

VILDE PROBLEMER VILDE LØSNINGER



VILDE PROBLEMER, VILDE LØSNINGER

INNOVATIONSBAROMETERET

December 2022

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

Forfattere

Lene Krogh Jeppesen og Marie Munch-Andersen, begge CO-PI
Med bidrag fra Lotte Rømer Grove, CO-PI

Grafik

Ebba Sigurdsdóttir Andreassen

Foto

Forsidefoto © Shamil / iStock
Side 23 © Lizette Kabré
Side 29 © Aarhus Kommune
Side 37 © Bax Lindhardt / Metroselskabet

ISBN Elektronisk

978-87-94408-05-9

ISBN Trykt

978-87-94408-06-6

VILDE PROBLEMER VILDE LØSNINGER

Indhold

Vilde problemer kalder på ”noget andet”	5
Hvad er radikal innovation?	8
Hvad er systeminnovation?	10
Hvad er missionsorienteret innovation?	12
Vilde løsninger	14
Styrken i samarbejde	18
På vej mod vilde løsninger: En Vej til Alle	22
Ledelsesmæssigt langtidsperspektiv	24
På vej mod vilde løsninger: Vilde problemer kræver politisk lederskab	28
Fra risiko til usikkerhed	30
Kan man genbruge en vild løsning?	34
På vej mod vilde løsninger: Samarbejde skaber større skala i offentlige indkøb	36
Finansiering af vilde løsninger	38
Kapacitet og innovationsfaglighed	43
Tak til ...	47
Læs mere	48
Sådan har vi gjort	50

Vilde problemer kalder på ”noget andet”

Danmark er ligesom de øvrige nordiske lande et *legacy* velfærdssamfund – løst oversat et nedarvet velfærdssamfund. Udtrykket er lånt fra digitaliseringsverdenen, hvor legacy betegner ældre it-systemer, baseret på gammel it-arkitektur, som løbende er forbedret og tilpasset over årene. Men systemerne er designet til en anden tid og til andre opgaver. Det skaber nogle problemer og fastholder gamle arbejdsgange og -former. Gennem årtier har vi opbygget velfærdssamfund, som er effektive ’driftsmaskiner’ i håndtering af ydelser og services i forhold til borgere og virksomheder. Dagtilbud og børnehaver er en forudsætning for, at forældre kan være på arbejdsmarkedet, skoler og vidensinstitutioner uddanner fremtidens arbejdskraft og trafikal og digital infrastruktur vedligeholdes og udbygges – ofte i tæt og givtigt samspil mellem private og offentlige aktører. Effektive, men selvfølgelig ikke fejlfrie og perfekte driftsmaskiner. Som det er tilfældet med ældre it-systemer, er velfærdssamfundet ikke designet til den tid, vi er i nu.¹

Det står efterhånden klart, at samfundet står over for mange udfordringer, som er svære, eller måske endda umulige, at løse inden for eksisterende rammer. Det peger offentlige topledere bl.a. på i BETA og CO-PI’s (dengang COI) analyse af offentlige topledere’s innovationsdagsorden (2020). I 2020 nedsatte den daværende regering en reformkommission til at foreslå 2. generationsreformer i relation til komplekse problemer, som var erkendte og forsøgt løst men fortsat uløste. Og Frikommuneforsøgene, hvor kommuner fritages fra udvalgte lovhjemler og dermed får mulighed for at eksperimentere bredere, forlænges og udvides i disse år. Begge dele vidner om behovet for at gøre noget andet, end det vi hidtil har gjort.

Udfordringerne, vi som samfund står overfor, kan beskrives som *vilde problemer*. Vilde problemer – på engelsk *wicked problems* – blev introduceret som begreb i 1970’erne.² Vilde problemer mangler tydelighed i deres form og mulige løsninger, bl.a. fordi de er viklet ind i nogle rammer og begrænsninger, som umuliggør, at man kan isolere delelementer af problemer og mulige løsninger. Man kan betragte et vildt problem som et sammenfiltret garnnøglet. Når man forsøger at vikle trådene ud i den ene ende af garnnøglet, strammer garnet til i den anden ende, og hele sammenfiltringen ændrer sig.

Der er ikke én ejer af et vildt problem eller af det vilde problems løsninger. Hvis det var så simpelt, ville det slet ikke være et vildt problem. Komplexiteten gør det svært at ”låse” et delelement af det vilde problem og fokusere på at løse dét hjørne af problemet. Det gør det også svært at se, hvornår (dele af) problemet er løst.

Man kan ikke teste sig frem til den eller de gode løsninger, der helt afvikler det vilde problem. Derfor taler man ofte ikke om at løse de vilde problemer, for det kan man ikke, men om at *løse op for* eller *sætte aftryk på* dem.

1 Nielsen, 2022.

2 Rittel & Webber, 1973.

Måden, vi vælger at beskrive de vilde problemer på, er med til at bestemme de mulige løsninger på problemet. Man får fx forskellige svar alt efter, om man spørger 'hvordan gør man udsatte borgere jobparate', eller om man spørger 'hvordan kan arbejdsmarkedet bedre rumme udsatte personer'. Derfor er det vigtigt ikke kun at forholde sig til mulige løsninger, men også at udforske forskellige vinkler og positioner i problemet. Måske er der ikke engang én rigtig måde at forstå problemet på.

Klimakrisen, arbejdskraftsudfordringer, mental mistrivsel og socialt og arbejdsmæssigt marginaliserede grupper er eksempler på vilde problemer. Problemerne er hverken nye eller ukendte, og de oplagte løsninger ligger ikke lige for. Problemerne har og får konsekvenser på tværs af kendte opdelinger, organiseringer, sektorer og aktører. De vilde problemer kalder på innovation i en skala og på en måde, som vi ikke er vant til.

Innovationsforudsætninger for vild innovation til vilde problemer

Offentlig innovation er at gøre noget nyt, der skaber værdi. Danmark har gennem mere end et årti indtaget en førerposition i offentlig innovation. Otte ud af ti offentlige arbejdspladser har indført en innovation i løbet af 2018-19. Og syv ud af ti af de innovationer er lavet i samarbejde med andre aktører herunder de private. OECD konstaterer, at Danmark er verdensmestre i offentlig innovation, og at vi er særligt dygtige til frontlinjeinnovation dvs. den inkrementelle løbende innovation i kernetriften – lige der hvor embedsværket møder borgere og virksomheder.³

Men justering er ikke længere nok. Problemerne ser anderledes ud, end da vi byggede velfærdssamfundet og dets indbyrdes relaterede systemer op. Hvis det innovationsarbejde, vi praktiserer nu, var tilstrækkeligt til også at løse de vilde problemer, så havde vi løst dem nu. Derfor er der et behov for at stille skarpt på, hvad det er for et innovationsgear, vi skal finde for at for alvor ændre det bestående.

” Hvis det innovationsarbejde, vi praktiserer nu, var tilstrækkeligt til også at løse de vilde problemer, så havde vi løst dem nu.

Hvis vi skal få succes med at arbejde os frem til løsninger på vilde problemer, skal vi håndtere, at det vilde problem og systemerne omkring det opfører sig anderledes. Man kan sammenligne det med at være vant til at ride på en hest – vi kender det udstyr, den styring, det foder og den pleje, der skal til, for at hesten er sund og gør, som den skal. At gøre indtryk på de vilde problemer svarer snarere til at ride på en tiger. Tigerens bevægelsesmønstre er fundamentalt anderledes, og de værktøjer, som vi plejer at bruge, har ikke helt den samme effekt. Vi må udvide vores repertoire og forsøge os frem, indtil vi lærer at ride på tigreren.

3 OPSI, 2021.

Løsninger på vilde problemer skal findes gennem test og afprøvninger af mulige løsninger på de identificerede vilde problemer. Det kalder (fortsat) på en kombination af innovationsfaglighed og fag-faglighed. Tests og afprøvninger skal ske i samarbejder på kryds og tværs af sektorer, organisationer og aktører, hvilket kræver ledelsesmæssigt håndværk, styring og gode tværgående arbejdsformer.

Med de vilde problemer, vi som samfund står med, skal vi arbejde med:

1. Fleksible og effektive samarbejdsformer på tværs af sektorer, organisationer og aktører
2. Et ledelsesforankret langtidsperspektiv
3. Et andet blik på risici og usikkerheder
4. Evnen til at lære af hinanden og genbruge gode løsninger
5. Prioritering af ressourcer, økonomi og finansiering

I denne udgivelse stiller vi skarpt på, hvordan teori og litteratur relateret til vilde problemer sammen med data fra den nationale statistik Innovationsbarometeret, kan gøre os klogere på netop de fem områder. Før vi går i dybden med de fem områder, ridser vi kort tre teoretiske tilgange op. Derefter introduceres Innovationsbarometeret og de muligheder data giver os for at blive klogere på vilde løsninger på de vilde problemer.

Vi runder af med hvilken innovationskapacitet og -faglighed, der kræves, for at få det hele til at spille sammen. Undervejs kan du også hente inspiration fra eksempler, hvori forskellige danske aktører arbejder henimod vilde løsninger og få gode råd fra erfarne stemmer på feltet.

Teoretiske veje til vilde løsninger

Når vi leder efter nye veje at gå for at prøve os frem til innovative løsninger på vilde problemer, kan vi trække på viden fra teori og forskning i radikal innovation, systeminnovation og missionsorienteret innovation. De tre tilgange er kort beskrevet på de næste sider. Det er CO-PI's bud på, hvad der ligger i de tre tilgange, og hvordan de kan hjælpe os videre i en dansk kontekst for offentlig og offentlig-privat innovation.

Overordnet er det ikke helt rigtigt at tale om tre tilgange, da radikal innovation mere handler om, hvad man ender ud med, end hvordan man kom derhen. I begrebet radikal innovation ligger derfor heller ikke en detaljeret handlingsanvisende metode for, hvordan man i praksis skaber radikal innovation. Systeminnovation og missionsorienteret innovation kan derimod betragtes som tilgange, der kan skabe radikal innovation. Navnene på de to tilgange er en god trædesten til at forstå de grundlæggende forskelle. Systeminnovation tager sit udgangspunkt i, hvordan systemet omkring en problemstilling ser ud, og hvilke handlemuligheder aktører i systemet har. Missionsorienteret innovation tager sit udgangspunkt et andet sted, nemlig i en konkret problemstilling eller mission, som man kan styre efter.

Hvad er radikal innovation?

Offentlig innovation består af noget helt nyt eller væsentligt ændret, der samtidig har skabt værdi. Den definition skelner ikke mellem forskellige former for innovation, men indfanger både radikal og inkrementel innovation. Radikal innovation indebærer en markant redefinerings af en problemstilling og dermed også af løsningsbehovene. Radikal innovation ændrer vores opfattelse og handlemønstre fundamentalt og fører til grundlæggende andre måder at udvikle og levere ydelser på.

Fordi radikale innovationer indebærer større brud med det bestående, er der større risiko og usikkerhed i innovationsprocessen. Men det er også her, der er mulighed for at finde de radikalt anderledes løsninger. Radikal innovation står over for inkrementel innovation, hvor værdien opnås gennem mindre, løbende forbedringer, der sjældent for alvor bryder med det bestående. At skabe det større brud kræver noget andet, end det vi plejer at gøre i innovationsarbejdet. Intet tyder på, at vi alene ved at lave inkrementelt innovationsarbejde af høj kvalitet kan skabe de radikale innovationer, vi skal bruge for at løse de vilde problemer.

Litteraturen om radikal innovation i den private sektor viser, at en måde at fremme de større brud er at "indhegne" det radikale innovationsarbejde. Det vil sige, at man forsøger at afgrænse det problem og de løsninger, som man vil arbejde på, og flytter det væk fra driften. Indhegningen væk fra driften er en betingelse, der fremmer innovationshøjde og understøtter det langvarige tidsperspektiv, der ligger i radikal innovation. Man kan eksperimentere i en grad, som ikke var mulig, hvis man samtidig skulle fokusere på ikke at påvirke driften.

” *Radikal innovation indebærer en markant redefinerings af en problemstilling og dermed også af løsningsbehovene.*

Men indhegningen giver også udfordringer. Dels er der selve overgangsprocessen, hvor den radikale innovation skal ud fra indhegningen og indarbejdes i kernerdriften. Det er en uvant situation og ikke noget, der gives særlig opmærksomhed hverken ledelsesmæssigt eller innovationsfagligt. Man kan være dygtig til både inkrementel innovation i kernerdriften og til at indhegne radikal innovation uden samtidig at være dygtig til flytteprocessen. Dels er der også en risiko for, at man gennem indhegningen får fjernet innovationsarbejdet for langt fra driften, hvilket både afskærer det radikale innovationsarbejde fra at inddrage driftens faglige viden og underminerer legitimiteten af det. Driftsmedarbejderne kan derfor opleve, at det radikale innovationsarbejde ikke har noget at gøre med deres arbejde.⁴

Litteraturen om radikal innovation giver inspiration til, hvordan man kan arbejde med risici ved at se dem som usikkerheder, og hvordan man som stor offentlig eller privat organisation

4 McDermott & O'Connor, 2002.

kan trække på logikker, forretningsmodeller og viden fra entreprenører. Det kommer vi mere ind på under afsnittene om usikkerhed på side 30 og om samarbejdspartnere på side 18.

I Norge har KS, den norske kommune- og fylkeskommunesammenslutning, taget initiativ til Partnerskab for radikal innovation. Her rammesættes samarbejde med aktører på tværs af fagfelter, sektorer og forvaltningsniveauer for at skabe radikal innovation som svar på vilde problemer. Gennem mobilisering af mennesker med forskellige baggrunde, erfaringer og kompetencer forsøger man at finde løsninger, som imødekommer indbyggernes og kommunernes fremtidige behov.

Der arbejdes blandt andet med systemorienterede visualiseringer, der skaber et overblik over helheden i de vilde problemer, hvor de kendte elementer i systemer og sammenhænge mellem dem vises fra forskellige perspektiver. Derved kan man 1) skabe en fælles forståelse af nu-situationen, 2) se og tale om komplekse sammenhænge og årsager og 3) finde ud af, hvad der fungerer, hvor det glipper og hvordan man kan udnytte teknologi og nye brugermønstre i udviklingen af nye løsninger.

Partnerskabet arbejder på to vilde problemer; udenforskab hos unge samt den aldrende befolkning særligt i yderområder. Hvert problem har en portefølje af indsatser under sig. Det er relevant følge med i partnerskabets arbejde og se, om der kommer konkrete svar og løsninger, som vi kan teste og tilpasse til en dansk kontekst. Det er også interessant at se, hvad vi metodisk kan lære af program- og porteføljekonstruktionen og brugen af systemorienteret designmetodik. Fremmer metodikken mere radikale svar på de vilde problemer? Hvad kræver det af de deltagende aktører? Og står resultater og løsninger mål med indsatsen?

Hvordan kan radikal innovation hjælpe med at finde nye svar på vilde problemer?

Radikal innovation sporer os ind på betydningen af at få skabt rammer, der fremmer innovationshøjde i søgen efter svar på vilde problemer. Det gør det konkret ved at foreslå gode måder at indhegne innovationsarbejdet på, ved at trække på logikker og idéer lånt fra andre aktører og ved at tilgå usikkerhed i innovationsarbejdet anderledes.

