



FORNYELSE FRA OVEN

– når politikerne sætter præg på
offentlig innovation

Innovationsbarometeret



INNOVATIONSBAROMETERET



CENTER FOR
OFFENTLIG INNOVATION

**FORNYELSE FRA OVEN
– NÅR POLITIKERNE SÆTTER PRÆG
PÅ OFFENTLIG INNOVATION**

INNOVATIONSBAROMETERET

Maj 2021

Publikationen kan frit refereres med tydelig kildeangivelse.

Udgivet af

COI – Center for Offentlig Innovation
Vestergade 18B, 2.
1456 København K
61 81 31 10
coi@coi.dk
www.coi.dk

Forfattere

Lotte Rømer Grove, Lene Krogh Jeppesen og
Marie Munch-Andersen, alle COI

Grafik

Ebba Sigurdsdóttir Andreassen

Foto

Forsidefoto © Colourbox.dk, Bjarne Christensen
Side 11 © Colourbox.dk
Side 21 © Odense Kommune

ISBN Elektronisk

978-87-972893-4-1

FORNYELSE FRA OVEN

– når politikerne sætter præg på offentlig innovation

Innovationsbarometeret

Indhold

Indledning	5
Politiske beslutningers betydning	6
CASE	
Frie vejrdata fremmer grøn omstilling og grøn digital vækst	10
Politisk igangsat innovation er ofte genbrug	12
Indfrielse af politiske mål	15
Samarbejde om innovation	18
CASE	
Kommunale aftaler sikrer stærke og levende lokalsamfund	20
Sådan har vi gjort	22

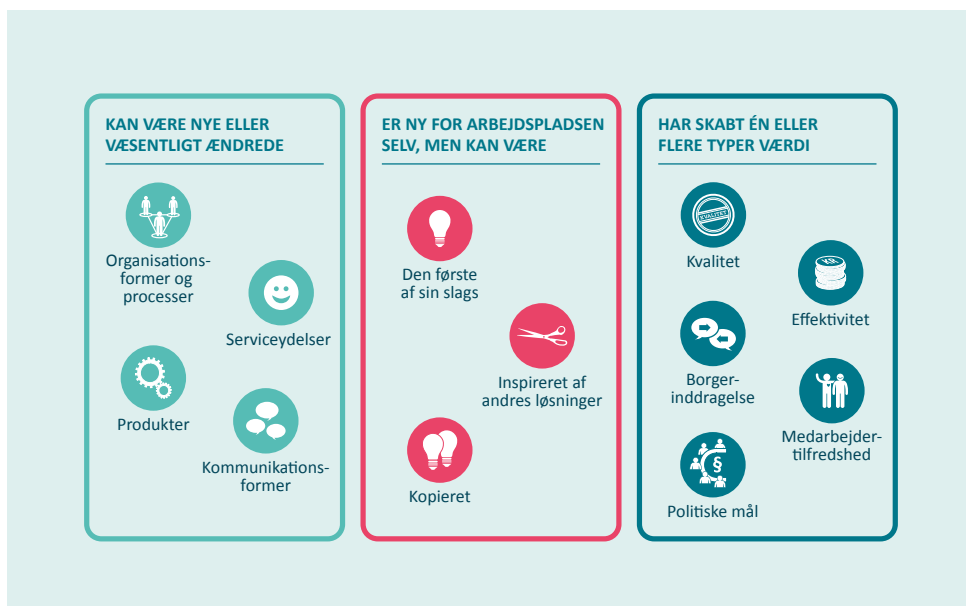
Indledning

Den tredje udgave af Innovationsbarometeret viser, at ministrene og de i alt 2.816 politikere valgt ind i Folketinget, landets fem regioner og 98 kommuner spiller en helt central rolle i det offentlige innovationsarbejde. Politikerne er ikke involveret i al offentlig innovation. Det skal de heller ikke. Den offentlige sektor i Danmark er med sine dygtige ledere og medarbejdere godt rustet til at varetage en stor del af innovationsarbejdet på de enkelte arbejdspladser. Men politikere kan noget, ingen andre kan. De kan sætte de overordnede politiske rammer og sætte ambitiøse politiske mål – også de innovative af slagsen. Politikerne har også beslutningskraft, der understøtter både igangsætning og implementering af offentlig innovation. Gennem de offentlige arbejdspladser perspektiv har vi fået viden om politikernes rolle i det offentlige innovationsarbejde. Dele af den viden præsenteres i denne publikation, hvor du også får en politikers og topleders refleksion om politikernes rolle i offentlig innovation og inspiration fra to cases, hvor politikere har spillet en afgørende rolle.

Offentlig innovation er at gøre noget nyt som skaber værdi

I Innovationsbarometeret har vi i begyndelsen 2020 spurgt offentlige arbejdspladser, om de har indført en innovation i årene 2018-19. Innovation er defineret som *en ny eller væsentligt ændret måde at forbedre arbejdspladsens aktiviteter og resultater på*.

Det kan være nye eller væsentligt ændrede produkter, serviceydelser, processer og organisationsformer eller måder at kommunikere med omverdenen på. Innovationen skal være ny for arbejdspladsen selv, men behøver ikke at være unik. Tilpasning af andres løsninger eller egentlige kopier tæller også med. Mens innovationen ikke behøver at være helt ny, er det derimod et krav, at innovationen har skabt en eller flere former for værdi:



