

INNOVER SKALER REALISER



Årlig redegørelse fra Center for Offentlig-Privat
Innovation 2022

INNOVER, SKALER, REALISER

Årlig redegørelse fra Center for Offentlig-Privat Innovation 2022

April 2023

Publikationen kan frit refereres med tydelig kildeangivelse.

Udgivet af

CO-PI – Center for Offentlig-Privat Innovation
Kompagnistræde 20 A
1208 København K
61 81 31 10
info@co-pi.dk
www.co-pi.dk

Grafik

Ebba Sigurdsdóttir Andreassen

Foto

Side 13 © simonkr / iStock
Side 14 © richard johnson / iStock
Side 17 © Rawpixel / iStock
Side 19 © jax10289 / iStock
Side 21 © Tania Nørgaard Christensen / IKA
Side 23 © Shamil / iStock
Side 25 © FluxFactory / iStock

ISBN Elektronisk

978-87-94408-07-3

ISBN Trykt

978-87-94408-08-0

INNOVER SKALER REALISER

Årlig redegørelse fra Center for Offentlig-Privat
Innovation 2022

Indhold

Indledning	5
Hvad er CO-PI?	6
Vilde problemer, komplekse samfundsudfordringer, velfærdskriser	8
Nedslag: Ny tilgang til løsning af de store samfundsudfordringer	10
Sammen om: Emissionsfrie arbejdsmaskiner	12
Sammen om: Mindre råstofforbrug	15
Sammen om: Løsninger til inkontinens	16
Nedslag: Behov for ny finansieringstilgang	18
Nedslag: Hjælp til innovative offentlige indkøb	20
Nedslag: Vi fikser ikke vilde problemer torsdag eftermiddag	22
Nedslag: Velfærdsaftaler: Innovation som middel til nye velfærdsløsninger	24

Indledning

CO-PI havde første arbejdsdag den 3. januar 2022.

Med udgangspunkt i centerets stærke innovationsfaglighed – og brede netværk overalt i offentlige organisationer – skulle nye veje banes for større samarbejder mellem den offentlige og den private sektor om innovative løsninger på nogle af de store samfundsudfordringer. Især grønne udfordringer og udfordringer med at kunne levere den ønskede velfærd med færre medarbejdere.



Vores parter – staten, KL og Danske Regioner – inviterede DI, Dansk Erhverv og Fagbevægelsens Hovedorganisation med i bestyrelsen, så der fra start kunne optimeres på relationer og samling af erfaringer.

Ambitionen var stor: CO-PI skulle afprøve det succesfulde norske leverandørudviklingsprogram i en dansk kontekst. Målet med programmet er at samle mange offentlige interessenter om et fælles behov, som kan skalere markedet for en udviklet innovativ løsning.

Det er en vej, der ikke tidligere har været betrådt i Danmark, hvor innovative indkøb mere er sket i det små. Derfor var der både usikkerhed og behov for risikovilje fra starten, men tiden kalder i den grad på andre typer af løsninger, end dem vi hidtil har fundet på og raffineret.

Nu står vi et helt andet sted. Kommuner, regioner og statslige styrelser har sammen med CO-PI besluttet at bruge indkøbsmusklen til at finde nye løsninger med så forskellige formål som større værdighed for borgere med inkontinens – og mindre forbrug af råstoffer ved offentlige anlægsprojekter. At samle flere offentlige aktører bag ét fælles behov kalder vi skaleringsprocesser. Det synes virksomhederne også er spændende, og CO-PI har oplevet en overvældende interesse fra store og mindre virksomheder fra mange forskellige brancher. Dét er meget opmuntrende, for kernen i skaleringsprocesserne er dialogen med virksomhederne.

Tak til de mange, som nysgerrigt og generøst er gået med ombord og har delt deres egne planer og forventninger. Det gælder offentlige organisationer og en stribe private aktører, som i fællesskab har udvekslet behov, muligheder og vurderinger af noget, der vil kunne blive fremtidens løsninger.

Skaleringsprocesserne er ét hjørne af CO-PI's virke. Vi vil sætte mere tryk på innovative offentlige indkøb. Vi har analyseret finansieringsforholdene (og behovet for finansieringsmekanismer), når vi taler især de større innovative løsninger. Og vi har styrket det innovationsfaglige fundament med nye indsigter om især ledelse og håndtering – et moderne udtryk for løsning – af de komplekse problemer, som i 2022 også har fået et dansk navn: vilde problemer.

Vi glæder os til fortsættelsen!

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 skalerbare og have kommercielt potentiale.

Konkrete indsatser

CO-PI åbnede i januar 2022. Centeret bygger videre på erfaringerne fra det tidligere Center for Offentlig Innovation (COI).

I sit første leveår har CO-PI arbejdet 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 – afdækning af begrebet 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 2023:

Lone Ank (formand), erhvervsøkonomisk direktør, Erhvervsministeriet

Morten Mandøe (næstformand), cheføkonom, direktør, KL

Christina Knudsen, afdelingschef, Finansministeriet

Stig Henneberg, kommunaldirektør, Frederiksberg 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

Vilde problemer, komplekse samfundsudfordringer, velfærdskriser

De bliver kaldt forskellige ting, men vi kender dem. Klimakrisen. Miljøproblemer. Arbejdskraftsudfordringer. Mental mistrivsel.

Både den offentlige og den private sektor står over for massive samfundsudfordringer i de kommende år. Udfordringer, som er svære, eller måske endda umulige, at løse inden for eksisterende rammer. Hvis vi skal løse de vilde problemer, kræver det vilde løsninger – ofte skabt i offentlig-privat samarbejde.