En udfordring ved at arbejde med radikal innovation er dog, at litteraturen og de gode eksempler ofte tager udgangspunkt i private virksomheder og at empirien ofte udspringer af en amerikansk kontekst. Det kræver både sproglig og kontekstuel oversættelse. Lanceringen af den første iPhone i 2007 er et typisk eksempel på radikal innovation, men hvad er den offentlige parallel? Og er Apples vej til produktudvikling på nogen måde relevant inspiration for at løse de vilde problemer i en dansk offentlig kontekst?

Der er en mangel på frit tilgængelige praksisorienterede anvisninger til at arbejde med radikal innovation, der også matcher rammebetingelserne i offentlig sektor. Derfor er det relevant at følge med i erfaringerne fra Norges partnerskab for radikal innovation.

Begrebet radikal innovation som modsætning til inkrementel innovation er umiddelbart nemt at forstå og vækker genklang hos mange. Det er der en styrke i. Man kan komme i gang med arbejdet hurtigt, uden at alle involverede skal læse og forstå tykke bøger. Omvendt bruges begrebet også så bredt, at der kan være mange og gensidigt modstridende forståelser af, hvad radikal innovation er og hvad vejen derhen indebærer. Det indebærer en risiko for, at man kommer til at snakke forbi hinanden.

Hvad er systeminnovation?

Systeminnovation bygger videre på systemtænkning og betoner nødvendigheden af at gentænke og innovere hele *systemer* for at finde nye løsninger på vilde problemer. Et system defineres i systemtænkningen som et sæt af indbyrdes forbundne elementer, som er sammenhængende organiseret på en måde, så det opnår noget. Som enkeltperson eller organisation er man altså en del af en meget kompleks helhed. Som eksempel består sundhedssystemet som minimum af både praktiserende læger og speciallæger, varierende kommunale indsatser og hospitaler med en række specialiserede afdelinger – for ikke at tale om alle de forhold, der gør sig gældende for patienterne. Det betyder, at større sundhedsmæssige problematikker ikke kan løses af én aktør alene.

Klassisk systemtænkning, som især Donella Meadows er gudmor til, indebærer, at man analyserer et system for at forstå dets kompleksitet og de grundlæggende årsager, der fører til, at systemet fungerer, som det gør. Ambitionen er, gennem analysen, at finde de mulige *leverage points* ("løftestangspunkter") for at identificere, hvorfra man kan "angribe" systemet. Logikken er, at selvom man er en del af et system, der kan virke uoverskueligt og uhåndterligt, kan man ændre i systemet, hvis blot man finder det rette sted at tage afsæt for forandringen. Klassisk systemtænkning kritiseres for, at analysen af systemet tager lang tid og ofte kortlægger et system med så høj kompleksitet, at det fører til overvældelse og handlingslamelse. Hvor skal man starte? Og hvem har adgang til leverage points og mandat til at gøre noget?

I de seneste år har ROCKWOOL Fonden arbejdet med systeminnovation. I Charles Leadbeater og Jennie Winhalls (2020) model er der en anden tilgang med et større fokus på, at man gennem sine handlinger faktisk kan forandre systemet. Tilgangen identificerer fire nøgler, som både kan låse et system, men som man også kan bruge til at låse systemet op med og dermed sætte gang i systeminnovation henimod nye svar på vilde problemer.

- **Formål:** Hvordan kan et nyt formål guide systemet? Hvordan kan systemets udfordringer, missioner og metoder reframe, dvs. iscenesættes eller betragtes gennem nye briller, så systemet kan begynde at bevæge sig i nye retninger?
- **Magt:** Hvilke skift i magt og indflydelse skal der ske, for at systemet lever op til sit nye formål? Når systemer arbejder anderledes, vil nogen få og andre miste magt og indflydelse. Hvordan bevæger magten sig og hvem har formel og uformel indflydelse på beslutninger, regler, legitimitet, ressourceflows og informationer?
- **Ressourcer:** Hvordan skal ressourcer i form af mennesker, penge, viden og teknologi omdirigeres, for at ændringerne i formål og magt virkeliggøres? Det handler fx om at kigge på hvem, der skal afgive ressourcer og hvor der er nye ressourcer, der kan sættes i spil.
- **Relationer:** Hvor og hvordan skal relationer forandres for, at ændringerne i formål og magt virkeliggøres? Når nye og eksisterende aktører bringes sammen i nye frugtbare relationer, er der rum for systeminnovation.

Systemets formål identificeres som hovednøglen til at låse systemet op. Samtidig lægges der op til, at man bevæger sig smidigt mellem de fire nøgler for at lykkes med at låse et system op og skabe systeminnovation.

I tillæg til de fire nøgler har Leadbeater og Winhall beskrevet 12 roller, der kan indgå i systeminnovationsarbejdet. Rollerne inkluderer bl.a. *entreprenører*, der sætter gang i nye transformerende foretagender, *historikere*, der forstår, hvorfor systemet i sin nuværende form ser ud, som det gør og *afsluttere*, der udfaser forældede systemer og arbejdsgange. Rollerne tydeliggør, at der er behov for, at mange aktører på tværs af organisationer arbejder sammen, hvis systemet skal ændres.

Endeligt er der også tre niveauer man kan bevæge sig på i systeminnovation: *mikro*, *meso* og *makro*. På mikroniveauet finder vi nicheinnovationer såsom nye praksisser, teknologier og livstile. På mesoniveauet har vi "regimet" af rammeværk, regler og normer, som er indlejret i infrastruktur, institutioner og markeder. Endelig udgøres makroniveauet af det overordnede landskab bestående af værdier, ideologier, demografi og økonomisk kontekst. Samspillet mellem de tre niveauer er en forudsætning for, at der faktisk sker systeminnovation. De "små" handlinger og innovationer på mikroniveau kobler sig på dagsordener og strategier på makroniveauet og skaber derigennem forudsætninger for, at forandringer kan implementeres på mesoniveau. Fx kan prøvehandling og eksperimenter med nye vagtplaner og anderledes tilrettelæggelse af arbejdslivet på enkelte arbejdspladser (mikroniveau) koble sig på overordnede demografiske udfordringer og strategier for håndtering heraf (makroniveau), som så kan afstedkomme ændrede regler og rammer for aftaler om arbejdstidens tilrettelæggelse på mesoniveau.

Hvordan kan systeminnovation hjælpe med at finde nye svar på vilde problemer?

Vilde problemer, som kalder på vilde løsninger, kan virke så store og abstrakte, at man føler sig handlingslammet med hensyn til at forholde sig til dem og give sig i kast med dem. At tage afsæt i nøgler og roller giver mulighed for handling, også selvom man ikke er administrativ topleder eller politiker med autoritet til at igangsætte et innovationsarbejde med et vildt sigte. I samarbejde kan aktører tage sig et handlingsrum og bidrage til at forandre noget strukturelt og systemisk uden at afvente initiativ ovenfra.

Systeminnovationsperspektivet giver os nogle svar på, hvordan vi kan påvirke vores legacy velfærdssamfund ved at påvirke de eksisterende systemer, så de bevæger sig mod at blive nye systemer. Vi afmonterer ikke det gamle – for det er ikke realistisk. I stedet bearbejder vi det eksisterende, så der på sigt kommer noget radikalt anderledes ud af det.

ROCKWOOL Fondens materialer er sammenhængende og relativt lette at gå til. Dog er materialerne på nuværende tidspunkt kun tilgængelige på engelsk og ikke i særlig grad tilpasset en dansk eller nordisk kontekst. Det er en barriere for at kunne anvende materialerne direkte på danske offentlige arbejdspladser.

Hvad er missionsorienteret innovation?

Professor Mariana Mazzucato har gennem de seneste år været dagsordenssættende på missionsorienteret innovation, som hun ser som et svar på ”grand challenges”, hvilket i praksis er ensbetydende med vilde problemer. En mission er her kendetegnet ved at tage afsæt i et vildt problem og definere en retningsgivende mission med konkrete mål, som skaber en ramme for, at mange aktører fra hver deres position kan bidrage med løsninger på det vilde problem.

Missioner sætter retningen for vilde løsninger, men giver ikke specifikke instrukser for, hvordan man finder frem til løsningerne eller hvordan løsningerne konkret ser ud. Missioner stimulerer i stedet udviklingen af en række forskellige løsninger. Derfor skal missioner også indeholde en incitamentsstruktur til de aktører, der er villige til at eksperimentere og tage risici på vejen hen imod løsninger. Målene for missionen skal være konkrete nok til, at de kan nås gennem en portefølje af projekter og støttende initiativer. Gennem en retningsgivende ramme defineret ovenfra (”top-down”), gives der retning for innovation nedefra (”bottom-up”). Tilgangen har især vundet frem indenfor forskning og innovation og ses operationaliseret i en række programmer på globalt eller EU-niveau om fx klima og sundhed. Et dansk eksempel er Innovationsfondens Innomissions, som er fire forsknings- og innovationspartnerskaber, der skal understøtte, at politisk vedtagne mål om grøn omstilling nås. Ofte bruges FN’s verdensmål som den brede ramme for de vilde problemer, missioner kan hjælpe med at løse.

Porteføljetankegangen er central inden for missionsorienteret innovation. I stedet for at arbejde på én fælles løsning, arbejdes der på en portefølje af løsninger, der hver især bidrager en smule til det store billede. Hvordan porteføljer kan gribes an i praksis, kommer vi ind på i afsnittet om risiko og usikkerhed på side 30.

I praksis er der mange forskellige måder at arbejde missionsorienteret på. Dansk Design Center (DDC) arbejder med designgreb som værktøj til at definere og drive missioner. Når DDC beskriver hvordan man kan sætte gang i missionsorienteret innovation, peger de på tre forskellige men sammenhængende dimensioner:

1. Sætte retning – hvor skal vi gå hen?
2. Mobilisere økosystemer – sammen med hvem?
3. Opbygge kapacitet – hvordan går vi derhen?

DDC’s designinspirede opskrift på at arbejde missionsorienteret lægger vægt på mange konkrete eksperimenter og test kombineret med kontinuerlige lærings-loops og styring, der balancerer stabilitet og agilitet.

På den anden side af Øresund findes et andet bud på at arbejde missionsorienteret. Den svenske innovationsmyndighed VINNOVA har siden 2019 afprøvet missionsorienteret innovation som et greb på to vilde problemer udledt af FN’s Verdensmål: *Sund og bæredygtig mobilitet* og *Sund og bæredygtig mad*. VINNOVA har involveret mange hundrede aktører i at definere missioner og udarbejde prototyper, der fungerer som første test af nye løsninger.

VINNOVA er stærkt inspirerede af Mazzucato, men har et større fokus på at definere missionerne sammen med dem, det handler om og dem, der er en del af de systemer, som påvirker og påvirkes af det vilde problem end det Mazzucato lægger op til. I VINNOVA's missionsorienterede innovationsarbejde kan man især finde inspiration til inddragelse af aktører og design af missionsarbejdet.

Med afsæt i de første erfaringer bevæger VINNOVA sig nu fra prototyper til *system demonstrators*, hvor "et nyt system" afprøves – ikke kun mindre tiltag indenfor systemerne.

Hvordan kan missionsorienteret innovation hjælpe med at finde løsninger på vilde problemer?

I det landescan af det danske offentlige innovationssystem, som OECD's innovationsenhed Observatory for Public Sector Innovation (OPSI) har udarbejdet, er der en tydelig anbefaling om, at Danmark bør udnytte missionsorienterede innovationsmetoder. OPSI konstaterer, at Danmark står over for flere centrale udfordringer herunder klimaændringer og ambitiøse klimamål samt en aldrende befolkning. En sammenhængende missionsorienteret tilgang baseret på offentlig innovation bør overvejes.⁵

Missioner sætter en retning og angiver mål for innovationsarbejde, der skal løse et vildt problem, og kommer dermed med et bud på, hvordan mange aktører kan samarbejde om at bidrage til at finde løsninger. Pointen ligger i at bevare kompleksiteten i det vilde problem, samtidig med at man bruger definitionen på missionen og samarbejdet med og på tværs af de relevante aktører som værktøj til at nedbryde problemet til noget man faktisk kan løse. DDC betoner vigtigheden af at mobilisere økosystemet om den konkrete mission, og VINNOVA's erfaringer fra de sidste par år viser samme vigtighed af fokus på at få mange aktører i og omkring det nuværende og fremtidige system inddraget i missionsarbejdet. At arbejde med et vildt problem i en afgrænset geografi og med en identificeret målgruppe kan være to greb, der bevarer kompleksitet samtidig med, at problemet nedbrydes til noget, der kan arbejdes med.

Missionsorienteret innovation har potentiale for at flytte systemer og give radikalt innovative løsninger på vilde problemer, hvis alle forudsætninger inkl. policy og finansiering og en porteføljetilgang er til stede. Det kræver både fagfaglig viden og ressourcer, innovationsfaglig viden til at lave eksperimenter og en anden form for styring og finansiering. Alternativt er der risiko for, at det "bare" bliver et nyt program med et fint navn, og at der ikke kommer innovationshøjde nok, såfremt alle forudsætningerne ikke er på plads.

Undersøgelser peger på, at man i praksis griber missionsorienteret innovation forskelligt an. Fx har missioner i praksis ikke altid et klart mål, og i praksis kan missionerne også opfattes som defineret og drevet bottom-up i stedet for top-down.⁶ Selvom missionsorienteret innovation er den mest velbeskrevne af de tre tilgange, er en faldgrube her, at man reelt mener noget forskelligt, når man siger "missionsorienteret innovation".

5 OPSI, 2021.

6 OECD & Danish Design Center, 2022.

Vilde løsninger

Vilde problemer er i høj grad defineret af problemernes karakter. Når vi skifter blik og ser på de vilde *løsninger*, foretager vi derfor et spring, hvor vi bevæger os væk fra det helt grundlæggende – problemerne. Vi identificerer i stedet de løsninger, der potentielt kan gøre indtryk på de vilde problemer.

Vi tager udgangspunkt i data fra Innovationsbarometeret⁷, der sætter fokus på innovation på danske offentlige arbejdspladser. I undersøgelsen defineres innovation som at gøre noget nyt eller væsentligt anderledes, der er implementeret og har skabt værdi på arbejdspladsen. Det kan være løsninger, som arbejdspladsen helt selv har fundet på, men det kan også være noget, der er hentet inspiration til andetstedsfra. Det afgørende er, at det er nyt for arbejdspladsen selv.

Definitionen på offentlig innovation er bred og indfanger også mindre "hverdagsinnovationer".



Figur 1: Definition på offentlig innovation.

7 CO-PI, 2022a.

I undersøgelsen kan vi ikke direkte se, om innovation er udviklet for at gøre indtryk på vilde problemer. Men vi kan identificere de innovationer, som har potentialet til det. Det gør vi ved at kigge i materialet efter innovationer, der dels er markante nybrud og dels har stor skala.

