

26. januar 2006

## **Bilag om succesfuld offentlig innovation<sup>1</sup>**

### **Hvad er offentlig innovation?**

Begrebet offentlig innovation betyder at *skabe bedre og billigere resultater for borgerne og virksomheder ved at gøre ting på nye måder*<sup>2</sup>. Succesfuld offentlig innovation finder sted, når offentlige institutioner leverer nye serviceydelser eller indfører nye arbejdsprocesser med øget effektivitet eller øget brugertilfredshed til følge.

Innovation i offentlige institutioner adskiller sig fra innovation i private virksomheder. I den private sektor skaber markedspresset naturlige incitamentter til innovation, og udviklingen af nye produkter sker med henblik på at optimere virksomhedens indtjening. Disse incitamentter findes ikke i samme grad i den offentlige sektor, hvor mål og rammer for produktionen er politisk bestemte og skal begrundes i at varetage almene, samfundsmæssige hensyn.

### **Eksisterende viden om og arbejde med offentlig innovation**

Innovationspotentialet i offentlige institutioner er et område, som kun i meget begrænset omfang er analyseret og beskrevet<sup>3</sup>. Størstedelen af den teoretiske og praktiske viden om succesfuld innovation vedrører innovation i private virksomheder. I en europæisk sammenhæng har kun England og Danmark (jf. nedenfor) foretaget analyser af succesfuld innovation i offentlige institutioner<sup>4</sup>. Der findes således stort set ikke kvantitative undersøgelser af offentlig innovation, og viden om området stammer overvejende fra case studier.

Herudover fokuserer langt de fleste af de eksisterende metoder til måling af innovationskraft på f.eks. antallet af patenter, vækst i omsætning og størrelsen af forskningsbudgettet (indikatorer på makroniveau)<sup>5</sup>. Metoderne fokuserer i mindre grad på f.eks. ledelse, arbejdsmetoder og medarbejderkompetencer (indikatorer på mikroniveau).

En række offentlige institutioner arbejder i dag systematisk med kvalitetsudvikling på baggrund af helhedsorienterede kvalitetsmodeller som f.eks. EFQM (Excellence-, CAF- eller KVIK-modellen)<sup>6</sup>. Disse modeller har fokus på løbende forbedringer. Herved sker der naturligvis fornyelser, men radikal innovation skabes som oftest ikke af institutionens

---

1 Bilaget er udarbejdet af Sekretariatet for ministerudvalget for Danmark i den globale økonomi. Bilaget er sendt til Globaliseringsrådet som faktuel baggrund for Globaliseringsrådets drøftelser. Globaliseringsrådet kan ikke tages til indtægt for bilaget.

2 ReD Associates and Quartz Strategy Consultants, *Bedre innovation i den offentlige sektor*, 2005.

3 Alan Altschuler, *Public innovation and political incentives*, 1997; Sanford Borins, *The Challenge of Innovating in Government*, 2001; Nada Teofilovic, *The Reality of Innovation in Government*, 2002.

4 UK National Audit Office, *Achieving Innovation: Routes to Progress and Common Barriers to the Public Services*, 2005.

5 OECD, *Innovation Policy and Performance - A Cross-country Comparison*, 2005; UNCTAD, *World Investment Report 2005*, 2005.

6 Statens Center for Kvalitet og Kompetence (SCKK) ([www.sckk.dk](http://www.sckk.dk)): *Kvalitet i offentlige sekster – EFQM Excellence Modellen i praksis*, 2003; SCKK, *KVIK – Kvalitetsværktøj til udvikling af Innovation og Kompetence*, 2004; Finansministeriet, *The Common Assessment Framework (CAF)*, 2002.

løbende arbejde med forbedringer, men derimod af en række andre faktorer som f.eks. vurdering af risici, brugerinddragelse og medarbejderkompetencer, jf. tabel 1.

Derfor har kvalitetsmodellerne ikke et fokus på analyse af innovative projekter eller målinger af innovationskraften i offentlige institutioner, men sikrer snarere en professionel ledelsesmæssig håndtering af forbedringer gennem fornyelse – under hensyntagen til sammenhængen med den løbende drift af institutionen.

