

# Offentlig innovation i coronaens tegn

*Hvad tager vi med os,  
og hvad lægger vi bag os?*

**Offentlig innovation i  
coronaens tegn: Hvad tager vi med os,  
og hvad lægger vi bag os?**

**April 2022**

**Udgivet af**

CO-PI

Center for Offentlig-Privat Innovation

Kompagnistræde 20A

1208 København K

61 81 31 10

[info@co-pi.dk](mailto:info@co-pi.dk)

[www.co-pi.dk](http://www.co-pi.dk)

**Forfattere**

Didde Jensen, Lene Krogh Jeppesen, begge CO-PI

**Grafik**

Charlotte Niss, Didde Jensen, begge CO-PI

**ISBN Elektronisk**

978-98-94408-25-7

# Indhold

Indledning	4
Samtalemenu: Hvad tager du med fra coronatiden?	5
Coronakrisen: Perspektiver, cases og inspiration	6
Indsigt 1: Innovationskraften blev styrket på den korte bane	8
Indsigt 2: Mod til at teste, fejle og lære	9
Indsigt 3: Mod til prioritering	9
Indsigt 4: Mod til at handle hurtig	10
Indsigt 5: Ændrede økonomiske forudsætninger for innovation	11
Indsigt 6: Mod til at samarbejde	12
Indsigt 7: Fravær af borgernes perspektiv	12
Indsigt 8: Et transformativt fællesskab	13
Konklusion og tre læringspunkter: Hvad tager vi med videre?	14
Metode	15
Litteratur	15

# Indledning

I Statsministerens tale på det første pressemøde om coronakrisen den 11. marts 2020 lød det, at "vi står på ubetruddet land, og vi vil komme til at fejle". Dermed var der fra højeste sted signaleret, at de givne svar var få, og der var behov for at eksperimentere og afprøve løsninger hurtigere og på anden vis end normalt.

Der var mandat til, at medarbejdere og ledere måtte og skulle tænke kreativt og teste idéer til løsninger. Et nyt, anderledes og stærkt fundament for offentlig innovation var italesat. CO-PI har derfor haft opmærksomheden rettet mod, hvordan coronakrisen har påvirket offentlig innovation. Svar på det har vi søgt gennem desk research, møder og interviews med offentlige innovationsaktører.

Et entydigt svar på, hvordan ledere og medarbejdere i den offentlige sektor har oplevet innovationsarbejdet findes ikke, og dermed heller ikke på, hvordan coronakrisen har påvirket offentlig innovation. Mange er vendt tilbage til en hverdag, der ligner den de kendte fra før corona, andre vender tilbage til noget mindre velkendt. Uanset situationen er der et behov for at identificere, hvad vi ønsker at tage med videre efter coronakrisens aftagen – og hvad vi helst lader ligge.

Målet med denne korte rapport er at samle op på, hvordan coronakrisen har påvirket offentlig innovation, hvad kan vi lære heraf, og hvad det fremadrettet peger på i forhold til offentlig innovation. Vores håb er, at du får input og inspiration til, hvordan du sammen med kolleger, ledere og/eller medarbejdere finder svar på, hvad du/I vil – og ikke vil – tage med videre.

Først vil du blive præsenteret for et samlet tilbageblik på indhold fra CO-PI publiceret under coronakrisen, i form af artikler, podcasts og cases. Herefter følger en analyse af otte indsigter om innovation fra krisen. I de otte indsigter kigger vi både bagud og beskriver, hvordan det så ud i perioden og kigger samtidig fremad med refleksionsspørgsmål, der kan give inspiration til det, der kommer efter.

Undervejs supplerer vi indsigterne med konkrete eksempler på innovation, der er implementeret som svar på behov opstået i coronakrisen. Måske de kan give inspiration til eget innovationsarbejde og implementeres i andre organisationer – på trods af at de er udviklet under andre vilkår.

Samtalemenuen om coronatiden på næste side er venligt udlånt af Nadja Pass fra Genopbyggerne og kan bruges til at reflektere, bearbejde og finde ny energi og inspiration til det, der nu følger efter nedlukningerne.

God fornøjelse!

Lene Krogh Jeppesen, chefkonsulent, CO-PI

Didde Jensen, kommunikationskonsulent, CO-PI

## EKSEMPEL

### Digital kontakt med hjemsendte børn

I Køge Kommune har en idé fra medarbejderne om at holde digital kontakt til hjemsendte børn udviklet sig til et vedvarende initiativ, medarbejderne kan gøre brug af ved længerevarende sygdom. Her laver de små videoer med hilsener, sange og højtlesning for at opmuntre og holde kontakten til barnet.

[COI, 2021, s. 170](#)

## Før vi starter: Hvad tager du og dit team med fra coronatiden?

Har I taget samtalen om de gode, svære og spændende perspektiver på coronatiden? Nedlukninger, hjemsendelse, virtuelt samvær og øget pres i opgaveløsningen var realiteten for mange organisationer.

Brug samtalemenuen herunder til at få delt frustrationerne, fortalt om nye oplevelser af arbejdslivet og give inspiration til samarbejdet post-corona.

### Samtalemenu om coronatiden

Hvis du skulle skrive om coronatiden i dine erindringer, hvad ville du så fremhæve som det sværeste? Og hvad var det bedste?

Ville du have fremhævet det samme, hvis nogen havde spurgt, mens verden stadig var lukket ned?

Fortæl om en ny side af dig selv, du opdagede under nedlukningerne? Er det noget, du vil opdyrke mere eller mindre fremover?

Fortæl om en god idé, der opstod i coronatiden – og som næppe ville have eksisteret i dag, hvis ikke det havde været for nedlukningerne.

Hvad var det ved ideen, der begejstrede dig? Hvordan kan vi lade os inspirere af den fremover?

Hvad har overrasket dig mest ved at tilbage efter genstarten? Tror du kun det er en overgang, eller har coronatiden forandret dig og dit arbejdsliv for altid?

