

# Godt begyndt!

Et sæt kort til dialoger om  
politisk ledelse af offentlig  
innovation



# Godt begyndt!

KOM GODT I GANG MED EN  
INNOVATIV LØSNING PÅ JERES  
UDFORDRING



## INTRODUKTION TIL FACILITATOR

### Hvordan kommer politikere i gang med en udfordring, de ikke kender svaret på?

Når politikere står overfor en udfordring, som ingen umiddelbart har en løsning på, handler det om at stille de rette spørgsmål – og sammen finde svarene:

- Hvad handler udfordringen egentlig om?
- Hvad ønsker vi at opnå med innovationsarbejdet – både som politikere og som forvaltning?
- Hvilke bundlinjer er vigtige for os?
- Hvor radikalt ønsker vi at gå til værks?
- Kræver innovationsarbejdet særlig finansiering?
- Hvordan kan vi samarbejde med andre om at udforske og finde løsninger?

#### Politisk drøftelse er nøglen til succes

Det er essentielt, at disse spørgsmål bliver drøftet på politisk niveau. Når politikere sætter retning og rammer for innovationsarbejdet fra start, øger de chancen for, at det bliver succesfuldt.

En klar politisk ledelse er nødvendig, især i en tid hvor samfundet står overfor store udfordringer. Det er vigtigt at prioritere det visionære innovationsarbejde og komme godt fra start. Det hjælper kortene med.

#### Nye værktøjer til politisk innovation

Center for Offentlig-Privat Innovation har udviklet dette sæt kort baseret på omfattende kvalitative og kvantitative data samt tests med kommunal- og regionspolitikere. Kortene er særligt rettet mod kommunalpolitikere og designet til at hjælpe jer i arbejdet med konkrete udfordringer, hvor løsningerne ikke er givet på forhånd.

Kortene giver politikerne mulighed for at diskutere overvejelser, dilemmaer og beslutninger på nye måder, der styrker den politiske ledelse af innovationsarbejdet.

## Hvordan bruger I Godt begyndt! sammen med politikerne?

Kortene skal bruges til en konkret udfordring, som jeres politikere står overfor. Før I går i gang, er det vigtigt at beslutte, hvilken udfordring I vil fokusere på. Politikerne skal have det første ord – og det sidste.

Politikerne bestemmer derfor, hvilken udfordring der skal arbejdes med. Det kan være en politisk vision eller strategi, I sammen skal omsætte til praksis, eller et konkret problem, politikerne ønsker at løse.

I kassen finder I syv kort, der kan hjælpe jer med at få en god start på innovationsarbejdet. Kortene giver politikerne mulighed for at tage stilling til forskellige aspekter af udfordringen:

**Kort 1: Udforsk udfordringen**

**Kort 2: Veje til innovation**

**Kort 3: Værdier på bundlinjen**

**Kort 4: Risiko, tid og resultater**

**Kort 5: Samarbejdspartnere**

**Kort 6: Økonomi og finansiering**

**Kort 7: Går kabalen op?**

### **Brug kortene effektivt**

Kortene er udviklet til mindre grupper på 5 til 7 deltagere og kan bruges på fx udvalgmøder, seminarer eller i dialog med embedsværk og borgere. Hvert kort tager ca. 30 minutter at gennemgå, så husk at holde øje med tiden. I kan vælge at bruge alle kortene på én gang eller fordele dem over flere møder. Hvis hele kommunalbestyrelsen deltager, kan grupperne arbejde parallelt og derefter dele deres dialoger i plenum.

Den lysegule forside af hvert kort er politikernes fælles øvelse. Den lyseblå bagside er til facilitator og giver dig en introduktion til hvad øvelsen handler om, og hvorfor øvelsen er relevant.

Til hvert kort er der et tilhørende svar-ark, I kan benytte. Arkene fastholder politikernes pointer og kan bruges i det videre arbejde med udfordringen.

Du kan finde og printe svar-arkene her:

**[co-pi.dk/godt-begyndt](https://co-pi.dk/godt-begyndt)**

## Kommunalpolitikkerne og innovation – hvorfor?

Fra CO-PI's arbejde med politisk ledelse af offentlig innovation ved vi, at politikkerne spiller en central rolle i innovationsarbejdet. Når kommunalpolitikkerne sætter en tydelig retning og ramme for innovationsarbejdet, bliver det nemmere for embedsværket at realisere målene – og at inddrage borgere og virksomheder.

Kommunalpolitikkerne ser innovation som et nødvendigt middel til at håndtere nogle af de store udfordringer, vi står overfor – fx på klima-, sundhed- og ældreområdet. Når politikkerne fra begyndelsen prioriterer ressourcer til hele innovationsprocessen, øger det chancen for at implementere og skalere den udviklede løsning.

