

INNOVER SKALER REALISER



Årlig redegørelse fra Center for Offentlig-Privat
Innovation 2023

INNOVER SKALER REALISER

Årlig redegørelse fra Center for Offentlig-Privat
Innovation 2023

Indhold

Indledning	5
Hvad er CO-PI?	6
Interesseret i løsninger på samfundsproblemer?	8
Nedslag: Sammen om innovation i stor skala: Nye grønne løsninger og tidsbesparende velfærdsteknologi	10
Sammen om: Emissionsfrie arbejdsmaskiner	12
Sammen om: Løsninger til inkontinens	15
Sammen om: Mindre råstofforbrug	16
Sammen om: Ny teknologi og centraliseret respons	19
Nedslag: Samfundsøkonomisk gevinst: omstilling til emissionsfrie arbejdsmaskiner	20
Nedslag: Ny viden om – og hjælp til – innovative offentlige indkøb	22
Nedslag: Vi fikser – stadig – ikke vilde problemer torsdag eftermiddag	24
Nedslag: Spredning af innovation: Stjæl med stolthed – og del dét, der dur	26

Indledning

Kan innovationssamarbejde på den øverste hylde mellem offentlige organisationer og private virksomheder lade sig gøre?

Det korte svar er heldigvis: JA! Vi er på vej fra at tale om mulighederne til at opsøge dem, udfordre dem og løse dem. Vi er ikke i mål, men det kommer vi.

CO-PI's erfaringer fra et 2023 med fuldt tryk på fortæller om, at det samarbejde, der nok er svært, til gengæld rummer store perspektiver. Netop fordi de forskellige parter karakteristika giver et helt særligt momentum, når samarbejdet først er kommet i svingninger.

Der er en stor utålmodighed med at få den slags samarbejder – hvor det offentlige behov tilfredsstilles af nye, innovative løsninger frembragt af private virksomheder – til at forløbe med både større hastighed, i større volumen og med større succes. CO-PI er født ud af denne utålmodighed.

Vores tilgang er at forberede og skabe et marked for udvikling og efterspørgsel, før produkt eller ydelse udføres. At tydeliggøre og raffinere det behov, der skal tilfredsstilles, blandt en større kreds af offentlige efterspørgere. At inddrage de private virksomheder, så der tidligt kan skabes fælles forståelser af afgørende krav og af mulighederne for at løse opgaverne. Derved kan mere træfsikre løsninger udvikles til et marked, der velforberedt venter på at teste, udbyde og indkøbe løsninger. Skalering på forhånd er det nøglebegreb, CO-PI's skaleringsprogram er skabt omkring.

Kommuner, regioner, statslige aktører og offentlige selskaber vover at tage den investering, som det er at bruge kræfter ved siden af en presset drift til at udvikle de nye løsninger, der skal løse driftens udfordringer i morgen. Alle står med den enorme opgave at omstille hele samfundets funktion på et meget mere bæredygtigt niveau, og alle har udfordringer med at få mange flere opgaver løst af en knap arbejdsstyrke, der ikke vokser. I begge sammenhænge er ét af svarene innovation.

Ingen organisation kan medvirke til alle former for udvikling og investering. Der skal prioriteres for at få både de økonomiske og de mandskabsmæssige ressourcer til at række. Men der er heller ikke nogen organisation, der kan undlade at være med til noget. Det at medvirke på enkelte felter og opleve problemløsninger og fremdrift styrker kapaciteten til at følge lige efter andre frontløbere på andre områder.

CO-PI arbejder inden for de to hovedspor på grundlag af centerets stærke innovationsfaglighed og brede netværk overalt i offentlige organisationer. Ved siden af skaleringsprogrammet gælder det også med udvikling og understøttelse af innovative offentlige indkøb og styrkelse af innovationskapaciteten i det offentlige, hvor der er efterspørgsel efter udvikling af innovationsmusklen. Det gælder ikke mindst der, hvor der er ønske om at styrke det ledelsesmæssige afsæt – både administrativt og politisk.

Tak til de mange, som nysgerrigt og generøst også i 2023 er gået med ombord og har delt deres egne planer og forventninger. Såvel offentlige organisationer som talrige private aktører, der i fællesskab har overvejet behov, muligheder og vurderinger af det, der vil kunne blive fremtidens løsninger.

Pia Gjellerup,
direktør i Center for Offentlig-Privat Innovation





Hvad er CO-PI?

Vi står med store udfordringer i samfundet, vi ikke hver især kan klare. Det kræver innovative løsninger – skabt i samarbejde mellem den offentlige og den private sektor.

Center for Offentlig-Privat Innovation (CO-PI) er et nationalt center skabt af regeringen, KL og Danske Regioner. CO-PI bygger på værdien af partnerskaber, og derfor er DI, Dansk Erhverv og FH repræsenteret i centerets bestyrelse.

CO-PI's mål er at tage offentlig-privat innovationssamarbejde til et nyt og højere niveau. Det skal ske for at udvikle nye – og nødvendige – løsninger på konkrete samfundsudfordringer, som kan finansieres, implementeres og skaleres.

CO-PI'S HOVEDFORMÅL ER AT:

- bidrage til øget kvalitet og effektivitet i den offentlige sektor gennem innovation.
- bidrage til samfundets velfærd, vækst og velstand gennem flere innovative løsninger skabt i offentlig-privat samarbejde med udgangspunkt i konkrete samfundsudfordringer. Løsningerne skal være skalérbare og have kommercielt potentiale.

Konkrete indsatser

CO-PI arbejder på en række konkrete indsatser, som skal styrke offentlig-privat innovation. Herunder:

- Skaleringsprocesser – en ny metode indført af CO-PI, som samler flere offentlige aktører om én fælles udfordring, så det bliver mere attraktivt for markedet at udvikle de nye løsninger, der er behov for.
- Innovative offentlige indkøb – konkret hjælp samt udvikling af metoder, viden og værktøjer, der kan støtte både offentlige og private aktører til at komme i mål med innovative indkøb.
- Opbygning af innovationskapacitet – så CO-PI er kendt og anvendt som en leverandør af viden, værktøjer og sparring, der løfter arbejdet med innovation i både den offentlige og den private sektor.