Tak til Nadja Pass for lån af samtalemenuen. Samtalemenuen er udviklet af Nadja Pass og bygger videre på spørgsmål fra samtalespillet Genopbyggerne, som hun udgav under nedlukningerne.

# Coronakrisen: Perspektiver, cases og inspiration

CO-PI har løbende udgivet artikler, podcast, debatindlæg, og cases om coronakrisens påvirkning af innovation, og selvom vi (forhåbentlig) er færdige med nedlukninger, er der fortsat inspiration at hente i materialet til det videre innovatinsarbejde.

## Perspektiver på corona, innovation og ledelse

### Projektchef i VIVE: Vi skal lære af alt det gode ved coronakrisen

Coronakrisen har medført hidtil uhørte evner i sundhedsvæsenet til at forandre, udvikle, eksekvere, finde løsninger – og vigtigst af alt at samarbejde på alle tænkelige ledder og kanter, fortæller Sidsel Vinge, organisationsforsker og projektchef i VIVE. (Maj 2020)

### 3 vigtige perspektiver på corona og offentlig innovation – indtil nu

Hvad har coronakrisen betydet for innovationshøjden i den offentlige opgaveløsning – og hvad kommer den til at betyde fremover? Hvad kan vi gøre for lære af alt det nye, der sker lige nu? Få tre vigtige perspektiver her fra CO-PI's chefkonsulent. (Maj 2020)

### Corona: Evalueringsledelse skal formes nu

Debatindlæg af CO-PI's direktør og chefkonsulent: Coronakrisen er én stor innovationsproces. Problemet flytter sig eller viser sig anderledes undervejs. Løsninger kendes ikke eller har ikke været afprøvet. Derfor skal vi i gang med at evaluere de nye tiltag nu. (Juni 2020)

### Hør podcasten: Hvad skal vi lære af corona?

Coronakrisen har vendt op og ned på dagligdag, arbejdsliv og opgaveløsning. Men hvad skal vi lære og tage med af alt det nødvendige nye, der pludselig er sket i den offentlige sektor? (Oktober 2020)

### Corona: Innovation går tabt uden bevidst forandringsledelse

Debatindlæg af CO-PI's direktør og chefkonsulent: Hvis vi skal høste værdien af de værdifulde innovative tiltag i den offentlige sektor, der er udviklet under coronakrisen, kræver det, at forandringsledelse får plads i forlængelse af kriseledelsen. (Januar 2021)

### Corona-læring: Tilbage til arbejdspladsen – eller?

Direktør i CO-PI, Pia Gjellerup skriver om corona-læring på egen banehalvdel: Hvordan kommer vi – tror vi – til at arbejde, når vi nu efterhånden kommer tilbage på vore arbejdspladser? (August 2021)

## Caseartikler

### **'7.000 stemmer' samler corona-erfaringer i Fredericia Kommune**

Hvordan evaluerer man på en hel kommunes oplevelser af livet under en coronapandemi? Få læring fra Fredericia Kommunes erfaringsindsamling '7000 stemmer' og tre tips til din evaluering fra projektleder Ellen Marie Fonvig. (Januar 2021)

### **Corona-chatbot blev udviklet i rekordtempo – og rullet ud i alle regioner på 14 dage**

I marts blev Danmark for alvor ramt af COVID-19 hvilket betød, at et stort antal bekymrede borgere kontaktede Akuttefonen. For at klare presset udviklede Region Hovedstadens Akutberedskab en digital chatbot i rekordtempo. (April 2020)

## **Coronastafet med offentlige ledere og medarbejdere**

Coronastafetten sætter på coronasituationens indvirkning på arbejdet med offentlig innovation. Fire ledere og medarbejdere har givet deres bidrag og besvaret 12 spørgsmål om deres arbejde med innovation i coronatiden.

### **Coronastafetten: "Vi har oplevet en enorm stor følelse af, at vi står sammen"**

Inge Bendixen er vicedirektør i Syddansk Sundhedsinnovation. (August 2021)

### **Coronastafetten: "Jeg vil bestemt ikke opfordre til det rene anarki, men..."**

May-Britt Diechmann er biblioteksleder for Stevns bibliotekerne. (November 2021)

### **Coronastafetten: "Den slags tvungne vilkår gør noget ved vores hjerner"**

Bo Fristed er chef for ITK i Aarhus Kommune. (Februar 2022)

### **Coronastafetten: "Vi var tvunget til at prioritere hverdagen og slukke for det lange lys"**

Rolf Dalsgaard er direktør i Haderslev Kommune inden for social-, senior- og sundhedsområdet. (Oktober 2021)

Find alle coronarelaterede artikler, cases og podcasts på <https://co-pi.dk/aktuelt/nyheder/?tags=corona>

# Indsigt 1: Innovationskraften blev styrket på den korte bane

Coronakrisen hævede på kort tid innovationshøjden i den offentlige opgaveløsning, hvor unormale omstændigheder skubbede til flyvehøjden og satte offentlig innovation på dagsorden – også på arbejdspladser og blandt medarbejdere, der ikke nødvendigvis så sig selv som innovative<sup>1</sup>. Det var en stresstest af offentlige organisationers innovationskapacitet, der satte medarbejdere og ledere på prøve<sup>2</sup>.

Konkrete innovationer kom hurtigt til overfladen i perioden. Herunder særligt innovationer med et digitalt aspekt, der kunne opretholde opgaveløsningen på trods af en fysisk distance mellem medarbejdere, ledere og medarbejdere, samt medarbejdere og borgere. En stor del af de innovationer, der er implementeret under coronakrisen er digitale, og mange af dem kan videreføres. Det forudsætter evalueringer af de nye digitale løsninger og et stærkt fokus på at fastholde de relevante og værdiskabende løsninger på trods af, at fysiske møder igen er mulige.