Politikerne er valgt på visioner og holdninger. De arbejder samtidig tæt sammen med – og er afhængige af – embedsværket, som er ansat til at omsætte politikernes visioner, overholde lovgivning og sikre effektiv drift af høj kvalitet.

### Tre centrale elementer i politisk ledelse af innovation

Politikerne fremhæver tre ting som centrale for deres ledelse af innovation:

1. **Sæt retning og gå forrest** – fx ved at udpege udfordringer, der skal tilgås innovativt.
2. **Skab bred politisk opbakning** – for at håndtere risikoen ved at arbejde innovativt.
3. **Hav en nysgerrig og eksperimenterende tilgang** – når man vil igangsætte eller fremme innovation, kræver det mod til at lytte, spørge, afprøve, begå fejl og beslutte.

Det er CO-PI's hensigt, at **Godt begyndt**-kortene hjælper politikkerne og jer som embedsværk godt i gang med innovationsarbejdet. Du kan læse mere om ledelse af innovation her: [co-pi.dk/ledelse-af-innovation](https://co-pi.dk/ledelse-af-innovation)

Du er altid velkommen til at tage fat i CO-PI, hvis du har spørgsmål eller behov for sparring. Du er også meget velkommen til at dele dine erfaringer med kortene med os. Skriv til: [nja@co-pi.dk](mailto:nja@co-pi.dk)

## Politikernes rolle i løbet af innovationsprocessen

Selve innovationsprocessen, hvor politikerne spiller en aktiv rolle, kan udspille sig på mange måder. En typisk innovationsproces kan opdeles i tre overordnede faser. Godt begyndt-kortene egner sig bedst til Fase 1.

**Fase 1**, hvor udfordringen vælges og der sættes rammer og første retning for, hvad der ønskes opnået med innovationsarbejdet: Her er politikernes primære rolle at drøfte udfordringen og at afstemme deres og forvaltningens fælles forventninger til indsatsen og dets resultater. Der bruges tid på at udforske og forstå udfordringen for at sikre at det er den rigtige udfordring, der søges løst. Politikerne skal sætte retningen, indsamle mere viden og mobilisere bred opbakning til at løse udfordringen.

**Fase 2**, hvor der udvikles og testes forskellige løsninger på udfordringen: Her er politikernes rolle typisk at fremme innovationsarbejdet fx ved at muliggøre tests og træffe beslutninger om, hvilke løsninger der skal arbejdes videre med.

**Fase 3**, hvor løsningen eller løsningerne implementeres: Her er politikernes primære rolle at fastholde fokus på implementering og gevinstrealisering samt at formidle den værdi, som innovationen har skabt.



# KORT 1

► **Hvordan ser I på udfordringen og hvordan kan I sammen blive klogere på den, inden I inviterer andres perspektiver ind?**

Tidsforbrug: 30 minutter



## UDFORSK UDFORDRINGEN



### Begynd her:

Få nye perspektiver og bliv klogere på udfordringen. I behøver ikke at blive enige.



**Brug 1 minut på at overveje**, hvad I mener, der er væsentligst ved udfordringen. I skal fortælle hinanden, hvordan I hver især ser udfordringen, I står overfor. Hvad handler den om? Hvad er vigtigt for jer?



I er vant til at formulere jer kort og præcist: Brug 1 minut til at fortælle de andre hvad udfordringen handler om for dig.



Når én taler, er det vigtigt at I andre lytter og eventuelt noterer særligt vigtige pointer, I ønsker at vende tilbage til.



**Brug resten af tiden** til at tale om det I har hørt.

I kan bruge følgende spørgsmål i samtalen:



Hvad har I fået af ny viden ved at lytte til de andre?



Hvordan har de andres perspektiver ændret jeres egen forståelse af udfordringen?



Til facilitator:

## UDFORSK UDFORDRINGEN

### Hvorfor er det vigtigt?

Begynd med at bryde vanen! Vi er ofte rigtig gode til hurtigt at handle og beskrive løsninger, som vi mener passer til udfordringen. Nogle vil sige, at det er essensen af politik – og det er det også. Men når vi kombinerer politik med innovation, kræver det tid, mod og vilje til at se udfordringen fra flere vinkler.

Vi skal sanse mere, end vi skal mene. Vi skal være nysgerrige. I denne øvelse er det især lyttesansen, der er i centrum.

Politikerne skal øve sig på at blive i udforskningsfasen for at sikre, at de går i gang med at løse den rigtige udfordring. Hvordan ser politikerne udfordringen, og hvordan kan både de og forvaltningen blive klogere på den?

#### DET HJÆLPER KORTET JER MED:

At lytte udvider deltageres horisont og forståelsen af hinandens perspektiver. Kortet er særligt brugbart, når politikerne skal lede processer, hvor emnet eller temaet er komplekst eller følsomt.