Kalder på innovation i større skala

I dag er der knap 300.000 personer over 80 år i Danmark. Det tal vil i 2030 stige til 426.000. Sideløbende vil arbejdsstyrken i mange af landets kommuner falde støt over de næste ti år. Klimakrisen er samtidig begyndt at vise tænder, og den grønne omstilling er akut som aldrig før.

De udfordringer, vi står overfor, kalder på innovation i en skala og på en måde, som vi ikke er vant til.

Private virksomheder spiller en vigtig rolle

Det gode er, at udgangspunktet er stærkt. Hele 81 procent af de offentlige arbejdspladser er innovative, idet de i løbet af en toårig periode har indført mindst én innovation¹. Her tæller det også med at genbruge andres nye løsninger.

En vigtig årsag er, at den offentlige sektor ofte samarbejder med private virksomheder om innovationerne. Hver fjerde offentlige innovation er skabt i samspil med en privat virksomhed. Samlet set spiller private virksomheder en positiv rolle i innovationer på flere tusinde offentlige arbejdspladser. Det er med til at skabe højere kvalitet og effektivitet.

Men det er ikke længere nok

OECD konstaterede i 2021, at Danmark er blandt de bedste i verden til offentlig innovation. Særligt er vi dygtige til frontlinjeinnovation. Det vil sige de mindre skridt i form af løbende innovation i kernerdriften – lige der, hvor de offentligt ansatte møder borgere og virksomheder.

Men problemerne ser anderledes ud, end da vi byggede velfærdssamfundet op. Hvis det innovationsarbejde, vi praktiserer nu, var tilstrækkeligt til også at løse de vilde problemer, så havde vi løst dem nu.

1 Det viser tal fra Innovationsbarometeret. Den nationale statistik over offentlig innovation, som CO-PI laver i samarbejde med Danmarks Statistik.

Et højere innovationsgear

Vi skal finde et højere innovationsgear, hvis vi skal have succes med for alvor at ændre det bestående. Det gælder også offentlig-privat samarbejde om innovation. Hvert år køber den offentlige sektor ind for 380 mia. kr. hos private virksomheder – alt fra bleer til broer. Det er en innovationsmotor, som kan sættes i et højere gear, hvis vi oftere har ambition om at få innovation ud af indkøbene.

Samtidig skal vi blive bedre til at sprede de nye løsninger. Når en privat virksomhed har skabt en ny løsning sammen med én kommunal, regional eller statslig arbejdsplads, må flere andre gerne hurtigere tage løsningen i brug. Det kræver alt sammen tydelig og stærk ledelsesforankring- og prioritering – administrativt såvel som politisk.

Samler offentlige og private aktører

CO-PI er med til at udvikle større markeder for innovative løsninger. Det gør vi ved at samle flere med samme behov – fx flere kommuner og/eller regioner – som afsøger nye muligheder for løsninger sammen med private virksomheder. Den slags sker ikke af sig selv. CO-PI samler aktørerne. Først på den offentlige side for at afdække behov, derefter også den private side, så virksomhederne kan udfordre behov og målrette udvikling på løsninger med efterspørgsel fra et større og velforberedt marked.

Udfordringer og behov i fokus

I det følgende kan du se fem nedslag i de konkrete indsatser, CO-PI arbejder på.

Nedslagene giver ikke det fulde billede af alt, CO-PI gør. Men de giver et billede af bredden og vægten af indsatserne – og de udfordringer, indsatserne forsøger at imødegå.

Det er udfordringerne og behovene, der er i fokus. Metoderne og indsatserne tjener som middel. God læselyst.

Ny tilgang til løsning af de store samfundsudfordringer

Klimaudfordringen. Manglen på arbejdskraft. Mistrivsel. Folkevalgte mangler ikke komplekse samfundsproblemer på deres bord. Som et bidrag til nye løsninger har CO-PI introduceret en ny mulighed: at gøre de store offentlige indkøbsbudgetter til en innovationsmotor gennem såkaldte *skaleringsprocesser*. Her bindes kommunale, regionale og statslige indkøbsmuskler frivilligt sammen og skaber nye løsninger sammen med virksomhederne. Det er ikke uden risiko, og det kræver derfor et stærkere politisk mandat end at købe ind som i går. Men det virker.

Det er svært at turde købe ukendte løsninger

De store samfundsudfordringer kræver af os, at vi udvikler nye løsninger. Her ligger der et potentiale i de årligt cirka 380 mia. offentlige indkøbskroner. Ofte bruges indkøbsmusklen til at få det velkendte lidt bedre, billigere eller grønnere. Det er vigtigt; det arbejder den offentlige sektor bredt sammen om, og det virker. Sjældent bruges indkøbsmusklen til at efterspørge ukendte løsninger på erkendte problemer. For det er vanskeligere, mere risikobetonet, og sker derfor mere spredt og i det små. Det er et problem, når gårsdagens løsninger ikke er holdbare. Der er også behov for offentligt samarbejde om dét 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.

Fællesoffentlig skalering af innovative indkøb

I skaleringsprocesser går flere offentlige aktører – fx kommuner, forsyningselskaber, regioner eller statslige styrelser – sammen om at skabe en større, innovativ efterspørgsel.

FÆLLESOFFENTLIG SKALERING AF INNOVATIVE OFFENTLIGE INDKØB



CO·PI

Facilitering

Derved kan de private virksomheder lettere se forretning i at udvikle de nye løsninger, der er behov for.