For nogle har det ikke været en præference eller fordel, og vi ser nu en tilbagevenden til fysiske mødeformer og dialoger. For nogle borgere har det lettet hverdagen at kunne kommunikere digitalt med det offentlige frem for at møde fysisk op. Det gælder fx webinarer og digitale borgermøder, hvor fraværet af transporttid kan øge muligheden for deltagelse. Nogle borgere har også oplevet, at de digitale møder gav en tiltrængt mulighed for at sidde trygt i eget hjem og få den nødvendige hjælp og rådgivning. Mange af de digitale eksempler synes måske ikke særligt innovative, da det er forholdsvist simple løsninger, der har ligget i skuffen og ventet på en parathed blandt medarbejdere, ledere og borgere til at blive implementeret. Men det illustrerer, hvordan coronakrisen tilførte en nødvendighed til paratheden og gav anledning til ændrede arbejdsgange og opgaveløsninger og medførte et mindshift hos ledere og medarbejdere<sup>3</sup>.

Coronakrisen medførte samtidigt, at det langsigtede innovationsarbejde blev sat på pause i afdelinger, der normalt arbejder med udvikling og innovation. Ifølge KL (2020) har mange kommuner oplevet en nedgang i afprøvningen og implementeringen af ny velfærdsteknologi, og samme tendens gjorde sig gældende i sundhedssektoren under nedlukningen.<sup>4</sup> De strategiske målsætninger måtte vige for drift og implementering af covid-19 retningslinjer, og på offentlige arbejdspladser var der en oplevelse af, at det blev det primære fokus for den daglige opgaveløsning – og dertilhørende søgen efter innovative løsninger.

En del af innovationskraften blev derved rykket ud i frontlinjen, hvor nødvendigheden af, at medarbejderne innoverede for at løse deres kerneopgave stod skærende klart. Fx på skole- og undervisningsområdet, hvor hjemmeundervisning i perioder har været normen, på det sociale område, hvor den fysiske kontakt til udsatte borgere ikke var mulig, og på det kliniske område, hvor kun det mest nødvendige personale måtte være til stede. Innovations- og udviklingskonsulenter havde i en periode ikke den sædvanlige adgang til den praksis, de normalt understøtter og driver innovationsarbejde i. Det betyder, at der er sket innovation, selvom sprogbrug og innovationsprocesserne ikke har været anvendt, hvilket har haft den konsekvens, at systematikken, dokumentationen og evaluering af det unavngivne innovationsarbejde ikke i samme grad har været til stede.

## Hvad peger det i retning af for offentlig innovation?



Her ligger en (ledelses)opgave i at udforske, hvordan gevinsterne af den umiddelbare og tilfældighedsprægede innovation i frontlinjen kan høstes, og om erfaringerne fra coronatiden giver anledning til nye koblinger mellem det mere systematiske innovationsarbejde og de nye frontlinje-innovationserfaringer. Hvilke innovationer er udviklet i frontlinjen? Hvordan kan de have gavn af at få besøg af innovations- eller udviklingskonsulenten og få et evaluering- eller skaleringsblik? Hvordan kombinerer vi bedst frontlinjeviden og konsulentviden i at udvikle og implementere de bedste innovative løsninger?

1 Jeppesen & Sauer, 2020

2 Bikubenfonden, Tænk tanken Mandag Morgen, 2020

3 Jeppesen & Sauer, 2020

4 KL. (2020). Statusrapport: Velfærdsteknologi i kommunerne.



## Indsigt 2: Mod til at teste, fejle og lære

Mandatet til at eksperimentere og prøve sig frem for at løse problemerne og opretholde opgaveløsningen bedst muligt på de offentlige arbejdspladser var ikke ensbetydende med, at det blev acceptabelt at lave en masse fejl. Det handlede derimod om en forståelse af, at fejl kan ske i alle led af en organisation i pressede situationer, og at det derfor ikke altid er det rigtige valg, der bliver truffet.

Mandatet gav et øget fokus på at lære af egne fejl og styrke kompetencerne i at risikominimere gennem test og afprøvning, og på sigt evaluering af innovationsarbejdet. Nye løsninger er kommet til og lader til at virke, nogle løsninger er blevet afprøvet og kasseret. Begge situationer kan give nye indsigter og perspektiver på det problem, man søger at løse, hvis der er et fokus på at dokumentere værdien og evaluere processen og løsningen.

Innovationsbarometeret viser, at kun 39 procent af de offentlige innovationer er evalueret i 2018-19, så også før coronakrisen var der plads til forbedring, hvad angår evaluering af innovative tiltag. Innovationsbarometeret viser også, at hele 80 procent af de evalueringer har læring til forbedring af indsats som formål med evalueringen<sup>5</sup>.

Når innovationer evalueres er læring altså oftest i fokus. Forskning viser, at organisationer er dårlige til at lære i og af kriser, især hvad angår den dobbelt-løkke læring, som klæder organisationen på til at håndtere en ny krise<sup>6</sup>. På trods af, at der i løbet af 2021 er lavet evalueringer med fokus på coronalæring udgivet af fx VIVE og Bikuben-fonden, og flere kommuner og regioner internt har evalueret på coronainsatsen, er der en risiko for, at evaluerings- og læringsfokus pakkes ned sammen med alle nødforanstaltningerne og behovet for at eksperimentere sig frem til svar. Samtidig opleves der en træthed i systemer og mennesker, hvor behovet for at komme videre efter coronakrisen formentlig er større end lysten til at dykke ned i læringen heraf.

### EKSEMPEL

#### Læringsplatform fremmer implementering af videokonsultationer

På Odense Universitetshospital har man professionaliseret implementeringen af videokonsultationer gennem en læringsplatform. Platformen sikrer, at patienter og personale både er klædt på til det tekniske setup ved en videokonsultation og den bedste indholdsmæssige afvikling. Herved sikres, at videokonsultationen ikke kun opleves som en praktisk nødløsning, men også kan øge kvaliteten i behandling af patienten.