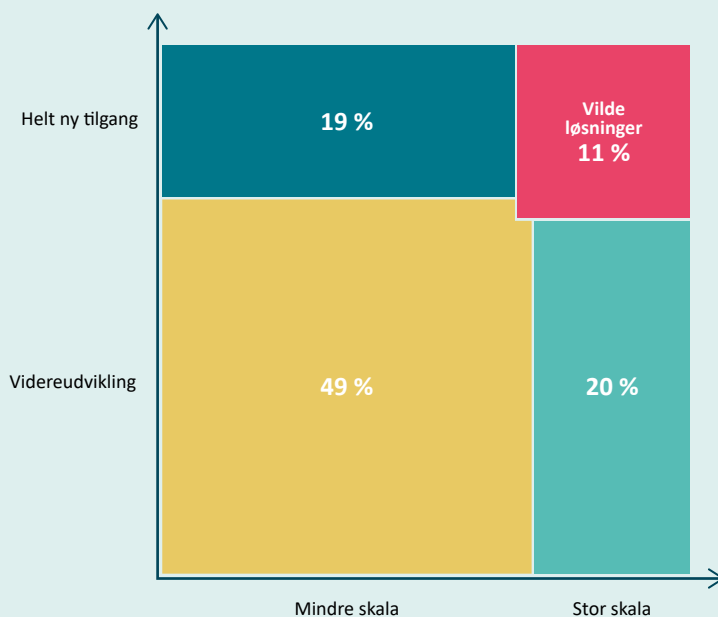
Nybrud: Innovationen skal være en helt ny tilgang, der bryder med arbejdspladsens tidligere praksis. Det gælder for 31 procent af de offentlige innovationer. Med den akse indfanger vi, at vilde problemer ikke kan løses med små justeringer, men kræver, at der sker større ændringer.

Skala: For det andet er der tale om innovationer, der har en vis skala. Det indfanger vi gennem to forhold; dels at innovationen er skabt i eksternt samarbejde med nogen uden for arbejdspladsens egen kommune, region eller ministerområde. Og dels at innovationen er kompleks i den forstand, at den består af flere typer innovation. Det vil sige, at innovationen ikke udelukkende enten er nye produkter, nye services, nye måder at kommunikere med omverdenen på eller nye måder at organisere arbejdet på – men en kombination af flere typer innovation. Der er på denne måde skala i 31 procent af de offentlige innovationer.

De vilde løsninger er altså her de innovationer, der både har stor skala og er nybrud. Det drejer sig om 11 procent af de offentlige innovationer. Om de vilde løsninger reelt knytter sig til vilde problemer, kan vi ikke afgøre. Men vi kan se, hvad der kendetegner de løsninger, der har potentiale til at gøre indtryk på de vilde problemer.

” *Vi kan se, hvad der kendetegner de løsninger, der har potentiale til at gøre indtryk på de vilde problemer.*

En ud af ti offentlige innovationer er en vild løsning

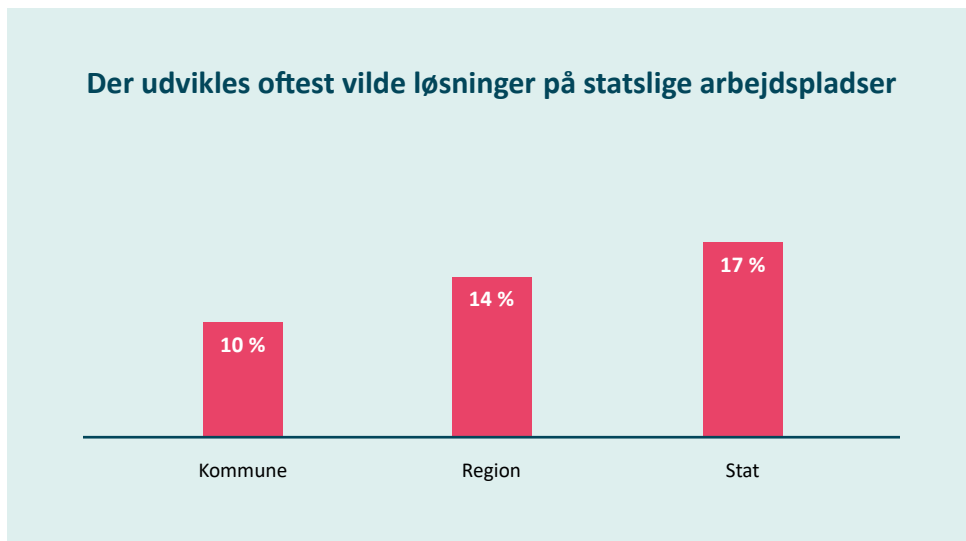


Figur 2: Figuren illustrerer, at 11 % af offentlige innovationer er vilde løsninger i den forstand, at de både har stor skala (er skabt i eksternt samarbejde og indeholder flere typer innovation) og er en helt ny tilgang for arbejdspladsen. 20 % af innovationerne har stor skala, men er en videreudvikling af arbejdspladsens tidligere praksis. Omvendt er 19 % en helt ny tilgang, men har mindre skala. 49 % af innovationerne har mindre skala og er en videreudvikling af arbejdspladsens tidligere praksis. Figuren tager udgangspunkt i offentlige arbejdspladser, der har indført mindst én innovation i perioden 2018-2019. Procentandelene i figuren summerer ikke til 100 % grundet afrunding. Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=1.877.

Figuren viser øverst til højre de 11 procent vilde løsninger. Nederst til højre vises de 20 procent innovationer, der har stort omfang, men som ikke er et brud med tidligere praksis. Øverst til venstre vises de 19 procent innovationer, der omvendt er et brud med tidligere praksis, men som er af mindre skala. Endelig ses restgruppen nederst til venstre. Det er de knap halvdelen af offentlige innovationer, der hverken har stor skala eller er et afgørende brud med tidligere praksis.

Hvor findes de vilde løsninger?

Det er på de statslige arbejdspladser, vi ser flest vilde løsninger. Her er 17 procent af de offentlige innovationer vilde løsninger, mens det kun gør sig gældende for 10 procent af de kommunale innovationer. Regionerne lægger sig midt imellem med 14 procent vilde løsninger. Forskellen er på grænsen til signifikant og hænger også sammen med, at det er på de største arbejdspladser, der oftest udvikles vilde løsninger.



Figur 3: Figuren viser, hvor ofte kommunale, regionale og statslige arbejdspladser seneste innovation er en vild løsning. Den samlede forskel er på grænsen til signifikant med et signifikansniveau på 0,057. Spørgsmålet er kun stillet til de arbejdspladser, der har indført mindst én innovation i perioden 2018-2019. Data er vægтет til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=1.877.

Dog er det værd at huske på, at kommuner og kommunale arbejdspladser fylder mest i den offentlige sektor målt på antallet af arbejdspladser. Det betyder også, at de fleste vilde løsninger, 75 procent, er kommunale. Kun 8 procent er regionale og 16 procent statslige. Kommunerne og de kommunale løsninger skal derfor på ingen måde underkendes som skabere af vilde løsninger.

I en dansk kontekst er det ikke overraskende, at der udvikles mange vilde løsninger på kommunalt og regionalt niveau, fordi den offentlige sektor i høj grad er decentraliseret.

Med de overordnede rammer for vilde løsninger på plads, dykker vi nu ned i fem temaer, der vedrører vilde løsninger: Samarbejdspartnere, ledelse, usikkerhed, spredning og finansiering. Undervejs trækker vi både på litteratur og viden om radikal innovation, systeminnovation og missionsorienteret innovation samt på relevante data fra Innovationsbarometeret.

Styrken i samarbejde

Vilde problemer går på tværs af strukturer, sektoropdelinger og organiseringer. Hvis løsninger skal være mere end små lapper på det eksisterende fra hver aktør, kalder det derfor på samarbejde på tværs af interne organiseringer og på tværs af organisationer.

En måde at samarbejde på kan være at formulere en samlende mission, der skarpt navngiver det vilde problem. Det giver en retningsanvisning, men ikke en tydelig opskrift på konkrete løsninger. Den samlende mission danner grundlag for en mere eller mindre skarpt fælles defineret portefølje af prototyper og projekter, der søger at finde svar på missionen, der beskriver det vilde problem. Den samarbejdsform lægger dels op til, at der stadig skal være tydelige mål og målinger for, at man kan vurdere, om de enkelte løsningstiltag faktisk bevæger sig i retning af løsninger på det vilde problem. Og dels til en organisk sammensætning af aktører, der kan udskiftes i takt med at løsninger på det vilde problem materialiserer sig, og der er brug for, at andre aktører kommer i spil.

Systeminnovation tydeliggør et blik på systemer, der hænger sammen. Ved at identificere, hvordan det system, man selv er en del af, kommer i berøring med mange andre systemer, kan man få inspiration til hvilke samarbejdspartnere, det vil være klogt at række ud til. Hvis man kan identificere de såkaldte *produktive stresspunkter* i systemerne, har man et godt udgangspunkt for at bruge relationsnøglen til at finde nye veje at gå sammen i samarbejde. Produktive stresspunkter er steder, hvor flere aktører er frustrerede over måden systemet virker på, men hvor der samtidig kan ses et potentiale for at skabe positive forandringer under forudsætning af, at der skabes nye samarbejder. Man skal altså identificere steder, anledninger og handlinger, der udløser frustration fra flere aktører. Dernæst skal nogen påtage sig rollen som *samlere* og invitere til samarbejder på tværs af aktører om at forstå problemet i systemet og sammen finde og afprøve nye løsninger og samarbejder.⁸

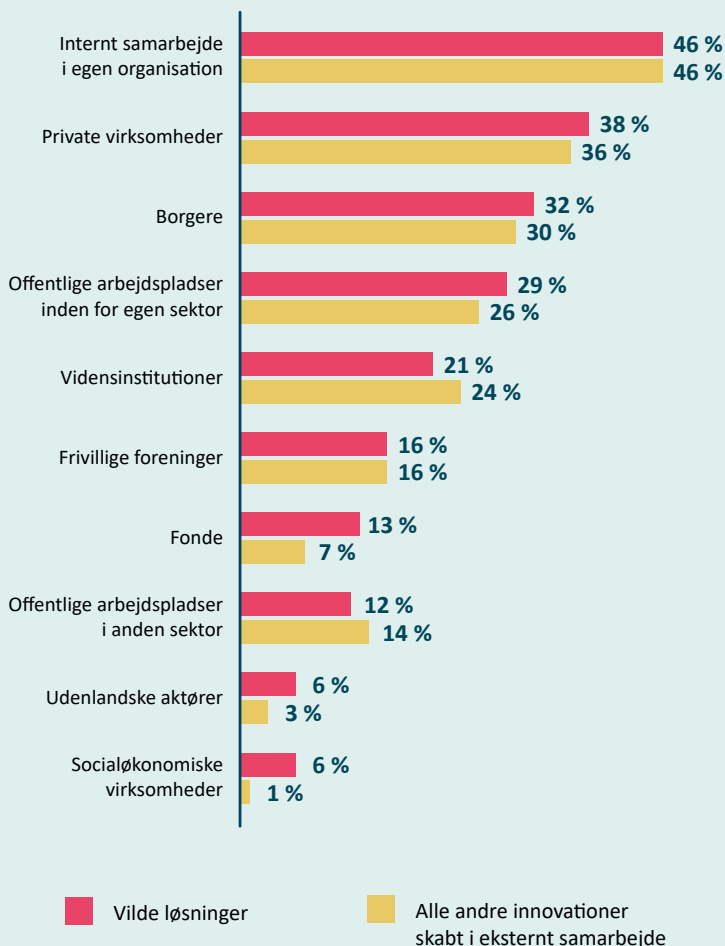
” *For det første er det værd at hæfte sig ved, at der generelt samarbejdes med mange forskellige aktører.*

I Innovationsbarometeret er eksternt samarbejde en del af selve definitionen på vilde løsninger. De vilde problemer er kendetegnet ved, at de ikke er begrænset til ét område, og derfor er det utopisk at tro, at en enkelt arbejdsplads alene kan gøre indhug i dem. Da eksternt samarbejde er en del af definitionen på vilde løsninger, sammenligner vi her kun med andre innovationer skabt i eksternt samarbejde.

For det første er det værd at hæfte sig ved, at der generelt samarbejdes med mange forskellige aktører. Det gælder særligt de vilde løsninger, men også andre innovationer skabt i eksternt samarbejde. I gennemsnit er det to typer aktører, man har samarbejdet med om en vild løsning, inkl. interne samarbejdspartnere.

8 Leadbeater & Winhall, 2022.

Der samarbejdes med mange aktører om vilde løsninger



Figur 4: Figuren viser, hvilke samarbejdspartnere der er samarbejdet med om hhv. vilde løsninger og alle andre innovationer skabt i eksternt samarbejde. Der samarbejdes signifikant oftere med fonde og socialøkonomiske virksomheder om vilde løsninger sammenlignet med andre innovationer skabt i eksternt samarbejde. Der ses ikke en statistisk signifikant forskel for de resterende samarbejdspartnere ved et signifikansniveau på 0,05, men samarbejde med udenlandske aktører er på grænsen til signifikant. Spørgsmålet er kun stillet til de arbejdspladser, der har indført mindst én innovation i perioden 2018-2019. Innovationer, som der ikke er samarbejdet med eksterne om, er udeladt fra figuren. Andelen i figuren summerer til mere end 100 %, fordi arbejdspladserne har haft mulighed for at vælge flere samarbejdspartnere. Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=1.005.

Tæt på halvdelen, 46 procent, har samarbejde internt i egen organisation om vilde løsninger. Det er præcis samme andel som for alle andre innovationer skabt i eksternt samarbejde, og det gør internt samarbejde til den hyppigste type samarbejde for begge typer innovation. Selvom eksternt samarbejde er en forudsætning for at tale om vilde løsninger, skal man altså ikke underkende, at internt samarbejde fylder meget i løsningerne. Og man må ikke tro, at man kommer gratis til internt samarbejde. Særligt i store organisationer kan der være vidt forskellige logikker og forventninger på spil for forskellige arbejdspladser, selvom de formelt befinder sig inden for samme kommune, region eller ministerområde.

Når det kommer til eksterne samarbejdspartnere, er private virksomheder den hyppigste samarbejdspartner. 38 procent af de vilde løsninger er skabt i samarbejde med private virksomheder. Da der også samarbejdes med private virksomheder om 36 procent andre innovationer skabt i eksternt samarbejde, er private virksomheder en vigtig og hyppig samarbejdspartner i offentlig innovation generelt, ikke kun i arbejdet med vilde løsninger. Forskning i offentlig-privat innovation (OPI), forstået som "et bredt samarbejde mellem offentlige og private aktører om at udvikle nye serviceydelser til brug i offentlig sektor", viser, at innovationstræning af deltagerne i arbejdet er vigtigt. Hvis deltagerne fra alle organisationer i et OPI har innovationsfaglige kompetencer, øger det sandsynligheden for at skabe innovation og værdi for alle involverede parter. Derudover peges der på vigtigheden af sektorspecifikke kompetencer og erfaring med OPI.⁹

Også borgere er en hyppig samarbejdspartner, da 32 procent af de vilde innovationer er skabt i samarbejde med borgere. Der er samarbejdet med borgere om stort set lige så mange, 30 procent, af alle andre innovationer skabt i samarbejde. Ligesom det er tilfældet med virksomhedssamarbejde, er borgersamarbejde altså hyppigt, men ikke særligt, for vilde løsninger.

