Pedersen, projektleder, Kommunikationscenteret, Hillerød Kommune,
☎ 72 32 38 92, ✉ krip@hillerod.dk

Christina Lorentzen, social- og sundhedshjælper, Plejehjemmet Strandhøj,
☎ 49 28 14 97, ✉ chl04@helsingor.dk

Heidi Buch Hansen, leder, Hundested Plejecenter, Halsnæs Kommune,
☎ 47 96 77 10, ✉ hundestedplejecenter@halsnaes.dk

Angelica Pedersen, områdeleder, Hundested Plejecenter,
☎ 29 42 93 65, ✉ anpe@halsnaes.dk

VÆSENTLIGE INDSIGTER



- For første gang, såvel i Danmark som internationalt, er der nu også i den offentlige sektor påvist en sammenhæng mellem uddannelse og innovation: Jo højere andelen af højtuddannede er blandt arbejdspladsens ansatte, jo større sandsynlighed er der for, at en offentlig arbejdsplads er serviceinnovativ. Den tilsvarende sammenhæng i den private sektor har været kendt en årrække.
- Sammenhængen mellem uddannelse og serviceinnovation findes i alle offentlige delsektorer.
- Analysen påviser alene en statistisk sammenhæng, men ikke en årsags-sammenhæng. Det kan lige så vel være, at mønstret bunder i, at innovative arbejdspladser tiltrækker flere højtuddannede. Det er også muligt, at andre forhold, vi ikke er opmærksomme på, hænger sammen med både uddannelse og innovation.
- Sikker er det dog, at der på landets uddannelsesinstitutioner arbejdes ihærdigt med at skabe en sammenhæng: Ved systematisk at styrke de studerendes innovative kompetencer.
- Innovationskompetencer kan både erhverves på heltidsuddannelser samt på senere efter- og videreuddannelser, der tages på deltid (fx i form af diplom- og mastermoduler).
- Innovationsundervisning er alle former for undervisning, som styrker de studerendes kompetencer til at tænke nyt og føre deres ideer ud i livet på måder, der skaber værdi for andre.
- Det er generelt anbefalingen, at innovationsundervisningen tænkes ind i de kernefaglige elementer af uddannelserne fremfor at blive tilbudt særskilt som et appendiks.



SÅDAN BRUGER COI DISSE INDSIGTER

COI BISTÅR PROFESSIONELLE KOMPETENCEUDVIKLERE MED INNOVATIONSFAGLIG VIDEN

COI driver ikke selv kompetenceudvikling. Men i en planlægningsfase stiller vi gerne op med innovationsfaglig sparring, rådgivning og COI-litteratur til pensum, når professionelle, offentlige uddannelsesaktører efterspørger det. Af dem kan nævnes:

KOMPETENCEUDVIKLING.DK
Kompetencesekretariatet

 Høgskolen
i Lillehammer
Lillehammer University College • hil.no

Danske Professionshøjskoler
University Colleges Denmark

 Roskilde Universitet

Ledelsesudviklingsprogram i staten ved:

 SAMARBEJDSSEKRETARIATET

 MODERNISERINGSSTYRELSEN

13

**ØGET STRATEGISK FOKUS
PÅ INNOVATION**



Tidligere var innovation på offentlige arbejdspladser ofte aktiviteter, der blev udført af ildsjæle 'under radaren', men i de senere år er der sket en bevægelse, så innovation er kommet højere op på beslutningstagernes dagsorden. Dét var en af konklusionerne i Center for Offentlig Innovations kvalitative interviewundersøgelse blandt 23 innovationsaktive offentligt ansatte medarbejdere og ledere: *Ud på kanten, ind til kernen, over til naboen* (COI, 2014).

Her så flere af de interviewede det som noget positivt, at topledelsen sætter innovation på dagsordenen og arbejder for at skabe gode rammer, incitamentsstrukturer og en innovativ kultur. Tilsvarende var der en vurdering af, at det fremmer innovationen, når de folkevalgte sætter politisk retning for innovationsarbejdet. Større innovationer sker bedst, hvor politikerne efterspørger og bakker aktivt op. Samtidig var det de offentligt ansattes erfaring, at indnger er mere effektive til at tale behovet for forandringer op, end politikerne er det.

Disse kvalitative resultater har ved tilrettelæggelsen af Innovationsbarometeret inspireret til en kvantitativ efterprøvning af omfanget af det overordnede strategiske fokus på innovation hos den administrative topledelse samt på det politiske niveau.

Der er sideløbende med undersøgelsen på offentlige arbejdspladser om deres konkrete arbejde med innovation derfor sendt et særskilt spørgeskema til alle kommunaldirektører, regionsdirektører og departementschefer for at kortlægge de strategiske rammer i kommuner, regioner og ministerier – på det overordnede juridiske niveau.

Resultaterne, som præsenteres i dette kapitel, er således baseret på svar fra 79 organisationer ud af samtlige 123 kommuner, regioner og ministerområder. Resultaterne er ikke opvægtet til den samlede population. For oversigt over de to spørgeskemaer og niveauer, se kapitel 14.

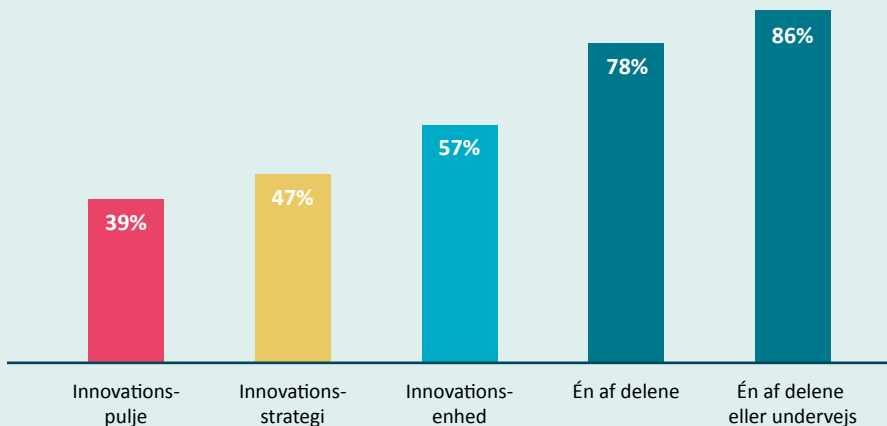
Overordnet strategisk satsning på innovation

Organisationer kan på forskellige formelle og uformelle måder styrke innovationskapaciteten i deres organisation. I Innovationsbarometeret har vi valgt at spørge det øverste juridiske niveau i kommunerne, regionerne og ministerierne, om man 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 arbejder systematisk med innovation i organisationen.
- Innovationspuljer, som stilles til rådighed til finansiering af innovationsprojekter.

Figur 13.1 viser, hvor udbredte de tre strategiske indsats er.

FIGUR 13.1
ET STORT FLERTAL AF KOMMUNERNE, REGIONERNE OG MINISTERIERNE HAR OVERORDNEDE STRATEGISKE INNOVATIONSINDSATSER



Procentandelen af kommuner, regioner og ministerier, der i 2014 har svaret ja til at have en innovationspulje med administrativ eller politisk udmøntning, en samlet innovationsstrategi, der er administrativt eller politisk vedtaget, en central eller decentral innovationsenhed, én af delene eller én af delene inkl. hvis undervejs. Resultaterne er ikke opvægtet til den samlede population af kommuner, regioner og ministerier. Antal observationer = 79.

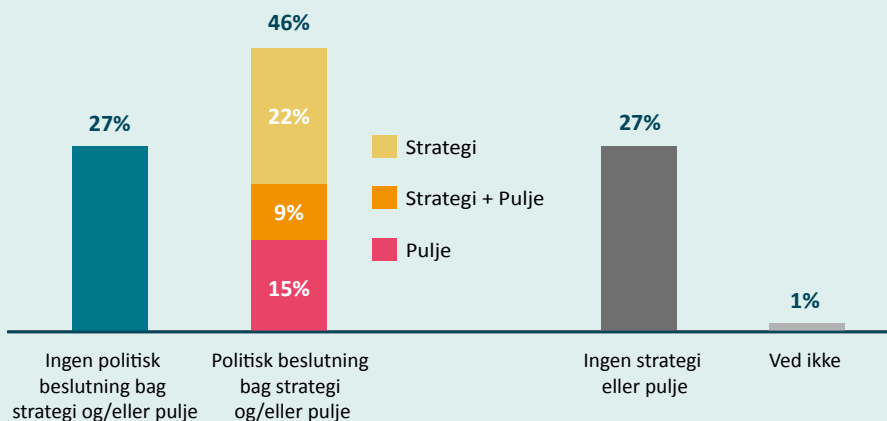
78 pct. har i 2014 mindst en af de tre indsats – enten en innovationspulje, en samlet innovationsstrategi eller en innovationsenhed.

Inkluderer man de kommuner, regioner og ministerier, hvor en strategi er under udvikling, eller hvor en innovationsenhed er undervejs, har 86 pct. enten en pulje, strategi eller enhed eller én på vej.

Politikerne spiller en stadig større rolle i innovationssatsningerne

Næsten halvdelen (46 pct.) af kommunerne, regioner og ministerierne har en politisk vedtaget innovationsstrategi eller innovationspulje, mens 27 procent har tilsvarende indsats, der alene er administrativt besluttet. Se figur 13.2. Det betyder, at der tages konkret politisk stilling til knap to ud af tre af de strategiske indsats.

