

OFFENTLIG INNOVATION

**Ud på kanten, ind til  
kernen, over til naboen**

**OFFENTLIG INNOVATION:  
UD PÅ KANTEN, IND TIL KERNEN,  
OVER TIL NABOEN**

Juli 2014

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

**Design**

BGRAPHIC

**Foto**

Colourbox, iStock m. fl.

**Tryk**

Rosendahls – Schultz Grafisk

**ISBN Elektronisk**

978-87-997555-1-6

**ISBN Trykt**

978-87-997555-0-9

**OFFENTLIG INNOVATION**

**Ud på kanten, ind til  
kernen, over til naboen**

# INDHOLD

<b>Forord</b>	<b>5</b>
<b>Sammenfatning</b>	<b>6</b>
COI's bud på de vigtigste pointer	7
<b>1 Det offentlige innovationslandskab er stort og broget</b>	<b>10</b>
Udviklingen i det offentlige innovationslandskab	10
CASE Madkulturen	11
<b>2 Organisationen skal understøtte innovation</b>	<b>12</b>
Kulturen skal understøtte innovation	12
Brug medarbejdernes gode idéer	12
CASE Idéklubben	13
Rammerne skal undersøges og udfordres	14
Innovation er et håndværk, der kan læres	14
Projekter og puljer kan modvirke innovation	15
<b>3 Innovation kræver noget særligt af lederne</b>	<b>16</b>
Innovationsvenlig ledelse	16
Innovation er blevet strategisk vigtig	17
CASE Skanderborg Kommune 3.0	18
<b>4 Politikerne skal mere på banen i innovationsarbejdet</b>	<b>19</b>
Politisk lederskab	19
Åben politikudvikling	21
CASE Assens Kommunes innovations- og medborgerskabsudvalg	21
<b>5 Dokumentation og innovation er ikke modsætninger</b>	<b>22</b>
Det er vigtigt at dokumentere effekt, men svært	22
CASE Københavns Kommunes Socialforvaltning	23
<b>6 Spredning af innovation kræver en målbevidst indsats</b>	<b>25</b>
Lav risiko og stor vilje til at dele	25
Størst forelskelse i egne idéer	26
CASE Silkeborg Kommunes Copycat-pris	27
Innovation er kontekstbestemt, personafhængigt og tidskrævende	28
<b>Om undersøgelsen</b>	<b>29</b>
<b>Interviewpersoner</b>	<b>30</b>

# FORORD

Som nyt Center for Offentlig Innovation (COI) gik vi i foråret i gang med at høste fra den kollektive viden om offentlig innovation. Det gjorde vi blandt andet gennem en række interviews med innovationsaktive på tværs af den offentlige sektor. De boblede af viden, entusiasme og vilje til at samarbejde. De havde forskellige perspektiver, erfaringer og kæpheste. De gjorde os meget klogere.

Med denne rapport ønsker vi at bringe noget af den viden og de dilemmaer, vi fandt, i spil. Rapporten er kun brudstykker af fortællingerne om den offentlige innovation i Danmark. Der er meget, vi endnu ikke ved, og som måske endnu ikke er erfaret. Vi skal tale mere med dem, vi allerede har talt med, og vi skal tale med dem, vi endnu ikke har talt med.

Rapporten skal derfor ikke læses som en officiel status på, hvordan det står til med den offentlige innovation, eller som en håndbog i, hvordan vi får en mere innovativ offentlig sektor. Den skal læses som en invitation til videre dialog. Med dette kig til virkeligheden håber vi at give et kick til debatten.

Indholdet vil være velkendt for mange. For andre kan der gemme sig overraskelser. I det følgende har vi givet vores bud på de aktuelle udfordringer for den offentlige innovation. Vi vil gerne høre, hvad netop du oplever og tænker:

- Genkender du beskrivelserne i rapporten? Har vi fat i de rigtige temaer? Hvad har vi overset?
- Hvordan gør vi den offentlige sektor mere innovativ? Hvad savner du? Hvad oplever du?
- Hvordan får vi spredt innovation? Hvad skal der til for, at du vil give dine egne innovative løsninger videre eller modtage andres?
- Hvem har lavet noget spændende, som vi og andre bør kende til?

Arbejdet med at gøre den offentlige sektor mere innovativ begynder hos dig, så hvad enten du er borger, politiker, offentligt eller privat ansat, vil vi gerne høre dine svar på [www.coi.dk](http://www.coi.dk).



Pia Gjellerup  
Centerleder

# SAMMENFATNING

Hvor i den offentlige sektor arbejdes der innovativt, hvorfor, hvordan og med hvilke resultater? I denne rapport giver vi nogle få af de mange forskelligartede svar, baseret på interviews med innovationsaktive medarbejdere og ledere på kommunale, regionale og statslige arbejdspladser.

**Kapitel 1 giver et indblik i det varierede offentlige innovationslandskab.** Her finder vi, at innovationsopgaven kan være organisatorisk forankret mange forskellige steder. Opgaven kan også være spredt ud i hele organisationen, som ambitionen er på de arbejdspladser, hvor der arbejdes med innovation ud fra en ny forståelse af det offentlige rolle og opgaver.

Projektorganisering af innovationsindsatsen er udbredt, men flere steder er der også etableret egentlige innovationsenheder. Borgere, brugere og virksomheder inddrages stadigt mere i innovationsprocesserne. Der samarbejdes en del om innovation mellem offentlige institutioner; vi har dog primært fundet det inden for egen sektor (fx mellem regioner).

**Arbejdspladsens organisering og kultur er temaet for kapitel 2.** Både de økonomiske og de sociale incitamenter på arbejdspladsen betyder noget for, hvor godt innovationen trives. Innovation kan modvirkes af organisering i siloer, hvor medarbejderne ikke deler viden eller belønnes for at samarbejde på tværs. Innovation sker oftere, når man inviterer det alternative perspektiv indenfor.

Flere anbefaler at skabe accept af, at der sker fejl i innovationsprocesser. De interviewede peger også på, at gode, nye løsninger bedst skabes i tæt dialog med dem, der skal bruge dem.

Innovation er ikke forbeholdt bestemte typer af medarbejdere. Innovation er en faglighed, der kan læres, og mange steder satses der massivt på at uddanne medarbejdere og ledere i innovation. Foruden kompetence kan uddannelse i innovation også skabe kultur og netværk.

**Kapitel 3 sætter fokus på innovationsledelse.** Innovation kræver noget særligt af lederne. De skal kunne lede på tværs af siloer og formå at åbne organisationen og facilitere møder mellem forskellige kræfter og perspektiver på velfærdssamfundets opgaver. God innovationsledelse værdsætter både sikker drift og nytænkning og forstår, at innovationsarbejdet ikke altid foregår snorlige, men er bedst, når det sker i eksperimenter med prototyper og prøvehandling.

Innovationsarbejdet udføres ofte af ildsjæle 'under radaren', men flytter nu også ind i maskinrummet hos beslutningstagerne. Det opleves positivt, når topledelsen går forrest og arbejder for at skabe en innovativ kultur. Omvendt kan topledelsens engagement indebære en risiko, hvis topledelsen tror, den kan 'bestille en innovation' til udførelse

## COI'S BUD PÅ DE VIGTIGSTE POINTER

Politikerne er meget vigtige for den offentlige innovation. De kan for alvor skabe en innovativ offentlig sektor, hvis de er enige – ikke om løsningen, men om at have en eksperimenterende tilgang til at løse problemerne.