TRE INDSATSOMRÅDER

CO-PI's arbejde er koncentreret om de store samfundsudfordringer – og fokuseret på tre indsatsområder:

- Teknologi til understøttelse af velfærd
- Klima, grøn omstilling og miljøforbedrende tiltag
- Bæredygtigt byggeri

MEDLEMMER AF CO-PI'S BESTYRELSE PR. 1. APRIL 2024:

Lone Ank (formand), erhvervsøkonomisk direktør, Erhvervsministeriet

Morten Mandøe (næstformand), cheføkonom, direktør, KL

Christina Knudsen, afdelingschef, Finansministeriet

Inger Marie Vynne, kommunaldirektør, Kerteminde Kommune

Tommy Kjelsgaard, vicedirektør, Danske Regioner

Kim Kofod Hansen, udviklingsdirektør, Region Midtjylland

Jakob Scharff, branchedirektør, DI

Morten Jung, markedschef, Dansk Erhverv

Nanna Højlund, næstformand, FH

Interesseret i løsninger på samfundsproblemer?

Hvis du har hørt og talt om samfundsudfordringer og vilde problemer så ofte, at ordene virker helt trætte, så læs videre. Det handler nu om løsningerne – de innovative løsninger.

Tænk over det: Alt rundt om dig har været innovation – på et tidspunkt. Den telefon, du måske læser denne tekst på. Det transportmiddel, du måske befinder dig i. Eller det hæve-sænke-bord, du måtte sidde ved. Eller ...

På et tidspunkt bliver innovationerne en del af vores dagligdag, og succesen af det forudgående innovationsarbejde taget for givet. 'Ja, ja – det var sikkert kommet på et tidspunkt alligevel,' kan vi sige til hinanden.

Her vil innovatørerne slet ikke være enige. For selv de bedste innovationsbestrebelse kan ende blindt. Det gælder for både private virksomheder, for offentlige arbejdspladser og for offentligt-private innovationssamarbejder.

Heldigvis kan man med systematik og samarbejde øge chancerne for succes. Det er dét, CO-PI tilbyder hjælp til.

Hvad skal vi bruge innovation til i morgen?

Klimakrise, truet biodiversitet, mangel på arbejdskraft, flere kronisk syge. Massive samfundsudfordringer, som påvirker både den offentlige og den private sektor. Udfordringer, som er vanskelige at løse inden for eksisterende rammer og helt umulige at løse alene. At løse vilde problemer kræver vilde løsninger – innovation i stor skala. Ofte skabt i offentlig-privat samarbejde.

Private virksomheder spiller en vigtig rolle

Det gode er, at udgangspunktet er stærkt. Ifølge OECD er Danmark blandt de bedste i verden til offentlig innovation, særligt de mindre innovationer i kernerdriften tæt på borgere og virksomheder. En vigtig årsag er, at den offentlige sektor ofte samarbejder med private virksomheder om innovationerne. Det er med til at skabe højere kvalitet og effektivitet. Men det er ikke længere helt nok at tage mange nye, mindre skridt. Nye tal fra CO-PI og Danmarks Statistik viser, at blot to procent af de offentlige innovationer er skabt efter udbud, hvilket fortæller, at langt de fleste offentlige-private innovationer er små.

Men det kan ændres. Hvert år køber den offentlige sektor ind for 400 mia. kr. hos private virksomheder – botilbud, bleer, broer og meget mere. Det er en innovationsmotor, som kan sættes i et meget højere gear, hvis vi på udvalgte felter prioriterer, at vi skal have innovation i stor skala ud af indkøbene. Og det skal vi: CO-PI's bestyrelse har bedt centeret om at fokusere på den grønne omstilling, bæredygtigt byggeri og velfærdsteknologi, der skaber mere tid til velfærd på pleje- og sundhedsområderne.

Politisk lederskab er afgørende

Innovation i stor skala for skatte kroner kræver tydelig og stærk ledelsesforankring og prioritering – både politisk og administrativ. Det har CO-PI bedt om og fået. I 2023 har borgmestere, udvalgsformænd, regionsformænd og direktører for offentlige selskaber indgået partnerskaber i helt nye konstellationer og størrelsesordener. Det er med til at udvikle større markeder for innovative løsninger.

Skala kræver samarbejde

CO-PI's tilgang er at vende bøtten på hovedet. I årtier har vi skabt innovationer enkeltvis – én kommune i samarbejde med én virksomhed. Bagefter er den konkrete innovation forsøgt spredt til mange andre, hvilket dog ofte er en svær og langsom proces.

CO-PI skaber skala i den omvendte rækkefølge: Først samles mange med samme behov – fx flere kommuner, regioner og/eller statslige styrelser. Og så inviteres alle interesserede virksomheder tidligt ind, så virksomheder i hele værdikæden kan udfordre og målrette udvikling af løsninger til et større, mere velforberedt offentligt marked.

På de næste sider viser vi, hvordan det i praksis vil accelerere den grønne omstilling og skabe tid til velfærd. Du kan også læse om vores arbejde med bl.a. innovative offentlige indkøb og spredning af innovation.

God læselyst!

Sammen om innovation i stor skala: Nye grønne løsninger og tidsbesparende velfærdsteknologi

Klimaudfordringen. Manglen på arbejdskraft på sundheds- og plejeområderne. To velkendte udfordringer, som enhver folkevalgt kender kompleksiteten af. Knap så kendt er en ny vej til løsninger, som CO-PI har introduceret efter en succesfuld norsk opskrift: skaleringsprocesser. Her gøres de store offentlige indkøbsbudgetter til en innovationsmotor. Kommuner og regioner går sammen om at sige til de private virksomheder: Vi har et velkendt, uløst problem – kan vi købe en ukendt løsning hos jer?

Det er svært at turde købe ukendte løsninger

Den offentlige sektor køber hvert år ind for mere end 400 mia. kr. I dag bruges indkøbsmusklen ofte til at få velkendte løsninger bedre, billigere eller grønnere – hvilket er særdeles vigtigt. Men sjældent bruges indkøbsmusklen til at efterspørge ukendte løsninger på erkendte problemer. Det er et problem, når gårsdagens løsninger ikke er holdbare – og når mange står med de samme uløste problemer. Derfor er der behov for offentligt samarbejde om at efterspørge innovative løsninger på fælles problemer. De private virksomheder har ligeledes brug for dette, hvis de skal kunne investere i nye løsninger i større skala. For det er vanskeligere, mere risikobetonet og kræver mere af både virksomheder og den offentlige sektor. Derfor har CO-PI fået opgaven med at hjælpe arbejdet op i gear.

FÆLLESOFFENTLIG SKALERING AF INNOVATIVE OFFENTLIGE INDKØB



Fællesoffentlig skalering af innovative indkøb

I en decentraliseret offentlig sektor kommer skala ikke af sig selv. Det kræver samarbejde. I skaleringsprocesser går flere offentlige aktører sammen om at skabe en større innovativ efterspørgsel.