Politiske beslutningers betydning

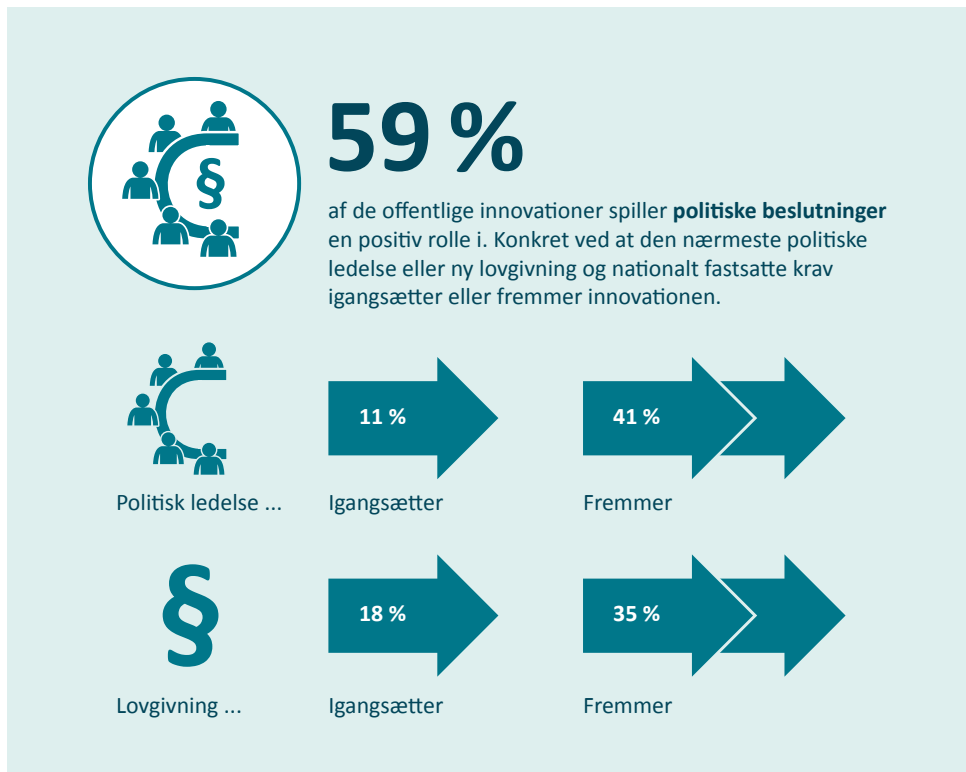
Politiske beslutninger kan have betydning for og indflydelse på offentlig innovation på flere forskellige måder. Politiske beslutninger kan både træffes af den politiske ledelse, der er tættest på arbejdspladsen, fx kommunalbestyrelse, regionsråd eller minister, eller de kan træffes centralt via ny lovgivning og nationalt fastsatte krav.

I Innovationsbarometeret fokuseres der på to måder, hvorpå politiske beslutninger kan spille en rolle: For det første kan innovationer være *igangsat* via politiske beslutninger. Det kan fx være en kommunalbestyrelse, der ønsker nye løsninger på en klimaudfordring i kommunen, eller et regionsråd, der sammen med flere både offentlige og private parter samt praksis-sektor vil finde nye måder at gå til ulighed i sundhed på. Innovationer kan også være igangsat via ny lovgivning og nationalt fastsatte krav. Det kan fx være Folketinget, der vedtager en ny lov på beskæftigelsesområdet, der betyder, at de berørte offentlige arbejdspladser skal tilrettelægge indsatsen anderledes for at leve op til den nye lovgivning. Eller det det være nye nationale krav og udmeldinger, der fører til nye muligheder eller til nyorientering i den kommunale eller regionale tilrettelæggelse af en given indsats.

For det andet kan både den nærmeste politiske ledelse og ny lovgivning være med til at *fremme* innovationen undervejs. Det kan fx handle om, at politiske beslutninger er med til at legitimere, hvorfor det er nødvendigt at bruge ressourcer på innovationen. På det lokale politiske niveau kan det være ved helt konkret at *sørge* for at afsætte den fornødne tid til, at idéer tager form, afprøves og modnes til løsninger. Der kan også være behov for at træffe politiske beslutninger undervejs om fx hvilke idéer, der skal arbejdes videre med og hvilke der skal afvises, fordi de ikke matcher økonomiske rammer, behov eller politisk retning.

” *Politiske beslutninger kan både træffes af den politiske ledelse, der er tættest på arbejdspladsen, fx kommunalbestyrelse, regionsråd eller minister, eller de kan træffes centralt via ny lovgivning og nationalt fastsatte krav.*

Svarene fra de offentlige arbejdspladser viser, at politiske beslutninger på disse to måder spiller en positiv rolle i seks ud af ti offentlige innovationer:



Figur 1: Figuren viser andelen af offentlige innovationer, hvor politiske beslutninger i form af den nærmeste politiske ledelse eller ny lovgivning og nationalt fastsatte krav spiller en positiv rolle. Den overordnede procentandel dækker over de arbejdspladser, der har angivet en positiv rolle for politiske beslutninger i mindst ét af fire spørgsmål: Om hhv. den nærmeste politiske ledelse og ny lovgivning og nationalt fastsatte krav har været en af årsagerne til, at den seneste innovation blev sat i gang, og om hhv. den nærmeste politiske ledelse eller ny lovgivning og nationalt fastsatte krav i nogen eller i høj grad fremmede den seneste innovation. De fire spørgsmål er kun stillet til de arbejdspladser, der har indført mindst én innovation i perioden 2018-2019. De fire delelementer summerer til mere end 59 %, fordi politiske beslutninger kan have spillet en positiv rolle for innovationen på mere end én måde. Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=1.877.

Den rolle, politiske beslutninger spiller, er oftest at *fremme* innovationsarbejdet undervejs. 41 pct. af de offentlige innovationer er fremmet af arbejdspladsens nærmeste politiske ledelse, mens 35 pct. er fremmet af ny lovgivning og nationalt fastsatte krav. Det sker sjældnere, at offentlig innovation er *igangsat* af politiske beslutninger. Her er det 11 pct. af innovationerne, der er igangsat af den nærmeste politiske ledelse og 18 pct., der er igangsat pga. ny lovgivning. I alt er det 27 pct. af de offentlige innovationer, der er igangsat af politiske beslutninger i form af den nærmeste politiske ledelse, ny lovgivning eller begge dele på én gang.

Denne udgivelse har sit fokus særligt på de innovationer, der er igangsat af politiske beslutninger, og ikke i så høj grad på de innovationer, hvor politiske beslutninger fremmer innovationsarbejdet. Dette fokus er valgt, dels fordi komplekse samfundsmæssige problemstillinger som klima og demografisk udvikling kræver innovative løsninger med politikerne som tydelige igangsættere. Dels fordi en **OECD-rapport** om det danske offentlige innovationslandskab peger på, at en sammenhængende missions-orienteret tilgang til offentlig innovation bør overvejes. At samle aktører om missioner – hvor problemstillinger og deres løsninger går på tværs af siloer og sektorer – kræver politisk beslutningskraft.