Kortet sigter mod at skabe en nuanceret forståelse af udfordringen og fremme åbenhed, energi og motivation til at handle anderledes sammen. Politikerne skal drøfte udfordringen og sætte ord på, hvad der især optager dem.

En god måde at åbne en proces på er at lade alle deltagere få en stemme fra starten. Hvad oplever de, og hvad brænder de for? Målet er ikke at nå til enighed, men at give hver enkelt mulighed for at blive hørt – og for de andre at få nye perspektiver. Derfor er det vigtigt at gøre reglerne for lytning klare for alle i rummet.

Husk at overholde tidsrammerne – både den enkelte politikers taletid og den samlede tid.

Du kan vælge at bede politikerne formulere deres tanker om udfordringen og deres tanker om de andres bud på svar-ark 1, så deres pointer fastholdes i det videre arbejde med udfordringen.

# KORT 2

## ► Hvordan går I til arbejdet?

Tidsforbrug: 30 minutter



## VEJE TIL INNOVATION

Når I arbejder med innovation, kan I vælge forskellige veje.

Hvilken vej, der er den mest oplagte, afhænger af flere faktorer:

- Hvor hurtigt I har brug for en løsning?
- Hvordan kan den integreres med det, der allerede findes?
- Er mange parter involveret?
- Kræver situationen, at der sker noget helt andet end det nuværende?

**Beslut**, hvilken vej du mener er bedst egnet til at løse den udfordring I står overfor.

**Brug 1 minut** på at præsentere dit valg. Du kan illustrere dit valg ved at stille dig på en linje fra venstre mod højre.

**Brug resten af tiden** til at drøfte, hvilken tilgang I mener er nødvendig.

### INKREMENTEL TILGANG

Løsninger skal findes ved at justere på det, vi allerede gør og ved løbende at forbedre praksis

**BÅDE- OG**  
med vægt på det  
inkrementelle



**BÅDE- OG**  
med vægt på  
det radikale

### RADIKAL TILGANG

Løsningerne skal findes udenfor kendt praksis, og ved fundamentalt at ændre på den måde, vi gør i dag







Til facilitator:

## VEJE TIL INNOVATION

### Hvorfor er det vigtigt?

I innovation arbejder vi med to typer af tilgange: inkrementel og radikal.

- **Inkrementel innovation** betyder, at noget vokser gradvist eller sker i små trin. Denne form for innovation handler om at forbedre det eksisterende. Inkrementel innovation styrker effektiviteten og kvaliteten i den daglige opgaveløsning og er ofte mindre tidskrævende end radikal innovation.
- **Radikal innovation** henviser til en gennemgribende ny måde at gøre tingene på. Det indebærer ofte en markant omdefinering af udfordringen – og dermed også af løsningsrummet. Radikal innovation indebærer at der ses på udfordringen fra helt nye vinkler og ændrer opfattelser, forventninger, handlemønstre samt roller og ansvar i opgaveløsningen. Denne type innovation sker ofte med medvirken af mange og forskellige aktører og kræver længere tid.

#### DET HJÆLPER KORTET JER MED:

Den vej, I vælger i innovationsarbejdet, har stor betydning for den proces, I skal i gang med. Jo mere radikalt I går til udfordringen, desto mindre klart billede har I af de mulige løsninger og hvad det kræver at implementere dem. Derfor er det vigtigt med bred politisk opbakning og tålmodighed – især for de mange aktører, der deltager i arbejdet.

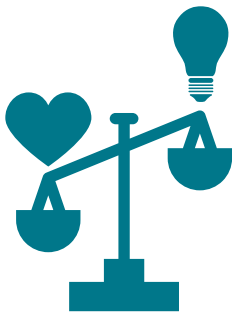
Det kan være fordelagtigt både at gå efter det inkrementelle og det radikale, så der kan peges på umiddelbar fremgang og effekt af innovationsarbejdet, mens der arbejdes med mere langsigtede forandringer.

Dialogen øger kendskabet til de forventninger, politikerne har til innovationsarbejdet. Er der enighed eller forskel i opfattelsen af, hvilken tilgang der er påkrævet? Du kan bede deltagerne om at indtage deres positioner på gulvet i det fysiske rum. Det kan give en god dynamik i den efterfølgende dialog. I kan også fastholde jeres positioner på svar-ark 2.