Aktuelt arbejder 33 kommuner, regioner, forsyningselskaber og statslige styrelser sammen med hinanden og CO-PI for at finde innovative løsninger på fire forskellige fælles problemer. Godt 100 virksomheder fra hele landet har deltaget i åbne markedsdialoger i 2023. Det har gjort de offentlige 'problemejere' klogere på mulighederne, og det har hjulpet innovative virksomheder tættere på en forståelse af, hvad den offentlige sektor gerne vil købe i fremtiden – og allerede i 2024.

Dialogen førte i 2023 til, at de første 15 offentlige aktører sammen har erklæret, at de vil efterspørge en fuld omstilling fra diesel til emissionsfrie maskiner i offentligt byggeri og anlæg. Så i 2024 og årene fremover vil vi se flere elmaskiner på offentlige byggepladser – og det vil skabe nye muligheder for mange virksomheder. 2024 bliver også året, hvor en række kommuner sammen vil erklære, hvordan de vil efterspørge nye velfærdsteknologiske løsninger, der kan sikre inkontinente plejehjemsbeboere værdighed i dagligdagen og frigøre tid og styrke arbejdsmiljøet for plejepersonalet.

Vil du være med?

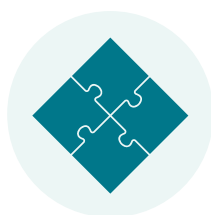
Er du en folkevalgt eller offentlig leder? – og vil du sætte din egen organisation i spil for at finde nye løsninger på klima- og demografiudfordringerne? Så er du velkommen i arbejdsfællesskabet med andre kommuner, regioner, statslige institutioner, offentlige selskaber og CO-PI. Kontakt CO-PI for et uforpligtende møde om vores fire igangværende skaleringsprocesser, som vi fortæller om på de næste sider. Eller måske har du ideer til det næste problem, vi skal kaste os over? Vi har store ører, hvis det handler om den grønne omstilling eller om at frigøre tid på velfærdsområderne.



Fælles
markedsdialog



Fælles
behovsbeskrivelse



Fælles
hensigtserklæring



Innovativt
indkøb

Emissionsfrie arbejdsmaskiner

Danmark er kommet et stort skridt nærmere emissionsfrie byggepladser med flere eldrevne arbejdsmaskiner, efter at 15 af landets største offentlige bygherrer nu har underskrevet en fælles hensigtserklæring om fuld omstilling til emissionsfrie maskiner. Det er bygherrer som Metroselskabet, Region Hovedstaden, HOFOR, Københavns, Aarhus, Aalborg, Esbjerg, Odense, Frederiksberg og Middefart Kommuner, der vil stille de grønne krav i fremtidens udbud. Det vil føre til færre sygedage og dødsfald, mindre støj og lavere CO₂-udledning.

Politisk lancering af hensigtserklæring og leverandørkonference

Knap 200 repræsentanter fra værdikæden var i november 2023 samlet til konferencen 'Grønt Gearskifte', som markerede den foreløbige kulmination på skaleringsprocessen. Her blev hensigtserklæringen offentliggjort og underskrevet af politiske repræsentanter og partnere. Leverandører af elmaskiner og lade-infrastruktur præsenterede og udstillede deres produkter og løsninger på Rådhuspladsen, og bygherrerne inviterede markedet til dialog.

De offentlige bygherrer vil medio 2024 præsentere individuelle operationelle mål for, hvordan de hver især bl.a. vil stille krav til emissionsfrie løsninger – hvor teknologien er moden – og efterspørge deres leverandørers planer for udskiftning af maskiner.

Udskiftningsplanerne vil accelerere den fremtidige tilgængelighed af de nødvendige maskiner samt lade-løsninger, som ikke er på markedet i dag. Bygherrerne vil også fortsat være en aktiv part i offentlig-privat dialog og bidrage til både konkrete løsninger for fx strøm på byggepladserne og til et generelt brancheløft for både bygherrer og leverandører, der gør det muligt at implementere nye krav og løsninger.

Skaleringsprocessen 'Sammen om emissionsfrie arbejdsmaskiner' tæller aktuelt 19 offentlige bygherrer, og flere er på vej til at tilslutte sig. Partnerne dækker over offentlige bygherrer fordelt over hele den danske geografi.

TCO-værktøj hjælper omstillingen til emissionsfrie løsninger

CO-PI har fået udviklet en TCO-beregner for indkøb og anvendelse af emissionsfrie maskiner som en hjælp i omstillingen. Beregneren giver et overblik over totalomkostningerne ved at købe, leje og/eller udskifte en konkret arbejdsmaskine i hele dens levetid.

Indkøbsprisen på emissionsfrie maskiner er højere end for konventionelle dieselmaskiner. De emissionsfrie maskiner viser sig dog at være billigere i drift og vedligehold. Hvis alle udgifter tages med, er omkostningsbilledet nogenlunde ens for en dieselmaskine og en emissionsfri maskine.

TCO-beregneren er et normværktøj, så den faktiske forskel mellem el og diesel vil i praksis afhænge af mange forhold, såsom brugen af maskinerne, tilgængeligheden af strøm, og hvilken rente der skal betales for at investere i maskinen. Disse forbehold til trods har TCO-beregnerens overordnede resultater været en overraskelse for mange.

I 2024 vil CO-PI og de offentlige bygherrer arbejde videre på at operationalisere hensigtserklæringerne. Arbejdet vil blive præsenteret i tredje kvartal.