Kulturen på arbejdspladsen er central for innovationen. Det er ikke gjort alene med at gøre op med nulfejlskultur. Nysgerrighed, åbenhed og en eksperimenterende tilgang skal belønnes.

En tydelig og kommunikerende ledelse baseret på tillid samt systematisk inddragelse af medarbejderes og borgeres idéer og perspektiver er vejen frem, når den offentlige sektor skal fornyes.

Innovation og effektmåling er ikke modsætninger. Men det er ikke uden udfordringer at opgøre innovationens mange forskellige bundlinjer.

Der er et stort uforløst potentiale for spredning af offentlig innovation. Men skal nye løsninger slå rod andre steder, end hvor de først blev udviklet, skal vi også fejre kopisterne.

## ER DU ENIG?

Lad os høre dine kommentarer på [www.coi.dk](http://www.coi.dk)

i den gamle problemløsnings logik, hvor udfaldet kendes på forhånd. En anden udfordring er, at dagsordenerne på topledelsens bord er mange og skifter hurtigt. Det kræver ledelsens tålmodige, vedholdende opmærksomhed at arbejde med innovation, som er tidskrævende og komplekst.

**Kapitel 4 konkluderer, at politikerne spiller en stor og vigtig rolle i innovationsarbejdet.** Imidlertid er værdien af politisk lederskab i innovationsarbejdet ofte undervurderet – især af politikerne selv. Men skal noget for alvor forandres, er det en klar fordel, hvis politikerne i byråd, regionsråd eller folketing på udvalgte områder er enige om at sætte gang i processer uden at kende svaret på forhånd. I samarbejde med de offentligt ansatte og borgerne kan politikerne igangsætte eksperimenter og opnå indsigter i borgernes oplevelser for at finde løsninger, ingen kender på forhånd, og som kan komme fra alle kanter.

Flere steder har de politiske organer arbejdet med at revitalisere politikerrollen ved at prøve sig frem med eksperimenter og bred inddragelse af mange perspektiver. Oplevelsen er, at det giver bedre grobund for at formulere nye politiske visioner.

**Det er vigtigt, men svært at dokumentere effekterne af innovation, lyder essensen af kapitel 5.** I takt med at de offentlige innovationsenheder vokser og placeres mere centralt, forventes de også at kunne dokumentere deres værdi på lige fod med andre enheder i de offentlige organisationer.

Effekterne kan være meget forskelligartede – fx besparelser, bedre service til borgerne eller bedre arbejdsmiljø for medarbejderne inden for samme økonomiske ramme. Det kan dog være ganske svært at dokumentere effekt i innovationsprocesser, hvor ikke bare midlerne, men også målet kan ændre sig undervejs. Samtidig er der ikke nødvendigvis et nulpunkt, man kan måle i forhold til, hvis man er ved at skabe en helt ny løsning.

Der anvendes business cases hos mange af de interviewede, men typisk kun ved begyndelsen og afslutningen af projekterne. Løbende evalueringer er vigtige, fordi de sikrer, at læring af de opnåede erfaringer kan bruges til at styre projekterne i den rigtige retning.

**Afslutningsvist behandler kapitel 6 vilkårene for videnspredning af offentlig innovation.** Videnspredning forekommer, når nogen genbruger andres nye, kloge tiltag enten ved at kopiere det, tilpasse det eller anvende inspirationen til selv at udvikle en ny løsning. Mange af de interviewede har gjort sig positive erfaringer med, at andre myndigheder, borgere, virksomheder og civilsamfund gerne vil bidrage med deres viden og forslag til innovationsprocesserne.

Der eksisterer dog også barrierer for videnspredningen. Nogle er mentale, fx tendensen til at være mest forelsket i sine egne ideer. Andre er mere praktiske: Der mangler overblik over, hvor de nye løsninger er, samt hvordan og hvorfor de virker. Trods barriererne mener ingen af de interviewede, at det er umuligt eller uden perspektiv at forsøge at øge videnspredningen af innovation i den offentlige sektor. Det er blot forbundet med udfordringer.



A photograph of a group of people in a meeting room, with a teal overlay at the bottom containing text. The image shows a man in the foreground on the left, smiling and looking towards a woman on the right. In the background, other people are seated around a table, engaged in discussion. The overall tone is professional and collaborative.

*Fortæl om  
dine egne erfaringer  
med offentlig innovation  
på [www.coi.dk](http://www.coi.dk)*

# 1

## DET OFFENTLIGE INNOVATIONSLANDSKAB ER STORT OG BROGET

Der arbejdes innovativt på mange kommunale, regionale og statslige arbejdspladser, men hvordan og hvorfor er meget forskelligt. 23 interviews med innovationsaktive medarbejdere, ledere og en enkelt kommunalpolitiker har blotlagt ikke færre end ti forskellige måder at organisere innovationsarbejdet på.

Mange steder lægges der vægt på, at medarbejdere og ledere tilegner sig innovationskompetencer, hvorfor innovationsopgaven er knyttet op på HR-funktionen. Andre steder betones det, at innovationen skal være politisk drevet, hvorfor et særligt ansvar er tillagt byrådssekretariatet. Det forekommer også, at det er den centrale controllerenhed, der kombinerer sin kontraktovervågning af de decentrale enheder med tilbud om support til medarbejderdrevne innovationsprocesser.

Variationerne betyder, at det ikke altid er muligt at se udefra, om og hvordan en offentlig organisation arbejder med innovation, fx om organisationen har en innovationsafdeling – og i givet fald hvad den hedder, arbejder med, og hvor den organisatorisk er placeret

Billedet bliver kun mere broget af, at der atter andre steder ikke arbejdes med innovationsprocesser ud fra organisationsdiagrammet, men ud fra begreber som tillidskultur, en ny etik eller et paradigmeskifte. Her er ambitionen typisk, at den nye kultur, tankegang eller arbejdsform skal gennemsyre hele organisationen fra frontmedarbejderen til den øverste ledelse.

### UDVIKLINGEN I DET OFFENTLIGE INNOVATIONSLANDSKAB

De store variationer til trods kan vi på tværs af interviewene kondensere nogle udviklingstræk. Innovation er en ung disciplin i den offentlige sektor. Stort set overalt er indsatserne oprindeligt etableret som projekter med midlertidige bevillinger, enten fra interne eller eksterne kilder. Projektorganisering og -finansiering er fortsat meget udbredt, men stadigt flere steder er projekterne nu suppleret med eller erstattet af stabsfunktioner eller egentlige innovationsenheder med fast ansvar for og bevilling til at drive eller understøtte innovationen. De ældste af disse enheder er dog blot seks-otte år.

En anden trend er, at der i takt med denne modningsproces ændres syn på innovation fra at være en sjælden fugl forbeholdt de særligt kreative til at være et fag eller et sæt kompetencer, der kan læres.

Borgere, brugere og virksomheder inddrages i stigende grad i innovationsprocesserne. Det er den erklærede mission eller metode hos flere af de innovationsaktive medarbejdere og ledere.