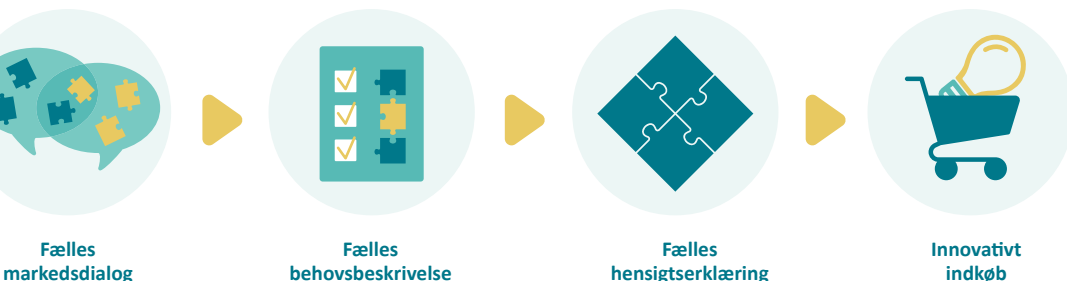
De offentlige indkøbsorganisationer lover ikke at gennemføre ét stort fælles indkøb. I stedet samarbejder de om at konkretisere et fælles behov for en ukendt løsning, som de hver især har brug for, men gerne vil kunne købe ind hver for sig på forskellige tidspunkter. De private virksomheder inviteres tidligt til uforpligtende dialog om problemer og muligheder og hjælper derved de offentlige deltagere med at finde ind til deres reelle behov. Dialogen fører til, at de offentlige deltagere tør erklære en fælles målsætning om i fremtiden at ville købe ukendte løsninger til på deres fælles problem. Nu tør virksomhederne investere i nye løsninger, selvom det første udbud fra én af de offentlige deltagere måske ikke er særligt stort. Dialogen skaber tilliden til et nyt, større marked for virksomhederne. Det er fleksibelt, passer godt til en decentral offentlig sektor og skaber rum til flere innovative virksomheder end ved ét stort landsdækkende udbud.

Modellen er ny i Danmark, men har i flere år været en succes i Norge, hvor tilgangen har skabt både velfærdsforbedringer, grønne løsninger og nye private arbejdspladser. I 2022 igangsatte CO-PI de to første skaleringsprocesser, der handler om grøn omstilling og bæredygtigt byggeri. I 2023 følger flere skaleringsprocesser, der gennem velfærdsteknologiske løsninger vil frigøre tid til kerneopgaven.

Vil du være med?

Hvis du er folkevalgt eller offentligt ansat og gerne vil sætte din egen organisation i spil for at løse problemer på nye måder, så kontakt CO-PI for et uforpligtende møde. Du skal dele ambitionerne for den konkrete skaleringsproces og have tid og lyst til at arbejde sammen med både offentlige og private aktører. Hvis du er en privat leverandør, så kontakt CO-PI, og hør om mulighederne for at deltage i markedsdialogerne.

På de næste sider kan du læse om tre af de konkrete skaleringsprocesser, som CO-PI allerede er i gang med.



Emissionsfrie arbejdsmaskiner

For at indfri Folketingets beslutning om 70 procents CO₂-reduktion er det afgørende at nedbringe klimaaftrykket af de offentlige indkøb. Derfor skal den offentlige sektors byggepladser omstilles fra store CO₂-udledninger og lokal luftforurening til at blive emissionsfrie byggepladser fri for støj og forurening. CO-PI's skaleringsproces 'Sammen om emissionsfrie arbejdsmaskiner' accelererer den nødvendige omstilling. En større, skarpere og fælles efterspørgsel fra offentlige bygherrer skal overbevise private leverandører om forretningsfordelene ved at byde ind på omstillingen.

Omstillingen til emissionsfrie arbejdsmaskiner er kompleks

CO₂-reduktioner er væsentlige for at nå mange af de klimamålsætninger, der sættes af offentlige organisationer. Et stort potentiale for disse reduktioner kan bl.a. findes i omstillingen fra fossile arbejdsmaskiner til emissionsfrie arbejdsmaskiner. Denne omstilling vil yderligere give bedre arbejdsforhold på byggepladsen, da støj- og luftforureningen minimeres eller helt fjernes. Dette er også positivt for omkringboende eller forbipasserende, som i dag oplever gener fra byggepladser.

Omstillingen til emissionsfrie arbejdsmaskiner er kompleks og kræver samhørighed blandt offentlige bygherrer i stor skala. Produktionen af store emissionsfrie arbejdsmaskiner er ikke en udbredt praksis, og infrastrukturen (inkl. lade- og batterimulighederne) til at understøtte brug af maskinerne er ikke færdigudviklet. Derfor kræver det en samlet efterspørgsel på præcise behov fra offentlige bygherrer for at fremprovokere den nødvendige omstilling.