Borgersamarbejde kan give uvurderlig indsigt og forståelse af målgruppen for en innovation, men er ikke nødvendigvis nemt. Forskning om samskabelse viser, at der i offentlige organisationer kan være udfordringer med at sammensætte hold af medarbejdere på tværs af organisationen til at løse problemstillinger sammen med borgere. Det handler bl.a. om, at der ikke afsættes ressourcer til det tværgående samarbejde, der i stedet bliver en opgave oven i de andre opgaver, man allerede har. Udfordringerne handler også om, at de hold, man sammensætter til at løse opgaven, ikke nødvendigvis sammensættes, så de samlet set har de rette kompetencer i forhold til opgaven. Samtidig kan der være mål- og incitamentsstrukturer, der belønner opgaveløsningen inden for et område, men ikke det tværgående arbejde. Dermed får samarbejdet på indersiden af en organisation svære kår.¹⁰

Det er blandt nogle af de mindre hyppige samarbejdspartnere, at vi finder de største forskelle på de vilde løsninger og alle andre innovationer skabt i eksternt samarbejde. Mens der samarbejdes med fonde om 13 procent af de vilde løsninger, er det kun syv procent af alle andre innovationer skabt i eksternt samarbejde. Og socialøkonomiske virksomheder er så godt som aldrig en samarbejdspartner i andre innovationer – kun én procent – men optræder i seks procent af de vilde løsninger. Set fra en anden vinkel; hvis der samarbejdes med en socialøkonomisk virksomhed om en innovation, er det i 55 procent af tilfældene om en vild

9 Petersen & Brogaard, 2022.

10 Tortzen & Agger, 2022.

løsning. Endelig er udenlandske aktører en del af seks procent af de vilde løsninger, og kun tre procent af alle andre innovationer skabt i eksternt samarbejde. Da tallene er små, er forskellen på hvor ofte man samarbejder med udenlandske aktører dog kun på grænsen til statistisk signifikant. Der er altså en række mindre aktører, der samlet set ikke fylder meget i samarbejdsbilledet, men som ikke desto mindre er stærkt koncentreret om de løsninger, der for alvor har potentiale for at gøre indhug på de vilde problemer, som vi står over for.

” Hvis der samarbejdes med en socialøkonomisk virksomhed om en innovation, er det i 55 procent af tilfældene om en vild løsning.

Inden for radikal innovation kan samarbejde med eksterne betragtes som en måde at få løsnest op for indgroede logikker og få andre øjne på, hvordan problemstillinger kan forstås og grebes an. Når private virksomheder forsøger at få radikal innovation til at ske, er det ikke usædvanligt, at de enten samarbejder med eller opkøber startups. Den etablerede virksomhed kan dermed drage nytte af de forretningsudviklingslogikker og den agilitet i startupperen, som virker fremmede for at få de mere radikale idéer til at blive til innovationer. For offentlige organisationer kan et samarbejde med både ”klassiske” startups og sociale entreprenører og iværksættere måske også give inspiration til nytænkning og agilitet, der kan fremme det radikale innovationsarbejde. Det kan være, det er en af årsagerne til, at aktører som fonde og socialøkonomiske virksomheder fylder relativt meget i samarbejdsbilledet.

På næste side kan du læse mere om, hvordan Bikubenfonden har samlet en række samarbejdspartnere i koalitionen ”En vej til alle”.

Hvad bør I tale om?

1. Hvilke produktive stresspunkter kan I identificere som samtidig er strategisk vigtige for jeres opgaveløsning? Hvem er også berørt af problematikken?
2. Hvilke samarbejder, der kan rykke ved et vildt problem, kan I indgå i fra jeres positioner?
3. Hvad kan I gøre for at geare jeres organisation til samarbejde med nogle af de aktører, I ikke så ofte samarbejder med, men som kan være væsentlige for at udvikle vilde løsninger?

På vej mod vilde løsninger

En Vej til Alle

Bikubenfonden har de senere år gennemgået en markant udvikling. Fra at støtte enkeltstående projekter, arbejdes der nu missionsdrevet igennem alliancer, partnerskaber og koalitioner. Komplekse problemer som unge uden for job og uddannelse kan ikke løses af én aktør alene. Derfor mobiliseres aktører på tværs af sektorer nu til fælles langsigtet handling for at skabe systemiske forandringer.

Det vilde problem

En af de tre missioner, Bikubenfonden arbejder med, handler om unge på kanten. Knap 50.000 unge i alderen 14-25 år står uden job og er ikke undervejs i eller færdige med en uddannelse. De unge får aldrig forløst deres potentiale, men kobles langsomt af samfundets fællesskaber. Det er et komplekst problem, som ikke løses ved at gøre, som man plejer. Mere end 30 års reformer har ikke skabt ønsket forandring for denne gruppe unge, som mere end nogensinde føler, at de ikke er en del af samfundet.

På vej mod en vild løsning

Sammen med en række andre aktører – herunder elevorganisationen Modstrøm for elever på og omkring FGU'en – har Bikubenfonden sammen med Akademiet for Social Innovation, Socialt Udviklingscenter SUS og Mobilize taget initiativ til koalitionen "**En Vej til Alle**". Her involveres de unge på kanten, der ellers sjældent får taletid, og deres behov og erfaringer står i centrum.

I første fase af En Vej til Alle var hovedfokus at aflevere et **indspil til Reformkommissionen**, som tog afsæt i unges egne erfaringer og en analyse af virksomme ingredienser på tværs af civilsamfund, erhvervsliv og den offentlige sektor. Reformkommissionens medlemmer har bl.a. mødt unge *erfaringseksperter* på Folkemødet og i interne workshops. Det har påvirket medlemmernes forståelse af både problemet, og hvordan det skal løses. Indspillet har også skabt en fælles retning og et stærkt fundament for samarbejde og begyndende mobilisering af aktører omkring dagsordenen.

I anden fase af En Vej til Alle vil Bikubenfonden forstærke vidensgrundlaget og etablere en egentlig systemisk forandringskoalition, der kan være med til at vise vejen til systemisk forandring.

De konkrete forandringsskabende handlinger på tværs af systemet skal være relevante, sammenhængende og proportionale i forhold til problemet. Det kan sikres ved at opbygge en fælles systemforandrende portefølje bestående af udvalgte læringsorienterede, eksperimentelle og indbyrdes forbundne aktiviteter på tværs af organisationer, sektorer, policy og praksis. Porteføljen skal muliggøre mobilisering af interessenter og praktikere omkring et mere fælles formål og sikre bedre indbyrdes synergier og læringsinfrastruktur.



En snublesten i vildnisset

Porteføljetilgangen er stadig kun på et spædt stadie – særligt her i Danmark. Hvordan kan vi bedst muliggøre og motivere samarbejde på tværs, hvor vi arbejder strategisk i stærk synergi med andre organisationers missioner og indsatser?

Hvis du kan give svar på denne udfordring, så kontakt:

Sine Egede Eskesen

Direktør, Bikubenfonden

Tlf. 27 29 47 47 · se@bikubenfonden.dk

Ledelsesmæssigt langtidsperspektiv

Vilde problemer går på tværs af strukturer, sektoropdelinger og organiseringer. Det stiller krav til ledelse relateret til det innovationsarbejde, der sigter mod at finde vilde løsninger. For den politiske og administrative topledelse skal fx kunne navigere i forhold til at arbejde med usikkerheder på længere sigt herunder finansiering af initiativer, hvor det er usikkert hvornår og hvordan, de kommer til at give værdi.

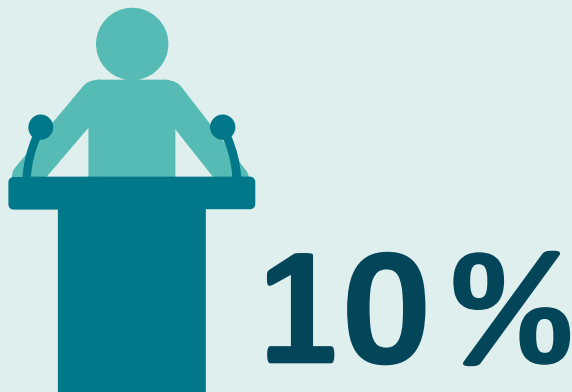
I missionsorienteret innovation er topledelsens ansvar tydeligt. Når der defineres en mission på tværs af aktører, sættes der en top-down-retning på innovationsarbejdet, der fremmer strategisk topledelse i retning af at løse et vildt problem. Det kræver, at ledere under topledelsen har rum til og formår at lede på tværs af områder og organisatoriske skel. En anden forudsætning for at gøre indtryk på det vilde problem gennem missioner er, at der samtidig igangsættes og testes mange mulige indsatser og forsøg. Derfor skal missionen også give en ramme for at vurdere, om de enkelte indsatser faktisk bærer i retning af at løse den samlede mission, eller om de skal stoppes.

I den offentlige sektor består ledelse både af folkevalgte politikere og af en række administrative ledere på forskellige niveauer fra mellemledere til topdirektører. I Innovationsbarometeret spørger vi eksplicit ind til den rolle, offentlige arbejdspladsers nærmeste politiske ledelse har spillet i forhold til arbejdspladsens seneste innovation. Vi spørger også ind til arbejdspladsens egen ledelse, men ikke direkte til den administrative topledelse.

Data viser, at den politiske ledelse sjældent er en af de direkte *igangsættere* af hverken vilde løsninger eller af andre innovationer. Kun 10 procent af de vilde løsninger og 11 procent af alle andre innovationer er igangsat af arbejdspladsens nærmeste politiske ledelse. De typiske igangsættere af innovation er derimod dem, der er tættest på arbejdspladsens praksis nemlig medarbejderne og arbejdspladsens egne ledere. Data peger altså i højere grad på, at de vilde løsninger igangsættes nedefra, end at de igangsættes oppefra. Det skal dog tages med det forbehold, at arbejdspladsens egne ledere også kan dække over beslutninger, der egentlig kommer oppefra.

” *Den politiske ledelse er sjældent en af de direkte igangsættere af hverken vilde løsninger eller af andre innovationer.*

En ud af ti vilde løsninger er igangsat af arbejdspladsens nærmeste politiske ledelse



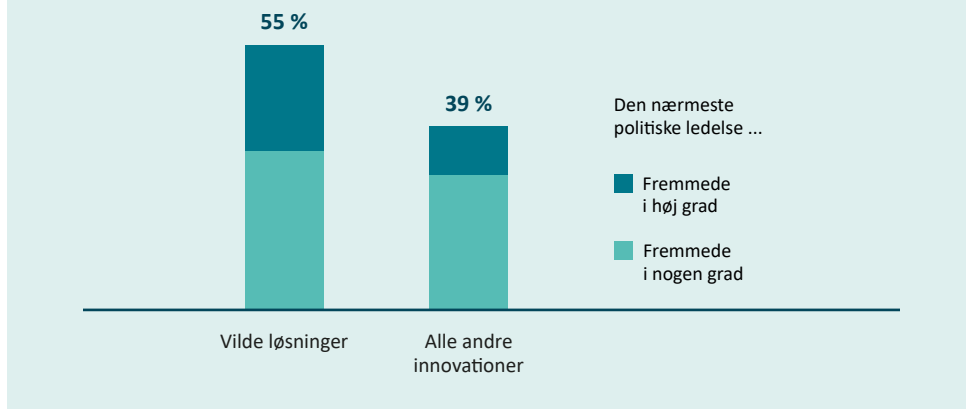
Figur 5: Figuren illustrerer, at 10 % af de vilde løsninger er igangsat af arbejdspladsens nærmeste politiske ledelse. For alle andre innovationer er det 11 %. Forskellen er ikke signifikant ved et signifikansniveau på 0,05. Spørgsmålet er kun stillet til de arbejdspladser, der har indført mindst én innovation i perioden 2018-2019. Respondenterne har kunnet vælge op til tre igangsættere. Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=1.877.

Fra et missionsorienteret perspektiv kan Innovationsbarometerresultaterne tolkes som om, at der mangler fælles retning på de vilde innovationer vi ser i praksis. Omvendt kan det pege på, at det også i missionsorienteret innovation er vigtigt at gøre plads til bottom-up-innovation, da det i højere grad er dét, vi ser i praksis. En rundspørge fra DDC og OPSI peger direkte på, at flertallet (54 procent) af de missioner, respondenterne arbejder med, er bottom-up-defineret og -drevet.¹¹

I data er det altså ikke som direkte igangsættere af innovation, at vi ser politikere spille en rolle. I stedet ser vi, at politikerne er med til at bakke op om arbejdet med vilde innovationer. De vilde løsninger er kendetegnet ved, at arbejdspladsens nærmeste politiske ledelse ofte i nogen eller i høj grad har virket fremmede for innovationen. Det gælder 55 procent af de vilde løsninger sammenlignet med kun 39 procent af alle andre innovationer. Det er værd at hæfte sig ved, at forskellen særligt gør sig gældende i den andel, der har svaret, at den nærmeste politiske ledelse "i høj grad" fremmede den seneste innovation. Det gælder nemlig for 19 procent af de vilde løsninger og kun fem procent af alle andre innovationer. Der er altså ingen tvivl om, at der har været politisk opbakning til stede i arbejdet med mange af de vilde løsninger, og at den opbakning har gjort en forskel for arbejdet.

¹¹ OECD & Danish Design Center, 2022.

Flere end halvdelen af de vilde løsninger er fremmet af den nærmeste politiske ledelse



Figur 6: Figuren viser, hvor ofte arbejdspladsens nærmeste politiske ledelser virker fremmende i nogen eller i høj grad for hhv. vilde løsninger og alle andre innovationer. Andelen, der har svaret "ved ikke", "ikke relevant" eller at den nærmeste politiske ledelse virkede hæmmende for innovationen er ikke vist i figuren. Forskellen på i hvor høj grad den nærmeste politiske ledelse virker fremmende er signifikant ved et signifikansniveau på 0,05. Spørgsmålet er kun stillet til de arbejdspladser, der har indført mindst én innovation i perioden 2018-2019. Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=1.877.

Omvendt kan man også hæfte sig ved, at det nærmeste politiske niveau er fraværende eller i meget sjældne tilfælde decideret hæmmende i 45 procent af de vilde løsninger. Selvom den politiske opbakning altså findes for nogen, er der potentiale for, at det politiske niveau kan støtte op om flere af de vilde løsninger.¹²

I forskningen om radikal innovation findes et bud på, hvad politisk opbakning kan betyde for en vild innovation. Her peges der nemlig på en *sponsor* i topledelsen, som en nødvendig forudsætning for at lykkes med de vilde løsninger. En sponsor tror på innovationen og kæmper for finansiering og er dermed med til fortsat at holde liv i en vild innovationsindsats, som først over længere tid viser resultater. Sponsoren er også en vigtig brobygger, fordi radikale innovationsprojekter ofte falder mellem sprækkerne fx fagområder eller "siloe" i en organisation. I en offentlig forståelse kan en sponsor både opfattes som en politiker eller en topleder, der arbejder for innovationen. Da radikal innovation tager udgangspunkt i private virksomheder, kan teorien ikke hjælpe os med en tydelig skelnen mellem politiske og administrative sponsorer. Måske der i virkeligheden er behov for begge?