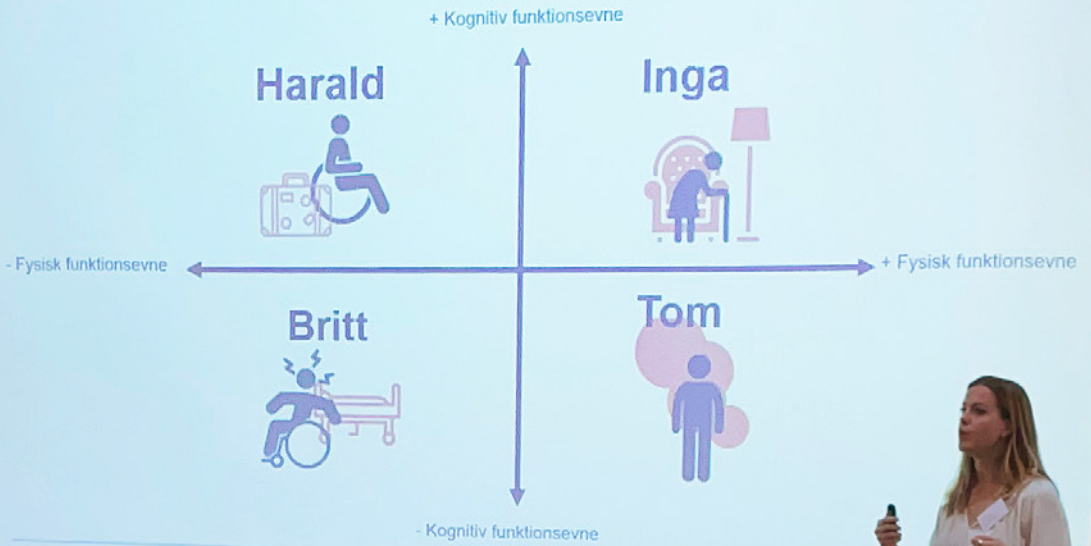


BAGGRUND
SAMMEN OM EMISSIONSFRI ARBEJDSMASKINER

HENSIGTSEKLÆRING



Borgerne



Løsninger til inkontinens

Hjørring, Gladsaxe, Hillerød, Aalborg og Aarhus Kommuner forpligtede sig i 2023 sammen med CO-PI og Danish Life Science Cluster til en fælles skaleringsproces på inkontinensområdet. Løsningerne skal øge værdigheden for voksne borgere med inkontinens, forbedre medarbejdernes arbejdsmiljø, frigive tid på omsorgs- og plejeområdet samt reducere de økonomiske og miljømæssige omkostninger.

Flertallet af borgere i plejebolig lider af inkontinens

Det anslås, at 500.000 danskere lider af urininkontinens. Blandt de ca. 40.000 borgere, der bor på plejehjem, er inkontinens en problemstilling for omtrent 70 procent. Som følge heraf bruger medarbejderne mindst 25 procent af deres tid på kontinenspleje.

Der er stort potentiale ved at arbejde med inkontinens. For det første er inkontinens betydelig for borgerens værdighed. For det andet medfører det tidskrævende og fysisk belastende arbejdsopgaver. For det tredje er forbruget af bleer en betragtelig økonomisk udgift for kommunerne. Derudover er der en miljømæssig belastning ved produktion og afskaffelse af bleer, som er reducerbar.

Som en del af skaleringsprocessen blev der udført en omfattende behovsafdækning i 2023, der bl.a. omfattede feltarbejde på plejehjem i tre forskellige kommuner. Formålet har været at belyse plejenære behov samt relevante arbejdsopgaver.

Kolossal betydning for borgere og medarbejdere

I dag ved vi, at kontinenspleje er den enkeltstående plejeopgave, der trækker flest ressourcer. Selvom inkontinens er en kompleks problemstilling, der skal ses i sammenhæng med kost, væskeindtag, søvn, medicin mv., så tager plejeopgaven form efter borgerens kognitive og fysiske funktionsniveau. Der vil derfor ikke være én enkeltstående løsning, der imødekommer alle borgere. Til gengæld skal enhver løsning kunne betjenes af medarbejdere uagtet erfaringsniveau og faglighed samt på alle tider af døgnet.

Grundet rekrutteringsudfordringer samt det stigende antal ældre er det aktuelt at kigge på teknologiske løsninger til inkontinensområdet. Med henblik på at identificere nye løsninger og komme i dialog med innovative virksomheder er der i projektet gennemført en række markedsdialogaktiviteter. I alt har 22 virksomheder deltaget i dialog om behov og løsninger.

I 2024 har vi til opgave at konkretisere krav og behov på pleje- og omsorgsområdet i forhold til de potentialer, der er for løsninger i markedet. Inden sommeren vil kommunerne i samarbejde med CO-PI have offentliggjort en fælles hensigtserklæring om kommunernes fremtidige efterspørgsel efter velfærdsteknologiske løsninger på inkontinensområdet. Samtidig offentliggøres den omfattende behovsafdækning, der vil indeholde meget konkrete indsigter i den daglige inkontinenspleje, som vil være relevant viden for alle virksomheder, der ønsker at udvikle og levere inkontinensløsninger.

Mindre råstofforbrug

Råstoffer som sten, grus og sand bliver en mangelvare i fremtiden. Derved stiger priserne, transporten, vejslitagen og CO₂-udledningerne. Det er en kompleks samfundsproblemstilling, som der må handles på nu. Det gør en række offentlige bygherrer i skaleringsprocessen 'Sammen om mindre råstofforbrug'.

Offentlige bygherres innovationsbehov

Råstoffer på land er dannet ved seneste istid og er en ikke fornybar ressource. En del råstofforekomster vil ikke kunne udvindes, fordi der er rift om Danmarks arealer til mange andre formål end råstofudvinding. Allerede i 2017 viste en fremskrivning, at forskellige planer til sammen ville inddrage 140 procent af landets samlede areal. Nu med Infrastrukturplan 2035 for nye motorveje og jernbaner, udbygning af fjernvarme, flere vindmøller på land og mange andre initiativer er presset på Danmarks areal og råstofbeholdning vokset. Mange aktører – private som offentlige – forbruger råstoffer, så det er en kompleks problemstilling.

Kompleksiteten afspejles i skaleringsprocessen. Nedbringelse af råstofforbruget råber på forandringsprocesser i forskellige dele af værdikæden og på flere niveauer. Det gælder for både offentlige bygherrer og private leverandører af alle slags. Internt hos de offentlige bygherrer skal projektmedarbejdere, administrative og politiske ledelser løbe forskellige risici, fx ved at afprøve nye arbejdsgange og sætte nye rammer, der retfærdiggør, at man tør arbejde med nødvendige råstofreducerende tiltag. Hvor man tidligere slet ikke bekymrede sig om eller vidste, hvor mange råstoffer der blev brugt, eller hvor de kom fra.

Cirkulær ressourceøkonomi i byggeri og anlæg er en vigtig medspiller

I stedet for til alle formål at grave råstoffer ud af grusgraven er der brug for en mere cirkulær tilgang, hvor byggeaffald og overskudsjord genanvendes. Det kan ikke erstatte al råstofindvinding, men det kan reducere trækket på jomfruelige råstoffer væsentligt.