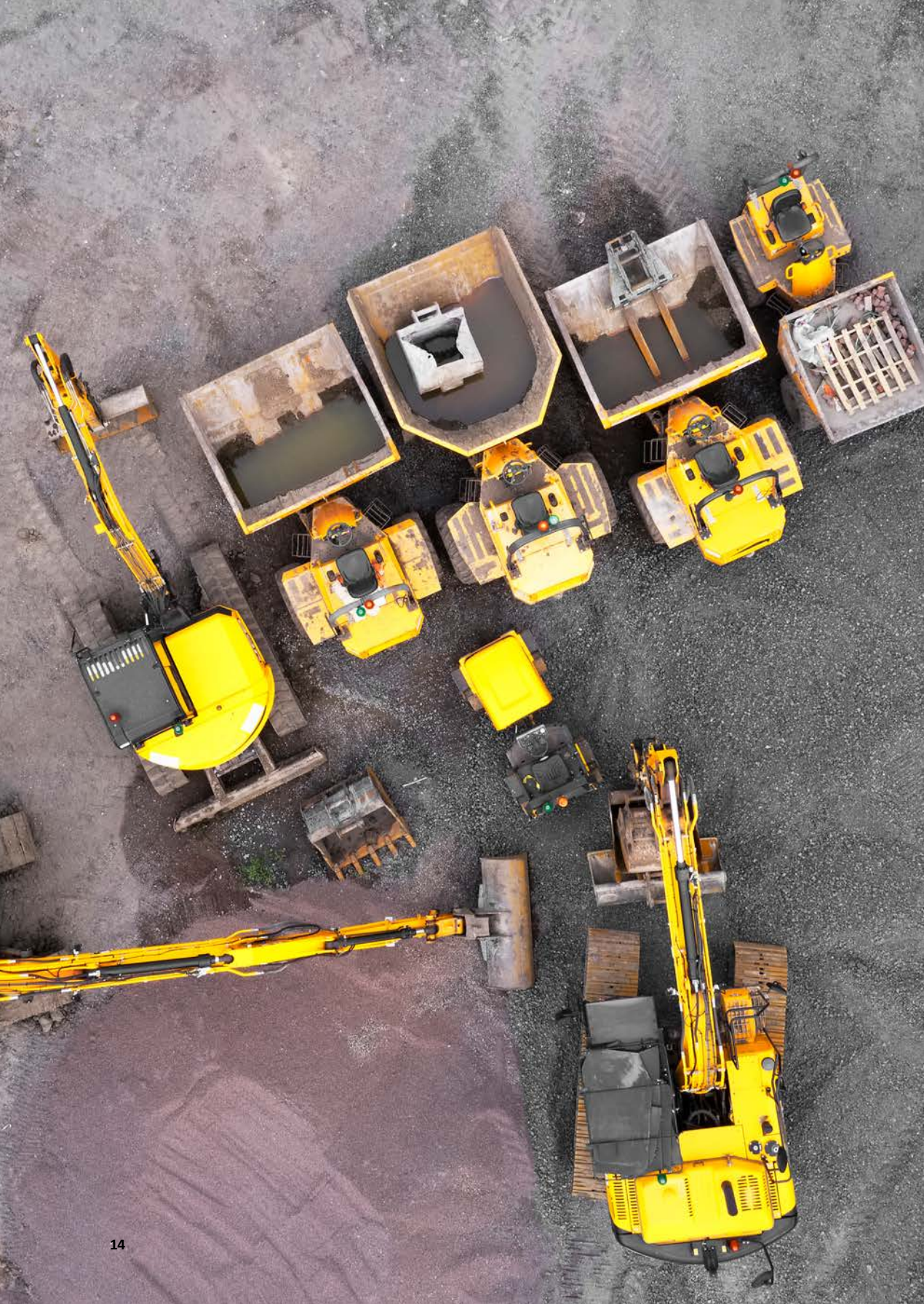
Godt i gang

Københavns Kommune, Metroselskabet og Aalborg Kommune har sammen med CO-PI taget initiativ til at øge efterspørgslen på emissionsfrie arbejdsmaskiner gennem en skaleringsproces. Siden opstart har også Vejdirektoratet, Aarhus Havn, Novafos samt Esbjerg, Frederiksberg og Middelfart Kommuner tilsluttet sig. Den grønne partnerskabsorganisation Gate 21 og den nationale erhvervs- og innovationsklynge for byggeri og anlæg WE BUILD DENMARK er skaleringspartnere, der hjælper CO-PI med at engagere offentlige bygherrer og private leverandører i processen.

Den offentlig-private dialog, som er del af skaleringsprocessen, skal ske gennem regionale markedsdialoger, som bl.a. afholdes i Aalborg og Esbjerg, for at nå ud til lokale leverandører. Dertil skal en national leverandørkonference bidrage til at skabe volumen og vise den samlede efterspørgsel, inspireret af en lignende leverandørkonference i Norge, hvor CO-PI deltog. Optakten til den offentlig-private dialog har været, på tværs af bygherrer, at blive klogere på specifikke krav og forhold i organisationerne gennem flere workshops og individuelle sparringsforløb.

Samtidig med afklaringen af hvilke anderledes krav de offentlige bygherrer kan stille, arbejder CO-PI også på et finansieringsinitiativ, der har til formål at imødekomme barrierer ved omkostningerne af omstillingen til emissionsfrie arbejdsmaskiner gennem hele værdikæden – fra produktion, til indkøb, til ibrugtagning.





Mindre råstofforbrug

Et reduceret råstofforbrug vil være gavnligt for borgere, virksomheder og offentlige bygherrer. Det giver færre konflikter med borgere, reducerer CO₂-udledningen, bevarer naturområder, giver økonomiske besparelser og strækker brugbarheden af en ikke-fornybar ressource. Det kræver mere genbrug og genanvendelse, mindre forbrug og bedre råstofhåndtering. I CO-PI's skaleringsproces 'Sammen om mindre råstofforbrug' arbejdes der for at skalere og udvikle eksisterende og nye løsninger, der mindsker råstofforbruget. Offentlige bygherrer har et stort potentiale til at påvirke de private aktører i værdikæden gennem en stærk, fælles efterspørgsel.