### ► Hvilke bundlinjer er vigtigst for jer?

Tidsforbrug: 30 minutter



## VÆRDIER PÅ BUNDLINJERNE

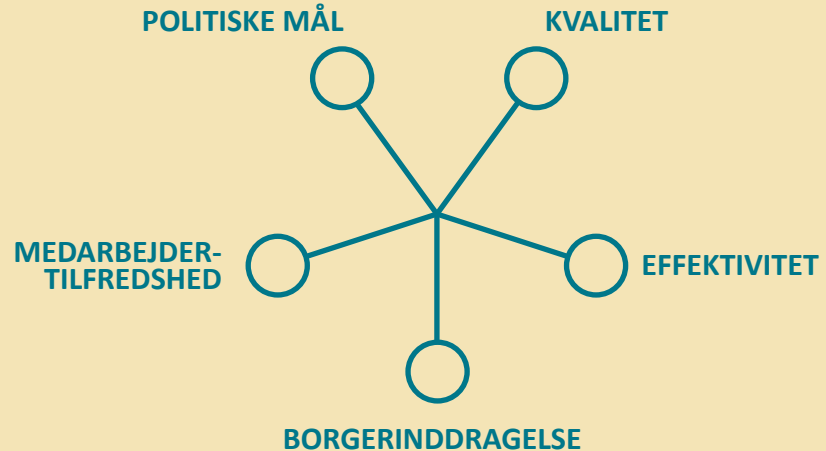
I offentlig innovation arbejdes der med flere bundlinjer, som innovationens værdi kan realiseres på. Disse bundlinjer er illustreret i stjernen herunder.

I skal nu prioritere de bundlinjer, der er vigtigst for jer. Prioriteringen kan være med til at styrke og styre jeres valg undervejs i arbejdet med jeres udfordring.

Brug 2 minutter på at overveje de to bundlinjer, I hver især mener er de mest væsentlige. Vælg også den bundlinje, I mener er mindst relevant.

Fortæl hinanden om jeres valg. I har et minut hver.

Brug resten af tiden på at drøfte jeres valg. Prøv at nå til enighed om de to vigtigste bundlinjer.





Til facilitator:

## VÆRDIER PÅ BUNDLINJERNE

Hvorfor er det vigtigt?

Innovationen kan skabe værdi på flere måder:

- forbedret kvalitet,
- øget effektivitet,
- styrket borgerinddragelse,
- højere medarbejdertilfredshed eller
- opfyldelse af politiske mål og strategier vedtaget af kommunalbestyrelsen.

Offentlig innovation kan handle om at mindske klimabelastningen, reducere ulighed i sundhed, styrke indsatsen for ledige i samarbejde med virksomheder eller øge økonomisk vækst og bosætning i kommunen.

Ofte skaber en enkelt innovation flere former for værdi på én gang. Et eksempel er ny teknologi, der hjælper ældre med at registrere deres helbredstilstand. Dette fører til en mere skræddersyet indsats og dermed både højere kvalitet og øget effektivitet.

I innovationsarbejdet, hvor løsningen ikke kendes på forhånd, og hvor vi prøver os frem, er det vigtigt at have bundlinjer. Bundlinjerne repræsenterer den værdi, politikerne ønsker at skabe, og fungerer som gode pejlemærker i de mange beslutninger, der skal tages under innovationsprocessen.

### DET HJÆLPER KORTET JER MED:

Dialogen kan åbne op for de ambitioner og forventninger, der er i rummet. Er der stor enighed eller forskelle i forventningerne til den værdi, innovationen skal føre til? Kan forskellige forventninger om værdi forenes?

Det er en god idé at have jeres eksisterende politiske mål med relevans for udfordringen klar, når I når til bundlinjen "politiske mål" i stjernen med de fem værdier. Det gør dialogen mere relevant for politikerne.

Du kan opfordre deltagerne til at notere deres valg, overvejelser og iagttagelser på svar-ark 3.



► **Hvor meget kender I til udfordringen og hvornår vil I se resultater?**

**Tidsforbrug:** 30 minutter



## RISIKO, TID OG RESULTATER

### VURDERING AF RISIKO

Når I arbejder med innovation, kan I forvente overraskelser på jeres vej frem. Men hvor mange overraskelser forventer I at møde og hvor stor er risikoen for at de spænder ben for innovationsarbejdet?

**Begynd** med at give jeres individuelle vurdering.

**Drøft** herefter hvilken boks, der bedst afspejler jeres samlede vurdering af risiko – og hvad I kan gøre for at reducere den. **I har 10 minutter.**

### HVORNÅR VIL I SE RESULTATER?

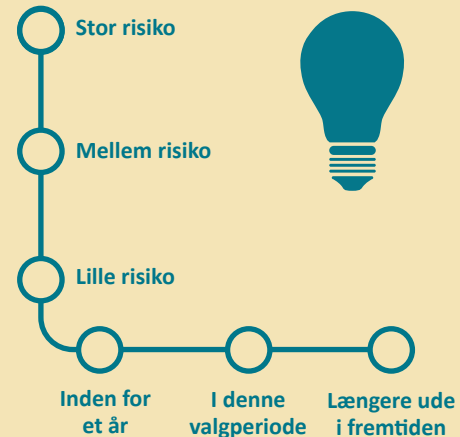
Innovationsprocesser kan planlægges mere eller mindre langvarigt, alt efter hvor hurtigt man har brug for at implementere innovationen og dermed skabe ny værdi.