Der forekommer en del samarbejde inden for egen sektor (fx mellem kommuner eller mellem regioner), men vi har fundet færre eksempler på tværgående samarbejde.

Ambitionen er der dog. Flere påpeger, at den offentlige sektor er pålagt ansvaret for mange såkaldt 'wicked problems', dvs. sociale eller kulturelle problemer, der er uhyre vanskelige at løse på grund af ufuldstændigt beskrevne, selvmodsigende og skiftende krav. Det kan være forbedring af folkesundheden eller forebyggelse af, at tidligere kriminelle begår ny kriminalitet. Det fælles for disse komplekse problemer er næsten altid, at positive forandringer forudsætter samarbejde på tværs af den offentlige sektor.



## CASE MADKULTUREN

Madkulturen arbejder for bedre mad til alle gennem et fokus på kvalitet, vækst i fødevarerhvervet og velfærd til danskerne. Madkulturen er en selvejende organisation under Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri. Ambitionen er at være en koblingsboks for alle aktører, der arbejder professionelt med mad og måltider.

Madkulturen har eksempelvis etableret et partnerskab med seks kommuner, hvor man søger nye veje på forebyggelsesområdet med mad og måltider som løftestang. På en innovationscamp har partnerne udviklet et alternativ til det lovpligtige hjemmebesøg, som kommunerne skal gennemføre hos alle 75-årige. I stedet inviterer kommunen nu seniorerne til fødselsdagsboller hos kommunen. Derved undgår man, at raske borgere oplever, at den offentlige sektor 'snager' hos borgeren i dennes eget hjem. Desuden kan kommunen spare penge i kraft af færre individuelle hjemmebesøg, og under fødselsdagsbollerne skabes der et bedre rum for andre tiltag end de strengt lovpligtige - fx involvering af de frivillige foreninger. Ringkøbing-Skjern Kommune har pilottestet konceptet i marts 2014 med så gode erfaringer, at det gentages i 2015.

### KONTAKTPERSON

Elin Witschas Thomassen, teamleder i Madkulturen  
40 62 81 50, [elin@madkulturen.dk](mailto:elin@madkulturen.dk)

## 2

# ORGANISATIONEN SKAL UNDERSTØTTE INNOVATION

Innovation skabes ikke i et tomrum, men i organisationer med en bestemt organisering, kultur og retorik. Organisering i siloer, hvor medarbejderne ikke deler viden eller belønnes for at samarbejde på tværs, kan modvirke innovation. De interviewede peger på, at både de økonomiske og de sociale incitamerter, der er på en arbejdsplads, betyder noget for, hvor godt innovationen trives. Det hjælper fx ikke, at vi taler om innovation og samarbejde, hvis vi særligt fremhæver de medarbejdere, der profilerer deres egen enhed. Innovation udfordrer de almindelige forretningsgange i organisationer og kan derfor møde intern modstand.

## KULTUREN SKAL UNDERSTØTTE INNOVATION

Hvordan skaber vi en kultur, hvor innovation trives? De interviewede anbefaler først og fremmest, at vi accepterer, at der sker fejl i innovationsprocesser. Vi skal ikke stræbe efter at lade være med at lave fejl, men i stedet efter at lave fejlene så billigt og tidligt i processen som muligt. I innovation famler man sig frem og eksperimenterer.

” *Hvis jeg fik en lampe med en ånd i og måtte få opfyldt ét ønske for den offentlige sektor, ville jeg gnide på den og ønske en mere eksperimenterende og agil tilgang.*

Cathrine Lippert, specialkonsulent i Digitaliseringsstyrelsen  
22 57 71 74, calip@digst.dk

Det er også vigtigt at få jord under neglene. Det betyder meget at tage i felten, mødes fysisk med andre og mærke ting på egen krop. Det er svært at skabe ordentlige løsninger, hvis man ikke trækker på dem, der skal bruge løsningerne – uanset om det er borgere, medarbejdere i den offentlige sektor eller andre. Involvering øger træfsikkerheden.

## BRUG MEDARBEJDERNES GODE IDÉER

En innovativ offentlig organisation formår at opsamle og bruge det, som medarbejdere og ledere undrer sig over, og deres idéer til, hvordan det kan blive bedre. Tillid, dialog og åbenhed kan bidrage til at forløse en organisations innovative potentiale.



## CASE IDÉKLINIKKEN

Idéklinikken i Region Nordjylland samler idéer og løsninger fra regionens 14.500 medarbejdere. Medarbejderne kan både aflevere forslag til konkrete produkter og beskrive problemstillinger, som de gerne vil have hjælp til at løse.

Et eksempel på et produkt er en såkaldt iltstut, som en sygeplejerske fik idéen til. Når små børn er blevet opereret, skal de have ekstra ilt, mens de vågner op. Men det kan være svært at få et barn på et par år til at lade være med at pille en generende iltmaske af. Ved at sætte iltslanger på sutten skaber man en iltrig zone lige under næsen, som al vejtrækning går igennem, fordi munden er lukket om sutten.

Idéklinikken har også set nærmere på de ID-armbånd, som patienterne har på. Hver gang en patient bliver flyttet til en ny afdeling, skal personalet skifte patientens armbånd med personlige oplysninger ud. Idéklinikken har gravet i, hvem der bruger de indsamlede data og konkluderet, at det er der ingen, der gør. Det er et levn fra fortiden. Ved at fjerne informationen kan regionen spare omkring 1,5 mio. kr. om året. Og samtidig slipper medarbejderne for en opgave, der for de fleste virkede meningsløs.

### KONTAKTPERSON

Flemming Eriksen, leder af Idéklinikken i Region Nordjylland  
97 66 63 11 / 30 65 45 00, f.eriksen@m.dk

## RAMMERNE SKAL UNDERSØGES OG UDFORDRES

Det offentlige opgaver er komplekse, og der er mange regelsæt, der skal overholdes. Men det er ikke altid, at de regler og procedurer, vi tager for givet, er uforanderlige – eller skabt af andre. Det er derfor vigtigt at udfordre og undersøge rammerne.

” *Vores innovationsarbejde sker under overskriften: Mental Frikommune. Mange af begrænsningerne, vi møder i innovations- og afbureaukratiseringsarbejdet, er mentale, ikke reelle. Meget af det er i hovederne på os selv.*

Lisa Gramkow Østergaard, chefkonsulent i Ikast-Brande Kommune  
99 60 41 63, ligra@ikast-brande.dk.

## INNOVATION ER ET HÅNDVÆRK, DER KAN LÆRES

De interviewede betragter ikke innovation som noget, der kun kan udføres af bestemte typer medarbejdere. Innovation er en faglighed – et håndværk, der kan læres. Offentlige innovatører kan facilitere åbne, kreative processer og eksperimentere sig frem.

” *Kun de, der ejer opgaven, kan eje innovationen. Vi laver ikke innovation, men katalyserer den ved at facilitere processer og netværk og ved at tilføre innovationskompetencer til dem, der ejer opgaverne.*

Henrik Bendix, laboratorieleder i MidtLab i Region Midtjylland  
21 72 89 79, henrik.bendix@midtlab.dk

Innovation sker ofte, når man inviterer det alternative perspektiv indenfor og lader sig udfordre. Innovation trives derfor i tværfaglige teams, men tværfaglighed stiller samtidig krav til ledelsen, da der ikke eksisterer et fælles sprog, og muligheden for misforståelser og frustrationer derfor er større. Medarbejderne oplever, at 'de andre' mangler væsentlig indsigt – nemlig den, de selv har.