For at kunne gå forrest er det nødvendigt at være klar over, hvad man går forrest med. Innovationsbehovene er blevet endnu tydeligere i skaleringsprocessen. Der er behov for overblik over sekundære råstofforekomster såsom fx tegl, beton, jord, ler og slaggegrus mv., viden om anvendelsesmuligheder, data for eget forbrug, efterspørgsel og tilgængelighed og tryk i aftaleindgåelse via risikodeling og bedre sporing og dokumentation. Disse behov kalder på samarbejde i hele værdikæden på tværs af offentlige og private aktører.

For at skabe de nødvendige forandringer må offentlige bygherrer agere anderledes, når anlægsprojekter planlægges, udbydes og indkøbes. Derfor har CO-PI faciliteret markedsdialog, hvor bygherrerne har drøftet problemer og muligheder med de private leverandører. Det kommer der mere af i 2024. Næste skridt for skaleringsprocessen er at arbejde ned i, hvordan bygherrer kan styrke beslutningsgrundlaget gennem et bedre overblik over materialestrømme, hvordan der kan arbejdes med anderledes krav til en bedre råstofhåndtering, og hvordan der generelt skabes en bedre dialog med leverandører og myndigheder.

Målet er sidst i 2024 at offentliggøre en fælles hensigtserklæring fra de offentlige bygherrer om, hvordan de i fremtiden vil stille nye krav i udbud af deres anlægsopgaver, der stimulerer til cirkularitet og reducerer forbruget af jomfruelige råstoffer.





Ny teknologi og centraliseret respons

I Aabenraa Kommune kører hjemmeplejen op til 150 km i løbet af en arbejdsdag, og køretiden tager tiden fra kerneopgaven. Derfor er Aabenraa og CO-PI gået sammen om at undersøge de teknologiske og organisatoriske muligheder for at etablere en centraliseret responsfunktion – en organisation, der kan håndtere borgerkontakt på afstand og reducere antallet af opgaver, man ellers ville køre til. Fx natlige tilsyn og nødkald. Seks yderligere kommuner er nu trådt ind i samarbejdet, der potentielt kan blive til et større udbud af en fælleskommunal responsfunktion.

Skabe volumen i efterspørgslen

Borgere med et svækket helbred vil i dag ofte både modtage planlagte pleje- og omsorgsydelser i hjemmet og have tryghedsalarmer i hjemmet, der kan aktiveres fx ved falduheld. I lyset af den demografiske udvikling – og de begrænsede muligheder for at rekruttere medarbejdere til den kommunale plejeopgave – må disse ydelser i fremtiden tænkes og organiseres anderledes.

I foråret 2023 besluttede Aabenraa Kommune – efter at have været i dialog med forskellige leverandører – at henvende sig til CO-PI for at etablere en skaleringsproces. Skala skulle dels bidrage til at skabe volumen i efterspørgslen efter mere innovative løsninger til anvendelse hos borgerne, dels sikre en holdbar businesscase på driften af en fremtidig responsfunktion.

I tæt samarbejde med Danish Life Science Cluster og Aabenraa Kommune gennemførte CO-PI derfor en matchmaking-proces med henblik på at få rekrutteret kommuner og regioner til samarbejdet. I løbet af fem måneder er direktører for sundhedsområdet i alle kommuner i Region Syddanmark blevet personligt inviteret til at høre om samarbejdet, og invitationen er blevet gentaget ved en række andre anledninger, bl.a. på Folkemødet og fagkonferencer. Det har resulteret i en lang række dialogmøder med kommuner og hospitaler.

Seks kommuner tilsluttede sig

Fem forhold har stor betydning for, at en kommune tilslutter sig:

1. Personlige relationer er afgørende
2. Timing i forhold til andre opgaver og udbud
3. Genkendelse af problemstillingen og oplevelsen af at have samme behov
4. Tillid til, at samarbejdspartnerne og skaleringsprocessen kan skabe de ønskede resultater
5. Ressourcer til at deltage i processen med egne medarbejdere.

Resultatet er, at Tønder, Sønderborg, Ærø, Ringkøbing-Skjern, Vesthimmerland og Favrskov Kommuner i efteråret 2023 har valgt at gå sammen med Aabenraa Kommune, CO-PI og Danish Life Science Cluster i en fællesoffentlig skaleringsproces for at gentænke responsfunktionen.

I foråret 2024 gennemføres i projektet en grundig behovsafdækning på tværs af kommuner. I dette arbejde vil der dels være fokus på strukturer og rammer med betydning for en fremtidig organisering af centraliseret respons, dels vil varetagelse af de konkrete ydelser, som en responsfunktion forventer at håndtere, blive udforsket. Med afsæt i den viden, som behovs-udforskningen skal bidrage til, involveres kommende leverandører af såvel organisering som enkeltydelser og teknologi til markedsdialog med henblik på at konkretisere innovationsrummet.

Samfundsøkonomisk gevinst: omstilling til emissionsfrie arbejdsmaskiner

Hvordan ser det samfundsøkonomiske regnestykke ud, hvis vi gennemfører en hurtig, fuld omstilling, så alle byggepladers arbejdsmaskiner – små som store – er eldrevne allerede i 2028? Dette scenarie har CO-PI fået regnet på, og resultaterne er overraskende gode. Fuld emissionsfri drift om fire år er dog bestemt ikke en fremskrivning af den nuværende trend. Det er derimod en samfundsøkonomisk konsekvensvurdering af et markant grønt gearskifte, hvor mange offentlige bygherrer og private leverandører af alle slags vælger at handle samtidig og dermed til sammen skaber skala og hastighed i omstillingen.

Klima, arbejdsmiljø og folkesundhed

Mindre røg, støj og møg. Bedre klima, arbejdsmiljø og folkesundhed. Det er ambitionen for en række af Danmarks største offentlige bygherrer, som nu vil efterspørge flere emissionsfrie arbejdsmaskiner i bygge- og anlægsarbejder.

Når vi bygger børnehaver, baner, broer og bæredygtig boligopvarmning, er der mange fordele ved at skifte fra diesel til el. I denne analyse sætter vi for første gang tal på alle gevinsterne ved mindre CO₂, støj og luftforurening. Det handler ikke alene om klimaet globalt. Det handler også om færre sygedage, hospitalsindlæggelser og dødsfald lokalt.

Det grønne gearskifte rummer mange forskellige udfordringer, så det kommer ikke af sig selv. Det kræver fælles vilje og handling i alle dele af værdikæden. Men det grønne gearskifte er teknisk muligt og – som vi viser i analysen – samfundsøkonomisk ganske fornuftigt. Vi viser også, hvor det er samfundsøkonomisk mest rentabelt at gå hurtigt i gang: i tætbefolkede områder, hvor luft- og støj-gevinsterne kommer mange til gode, samt i projekter, der anvender mindre elmaskiner, som allerede er på markedet.