Råstoffer er en begrænset ressource

Et fortsat behov for byggeri, energiøer og infrastrukturprojekter forudsætter et stigende forbrug af råstofferne sand, sten og grus. Da råstoffer ikke er en fornybar ressource, er der med de for nuværende planlagte graveområder udsigt til, at Danmark løber tør inden for få årtier. Konflikter med borgere og overlap med andre arealinteresser besværliggør fremover at udlægge flere graveområder. Dette taler ind i et bredt ønske blandt aktører om etableringen af en national råstofstrategi. Dertil kommer de voksende CO₂-udledninger og omkostninger ved den stigende transport af råstofferne. Der er bred enighed om, at aktører skal være mere omhyggelige med brugen af primære råstoffer og blive bedre til at genbruge og genanvende sekundære råstoffer for dermed at strække ressourcen. Dette forudsætter også en bedre og mere bæredygtig råstofplanlægning, som nævnes i SVM-regeringsgrundlaget.

For at skalere disse løsninger kræver det dog, at flere aktører i værdikæden er villige til at agere anderledes og kan mærke nødvendigheden af omstillingen. Formålet med skaleringsprocessen er netop at stimulere det private marked til at ændre praksisser, samarbejde samt afprøve og udbyde nye eller anderledes leverancer.

Bedre forståelse af de konkrete løsninger

Region Sjælland har sammen med CO-PI taget initiativ til at igangsætte en skaleringsproces, der har til formål at øge efterspørgslen på tiltag, som kan reducere råstofforbruget. Siden opstart har Vejdirektoratet, Banedanmark, Metroselskabet, HOFOR, KLAR Forsyning, Novafos og Holbæk Kommune tilsluttet sig. Den grønne partnerskabsorganisation Gate 21 og den nationale erhvervs- og innovationsklynge for byggeri og anlæg WE BUILD DENMARK er skaleringspartner og hjælper CO-PI med at engagere offentlige bygherrer og private leverandører i processen.

Skaleringsprocessen faciliterer en løbende offentlig-privat dialog. I fjerde kvartal blev dette netop opfyldt gennem den første markedsdialog mellem seks offentlige bygherrer og over 30 forskellige private rådgivervirksomheder. Resultatet deraf var bl.a. en yderligere skærpelse af de udfordringer, der både er mellem bygherrer og rådgivere, men også mellem andre aktører. Markedsdialogen resulterede også i en bedre forståelse af de konkrete løsninger, som der er behov for, såsom ensartet myndighedsbehandling, udvikling og brug af styringsværktøjer, materialepladser og anderledes fordeling af risiko.

Løsninger til inkontinens

For at frigive ressourcer på velfærdsområderne igangsatte CO-PI, Aalborg og Aarhus Kommuner 15. marts 2023 en skaleringsproces på inkontinensområdet, som skal føre til innovative indkøb af nye tidsbesparende løsninger på inkontinensproblematikker. Løsningerne skal øge værdigheden for voksne borgere med inkontinens, forbedre medarbejdernes arbejdsmiljø, frigive tid på omsorgs- og plejeområdet og reducere de økonomiske og miljømæssige omkostninger.

Tre ud af fire borgere i plejebolig er inkontinente

I Danmark anslår man, at 500.000 mennesker lider af urininkontinens. Blandt borgere i plejebolig lider hver anden af urininkontinens, mens tre ud af fire borgere med demens i plejebolig ikke har kontrol over deres blærefunktion. Man anslår, at personalet på plejehjem i gennemsnit anvender helt op mod en fjerdedel af arbejdstiden på inkontinenspleje, herunder bleskift og hjælp til vask, hvilket er fysisk belastende opgaver.

Der er med andre ord et stort potentiale ved at arbejde med inkontinens. For det første påvirker inkontinens og det at anvende ble borgernes velbefindende og oplevelse af værdighed. For det andet er det vigtigt at undersøge, om der er potentiale for tidsbesparelse, og om man kan reducere den fysiske belastning for personalet. Og for det tredje er forbruget af bleer betragteligt, hvilket mærkes på budgettet. Alene Aalborg Kommune bruger i dag omkring 25 mio. kr. om året på voksenbleer. Endelig er der en miljømæssig belastning ved produktion og afskaffelse af bleer, som er relevant at reducere.

På vej mod nye løsninger

Aalborg og Aarhus Kommuner, Danish Life Science Cluster og CO-PI inviterer derfor kommuner, regioner og andre interesserede til at deltage i en skaleringsproces, hvor vi sammen arbejder på udvikling af innovative løsninger i forbindelse med udredning og pleje af borgere med inkontinensproblematikker i plejebolig.

Der eksisterer forskellige sensorløsninger til bleer, som kan identificere, når en ble er våd. Disse løsninger anvendes i dag primært til udredning af borgere med henblik på at få indsigt i mønstre og rutiner i relation til vandladning og afføring. Erfaringer peger dog på, at eksisterende sensorløsninger ikke fuldt ud svarer til de behov, der opleves i kommunerne.

I 2023 gennemfører CO-PI en indledende screening af behov og udfordringer, som danner et fælles vidensgrundlag og afsæt for den videre proces. Dette foregår dels som workshops, dels med afsæt i eksisterende businesscases og ved kvalitativ undersøgelse blandt blebrugere på plejehjem.

Sidst på året arrangeres fælles markedsdialoger, hvor det foreløbige resultat af behovsafdækningen danner grundlag for dialog med markedet. CO-PI er ansvarlig for at designe og facilitere markedsdialogerne.



Behov for ny finansieringstilgang

De store samfundsudfordringer kræver af os, at vi udvikler nye løsninger. Derfor er der brug for et offentligt samarbejde om at efterspørge innovative løsninger sammen med private virksomheder. Nye løsninger er fra begyndelsen ofte dyrere end de eksisterende. For eksempel er prisen på emissionsfrie gravemaskiner rundt regnet tre gange højere end på traditionelle maskiner. Dertil kommer behovet for infrastruktur til alternative drivmidler.