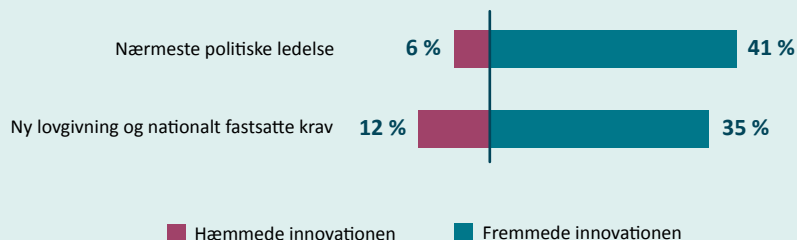
Politikerne er ikke de eneste igangsættere af innovation. I COI's publikation "**Offentlig innovation handler om kerneopgaven**" uddybes især medarbejdere og lederes roller som igangsættere af offentlig innovation.

Overordnet set er der ikke forskel på, hvor ofte politiske beslutninger som helhed spiller en positiv rolle i henholdsvis de statslige, regionale og kommunale innovationer – det sker i omkring seks ud af ti innovationer, uanset sektor. Dog er der forskel på sektorerne når det kommer til, om innovationerne er igangsat af politiske beslutninger. Det er oftere tilfældet for statslige innovationer og sjældnere for de regionale. Samlet set er 27 pct. at de offentlige innovationer igangsat af politiske beslutninger, men det gælder for hele 35 pct. af de statslige innovationer, sammenlignet med 27 pct. af de kommunale innovationer og kun 13 pct. af de regionale. Det er særligt forskellen på, hvor ofte innovationer er igangsat ny lovgivning og nationalt fastsatte krav, der udgør forskellen mellem de tre sektorer.

” *At samle aktører om missioner – hvor problemstillinger og deres løsninger går på tværs af siloer og sektorer – kræver politisk beslutningskraft.*

Selvom politiske beslutninger oftest spiller en positiv rolle for offentlig innovation, kan de også virke hæmmende. Således vurderer 6 pct. af de offentlige arbejdspladser, at den nærmeste politiske ledelse virkede hæmmende for den seneste innovation, og 12 pct. vurderer, at ny lovgivning og nationalt fastsatte krav virkede hæmmende for innovationen.

Politiske beslutninger kan også hæmme innovation



Figur 2: Figuren viser, om hhv. den nærmeste politiske ledelse og ny lovgivning og nationalt fastsatte krav fremmede eller hæmmede den seneste innovation. Spørgsmålene er kun stillet til de arbejdspladser, der har indført mindst én innovation i perioden 2018-2019. Procentandelene i hver bjælke summerer til mindre end 100 %, fordi svarene "Ved ikke" og "Ikke relevant" er udeladt. Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=1.877.

Der er et positivt samspil mellem de forskellige måder, hvorpå politiske beslutninger spiller en rolle for offentlig innovation. Når innovationer er igangsæt af den nærmeste politiske ledelse, har både den nærmeste politiske ledelse og ny lovgivning oftere virket fremmende frem for hæmmende for innovationen, sammenlignet med innovationer igangsæt af andre årsager. Det samme gælder for innovationer igangsæt pga. ny lovgivning eller nationalt fastsatte krav. Selvom både den nærmeste politiske ledelse og ny lovgivning kan spænde ben for innovation, sker det altså oftest, når de politiske beslutninger ikke har været til stede fra start, eller når man først bliver opmærksom på dem undervejs.

Det positive samspil mellem de forskellige måder, hvorpå politiske beslutninger spiller en rolle for innovation på er ikke overraskende. Et eksempel er klima-problematikker og -løsninger, hvor nationalt fastsatte ambitiøse mål om 70 pct. reduktion af CO₂-udledning får en legitimerende betydning for det politisk drevne innovationsarbejde på de offentlige arbejdspladser. I COI's publikation "**ARENA – når politisk ledelse skaber offentlig innovation**" giver både kommunal- regional- og folketingspolitikere udtryk for, at træfsikkerheden i ny lovgivning og nationalt fastsatte krav styrkes, når der er tæt dialog på tværs. Praxis i den offentlige sektor bliver påvirket af lovgivning og nationale krav – og omvendt bør den praksisnære virkelighed også påvirke det nationale niveau. Lovgivning, der ikke tager højde for praksis kan give implementeringsudfordringer og indebærer større risiko for utilsigtede konsekvenser.

Casen på næste side viser, hvordan nationale politiske beslutninger netop kan være med til at sætte gang i innovation.

CASE

Frie vejrdata fremmer grøn omstilling og grøn digital vækst



En national politisk beslutning om frikøb af DMI's vejrdata gavner private og offentlige aktører og den grønne omstilling. Den nu nemme og gratis adgang til de frie vejrdata giver fx mulighed for nye grønne initiativer, mere grøn planlægning af energiforbrug og for fremtids-sikrede beslutninger om udvikling af klimasikret infrastruktur. Siden frigivelsen af data er der sket en stigning fra 21 til 1.500 brugere af de tre dataservices, som pt. udbydes. DMI har modtaget mange positive tilbagemeldinger fra brugerne, bl.a. fordi løsningen giver hurtigere og bedre beslutningsgrundlag end hidtil i en lang række situationer.



DMI's vejrdata kan understøtte den grønne omstilling, hvis data anvendes som fundament for nye løsninger udviklet af private og offentlige aktører. Det kan fx være på fjernvarmeområdet til at styre mere intelligent opvarmning og nedkøling af bygninger, eller på sigt til at planlægge dele af strømforbruget efter, hvornår det blæser meget, og der er mest grøn strøm tilgængelig. Der har dog ikke hidtil været fri og gratis adgang til DMI's mange vejrdata. Vejrdata var en del af DMI's indtægts-dækkede virksomhed, så hvis en virksomhed, privatperson eller offentlig organisation ville anvende data, måtte de henvende sig til DMI og betale for anvendelsen.