12 For mere om lokalpolitikernes rolle i ledelse af innovation, se COI, 2020 og Jeppesen, Gjellerup & Grove, 2021.

Ikke bare hos topledelsen, men også hos den operationelle ledelse tæt på det praktiske innovationsarbejde, skal der ske en understøttelse af jagten på vilde løsninger. Forskning om radikal innovation beskriver rollen som en *champion* – en forkæmper – der i det daglige sørger for at kæmpe for, at rammer og muligheder for arbejdet er på plads. En champion kan også være med til at rydde de besværligheder af vejen, som innovationsarbejdet støder på.¹³

Strategien med sponsor og forkæmper kan kritiseres for, at der ikke er en tydelig proces for at finde en sponsor og en forkæmper og overbevise dem om projektets relevans. Strategien er også sårbar overfor udskiftninger i topledelsen og medarbejderudskiftning generelt. Når den politiske ledelse kan skifte cirka hvert fjerde år og administrative ledere til tider endnu oftere, får det konsekvenser for det langvarige og ambitiøse radikale innovationsarbejde, hvis der ikke er forankring hos flere centrale personer.

Der kan ses paralleller mellem rollerne som sponsor og forkæmper og så tolv roller, der beskrives i systeminnovation. Rollerne i systeminnovation beskrives ikke direkte som ledelsesroller, men flere af dem kan helt oplagt (lettere) løftes af ledere. Det gælder f.eks. *bestilleren*, der som en arketypisk topledelsesrolle har magt og ressourcer til at "bestille" et system for fremtiden.

Ofte går ledelse og magt hånd i hånd. Men systeminnovation kan hjælpe os med at huske, at magt er et bredere begreb end blot ledelse, fordi der her er andre former for magt, der kan være med til at ændre systemer. Det gælder fx den indflydelse folkelige bevægelser eller protester kan skabe, selvom de involverede hver for sig er magtesløse.¹⁴ Det er også værd at huske på, at selvom politiske eller administrative topledere har lettere adgang til de fire nøgler, kan ingen omdefinere et system alene.

På næste side kan du læse mere om hvordan Aarhus Kommune, med den politiske ledelse i spidsen, sætter fokus på syv vilde problemer.

Hvad bør I tale om?

1. Hvordan er balancen mellem bottom-up og top-down i jeres organisation? Hæmmer eller fremmer balancen jeres succesrate i forhold til vilde løsninger? Kan og vil I ændre i balancen?
2. Har I en plan for hvornår og hvordan, den politiske ledelse spiller en rolle i innovationsarbejdet?
3. Er billedet med sponsor og forkæmper genkendeligt fra jeres organisation? I hvilket omfang arbejder I bevidst med det, og kan jeres innovationsarbejde fremmes ved at arbejde mere bevidst med rollerne?

¹³ McDermott & O'Connor, 2002.

¹⁴ Leadbeater & Winhall, 2021.

På vej mod vilde løsninger

Vilde problemer kræver politisk lederskab

Gennem de seneste år har det stået stadigt tydeligere, at Aarhus Kommune står overfor vilde problemer. Byrådet og den strategiske ledelse har erkendt, at arbejdet med disse vilde problemer kalder på en ny tilgang til både ledelse, styring og borgersamarbejde og et anderledes samspil mellem organisationen og den politiske bestyrelse. Man kan ikke nøjes med de vante beslutningsoplæg via klassiske byrådsindstillinger. Der skal nye formater til.

De vilde problemer

De **syv vilde problemer**, som Aarhus Kommune har identificeret, er ikke unikke for Aarhus, men kalder alle sammen på, at kommunen ser sig selv som en del af løsningen. De vilde problemer handler om unges mistrivsel, sundhedsudfordringer, segregering og polarisering, stigende mistillid, den svære vej til grøn omstilling og bæredygtig vækst og manglen på arbejdskraft.

Problemerne er alle sammen vilde i den forstand, at det knap er til at få greb om problemet – og dermed er det også svært at få øje på gode steder at starte arbejdet med at gøre indtryk på dem.

Erkendelsen af de vilde problemer kommer bl.a. fra byrådets årlige opfølgning på Aarhus-målene. Her har data fx vist det paradoks, at det går godt på alle de "hårde" parametre, som eksempelvis vækst, hvor længe borgerne lever og hvor mange, der er selvforsørgende. Men det går forkerte vej på de "bløde" parametre som eksempelvis ensomhed og medborgerskab. Samtidig står det klart, at disse data alene giver viden om, *hvor langt* man er kommet, men ikke *hvorfor*.

På vej mod vilde løsninger

Byrådet i Aarhus har med **Aarhuskompasset** vedtaget en forståelsesramme, som tillader organisationen at gå nye veje, også ift. vilde problemer. Det er afgørende med dette politiske mandat, for det er helt nødvendigt at turde lytte, løse, lære og lede på nye måder for at identificere de mekanismer, der skaber og driver problemerne og finde de mulighedsrum, hvor man kan skabe større værdi.

Fordi svarene på de vilde problemer kan vise sig at være utænkelige, uspiselige eller på anden vis meget dilemmafyldte, er det vigtigt med løbende politiske drøftelser af arbejdet. Med budgettet for 2023 har byrådet givet mandat til de første skridt.

Hen over de kommende år planlægges desuden løbende politiske temadrøftelser, hvor byrådet både har mulighed for at kvalificere og sætte retning for arbejdet.



En snublesten i vildnisset

Det er svært at *reframe* de vilde problemer som fællesskabets problemer frem for kommunens. Denne reframing er afgørende for, at det også kan lade sig gøre at mobilisere de mange, der kan være med til at finde nye svar.

Hvis du kan give svar på denne udfordring, så kontakt:

Ina Bøge Eskildsen

Chefkonsulent og programleder, Aarhus Kommune

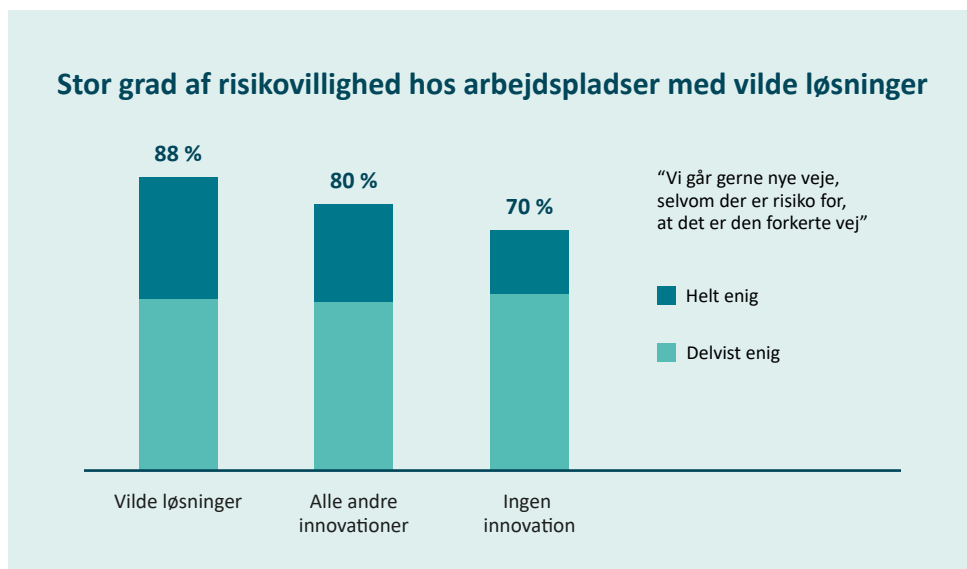
Tlf. 24 96 09 26 · irbe@aarhus.dk

Fra risiko til usikkerhed

Nulfejlskultur og frygt eller modstand mod risiko bliver ofte fremhævet, som barrierer for innovation. Ofte taler man om risiko i innovationsarbejdet som en risiko, der kan identificeres og som man kan arbejde på at reducere.

Data fra Innovationsbarometeret kaster lys over forholdet mellem risikovillighed og innovation. Alle arbejdspladser i undersøgelsen er blevet spurgt, hvor enige de på arbejdspladsens vegne er i udsagnet "Vi går gerne nye veje, selvom der er risiko for, at det er den forkerte vej". Det er et udsagn, som langt de fleste arbejdspladser er helt eller delvist enige i. Selv på de arbejdspladser, der ikke har indført en innovation i løbet af 2018-2019, er 70 procent helt eller delvist enige, mens det er 80 procent på de arbejdspladser, der har indført alle andre slags innovationer end vilde løsninger. På de arbejdspladser, hvis seneste innovation er en vild løsning, er 88 procent enige i udsagnet. 36 procent er endda "helt enige".

Der er altså generelt stor grad af risikovillighed på de arbejdspladser, der indfører vilde løsninger. Men eftersom risikovilligheden også er høj på alle andre arbejdspladser, er det langt fra nok til at forklare, hvorfor nogle arbejdspladser er mere innovative end andre.



Figur 7: Figuren viser, hvor ofte arbejdspladsen er helt eller delvist enig i, at de gerne går nye veje, selvom der er risiko for, at det er den forkerte vej. Andelen, der har svaret "ved ikke", "ikke relevant" eller er uenige i udsagnet, er ikke vist i figuren. Forskellen på hvor enige arbejdspladserne er i udsagnet er signifikant ved et signifikansniveau på 0,05. Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=2.271.

Alt i alt tyder tallene ikke på, at der mangler risikovillighed på de enkelte offentlige arbejdspladser. Men resultaterne skal tolkes med forsigtighed. Det er én ting at svare positivt på spørgsmålet i en spørgeskemaundersøgelse, men en helt anden ting at i praksis skulle kaste sig ud i løsninger, som måske/måske ikke kommer til at virke efter hensigten.

Forskellige tilgange til at løse vilde problemer kan hjælpe os til at håndtere risici. I radikal innovation taler man ofte ikke om risici, men om *usikkerheder*. Forskellen ligger i, at mens risici kan reduceres eller mitigeres, er usikkerheder konstant til stede. Vi ved ikke, hvad resultatet af innovationsarbejdet bliver, og vi kan ikke fastlægge sandsynligheder for, om vi lykkes med et projekt. Der er simpelthen for mange ukendte parametre.

I amerikansk forskning om radikal innovation i private virksomheder er der identificeret fire usikkerheder, der arbejdes med i praksis: Teknologi, marked, ressourcer og organisation. Der er særligt én kombination af usikkerheder, der er særligt farlig, nemlig når der er høj usikkerhed på de to dimensioner marked og teknologi. Med den kombination befinder man sig i *suicide corner*, altså selvmordshjørnet. Her er der høj risiko for, at både innovationen og ens karriere lider døden, fordi man hverken er sikker på, om løsningen kan fungere teknisk eller om markedet vil tage godt imod den.

” *Mens risici kan reduceres eller mitigeres, er usikkerheder konstant til stede.*

En interessant pointe fra forskningen er dog, at innovatørerne har tilgange til at håndtere det dødsfarlige hjørne, så de på sin vis hopper ind og ud af *suicide corner*, dvs. at usikkerhed ikke er noget, man kan planlægge at mitigere en gang for alle, men at der sker en dans ind og ud af de særligt usikre situationer. Den dans bidrager til at fastholde innovationshøjden, så innovationen (for)bliver radikal.

Radikal innovation inspirerer os altså til, at vi skal vænne os til at leve med usikkerheder i innovationsarbejdet. I stedet for kun at bruge vores innovationsfaglige og projektstyringsfaglige viden til at lave risikoanalyser og designe processer, som identificerer eller låser risici og kommer med bud på at håndtere dem, skal vi vænne os til, at arbejdet med vilde problemer og vilde løsninger er præget af usikkerheder. Vi kan håndtere usikkerheder løbende, men for at få innovationshøjde nok, skal vi blive bedre til at være i *suicide corner* – og bevæge os ind og ud af det hjørne.

Missionsorienteret innovation giver et andet blik på risiko og usikkerhed, nemlig porteføljetilgangen. Arbejder man med en portefølje af eksperimenter og indsatser under én samlende mission, giver det også frihed til at arbejde anderledes med usikkerheder. Alle pengene er ikke sat på én hest i form af ét stort eksperiment, der forhåbentligt løser problemet. Når enkelte eksperimenter eller test fejler helt, er det ikke ødelæggende for missionen som helhed. Ved netop at give rum for mange aktørers mange eksperimenter, kan man hurtigere prøve sig frem til, hvad der måtte virke. Man kan teste sig gennem usikkerhederne.

På næste side kan du læse partnere i Mobilize Strategy Consulting Dorte Bukdahl og Claus Bjørn Billehøjs bedste råd til, hvordan en mission omkring et vildt problem kan udvikles.

Hvad bør I tale om?

1. Har I et sprog og en ramme, der understøtter, at I som organisation kan håndtere usikkerheder i innovationsarbejdet?
2. Har I tilgange og metoder, der fremmer arbejdet med mange løbende test og eksperimenter, så I hurtigere kan se, om noget virker eller ikke virker?
3. Hvordan ser jeres suicide corner ud? Hvilke forhold og faktorer kendetegner det? Hvordan kan jeres strategier for at hoppe ind og ud af suicide corner se ud?

Hvad vi taler om, når vi taler om porteføljer?

Porteføljesproget låner fra finansieringsverdenen, hvor det betegner en investors samling af værdipapirer. Porteføljesproget har bevæget sig over i program- og projektverdenen, hvor det betegner en samling af projekter, som man skal kunne vurdere og prioritere imellem. På tværs af de flere traditioner indenfor porteføljeledelse har konsulentfirmaet Mobilize identificeret tre fællestræk i porteføljeledelse og -arbejde: 1) maksimering af den værdi, der bliver skabt gennem porteføljen 2) porteføljens kobling til strategi 3) balancering af porteføljen. Skal man i gang med at arbejde mere strategisk med porteføljeledelse anbefaler Mobilize, at man først udforsker de strategiske indsatsområder, som porteføljen kan og bør dække. Dernæst prioriteres der mellem indsatserne og tildeles ressourcer. Løbende skal der arbejdes med opfølgning og videreudvikling af porteføljen.¹⁵

Hvor direkte kan porteføljetilgangen anvendes i praksis?

Porteføljetænkningen er en top-down-tilgang, der forudsætter, at "nogen" med magt og beslutningskraft prioriterer mellem og allokerer ressourcer til indsatser. Inden for en organisation vil den beslutningskraft oftest kunne identificeres øverst i hierarkiet. Men hvordan håndterer vi den beslutningskraft, når de vilde problemer også forudsætter projekter og indsatser hos flere aktører og i samarbejde på tværs af organisationer? Forudsætter det, at vi organiserer en klassisk beslutningsdygtig gruppe på tværs af de involverede aktører med mandat til at prioritere – også i hinandens indsatser og ressourcer? Eller skal vi eksperimentere med nye former for porteføljeledelse, der viser nye veje at gå, når en masse indsatser skyder op som svar på de vilde problemer?