Der er derfor brug for en finansieringsmekanisme, som gør det muligt at bære noget af risikoen i den innovative proces, og som samtidig fremmer den skalering, der kan føre til fremtidige prisreduktioner. Målet er således både at skabe muligheder for innovationssamarbejdet og at hurtigere opnå en markedsdygtig pris.

Midler til risikoafletning

Når offentlige problemejere og private udviklere skal udvikle markant anderledes løsninger, er der behov for midler til risikoafletning. Midler, som sikrer, at den private leverandør ikke står alene med risikoen, når der udvikles nye løsninger. Midler, som gør, at den enkelte offentlige ordregiver, der påtager sig at være den første til at efterspørge en ny løsning, ikke står alene med at afholde initialomkostninger og risiko ud af eget indkøbsbudget. Midler, som alt i alt sikrer, at nye løsninger hurtigere end i dag udvikles og *implementeres* mange steder.

Nye finansieringsmekanismer

Med en screening af 19 lande og otte dybdegående casestudier har CO-PI udfærdiget en kortlægning af, hvordan finansieringsmekanismer fungerer i andre europæiske lande. Det er et solidt fundament for idégenerering og dialog om tilblivelsen af danske, nationale finansieringsmekanismer, som kan understøtte skaleringsprocesser i innovative offentlige indkøb – og herigennem understøtte det offentlig-private innovationssamarbejde.

For at nå målet om at etablere en finansieringsmekanisme af samfundsmæssig betydning er der flere konklusioner fra denne kortlægning, som må tages i betragtning:

1. Finansieringsmekanismerne bør indlejres i en dedikeret enhed eller et kompetencecenter, som udover økonomisk støtte tilbyder flere andre ydelser målrettet offentlige myndigheder, fx processtøtte, rådgivning, vejledning om udbud og opkvalificering af medarbejdere. Finansiering kan ikke stå alene.
2. Skalering skal tænkes ind tidligt med en målsætning om at skabe løsninger for mange og samtidig give den private sektor mulighed for at prøve nye produkter af i et skaleret miljø. Uden skalering bliver der ikke et varigt gennemslag.
3. Der er brug for risikobegrænsende midler, som sikrer, at hverken den private leverandør eller den offentlige ordregiver bærer risikoen alene, når der udvikles nye løsninger, som samfundet som sådan skal have glæde af. Den risikotolerante kapital kan 'geare' de offentlige indkøbsbudgetter til at blive en innovationsmotor for at løse de store samfundsudfordringer.



4. Der skal afsættes midler, som den offentlige myndighed kan bruge til interne udgifter, fx ansættelse af en projektleder. Især for mindre offentlige organisationer er det vigtigt at kunne bruge midler til interne udgifter.
5. Der er behov for at tænke i både implementering og drift, når finansieringsmekanismer og processer udformes. Investeringernes bæredygtighed og værdien for samfundet afhænger af, om innovationsprocessen udvikler sig til brugbare tilbud og services, som medarbejderne kan omsætte for borgerne og virksomhederne.
6. Der skal prioriteringer til, hvis vi skal løse de store samfundsmæssige udfordringer, såsom den grønne omstilling og ressourceoptimerende teknologier. Midlerne skal målrettes for at skabe det størst mulige samfundsmæssige aftryk.

De næste skridt

CO-PI arbejder på at udvikle og afprøve konkrete finansieringsmekanismer til at understøtte innovative offentlige indkøb. Indholdet i den enkelte finansiering vil afhænge af projektet og de omkostninger, der vil være for gennemførelse/realisering af skaleringsprocessen, udvikling, test, selve indkøbet og implementeringen af løsningen.

Hjælp til innovative offentlige indkøb

Innovative offentlige indkøb er et af mange midler til at møde store samfundsudfordringer som den grønne omstilling eller mangel på arbejdskraft.

Der er flere elementer, der øger sandsynligheden for, at et innovativt offentligt indkøb bliver gennemført med succes: ledelsesmæssig bevågenhed på passende niveau, en organisering, der understøtter tværfaglighed med deltagelse af mange forskellige aktører, tilførsel af de nødvendige ressourcer og en balanceret håndtering af risiko.

Hvad er innovative offentlige indkøb?

Mange indkøb handler om standardvarer og tjenesteydelser, der skal være så billige som muligt og meget gerne ligne det, der findes i forvejen. Med begrebet *innovative offentlige indkøb* sættes der fokus på, om dele af de offentlige indkøb kan understøtte en bedre opgaveløsning ved ikke på forhånd at efterspørge den bestemte løsning, som man kender i forvejen. En ny løsning vil kunne vise sig at løse flere problemer hos ordregiveren eller at spille bedre sammen med andre af ordregiverens opgaveløsninger.

Der er mange bud på, hvad innovative offentlige indkøb egentlig vil sige. De forskellige forståelser kan gøre det svært at tale om, hvad der er brug for på området. CO-PI arbejder derfor ud fra denne definition: Innovative offentlige indkøb er et samspil mellem offentlige og private aktører, som fører til indkøb og implementering af noget nyt, der skaber værdi eller løser et problem for den offentlige aktør.

Innovative offentlige indkøb er sjældne. EU-kommissionen anslår, at ca. 10 procent af det offentliges indkøb i Danmark kan betegnes som innovative, mens et niveau på ca. 17 procent ifølge rapporten er ideelt. Der er altså et større uudnyttet potentiale for innovative offentlige indkøb i Danmark.