FIGUR 13.2
NÆSTEN HVER ANDEN KOMMUNE, REGION OG MINISTERIUM HAR POLITISK BESLUTNING BAG INNOVATIONSINDSATS



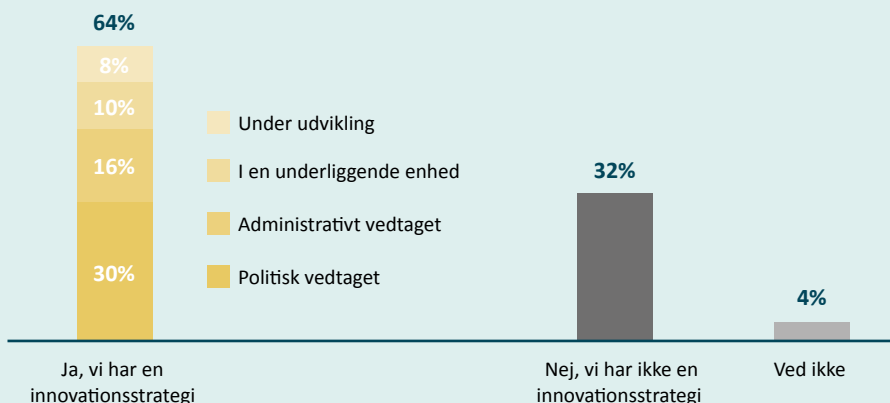
Procentandele af kommuner, regioner og ministerier, der har politisk beslutning bag deres innovationsstrategi eller innovationspulje i 2014. "Politisk beslutning" udgør de organisationer, der har svaret, at de har en samlet innovationsstrategi, som er politisk vedtaget og/eller har svaret, at de har en innovationspulje, hvorfra der udmøntes midler efter konkret politisk beslutning. Resultaterne er ikke opvægtet til den samlede population af kommuner, regioner og ministerier. Antal observationer = 79.

Figur 13.2 bekræfter, at politikerne spiller en nøglerolle i udviklingen af den kommunale, regionale og statslige innovationsindsats. Supplerende analyser (ikke vist i figur 13.2) viser, at den andel af strategierne og innovationspuljerne, som er politisk vedtaget og udmøntet, har været stigende de senere år.

Stigende fokus på de strategiske rammer for innovation

64 pct. af kommuner, regioner og ministerier har en innovationsstrategi i 2014 eller har en strategi under udvikling. Knap hver anden organisation har en nedskrevet innovationsstrategi, der omfatter hele organisationen. Heraf er to ud af tre politisk vedtagne, mens en ud af tre er administrativt vedtagne.

FIGUR 13.3
2 UD AF 3 KOMMUNER, REGIONER OG MINISTERIER ARBEJDER
MED EN INNOVATIONSSTRATEGI

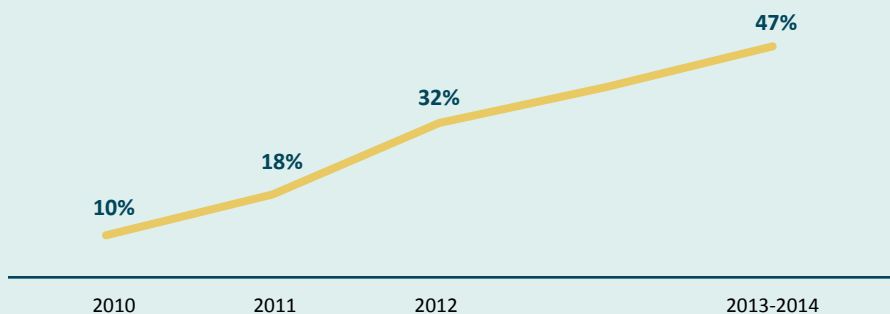


Procentandele af kommuner, regioner og ministerier, der har en innovationsstrategi i 2014. Spørgsmålet lyder: "Har kommunen/regionen/ministeriet vedtaget en skriftlig innovationsstrategi, der omfatter hele kommunen/regionen/ministeriområdet?". Politisk vedtaget strategi og administrativt vedtaget strategi er gensidigt udelukkende. Resultaterne er ikke opvægtet til den samlede population af kommuner, regioner og ministerier. Antal observationer = 79.

Baseret på besvarelser fra de organisationer, der har vedtaget en samlet innovationsstrategi, samt om tidspunktet for vedtagelsen af deres strategi, kan udviklingen i brugen af innovationsstrategi som redskab i innovationsarbejdet illustreres.

Figur 13.4 viser, at organisationernes fokus på innovationsstrategier er af nyere dato. Figuren viser en hastig udvikling i etableringen af skriftlige innovationsstrategier, der omfatter hele organisationen – både administrativt og politisk vedtagne.

FIGUR 13.4
STADIG FLERE KOMMUNER, REGIONER OG MINISTERIER VEDTAGER
INNOVATIONSSTRATEGIER



Procentandele af kommuner, regioner og ministerier, der har en central innovationsstrategi med administrativ eller politisk udmøntning i perioden 2010-2014. Egne beregninger ud fra oplysningen om, hvornår en innovationsstrategi første gang blev etableret. Da under fem observationer har oprettet en strategi i 2014, er årene 2013-14 angivet som en 2-årig udvikling af diskretionshensyn. Der er to organisationer, der har en strategi, men ikke har svaret. Da de har angivet at have en strategi i 2014, er de inkluderet i det akkumulerede tal for 2013-2014. Resultaterne er ikke opvægtet til den samlede population af kommuner, regioner og ministerier. Antal observationer = 79.

I perioden 2010-2014 er andelen af kommuner, regioner og ministerier med en samlet innovationsstrategi mere end firedoblet. Oven i det kommer, at en stigende andel af strategierne over tid er politisk vedtaget.

EKSEMPEL INNOVATIONSSTRATEGI

EN SAMLET STRATEGI BANER VEJEN FOR INNOVATION



Siden 2011 har Ringkøbing-Skjern Kommune arbejdet med en innovationsstrategi, der fokuserer på at drage fordel af medarbejdernes motivation til at komme med nye løsninger til driften. Det har både løftet ledernes evne til at lede innovation og gjort det nemmere for medarbejdere at få deres gode ideer omsat.

FØR

En spørgeskemaundersøgelse af kommunens innovationskapacitet afslørede i 2011 blandt andet, at en del medarbejdere ikke var klar over, hvad de konkret skulle gøre, hvis de havde fundet på en idé til en ny løsning i deres arbejde. Kommunen var ikke stærk på de innovative processer og gik dermed glip af potentielle forbedringer i driften.

NU

Den digitale platform iToppen har siden 2012 været en central del af innovationsprocessen. Her kan alle kommunens medarbejdere dele deres ideer og få dem vurderet og afprøvet. I alt er 170 ideer registeret. iToppen rummer aktuelt også 77 såkaldte stafetter, der er allerede gennemførte innovationsprojekter. De fungerer som et åbent inspirationskatalog for hele organisationen.

En af ideerne på iToppen kom fra en hjemmehjælper på et plejehjem, som har udviklet et slags vaskestativ ud af en gammel hospitalsseng, så hun ikke behøver at bukke sig og belaste sin ryg, når hun skal vaske rullestole og andre hjælpemidler. Det endte med at hendes idé gik hele vejen og blev sat i produktion.

Samtidig har kommunen tilbudt lederne innovationsuddannelse, der styrker ledernes muligheder for at skabe et frugtbar miljø for nytænkning. At strategien har haft en effekt på organisationen, fik kommunen bevis på, da en ny måling i 2013 viste et løft i blandt andet ledernes evner til at lede innovation og et større kendskab til de innovative processer blandt medarbejderne.



Lær af kommunens erfaringer og visioner på Ringkøbing-Skjerns portal for gode ideer og innovationer. Se itoppen.dk eller kontakt:

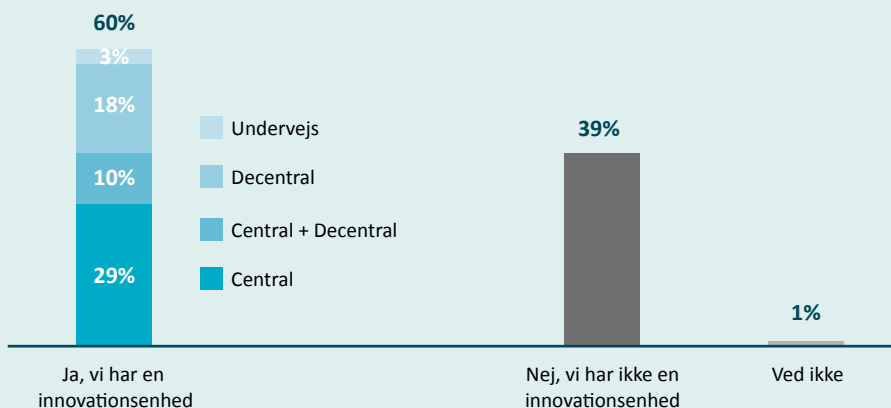
Niels Erik Kjærgaard, kommunaldirektør, Ringkøbing-Skjern Kommune,
☎ 99 74 10 76, ✉ niels.erik.kjaergaard@rksk.dk

Lotte Holck Jensen, HR-udviklingskonsulent, Intern Udvikling & Personale,
Ringkøbing-Skjern Kommune, ☎ 99 74 15 95, ✉ lotte.holck.jensen@rksk.dk

Flere ressourcer til professionalisering af innovationsarbejdet

Som det fremgår af figur 13.5, har seks ud af ti kommuner, regioner og ministerier en innovationsenhed i 2014 eller en, der er undervejs. 39 pct. har en central innovationsenhed, mens 28 pct. angiver at have en decentral innovationsenhed.

FIGUR 13.5
6 UD AF 10 KOMMUNER, REGIONER OG MINISTERIER
HAR INNOVATIONSENHEDER



Procentandele af kommuner, regioner og ministerier, der har en innovationsenhed centralt, decentralt eller undervejs. Resultaterne er ikke opvægtet til den samlede population af kommuner, regioner og ministerier. Antal observationer = 79.