COI, 2021, s. 152

### Hvad peger det i retning af for offentlig innovation?



Her ligger en ledelsesopgave i at skabe rammerne for et eksperimentelt og modigt arbejdsmiljø, hvor evaluerings- og læringsperspektivet samtidigt fastholdes. Hvor har vi rammerne og oplagte områder at teste og eksperimentere? Hvordan kan vi sætte evalueringsrammer op, så vi bedst kan identificere, hvad der virker/ikke virker? Hvordan får vi etableret rammer, hvor vi (hurtigere) får testet og stoppet det, der ikke virker?

## Indsigt 3: Mod til prioritering

Med corona kom en skarp 'sense of urgency' og præcis opgaveformulering, samtidig med at rammerne for, hvem der måtte være fysisk til stede sammen, var markant forandrede. Igangsætning af nye store programmer og initiativer på opfordring og idé fra borgere, interesseorganisationer, administrative topledere og politikere blev i mange offentlige organisationer sat på pause. De ændrede vilkår førte til en skarp prioritering i opgaver og stærkere fokusering for medarbejdernes opgaveløsning.

<sup>5</sup> COI, u.d.

<sup>6</sup> LEAD, 2021

En evaluering fra VIVE peger på at, lederne ønsker at fastholde oplevelsen af at få frigivet tid og ro til kerneopgaven fremadrettet. Det kan blandt andet gøres ved at have færre, men mere fokuserede projekter<sup>7</sup>. Både medarbejdere og ledere har nemlig oplevet, at der kom en anden form for ro til at fokusere på den mest nødvendige opgaveløsning, hvilket gav plads til mere grundig implementering.

Implementeringen af innovative tiltag bliver ind imellem den oversete disciplin i innovationsarbejdet, hvor selve udviklingen og nytænkningen ofte får mest opmærksomhed og fokus. Den fulde gevinstrealisering af er først mulig, når innovationen er implementeret og evalueret, og her er prioritering en forudsætning for at skabe ro og tid til netop at færdiggøre initiativer og ikke alene igangsætte nye.

Ambitiøse politikere, ledere og medarbejdere sætter ofte mange initiativer i gang på samme tid og risikerer dermed som utilsigtet konsekvens at spænde ben for egne gode intentioner, når medarbejderne ender med at skulle løbe med for mange bolde på samme tid. Det kræver mod at prioritere i de initiativer, der sættes i gang for at finde løsninger på presserende samfundsproblemer, men det øger muligheden for at høste gevinsterne på den lange bane.

### Hvad peger det i retning af for offentlig innovation?



Her ligger en (ledelses)opgave i fremadrettet at finde en balance mellem at igangsætte, innovere og implementere. Hvordan kan den skarpe prioritering og 'sense of urgency' fastholdes, når hverdagens vante gange vender tilbage? Hvordan kan vi synliggøre, at en skarpere prioritering af, hvad der igangsættes kan bidrage til at øge kvaliteten af innovationsarbejdet, indhegne tid til implementering og det at høste gevinsterne af innovationsarbejdet?

## Indsigt 4: Mod til at handle hurtigt

Under coronakrisen stod de nødvendige løsninger ikke lysende klart, men det gjorde problemstillingen og opgaven til gengæld. Tiden var ikke til langvarige processer, men til løsningsorienteret dialog – ofte på tværs af faggrænser, siloer og sektorer, hvor man hurtigt bevægede sig videre og fik afsøgt mulighederne.

Ingen stillede spørgsmålstegn ved 'hvorfor' eller 'hvornår' og det stærke 'sense of urgency' fjernede mange af de barrierer, der kan tage momentum ud af innovations- og udviklingsprocesser. Processerne i jagten på løsninger var præget af fraværet af mange beslutningsled og formalia, samt af hensyn som begrænset økonomi. Diskussioner om, hvilken kasse, der skulle finansiere, var skubbet i baggrunden, samtidig med at nødvendigheden af at samarbejde og række ud efter hjælp og ideer til løsninger stod stærkt.

Det har været frisættende for medarbejdere og innovationskraften, at nogle barrierer blev fjernet eller udvisket, og at ledelser åbnede op for at vende argumentationskæden for beslutningstagning. Før corona brugte man tid og ressourcer på at danne et beslutningsgrundlag baseret på grundige analyser med argumenter og evidensgrundlag for, at en given løsning ville virke efter hensigten.

Nu måtte man hurtigt tjekke, om der var argumenter imod en foreslået idé, beslutte sig for at søsætte den og være klar til hurtigt at justere eller stoppe løsningen, hvis den viste sig ikke at virke.

#### EKSEMPEL

##### Digital borgerservice på afstand

På Borgerservice i Haderslev Kommune greb medarbejderne til programmet 'TeamViewer' for fortsat at kunne lave digital medbetjening og løse problemerne på afstand. Det letter medarbejderens dagligdag, når man skal hjælpe borgerne med diverse ansøgninger og giver tryghed til borger og medarbejder, da de kan holde afstand til syge eller svækkede borgere.

[COI, 2021, s. 170](#)

<sup>7</sup> VIVE, 2021

Hastigheden er ikke uproblematisk, da det også har betydet, at nogle løsningsforslag er blevet kasseret for hurtigt eller ikke afsøgt tilstrækkeligt i processen. Der var ikke nødvendigvis tid til at inddrage alle relevante aktører i processen, så nogle stemmer er ikke blev hørt. De manglende stemmers perspektiver kan betyde, at de valgte løsninger er mindre langtidsholdbare. Øget hastighed trækker også store veksler på den tillid og de stærke formaliserede samarbejdsrelationer, der er opbygget i fx MED og samarbejdsfora og igennem ledelseskæderne.