Mange steder i det offentlige satses der massivt på at uddanne medarbejdere og ledere i innovation. Foruden kompetence kan uddannelse i innovation også skabe kultur og netværk.

” *Vi uddanner både topledere, almindelige ledere og projektledere i innovation. Uddannelserne bidrager til at skabe konkrete samarbejdsrelationer og fokus på innovation.*

Susie Ruff, daværende enhedschef i Forskning og Innovation  
hos Center for Regional Udvikling, Region Hovedstaden

Hvor stor effekt, uddannelsen får, afhænger dog af, hvilke rammer medarbejderne møder, når de er tilbage i hverdagen igen. Hvis medarbejderne ikke kan bringe de nye kompetencer i spil, vil uddannelsen ikke få den ønskede effekt, men kan i stedet føre til utilfredshed.

## PROJEKTER OG PULJER KAN MODVIRKE INNOVATION

De interviewede oplever, at det typisk er i implementeringsfasen, innovationsarbejdet strander.

” *Implementeringsfasen er den mest vanskelige. Det skal gå virkelig godt med prototypen, før man kan forvente, at det vil gå bare nogenlunde i det virkelige liv. I udviklingsfasen har man typisk samlet alle dem, der gerne vil projektet, mens man først møder modstanderne bagefter.*

Ivar Moltke, innovationschef i Sundhedsinnovation Sjælland  
23 29 30 63, [ivmo@regionsjaelland.dk](mailto:ivmo@regionsjaelland.dk)

Udfordringen med at få implementeret løsninger kan blandt andet skyldes den omfattende brug af innovationspuljer og projektorganisering. Hvis finansieringen stopper, og projektet afsluttes, når den nye løsning er udviklet, men endnu ikke taget i brug, skaber løsningen formentlig ikke den værdi, den kunne.

Puljefinansiering af innovationsarbejdet kan endvidere modvirke innovation, hvis det fx følger af ansøgningsprocedurerne, at der skal leveres en detaljeret plan for, hvordan ansøgerne vil gribe et konkret projekt an, når de i stedet har en abstrakt drøm eller et problem, der skal løses.

# 3

## INNOVATION KRÆVER NOGET SÆRLIGT AF LEDERNE

Hvilken slags ledelse fremmer innovation?

Interviewpersonerne har ikke noget entydigt svar på dette spørgsmål, men fremhæver, at innovation kræver noget særligt af lederne. De skal kunne lede på tværs af siloer, formå at inddrage bredt, være modige og kunne facilitere innovationsprocesser.

Et gennemgående træk i interviewene er en forståelse af innovationsledelse helt praktisk som det, der driver innovation fremad og får innovation til at lykkes. I denne optik udøves det på alle niveauer ude på arbejdspladserne, selvom der naturligt er forskellige opgaver at udføre på de forskellige niveauer i hierarkiet.

### INNOVATIONSVENLIG LEDELSE

Fælles for de interviewede er en bevidsthed om, at detailstyring ikke er det, der får innovationen til at ske. Ledelse handler i højere grad for de interviewede om at åbne organisationen og facilitere møder mellem forskellige kræfter og perspektiver på velfærds-samfundets opgaver.

God innovationsledelse værdsætter både sikker drift og nytænkning og forstår, at innovationsarbejdet ikke altid foregår snorlige, men er bedst, når det sker i eksperimenter med prototyper og prøvehandlinger. For at fejle hurtigt, mens det stadig er billigt.

De interviewede peger på, at innovation ikke bør være noget ekstra, vi gør, når vi har styr på vores 'rigtige opgaver', men i stedet noget, der med fordel kan tænkes ind i organisationens kerneopgaver.

Nogle peger på, at god innovationsledelse indebærer tydelig kommunikation. Den bygger på et fælles sprog og fælles historier, der fungerer på tværs af faglige, hierarkiske og organisatoriske skel og mellem politikere og embedsværk. God innovationsledelse sker, når medarbejderne oplever, at de kender hensigten med opgaven eller projektet, får point for at dyrke deres uvidenhed og for at inddrage mange perspektiver i udviklingen af nye ideer – og mærker opbakning. Både medarbejdere og ledere oplever, at de ofte ikke på forhånd kender vejen til målet og måske heller ikke selve målet, men at det er vigtigt at kende politikernes og topledernes hensigter og intentioner og dermed den ønskede effekt af et tiltag.

Ledelsen skal autorisere innovation – altså systematisk arbejde med at udforske problemer og udvikle nye ideer og løsninger. De skal ikke bare italesætte innovation, men også aktivt understøtte det som en naturlig del af organisationens og medarbejdernes hverdag.



” *Min erfaring er, at offentlige ledere, der for alvor lykkes med at autorisere og skabe innovation i deres organisationer, formår at kombinere to tilsyneladende modsatrettede egenskaber: Dels er de yderst ambitiøse med at skabe reel forandring for samfundet og de borgere og virksomheder, de tjener; dels er de ydmyge over for, hvad der skal til, i erkendelse af, at de kun kan lykkes ved at samskabe nye løsninger med og igennem andre aktører.*

Christian Bason, innovationschef i MindLab  
91 39 94 20, chb@mind-lab.dk

Flere steder fra understreges det, at det er u hensigtsmæssigt, hvis innovationsarbejdet udelukkende foregår topstyret og i projekter. Fra Horsens forlyder det eksempelvis:

” *Vi har en klassisk innovationsstrategi med indsatser for innovationskultur og innovationsprojekter, men fra at have været topstyrede før, har vi nu flyttet fokus over på at skabe et fælles mindset og arbejdet med modeller for samarbejdsdrevet innovation, der skal drive projekterne frem. Det er vigtigt at have en omstillingsparat og innovationstænkende kultur og ikke projektgøre alting.*

Lise Pless, daværende sekretariats- og udviklingschef i Horsens Kommune

## INNOVATION ER BLEVET STRATEGISK VIGTIG

På mange offentlige arbejdspladser udføres innovationsarbejdet ofte af ildsjæle 'under radaren', men det flytter nu også ind i maskinrummet hos beslutningstagerne.

Innovation handler for de offentlige innovatører og deres ledere om at inddrage bredt i udviklingen af opgaverne, så nye kreative ideer bliver skabt og gennemført. Arbejdet foregår i den daglige drift, i teams, i projekter, i byrådene og de politiske udvalg, på direktionsgangene og ude omkring i samarbejde med civilsamfundet og virksomhederne. Ideer til innovation spirer både fra toppen og bunden, udefra og indefra.