En 'central' innovationsenhed har mandat til fx at gå på tværs af hele kommunen, regionen eller ministeriet, men den kan godt være organiseret i en fagforvaltning/styrelse eller lokaliseret sammen med en uddannelsesinstitution eller i en erhvervspark.

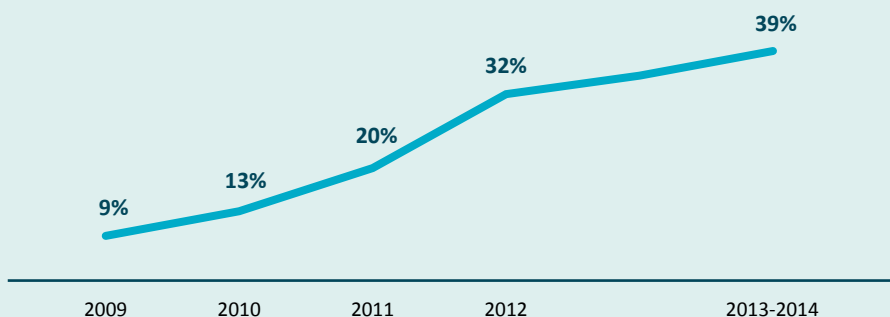
En 'decentral' innovationsenhed har oftest kun mandat til en del af kommunen, regionen eller ministeriet. En 'decentral' innovationsenhed kan fx være en innovationsenhed i en fagforvaltning i en kommune.

Kommuner, regioner og ministerier kan altså godt både have centrale og decentrale innovationsenheder.

Baseret på besvarelser fra de organisationer, der har en central innovationsenhed, samt om tidspunktet for etableringen af enheden, kan udviklingen i brugen af innovationsenheder som redskab i innovationsarbejdet illustreres.

Figur 13.6 viser, at der ligesom for innovationsstrategierne er sket en meget kraftig vækst i andelen af organisationer med en central innovationsenhed i de senere år.

FIGUR 13.6
STADIG FLERE KOMMUNER, REGIONER OG MINISTERIER ETABLERER
CENTRALE INNOVATIONSENHEDER



Procentandele af kommuner, regioner og ministerier, der har en innovationsenhed i perioden 2010-2014. Egne beregninger ud fra oplysningen om, hvornår en innovationsenhed blev etableret. Da under fem observationer har oprettet en strategi i 2014, er årene 2013-14 angivet som en 2-årig udvikling af diskretionshensyn. Resultaterne er ikke opvægtet til den samlede population af kommuner, regioner og ministerier. Antal observationer = 79.

Det hænger givetvis tæt sammen med det øgede strategiske fokus, der blev dokumenteret på de foregående sider, at der samtidigt prioriteres at etablere enheder, der kan understøtte innovationen i hele organisationen.

Data stemmer overens med konklusionerne i den tidligere nævnte undersøgelse fra Center for Offentlig Innovation: *Ud på kanten, ind til kernen, over til naboen* (COI, 2014). Samlet dokumenteres et billede af innovation som en ung disciplin i den offentlige sektor. Stort set overalt er indsætterne oprindeligt etableret som projekter med midlertidige bevillinger, enten fra interne eller eksterne kilder.

Projektorganisering og -finansiering er fortsat meget udbredt, og fundraising er blevet en særskilt disciplin, som innovationsenhederne ofte trækker på eller selv udøver. Det kan fx være innovationsprojekter, der er eksternt medfinansieret af private fonde, nationale puljer og/eller EU-programmer.

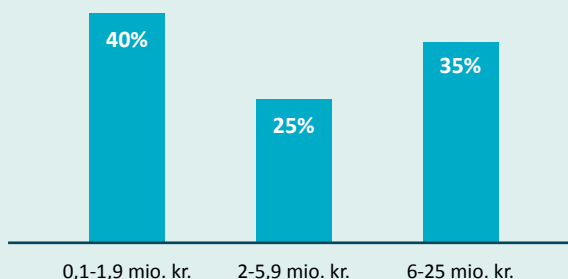
Eksterne midler kræver dog typisk både egen medfinansiering og gode og målrettede ansøgninger. Det kan være én af årsagerne til, at trenden klart er, at de eksterne midler og de midlertidige kommunale, regionale og statslige bevillinger suppleres med egentlige innovationsenheder med fast ansvar for og bevilling til at drive eller understøtte innovationen på tværs i de enkelte kommuner, regioner og ministerier.

Vi har ikke i Innovationsbarometeret undersøgt, hvor bevillingerne til innovationsenhederne stammer fra. Det er dog COI's erfaring, at bevillinger til centrale innovationsenheder nogle steder findes helt eller delvist findes ved at samle eksisterende, mere decentrale midler anvendt til udvikling eller andre formål. Eller sagt mere direkte: Ved kompenserende besparelser andetsteds. Uanset hvad træffes der med oprettelsen af en innovationsenhed valg om at dedikere flere ressourcer til at 'professionalisere' understøttelsen af innovationsarbejdet.

Innovationsenhedernes budget og personale

Innovationsenhedernes størrelse og budgetter varierer en del. De største samlede budgetter ligger i niveauet ca. 20 mio. kr., mens gennemsnittet er ca. 6 mio. kr. Knap halvdel af de centrale innovationsenheder har dog budgetter på mindre end 2 mio. kr. i 2014. Størrelserne på innovationsenhedernes budgetter skal bl.a. ses i forhold til, at en gennemsnitlig kommune i 2014 har et samlet driftsbudget i omegnen af 2,5 milliarder kr.²⁵

FIGUR 13.7
2 UD AF 3 CENTRALE INNOVATIONSENHEDER HAR ET BUDGET PÅ UNDER 6 MIO. KR.



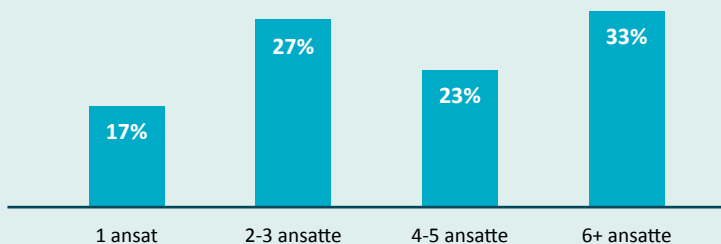
Procentandele centrale innovationsenheder fordelt efter størrelse af budget (mio. kr. i 2014). I alt har 31 organisationer en innovationsenhed. Heraf har 11 ikke et angivet budget for 2014 ved besvarelsen. Det samlede budget for de 20 angivne er på 118,7 mio. kr. Resultaterne er ikke opvægtet til den samlede population af kommuner, regioner og ministerier. Antal observationer = 20.

Det er vigtigt her at være opmærksom på, at det samlede budget for innovationsenhederne rummer samtlige midler, dvs. også både eksterne projektmidler og offentlige, midlertidige bevillinger. Den eksterne/midlertidige finansiering kan udgøre en betydelig del af det samlede budget. Det er dog ikke muligt ud fra innovationsenhedernes oplysninger om deres samlede budget at se, hvor stor en andel midlertidige projektbevillinger udgør.

²⁵ I aftalen om kommunernes økonomi for 2014 blev de kommunale driftsbudgetter (forstået som summen af de kommunale netto-serviceudgifter og den aktivitetsbestemte medfinansiering) opgjort til 250 mia. kr. Fordelt på 98 kommuner svarer det til 2,55 mia. kr. pr. kommune i gennemsnit.

Figur 13.7 fokuserer således på omfanget af den økonomiske aktivitet; ikke på bevillingsgiver. Opgørelsen er forbundet med større usikkerhed end i de tidligere figurer, da ikke alle innovationsenheder har oplyst budgettets størrelse.

FIGUR 13.8
2 UD AF 3 CENTRALE INNOVATIONSENHEDER HAR HØJST FEM ANSATTE



Procentandele centrale innovationsenheder fordelt efter antal ansatte (i 2014). I alt har 31 organisationer en innovationsenhed. Heraf har 1 ikke en personalenormering for 2014. Resultaterne er ikke opvægtet til den samlede population af kommuner, regioner og ministerier. Antal observationer = 30.

Innovationsenhedernes antal medarbejdere (figur 13.8) varierer også en del. I gennemsnit er der 5,3 personer ansat i en central innovationsenhed.



Foto: Region Nordjylland

EKSEMPEL INNOVATIONSENHED

IDÉKLINIKKEN GØR GODE IDEER TIL VIRKELIGHED



Siden 2009 har innovationsenheden Idéklinikken i Region Nordjylland indsamlet og vurderet flere hundrede ideer fra medarbejdere og borgere. Ud af dem bliver godt en femtedel videreudviklet til innovative projekter, der skal forbedre driften af det sundhedsfaglige område.

FØR

Det var svært at få forslag til nye innovationer forbi idéstadiet. Medarbejderne havde ikke tid og kompetencer til at sætte gang i en udviklingsproces på egen hånd, og så gik de gode ideer ofte tabt.

NU

Indtil nu har Idéklinikken modtaget omkring 100 ideer om året. Det kan være forslag til konkrete produkter eller forbedringer af driften. Fagpersonalet på Idéklinikken, som tæller både designere, ingeniører, antropologer og jurister, går så i gang med at vurdere, om der er potentiale for at gå videre med ideerne. I udviklingen bliver der desuden lagt vægt på at facilitere samarbejde på tværs af erhvervsliv, universitet, offentligt institutioner og brugere.