### Barrierer og forudsætninger for succesfuld innovation

Der er i Danmark gennemført en analyse af ni eksempler på succesfulde innovative projekter fra hele den offentlige sektor, jf. *boks 1*.

#### Boks 1. Ni eksempler på succesfuld innovation

Offentlig institution	Innovativt projekt
1. Københavns Kommune – Sundhedsforvaltningen	KOS (Københavns Omsorgs System) – Håndholdt Hjemmepleje
2. Skat	TastSelv Borger – digitalisering af selvangivelse, årsopgørelse mv.
3. Miljøministeriet – CFK (Center For Koncernforvaltning)	Fælles administrative løsninger – organisation, personale mv.
4. Fyns Amt - Odense Universitets-hospital	Joint Care Konceptet – Genoptræning af knæ- og hoftepatienter
5. Vejle Amt – 6 sygehuse	PACS Projektet – Digitalisering af røntgenafdelinger
6. Helsingør Kommune	Family Centre Service – Familieklasser for børn med ringe faglig og social trivsel
7. Danmarks Blindebibliotek	Digitale dagsnyheder for blinde
8. Danmarks Radio	DRIL Projektet – Digitalt mediebibliotek
9. Vejle Kommune	Fleksible modulordninger på børnepasningsområdet

Analysen bygger på interview med personer, der har været aktivt involveret i det innovative projekt, herunder topledelsen og de projekt- og driftsansvarlige. Herudover er der indsamlet relevant skriftligt materiale som f.eks. strategipapirer, udviklingsplaner og organisationsdiagrammer som dokumentation for projektet.

Analysen viser følgende barrierer og forudsætninger for succesfuld offentlig innovation:

**Tabel 1. Barrierer og forudsætninger for succesfuld offentlig innovation**

Barrierer	Forudsætninger
Manglende viden om innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viden om hvordan man leder innovative projekter</li> <li>• Ledelsesmæssig prioritering af innovation</li> </ul>
Fravær af måling af innovative tiltag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Måling og opfølgning på innovative projekter og resultater</li> </ul>
Lav grad af risikovillighed hos ledere og medarbejdere	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belønning af succesfuld nytænkning og accept af behov for omprioriteringer, hvis ideer ikke kan realiseres</li> <li>• Systematisk vurdering af muligheder og risici ved innovative projekter</li> </ul>
Manglende fokus på sammensætningen af medarbejderkompetencer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledelsens fokus på medarbejdere, der bidrager til innovation</li> <li>• Rekruttering og fastholdelse af de rette medarbejderkompetencer</li> </ul>
Manglende fokus på brugerbehov og -forventninger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematisk inddragelse af brugere af offentlige services</li> </ul>

*Kilde: Red Associates og Quartz Strategy Consultants, Bedre innovation i den offentlige sektor, 2005.*

Toplevelsens aktive involvering og engagement i det innovative projekt er en afgørende forudsætning for succes. Det er topledelsens opgave at motivere til og skabe rum for udvikling af nye ideer. Behovet for eksperimenter og risikovillighed skal balanceres over for institutionens og omverdenens ønsker om tryk, stabilitet og nul-fejl.

En anden vigtig forudsætning for succesfuld offentlig innovation er, at der opstilles klare mål for det innovative projekt og konsekvent følges op og måles på opnåede resultater og effekter. Systematiske målinger ansporer til effektivt at nå opstillede mål og understøtter samtidig videreudvikling og fremsættelse af nye initiativer.

Endelig er inddragelse af brugerne af den offentlige service vigtig for at skabe bedre og billigere resultater for borger og virksomheder – akkurat som tilfældet er for private virksomheder. Brugerinddragelsen er afgørende i alle faser af en innovativ proces dvs. fra en idé opstår, til den bliver til virkelighed.

**For eventuelle faktuelle spørgsmål: Fuldmægtig Berit Didriksen, Finansministeriet, telefon 33 92 41 29**