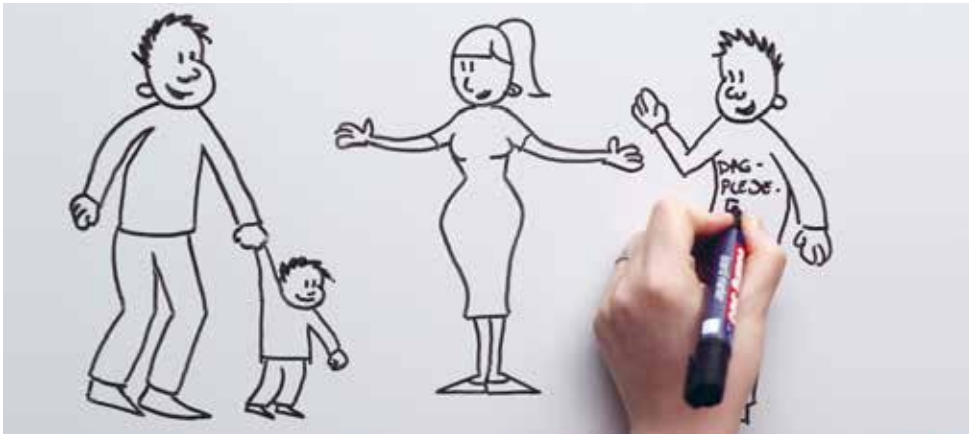
De interviewede ser det som noget positivt, når topledelsen sætter innovation på dagsordenen og arbejder for at skabe gode rammer og incitamentstrukturer og en innovativ kultur. Omvendt kan topledelsens engagement i innovation indebære en risiko, hvis topledelsen tror, den kan 'bestille en innovation' til udførelse i den gamle problemløsningslogik, hvor den kender udfaldet på forhånd.

Det kræver ledelsens tålmodige opmærksomhed at arbejde med innovation. Flere understreger, at innovationsarbejdet tager lang tid og er komplekst – der er ingen nemme løsninger.

Det kan derfor være en udfordring, at toplederne har tilbøjelighed til hurtigt at skifte fokus, og at de har meget på deres bord.

” *Offentlige topledere jonglerer måske med 10-20 dagsordener på én gang, så der er stor konkurrence om den ledelsesmæssige opmærksomhed. Man gør derfor ikke offentlig innovation en tjeneste ved at italesætte det som en helt selvstændig udfordring. Behovet for innovation skal kobles til de andre vigtige dagsordener.*

Torben Buse, vicedirektør i Socialstyrelsen  
41 74 00 22, [tbu@socialstyrelsen.dk](mailto:tbu@socialstyrelsen.dk)



## CASE SKANDERBORG KOMMUNE 3.0

Skanderborg Kommune arbejder med en ny måde at drive og forstå en kommune, som de kalder "Kommune 3.0". Det er udtryk for, at der er sket en udvikling i relationen mellem det offentlige og borgerne:

**Kommune 1.0:** Kommunen var en lukket organisation, hvor borgeren kom med hatten i hånden, og kommunen var overformyndig og vidste bedst. Her var en god leder én, som kunne huske reglerne.

**Kommune 2.0:** Kommunen blev en forretningsorienteret virksomhed, hvor medarbejderne udarbejdede business cases, og borgeren blev en kunde, der kunne klage og blev inddraget i test af nye løsninger. Her var en god leder én, som var god til styring.

**Kommune 3.0:** Udviklingen henimod kommune 3.0 går fra den lukkede, bureaukratiske og hierarkisk opbyggede organisation til at forstå kommunen som et åbent fællesskab bestående af 60.000 aktive borgere med ressourcer. Her er en god leder én, som er god til ledelse snarere end styring.

Det gør kommunen til et politisk ledet lokalsamfund befolket af aktive og engagerede borgere og offentligt ansatte, der sammen arbejder for at skabe det gode liv.

### KONTAKTPERSON

Lisbeth Binderup, kommunaldirektør i Skanderborg Kommune  
87 94 70 02, [lisbeth.binderup@skanderborg.dk](mailto:lisbeth.binderup@skanderborg.dk)

## 4

# POLITIKERNE SKAL MERE PÅ BANEN I INNOVATIONSARBEJDET

Medarbejdere og ledere er begyndt at løse opgaverne på en ny måde, godt hjulpet på vej af kompetenceudvikling og netværk på tværs. De innoverer, involverer, tænker nyt, samarbejder på tværs og faciliterer processer.

Noget innovation kan medarbejderne skabe uanset politikernes opbakning, men der, hvor politikerne aktivt bakker op og efterspørger innovation, sker der mere.

De interviewede udtaler, at det er vigtigt, at dialogen med borgerne også sker uden for valgene. Ingen er så effektive til at tale behovet for forandringer op, som politikerne er. Det ved politikerne godt, og de har god kontakt med vælgerne.


## POLITISK LEDERSKAB

Politikerne spiller en vigtig rolle i innovationsarbejdet. Der skal politisk mod og vilje til at tage fat om samfundets 'wicked problems'. Skal noget for alvor forandres, er det en fordel, hvis politikerne i byråd, regionsråd eller folketing på udvalgte områder er enige om at sætte gang i processer uden at kende svaret på forhånd. I samarbejde med embedsværket og borgerne kan de igangsætte eksperimenter og opnå indsigter i borgernes oplevelser for at finde gode løsninger, som ingen kender på forhånd, og som kan komme fra alle kanter.

Værdien af politisk lederskab i innovationsarbejdet er ofte undervurderet – især af politikerne selv. Innovation med større forandringer til følge forudsætter, at politikerne vil påtage sig ledelsen og gå forrest i arbejdet med at formulere nye visioner og mål. Det kan politikere opleve som en farefuld færd:

” *Innovation er at forlade det kendte. At turde stille sig ud på kanten af sine erkendelser og praksis og forholde sig tvivlende til, om det, man hidtil har gjort, er det bedste, man kan gøre. Hvis man som politiker stiller sig derud, er det i den politiske debat det samme som at sige, at man ikke selv har gjort det godt nok. Hvilken politiker vil gøre det?! Oppositionen kan jo slå det ihjel på 10 sekunder.*

Helene Bækmark, direktør for ældre- og handicapområdet i Odense Kommune  
65 51 30 01, helbm@odense.dk



*Værdien af politisk  
lederskab i innovations-  
arbejdet er ofte undervurderet  
– især af politikerne selv*

## ÅBEN POLITIKUDVIKLING

Flere steder har de politiske organer arbejdet med at revitalisere politikerrollen ved at prøve sig frem med eksperimenter og bred inddragelse af mange perspektiver. Sådan oplever de at få mere tid til at diskutere og formulere visionære pejlemærker for udviklingen:

” *Det politiske lederskab i Roskilde Kommune udøves blandt andet igennem § 17, stk. 4-udvalg og i innovationsfølgegrupper, hvor der er mere uformelle rammer og andre mødeformer. Det kan fx være, at politikerne interviewer en ledig borger og laver en brugerrejse for den lediges hverdag eller sammen med borgere, foreninger og erhvervsliv tænker tanker om, hvordan et lokalsamfund kan trives og gro. Det er afgørende, at politikerne får indsigt i borgernes oplevelser, inden de træffer beslutninger om løsninger. Ved at opleve, udforske og sætte innovative visioner, oplever politikerne, at de rent faktisk laver politik. Nu efterspørger flere indsigter udefra, inden de går i gang med at formulere politikker, og ønsker at involvere borgerne i arbejdet.*

Christina Juell-Sundbye, innovationskonsulent i Roskilde Kommune  
46 31 80 28, christinajs@roskilde.dk

### CASE

#### ASSENS KOMMUNES INNOVATIONS- OG MEDBORGERSKABSUDVALG

I Assens har byrådet besluttet at oprette et innovations- og medborgerskabsudvalg. Udvalget er oprettet for at fastholde det politiske fokus på de overordnede strategier og for at sikre et tværgående samarbejde på tværs af fagudvalg og forvaltningsområder.