Et eksempel på et nyt produkt, der er udviklet med assistance fra Idéklinikken, er en særlig bæreslynge til spædbørn. Det var sygeplejerskerne på Aalborg Universitetshospitals barselsafsnit, som kom på idéen, fordi de eksisterende slynger på markedet ikke var fleksible nok til at holde om for tidligt fødte. Idéklinikken satte gang i udviklingen af forskellige prototyper, så slyngen nu er i produktion hos MamasLIFE i Nordjylland.

Når udgifterne til patentering og udvikling er dækket, bliver den økonomiske gevinst fra licensindtægterne delt mellem medarbejderne bag idéen, deres afdeling og Idéklinikken. Det giver afdelingerne et incitament til at afgive mandskab til udvikling af nye løsninger og er samtidig både en gulerod og en konkret påskønnelse af medarbejderne.



Hvis du vil genbruge løsningen, så kontakt:

Kjeld Lisby, leder, Idéklinikken og Innovationschef,
Aalborg Universitetshospital, ☎ 30 54 42 96, ✉ k.lisby@rn.dk

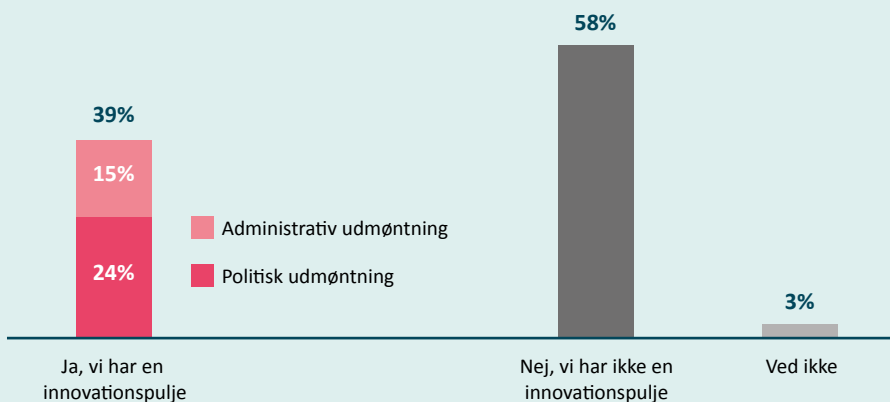
Anne-Louise Bertelsen, indehaver, MamasLIFE,
☎ 60140278, ✉ al@mamaslife.dk

Innovationspuljer til finansiering af innovationsarbejdet

Som et sidste redskab til strategisk satsning på innovation belyses innovationspuljer – andel af organisationer med innovationspuljer og deres vedtagelse, som vises i figur 13.9, og fordeling af størrelser, som vises i figur 13.10.

FIGUR 13.9

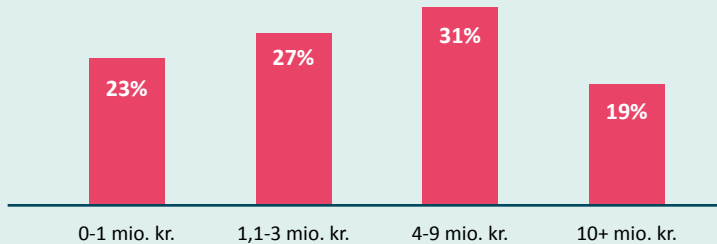
4 UD AF 10 KOMMUNER, REGIONER OG MINISTERIER HAR EN INNOVATIONSPULJE



Procentandele af kommuner, regioner og ministerier, der har en innovationspulje, der udmøntes midler fra efter administrativ eller politisk beslutning. Resultaterne er ikke opvægtet til den samlede population af kommuner, regioner og ministerier. Antal observationer = 79.

Det bemærkes i figur 13.9, at billedet fra den politiske involvering i vedtagelsen af innovationsstrategier gentages, når der er tale om vedtagelse af innovationspuljer. Der er i begge tilfælde en betydelig overvægt af puljerne, der udmøntes efter konkret politisk beslutning.

FIGUR 13.10
HALVDELEN AF INNOVATIONSPULJERNE ER PÅ HØJST 3 MIO. KR.
(BUDGET 2014)



Procentandele af offentlige innovationspuljer fordelt på budgettets størrelse (i 2014). I alt har 31 organisationer en innovationspulje. Heraf har fem organisationer ikke angivet, hvor store puljerne er. Resultaterne er ikke opvægtet til den samlede population af kommuner, regioner og ministerier. Medianen er 4 mio. kr. Antal observationer = 79.

Figur 13.10 viser, at halvdelen af alle innovationspuljer er på op til 3 mio. kr., mens fire ud af fem puljer er mindre end 10 mio. kr. Innovationspuljer på trecifrede millionbeløb hører derfor til de absolutte sjældenheder. Men landets største kommune har én. Se næste side.

EKSEMPEL INNOVATIONSPULJE

INNOVATIONSPULJE SKAL SKABE PLADS TIL 10.000 NYE KØBENHAVNERE ÅRLIGT



Med en pulje på en halv milliard kroner sender politikerne på Københavns Rådhus et stærkt signal om at tænke nyt til alle aktører i kommunen. Strategien er at foretage smarte investeringer fremfor blot at lade grønthøsteren køre. De nye ideer og løsninger kan komme fra medarbejderne, borgerne, virksomheder eller i form af ny teknologi.

FØR

Hvis en fagforvaltningen fik en god idé, der kostede penge her og nu, men gav besparelser senere, kunne der også tidligere søges om midler fra en central investeringspulje, men dengang kun til langt mindre projekter.

NU

For at få råd til service til de 10.000 nye borgere, der årligt flytter til kommunen, har Borgerrepræsentationen vedtaget en strategi for *Smarte investeringer i kernevelfærden* og afsat innovations- og investeringspuljer for 452 mio. kr. Innovative løsninger skal tjene sig hjem på højst seks år for at få midler fra puljerne.

Der investeres bl.a. i administrative robotter. Det er software, der programmeres til at udføre samme handlinger på computeren, som medarbejderne ellers udfører manuelt med tastatur og mus. I jobcentrene kan robotter overtage dele af arbejdet med udarbejdelse af jobplaner, indhentning af lægeerklæringer og registrering af samtaler. Så skal medarbejderne ikke åbne op til fem forskellige systemer for at indtaste samme CPR-nr. Når teknologien er indført, forventer Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen en årlig besparelse på 3,5 mio. kr.

I Koncernservice, der varetager store dele af kommunens løn- og personaleadministration, benyttes robotteknologien bl.a. til at automatisere udsendelse af personalebreve ved fratrædelse eller organisationsændringer. Simple, manuelle opgaver, der udføres tusindvis af gange årligt. Allerede i 2016 forventes en besparelse på over 1 mio. kr.



Læs Københavns strategi på kk.dk/indhold/budget-2016. Kontakt:

Mads Grønvall, økonomidirektør, Økonomiforvaltningen,
☎ 33 66 21 26, ✉ mg@okf.kk.dk

Lars Eriksen Videbæk, kontorchef, Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, ☎ 22 12 27 64, ✉ cj1k@bif.kk.dk

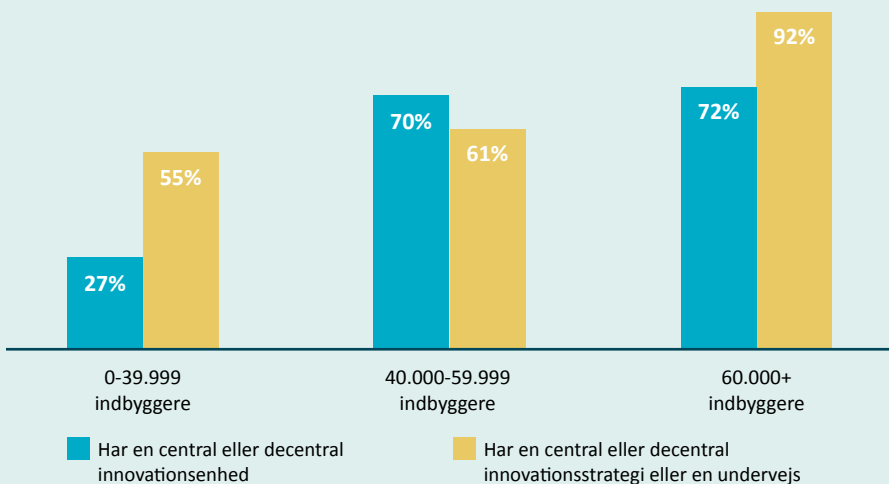
Mads Buch Andersen, kontorchef, Koncern IT,
☎ 23 36 86 48, ✉ mads.buch.andersen@ks.kk.dk

Større kommuner satser oftere mere strategisk

Flere af de store kommuner har iværksat overordnede strategiske satsninger på innovation.

Figur 13.11 viser, at godt halvdelen af de relativt mindre kommuner (under 40.000 indbyggere) har en innovationsstrategi (i 2014) eller har én undervejs. Blandt de større kommuner (over 60.000 indbyggere) er den tilsvarende andel hele 92 pct. Samme tendens ses endnu mere udtalt, når det gælder valget af at etablere innovationsenheder som led i innovationsarbejdet. Det har én ud af fire mindre kommuner gjort, hvilket er en del færre end de store kommuner, hvor nær ved tre ud af fire har en innovationsenhed.

FIGUR 13.11
FLERE AF DE STØRRE KOMMUNER HAR INNOVATIONSENHEDER OG INNOVATIONSSTRATEGIER



Procentandele af kommuner, der har en innovationsstrategi fordelt på deres størrelse. Der er signifikant forskel mellem procentandelene, der har svaret ja (i en eller anden form) og nej for alle de tre kommunistørrelser. Resultaterne er ikke opvægtet til den samlede population af kommuner, regioner og ministerier. Antal observationer = 66.