### Hvad peger det i retning af for offentlig innovation?



Her ligger en (ledelses)opgave i at fastholde det frisættende i innovationskraften med hurtigere handlinger og test af ideer til løsninger, samtidig med at de relevante perspektiver også inddrages. Hvornår er det givtigt, at vi hurtigt tester, følger op og lærer? Hvem tester vi sammen med? Hvornår er det givtigt, at vi trækker hastighed ud af processen og får inddraget relevante aktører på anden vis?

## Indsigt 5: Ændrede økonomiske forudsætninger for innovation

Innovationsbarometeret viser, at økonomi både kan hæmme og fremme innovationsarbejdet. På den ene side er begrænsede økonomiske ressourcer den største hæmmer for innovationsarbejdet (34 procent), på den anden side kan de begrænsede økonomiske ressourcer også fremme innovationsarbejdet (20 procent)<sup>8</sup>. Innovationsbarometeret viser også, at finansiering af innovationer ofte findes inden for arbejdspladsens eget budget (54 procent) eller fra centrale midler i egen organisation (22 procent), mens offentlige støtteordninger og puljer medfinansierer 6 procent og fonde 4 procent.

Under coronakrisen ændrede de økonomiske forudsætninger for opgaveløsningen – og innovation – sig. Det hastede med at finde løsninger, og det betød, at der blev frigivet økonomiske ressourcer både i de offentlige organisationer og i fonde og puljer til at finde nye løsninger. Den sædvanlige økonomiske kassetænkning i samarbejder på tværs af sektorer og organisationer trådte i baggrunden. Samarbejdet om opgaveløsningen blev ikke begrænset og bremsede af diskussioner og forhandlinger om hvilken kasse, der skulle finansiere projektet. Nedtoningen af økonomidiskussioner blev derved nærmest en fremmede faktor for samarbejdskapaciteten på tværs af sektorer.

'Sense of urgency', problemdefinition og opgaven stod skarpt – der måtte findes de bedst mulige løsninger hurtigt, mens håndtering af omkostninger måtte vente. Samlet efterlader det et billede af, at begrænsede økonomiske ressourcer på den korte bane kan være reduceret som hæmmer for offentlig innovation, og at det har været muligt at opsøge dedikerede eksterne midler til at investere i offentlig innovation.

### Hvad peger det i retning af for offentlig innovation?



Der lader til at være et uindfriet potentiale i at opsamle læring fra coronakrisen om, hvilken betydning det har haft, at der er investeret i innovative tiltag og nye løsninger. Hvilke områder har særligt haft adgang til eksterne finansieringskilder, hvordan har det påvirket innovationsarbejdet, hvordan påvirker det langtidsholdbarheden af de innovative løsninger? Hvad sker der finansierings- og implementeringsmæssigt, når innovationer finansieret af eksterne kilder overgår til drift? Hvad betyder de nye finansieringskilder for skalering, spredning og evaluering af innovationerne? Har det reducerede fokus på kassetænkningen i samarbejder om innovation langsigtede konsekvenser i forhold til hvilke midler, der fremadrettet er til rådighed til innovation?

<sup>8</sup> COI, 2020

## Indsigt 6: Mod til at samarbejde

Rapporten fra Bikubenfonden og Mandag Morgen (2020) viser, at 49 procent af medarbejderne på socialområdet har oplevet et styrket samarbejde på tværs af den offentlige sektor og den civile sektor. Også i sundhedsvæsenet og på tværs af regioner og kommuner har man oplevet et styrket samarbejde.

En større åbenhed og forståelse som følge af det fælles mål, nævnes bl.a. som faktorer, der har påvirket samarbejdet positivt og styrket tilliden blandt aktørerne<sup>9</sup>. Det stærke fælles mål har gjort det lettere at række ud til hinanden og have ærlige dialoger om, hvilke styrker og svagheder hver især tager med sig ind i et projekt<sup>10</sup>.

Nye fundament for samarbejde er blevet bygget med en styrket forståelse for hinandens styrker og svagheder, samt måder at arbejde på, hvilket mange steder giver anledning til øget samarbejde i fremtiden.

Generelt er det ikke typisk for krisetider, at man samarbejder mere med eksterne aktører. Ifølge Lene Tanggarder det under kriser mere en vedligeholdelsesfaktor, hvor man kan høste effekterne af eksisterende samarbejder.<sup>11</sup>

Flere ledere og medarbejdere i den offentlige sektor giver også udtryk for, at det styrkede tværsektorielle samarbejde i nogen grad kun er sket blandt de aktører, der i forvejen havde kendskab til hinanden og havde indgået i et samarbejde. De påpeger dertil, at rammerne for fysisk møde gjorde det svært at etablere nye relationer og samarbejdskonstellationer, da der ikke var mulighed for at bygge tillidsfulde relationer til fysiske møder.

### EKSEMPEL

#### Lynimplementering og -skalering af digitale mødeformer

Danske Regioner etablerede sammen med en lang række samarbejdspartnere muligheden for videokonsultation mellem borgere og behandlere på praksisområdet. I Region Midtjylland blev der udviklet løsninger til GDPR-sikre digitale intensivbesøg for pårørende. Også jobcentrene tyede til telefonopkald og videomøder mellem borger og jobcentermedarbejder, hvilket lettede hverdagen for nogle borgere og gav en oplevelse af en mere ligeværdig samtale mellem borger og myndighed.

[COI, 2021, s. 150](#)

### Hvad peger det i retning af for offentlig innovation?



Her ligger en (ledelses)opgave i lave et servicetjek på samarbejdsrelationer af betydning for innovationsaktiviteter, så der træffes bevidste valg om, hvem der samarbejdes – og ikke samarbejdes med: Har vi tabt nogle samarbejdsrelationer under coronakrisen, som vi skal have genetableret? Har vi huller i vores tværsektorielle samarbejdsrelationer, vi skal have lappet? Har nogle nye samarbejdsrelationer ikke længere relevans?