Begynd med hver især at tilkendegive, hvornår I ønsker at se de første konkrete resultater af innovationsarbejdet.

Drøft herefter hvilken boks herover, der bedst afspejler jeres samlede vurdering. **I har 10 minutter.**

### SAMMENHÆNG MELLEMLISIKO OG RESULTATER

Drøft til slut hvordan jeres vurdering af risici hænger sammen med jeres ønske om, hvornår I vil se resultater. Er der noget, I skal justere eller være særligt opmærksomme på? **I har 10 minutter.**





Til facilitator:

## RISIKO, TID OG RESULTATER

Hvorfor er det vigtigt?

Vi begynder dette kort med at vurdere, hvor stor risiko, der er forbundet med at finde løsninger på jeres udfordring.

Tidligt i processen fristes man til at pege på en konkret løsning, fordi det gør det lettere at budgettere, kommunikere, planlægge og implementere. Men det kan blive dyrt at iværksætte en løsning uden at have et klart billede af, om den faktisk kan skabe den ønskede værdi.

En mere farbar vej er at forsøge at håndtere risici. Fx ved at have en dialog om dem:

- Hvordan ser risici ud?
- Hvad handler de om?
- Går de på tværs af organisationer eller endda sektorer?
- Er de knyttet til teknologi, ressourcer, organisation eller noget helt andet?
- Hvordan kan risici reduceres, og hvordan der kan kommunikeres klart om dette overfor omverdenen.

Dernæst kigger vi på tidshorisonter: Hvor stort er presset for at finde løsninger på udfordringen, og hvor hurtigt kan vi handle?

### DET HJÆLPER KORTET JER MED:

Hvis politikerne vil arbejde med udfordringer, der indebærer høj usikkerhed og kompleksitet, skal den politiske og administrative ledelse kunne skabe opbakning til en langsigtet tilgang. For det er usikkert, hvornår og hvordan tiltag og prioriteringer vil skabe værdi. Det kan være en fordel også at sigte efter resultater med færre ubekendte og en kortere tidshorizont, samtidig med at politikerne arbejder på de større linjer. Har man kun det lange lys på, kan det blænde for vælgerenes oplevelse af fremskridt.

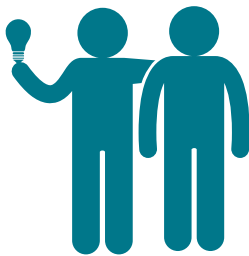
Hvordan hænger risiko og tid sammen hos jer? Er det fornuftigt at gå efter både de lavthængende frugter og dem, der sidder øverst, når politikerne skal tackle jeres udfordring?

Svar-ark 4 kan hjælpe til med at fastholde politikernes svar.



► **Hvem udforsker og udvikler I løsninger med?**

Tidsforbrug: 30 minutter



## SAMARBEJDSPARTNERE

Når I inviterer andre aktører med ind i jeres arbejde med en udfordring som I endnu ikke har en løsning på, øger I chancerne for realisere jeres mål med innovationsarbejdet.

Relevante samarbejdspartnere kan være aktører, der er direkte berørt af udfordringen eller har særlig interesse i at få den løst. Tænk bredt, når I ser på mulige partnere: Private virksomheder, borgere, foreninger, interesseorganisationer, videnscentre, fonde, andre kommuner eller aktører i kommunens egne forvaltninger.

Hvem kan være jeres vigtigste samarbejdspartnere? Hvornår skal de inviteres ind i innovationsprocessen? Timing er afgørende: At have rette folk på rette tid og rette sted kan gøre en verden til forskel.

**Brug 5 minutter hver især på at overveje:**

Hvem kan give jer mere viden om problemet (fase 1 i innovationsprocessen)?

Hvem kan hjælpe jer med at udvikle, tilpasse og implementere gode løsninger (fase 2 i innovationsprocessen)?

Hvem er vigtige, når løsningen skal ud og gøre nytte (fase 3 i innovationsprocessen)?



**Brug resten af tiden** til at tale om de aktører I har valgt, og på at drøfte hvor, hvornår og hvordan I synes, de kan være mest relevante for innovationsarbejdet.



Til facilitator:

## SAMARBEJDSPARTNERE

Hvorfor er de vigtige og hvornår?

I innovationsarbejdet er det ofte sådan, at en enkelt kommune eller arbejdsplads ikke har al den nødvendige viden om udfordringen eller de kompetencer og ressourcer, der skal til for at tilpasse, udvikle og implementere den nye løsning.