I 2018 blev det politisk besluttet at frikøbe og frisætte DMI's vejrdata, så interesse-rede brugere kunne tilgå dem gratis. Gennem et nyt samarbejde med Statens IT og Digitaliseringsstyrelsen er DMI's vejrdata nu gratis tilgængelige på dmi.dk/friedata fra en offentlig cloud-løsning. Løsningen er agilt udviklet af et internt udviklingsteam på DMI og forbedres løbende. Den første version af løsningen var klar i sommeren 2020 og på baggrund af input fra brugere var en mere lettilgængelig og brugervenlig løsning klar i november 2020. I april måned 2021 var der 1.500 oprettede brugere af løsningen og alene i april har 65 brugere oprettet sig til en eller flere dataservices. Brugerne er kommuner, der eksempelvis nu mere pålideligt og effektivt kan lave klimatilpasning, men også rådgivende ingeniører og startups, der udvikler grønne løsninger, trækker på de frie data. Udviklingen af løsningen blev igangsat på baggrund af den daværende regerings nationale politiske målsætninger om Danmarks digitale vækst, men i implementeringen af løsningen sigtes der desuden mod at understøtte den nuværende regerings klimamålsætning om 70 pct. reduktion i udledning af drivhusgasser.



Hvis du vil genbruge løsningen, så kontakt:

Morten Thaarup

Afdelingsleder for Frie data, risiko- og kvalitetsstyring, DMI

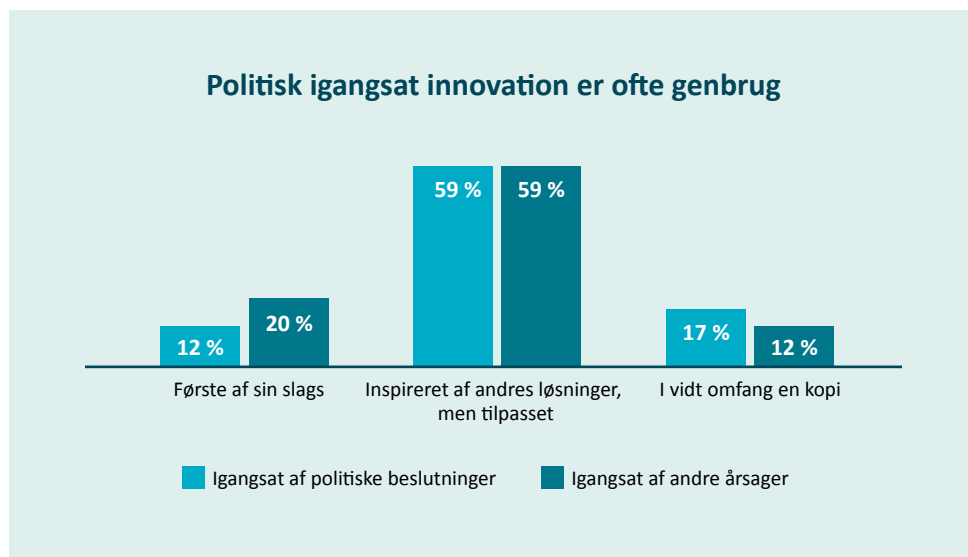
Tlf. 23 99 75 57 · mot@dm.dk

Politisk igangsat innovation er ofte genbrug

En del af innovationsarbejdet er også at genbruge andres løsninger. Enten ved direkte at kopiere andres løsninger, eller ved at lade sig inspirere af andres løsninger, men tilpasse dem ens egne omstændigheder og behov. Det giver mening at genbruge andres løsninger, fordi man kan spare på udviklingsomkostninger og hurtigere komme til en løsning, der giver værdi i ens egen organisation. Genbrug af andres innovationer reducerer også risikoen for at innovationsarbejdet slår fejl, fordi innovationen er testet i praksis og de værste faldgruber er fundet.

Det overordnede mønster i Innovationsbarometeret er, at de fleste innovationer er en form for genbrug – enten en kopi af andres løsninger eller inspireret af andres løsninger, men tilpasset til arbejdspladsen. Kun en mindre del af de offentlige innovationer er løsninger, der ikke er set før.

De innovationer, der er igangsat af politiske beslutninger, er kendetegnet ved, at de relativt ofte er kopier. 17 pct. af de innovationer, der er igangsat af politiske beslutninger, er kopier, mod kun 12 pct. af innovationer igangsat af andre årsager. Omvendt er de politisk igangsatte innovationer sjældnere den første af sin slags.



Figur 3: Figuren viser, om innovationer igangsat af hhv. politiske beslutninger og af andre årsager er den første af sin slags, inspireret af andres løsninger, men tilpasset eller i vidt omfang en kopi af andre løsninger. Forskellen på innovationer igangsat af politiske beslutninger og af andre årsager er samlet set signifikant ved et signifikansniveau på 0,05. Spørgsmålet er kun stillet til de arbejdspladser, der har indført mindst én innovation i perioden 2018-2019. Figuren viser ikke de hhv. 12 % og 9 %, der har svaret "Ved ikke". Data er vægтет til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=1.877.

At politikere kun vil opfinde egne unikke prestige-projekter underbygges altså ikke af data. At lave innovationer, der er den første af sin slags er meget tidskrævende og kræver både kombination af detaljeret faglig viden fra flere områder og særlig viden om metoder og tilgange. Kommunal- og regionspolitikere er ikke fuldtidsbeskæftigede politikere, og det kan være vanskeligt for dem at finde tid til at opnå de forudsætninger. Det politiske lederskab som kræves for at genbruge innovationer, ligger tættere på det politiske lederskab, de i øvrigt forvalter, nemlig at mobilisere opbakning til at tiltag realiseres og implementeres.

At politiske beslutninger spiller en vigtig rolle i at genbruge innovation afspejles også i, hvor inspirationen til de genbrugte løsninger kommer fra. Når genbrugte innovationer er igangsat af politiske beslutninger, er det ofte den nærmeste politiske ledelse, der er kilden til at arbejdspladsen har hørt om den innovation, som de er inspireret af eller har kopieret. Det er ikke overraskende, da undersøgelser¹ viser, at politikere ofte indgår i netværk med andre politikere og har en præference for at videndele og kompetenceudvikle netop sammen med andre politikere. Disse præferencer kan også være bidragende til, at vi oftere ser kopier, når innovationerne er igangsat af politiske beslutninger.