Innovations- og medborgerskabsudvalget har syv medlemmer. De har givet hinanden håndslag på at bære udvalgets dagsorden med ind i de øvrige politiske udvalg, hvor de er medlemmer. Udvalgets opgave er at udvikle nærdemokratiet i Assens Kommune, så byrådet arbejder mere åbent og dialogpræget i forhold til borgere, lokalsamfund, foreninger og erhvervsliv. Målet er, at borgerne får en større rolle i innovationen og omstillingen end tidligere. Ved at styrke det aktive medborgerskab ønsker man at opnå, at flere oplever sig selv som en del af et fællesskab, hvor det at tage et medansvar er en naturlig ting, og hvor lokalområderne udvikler sig ved at dele gode idéer og viden med andre.

Hele byrådet arbejder ud fra en fælles vision, som alle 29 medlemmer vedtog i enighed. ”Vision 2018” har tre fokusområder: Innovation, Aktivt Medborgerskab og Velfærdsteknologi.

#### KONTAKTPERSON

Charlotte Christiansen (S),  
formand for innovations- og medborgerskabsudvalget i Assens Kommune  
29 37 90 53, chach@assens.dk

# 5

## DOKUMENTATION OG INNOVATION ER IKKE MODSÆTNINGER

I takt med at de offentlige innovationsenheder vokser og placeres mere centralt, forventes de også at kunne dokumentere deres værdi på lige fod med andre enheder i de offentlige organisationer.

” *Finanskrisen har betydet, at det er slut med innovation som 'sådan noget må vi også ha'. Nu får man kun penge til den slags, hvis topledelsen prioriterer det, og det gør de kun, hvis det har en dokumenteret værdi for kerneforretningen.*

Lars Thuesen, udviklingschef i Kriminalforsorgen  
72 55 41 51, [Lars.Thuesen@kriminalforsorgen.dk](mailto:Lars.Thuesen@kriminalforsorgen.dk)

### DET ER VIGTIGT AT DOKUMENTERE EFFEKT, MEN SVÆRT

De fleste af de interviewede mener, at det er vigtigt at dokumentere, at innovation har en effekt. Effekten behøver ikke at være økonomisk, selvom det ofte vil være tilfældet. Effekten kan fx også være bedre service til borgerne eller bedre arbejdsmiljø for medarbejderne inden for samme økonomiske ramme. Men det kan være særlig svært at dokumentere effekt i innovationsprocesser, hvor ikke bare midlerne, men også målet kan ændre sig undervejs. Samtidig er der ikke nødvendigvis et nulpunkt, man kan måle i forhold til, hvis man er ved at skabe en helt ny løsning.

” *Det er alfa og omega at dokumentere effekt. Problemet er, at der ikke altid er de relevante tal fra starten. Man kan derfor være nødt til at etablere evidensen, mens man arbejder.*

Annette Digmann, afdelingschef i Innovation og Forskning i Region Midtjylland  
78 41 13 00 / 23 42 35 11, [annemette.digmann@ru.rm.dk](mailto:annemette.digmann@ru.rm.dk)

Der anvendes business cases hos mange af de interviewede, men kun ved begyndelsen og afslutningen af projekterne. Mange bruger ikke den læring, der skabes undervejs i projekterne, til at styre projekterne i den rigtige retning.

” Mange steder tjekker man ikke, før projektet er færdigt, om det har skabt værdi. Der er alt for meget, der kører for længe uden at have effekt. Vi burde kræve at se performance og effekt tidligt i processen.

Diana Arsovic Nielsen, direktør i Syddansk Sundhedsinnovation  
41 43 00 76, Diana.Arsovic.Nielsen@rsyd.dk

Mange af de interviewede tilkendegiver, at de ønsker at blive bedre til at dokumentere resultater, og de spår, at det er noget, der vil være efterspørgsel efter i de kommende år. De oplever ikke, at dokumentation er dræbende for innovation, men i stedet, at dokumentation kan understøtte og synliggøre, at innovation er vejen til en bedre offentlig sektor.

Der er dog også enkelte af de interviewede, der tilkendegiver, at det ikke har høj prioritet at måle og dokumentere innovation. I den optik tilhører fokus på effektmålinger en tid, hvor vi så borgerne som kunder snarere end som medudviklere af den offentlige sektor. Disse interviewede ser en risiko for, at nye mål i en kontrakt blot fører til, at vi får mere af det samme.

## CASE

### KØBENHAVNS KOMMUNES SOCIALFORVALTNING

I Københavns Kommunes Socialforvaltning arbejdes der systematisk med effektmåling. Det giver en klarere bevidsthed om, hvad man skal opnå med projekterne og er med til at holde projekterne på sporet.

Forvaltningen måler på fem forskellige bundlinjer, og innovationsprojekterne må ikke give minus på nogen af bundlinjerne. Projekterne skal:

- Forbedre produktiviteten
- Give bedre service
- Flugte med den politiske dagsorden på området
- Sikre retssikkerheden
- Styrke medarbejdertrivsel og organisationens innovationskapacitet

Bundlinjerne kræver forskellige typer af data. Produktivitet kan fx måles i kroner og øre, mens dokumentationen af service og retssikkerhed kræver input fra borgerne i form af fx interviews eller spørgeskemaer. Der kan være brug for at kombinere både kvalitative og kvantitative data. I visse projekter kan det være så omfattende og dyrt at igangsætte nye målinger, at eksisterende data i stedet må anvendes bedst muligt.

### KONTAKTPERSON

Helle Vibeke Carstensen, kontorchef i Socialforvaltningen i Københavns Kommune  
23 82 12 24, BQ4R@sof.kk.dk





*Det kan være særlig svært at dokumentere effekt i innovationsprocesser, hvor ikke bare midlerne, men også målet kan ændre sig undervejs*



## 6

# SPREDNING AF INNOVATION KRÆVER EN MÅLBEVIDST INDSATS

Vidensdeling handler om at samle, lagre og dele viden, så den kan bevæge sig mellem mennesker. De sker i dag i mange sammenhænge, fx på konferencer, i faglige netværk og via portaler. Den sjældnere vidensspredning finder sted, når der også handles på den delte viden. Vidensspredning af offentlig innovation forekommer, når nogen genbruger andres nye, kloge tiltag enten ved at kopiere det, tilpasse det eller anvende inspirationen til selv at udvikle en ny løsning. Kravet til konkret handling – ikke blot videndeling – gør spredning af viden om innovation til en udfordrende disciplin, hvor den offentlige sektor har nogle særlige betingelser.

### LAV RISIKO OG STOR VILJE TIL AT DELE

En offentlig institution løber sjældent nogen risiko ved at dele sine innovationer med andre, måske nærmest tværtimod. En kommune, der oplever sine innovative serviceydelser genbrugt af andre, mister ikke selv noget, men anerkendes muligvis som foregangskommune. Her stiller det sig anderledes for en privat virksomhed, hvis marked og overlevelseschance kan påvirkes negativt, hvis andre virksomheder 'overtager' innovationerne.