## Indsigt 7: Fravær af borgerens perspektiv

Den fysiske distance har haft konsekvenser for inddragelse af borgere og andre aktører i innovationsarbejdet. Fysisk samvær har før corona været præferencen til møder, workshops til idéudvikling, observation af arbejds-gange i udviklingsfasen og kvalitative fysiske interviews i evalueringsfasen. En del af det strategiske innovationsarbejde blev sat på pause, men der var fortsat behov for at få brugernes idéer, meninger og feedback på en ny service eller nyt produkt. Nogle ledere og medarbejdere fortæller, at fraværet af borgerne paradoksalt nok øgede empatien for og opmærksomheden på borgernes behov og perspektiver: "Hvis jeg var en borger i denne situation, hvad ville så være vigtigt for mig i mødet med en myndighed?".

<sup>9</sup> Region Sjælland, 2021

<sup>10</sup> Bikubenfonden, Tænketanken Mandag Morgen, 2020

<sup>11</sup> Tuborgfondet, Tænketanken Mandag Morgen og Bikubenfonden, 2020

Organisationer har grebet til nye digitale måder at inddrage brugerne på, hvilket kan åbne for at nå andre målgrupper end dem, der kan nås via fysiske møder. Ifølge VIVE er byrådene/kommunaldirektørerne i landets kommuner blevet mere åbne over for at afprøve nye formater for borgerinvolvering som følge af coronakrisen. Her svarer 81 procent af kommunaldirektørerne, at byrådene i dag er langt mere villige til at eksperimentere<sup>12</sup>. Uanset om det er via digitale eller fysiske møder, er det vigtigt for kvaliteten af de innovative løsninger, at de borgerperspektiver, der måtte være tabt under coronakrisens innovationsarbejde genfindes og inddrages.

### Hvad peger det i retning af for offentlig innovation?



Her ligger nu en opgave i at samle op på, hvornår de digitale inddragelsesformater fortsat giver værdi, og hvornår de fysiske møder egner sig bedst til innovationsarbejdet. De digitale inddragelsesformater kan også stille nye krav til nye kompetencer og platforme på de offentlige arbejdspladser: Har vi de platforme og kompetencer til at anvende dem, som er nødvendige for at lave god borgerinddragelse i innovationsarbejdet?

## Indsigt 8: Et transformativt fællesskab

Danmark er blandt de bedste i verden til offentlig innovation konstaterer OECD<sup>13</sup> og hæfter sig ved veluddannede medarbejdere og ledere i en agil offentlig sektor, der har fokus på at levere effektivt. Coronakrisen har i Danmark ramt en offentlig sektor med tradition for, at medarbejderne spiller en positiv rolle i offentlig innovation, hvilket kan ses i Innovationsbarometeret: Medarbejderne spiller en positiv rolle i 87 procent af de offentlige innovationer og medarbejderne topper listen over faktorer og aktører, der fremmer offentlig innovation (83 procent)<sup>14</sup>.

Medarbejderne i de offentlige organisationer har været påvirket forskelligt af den toårige periode med ned- og oplukninger: En gruppe har været hjemsendt uden at kunne lave sit arbejde, en anden har fået helt andre opgaver i forbindelse med beredskabsarbejdet, og en tredje har været hjemsendt med deres sædvanlige opgaver. De forskellige rammer betyder, at der inden for organisationerne er forskellige oplevelser – både af coronakrisens forløb, og hvor stor en forandring ens arbejdsliv har gennemgået – og dermed også i hvor høj grad innovative tiltag var nødvendige for at løse organisationens kerneopgave. At have én klar udfordring og et fælles mål har på mange arbejdspladser givet en styrket følelse af fællesskab og samarbejde. Medarbejdere har oplevet at være en del af et transformativt fællesskab, som formår at styrke mod og omstillingsparathed i en krisetid. Mange medarbejdere har i løbet af perioden gjort sig erfaringer med at være åbne for ideer til løsninger, at tage mere eller en anden form for ansvar og afprøve nye løsninger sammen med andre.

I Region Sjælland så man, at medarbejderne oplevede en øget tro på, at de er innovative og omstillingsparate – også blandt de medarbejdere, der ikke ellers er direkte involveret i innovationsarbejdet<sup>15</sup>. Men den langvarige kriseperiode har også udmattet medarbejdere og ledere. Her kan nu være et behov for at trække luft efter en lang periode med ændrede rammer og stor uvished. I nogle organisationer har der været en tydelig opdeling i, hvem der har følt sig som en del af det 'transformativt' fællesskab, og hvem der har arbejdet mere i baggrunden. Medarbejdere og ledere i ikke-kritiske funktioner, der har arbejdet fra hjemmekontoret skal navigerer sig tilbage i det sociale fællesskab og tilpasse sig nye arbejdsgange- og metoder.

### Hvad peger det i retning af for offentlig innovation?



Her ligger en ledelsesopgave i at få reetableret det kollegiale fællesskab, men også i at høste af de innovationserfaringer, der er skabt under coronakrisen. Hvem har fået nye erfaringer med at arbejde innovativt, og hvordan kan de fastholdes og videreudvikles? Hvad skal pauses, og hvor længe for at medarbejdere og ledere kan restituere? Hvilke nye arbejdsfællesskaber skal dyrkes, hvilke gamle arbejdsfællesskaber skal revitaliseres for at fremme trivsel, samarbejde og skabe et godt fundament for en innovativ organisationskultur?

<sup>12</sup> Kommunaldirektørforeningen og Tænketanken Mandag Morgen, 2021

<sup>13</sup> OECD 2021

<sup>14</sup> COI, u.d.