For de største kommuner synes det at være tæt på selvfølgeligt at have udviklet en innovationsstrategi som et grundlag for innovationsindsatsen. Forskellene vedrørende innovationsenheder i figur 13.11 kan derfor måske skyldes, at større kommuner i kraft af deres volumen har haft lettere ved at tage det næste skridt og også oprette en innovationsenhed. I så fald antyder mønsteret, at der over tid sker en modning fra udvikling og iværksættelse af strategier, der siden giver det organisatoriske afsæt for en videre satsning, hvor der etableres enheder med særskilt personale og budget.

VÆSENTLIGE INDSIGTER



- En stor majoritet af kommuner, regioner og ministerier, 86 pct., har sat et overordnet strategisk fokus for deres innovationsarbejde enten i form af en innovationspulje, enhed eller skriftlig strategi.
- Der er oftest en politisk beslutning bag. 46 pct. af alle kommuner, regioner og ministerier har enten en innovationsstrategi eller pulje med politisk beslutning bag. Herimod er det kun 27 pct., der har en strategi og pulje uden noget politisk mandat bag.
- Næsten halvdelen af alle kommuner, regioner og ministerier, 47 pct., har i 2013-2014 enten en administrativt eller politisk vedtaget central strategi for deres innovationsarbejde. Udviklingen er stigende over tid og langt de fleste er vedtaget i løbet af de sidste fem år.
- 39 pct. af kommuner, regioner og ministerier har i 2013-2014 en central og/eller decentral innovationsenhed. Også her er udviklingen stigende over tid, og langt de fleste enheder er etableret over de sidste fem år.
- Størrelse på innovationspuljer, budget for enheder og antal ansatte i enheder varierer en del.
- Ser vi både på centrale, decentrale og strategier, der er undervejs, så har hele 92 pct. af de deltagende kommuner med over 60.000 indbyggere en innovationsstrategi, mens det for de mindre kommuner med under 40.000 indbyggere er 55 pct.
- Samme tendens ses for innovationsenheder, hvor en ud af fire små kommuner (under 40.000 indbyggere) har en innovationsenhed, mens det for de større (over 60.000 indbyggere) er tre ud af fire.



SÅDAN BRUGER COI DISSE INDSIGTER

DANMARKSKORT OVER INNOVATIONSENHEDER

Innovation blomstrer først for alvor, når vi arbejder sammen og lærer af hinanden. 79 pct. af de offentlige innovationer er sket i samarbejde med eksterne samarbejdspartnere, og tre ud af fire innovationer er helt eller delvist genbrugt.

For at hjælpe offentlige arbejdspladser til nemmere at finde hinanden, har COI lavet et danmarkskort over innovationsenheder i den offentlige sektor. En innovationsenhed er en organisatorisk enhed, hvis primære opgave er at løse innovationsopgaver enten alene eller i samarbejde med andre.

Vi ved godt, at meget innovation i den offentlige sektor sker uden særlige innovationsenheders medvirken.

Til gengæld ved vi endnu ikke, hvad navnene er på alle de mange innovationsenheder, som der løbende etableres flere af. Alle svar i Innovationsbarometeret er nemlig afgivet anonymt. Derfor:

HJÆLP COI MED AT FÅ JERES INNOVATIONSENHED PÅ KORTET

Send gerne kontaktinformationer for jeres innovationshed til coi@coi.dk.
og vær med til at udbygge kortlægningen.

Se coi.dk/danmarkskortet



14 SÅDAN HAR VI GJORT



Resultaterne i denne rapport er baseret på en landsdækkende spørgeskemaundersøgelse blandt kommunale, regionale og statslige arbejdspladser, som blev gennemført af Danmarks Statistik i november-december 2014 og indsamlet via web. I modsætning til tidligere undersøgelser af offentlig innovation, der har været sendt til det overordnede niveau (fx rådhuset, der har skullet besvare for kommunen som helhed), er denne undersøgelse rettet mod den enkelte arbejdsplads, dvs. det enkelte plejehjem, hospital, uddannelsesinstitution osv.

Innovationsbarometeret vil ikke kunne levere al den information, vi måtte ønske os om offentlig innovation. Det tilsvarende gælder helt parallelt for målingerne af innovationen i private virksomheder. Men det offentlige innovationsbarometer vil sammen med flere af COI's andre hovedaktiviteter give os et solidt vidgrundlag at stå på.

Innovationsbarometeret bygger på to spørgeskemaer: Ét udsendt til 3.568 offentlige arbejdspladser (på institutionsniveau) og ét udsendt til alle på det overordnede juridiske niveau – dvs. samtlige 98 kommuner, 5 regioner og (dengang) 20 ministerier.

Hovedparten af denne rapport baserer sig på besvarelserne fra de offentlige arbejdspladser. Dog præsenteres resultaterne fra undersøgelsen på det juridiske niveau i kapitel 13.

Offentlige arbejdspladser: Stikprøve og population

Stikprøven af arbejdspladser er repræsentativ og stratificeret i forhold til sektor (kommune, region, stat), delsektor og arbejdspladsernes størrelse, målt i antal ansatte. Der er i alt 7 delsektorer fordelt på de tre sektorer kommune, region og stat: Offentlig administration, Forsvar, politi og retsvæsen, Undervisning, Sundhed, Ældre- og handicappleje, Børnepasning og Kultur, sport og øvrige.

Populationen af offentlige arbejdspladser består af 14.993, hvoraf 3.568 er inkluderet i stikprøven. Heraf har 1.255 arbejdspladser deltaget i undersøgelsen. Det giver en svarprocent på 35 pct., hvilket er forholdsvis højt sammenlignet med lignende frivillige undersøgelser. Resultaterne er vægtet op til den samlede population af offentlige arbejdspladser. Det betyder, at alle rapportens tabeller på arbejdspladsniveau viser de vægtede procenttal for hele populationen. På den måde tilstræbes en repræsentativitet også for de arbejdspladser, der har været mindre tilbøjelige til at svare.

TABEL 14.1
ANTALLET AF ARBEJDSPLADSER (OBSERVATIONER)
I SPØRGESKEMADATA OG I POPULATION

	Antal arbejdspladser i data	Antal arbejdspladser i populationen
Kommune	883	12.520
Offentlig administration	65	834
Undervisning	261	1.763
Sundhed	60	423
Ældre- og handicappleje	238	3.032
Børnepasning	207	5.740
Kultur, sport og øvrige	52	729
Region	83	786
Sundhed	37	179
Ældre- og handicappleje	38	514
Stat	289	1.687
Offentlig administration – stat	24	225
Forsvar, politi og retsvæsen – stat	37	316
Undervisning – stat	219	1.057
Den offentlige sektor – samlet	1.255	14.993

Udover informationer fra spørgeskemaet har vi via Danmarks Statistik adgang til arbejdspladsernes størrelse. Størrelsesfordelingerne er vist i Tabel 14.2.

TABEL 14.2
ANTAL ANSATTE PÅ ARBEJDSPLADSNIVEAU

Antal ansatte	Antal arbejdspladser i data	Antal arbejdspladser i populationen
< 50 ansatte	499	8.950
50-99 ansatte	377	4.569
100-249 ansatte	284	1.072
250+ ansatte	95	402
Kvartiler (3-13 ansatte; 14-30 ansatte; 31-67 ansatte; 68+ ansatte)		

Populationen er dannet på baggrund af det Erhvervsstatistiske Register. Der er medtaget arbejdspladser med tre ansatte eller flere inden for offentlig forvaltning og service.

Danmarks Statistik gennemførte et forprojekt, før stikprøven blev udtrukket. Information om dette, herunder om afgrænsningen af populationen, kan ses i Danmarks Statistiks afrapportering af forprojektet: coi.dk/innovationsbarometer/forprojekt.

Spørgeskemaet

Center for Offentlig Innovation har udviklet spørgeskemaet i samarbejde med Center for Forskningsanalyse på Aarhus Universitet.

Det har været frivilligt at deltage i undersøgelsen. Frivillighed stiller store krav til spørgeskemaets kvalitet og relevans. Der er gennemført et omfattende arbejde i forbindelse med udviklingen af spørgeskemaet for at sikre, at det er relevant og forståeligt. Der er afholdt i alt syv workshops i Jylland, på Fyn samt på Sjælland med deltagelse af mere end hundrede private og offentligt ansatte medarbejdere, ledere, forskere osv. for at fastlægge, hvilke temaer undersøgelsen skulle omhandle. Spørgeskemaet er derudover testet før undersøgelsens igangsættelse på en række ledere og medarbejdere, som var i undersøgelsens målgruppe.

Spørgeskemaet omhandler arbejdspladsernes arbejde med innovation i perioden 2013-14. Arbejdspladserne er også blevet opfordret til at deltage, selvom de ikke har gennemført innovation i de pågældende år. I de tilfælde har arbejdspladserne fået stillet nogle få spørgsmål om bl.a. organisationskulturen på arbejdspladsen (se figur 14.1). Spørgeskemaet retter sig kun imod den udvalgte arbejdsplads (og ikke eventuelle under- eller overliggende enheder).