Innovationsbarometeret, som CO-PI udarbejder sammen med Danmarks Statistik, viser at samarbejde om innovation øger sandsynligheden for at indfri politiske mål og øger borgerinddragelsen - sammenlignet med innovationer uden samarbejde. Der er derfor et stort potentiale i at samarbejde med andre, der har forskellige erfaringer, ideer og kompetencer.

Det er heldigvis mere reglen end undtagelsen, at en innovation skabes i samarbejde med én – og ofte flere – samarbejdspartnere. Faktisk er syv ud af ti offentlige innovationer skabt i samarbejde. Det mest udbredte samarbejde sker indenfor kommunen, eller med andre offentlige arbejdspladser. Det sker i halvdelen af tilfældene. Hver sjette innovation er i samarbejde med private virksomheder, og borgere er involveret i lidt under hver syvende.

Hvis jeres innovationsarbejde er radikalt, er det særligt vigtigt at samarbejde med andre fra begyndelsen, da udfordringen ofte går på tværs af strukturer, sektoropdelinger og organisationer.

Munder jeres innovationsarbejde ud i et indkøb, er det en god idé tidligt at involvere flere virksomheder i en markedsdialog, så de kan kvalificere og nuancere jeres behov og mulige løsninger.

### DET HJÆLPER KORTET JER MED:

Uanset hvem I samarbejder med, er det væsentligt at afstemme forventninger inden I for alvor går i gang. Det gælder også, når politikerne drøfter hvornår samarbejdspartnerne skal inddrages undervejs i processen. Hvornår er det mest relevant at få de input de forskellige partnere kan give jer?

Benyt svar-ark 5, der kan støtte deltagerne – og dig – i at fastholde politikernes overvejelser og drøftelser.



## ► Hvordan finansierer I innovations arbejdet?

Tidsforbrug: 30 minutter



## ØKONOMI OG FINANSIERING

Det kræver en investering eller omprioritering af ressourcer at igangsætte innovation. Både for at kunne gennemføre aktiviteter undervejs i processen samt at have råd til at implementere og drifte de nye løsninger.

Der kan også være behov for at foretage et indkøb af den nye løsning.

Omfanget af ressourcer afhænger af innovationsarbejdets karakter og varighed. Husk, at antallet af samarbejdspartnere og aktiviteter også kræver tid og kræfter.

**Brug 1 minut** hver især på at overveje, hvor I mener, pengene til at imødegå udfordringen skal findes.

**Brug 5 minutter** i plenum på at drøfte, om innovationsarbejdet kræver en investering, eller om det kan finansieres via en omprioritering.

**Brug resten af tiden** på at drøfte og prioritere de to finansieringskilder, I synes er de vigtigste:



Inden for vores fagudvalgs  
nuværende budgetramme



Indenfor kommunens  
samlede budgetramme



Eventuel tværgående  
innovationpulje  
i egen kommune



Finansiering fra  
statslig pulje eller  
fonde



Samfinansiering med andre  
kommuner, regioner eller  
offentlige selskaber  
(fx forsyningsselskaber)



Samproduktion med  
civilsamfund





Til facilitator:

## ØKONOMI OG FINANSIERING

Hvorfor er det vigtigt?

Politikerne har ansvaret for at bruge skattekroneerne, hvor kommunen løser dens opgaver og hjælper borgere og virksomheder bedst og billigst muligt.

Innovation kan være en vej til at opnå øget effektivitet på arbejdspladserne og potentielt spare penge. Cirka fire ud af ti offentlige innovationer fører til øget effektivitet – enten i form af konkrete besparelser eller af, at man udretter mere, eller løser nye opgaver for de samme midler.

Innovationerne kræver oftest en eller anden form for finansiering til at udvikle, tilpasse og implementere løsningerne. CO-PI og Danmarks Statistiks Innovationsbarometer viser, at kun hver fjerde offentlige innovation er gennemført uden finansiering. Finansieringen kan komme fra arbejdspladsens eget budget, puljer i kommunen, fondsmidler eller helt andre finansieringskilder.

Begrænsede økonomiske ressourcer kan også fremme innovation. For eksempel kan krav om besparelser eller udsigten til at kommunen på sigt ikke kan fastholde samme serviceniveau være en motivation for at sætte gang i innovation. 14 pct. af offentlige innovationer er igangsat af økonomisk pres.

Har man sat sig for at innovere på meget komplekse udfordringer, viser Innovationsbarometeret, at så godt som ingen innovationer gennemføres uden finansiering. Komplekse udfordringer er der, hvor de tilhørende problemer ikke kan deles op i dit eller mit, og hvor problemerne ikke har en klar definition eller en klar løsning. I disse situationer er politikerne særligt vigtige, fordi de som ingen andre kan samle og mobilisere opbakning.