Bidraget med ny viden

Analysen bidrager også med ny viden om, hvor store de samfundsøkonomiske effekter er, når vi zoomer ind på konkrete bygge- og anlægscases helt lokalt. CO-PI viser effekterne for et nyt sundhedshus i Aalborg, udskiftning af vandledninger i et villakvarter i Holte og et skybruds-sikringsprojekt i København.

Analysen er bestilt af CO-PI i regi af skaleringsprocessen 'Sammen om emissionsfrie arbejdsmaskiner', der er et partnerskab mellem 19 offentlige bygherrer, CO-PI, Gate 21 og WE BUILD DENMARK.

På samfundsplan er gevinsten ved mindre luftforurening 1,9 mia. kr. værd. Gevinsten ved mindre støj er på 2,3 mia. kr. Endelig er klimagevinsten – den sparede CO₂-udledning – opgjort til 2,8-5,6 mia. kr. alt afhængig af, om man regner med en lav eller en høj CO₂-pris. De foreløbige evalueringer af arbejdet viser, at såvel offentlige som private beslutningstagere tillægger det stor betydning, at der sættes tal på gevinsterne.



I 2024 gennemfører CO-PI flere kvantitative analyser af samfundspotentialerne i de foreløbige tre øvrige skaleringsprocesser. Eksempelvis i sammenhæng med 'Sammen om løsninger til inkontinens' (se side 15). Her vil analyser af nye kvantitative data for plejehjemsbeboeres kognitive og fysiske funktionsniveau kaste nyt lys over omfanget af udfordringerne for inkontinensplejen – og dermed potentialet ved at udvikle nye løsninger.

★ VIDEN I ANVENDELSE

Analysen 'Gevinster ved emissionsfrie arbejdsmaskiner' svarer på spørgsmålet: Hvordan ser det samfundsøkonomiske regnestykke ud, hvis der gennemføres omstilling, hvor alle arbejdsmaskiner er eldrevne allerede i 2028?



” *Analysen viser med al tydelighed, at omstillingen til emissionsfrie arbejdsmaskiner giver betydelige gevinster for både klima, støj og folkesundhed. Virksomhederne vil gerne levere. De offentlige bygherrer har sammen med CO-PI erklæret, at de gerne vil efterspørge i stor skala. Nu skal de offentlige rammer understøtte omstillingen. For dét at nedbringe emissionerne fra selve byggepladsen er nu en af de vigtigste faktorer i at nedbringe byggeriets samlede klimaaftryk yderligere. Og så skal finansieringen på plads. Mindre CO₂, færre indlæggelser på hospitalerne og mindre støj for naboerne giver ikke mere plads i de offentlige anlægsbudgetter. Omstillingen vil koste lidt på den korte bane, inden vi kommer op i skala, og markedet klarer resten. Her må politikerne på banen for at skabe de rette rammer for, at det kan lade sig gøre.*

Anders Stouge, direktør for DI Byggeri og vicedirektør i DI – Dansk Industri

Ny viden om – og hjælp til – innovative offentlige indkøb

Den offentlige efterspørgsel skal bruges klogt og strategisk, så den sikrer gode – og nogle gange innovative – løsninger på de udfordringer, som fylder i den offentlige opgaveløsning. Samtidig kan gode processer for det offentlige indkøb være en katalysator for den samlede innovationskraft i samfundet. Det handler innovative offentlige indkøb om. I 2023 har CO-PI indsamlet nye data om, hvad der skaber værdi, og hvordan man tilrettelægger den gode proces, når indkøb er innovative.

Fokus på værdi og behov – og den gode proces

Et godt samarbejde mellem en privat virksomhed og en offentlig organisation skaber og udnytter synergierne mellem begge parter kompetencer og kapaciteter. Innovationsprocesser er i sagens natur præget af uforudsigelighed, og det kan derfor være en udfordring at tilrettelægge en proces, der rækker langt ud i fremtiden. Det gælder også, når processen involverer et samarbejde med private virksomheder.

Det giver nogle udfordringer, fordi den private virksomhed ofte har brug for en vis forudsigelighed i indtjeningen, når der skal disponeres ressourcer til et innovationsforløb. I kortlægningen, som CO-PI har gennemført, er det en gennemgående ytring, at for mange innovative samarbejder har karakter af pilotprojekter og testforløb, mens den regulære efterspørgsel og omsætning lader vente på sig.

Et samarbejde, der tidligt italesætter indkøb som resultat af et samarbejde, kan bidrage til fokus på værdi og behov og sikre forventningsafstemning i samarbejdet. Derved sikres det, at alle parter er klar over, hvilken værdi en ny løsning skal sigte på, og hvor meget den er værd for den offentlige organisation.

I 2023 har CO-PI arbejdet videre med at designe elementerne i den gode proces, og for at teste elementer og værktøjer af i praksis har vi tilbudt offentlige organisationer konkret bistand til at gennemføre deres innovative indkøbsprocesser. Det har bl.a. resulteret i et samarbejde med Region Hovedstaden om de første faser i et innovativt indkøb, som skal dække behovet for mobilisering og aktivering af patienter under indlæggelse.

Helt ny måling af innovative offentlige indkøb

I 2023 gennemførte CO-PI for fjerde gang Innovationsbarometeret, som er en tilbagevendende måling af offentlig innovation, udført i samarbejde med Danmarks Statistik. For første gang indeholdt målingen spørgsmål om innovative indkøb, og derved har Innovationsbarometeret bidraget med helt ny viden om, hvordan offentlige organisationer samarbejder med private virksomheder om innovation – også gennem indkøb.

Resultaterne er interessante. Bl.a. tyder målingen på, at indkøb – særligt når de indebærer udbud – hænger sammen med innovationer, der bidrager til effektivitet. Vi er forsigtige med at drage konklusioner om årsagssammenhængen – måske gennemfører man netop (kun) udbud i situationer, hvor der er mulighed for at skabe øget effektivitet.



Målingen viser også, at de offentlige organisationer i to ud af tre innovationer, som omfatter et samarbejde med private, kun har haft dialog med én virksomhed. Det kan der være mange gode forklaringer på, men det betyder, at de offentlige organisationer ikke får så mange perspektiver og input, som de kunne få. Og det er ærgerligt.