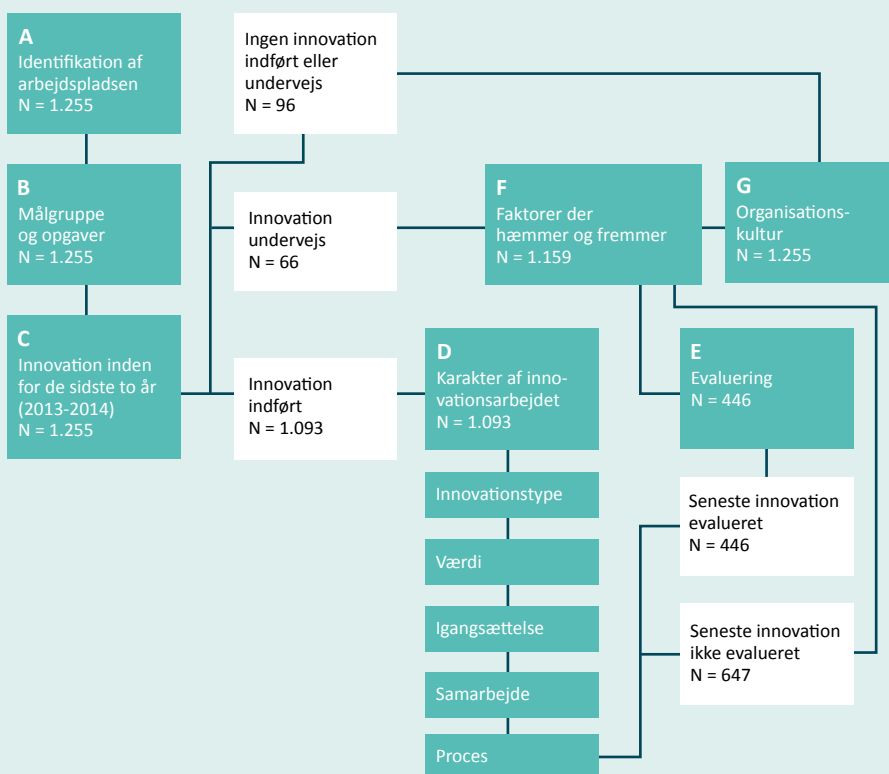
Innovation blev introduceret og defineret således i spørgeskemaet:

Der er forskellige måder at definere innovation på. I dette spørgeskema er en innovation en ny eller væsentligt ændret måde at forbedre arbejdspladsens aktiviteter og resultater på. Innovationer kan være nye eller væsentligt ændrede serviceydelser og produkter, arbejdsprocesser, måder at organisere arbejdet på og måder at kommunikere med omverdenen på.

- 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 2013-2014, 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.

Arbejdspladser, der svarer nej til at have indført en innovation inden for de seneste to år (2013-2014), 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). Figur 14.1 viser de forskellige stier i spørgeskemaet.

FIGUR 14.1
PROCESDIAGRAM FOR SPØRGESKEMA TIL ARBEJDSPLADSER
PÅ INSTITUTIONSNIVEAUET



Procesdiagrammet viser de blokke af spørgsmål, der eksisterer i spørgeskema (A-G), deres rækkefølge og filtre. I hver blok af spørgsmål er der angivet antallet af arbejdspladser, der har besvaret spørgsmålene. Se hele spørgeskemaet på: coi.dk/innovationsbarometer/spoergeskema

Antal respondenter i de enkelte blokke af spørgeskemaet er angivet i boksene. Spørgeskemaet for arbejdspladserne kan findes her: coi.dk/innovationsbarometer/spoergeskema

Respondenten

Den ideelle respondent er den, der ved mest om arbejdspladsens arbejde med innovation. Det har imidlertid ikke været muligt eksternt at identificere de personer på de enkelte arbejdspladser, der ved mest om arbejdspladsernes innovationsarbejde. Det kan være personer med mange forskellige titler, i forskellige afdelinger osv. Spørgeskemaet er derfor sendt pr. mail til lederen på arbejdspladsen, som har kunnet videresende undersøgelsen til en anden.

Spørgeskemaet blev besvaret af den øverste leder for 74 pct. af arbejdspladsernes vedkommende og af en anden personaleleder i 20 pct. af tilfældene. De resterende besvarelser blev gennemført af enten en medarbejder eller af flere personer i fællesskab.

Lederens perspektiv vil til en vis grad være subjektivt. Det vil dog gælde, uanset hvilken respondenttype der vælges. Spørgeskemaet er i videst muligt omfang designet, så der indhentes så faktuelle informationer som muligt. Det giver fx ikke meget mening at spørge lederne, om de oplever, at ledelsen på arbejdspladsen fremmer en innovationskultur.

Visse steder i spørgeskemaet spørger vi dog ind til ledernes rolle i innovationsarbejdet på lige fod med andre aktører. Ledernes vurdering i de tilfælde afspejler ikke nødvendigvis, hvad fx medarbejderne ville have svaret.

Lederen som 'indgangsdør' forhindrer dog ikke, at der kan opnås værdifulde vurderinger af betydningen af medarbejdernes, brugernes og samarbejdspartnernes indsats for at skabe (resultater af) innovation. Det viser andre undersøgelser, jf. afsnittet om erfaringerne fra undersøgelserne i den private sektor sidst i dette kapitel.

Spørgeskema på det juridiske niveau

Yderligere er den overordnede strategiske satsning undersøgt via en kort, frivillig spørgeskemaundersøgelse til de 98 kommunaldirektører, 5 regionsdirektører og (dengang) 20 departementschefer, der er blevet spurgt ind til, om organisationen har en skriftlig innovationsstrategi, en innovationsenhed eller en innovationspulje. Resultaterne i kapitel 13 er baseret på svar fra 79 ud af de i alt 123 udsendte spørgeskemaer. Disse resultater er ikke vægtet op til den samlede population.

Metodiske forbehold

Det er en velkendt udfordring ved gennemførelse af spørgeskemaundersøgelser, at respondenterne kan svare ud fra, hvad der er attråværdigt eller blot socialt acceptabelt. Dette såkaldte 'social desirability bias' kan medføre, at respondenterne overrapporterer adfærd, som opfattes som positiv. I disse år er der bred enighed om, at offentlig innovation er vigtig. Det kan betyde, at nogle af respondenterne føler sig tilskyndet til at svare, at de arbejder mere systematisk med innovation, end det er tilfældet. Det kan også få betydning for fx spørgsmålene om organisationskultur.

Den seneste innovation

Bias er forsøgt imødegået på forskellige måder. I spørgeskemaet spørges der så vidt muligt til konkret adfærd – især om den seneste innovation. Det kan for nogle respondenter virke unaturligt alene at rapportere på den seneste innovation, da den ikke nødvendigvis er udtryk for arbejdspladsens generelle innovationsarbejde. Der er dog flere fordele: For det første er det noget, som respondenterne har klareste hukommelse på. For det andet er styrken, at besvarelserne om den seneste innovation giver det generelle billede af det gennemsnitlige innovationslandskab i Danmark.

Anonymitet og frivillighed

Deltagelse i undersøgelsen er anonym. Der rapporteres ikke resultater for den enkelte arbejdsplads, som er anonymiseret gennem Danmarks Statistik. Anonymiseringen hjælper til at undgå, at respondenter deltager i undersøgelsen for at tage sig godt ud, og derved mindskes 'social desirability bias'. Desuden betyder det faktisk, at Innovationsbarometeret er et webspørgeskema, at respondenterne ikke vil være nær så tilbøjelige til at svare "det rigtige", som hvis interviewet foregik ansigt-til-ansigt eller pr. telefon.

Der er dog også forhold ved den frivillige undersøgelses udformning, der muligvis kan trække i retning af en underrapportering. I en frivillig undersøgelse kan det alt andet lige forventes, at risikoen for, at respondenter enten bliver afbrudt eller selv afbryder, fordi besvarelsen tager for lang tid, stiger, jo længere spørgeskemaet er. I det konkrete spørgeskema er der langt færre spørgsmål at besvare, dvs. man bliver væsentligt hurtigere færdig med besvarelsen, hvis arbejdspladsen ikke er innovativ. Omvendt må innovative arbejdspladser bruge længere tid, inden spørgeskemaet er besvaret. Denne tidsfaktor kan derfor isoleret set muligvis betyde, at relativt flere innovative arbejdspladser ikke færdiggør besvarelsen, hvilket i givet fald vil tendere imod, at det målte niveau af innovation mindskes.

Statistiske sammenhænge

Når der løbende i rapporten rapporteres om sammenhænge og forskelle, så taler vi om signifikante forskelle. De rapporterede forskelle mellem grupper er statistisk signifikante på minimum 5 procentniveau, med mindre andet er anført. Signifikanstestene er gennemført som 'two-sample tests of proportion', hvis ikke andet er anført. Enkelte steder er logistiske regressionsanalyser benyttet.

Vi kan ikke ud fra spørgeskemadata i Innovationsbarometeret udtale os om årsags-sammenhænge eller kausalitet. Med andre ord kan vi ikke med statistikken sige, hvorvidt én specifik variabel forårsager en ændring i en anden.

Direkte sammenligning med den private sektor er ikke mulig

Gennem to årtier har EU-landene i den såkaldte Community Innovation Survey (CIS) målt innovationen i den private sektor efter en fælles international standard (OECD & Eurostat, 2005), der i øvrigt også anvendes af flere øvrige OECD-lande. I Danmark udføres de repræsentative spørgeskemaundersøgelser i dag af Danmarks Statistik, som hvert år spørger 4-5.000 virksomheder om deres innovationsaktiviteter.

Da der desværre ikke findes et tilsvarende sammenligningsgrundlag for den offentlige innovation, er det umiddelbart nærliggende at sammenligne den offentlige undersøgelse med den private.

Undersøgelserne er imidlertid *ikke* direkte sammenlignelige, da de er gennemført på forskellige måder, innovation er defineret forskelligt, og spørgeskemaerne fokuserer på forskellige temaer. Blandt de mange forskelle, skal her nævnes de mest væsentlige:

- Det har ikke været formålet med undersøgelsen direkte at kunne sammenligne fx niveauet af den offentlige sektors innovation med den private sektors innovation. Tværtimod har hele udviklingen af spørgeskemaet haft til hensigt at målrette undersøgelsen til de forhold vedr. innovation, som er særligt væsentlige og relevante i en offentlig kontekst, herunder blot til eksempel betydningen af, at den offentlige sektor er politisk ledet.