Fokuser på opgaven – ikke på løsningen

CO-PI har i 2022 undersøgt, hvordan innovation og indkøb hænger sammen. Interviews med mere end 50 personer fra både den offentlige og den private sektor, som arbejder med indkøb og/eller innovation, danner sammen med eksisterende empiri og data på området rammen for kortlægningen.

Når et innovativt indkøb håndteres rigtigt, genererer det både værdi for den offentlige ordregiver og for den private leverandør. Innovative offentlige indkøb handler om at opnå den værdi eller opgaveløsning, indkøbet skal nå, frem for at erhverve en bestemt løsning. Det skaber rum for, at leverandørernes indgående kendskab til nye muligheder, der ikke alene er knyttet til selve løsningen, men også til de omstændigheder, hvorunder løsningen produceres og distribueres, kan bringes i spil.

Forskellige fagligheder fra den offentlige ordregiver og eksperter fra de potentielle leverandører skal altså i spil for at sikre tilstrækkelig forståelse af værdien eller problemet. Markedet er stærke samarbejdspartnere i et innovativt indkøb, og virksomhederne vil meget gerne være med til både at skabe værdi og løse de problemer, den offentlige sektor står overfor.



Hvor skal der hankes op?

En afgørende udfordring for innovative offentlige indkøb er, at den offentlige sektor er gearet til stabil og forudsigelig drift. Det er noget, som den offentlige sektor er virkelig god til, men det betyder også, at der kan være en modvilje mod at løbe den risiko, som en innovativ tilgang indebærer. Samtidig kan det være vanskeligt at tilføre de nødvendige ressourcer, der skal til for at indgå i den form for udviklingsprojekter. Begge forhold peger på, at prioritering af og viden om innovative offentlige indkøb hos både drifts- og topledere er nødvendig for at fremme området.

Indkøb i praksis

CO-PI planlægger at hjælpe offentlige organisationer med at gennemføre tre innovative offentlige indkøb i 2023 for at teste konceptet for innovative offentlige indkøb.

Derudover er CO-PI til stede i undervisningsforløb, på konferencer, i netværk og andre steder, hvor opgaven er at forene innovation og indkøb.

CO-PI lytter meget gerne til alle, der har noget på hjerte omkring innovative offentlige indkøb, eller som gerne vil arbejde sammen med CO-PI om at løse et problem eller skabe værdi gennem et innovativt indkøb. Skriv gerne til os, så vi kan tale om mulighederne.

Vi fikser ikke vilde problemer torsdag eftermiddag

Danmark har af OECD været omtalt som en rollemodel for offentlig innovation. Ikke mindst når det gælder hverdagsinnovationer – de små, løbende forbedringer i driften. Men modellen er ikke langtidsholdbar i en presset drift, når problemerne bliver vildere, end hvad de offentligt ansatte lige klarer oven i de øvrige opgaver. Fx når der er brug for samarbejde med det private om innovation på en større klinge. Eller når der er brug for hurtigere at dele og genbruge virksomme løsninger på tværs af den offentlige sektor. Her er der brug for mere målrettede innovationsværktøjer, blandt andet til spredning og implementering. Den viden og hjælp stiller CO-PI til rådighed.

Det kræver viden om og kapacitet til innovation at håndtere vilde problemer

Vilde problemer er alle vegne i det danske samfund. At finde svar på klimakrisen, arbejds-kraftsudfordringer, mental mistrivsel og bæredygtig vækst forudsætter nye samarbejder og nye tilgange på tværs af det offentlige, det private, civilsamfund og vidensinstitutioner. Både offentlige og private organisationer vil gerne bruge innovation som middel til at finde nye svar og oplever et behov for let adgang til innovationsfaglig viden og netværk med andre, der også arbejder innovativt. Et fitnessrum for innovationsmusklerne. I fitnessrummet får man kendskab til, hvad innovation er, hvordan man skaber innovation, hvordan man leder, implementerer, evaluerer og ikke mindst spreder innovation hurtigere og mere effektivt.

Efterspørgslen på innovationsfaglig viden, værktøjer, tilgange og støtte til brugen er stor – både fra private og offentlige organisationer. Der er behov for nationalt fokus og støtte til at styrke innovationsmusklerne i organisationerne og understøtte fælles læring.

Let adgang til et fitnessrum, der kan styrke innovationsmusklerne

CO-PI gør innovationsfaglig viden om metoder, værktøjer og tilgange lettilgængelige for både offentlige og private organisationer. Den innovationsfaglige viden bygger dels på Innovationsbarometeret, som er den nationale statistik om offentlig innovation, som CO-PI udarbejder sammen med Danmarks Statistik, dels på konkrete samarbejder og sparring om innovation skabt af både private og offentlige organisationer.

Innovationsfaglig viden om ledelse, implementering, evaluering og spredning af innovation er lettilgængelig på CO-PI's hjemmeside, gennem nyhedsbreve, digitale og fysiske arrangementer med fokus på, hvordan innovation bidrager til at skabe nye løsninger, hvordan innovation hurtigere og bedre implementeres og spredes, og hvordan vi finder virksomme svar på vilde problemer. I 2022 har CO-PI publiceret korte udgivelser om evaluering af innovation og vilde problemer, afholdt fem digitale arrangementer med i alt 500 deltagere om forskellige innovationsfaglige emner, bidraget med innovationsfaglig viden på 81 fysiske arrangementer med i alt 4.000 deltagere.