15 Mobilize, 2022

ERFARINGER FRA VILDNISSET

Her er partnere i Mobilize Strategy Consulting **Dorte Bukdahl** og **Claus Bjørn Billehøjs** bedste råd til, hvordan en mission omkring et vildt problem kan udvikles:

1. Design missionen i fællesskab

Aktørers engagement omkring en mission bliver meget højere, når de selv har været med til at formulere den. Formuler derfor først missionen endeligt, når der er samlet et hold. Her er det vigtigt at få de rette aktører med fra start. Man kan med fordel etablere en *coalition of the willing*, altså en frontløbergruppe af entreprenante ildsjæle, der brænder for missionen.

Det er vigtigt, at aktørerne i fællesskab får identificeret en fælles forståelse af samfundets fremtidige behov. Herudfra kan de formulere en robust fælles mission, der hverken må være for bred eller for snæver.

2. Der er ikke én god løsning – skab porteføljer af løsninger i fællesskab

Når problemerne er vilde, vil løsninger ofte skulle skabes i lokale kontekster. Der vil sjældent være én god løsning på problemet, der blot skal skaleres. I stedet kan man samle sig om en fælles innovationsportefølje, som samlet set realiserer missionen.

Udvikling af en god portefølje handler for det første om at identificere, udvikle og finansiere de rette udviklingsprojekter – altså etablere en missionsportefølje. Fokus skal stift være på, hvad der løser problemet for målgruppen, og ikke blot på at udvikle nye, fancy løsninger. For det andet handler det om at få etableret en midlertidig enhed, der kan lede og koordinere udviklingen af porteføljen og sikre læring på tværs.

3. Drop egne bundlinjer og hold fokus på den fælles værdiskabelse

Hvis vi skal lykkes med et vedvarende fokus på fælles værdiskabelse, er der brug for en stående governance-struktur med løbende monitorering af kvalitet og samarbejde og med fokus på tilvejebringelse af de rette fælles ressourcer. Man skal også i gang i driften. Det kan fx handle om at sikre, at driftsorganisationens medarbejdere forstår missionen og har kompetencerne til at arbejde anderledes.

I missionsarbejde skal man evne at give slip på sine egne sædvanlige bundlinjer og i stedet vende snuden mod den fælles mission. Det er svært. Især når det også indebærer, at man skal begynde at bruge ressourcerne på en ny måde og at eksisterende fokusområder skal afvikles eller nedprioriteres. Men hvis missionen skal realiseres, er der brug for skarp prioritering.

Dorte Bukdahl og Claus Bjørn Billehøj
Partnere i Mobilize Strategy Consulting

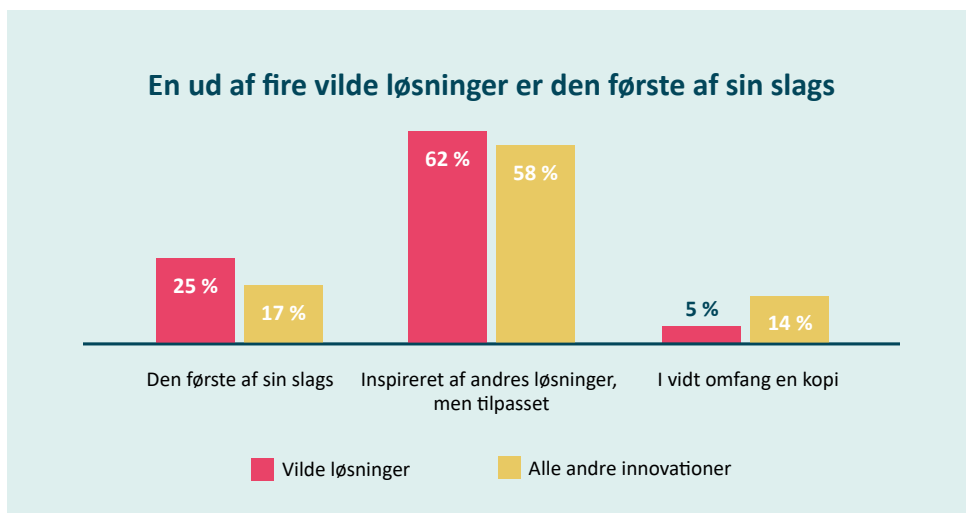
Tlf. 25 32 46 14 · 60 14 43 23

dbu@mobilize-nordic.com · cbb@mobilize-nordic.com

Kan man genbruge en vild løsning?

En vigtigt forhold ved offentlig innovation er, at de løsninger, der udvikles ét sted, ofte kan genbruges et andet sted. Dermed handler offentlig innovation ikke kun om de løsninger, der udvikles på de enkelte arbejdspladser og i de enkelte organisationer, men også om økosystemet for, hvordan løsninger spredes og udvikles, når de rammer nye arbejdspladser. Innovationsbarometeret viser, at offentlige innovationer oftest er inspireret af andres løsninger, men tilpasset den arbejdsplads, der indfører den. Kun omkring en ud af fem innovationer er helt originale løsninger der, så vildt arbejdspladsen ved, er den første af sin slags.

Det er værd at dvæle ved, om vilde løsninger også kan genbruges og spredes fra én sammenhæng til en anden. På den ene side handler vilde løsninger i høj grad om at gøre noget nyt og anderledes. På den anden side, er det langt hen ad vejen de samme udfordringer, som mange offentlige organisationer og arbejdspladser kæmper med. Det virker derfor også mærkeligt at udelukke, at vilde løsninger udviklet ét sted, ikke kan være til gavn et andet sted.



Figur 8: Figuren viser, om hhv. vilde løsninger og alle andre innovationer er den første af sin slags, inspireret af andres løsninger, men tilpasset eller i vidt omfang en kopi af andre løsninger. Forskellen på vilde løsninger og alle andre innovationer er samlet set signifikant ved et signifikansniveau på 0,05. Spørgsmålet er kun stillet til de arbejdspladser, der har indført mindst én innovation i perioden 2018-2019. Figuren viser ikke de hhv. 9 % og 10 %, der har svaret "ved ikke" til spørgsmålet. Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=1.877.

Når vi zoomer ind på vilde løsninger, ser vi, at andres løsninger i høj grad genbruges. Hele 62 procent af de vilde løsninger er inspireret af andres løsninger. En meget lille del, 5 procent, er endda i vidt omfang en kopi.

Præcis en fjerdedel af de vilde innovationer er originale løsninger. Det er en højere andel, end for alle andre slags innovationer, hvor andelen samlet set er 17 procent. Omvendt er der flere direkte kopier i den brede gruppe af alle andre innovationer.

Kan man genbruge en vild løsning? Ifølge Innovationsbarometeret er svaret ”ja”, men det kræver stort set altid, at løsningen tilpasses den nye kontekst. Og det er ofte inden for de vilde løsninger, at man betræder stier, som ingen før har begivet sig ud af.

Genbrug af vild innovation er desværre ikke et område, som litteratur om hverken radikal innovation, missionsorienteret innovation eller systeminnovation gør os særlig meget klogere på. I det omfang spredning er en del af tilgangene, handler det om, hvordan den løsning, man udvikler, kan skaleres eller deles til andre, ikke om, hvordan man selv kan genbruge og tilpasse andres løsninger. Det kan man i stedet hente hjælp til i Spredningsguiden, som CO-PI, dengang COI, udgav i 2016.

” *Genbrug af vild innovation er desværre ikke et område, som litteratur om hverken radikal innovation, missionsorienteret innovation eller systeminnovation gør os særlig meget klogere på.*

På næste side kan du læse om CO-PI's skaleringsprocesser, der er inspireret af det norske leverandørudviklingsprogram, men tilpasset en dansk kontekst.

Hvad bør I tale om?

1. Hvem laver innovationsarbejde om vilde problemer, som I kan lade jer inspirere af?
2. Anerkender jeres ledelse, at vilde løsninger baseret på genbrug kan være lige så gode som de helt nye?
3. Prioriterer I at dele jeres eget arbejde med vilde problemer undervejs, så andre løbende kan genbruge og blive klogere sammen med jer?

Samarbejde skaber større skala i offentlige indkøb

Den offentlige sektor køber ind for 380 mia. kr. årligt. Der er store muligheder i, at den offentlige indkøbsmuskel i højere grad kan blive en motor for innovation. I CO-PI's metode skaleringsprocesser går flere offentlige organisationer sammen om at udforske en fælles udfordring, som det private marked endnu ikke har tilstrækkelige løsninger på. Sammen skaber de offentlige organisationer en større samlet efterspørgsel, og derved kan private virksomheder hurtigere se en forretning i at udvikle de nye løsninger, der er behov for.

Det vilde problem

Der er et stort potentiale at reducere CO₂-udslippet fra dieseldrevne arbejdsmaskiner på byggepladser. At indføre emissionsfrie arbejdsmaskiner vil samtidig forbedre arbejdsmiljøet og mindske gener fra støj- og luftforurening for omkringboende og forbi passerende.

Men det er en kompleks omstilling, som kræver løsninger i stor skala. Det er ikke realistisk for offentlige bygherrer enkeltvis at efterspørge løsningerne. Dels fordi der endnu ikke produceres emissionsfrie udgaver af de største maskiner, dels fordi der mangler løsninger til at få emissionsfrie drivmidler som fx el eller brint hurtigt og sikkert frem til byggepladsen.

På vej mod en vild løsning

Københavns Kommune, Metroselskabet og Aalborg Kommune har nu sammen med CO-PI taget initiativ til at øge efterspørgslen af emissionsfrie arbejdsmaskiner gennem en **skaleringsproces**. Også Vejdirektoratet, Aarhus Havn samt Esbjerg, Frederiksberg og Middelfart kommuner har 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.

Skaleringsprocessen skaber en systematisk løbende dialog mellem de offentlige og de private aktører. Det skal sikre en synergi, hvor private aktører på markedet får større indblik i offentlige bygherres udfordringer og behov, mens de offentlige aktører samtidig får skærpet og forventningsafstemt deres ønsker til løsningen. De offentlige parter arbejder henimod en fælles hensigtserklæring, som beskriver de nye krav, de vil stille til byggeri med emissionsfrie arbejdsmaskiner. Det stimulerer private leverandører til at udvikle nye løsninger.

Metoden er inspireret af det norske nationale program for leverandørudvikling (LUP), der siden 2010 har bistået kommunale, statslige og private virksomheder med markedsdialog og processtøtte og udviklet en metode til innovative offentlige indkøb.



En snublesten i vildnisset

Prisen på emissionsfrie gravemaskiner er rundt regnet tre gange højere end på traditionelle maskiner. Dertil kommer behovet for ladestationer og -infrastruktur. Hvordan sikres incitament til investering i emissionsfrie arbejdsmaskiner?

Hvis du kan give svar på denne udfordring, så kontakt:

Ole Bech Lykkebo

Program, Center for Offentlig-Privat Innovation (CO-PI)

Tlf. 61 81 31 02 · obl@co-pi.dk

Finansiering af vilde løsninger

Vilde problemer tager lang tid at løse, fordi løsninger skal findes i samarbejde på tværs af organisatoriske skel og fordi hele innovationsarbejdet er forbundet med store usikkerheder. De præmisser matcher ikke særlig godt med klassiske finansierings- og investeringsmodeller. Derfor kan det være svært at sikre finansiering til arbejdet med vilde problemer.

Finansiering af vilde løsninger er en udfordring af flere årsager. For det første ved man ikke altid, hvad målet med vild innovation er, og processen er derfor både mere eksperimenterende end anden udvikling og forbundet med større usikkerhed. De normale rammer for at forudsige, hvornår man har "tjent investeringen ind" i form af besparelser eller forbedringer er ikke er til stede, og omkostningerne kan være svære at gennemskue. For det andet er tidsperspektivet langvarigt. Det harmonerer ikke altid med budgetperioder, der i en kommunal kontekst fx ofte er ét- og fire-årige. Det stiller nye krav til den politiske proces, hvor politikerne skal være villige til at afsætte midler hen over en længere årrække. For det tredje spænder vilde løsninger ofte på tværs af flere fagområder og sektorer. Det er ikke nødvendigvis et problem, men finansieringsmekanismer skal designes således at flere fagområder og sektorer bringes i spil.

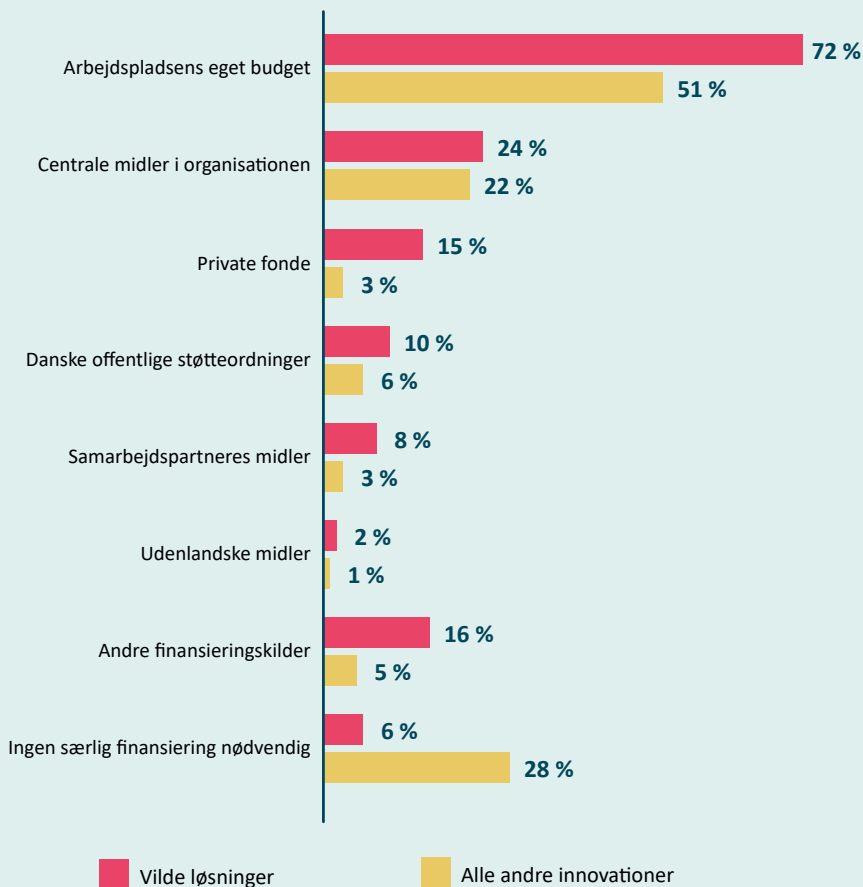
” *De normale rammer for at forudsige, hvornår man har "tjent investeringen ind" i form af besparelser eller forbedringer er ikke er til stede.*

Innovationsbarometeret viser, at der er sammenhæng mellem finansiering og vilde løsninger. Data viser for det første, at arbejdspladsens eget budget spiller en afgørende rolle for at finansiere offentlig innovation. Det gælder særligt de vilde løsninger, hvor arbejdspladsens eget budget finansierer eller medfinansierer 72 procent af innovationerne. Centrale midler i organisationen inden for de enkelte kommuner, regioner og ministerområder er med til at finansiere en fjerdel af de vilde løsninger (24 procent). Her er der statistisk set ikke forskel på, hvor ofte de vilde løsninger og gruppen af andre innovationer finansieres af centrale midler.