Målingen viser mange flere interessante ting, bl.a. hvad der samarbejdes om, og i hvilke dele af processen man samarbejder.

Budskabet skal udbredes

I 2024 fortsætter CO-PI med at udbrede budskabet om, hvad der kendetegner den gode proces for innovative indkøb. Vi er med alle de steder, hvor man taler om indkøb, uanset om det drejer sig om IT, råstoffer, bleer eller gravemaskiner. Vi etablerer konkrete samarbejder om at understøtte offentlige organisationer, der vil arbejde med innovative indkøb. Og vi udvikler og afprøver værktøjer i samarbejde med både praktikere og politikere, for det er den brede forankring, der virker.

★ **VIDEN I ANVENDELSE**

Udgivelsen 'Når indkøb er innovative' præsenterer den nye måling og forklarer, hvad innovative offentlige indkøb er – og hvordan processen for et innovativt offentligt indkøb kan tilrettelægges:



” *Behovsfabrikken tog imod CO-PI's tilbud om konkret bistand til innovativt indkøb, fordi vi åbner en mulighed for at etablere et forløb, som omfatter alle hospitaler i Region Hovedstaden. Projektet fokuserer på 'Aktivering og mobilisering under indlæggelse', som der er et stort potentiale i at understøtte med forskellige innovative løsninger. Behovsfabrikken har selv haft fokus på emnet men ser oplagte muligheder ved at inddrage de øvrige hospitaler. CO-PI's kapacitet og organisatoriske uafhængighed er en stor fordel i den sammenhæng. At vi samtidig kan bidrage til afprøvning og test af CO-PI's nye metoder og tilgange er bare et plus.*”

Brian Holck Kristensen, innovationschef, Bispebjerg Hospital

Vi fikser – stadig – ikke vilde problemer torsdag eftermiddag

I 2023 er de vilde problemer i den grad kommet til syne. Kommuner, regioner, andre offentlige enheder, private virksomheder og interesseorganisationer har brugt 2023 på at se en uomgængelig virkelighed i øjnene og indstille sig på at træde ind i en forandringstid. Overskriften for dette afsnit er næsten den samme som i sidste års redegørelse. Forskellen er ordet 'stadig'. Det lyder ikke af meget, men bag gentagelsen og det lille ord trænger en alvor sig på. For der er stadig ubesvarede spørgsmål: Hvordan arbejder man i praksis med vilde problemer? Og hvordan finder man ressourcerne til at investere i dette arbejde? CO-PI bidrager med viden og inspiration – og ved at fremme accelereret læring på tværs af aktørerne.

Vilde problemer kræver vilje og prioritering

2023 var præget af stor opmærksomhed på vilde problemer og den fortsatte jagt på svar og løsninger, der kan gøre indtryk på fx arbejds- og kraftsudfordringer, mental mistrivsel og klimakrise. Det er nu alment accepteret, at vilde problemer kalder på nye samarbejder og tilgange på tværs af både det offentlige, det private, civilsamfund og vidensinstitutioner. Vilde problemer dukker i stigende grad op i visioner, strategier og budgettekster.

Den udbredte accept medfører risiko for, at alt for mange problemer og opgaver defineres som vilde. Dermed bliver det sværere at sætte ind dér, hvor der reelt er behov for prioriteringer og nye typer opgaveløsninger. Der er behov for en øget opmærksomhed på at skelne mellem reelle vilde problemer og besværlige problemer, som vi allerede har opskrifter på, hvordan vi løser.

I takt med at der arbejdes henimod at håndtere de vilde problemer, bliver det tydeligt, at der er et stort behov for og efterspørgsel efter viden om, hvordan man konkret kan arbejde med vilde problemer – både fra private og offentlige organisationer. Mange står uden svar og er samtidig udfordret af manglende tid, økonomi og formater, der gør det let at lære af andre.

Ledere og medarbejdere efterspørger især viden om, hvordan man i praksis udøver porteføljeledelse, når missioner på tværs af en eller flere organisationer sætter retning for at håndtere et vildt problem. Mange efterspørger desuden viden om nye finansierings- og incitamentsmodeller, der understøtter de tværgående opgaveløsninger og samarbejdsformer.

Der er stigende opmærksomhed på den politiske ledelse af vilde problemer. Det kræver politisk mod både at prioritere mellem væsentlige problemer og at investere i det langsigtede innovationsarbejde, der er en forudsætning for at etablere reelle nye løsninger, der kan håndtere de vilde problemer.

Let adgang til et læringsrum og fælles opskrifter

CO-PI opsøger viden og erfaringer fra aktører i Danmark og Norden, der arbejder med vilde problemer. Den viden og erfaring omsætter centeret i oplæg, digitale innovationscaféer og



artikler. Dette skaber et lettilgængeligt læringsrum, hvor viden deles, så flere får adgang til erfaringer med at håndtere vilde problemer i praksis.

Det tages godt imod. I 2023 er over 400 eksemplarer af CO-PI's udgivelse 'Vilde problemer, vilde løsninger' bestilt af offentlige og private aktører. De to mest besøgte digitale innovationscaféer i 2023 omhandlede vilde problemer – med tæt på 500 tilmeldte i alt. 72 procent af deltagerne til de to caféer vurderer, at arrangementet hjælper dem i deres innovationsarbejde, og 83 procent vil anbefale CO-PI til andre. CO-PI har derudover holdt 17 oplæg i hele landet for over næsten 750 deltagere om vilde problemer.

Sæt spotlys på eksempler og erfaringer

CO-PI vil i 2024 stadig understøtte deling både af det, der virker, og det, der ikke virker i håndteringen af vilde problemer. Vi sætter særligt spot på eksempler på og erfaringer med nye finansierings- og samarbejdsmodeller og med, hvordan vi kan lede og samarbejde langsigtet og med stor innovationshøjde i jagten på at håndtere vilde problemer.



VIDEN I ANVENDELSE

Udgivelsen 'Vilde problemer, vilde løsninger' introducerer bl.a. tre overordnede tilgange til, hvordan man kan forstå og arbejde med vilde problemer:



CO-PI's arbejde med 'vilde problemer' er vigtigt, fordi det taler ind i meget af det, vi på forskellig vis arbejder med i regionen, kommunerne og ikke mindst på tværs af kommunerne. Så da vi skulle planlægge en temadag for de nordjyske socialpolitikere om unge med psykiske vanskeligheder, var det oplagt at rette henvendelse til CO-PI i forhold til at hjælpe med at rammesætte temaet – og ikke mindst i forhold til at være med til at vise og inspirere til, hvordan vi kan gribe disse udfordringer rigtigt an.