Beslutningen om at øge målretningen til offentlige respondenter skyldes bl.a., at erfaringerne fra den nordiske MEPIN-undersøgelse (Measuring Public Sector Innovation in the Nordic Countries) i 2010 viste, at det var uheldigt, at spørgeskemaet dengang i for høj grad var en kopi af spørgeskemaet anvendt til private virksomheder (Bloch, 2011). Det er helt essentielt for kvalitet og svarprocent af en frivillig spørgeskemaundersøgelse som denne, at respondenter oplever spørgsmålene som relevante og forståelige i respondenterens egen kontekst.

- Definitionen af innovation er ikke den samme. I undersøgelserne af virksomhederne omfatter definitionen fx markedsføringsinnovation, som eksempelvis forekommer, hvis en virksomhed tager en ny eller væsentligt ændret markedsføringsmetode i brug. Fx når en virksomhed introducerer en webshop på sin hjemmeside eller begynder at markedsføre sine produkter i et nyt land. Markedsføringsinnovation er selvsagt ikke en del af den offentlige sektors innovationsdefinition. I undersøgelsen af den offentlige sektor indgår derimod kommunikationsinnovation (nye eller væsentligt ændrede måder at kommunikere med omverdenen på), der ikke findes i den private undersøgelse.
- Produktinnovation – dvs. det at tage et nyt eller væsentligt forbedret produkt i brug – indebærer i den offentlige sektor, der som hovedregel ikke selv producerer fysiske varer, at man enten har indkøbt et nyt produkt hos en privat virksomhed, eller at man sammen med en privat virksomhed har udviklet et produkt, som virksomheden så sætter i produktion. Noget tilsvarende kan også være forekommet, hvis en privat servicevirksomhed rapporterer at have taget en ny vare i brug. I fremstillingsindustrien derimod vil produktinnovation typisk indebære, at virksomheden har udviklet nye eller væsentligt ændrede produkter, som nu produceres og markedsføres. Så selv om produktinnovation rent sprogligt er formuleret ret enslydende i innovationsdefinitionerne, kan der i praksis ligge meget forskellige processer til grund for henholdsvis en offentlig produktinnovation (indkøb) og en privat ditto (produktion).
- I de private undersøgelser gælder spørgsmålene en 3-årig periode, dvs. hvis virksomhederne har udført innovation blot én gang de seneste tre år, kategoriseres virksomheden som innovativ. I den offentlige sektor er perioden kun 2 år (2013-14). Dvs. rapporteringsperioden er 50 pct. længere i undersøgelsen af private virksomheder. Det vil alt andet lige øge den målte andel innovative private virksomheder.

- I Danmark er det lovpligtigt for private virksomheder at deltage i undersøgelsen om innovation i den private sektor, mens det har været frivilligt for de offentlige arbejdspladser at deltage i denne undersøgelse. I EU's Community Innovation Survey for erhvervslivet er der på tværs af lande en negativ sammenhæng mellem svarprocenten og andelen af innovative virksomheder, hvilket kunne indikere, at organisationer, der ikke svarer, er mindre innovative.

Man kan derfor formode, at ikke-innovative arbejdspladser i større udstrækning end innovative arbejdspladser undlader at svare i en frivillig undersøgelse som denne. Det ville i så fald betyde, at andelen af offentlige arbejdspladser, der er innovative, kan være overvurderet.

Hvis man alligevel, de mange, meget væsentlige forbehold til trods, sammenligner undersøgelseerne i henholdsvis den private og den offentlige sektor, vil man finde, at en større andel af arbejdspladserne i den offentlige sektor rapporterer at have udført innovation (86 pct.) end tilfældet er for private virksomheder set under ét (46 pct.). Som det fremgår ovenfor, er det imidlertid ikke muligt af den grund at konkludere noget håndfast om, hvilken sektor, 'der er mest innovativ'. Det har ikke været formålet – og forskellene kan meget vel skyldes metodiske forskelligheder.

Det er også værd at huske, at 69 procent af innovationerne i den offentlige sektor (har det nu vist sig) enten er fremmet eller igangsat af politiske beslutninger. Antagelig vil den tilsvarende andel i den private sektor være betydeligt mindre – det findes der imidlertid ikke sammenlignelige data for. Endelig skal det erindres, at både målingerne i den private og den offentlige sektor grundlæggende er ret simple – der måles i princippet blot, om arbejdspladsen har udført innovation eller ej (ja/nej). Det betyder fx, at alle de (store, kendte) meget innovative private virksomheder, der hvert år producerer mange innovative produkter og serviceydelser, ikke tælles med alle innovationerne, men blot registres at have været innovative (opdelt på innovationstyper mv.). Dog måles i den private sektor også det økonomiske omfang af innovationsaktiviteterne. Det er til gengæld fravalgt i undersøgelsen i den offentlige sektor, da de omfattende test af spørgeskemaet viste, at en almindelig offentlig arbejdsplads som fx en børnehave eller et plejehjem typisk ikke har et budget særligt allokert til innovation.

I MEPIN-undersøgelsen fra 2010 var 86 pct. af de adspurgte offentlige organisationer fra Danmark innovative, heraf 72 pct. med en serviceinnovation inden for de seneste to år (Bloch, 2011). I EU's Innobarometer 2010's surveyundersøgelse, som undersøgte innovation i offentlig administration i 29 lande, havde 66 pct. af de administrative offentlige organisationer i Danmark udført en serviceinnovation inden for de seneste to år (Gallup Organization, 2011). FTF's Lederpejling fra 2013, der er udført som en del af Roskilde Universitets forskningsrådsfinansierede CLIPS-projekt (Collaborative Innovation in the Public Sector), bygger på en surveyundersøgelse blandt ledere fra FTF's medlemsorganisationer og viser lignende resultater. I alt angav 92 pct. af lederne i undersøgelsen, at der havde været mindst ét innovationstiltag i deres organisation inden for de seneste tre år (FTF, 2013).

Der er, selv om vi ikke kan afgøre det, principielt også den mulighed, at der forekommer innovationsaktivitet i en større andel af de offentlige arbejdspladser end i de private. Er det hypotetisk set tilfældet, kan det tolkes på flere måder.

Det kan fx skyldes åbenheden og den manglende konkurrence blandt offentlige arbejdspladser. Det kan fremme mulighederne for at samarbejde og hente viden og inspiration hos andre, da den enkelte offentlige arbejdsplads modsat private virksomheder ikke løber en risiko for egen overlevelse ved at dele sine innovationer med andre. Dette understøttes af, at tre ud af fire offentlige innovationer er helt eller delvist genbrug af andres løsninger. Samt af, at fire ud af fem offentlige innovationer sker i samarbejde med eksterne uden for arbejdspladsen. I den private sektor er det samlet set 'kun' hver tredje innovation, der sker med eksterne parter. Blot ni pct. af de private innovationer sker i samarbejde med virksomheder i egen branche/konkurrenter (Danmarks Statistik, 2014).

De særlige vilkår for den offentlige innovation kan også have betydning. Nye politiske prioriteringer hos den nærmeste politiske ledelse, fx byrådet i en kommune, eller nye love, reformer og andre politiske ændringer medfører, at mange offentlige arbejdspladser løbende skal indføre ændringer for at imødekomme kravene. Undersøgelsen viser da også, at 41 pct. af alle offentlige innovationer er igangsat af politikere via den nærmeste politiske ledelse eller lovgivning. Medregnes også de tilfælde, hvor ny lovgivning eller den nærmeste politiske ledelse er med til at fremme innovationen, er det hele to ud af tre offentlige innovationer, hvor politiske faktorer spiller en rolle.

Når det fx vedtages, at kommunikationen mellem borgerne og den offentlige sektor skal ske digitalt, vil det teknisk set pr. definition medføre kommunikationsinnovation (nye eller væsentligt ændrede måder at kommunikere med omverdenen på) i hvert fald på stort set alle administrative offentlige arbejdspladser.

Endelig kan forskelle i uddannelsesniveau og virksomhedstørrelse muligvis også bidrage til den relativt høje andel innovative offentlige arbejdspladser.

Som vist i kapitel 12 er det både i den offentlige sektor og i den private servicesektor således, at jo højere andel af af de ansatte, som er højtuddannede, jo højere er sandsynligheden for, at arbejdspladsen er serviceinnovativ. Og generelt set er andelen af højtuddannede højere i den offentlige sektor.

Hertil kommer, at større virksomheder (målt ved antal ansatte) i både den private og den offentlige sektor (med nogle variationer og forbehold), tenderer mod hyppigere at være innovative end mindre virksomheder. Og generelt set er de offentlige arbejdspladser større end de private set under ét.

15

LITTERATUR

Aagaard, Peter, Sørensen, Eva & Torfing, Jacob (red.) (2014). *Samarbejdsdrevet innovation i praksis*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Allentoft, N. & Hornemann, J. (2013). *Offentlig effektivisering – debat og perspektivering*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation*. Bristol, UK: Policy Press.

Bloch, C. (2011). *Measuring Public Innovation in the Nordic Countries – Final Report*. Nordic project 'Measuring innovation in the public sector in the Nordic countries: Toward a common statistical approach' ("Copenhagen Manual").

Brogaard, Lena & Petersen, Ole Helby (2014). *Oversigt over offentlige-private innovationspartnerskaber*. KORA.

Bøgh Andersen, L. & Holm Pedersen, L. (2014). *Styring og motivation i den offentlige sektor*. København: Jurist- og Økonomforbundet.