### DET HJÆLPER KORTET JER MED:

Kortet giver mulighed for at afstemme ambitioner og forventninger til den centrale økonomiske dimension af innovationsarbejdet. Det har stor betydning, at politikerne kan sikre mest mulig stabilitet i de beslutninger der tages. Overvej om kommunen er parat til selv at investere, om investeringen kan gears gennem samarbejde med andre offentlige aktører, eller der skal søges ekstern finansiering (fx via fonde).

Politikerne kan fastholde deres prioriteringer på svar-ark 6.



► **Har I lagt fundamentet til et godt innovationsarbejde?**

**Tidsforbrug:** 30 minutter



## KORTENE ER LAGT, GÅR KABALEN OP?

Fælles politisk fodslag er motoren i den forandring, I ønsker at skabe i forhold til den udfordring, I står overfor. At arbejde sammen og trække i samme retning er afgørende for den innovative proces. Det sidste kort handler derfor om, at I sammen drøfter fem spørgsmål. Brug 5 minutter på hvert spørgsmål:



Hvilket kort var det nemmeste at blive enige om, og hvilket var det sværeste? Hvorfor?



Er der en rød tråd i jeres svar på de forskellige kort? Hvis ikke, hvordan kan I skabe mere sammenhæng?



Deler I en forståelse af udfordringen, retningen og hvilke midler, der skal til for at nå i mål? Er der stadig noget, I bør drøfte sammen for at være klar til start? Hvornår kan I have drøftelsen?



Hvad skal jeres første fælles skridt være for at gå løs på udfordringen?



Hvad vil I hver især gøre som det første efter i dag?

**God fornøjelse med jeres videre politiske ledelse af innovationsarbejdet!**



Til facilitator:

## GÅR KABALEN OP? Hvorfor er det vigtigt?

Med kortene har politikerne drøftet vigtige forhold, der hjælper med at sætte retning og rammer for innovationsarbejdet på en udfordring, hvor løsninger endnu ikke er kendte - og hvor ingen kender vejen til implementering.

**Politikerne er godt på vej:** Chancen for succes øges nemlig, når fundamentet for innovationsarbejdet drøftes politisk. Politikerne behøver ikke at være enige om alt – men om det væsentligste. Når der er bred politisk opbakning til retning og rammer for innovationsindsatsen øges sandsynligheden for at finde en god løsning, skabe stærk forankring i kommunen – og dermed skabe høj værdi på innovationens bundlinjer.

Vi håber **Godt begyndt** kortene har inspireret jeres igangværende arbejde med at finde gode løsninger på komplekse udfordringer, og samtidig har bidraget til en større fortrolighed med politisk ledelse af innovation.

Med venlig hilsen

CO-PI

### DET HJÆLPER KORTET JER MED:

Inden I for alvor går i gang med innovationsarbejdet, er det vigtigt at sikre, at der er en rød tråd mellem politikernes prioriteringer. Det kan I gøre ved at kigge på de valg, I har truffet på de forskellige kort.

For eksempel kan det være en god idé at se nærmere på jeres valg på kort 4, som handler om "Risiko, Tid og Resultater". Har I for eksempel markeret, at I er villige til at tage en stor risiko, kan det være klogt at overveje jeres valg på kort 5, der handler om samarbejdspartnere. Kan de partnere, I har valgt, hjælpe med at mindske risikoen? Eller mangler I nogen, der kan sikre, at projektet bliver mindre risikabelt?

Derudover kan de valg, I har taget om, hvornår I ønsker at se resultater, have en stor betydning for, hvordan I prioriterer ressourcer og økonomi (kort 6). Hvis I for eksempel vil se hurtige resultater, er det vigtigt, at I er opmærksomme på, at det tager tid at søge ekstern finansiering. Hvis I har sat borgerinvolvering som en vigtig værdi (kort 3), er det også vigtigt at overveje, hvordan det passer ind i jeres tidsramme. Det kan kræve ekstra tid at inddrage borgerne på en meningsfuld måde.

Sammenhængen mellem jeres valg kan altså udforskes på flere måder. Det kan være en god idé at starte med de emner, hvor I er enige og har en god dynamik. Det kan gøre det lettere at udforske de mere komplekse emner senere.

# Godt begyndt!

SVAR-ARK 1

## UDFORSK UDFORDRINGEN

Hvad handler udfordringen om for dig?



---

---

---

---

---

---

---

---

Hvad sætter de andres ord om udfordringen i gang hos dig?