Mange af de interviewede medarbejdere og ledere i kommuner, regioner og staten har oplevet, at andre myndigheder, borgere, virksomheder og civilsamfund gerne vil bidrage i innovationsprocesserne. Der er mange ressourcer til rådighed i de offentlige institutioners omgivelser, hvis der gøres en indsats for at inddrage dem.

” Du ved ikke det hele selv. Og det gør dine kolleger heller ikke. Så ræk ud og inddrag mange forskellige perspektiver. Det er tidskrævende, men resultaterne kommer. Hvis vi havde efterlyst forslag til den nye nationale friluftspolitik på traditionel vis, havde vi nok husket Danmarks Naturfredningsforening og Jægerforbundet. Men mon ikke de hjemløse og surfere fra 'Cold Hawaii' i Klitmøller var blevet overset?

Tanja Holmberg, fuldmægtig i Naturstyrelsen  
72 54 23 12, tah@nst.dk

Der er også tilfælde, hvor private virksomheder bruger tid på at hjælpe den offentlige sektors innovation på vej ved vidende, at et kundeforhold ikke er muligt.

” Vi spurgte fx ATP, om de ville sparre med os. Det ville de gerne. De arrangerede en 3-timers workshop med deres bedste folk og sendte bagefter en masse yderligere materiale. Det kunne jeg så dele med min egen organisation. Jeg kom til at se meget klogere ud, end jeg egentlig var på det tidspunkt. Også Nykredit stillede op i en workshop, som kvalificerede vores arbejde. Man skal ikke være så tilbageholdende med at spørge folk. Tit får man ja.

Nils Høgsted, leder af Digitaliseringsenheden  
i Styrelsen for Forskning og Innovation  
72 31 83 65, nhog@fi.dk

## STØRST FORELSKELSE I EGNE IDÉER

Samtidig eksisterer der dog også en række barrierer for spredning af viden om innovation. Flere af de interviewede har peget på, at der findes mentale barrierer imod at genbruge andres løsninger. For mens det af mange anses som attråværdigt at være idérig og original, er det næsten socialt stigmatiserende at efterligne eller kopiere. Sat på spidsen: Opfindere har højere social status end dem, der efterligner.

Så selv i de tilfælde, hvor opfinderen hellere end gerne ser sin idé genbrukt kvit og frit af andre, og hvor kopisten kan spare både tid og penge, kan der være en socialt betinget tilbageholdenhed, som bremser vidensspredningen.

Til kategorien af mentale barrierer kan ifølge flere også føjes 'Not Invented Here'-syndromet: Tendensen til generelt at afvise at bruge andres gode løsninger til fordel for sine egne internt udviklede løsninger.

” Folk bliver lidt fjerne i blikket, når man fortæller om noget godt, der er lavet i Horsens.

Bente Hornbæk, erhvervs- og planchef i Skanderborg Kommune,  
der er medlem af Business Region Aarhus  
87 94 71 70, bente.hornbaek@skanderborg.dk

Det kan hænge sammen med, at motivationen for løsningen typisk skabes i udviklingsfasen, som i tilfælde af genbrug per definition er forløbet andetsteds. Det peger på, at vi for at sprede innovative løsninger på tværs af det offentlige må finde ud af, hvordan vi kan skabe ejerskab til løsninger, som folk ikke selv har udviklet.



## CASE SILKEBORG KOMMUNES COPYCAT-PRIS

Silkeborg Kommune har indstiftet en helt særlig innovationspris, der hædrer de medarbejdere, som har kopieret eller i høj grad ladet sig inspirere af de bedste idéer hos andre og implementeret dem i kommunen. Således vandt en gruppe medarbejdere fra teknik- og miljø-afdelingen i 2013 Årets Copycat for indførelsen af såkaldte 2 minus 1-veje, som bl.a. er kendt fra Holland.

Brede striber i hver side af vejen giver plads til cyklister og andre lette trafikanter og gør bilernes kørebane smal. Den atypiske udformning af vejen gør alle typer trafikanter mere forsigtige, og bilisterne sænker farten. 2 minus 1-vejen har dermed gjort det mere sikkert for bl.a. skolebørn at cykle. For Silkeborg Kommune betød genbrug af den hollandske idé besparelser og en kortere udviklingsfase.

Copycat-prisen skærper opmærksomheden om, at det ikke altid er nødvendigt at være frontløber. Det illustreres også af de andre projekter, der var indstillet til prisen. F.eks. er tandsundheden i Silkeborg nu 30 procent bedre end på landsplan, bl.a. fordi tandplejen har kopieret kollegerne i Nexø.

### KONTAKTPERSON

Laila Mariann Hansen, projektleder i Silkeborg Kommune  
21 16 27 39, [lmh@silkeborg.dk](mailto:lmh@silkeborg.dk)

## INNOVATION ER KONTEKSTBESTEMT, PERSONAFHÆNGIGT OG TIDSKRÆVENDE

Ofte vil de offentligt ansatte medarbejdere og ledere meget gerne lade sig inspirere af andres nye løsninger, men selv da kan det i praksis være vanskeligt.

For det første findes der sjældent et systematisk overblik over de relevante nye løsninger. Derfor ved de, der gerne vil genbruge, ikke altid hvor genbrugspladsen ligger.

For det andet er mange offentlige innovationer, skønt de opleves som succeser hos ophavsmændene m/k, ikke effektmålt på en måde, hvor resultaterne er entydigt opgjorte. Det hæmmer i sig selv udbredelsen, for før man ønsker at overtage andres praksis, har man brug for at vide, om og hvordan den nye praksis er bedre end ens egen. Selv vel-dokumenterede resultater kommer sjældent med en instruktionsmanual til de processer, der gik forud. Det udgør en tredje udfordring for vidensspredningen, da det i praksis er processerne, man har brug for at kunne kopiere eller lade sig inspirere af.

Hertil kommer for det fjerde, at offentlige innovationsprocesser ofte er tilknyttet service-ydelser, som i deres natur er kontekstbestemte og personafhængige. Det gør det sværere at 'flytte' et resultat fra én offentlig institution til en anden, hvor servicen skal leveres af et nyt sæt medarbejdere med andre kompetencer og erfaringer og modtages af et nyt sæt borgere med andre behov og forventninger.

” *Den offentlige sektor har brug for hurtig og intelligent spredning, men man kan ikke bare tage en idé eller proces og kopiere den 1:1. Man må tage lidt hist og stjæle lidt pist. Hos os stjæler vi med arme og ben fra andre kommuner.*

Claus Holm, leder af Effektiviserings- og HR-afdelingen i Furesø Kommune  
72 35 44 93, clho@furesoe.dk

Der er behov for også at fortælle om vanskeligheder og dårlige erfaringer undervejs frem for kun at fejre resultaterne af innovationsprocesserne. Indblik i det fulde billede gør det lettere at genbruge hinandens løsninger. For det kan være svært at gå hjem fra en konference, hvor man har fået præsenteret en case, der har gjort en masse godt et andet sted i det offentlige og så finde ud af, hvordan man konkret kan få hul på det samme på ens egen arbejdsplads.