” *De politiske netværk er til stede og er oplagte fora for i højere grad at indfri potentialet i at dele og genbruge innovationer.*

Det er ikke usædvanligt, at politikere møder modstand både politisk og administrativt, når de foreslår at genbruge andres løsninger – udelukkende fordi det ikke er en lokalt udviklet løsning. Det bliver kaldt “not invented here”-syndromet. At tilpasse andres innovationer kan derfor bruges af fx kommunalpolitikere som en strategi til at imødegå modstanden.² Tilpasningen muliggør, at de lokale karakteristika kan præge innovationen og det lokale ejerskab udvikles.

At genbruge andres innovationer er kun den ene side af, at offentlig innovation bliver spredt mellem arbejdspladser. Det er også vigtigt, at arbejdspladserne bag de gode innovationer gør en indsats for at dele deres løsning med andre, der kan genbruge den. Som deler kan man også høste værdi, da man kan få inspiration af de tilpasninger og videreudviklinger, som genbrugeren foretager sig. Kun halvdelen af de offentlige innovationer forsøges delt, og det gælder uanset om de er igangsat af politiske beslutninger eller af andre årsager. For både de politisk igangsatte innovationer og for andre innovationer, er der altså et potentiale for i endnu højere grad få delt ud af de gode løsninger. De politiske netværk er til stede og er oplagte fora for i højere grad at indfri potentialet i at dele og genbruge innovationer.

1 Se fx Krüger Hansen, K. (2018). Politisk lederskab i interaktive processer. Roskilde: RUC.

2 Krogh Jeppesen, L., Gjellerup, P. & Rømer Grove, L. (2021). Kommunalpolitisk ledelse af innovation – et uindfriet spredningspotentiale? U. Kjær & L. Bøgh Andersen (red.), *Kommunalpolitisk Lederskab*. København: Hans Reitzels Forlag. Udkommer maj 2021.

TOPLADERENS PERSPEKTIV

Pernille Blach Hansens bedste råd til, hvordan embedsværket kan støtte politikerne i innovationsarbejdet lyder:

Hvad ser du som den største værdi ved, at politikere spiller en central rolle i innovationsarbejdet?

Politikere er afgørende i forhold til både at sætte ambitioner og give rammerne for innovation i Region Midtjylland. Samtidig har politikerne ofte en rolle, hvor de bidrager med nye vinkler, erfaringer, borgerperspektiver og idéer, der supplerer og udfordrer den mere fagprofessionelle indsigt – og det er netop den form for supplerende indsigter, der er med til at fremme nytænkning og innovation.

Hvilket yndlingstip vil du give videre til andre administrationer i deres arbejde med at styrke samarbejdet med politikerne om offentlig innovation?

Det er vigtigt, at administrationen bidrager til at facilitere møder mellem politikere og organisation, hvor man kan tale åbent om innovation – og det er vigtigt, at dette foregår tidligt i processerne. Vi har i Region Midtjylland eksempelvis en årlig innovationsdag, hvor politikere deltager. Her kan politikerne møde konkrete løsninger og menneskene bag. Samtidig kan man på tværs af ledere, medarbejdere og politikere dykke ned i innovationsperspektiver for fremtiden. Det skaber interessante dialoger og åbner for nye innovationsmuligheder.

Hvad er det vigtigste man som embedsværk kan gøre for at understøtte samspillet mellem politikere og borgere om offentlig innovation?

Det er vigtigt, at vi som embedsværk skaber rum for møder mellem politikere og borgere. Det kan være på borgermøder, hvor vi fra embedsværkets side faciliterer inddragelse og samskabelse – gerne ved at have gode gennemtænkte processer, der giver godt samspil og dialog, hvor mange borgere kan komme til orde.

Vi har også netop fået Region Midtjyllands eget "Tiny Office", der giver mulighed for at bevæge sig ud til borgere for at drøfte aktuelle dagsordener, og hvor dialogen har glæde af den lidt utraditionelle og iøjnefaldende ramme.

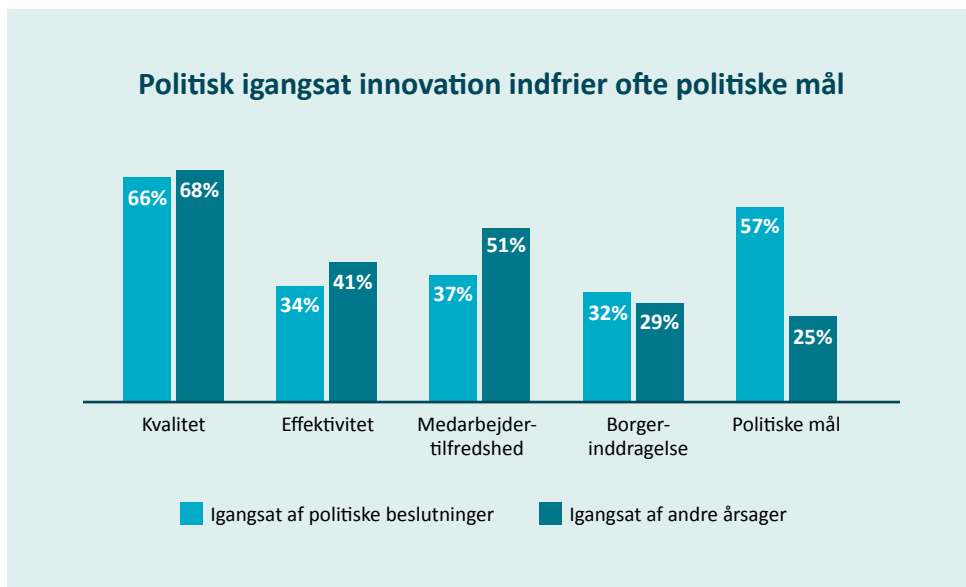
Pernille Blach Hansen

Regionsdirektør i Region Midtjylland

Tlf. 78 41 00 20 · pernille.blach.hansen@stab.rm.dk

Indfrielse af politiske mål

Innovation er mere end en god idé. En innovation skal være implementeret og have skabt værdi. Offentlig innovation kan skabe flere typer af værdi, og Innovationsbarometeret viser netop, at innovation igangsæt af politiske beslutninger skaber mange typer værdi – oftest øget kvalitet. Øget kvalitet opnås ikke kun ved politisk igangsæt innovation, men det er ikke overraskende, at det er den oftest opnåede værdi ved de politisk igangsatte innovationer. Politikere går nemlig ind i politik med visioner om et bedre samfund, og borgerne vælger de politikere, der bedst repræsenterer deres værdier om det gode liv og samfund.