<sup>15</sup> Region Sjælland, 2021

# Hvad skal vi tage med videre, og hvad skal vi efterlade i coronatiden?

Den markante ændring af rammerne og den skarpere prioritering i opgaveløsningen, som coronakrisen udløste har på den korte bane skabt positive forudsætninger for offentlig innovation. Men der stopper entydigheden også. Coronakrisen har påvirket arbejdspladser og medarbejdergrupper forskelligt. De innovationsfremmende faktorer, modet til at eksperimentere, teste og lære og modet til at prioritere, har ikke ramt alle på samme vis.

Det kan være en fordel for innovationsarbejdet fremadrettet, at flere og nye aktører har fået erfaring med at arbejde på nye måder og skabe nye løsninger. Men i takt med, at coronakrisen er blevet til en coronasituation, som vi kommer til at leve med i en rum tid, forsvinder mange af de krisefaktorer, der har fremmet innovation. At høste af coronakrisens innovationserfaringer kræver et bagudrettet læringsblik kombineret med et fremadrettet mål- og visionsblik.

Hver indsigt i denne rapport er afsluttet med fremadrettede pointer og refleksionsspørgsmål - og kigger vi på tværs af indsigterne træder tre pointer særligt tydeligt frem:

## 1. Fasthold prioritering

Den skarpe prioritering i hvilke initiativer og projekter, samt en skarp og effektiv kommunikation om, hvorfor lige præcis de initiativer er vigtige, har givet en overraskende positiv oplevelse for medarbejdere og ledere på de offentlige arbejdspladser. Den skarpe rammesætning og afgrænsning af problemer og områder, hvor arbejdsindsatsen først og fremmest skulle ligge, har virket fremmende for opgaveløsningen og innovationsarbejdet. Det er værd at have en opmærksomhed på, at vi ikke – med de bedste intentioner – begynder at spænde ben for os selv igen ved at sætte for mange initiativer i gang på samme tid. Det fører til konkurrence om de samme ressourcer – både internt i organisationerne, blandt samarbejdspartnerne, og når vi tester og implementerer blandt de borgere og virksomheder, som løsningerne er til for.

## 2. Styrk innovationskapaciteten

Flere har stiftet bekendtskab med at arbejde mere eksperimenterende og med at lære af test i praksis. De arbejdspladser, hvor der er innovationskompetencer til stede, hvor én eller flere medarbejdere har kendskab til metoder til og systematik i innovationsarbejdet – også om hvordan man implementerer, evaluerer, samarbejder og spreder innovation – er stærkere klædt på til også at høste af en crises "tilfældige" innovationsarbejde og resultater. Innovationskapacitet i organisationen er en god forudsætning for hurtigere at kunne levere nye løsninger af høj kvalitet – og fremmer, at løsningerne bliver evalueret og de relevante implementeret og fastholdt efterfølgende. Coronakrisen er ikke den sidste krise, der kommer til at ramme det danske samfund, og innovationskapaciteten er også relevant under mindre sundheds- og samfundstruende kriser. Vilde problemer som klima og demografi står fortsat og kalder på radikal innovation og en høj innovationskapacitet på de offentlige arbejdspladser.

## 3. Balancér risiko og mod

Ledere og medarbejdere har været modige under coronakrisen. De har afprøvet nye løsninger, hvor usikkerheden var stor, men nødvendigheden af at gå nye veje var størst. Risikoen ved ikke at handle i en periode har på nogle områder og med nogle opgaver været større end risikoen ved at prøve noget af. Erfaringerne ved at teste og afprøve tidligt, som en vej til at risikominimere kan med fordel fastholdes efter krisen. Det handler om at få skabt en kultur og teknikker, hvor vi kan lære af at teste og afprøve ting – også tidligere end vi måske føler, at det er trygt og bekvemt. Så vi nu, hvor vi faktisk kan teste og afprøve sammen med borgere og virksomheder igen – kan skabe de innovative løsninger, som beslutningstagere, samfund og borgere og virksomheder kalder på.

# Metode

Grundlaget for opsamlingen er skabt gennem en række kilder over det sidste halvandet år. Siden marts 2020 har COI (Nu CO-PI) scannet for artikler, nyheder og historier om nye løsninger skabt som følge af coronakrisen. I takt med at krisen udviklede sig, har COI scannet efter evalueringer og læringsrapporter om, hvordan Coronakrisen har påvirket opgaveløsningen på de offentlige arbejdspladser og dermed også påvirket offentlig innovation.

COI har løbende deltaget i relevante webinarer om coronakrisens påvirkning af offentlig innovation og drøftet krisens påvirkning af offentlig innovation med de innovationsaktive medarbejdere og ledere, som vi har været i kontakt med. COI har også særligt i begyndelsen af coronakrisen interviewet ledere og medarbejdere om deres oplevelser af, hvordan krisen påvirkede offentlig innovation. Det samlede datagrundlag er i august-september 2021 analyseret for relevante tematikker, som nu er formidlet via denne opsamling.

# Litteratur

Bikubenfonden, Tænk tanken Mandag Morgen. (2020). Innovation på socialområdet. København: Bikubenfonden, Tænk tanken Mandag Morgen.

COI. (2020). Offentlig innovation handler om kerneopgaven.

[Hentet fra https://co-pi.dk/viden-om/materialer/offentlig-innovation-handler-om-kerneopgaven/](https://co-pi.dk/viden-om/materialer/offentlig-innovation-handler-om-kerneopgaven/)

COI. (2021 ). Læs stjæl fortæl 2. Center for Offentlig Innovation.

[Hentet fra https://co-pi.dk/viden-om/materialer/laes-stjael-fortael-2/](https://co-pi.dk/viden-om/materialer/laes-stjael-fortael-2/)

CO-PI. (u.d.). Innovationsbarometer: Brug medarbejdernes ideer.

[Hentet fra: https://co-pi.dk/viden-om/innovationsbarometeret/brug-medarbejdernes-ideer/](https://co-pi.dk/viden-om/innovationsbarometeret/brug-medarbejdernes-ideer/)

CO-PI. (u.d.). Innovationsbarometer: Tjek om det virker.