Nanna Bang Hjørringgaard, specialkonsulent, Sekretariatet for Nordjysk Socialaftale

Spredning af innovation: Stjæl med stolthed – og del dét, der dur

Hvad mener vi egentlig, når vi taler om spredning af innovation? Er den offentlige sektor så dårlig til at sprede innovation, som mange tror? Hvorfor taler vi om de samme barrierer, vi talte om for 10 år siden? Lad det være sagt med det samme: Der sker ganske meget spredning af innovation i den offentlige sektor. Tre ud af fire offentlige innovationer er baseret på genbrug. Og mere end halvdelen af de innovationer, der er udviklet i offentlig-privat samarbejde, forsøges delt. Det viser tal fra Innovationsbarometeret – den nationale statistik, som CO-PI udgiver sammen med Danmarks Statistik.

Spredning af innovation giver mening – hvorfor føles det svært?

Spredning af innovation vil sige, at en løsning, der er udviklet, implementeret og har skabt værdi ét sted, efterfølgende implementeres og skaber værdi et andet sted. Argumenterne for spredning af innovation er åbenlyse: Når vi genbruger andres løsninger, kan vi spare udviklingsomkostninger, springe blindgyderne over og komme hurtigere frem til effekten. Og når vi deler vores egne løsninger med andre, kan vi bruge deres erfaringer med at tilpasse og implementere løsningen til at gøre vores egen løsning endnu bedre. Alle får mere for skattekrone, når offentlige arbejdspladser hjælper hinanden med at skyde genvej til innovation.

Alligevel går mange rundt med en oplevelse af, at spredning af innovation sker for lidt og for langsomt. Mange har eksempler på kommunale, regionale og statslige arbejdspladser, der ikke deler deres gode innovationer og er tilbageholdende med at genbruge andres – og på private virksomheder, der oplever, at selv de løsninger, der er udviklet i tæt samarbejde med offentlige aktører, kan være svære at sælge til andre. Der er mange årsager til, at det er sådan. 'Not Invented Here'-syndromet beskriver fx, at vi kan have en generel skepsis over for nyt udefra, mens egne løsninger opleves bedre – uanset om de er det eller ej.

Genbrug har svære kår

Hos CO-PI har vi 10 års erfaring med at hjælpe politikere, ledere og medarbejdere i den offentlige sektor med at innovere. Vi har bl.a. understøttet, at offentlige organisationer deler viden med hinanden og genbruger løsninger. Der er både vilje og praksis til at være nysgerrig på andres løsninger samt til at dele og fortælle om egne løsninger. Men efter den indledende udveksling bliver det svært. Mange går i stå ved 'rugbrødsarbejdet' med at teste, tilpasse og implementere en genbragt løsning. Hvorfor?

Det handler til dels om, at innovationer sjældent kan kopieres 1:1. Der er en stærk fortælling om, at succesfulde innovationer nemt kan udrulles, ved at andre bare gør det samme. Men uanset om man udvikler nyt eller genbruger løsninger, kræver det ressourcer og kompetencer at teste, tilpasse, implementere og skabe forankring af de nye løsninger og arbejdsgange.

CO-PI understøtter spredning af innovation ved at formidle viden, herunder publikationer, og understøtte konkrete spredningsprocesser. CO-PI kontaktes af offentlige organisationer i hele landet, der efterspørger støtte til spredning af innovation. Fx ved på konferencer/workshops



at formidle viden om spredning af innovation, så deltagerne kan opbygge kapacitet og kompetencer til at dele og genbruge innovation. Som noget nyt i 2023 har CO-PI også understøttet, at offentlige og private aktører sammen deler en innovation som et led i at overkomme nogle af de barrierer, der kan være, når en innovation udviklet i samspil mellem offentlig og privat part spredes til flere offentlige organisationer.

I 2023 har CO-PI holdt 10 oplæg for mere end 450 deltagere med eksplicit fokus på spredning af innovation. CO-PI deler også konkrete innovationer i nyhedsartikler og cases på hjemmesiden samt via nyhedsbrev og LinkedIn, hvilket både giver inspiration til at genbruge de enkelte innovationer og opfordrer til at tænke i genbrug af innovation frem for nyudvikling

Mere målrettet og længere i processen

I 2024 arbejder CO-PI målrettet med at understøtte genbrug af konkrete løsninger og blive endnu klogere på de udfordringer, der opstår undervejs. CO-PI fortsætter med at støtte spredningsprocesser med afsæt i Spredningsguiden, hvor vi vil fokusere på de udfordringer, der opstår, når de indledende skridt er taget. CO-PI vil have særlig opmærksomhed på finansierings- og indkøbsudfordringer i spredning af innovation. Herunder, hvordan tilpasning og implementering af genbrugte løsninger (og ikke kun nyudvikling) kan finansieres.



VIDEN I ANVENDELSE

Spredningsguiden gør det let at overskue en ellers kompleks proces – og hjælper organisationer med at dele og genbruge innovation:



I Syddansk Sundhedsinnovation har vi ved flere lejligheder haft fornøjelsen af at have CO-PI med som en værdiskabende samarbejdspartner. CO-PI har været med til at sætte fokus på konkrete værktøjer, der kan understøtte en vidensspredning, samtidig med at CO-PI på fornemste vis har formidlet viden og indsigter, som ligger til grund for spredning af de gode løsninger.

Inge Bendixen, vicedirektør, Syddansk Sundhedsinnovation

Center for Offentlig-Privat Innovation

Center for Offentlig-Privat Innovation (CO-PI) er et nationalt center skabt af regeringen, KL og Danske Regioner. CO-PI bygger på værdien af partnerskaber, og derfor er DI, Dansk Erhverv og FH repræsenteret i centerets bestyrelse.

CO-PI's mål er at tage offentlig-privat innovationssamarbejde til et nyt og højere niveau. Det skal ske for at udvikle nye – og nødvendige – løsninger på konkrete samfundsudfordringer, som kan finansieres, implementeres og skaleres.

I denne udgivelse præsenteres en række af de konkrete indsatser, som skal styrke offentlig-privat innovation, som CO-PI har arbejdet på i 2023.



**Er du nysgerrig
– og vil du følge med i 2024?**

Tilmeld dig CO-PI's nyhedsbreve på co-pi.dk/nyhedsbrev

www.co-pi.dk

ISSN Elektronisk
2794-6436

ISSN Trykt
2794-6428