Figur 4: Figuren viser, hvilke værdier arbejdspladsens seneste innovation har skabt for hhv. innovationer igangsæt af politiske beslutninger og innovationer igangsæt af andre årsager. Værdien politiske mål opnås signifikant oftere, når innovationer er igangsæt af politiske beslutninger, mens værdierne effektivitet og medarbejdertilfredshed sjældnere opnås. Der ses ikke en statistisk signifikant forskel for værdierne kvalitet og borgerinddragelse ved et signifikansniveau på 0,05. Spørgsmålet er kun stillet til de arbejdspladser, der har indført mindst én innovation i perioden 2018-2019. Procentandelene i figuren summerer til mere end 100 %, fordi arbejdspladserne har haft mulighed for at vælge flere svarmuligheder. Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=1.877.

Når innovationer er igangsæt af politiske beslutninger, sker det ofte, at indfrielsen af politiske mål er en af de værdier, innovationen har skabt. Mens kun 25 pct. af innovationer igangsæt af andre årsager har indfriet politiske mål, gælder det for hele 57 pct. af de politisk igangsatte innovationer. Det er ikke overraskende. Når politikere igangsætter innovationer følger der ofte specifikke politiske mål med, fx mere liv i lokalsamfund, uddannelse til alle unge, borgercentrerede digitale løsninger eller øget lighed i sundhed.

Politisk igangsatte innovationer har samlet set hverken skabt borgerinddragelse oftere eller sjældnere end innovationer igangsat af andre årsager. Dog er der her forskel på, om den politiske igangsættelse sker i form af den nærmeste politiske ledelse eller i form af ny lovgivning og nationalt fastsatte krav. De innovationer, der specifikt er igangsat af den nærmeste politiske ledelse skaber nemlig i 37 pct. af tilfældene bedre borgerinddragelse. Innovationer igangsat af den nærmeste politiske ledelse skaber dermed oftere borgerinddragelse end innovationer igangsat af ny lovgivning (29 pct.) og innovationer igangsat af helt andre årsager (29 pct.) gør.

At øge borgernes indsigt og indflydelse ser altså ud til politisk i højere grad at fylde i de nærpolitiske niveauer end af på det nationale niveau. Det kan skyldes, at de kommunale og regionale politiske beslutninger om services i højere grad har borgerne som de primære direkte modtagere. Beslutninger om skolestruktur, regional udvikling eller idræt og kultur har tydelige konsekvenser for lokalsamfund og derfor er inddragelsen af borgerne oplagt.

Selvom der skabes mange typer værdi med politisk igangsatte innovationer, er bagsiden af medaljen at de politisk igangsatte innovationer sjældnere har skabt effektivitet og medarbejdertilfredshed sammenlignet med innovationer igangsat af andre årsager. Særligt for medarbejdertilfredshed er forskellen stor – 37 pct. af de politisk igangsatte innovationer har skabt medarbejdertilfredshed sammenlignet med 51 pct. af innovationer igangsat af andre årsager.

Den høje grad af medarbejdertilfredshed for andre innovationer kan hænge sammen med, at medarbejderne netop er en af de hyppige andre årsager til, at offentlig innovation bliver sat i gang. Når medarbejderne selv er med til at igangsætte innovation, er det ikke overraskende, at løsningen ofte spiller sammen med medarbejdernes faglighed og behov. Politisk igangsatte innovationer kan være vigtige af andre årsager, men handler ikke nødvendigvis om dét, som medarbejderne syntes var vigtigst. På den ene side kan det betragtes som en iboende udfordring, hvor man kan vælge at arbejde med at få den politisk igangsatte innovationer til bedre at spille sammen med forvaltningens og medarbejdernes perspektiv, så både politiske målsætninger og medarbejdernes faglighed tilgodeses. Her kan man fx vælge at arbejde særskilt med medarbejderne som en målgruppe for formidling af de politiske visioner eller inddrage medarbejdernes faglige perspektiver i rammesætningen. På den anden side kan det betragtes som et grundlæggende præmis: Ligesom der opnås høj medarbejdertilfredshed ved de innovationer, som medarbejderne igangsætter, opnås der i høj grad politiske mål ved de politisk igangsatte innovationer.

POLITIKERENS PERSPEKTIV

Sofia Osmanis bedste råd til, hvordan man som politiker kan styrke rammesætningen af innovationsarbejdet lyder:

Når nærmeste politiske ledelse igangsætter innovation, samarbejdes der ofte med andre aktører. Hvad vil du fremhæve som afgørende for et godt samarbejde?

Som politikere har vi en løbende dialog med civilsamfundet. Det er afgørende for samarbejdet, at der sker en forventningsafstemning og en rammesætning. I modsat fald risikerer man hurtigt, at samarbejdet bliver et forum for at udtrykke utilfredshed eller fremsætte ønsker, mens det, vi reelt har behov for, er at skabe grobund for et fælles, forpligtende arbejde om at løse en problemstilling, som berører os alle.

Hvad vil du fremhæve som afgørende i innovationssamarbejdet mellem jer som politikere og den administrative ledelse?

Også for samarbejdet politikere og administration imellem er det utrolig vigtigt, at der sker en ordentlig rammesætning. Forvaltningen skal kunne fremlægge benhårde fakta og koge det ned til en række dilemmaer og konkrete handlemuligheder. Men forvaltningen skal også kunne trække sig tilbage og lade de folkevalgte politikere træffe beslutningen på baggrund af de faglige input – og de skal være klar til at komme med nye løsninger, når der politisk er behov for det. Det er til tider en balancegang mellem, hvad der kan virke logisk og rationelt – og hvad der politisk er flertal for. Og her kan vi politisk hjælpe ved at være meget tydelige omkring vores mål og prioriteringer.

Hvad ser du som den største værdi, der er kommet ud af jeres politiske innovationsarbejde?

Den største værdi af politisk innovationsarbejde er kort sagt, at vi kommer frem til bedre løsninger for vores borgere og brugere, og det er jo dem, det hele handler om. Nogle gange kommer de løsninger i form af højere kvalitet, og andre gange i en klogere måde at bruge pengene på.