Trods barriererne mener ingen af de interviewede, at det er umuligt eller uden perspektiv at forsøge at øge vidensspredningen af innovation i den offentlige sektor. Forventningen er, at opskaleringer i form af egentlige kopieringer vil udgøre den sjældnere variant i et bredt spektrum af vidensspredning, hvor større eller mindre lokale tilpasninger af andres løsning vil være mere hyppigt forekommende.

# OM UNDERSØGELSEN

Center for Offentlig Innovation gennemførte i februar og marts 2014 interviews med 23 personer, som arbejder med offentlig innovation. Formålet var at undersøge deres erfaringer og finde ud af, hvilke spørgsmål der p.t. optog dem. Undersøgelsen afdækkede også, hvilke forventninger og ønsker interviewpersonerne havde til COI. Undersøgelsen har givet vigtige input til arbejdet med COI's handlingsplan, som blev offentliggjort i maj 2014.

## INTERVIEWPERSONERNE

Vi gennemførte interviews med både ledere og medarbejdere i kommuner, regioner og stat for at få et bredt billede af offentlig innovation. Vi har selv udvalgt, hvem der skulle gennemføres interviews med. KL og Danske Regioner hjalp med at tilvejebringe en bruttoliste med mulige interviewpersoner i henholdsvis kommunerne og regionerne, mens vi selv identificerede mulige interviewpersoner i staten. Vi gennemførte interviews med personer fra innovationsenheder og personer, der arbejdede med innovation og udvikling andre steder i organisationen. Det viste sig hurtigt, at politikernes rolle i offentlig innovation blev opfattet som vigtig af mange interviewede, og der blev derfor også gennemført interview med en kommunalpolitiker.

## TEMAER

Interviewene blev gennemført som kvalitative dybdeinterviews. De fleste blev gennemført telefonisk, men nogle interviews blev gennemført face-to-face. Interviewene tog mellem en halv time og to timer. Der blev brugt en semistruktureret interviewguide. Interviewguiden omhandlede nedenstående temaer, men i praksis blev der også drøftet andre emner i interviewene.

- Hvad er baggrunden for og formålet med innovationsarbejdet?
- Hvordan er arbejdet organiseret, hvor mange medarbejdere er der, og hvilke erfaringer/uddannelser har de?
- Hvilke opgaver løses og for hvem? Hvem tager initiativet til nye opgaver?
- Arbejder I sammen med andre eller deler viden internt i organisationen eller eksternt?
- Hvordan er jeres arbejde blevet modtaget? Hvad har fungeret godt? Hvilke udfordringer har der været? Hvordan har I håndteret eventuel modstand?
- Har I erfaringer med at måle resultaterne af jeres arbejde?
- Hvad bliver de kommende års udfordringer for jeres arbejde med innovation?
- Har du anbefalinger eller forventninger til den rolle, COI skal indtage?

# INTERVIEWPERSONER

Interviewpersonerne i den rækkefølge, de optræder i rapporten:

## **Malis Ravn**

Teamleder i Madkulturen  
57 59 04 05, malis@madkulturen.dk

## **Cathrine Lippert**

Specialkonsulent i Digitaliseringsstyrelsen  
22 57 71 74, calip@digst.dk

## **Flemming Eriksen**

Leder af Idéklinikken i Region Nordjylland  
97 66 63 11 / 30 65 45 00, f.eriksen@rn.dk

## **Lisa Gramkow Østergaard**

Chefkonsulent i Ikast-Brande Kommune  
99 60 41 63, ligra@ikast-brande.dk

## **Henrik Bendix**

Laboratorieleder i MidtLab i Region Midtjylland  
21 72 89 79, henrik.bendix@midtlab.dk

## **Susie Ruff**

Dav. enhedschef i Forskning og Innovation  
i Center for Regional Udvikling,  
Region Hovedstaden

## **Ivar Moltke**

Innovationschef i Sundhedsinnovation Sjælland  
23 29 30 63, ivmo@regionsjaelland.dk

## **Christian Bason**

Innovationschef i MindLab  
91 39 94 20, chb@mind-lab.dk

## **Lise Pless**

Dav. sekretariats- og udviklingschef  
i Horsens Kommune

## **Torben Buse**

Vicedirektør i Socialstyrelsen  
41 74 00 22, tbu@socialstyrelsen.dk

## **Lisbeth Binderup**

Kommunaldirektør i Skanderborg Kommune  
87 94 70 02, lisbeth.binderup@skanderborg.dk

## **Helene Bækmark**

Direktør for ældre- og handicapområdet  
i Odense Kommune  
65 51 30 01, helbm@odense.dk

## **Christina Juell-Sundbye**

Innovationskonsulent i Roskilde Kommune  
46 31 80 28, christinajs@roskilde.dk

## **Charlotte Christiansen (S)**

Formand for Innovations- og medborgerskabs-  
udvalget i Assens Kommune  
29 37 90 53, chach@assens.dk

## **Lars Thuesen**

Udviklingschef i Kriminalforsorgen  
72 55 41 51, Lars.Thuesen@kriminalforsorgen.dk

## **Annemette Digmann**

Afdelingschef i Innovation og Forskning  
i Region Midtjylland  
78 41 13 00 / 23 42 35 11,  
annemette.digmann@ru.rm.dk

## **Diana Arsovic Nielsen**

Direktør i Syddansk Sundhedsinnovation  
41 43 00 76, Diana.Arsovic.Nielsen@rsyd.dk

## **Helle Vibeke Carstensen**

Kontorchef i Socialforvaltningen i Københavns  
Kommune 23 82 12 24, BQ4R@sof.kk.dk

## **Tanja Holmberg**

Fuldmægtig i Naturstyrelsen  
72 54 23 12, tah@nst.dk

## **Nils Høgsted**

Leder af Digitaliseringsenheden  
i Styrelsen for Forskning og Innovation  
72 31 83 65, nhog@fi.dk

## **Bente Hornbæk**

Erhvervs- og planchef i Skanderborg Kommune  
87 94 71 70, bente.hornbaek@skanderborg.dk

## **Laila Mariann Hansen**

Projektleder i Silkeborg Kommune  
21 16 27 39, lmh@silkeborg.dk

## **Claus Holm**

Leder af Effektiviserings- og HR-afdelingen  
i Furesø Kommune  
72 35 44 93, clho@furesoe.dk



Center for Offentlig Innovation (COI) er etableret af regeringen, KL, Danske Regioner, FTF, OAO og Akademikerne.

COI skal medvirke til, at den offentlige sektor bliver mere innovativ. Centeret skal understøtte, at gode løsninger fra et sted i den offentlige sektor spredes hurtigere til flere steder i den offentlige sektor, end det ville ske af sig selv.

### **Medarbejdere**

Pia Gjellerup, centerleder  
61 81 31 01 · [pgj@coi.dk](mailto:pgj@coi.dk)

Majken Præstbro, chefkonsulent  
61 81 31 04 · [mmp@coi.dk](mailto:mmp@coi.dk)

Monica Andersen, chefkonsulent  
61 81 31 03 · [ma@coi.dk](mailto:ma@coi.dk)

Ole Bech Lykkebo, chefkonsulent  
61 81 31 02 · [obl@coi.dk](mailto:obl@coi.dk)

Tilmeld dig COI's nyhedsbrev på [www.coi.dk](http://www.coi.dk)

Følg COI på Twitter: [@OffentligInno](https://twitter.com/OffentligInno)