Finansiering inden for den enkelte arbejdsplads' budget eller centralt i organisationen kan være den eneste finansieringskilde til en innovation. Det kan også være en måde at medfinansiere eksternt finansieret innovation, hvor der ofte er krav om lokal medfinansiering.

Innovationsbarometeret viser, at der er forskelle i finansieringen, når det kommer til eksterne finansieringskilder såsom private fonde, offentlige støtteordninger og samarbejdspartneres midler. Her er det tydeligt, at vilde løsninger oftere er udviklet med finansiering ud over arbejdspladsens eget budget og/eller centrale midler, end det er tilfældet for alle andre innovationer. Mest markant er forskellen på finansiering fra private fonde. Mens 15 procent af de vilde løsninger er (med)finansieret af fonde, gælder det forsvindende få af de andre innovationer – kun tre procent.

Der er mange kilder til finansiering af vilde løsninger



Figur 9: Figuren viser, hvilke kilder der har finansieret hhv. vilde løsninger og alle andre innovationer. Vilde løsninger er signifikant oftere finansieret af arbejdspladsens eget budget, private fonde, danske offentlige støtteordninger, samarbejdspartneres midler og andre finansieringskilder sammenlignet med alle andre innovationer. Omvendt er det i alle andre innovationer signifikant oftere tilfældet, at ingen særlig finansiering er nødvendig. Ved et signifikansniveau på 0,05 ses der ikke en statistisk signifikant forskel på, hvor ofte centrale midler i organisationen og udenlandske kilder har finansieret innovationen. Spørgsmålet er kun stillet til de arbejdspladser, der har indført mindst én innovation i perioden 2018-2019. Andelen i figuren summerer til mere end 100 %, fordi arbejdspladserne har haft mulighed for at vælge flere samarbejdspartnere. Figuren viser ikke de for begge grupper 2 %, der har svaret "ved ikke" til spørgsmålet. Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=1.877.

På trods af den større grad af eksterne finansieringskilder, er det stadig et mindretal af de vilde løsninger, 29 procent, der har modtaget ekstern finansiering i form af finansiering fra private fonde, danske offentlige støtteordninger, samarbejdspartneres midler eller udenlandske midler.

Endelig er det værd at hæfte sig ved den andel, der svarer, at det slet ikke var nødvendigt med særlig finansiering for at gennemføre innovationen. Det gælder for 28 procent af gruppen af alle andre innovationer, men kun seks procent af de vilde løsninger. Det er altså reglen snarere end undtagelsen, at vilde løsninger kræver, at interne eller eksterne parter poster penge i dem.

Tallene afspejler, at flere af de store danske fonde har kastet sig ind i katalytisk filantropi og forsøger at bidrage til løsningen af de vilde problemer. Det gælder fx Bikubenfonden, hvis arbejde om unge på kanten, du kan læse mere om på side 20. Fonde fungerer ofte, som brobyggere mellem den offentlige og private sektor og skaber forbindelse mellem forskellige professioner. Det ses også, at fonde støtter projekter med ressourcer i bredere forstand i form af fx projektstøtte eller -sparring.

Inden for radikal innovation betragtes det at få ekstern finansiering til innovationsarbejdet også som noget, der kan gøre innovationsarbejdet mere langtidsholdbart. Den eksterne finansiering reducerer oplevelsen af usikkerhed, da det ikke alene er egne midler, der er på spil. Ekstern finansiering understøtter også den langvarige vedholdenhed i innovationsarbejdet, fordi man opnår en forpligtigelse over for dem, man har modtaget ressourcer fra. Ansøgning om eksterne midler kan i sig selv være et stort arbejde. Derfor kan man med fordel være opmærksom på, hvem der er i gang med ansøgninger, som man evt. kan koble sig på eller samarbejde omkring.

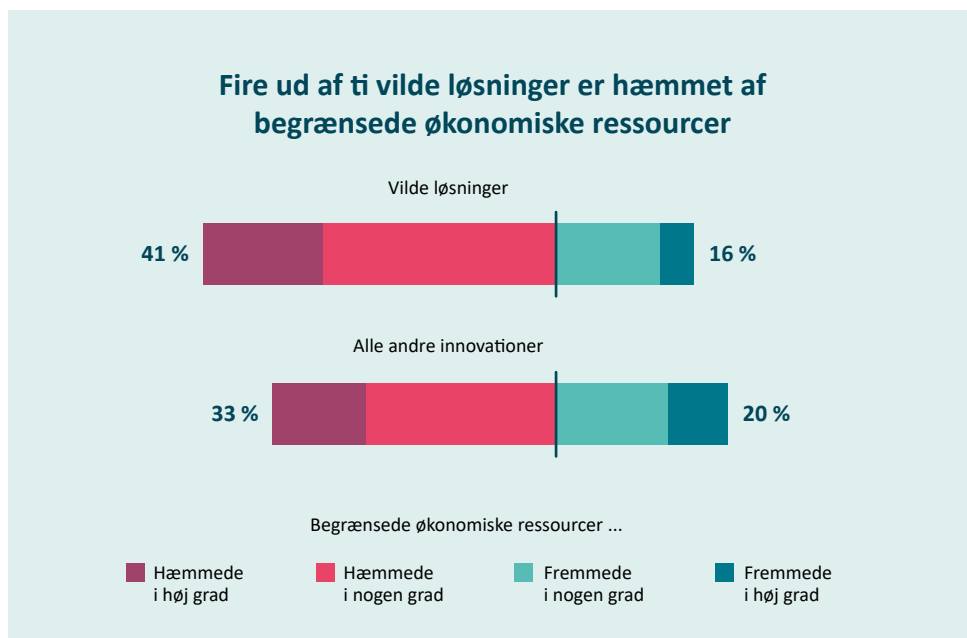
I missionsorienteret innovation ekspliciterer Mazzucato, at missionen og dens portefølje af indsatsen bør have en incitamentsstruktur og finansiering, der fremmer og understøtter de mange indsatsen, der skal gøre indtryk på missionen. I Sverige uddeleler VINNOVA hvert år omkring 3 mia. svenske kroner til forskning og innovation og har derfor haft mulighed for at lave en slags grundinvestering i at afprøve missionsorienteret innovation. VINNOVA har også haft mulighed for at investere i *system demonstrators* og andre initiativer, der fremmer, at arbejdsformen missionsorienterede innovations på tværs af aktører kan afprøves.

” *Det er altså reglen snarere end undtagelsen, at vilde løsninger kræver, at interne eller eksterne parter poster penge i dem.*

Direkte finansiering af missionsorienteret innovation begynder at dukke op flere steder. På EU-niveau er der defineret fem missioner, som der dirigeres midler i retning af gennem Horizon Europe. Og i dansk sammenhæng har Innovationsfonden lavet indkaldelser til fire Innomissions, som er fire grønne missionsdrevne forsknings- og innovationspartnerskaber, som skal gøre Danmark til et grønt foregangsland. De fire områder er udpeget af Folketingets partier med udgangspunkt i Danmarks styrkepositioner.

Internt i en organisation kan den porteføljetilgang, der er fremherskende i missionsorienteret innovation, være en hjælp til at sikre finansiering af vilde løsninger. Hvis man betragter sit innovationsarbejde ud fra en porteføljetænkning, kan man på strategisk niveau beslutte sig for hvor stor en del af porteføljen, der skal være vilde løsninger. Når man har gjort det, bliver det nemmere at afsætte midler til at arbejde med de vilde problemer. Det forudsætter dog, at man har et perspektiv, hvor man eksplicit afsætter midler til at investere i at gøre en forskel.

I systeminnovation er ressourceflow en af de fire nøgler, der kan låse et system op. Ressourcer forstås her bredt. Det inkluderer både penge og teknologier, men også viden og omdømme. Herfra kan vi hente inspiration til en bredere ressourceforståelse, når vi kaster os over vilde problemer. Måske har nogle samarbejdspartnere økonomiske ressourcer, der kan indgå i innovationsarbejdet, mens andre har ressourcer i form af viden og omdømme, der er væsentlige i jagten på vilde løsninger. Blandt de tolv roller i systeminnovation finder vi også *investoren*. Fordi systeminnovation tager tid og har mange samarbejdspartnere, kan man ikke regne med én investor hele vejen igennem arbejdet. Det er langt mere sandsynligt, at der skal findes forskellige investorer undervejs i processen både i form af offentlige, private og fondsbaserede investeringer.



Figur 10: Figuren viser, hvor ofte begrænsede økonomiske ressourcer virker hæmmende og fremmende for hhv. vilde løsninger og alle andre innovationer. Den samlede forskel på hvor ofte begrænsede økonomiske ressourcer virker hæmmende og fremmende er signifikant ved et signifikansniveau på 0,05. Spørgsmålene, som figuren bygger på, er kun stillet til de arbejdspladser, der har indført mindst én innovation i perioden 2018-2019. Procentandelene i hver bjælke summerer ikke til 100 %, fordi svarene "Ved ikke" og "Ikke relevant" er udeladt. Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=1.877.

Selvom finansiering af vild innovation er vigtig, løser finansiering langt fra alle økonomiske kvaler. Det viser data fra Innovationsbarometeret. 41 procent af de vilde løsninger er i nogen eller i høj grad hæmmet af begrænsede økonomiske ressourcer. Det er endda en større procentandel end for alle andre innovationer, hvor "kun" 33 procent er hæmmet af begrænsede økonomiske ressourcer på trods af, at en mindre del af alle andre innovationer er eksternt finansieret sammenlignet med de vilde løsninger.¹⁶ Måske er forklaringen, at ambitionsniveauet er højt i de vilde løsninger og selvom ressourcerne umiddelbart er flere, skal de også strækkes langt. Det oplevede behov for finansiering af vilde løsninger er langt fra dækket af de kilder, som vi ser i dag.

Hvad bør I tale om?

1. I hvilket omfang har jeres organisation en investeringstilgang til innovationsarbejdet? Italesætter politikere og ledere behovet for at investere i jagten på vilde løsninger?
2. Hvor kan I finde ekstern finansiering, der kan medfinansiere jeres innovationsindsats om det vilde problem?
3. Hvem kan I samarbejde med om ansøgninger til ekstern finansiering? Hvilke mekanismer til fordeling og opfølgning på brugte midler skal I evt. være opmærksomme på?

” *Det oplevede behov for finansiering af vilde løsninger er langt fra dækket af de kilder, som vi ser i dag.*

¹⁶ Hvis man sammenligner eksternt finansierede innovationer generelt med ikke-eksternt finansierede, er stort set lige mange hæmmet og stort set lige mange fremmet af begrænsede økonomiske ressourcer. Det er altså ikke den eksterne finansiering i sig selv, der forklarer oplevelsen af økonomisk begrænsning – men den afhjælper den heller ikke.

Kapacitet og innovationsfaglighed

Innovationskapacitet er vigtig for at lykkes med innovationsarbejde i praksis. Det gør forskellen på om innovation, som tilgang, bliver brugt tilfældigt på dele af en arbejdsplads, eller om tilgangen bruges bevidst, velovervejet og systematisk, når opgaveløsningen kalder på det. Har ledere og medarbejdere blik for, at en opgave eller et problem ikke kan løses ved at gøre det vante? Og er værdien i at gøre brug af innovationsværktøjskassen klar for både politikere, ledere og medarbejdere? Er politikere, ledere og medarbejdere klar til at bedrive innovationsarbejde sammen med borgere og virksomheder for at skabe og realisere innovative løsninger? De spørgsmål bliver særligt relevante, når vi kaster os ud i vildniset i jagten på de vilde løsninger. Her er der ingen tvivl om at tilfældighedspræget innovationsarbejde uden fokus, værktøjer, ressourcer og viden vil blive ædt af de vilde problemer før innovationsarbejdet eller -indsatsen har en chance for at gøre indtryk på dem.

”Kan man gå direkte til at arbejde med radikal innovation uden først at have arbejdet med mere inkrementel innovation?” var et af spørgsmålene til CO-PI’s Innovationscafe om radikal innovation i juni 2022. Svaret fra eksperterne var: I princippet ja, men det er væsentligt nemmere at arbejde med radikal innovation, når organisationen har kendskab til inkrementel innovation. Det giver referencepunkter for ligheder og forskelle. Det giver en tryghed i, at innovation er en af flere måder opgaveløsningen tilgås på. Og det giver mulighed for at reflektere over hvordan og hvad der skal gøres anderledes for at realisere den radikale innovation. At være tryk ved innovationsmetoder, -processer og arbejdsformer er en væsentlig forudsætning for at få innovationshøjde nok til at komme i retning af vilde løsninger. Men hvad betyder det?

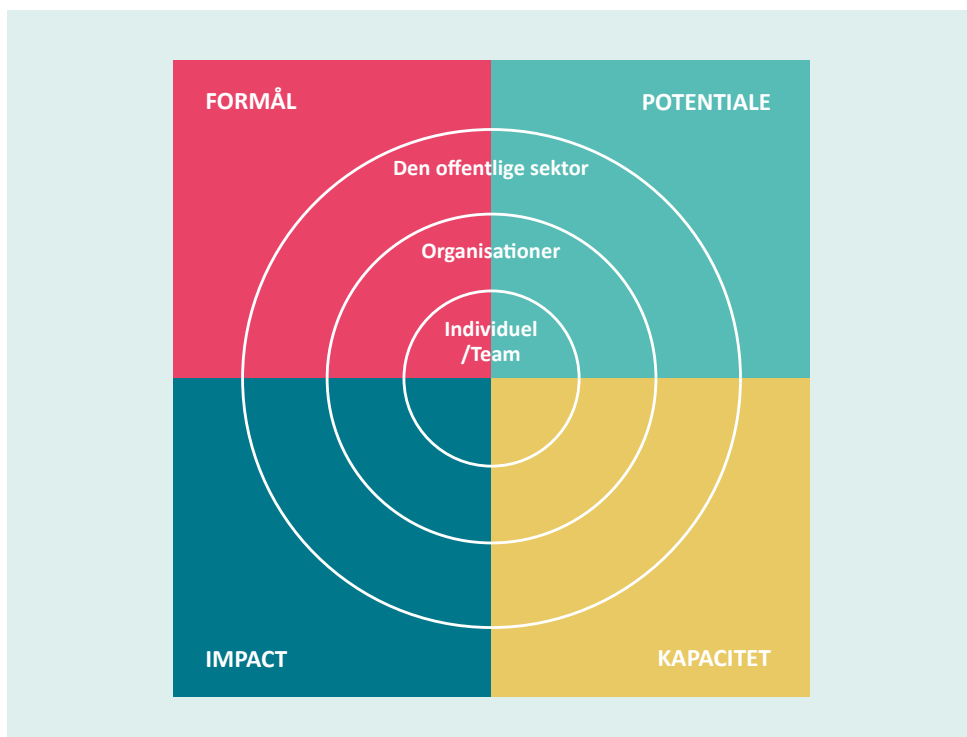
OECD’s Observatory for Public Sector Innovation (OPSI) har udviklet et rammeværk for innovationskapacitet.¹⁷ Rammeværket er udviklet til brug i overordnede analyser af offentlig innovationskapacitet fx på landebasis, men kan også anvendes i andre sammenhænge. OPSI forstår innovationskapacitet ud fra spørgsmålet: Hvad er der behov for, for at innovative anstrengelser bærer frugt? De definerer tre niveauer, hvor man kan styrke innovationskapaciteten: hos det enkelte individ/team, i en organisation eller i hele den offentlige sektor. På alle tre niveauer handler innovationskapacitet om, hvor stor tydelighed, der er om formål med, muligheder for, forudsætninger for og værdien af innovationsarbejdet:

- **Formål:** Hvad er formålet med at arbejde innovativt?
- **Potentiale:** Hvilke faktorer påvirker, hvorvidt medarbejdere og organisationer har mulighed for at anvende innovative tilgange?
- **Kapacitet:** Hvilke forudsætninger er der for at arbejde innovativt? Fx ny viden, styrkede kompetencer og ændrede organisatoriske rammer.
- **Impact:** Hvilken effekt og værdi skaber innovationsarbejdet? Og hvordan indsamler og anvender man læring og erfaringer fra arbejdet?