Kommuner har i dag en størrelse og en kompleksitet, der gør, at visse problemstillinger rummer så mange modstridende dilemmaer, der skal balanceres imod hinanden, at de simpelthen ikke egner sig til kun at blive behandlet i den klassiske udvalgsbehandling eller i en skriftlig høringsproces. Innovationsarbejdet kan derfor også bestå i at skabe en bedre forståelse for, hvilke dilemmaer, vi skal foretage en afvejning af. Og når vi gør det, ser jeg også en stor værdi i, at borgere, brugere og interessenter kommer til orde på en helt anden måde.

Sofia Osmani (C)

Borgmester i Lyngby-Taarbæk Kommune

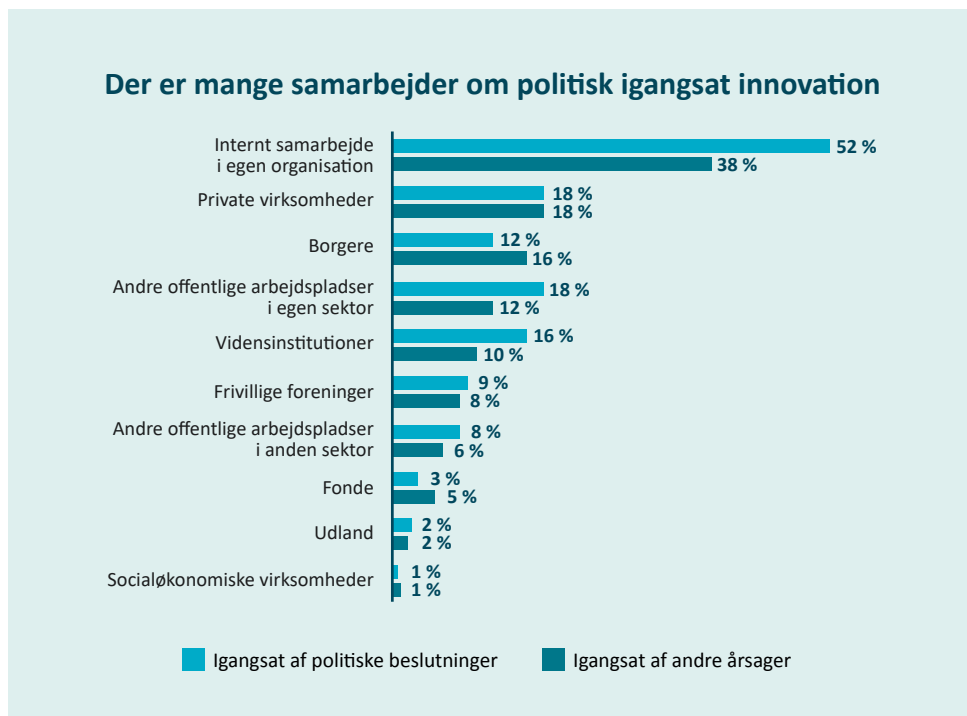
Tlf. 45 97 31 50 · borgmester@ltk.dk

Samarbejde om innovationsarbejdet

Når man samarbejder om offentlig innovation, sikrer man, at forskellige perspektiver og vidensgrundlag inddrages i processen. Det øger træfsikkerheden i den innovative løsning og giver en smidigere implementering.

Der samarbejdes ofte om offentlig innovation, og det gælder i endnu højere grad for de innovationer, der er igangsæt af den nærmeste politiske ledelse eller af ny lovgivning og nationalt fastsatte krav. Der er samarbejdet med andre uden for arbejdspladsen om tre ud af fire politisk igangsatte innovationer mod to ud af tre innovationer igangsæt af andre årsager.

Der samarbejdes med en række aktører om offentlig innovation. Når det kommer til innovation igangsæt af politiske beslutninger, er der især tre slags samarbejde, der oftere forekommer sammenlignet med innovationer igangsæt af andre årsager: Internt samarbejde i egen organisation (kommune, region eller ministerområde), samarbejde med andre offentlige arbejdspladser af egen slags og samarbejde med vidensinstitutioner.



Figur 5: Figuren viser hvem offentlige arbejdspladser har samarbejdet med om arbejdspladsens seneste innovation for innovationer igangsæt af hhv. politiske beslutninger og af andre årsager. Der samarbejdes signifikant oftere internt, med andre offentlige arbejdspladser i egen sektor og med vidensinstitutioner, når innovationer er igangsæt af politiske beslutninger. Der ses ikke en statistisk signifikant forskel for de resterende samarbejdspartnere ved et signifikansniveau på 0,05. Spørgsmålet er kun stillet til de arbejdspladser, der har indført mindst én innovation i perioden 2018-2019. Andelen i figuren summerer til mere end 100 %, fordi arbejdspladserne har haft mulighed for at vælge flere samarbejdspartnere. Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=1.877.

Den hyppigste form for innovationssamarbejde er samarbejde internt i egen organisation. Det gælder både for innovationer igangsat af politiske beslutninger og for innovationer igangsat af andre årsager. De mange interne samarbejder kan hænge sammen med, at det politiske fokus legitimerer, at der på tværs af arbejdspladser og forvaltninger arbejdes på nye måder, at der indgås kalkulerede risici og at der følges op på, om der skabes nye resultater. Når fx lokale politikere på tværs af fagudvalg sætter fælles retning, smitter det af på de forvaltninger, der fører politikernes beslutninger ud i livet.

Samarbejde med offentlige organisationer af samme slags som én selv (altså mellem flere kommuner, flere regioner eller flere ministerområder) er også hyppigt forekommende, når innovationer er igangsat af politiske beslutninger. Det er ikke overraskende, da organisationer af samme slags ofte oplever tilsvarende problematikker og er underlagt samme lovgivning. Når ny lovgivning fx fører til ændringer i én kommune, vil andre kommuner ofte have behov for at foretage lignende ændringer, og er derfor oplagte samarbejdspartnere. De politiske netværk, der bl.a. bruges til videndeling, kan også skabe grobund for samarbejde om politisk igangsatte initiativer på tværs af flere organisationer.

Endelig ses samarbejde med vidensinstitutioner relativt ofte når offentlig innovation er igangsat af politiske beslutninger. Når vidensinstitutioner er en samarbejdspartner, er der ofte tale om indsatser, der har en profil og et omfang, som det kræver en politisk beslutning at igangsætte. Det er sjældent den enkelte pædagogiske leder på det enkelte dagtilbud, der – alene – indgår samarbejder med vidensinstitutioner om offentlig innovation.