Center for Frivilligt Socialt Arbejde (2014). *Den frivillige sociale indsats – Frivilligrapport 2014*. Odense: Center for Frivilligt Socialt Arbejde.

COI (2014). Offentlig Innovation: *Ud på kanten, ind til kernen, over til naboen*. København: Center for Offentlig Innovation. www.coi.dk/hovedaktiviteter/

COI (2015). *Spredning af Offentlig Innovation*. København: Center for Offentlig Innovation. www.coi.dk/hovedaktiviteter/spredning/viden-om-spredning/spredningsrapport/

Dahler-Larsen, P. (2016a). *Vejledning om at evaluere innovative tiltag*. København: Center for Offentlig Innovation. www.coi.dk/evaluering

Dahler-Larsen, P. (2016b). *Fremmer strategisk innovationskapacitet evaluering af innovation?* En forskningsnote af Peter Dahler-Larsen, 2. maj 2016. www.coi.dk/evaluering

Danmarks Statistik (2014). *Innovation og forskning 2014*. København: Danmarks Statistik.

Danmarks Statistik (2016). *Innovation og forskning 2016*. København: Danmarks Statistik.

Dansk Industri (2015). *Indsigt – Virksomhederne kan få mere ud af deres innovation*. DI Indsigt, marts 2015.

Darsø, L. (2001). *Innovation in the making*. Frederiksberg, Danmark: Samfundslitteratur.

Digmann, A. (2006). *Offentlig innovation*. København: Børsen.

Eggers, W. D. & Singh, S. K. (2009). *The public innovator's playbook: nurturing bold idea in government*. Deloitte Research and Ash Institute for Democratic Governance and Innovation.

Erhvervs- og Vækstministeriet (2011). *Vækst gennem innovation*. Økonomisk Analyse, nr. 3, 5. maj 2011.

Fisker, L., Hyllegaard, M., Ljungman, R. & Holst, R. (2015). *Kommune betyder fællesskab – I Billund finder vi ud af det sammen*. København: Mandag Morgen Innovation Aps.

Forsknings- og Innovationsstyrelsen (2010). *Produktivitetseffekter af erhvervslivets forskning, udvikling og innovation*. DAMVAD og Center for Forskningsanalyse ved Aarhus Universitet. ufm.dk/publikationer/2010/filer-2010/produktivitetseffekter-2010.pdf

Fosse, H. B., Jacobsen, R. H., Lykkebo, O. B. & Brandt, K. M. S. (2013). *Produktivitetseffekter af flere innovative virksomheder*. København: Centre for Economic and Business Research og Djøf.

FTF (2013). *Lederpejling – Udviklingen i FTF-lederes erfaring med innovation*. Nr. 8, juni 2013. København: FTF.

Fuglsang, L. (2010). *Bricolage and invisible innovation in public service innovation*. Journal of Innovation Economics 1: 67-87.

Gallup Organization (2011). *Innobarometer 2010 – Analytical Report – Innovation in Public Administration*. Report commissioned by the DG Enterprise and Industry & European Commission.

Ibsen, B. & Hygum, H. (2016).: *Kommunernes samarbejde med civile aktører. Forskelle og ligheder i forventninger, praksis, samarbejdspartnere og oplevet udbytte*. KORA.

Junge, M. & Skaksen, J. R. (2010). *Produktivitet og videregående uddannelse*. Centre for Economic and Business Research.

Junge, M. & Skaksen, J. R. (2011). *Kvalificering af produktivitet og videregående uddannelse*. Centre for Economic and Business Research.

Junge, M. & Sørensen, A. (2010). *Innovation og produktivitet*. Frederiksberg: Centre for Economic and Business Research, Copenhagen Business School.

Kelley, T. & Littman, J. (2005). *The ten faces of innovation*. New York: Currency/Doubleday.

Kesting, P. & Ulhøi, J. P. (2008). *Employee Driven Innovation: The Discovery of the Hidden Treasure*. Draft, August.

Majgaard, K. (2013). *Offentlig styring*. København: Hans Reitzel.

Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelse (2012). *Danmark – Løsningernes Land. Styrket samarbejde og bedre rammer for innovation i virksomhederne*. ufm.dk/publikationer/2012/filer-2012/danmark-loesningernes-land.pdf

OECD & Eurostat (2005). Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. 3rd Edition, 2005.
www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual_9789264013100-en

Røvik, K. A. (2016). *Knowledge Transfer as Translation: Review and Elements of an Instrumental Theory*. International Journal of Management Reviews, Vol. 18: 290-310.

SFI (2006a). *Den frivillige sektor i Danmark – omfang og betydning*. SFI.
pure.sfi.dk/ws/files/257954/0619_Den_frivillige_sektor.pdf

SFI (2006b). *Frivillighed og nonprofit i Danmark – omfang, organisation, økonomi og beskæftigelse*. SFI. pure.sfi.dk/ws/files/257909/0618_Frivillighed_og_nonprofit.pdf

Sørensen, E. & Torfing, J. (2011). *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor*, i Sørensen og Torfing (red.), *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor*, København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag: 19-39.

Thygesen, N. & Kampmann, N. (2013). *Tillid på bundlinjen*. København: Gyldendal Business.

Torfing, J. (2012). *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor: Drivkræfter, barrierer og behovet for innovationsledelse*. Scandinavian Journal of Public Administration, 16(1): 27-46.

Torugsa, N. og Arundel, A. (2014). *Complexity of Innovation in the Public Sector: A workgroup-level analysis of related factors and outcomes*. Public Management Review. Published online December 2014.

Wohlert, J. & Christensen, B. B. (2015). *Kommuner som innovationsmotorer*. København: DEA. dea.nu/publikationer/kommuner-innovationsmotorer

Fra bogens kapitler om ...

Spredning:

Vi skal løse flere problemer for færre skattekroner ved at stille vores egne nye løsninger til rådighed for andre.

Christian Bason, direktør, Dansk Design Center

Samarbejde:

Vær mere nysgerrig på de andre og mindre tilbøjelig at sætte din egen organisation i centrum for forandringerne.

Astrid Læssø, partner, Udviklingsbureauet BETA

Økonomi:

Vær hudløst ærlig om forventningerne til økonomien; det modsatte kan øge frustrationerne ved at skulle præstere nyt for mindre.

Tim Jeppesen, kommunaldirektør, Kerteminde Kommune

Evaluering:

Først når vi får innovationens uforudsigelighed til at spille bedre sammen med evaluering kan vi for alvor rykke fremad.

Ulf Hjelmar, programleder, KORÅ

Politikere:

Radikal velfærdsinnovation kræver også nye politiske processer. Står man bare fast på sine grundholdninger, står man stille.

Annemette Digmann, selvstændig forsker i ledelse af innovation

Medarbejdere:

Medarbejderne må ikke drukne i drift. Giv plads til, at de kan løfte blikket og føre samtaler på kryds og tværs i organisationen.

Jacob Torfing, professor, Roskilde Universitet

Borgere og frivillige:

Drop dét at rose de frivillige! Frivillige er borgere, der brænder for en sag. De vil forandre noget. Bak den forandringskraft op.

Vibe Voetmann, formand, Frivilligrådet

Private virksomheder:

Både den offentlige og den private aktør behøver gode incitamenter for at gå den lange vej fra behov til et markedsmodent produkt.

Kasper Edwards, seniorforsker, DTU Management Engineering

Vidensinstitutioner:

Uddannelse er den mest direkte vej til at bringe forskningsbaseret viden i spil i innovationens tjeneste. Og så må forskerne gerne interessere sig for, at deres viden bliver brugt i praksis.

Lotte Darsø, Lektor, DPU, Aarhus Universitet



INNOVATIONSBAROMETERET

Innovationsbarometeret er verdens første statistik om offentlig innovation. Nu sættes der tal på, hvor mange offentlige arbejdspladser, som indfører nye produkter, serviceydelser, organisationsformer og måder at kommunikere på. Og på den værdi, som skabes i form af fx forøget effektivitet, højere kvalitet, større medarbejdertilfredshed eller bedre borgerinddragelse.

Bogen viser, at kommunale, regionale og statslige arbejdspladser over hele landet skaber ny værdi ved at genbruge andres løsninger, ved at lade medarbejderne spille en nøglerolle og ved at samarbejde med borgere, frivillige, virksomheder, undervisere, forskere og andre offentlige arbejdspladser.

Resultaterne viser, at blandt de offentlige innovationer

- er 73 pct. helt eller delvist **genbrug** af andres løsninger
- sker 79 pct. i **samarbejde** med andre
- forbedrer 70 pct. **kvaliteten**
- øger 46 pct. **effektiviteten**
- spiller begrænset **økonomi** en rolle i 65 pct. af tilfældene
- spiller **medarbejderne** en nøglerolle i 86 pct. af tilfældene
- er 69 pct. igangsat eller fremmet af **politikere**
- sker 63 pct. i samspil med **borgerne**
- sker 30 pct. i samspil med **private virksomheder**
- sker 21 pct. i samspil med **videninstitutioner**
- sker 14 pct. i samspil med **frivillige foreninger**

De mange nye analyseresultater suppleres af gode råd og eksempler fra 200 praktikere og eksperter i og omkring den offentlige sektor – politikere, offentligt ansatte, virksomheder, vidensinstitutioner, borgere, frivillige foreninger og fonde.

Mød bl.a. idéklinikerne fra Aalborg, forandringsagenten fra Billund, læseguiderne fra Assens, de Ledige med Drive fra Roskilde, opfindersygeplejersken fra Rigshospitalet og vågekonerne på Bornholm, som på hver deres måde skaber ny værdi.

Innovationsbarometeret er udviklet i samarbejde mellem Center for Offentlig Innovation, Danmarks Statistik og Center for Forskningsanalyse ved Aarhus Universitet.