Evalueringer af konkrete innovationsfaglige aktiviteter viser, at deltagerne oplever, at den viden, de opnår gennem arrangementerne, hjælper dem videre i deres opgaveløsning. Bestillinger af CO-PI's trykte udgivelser, download af digitale udgivelser samt følgere og engagement på LinkedIn vidner om, at der er stor efterspørgsel på lettilgængelig innovationsfaglig viden.

Styrk modet til at skabe innovative løsninger

Innovation er et middel til at finde svar på de vilde og mindre vilde problemer, det danske samfund står overfor. Nationalt er der behov for at hylde dem, der har modet til at afprøve markant nye løsninger, også selvom resultatet ikke altid er der i første forsøg. Du kan være med til at dele de vilde og modige eksempler, du støder på, og du kan være en af dem, der er nysgerrig på, hvordan det politiske lederskab på tværs af kommuner, regioner og Folketinget kan fremme både deling af vilde problemer og vilde løsninger og bidrage til at styrke innovationsmusklerne ved at understøtte modet.

Velfærdsaftaler: Innovation som middel til nye velfærds løsninger

Christiansborg har via velfærdsaftaler friset syv kommuner til at drive dagtilbud, folkeskoler og ældrepleje på nye måder. CO-PI hjælper Holbæk, Middelfart, Viborg og Helsingør Kommuner med at få innovation ud af de friere rammer. Frisættelse fra regler og paragraffer er nemlig en anledning til at kigge nysgerrigt på, hvordan og hvorfor man løser arbejdsopgaverne, som man gør, og afprøve nye opgaveløsninger og organiseringer. Hjælpen er påskønnet, for i en tid med begrænset råderum i den kommunale dagligdag kan det være svært at have og omsætte innovationsfaglig viden til værdi for borgerne.

Det er svært at skabe innovationshøjde i velfærdsaftalearbejdet

Velfærdsaftalerne i oprindeligt syv kommuner skal bidrage til afbureaukratisering og øge den lokale faglighed og selvbestemmelse, skabe bedre kvalitet og services til borgere og skabe bedre resultater end den nuværende måde at arbejde på. I alle syv kommuner skabes øget lokalt beslutningsrum, og der sker en afbureaukratisering (fjerne enkelte regler og besværlige sagsgange og unødige dokumentation).

Bedre resultater, her i form af nye velfærds løsninger, kræver, at der arbejdes innovativt med at forstå og gentænke opgaveløsningen. I en daglig drift og omstilling er det svært samtidig at have fokus på at uddrage læring til andre kommuner og genbruge og dele innovative løsninger, der realiseres i de konkrete forsøg.

Innovationsfaglig sparring i velfærdsaftalearbejdet

Fem ud af de syv nuværende velfærdsaftalekommuner har henvendt sig til CO-PI for at få sparring til og samarbejde om det ambitiøse velfærdsaftalearbejde, de står med. Kommunerne går alle meget ambitiøst til værks i deres velfærdsaftalearbejde, men arbejder på forskellige fagområder. Fx arbejder Viborg med afsæt i inddragelse af over 260 borgere med at tilrettelægge opgaveløsning og arbejdstider, så de i højere grad matcher borgernes døgnrytmer, mens Holbæk bl.a. arbejder med øget børneinddragelse fx i trivselsråd, men også når der arbejdes med anderledes tilrettelæggelse af ugeskemaerne på skoleområdet.

Kommunerne bruger CO-PI's innovationsfaglige viden til at supplere deres eget stærke arbejde med at rydde op i konkrete regler, unødige dokumentation og uhensigtsmæssige arbejdsgange. Samarbejdet handler om at skabe gode rammer for det løbende innovative velfærdsaftalearbejde og om at tage fat om de 'vilde problemer', som politikere, ledere, medarbejdere og borgere brænder for at finde nye svar på.

Der er et tydeligt mønster på tværs af de syv kommuner. Alle starter med stor begejstring med at få ideer og input fra borgere, medarbejdere og andre aktører til, hvad frisættelsen kan handle om og føre til. I næste fase omsættes ideerne til forsøg, afprøves og prioriteres. Implementeringen foregår samtidig med, at nye forsøg sættes i gang. Undervejs får flere øje



på behovet for at gribe fat på de vilde problemer, de ser på hhv. skole-, dagtilbuds- og ældreområderne. Helt fra begyndelsen er der en stor opmærksomhed rettet mod målstregen for de tre års arbejde: at stå med en stærk fortælling om de resultater, der er skabt. Både konkrete løsninger og de nye arbejds-, ledelses- og organiseringsformer.

Velfærdsaftalearbejdet sprudler af konkrete nye velfærds løsninger og læringer om, hvordan frisættelse og bedre velfærd udføres, ledes og organiseres. De resultater og læringer skal flere have gavn af, og CO-PI bidrager med deling til andre kommuner, organisationer og vidensinstitutioner.

Vær nysgerrig på nationale mekanismer og helheder

Velfærdsaftalerne er en unik dansk ramme for i en lokal virkelighed at eksperimentere sig frem til nye og bedre velfærds løsninger. Gevinsterne af de mange lokale eksperimenter kan øges med en politisk vilje til at udforske og udnytte de konkrete resultatets nationale potentialer. Mindst lige så vigtigt er det at være nysgerrig på – og sætte ledelsesmæssig og politisk handling bag implementering af – nye ledelsesformer og organiseringer, der er forudsætninger for at høste både lokale og nationale resultater, og at tage fat om de vilde problemer.

Er du nysgerring omkring 2023?

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



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.

CO-PI åbnede i januar 2022. I denne udgivelse præsenteres en række af de konkrete indsatser, der skal styrke offentlig-privat innovation, som CO-PI har arbejdet på i sit første leveår.