En fjerde samarbejdspartner er værd at hæfte sig ved, nemlig borgere. Der ses en tendens til, at der samarbejdes mindre med borgerne, når innovationer er igangsat af politiske beslutninger. Den samlede forskel er dog ikke statistisk signifikant. Tendensen kan forklares med, at borgersamarbejde sjældent forekommer, når innovation er igangsat af ny lovgivning og nationalt fastsatte krav. For de innovationer, der er igangsat af arbejdspladsens nærmeste politiske ledelse, er der hverken samarbejdet med borgere oftere eller sjældnere, end det er tilfældet for innovationer igangsat af andre årsager.

Det kan undre, at borgersamarbejde ikke er højere prioriteret for særligt de lokale politikere, da de direkte adspurgt fortæller, at de er optagede af og i høj grad værdsætter dialog og samspil med borgerne. Måske det kan handle om, at selvom politikerne er opmærksomme på borgerne, så sker borgerinddragelse ikke af sig selv. Borgerinddragelse kræver kendskab til metoder, det er tidskrævende at planlægge og afvikle, og det skal ske på rette tid i forhold til både det politiske årshjul og de lokale og nationale politiske dagsordener. Det kræver også, at politikerne tydeligt efterspørger borgerinddragelse og at der er åbne nok rammer til at medtage borgernes perspektiv, så embedsværket kan gennemføre og tilpasse borgerinddragelsen. I en tidspresset innovationsproces kan inddragelse af borgere ende med at være dét, der af praktiske hensyn bliver skåret fra.

Ønsker man sig som politiker mere borgerinddragelse i innovationsarbejdet kan god forventningsafstemning med forvaltningen være en vej frem. Hvis man fra begyndelsen af innovationsarbejdet har forholdt sig til ønsket omfang, formål og timing for borgerinddragelse øger det sandsynligheden for, at det faktisk sker.

Casen på næste side viser, hvordan borgerinddragelse kan være et vigtigt element i offentlig innovation:

CASE

Kommunale aftaler sikrer stærke og levende lokalsamfund



Odense Byråd har indledt en målrettet demokratisk samtale med borgerne, der skal sikre at kommunen også i fremtiden har stærke lokalsamfund. Med skolebygningen som centrum for det lokale økosystem, der tæller børn, voksne, ældre, foreninger og virksomheder, inviterer byrådet hvert lokalsamfund til idéudvikling og partnerskab med kommunen om at realisere ideerne. Borgerne er med – partnerskabsmodellen appellerer også til dem, der ikke før har taget del i den lokale udvikling. Ideerne til at gøre skolebygningen til arena for det lokale mangfoldige liv er mange: Faglokaler med flere funktioner, som både skolebørn og aftenskoler kan benytte, åbne legepladser og multibaner, som også de lokale sportsforeninger kan drage nytte af. Én aftale er indgået, én er i proces, syv færdiggøres i 2021, og de resterende følger i 2022 og 2023.



I lokalsamfundene i udkanten af Odense er de lokale folkeskoler både der, hvor børnene får faglig læring og dannelse, og omdrejningspunkt for fællesskab og foreningsliv. Faldende børnetal i de lokale samfund førte til utryghed om skolelukninger. For at imødegå utrygheden valgte byrådet at frede alle kommunens skoler frem til 2030.



Et enigt byråd i Odense Kommune har som en del af den politiske aftale om anlægsinvesteringer, "Velfærdens Fundament" (2020), prioriteret et løft af skolebygningerne i de lokale samfund. Den politiske ambition er, at man sammen med borgerne vil skabe moderne skolebygninger, der kan fungere som fællesskabets centrum; bygninger med flere forskellige brugsmuligheder og med liv og aktivitet, også efter skoletid. Der er afsat 625 millioner kroner til indsatsen. Byrådet indgår lokale aftaler med ét lokalområde ad gangen. Med aftalerne forpligter byrådet sig til at tilføre midler og ressourcer til det enkelte lokalområdes fysiske udvikling, mens borgerne forpligter sig til at bruge tid og kræfter på at realisere aftalen, og eventuelt søge medfinansiering til konkrete projekter. Den første aftale mellem kommune og lokalsamfund er i hus og har fungeret som prototype for den nye tilgang: Byrådet inddrager først borgerne i en fælles afdækning af behov og idéudvikling og herefter i formulering af en partnerskabsaftale, der til sidst godkendes af byrådet. Gennem dannelse af anderledes former for fællesskab, lokale partnerskaber og nye kommunikationsformer har Odense Kommune skabt et stærkt fælles engagement om at sikre lokalsamfundenes udvikling frem mod 2030.



Hvis du vil genbruge løsningen, så kontakt:



Kåre Nygård Pedersen

Kontorchef, Borgmestersekretariat & Borgerinddragelse,
Odense Kommune

Tlf. 30 12 20 77 · knped@odense.dk

Sådan har vi gjort

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

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

Data til Innovationsbarometeret er indsamlet før COVID-19 ramte Danmark og verden omkring os, og afspejler derfor ikke de ændringer, der er sket på offentlige arbejdspladser i løbet af 2020. Til eksempel har så godt som alle (ufrivilligt) eksperimenteret med nye arbejdsformer under COVID-19, og mange steder har det ført til overvejelser, om man i fremtiden kan organisere sig anderledes eller udføre arbejdet på en anden måde. Tilsvarende har tidspresset og Alvoren skabt et meget skarpt fokus på de allervigtigste opgaver og ledt til intenst samarbejde på tværs af sektorgrænser, der almindeligvis ellers kan opleveres som barrierer for fornyelse. Endelig er arbejdet foregået i den politiske kontekst, at det er tilladt og forventeligt, at fejl vil ske, men at det er bedre at gøre noget hurtigt end intet at gøre.

Alt i alt er det derfor COI's innovationsfaglige vurdering, at politiske beslutningers betydning for offentlig innovation ikke er svækket under COVID-19, måske snarere tværtimod.

Find flere tal og fakta om
offentlig innovation på
innovationsbarometer.coi.dk





INNOVATIONSBAROMETERET

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

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

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

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