[Hentet fra: https://co-pi.dk/viden-om/innovationsbarometeret/tjek-om-det-virker/](https://co-pi.dk/viden-om/innovationsbarometeret/tjek-om-det-virker/)

Jeppesen, L. K., & Sauer, P. (25. maj 2020). 3 vigtige perspektiver på corona og offentlig innovation – indtil nu.

[Hentet fra: https://co-pi.dk/aktuelt/nyheder/2020/maj/3-vigtige-perspektiver-paa-corona-og-offentlig-innovation-indtil-nu/](https://co-pi.dk/aktuelt/nyheder/2020/maj/3-vigtige-perspektiver-paa-corona-og-offentlig-innovation-indtil-nu/)

KL. (2020). Statusrapport: Velfærdsteknologi i kommunerne. KL.

Kommunaldirektørforeningen og Tænk tanken Mandag Morgen. (2021 ). Lokaldemokrati i nybrud. KMD.

LEAD. (2021 ). Covid-19 i perspektiv. LEAD.

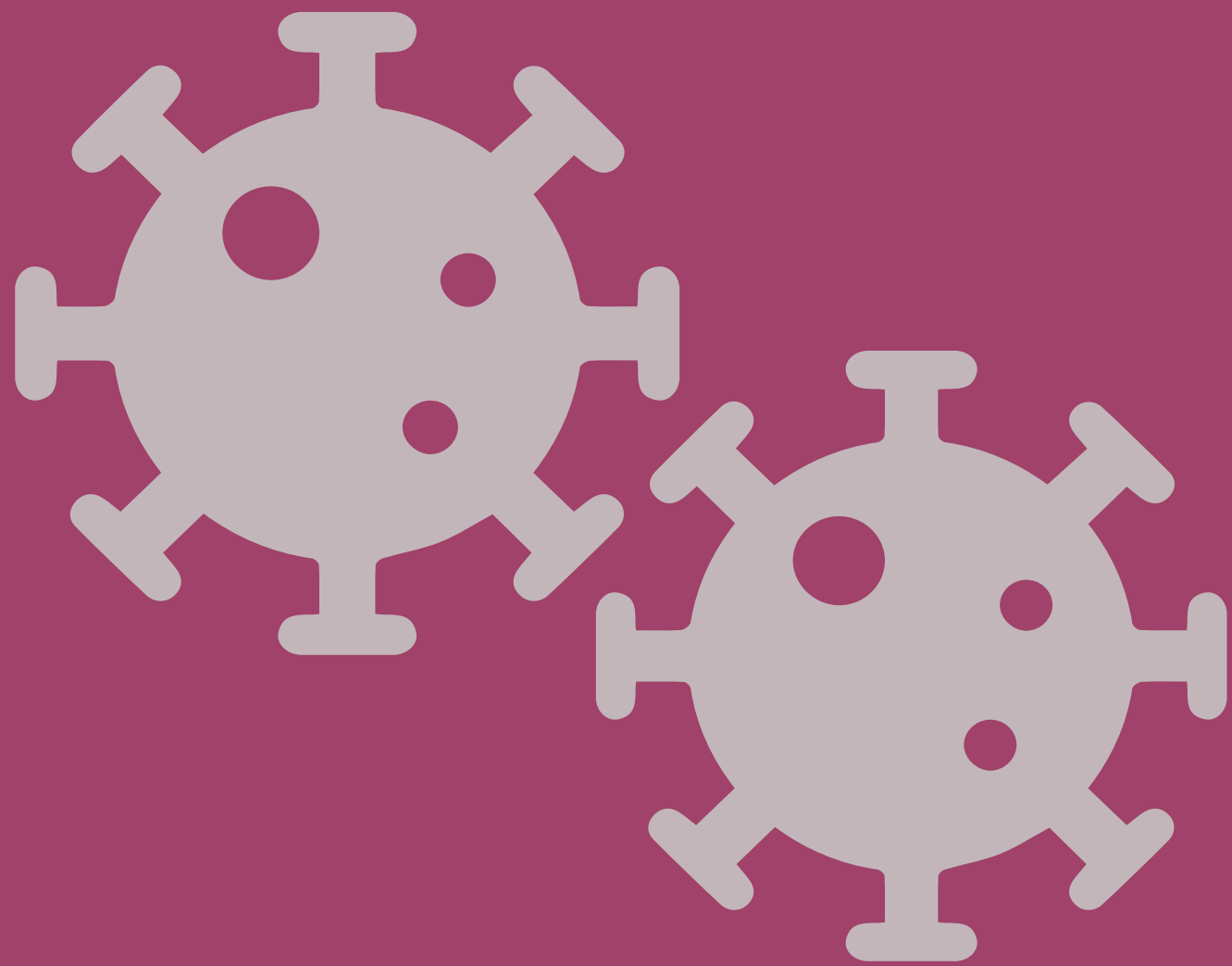
OECD. (2021). Public Sector Innovation Scan of Denmark. The Observatory of Public Sector Innovation (OPSI) .

Region Sjælland. (2021). Sammen mod corona. Region Sjælland.

Reiermann, J., & Andersen, T. K. (8. september 2020). Coronakrisen rusker op i arbejdsgangene. Mandag Morgen.

Tuborgfondet, Tænk tanken Mandag Morgen og Bikubenfonden. (2020). Innovation i ungeorganisationer. Tænk tanken Mandag Morgen.

VIVE. (2021). Hvad kan vi lære af covid-19 på det kommunale sundheds- og ældreområde? – Kvalitativ erfaringsopsamling og pejlemærker. København K : VIVE – Viden til Velfærd Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.



[www.co-pi.dk](http://www.co-pi.dk)

ISBN Elektronisk  
978-98-94408-25-7

**CO·PI** CENTER FOR  
OFFENTLIG-PRIVAT  
INNOVATION