17 OPSI, 2022.

På *individ- og teamniveau* handler det fx om at have et mindset præget af nysgerrighed og entreprenørskab, at have kompetencer og værktøjer til at arbejde brugercentreret og dataunderstøttet, at have ressourcer og tid til at arbejde med innovationstilgange i opgaveløsningen. Der skal også være tid og mulighed for at arbejde eksperimenterende og uddrage læring fra det løbende innovationsarbejde – både det der går galt og det der går godt. At have en teamsammensætning præget af diversitet i køn, kultur, alder og erfaringsbaggrunde er også væsentlige elementer i innovationskapacitet.

På *organisationsniveau* peges der bl.a. på vigtigheden af tilstedeværelsen af strukturelle rammer som finansiering og innovative indkøb, gode datastrukturer og digitale løsninger, mandat og rammer til at indgå i eksterne samarbejder. At have program- og porteføljestrukturer, der understøtter og fremmer innovationsprojekter dvs. at der stadig skal være måle-, styrings- og afrapporteringssystemer, men de skal matche arbejdsformen i den mere eksperimenterende, lærende, samarbejdende og iterative tilgang i innovationsarbejdet. Diversitet kan også understøttes på organisatorisk niveau gennem strategier for rekruttering og sammensætning af teams, enheder og projekter.



Figur 11: OPSI's rammeværk for innovationskapacitet frit tilpasset af CO-PI.

På *systemniveau* kan innovationskapacitet styrkes ved at have fleksible regler og processer, hvor iteration og eksperimenter også indgår i policyarbejdet. Innovationsarbejdet kan også fremmes gennem strukturelle rammer som innovationsenheder, -strategier og -puljer. Åbenhed i og samarbejde om innovation kan også styrkes gennem bedre deling af data og etablering af formelle netværk og mandater til samarbejder på tværs af aktører.

Innovationsfagligheden er nødvendig for at kunne arbejde eksperimenterende, testende og med konstante læringsloops og træk, der kan påvirke de systemer, der potentielt kan skabe nye løsninger. Men innovationsfaglighed i sig selv gør det ikke alene. Faglig viden om de områder, som det vilde problem berører, er også væsentligt. Både for at inddrage den praksisviden om et felt, som man ikke kan læse sig til. Og fordi en stor fagviden om et område typisk også indebærer stort netværk på området og tilstødende områder og dermed til mange perspektiver fra vildniset, som er nødvendige for, at vi kan finde nye veje at gå.

” *Faglig viden om de områder, som det vilde problem berører, er også væsentligt*

Når man bevæger sig ud i vildniset og går på jagt efter vilde løsninger, er det altså vigtigt, at rejsetruppen er sammensat af medlemmer, der har:

- Innovationsfaglig viden, herunder kompetencer til at bruge forskellige innovationsfaglige metoder, som understøtter en arbejdsform, der er iterativ og eksperimenterende i samarbejde med mange andre aktører.
- Dyb og bred faglig viden om det vilde problem, som kan sættes i spil sammen med mange andre aktører uden for holdet.
- Rammer i form af ressourcer, mandat og ledelsesstøtte til at arbejde ambitiøst eksperimenterende med en masse andre for at jage de vilde løsninger.

På næste side kan du læse om Vibeke Normann Andersens erfaringer med og råd til at arbejde med vilde problemer.

Hvad bør I tale om?

1. Har I tilstrækkelig viden og kapacitet til at arbejde med innovationsværktøjer? Hvis nej, hvordan styrker I det?
2. Anerkender jeres organisation innovative tilgange og metoder, herunder en eksperimenterende arbejdsform, som legitime og værdifulde i jagten på vilde løsninger?
3. Hvem kan I samarbejde med, som kan tilføre anden eller mere innovationsfaglighed og kapacitet?

ERFARINGER FRA VILDNISSET

Sociale Udviklingscenter SUS er et socialt projekt- og videnshus organiseret på et non-profit grundlag. Her er direktør **Vibeke Normann Andersens** bud på arbejdet med vilde problemer:

Hvad skal man være opmærksom på, når man kaster sig over et vildt problem?

Vi skal starte med at anerkende, at der vil være mange forståelser af, hvad problemet består af, hvad det udspringer af og hvem, der har en aktie i det. På grund af kompleksiteten må man erkende, at vi ikke kender løsningerne på forhånd og vi har måske ikke engang forstået problemet til fulde. Det kan derfor være virksomt at have en hypotese-baseret tilgang og skabe en ramme for accelereret læring gennem systematiske eksperimenter.

Og arbejdet tager tid og man er nødt til at arbejde på mange niveauer. Der er både behov for at afdække og udvikle ny viden og eksperimentere med nye tilgange i (og sammen med) praksis – og behov for at mobilisere aktører, skabe opbakning og gå i dialog med policy-niveauet om behovet for strukturelle ændringer, hvis der skal skabes reelle systemforandringer.

Hvad er dit bedste trick til at komme i gang med de vilde problemer?

Lav et *deep dive* på problemet. Start med at se på problemet hele vejen rundt og giv tid til at afdække eksisterende viden fra bl.a. praksis og forskning. Involver også dem, der oplever problemerne på egen krop og repræsenterer erfaringsbaseret viden. Spørg jer selv, om I stiller de rigtige spørgsmål: Kan man se på udfordringerne fra nye perspektiver? Det kan give anledning til at forestille sig noget anderledes end det system, som allerede findes. Det kan også skabe anledning til at invitere nye typer aktører ind i arbejdet og mobilisere et bredere ansvar for at tackle udfordringerne.

Hvad mangler vi gode svar på i forhold til at gøre noget ved de vilde problemer?

Vi skal skabe flere systematiske rammer om erfaringsudveksling og starte en fælles samtale om hvad "bedste praksis" er lige nu, hvem der kan og bør tage systemisk lederskab på sig, og hvordan kapacitet og kompetencer til at drive et sådant arbejde med fordel kan styrkes i en dansk kontekst.

Vi mangler også gode svar på hvordan, vi bygger bro mellem det tidskrævende og langsigtede perspektiv, der er nødvendigt i relation til vilde problemer, og den 4-årige politiske cyklus, som kalder på hurtige resultater. Hvordan kan vi skabe et mere tydeligt link og en vedvarende samtale mellem policy og praksis, så vi kan adressere, når der er for stor forskel mellem det, man oplever på borger- og medarbejderniveau og de handlemuligheder strukturelle rammevilkår giver?

Vibeke Normann Andersen
Direktør i Socialt udviklingscenter SUS
Tlf. 91 35 62 02 · vna@sus.dk

Tak til ...

Mange er optagede af vilde problemer og vilde løsninger. Heldigvis er mange også generøse med at dele ud af læring fra rejsen igennem vildniset og idéer til, hvad der er relevant at tage med ind i vildniset. Tak for vilde samtaler og inspiration:

Anne Vest Hansen, selvstændig rådgiver og innovationspartner

Claus Bjørn Billehøj, partner i Mobilize Strategy Consulting

Jimmi Kristiansen, lektor på Aalborg University Business School

Johannes Björkman, senior social innovatør og projektleder i ROCKWOOL Fonden

Jonatan Porsager, innovationschef i HK LAB

Miriam Lerkenfeld, selvstændig rådgiver og innovationsekspert

Troels Skak-Nørskov, specialkonsulent i Gribskov Kommune

Vibeke Normann Andersen, direktør i Socialt Udviklingscenter SUS

Og tak til rigtig mange andre, der har lagt ører til overvejelser om vilde problemer siden sommeren 2022, og er kommet med opmuntring og kloge tanker. Pointer i publikationen står for vores egen regning. Vi håber, det giver anledning til flere samtaler, debatter og fælles læring på safarien gennem vildniset.

Læs mere

● Radikal innovation ● Systeminnovation ● Missionsorienteret innovation ● Andet

- BETA og COI (2020). *Søges: Radikale løsninger. Analyse af offentlige toplederees innovationsdagsorden*. COI, København. <https://co-pi.dk/viden-om/materialer/toplederanalyse/>
- COI (2016). *Spredningsguiden*. COI. <https://co-pi.dk/viden-om/materialer/spredningsguiden>
- COI (2020). *ARENA. Når politisk ledelse skaber offentlig innovation*. COI. <https://co-pi.dk/viden-om/materialer/arena/>
- CO-PI (2022a). *Innovationsbarometeret*. <https://co-pi.dk/innovationsbarometer/>
- CO-PI (2022b). *Innovationscafé om radikal innovation*. <https://co-pi.dk/aktuelt/nyheder/2022/juni/se-video-innovationscaf%C3%A9-om-radikal-innovation/>
- Danmarks Statistik (2022). *Innovation i den offentlige sektor*. <https://www.dst.dk/da/Statistik/dokumentation/statistikdokumentation/innovation-i-den-offentlige-sektor>
- DDC (2020). *Mission Playbook: A Design-Driven Approach to Launching and Driving Missions*. <https://ddc.dk/tools/missions-playbook-a-design-driven-approach-to-launching-and-driving-missions/>
- European Commission (2022). *EU Missions in Horizon Europe*. https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/eu-missions-horizon-europe_en
- Hill, D. (2022). *Designing missions. Mission-oriented innovation in Sweden — A practice guide by Vinnova*. Vinnova. <https://www.vinnova.se/publikationer/missionsorienterad-innovation---en-handbok-fran-vinnova/>
- Innovationsfonden (2022). *Innomissions*. <https://innovationsfonden.dk/da/p/innomissions>
- Jeppesen, L. K., Gjellerup, P. & Grove, L. R. (2021). *Kommunalpolitisk ledelse af innovation – et uindfriet spredningspotentiale? I Kjær, U., & Andersen, L. B. Kommunalpolitisk lederskab: Tæt på borgerne i de lokale fællesskaber*. Hans Reitzels Forlag.
- KS (2022). *Partnerskap for radikal innovasjon*. <https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/partnerskap-for-radikal-innovasjon/>
- Leadbeater, C., & Winhall, J. (2020). *Building Better Systems. A Green Paper on System Innovation*. The ROCKWOOL Foundation. <https://www.systeminnovation.org/s/BuildingBetterSystemsbytheROCKWOOLFoundation.pdf>
- Leadbeater, C., & Winhall, J. (2021). *The Power to Shift a System. How we can think and act on power in systems to bring about a system shift*. The ROCKWOOL Foundation. <https://www.systeminnovation.org/article-the-patterns-of-possibility>
- Leadbeater, C., & Winhall, J. (2022). *The Patterns of Possibility. How to Recast Relationships to Create Healthier Systems and Better Outcomes*. The ROCKWOOL Foundation. <https://www.systeminnovation.org/article-the-patterns-of-possibility>

- Mazzucato, M., & Dibb, G. (2019). Missions: A beginner's guide. *UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Policy Brief series (IIPP PB 09)*. <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-lic-purpose/publications/2019/dec/missions-beginners-guide>
- McDermott, C. M., & O'Connor, G. C. (2002). Managing radical innovation: an overview of emergent strategy issues. *Journal of Product Innovation Management: an international publication of the product development & management association*, 19(6), 424-438.
- Meadows, D. H. (2008). *Thinking in systems: A primer*. Chelsea Green Publishing. <https://research.fit.edu/media/site-specific/researchfitedu/coast-climate-adaptation-library/climate-communications/psychology-amp-behavior/Meadows-2008.-Thinking-in-Systems.pdf>
- Mobilize (2022). *Hvordan porteføljeledelse?* <https://mobilize-nordic.com/det-faglige-univers/artikler/strategisk-portefoljeledelse/>
- Nicolajsen, H. W., Henten, A., & Scupola, A. (2008). *Radikale innovationer i services med kunden som partner. Forhold af betydning!*. Paper præsenteret ved Ledelse - brudflader og paradokser i ledelsesudfordringen, København, Danmark. <https://forskning.ruc.dk/en/publications/radikale-innovationer-i-services-med-kunden-som-partner-forhold-a>
- Nielsen, Sigge Winther (2021). *Entrepreneurstaten*. Gads Forlag.
- OECD & Danish Design Center (2022). *Mission-oriented innovation needs assessment survey*. <https://ddc.dk/mission-oriented-innovation/>
- OPSI (2017). *Systems Approaches to Public Sector Challenges: Working with Change*. OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264279865-en>
- OPSI (2020). *MISSION-ORIENTED INNOVATION*. <https://oecd-opsi.org/work-areas/mission-oriented-innovation/>
- OPSI (2021). *Public Sector Innovation Scan of Denmark*. OPSI. <https://co-pi.dk/en/tools-and-publications/download/public-sector-innovation-scan-of-denmark/>
- OPSI (2022). *Innovative Capacity of Governments: A Systemic Framework*. <https://oecd-opsi.org/publications/innovative-capacity-framework/>
- Petersen, O. H., & Brogaard, L. (2022). Offentlige-private innovationspartnerskaber (OPI). I *Offentligt-Privat Samspil. En introduktion til centrale teorier, modeller og erfaringer*. Djøf Forlag.
- Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy sciences*, 4(2), 155-169.
- ROCKWOOL Fondens Interventionsenhed (2022). *Hvad kræver det at forandre et system?* <https://www.rockwoolfonden.dk/projekter/systeminnovation-hvad-kræver-det-at-forandre-et-system/>
- Tortzen, A. & Agger, A. (2022). Demokratisk innovation gennem stedbaseret samskabelse. I Thøgersen, D., & Pedersen, A. R. (red), *Ledelse af offentlig innovation: Organisering, praksis og værdiskabelse*. Samfundslitteratur.
- VINNOVA (2022). *Missionsorienterad innovation - ett nytt sätt att möta samhällsutmaningar*. <https://www.vinnova.se/m/missions/>

Sådan har vi gjort

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

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

Data til Innovationsbarometeret er indsamlet, før coronapandemien ramte Danmark og verden omkring os, og afspejler derfor ikke de ændringer, der er sket på offentlige arbejdspladser mellem 2020 og 2022. Der er intet der tyder på, at vi i mellemtiden har løst de vilde problemer, vi som samfund står over for. Men coronakrisen viste os noget, at samfundet på godt og ondt kan se markant anderledes ud, når nødvendigheden kræver det.

**Find flere tal og fakta om
offentlig innovation på
co-pi.dk/innovationsbarometer**





INNOVATIONSBAROMETERET

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

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

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

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