---

---

---

---

---

---

---

---

# Godt begyndt!

SVAR-ARK 2

## TILGANGE TIL INNOVATIONSARBEJDET

Sæt kryds ved den tilgang du mener er bedst egnet:



### INKREMENTEL TILGANG

Løsninger skal findes ved at justere på det, vi allerede gør og ved løbende at forbedre praksis

### BÅDE-OG

med vægt på det inkrementelle



### BÅDE-OG

med vægt på det radikale

### RADIKAL TILGANG

Løsningerne skal findes udenfor kendt praksis, og ved fundamentalt at ændre på den måde, vi gør i dag

Diagram for selecting the best approach. A horizontal line with four circles. The first and last circles are larger than the second and third circles.

Sæt kryds ved den tilgang I bliver enige om:



Diagram for selecting the approach everyone agrees on. A horizontal line with four circles. The first and last circles are larger than the second and third circles.

# Godt begyndt!

SVAR-ARK 3

## VÆRDIER PÅ BUNDLINJEN

Hvilke to bundlinjer mener du innovationen skal skabe værdi på?



---

---

Hvilken bundlinje mener du er mindst relevant at innovationen skaber værdi på?



---

---

Hvad hæfter du dig mest ved, når du hører de andres forventninger om den værdi, innovationen skal skabe?



---

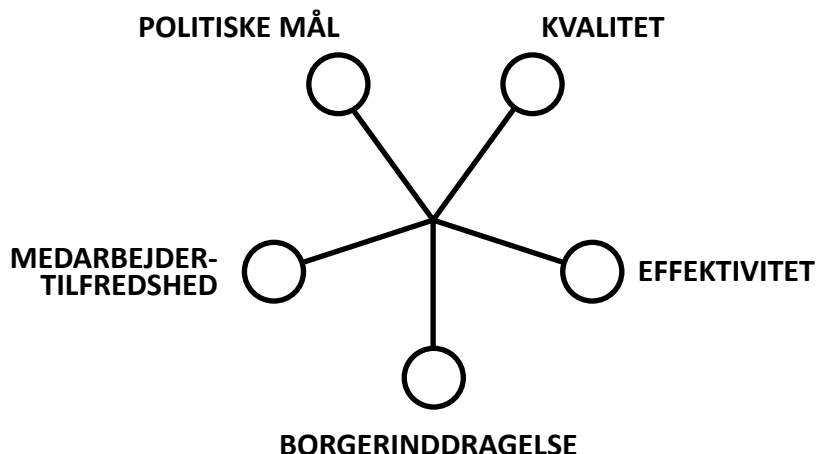
---

Hvilke bundlinjer landede I på som retningsgivende for innovationsarbejdet?



---

---



# Godt begyndt!

SVAR-ARK 4

## RISIKO, TID OG RESULTATER

Hvor mange risici mener du, der er i innovationsarbejdet I står overfor? 

Få

Flere

Mange

Hvor mange risici blev I enige om der var, efter dialogen? 

Få

Flere

Mange

Hvornår foretrækker du at se de første resultater? 

Inden for et år

I denne  
valgperiode

Længere ude  
i fremtiden

Hvilken tidshorisont blev I enige om? 

Inden for et år

I denne  
valgperiode

Længere ude  
i fremtiden

Hvad hæfter du dig ved i jeres dialog om sammenhængen?

Er der noget I skal justere eller være særligt opmærksomme på? 

# Godt begyndt!

SVAR-ARK 5

## SAMARBEJDSPARTNERE

Hvem vurderer du, kan give jer mere viden om problemet (Fase 1)?



---

---

Hvem vurderer du kan hjælpe jer med at tilpasse og udvikle gode løsninger (Fase 2)?



---

---

Hvem anser du for vigtige, når løsningen skal iværksættes (Fase 3)?



---

---

Hvilke aktører valgte I henover processens faser?



---

---

Hvad hæfter du dig ved i jeres dialog?



---

---





# Godt begyndt!

SVAR-ARK 6

## FINANSIERING

Hvor mener du pengene til at imødegå udfordringen skal findes?  
Sæt kryds i 1 eller 2 af nedenstående muligheder:



Inden for  
vores fagudvalgs  
nuværende  
budgetramme



Indenfor  
kommunens  
samlede  
budgetramme



Eventuel  
tværgående  
innovationpulje  
i egen kommune



Finansiering fra  
statslig pulje  
eller fonde



Samfinansiering  
med andre  
kommuner, regioner  
eller offentlige  
selskaber  
(fx forsyningselskaber)

Uddyb evt. dine valg:



---

---

Hvilke to finansieringskilder blev I enige om?



Inden for  
vores fagudvalgs  
nuværende  
budgetramme



Indenfor  
kommunens  
samlede  
budgetramme



Eventuel  
tværgående  
innovationpulje  
i egen kommune



Finansiering fra  
statslig pulje  
eller fonde



Samfinansiering  
med andre  
kommuner, regioner  
eller offentlige  
selskaber  
(fx forsyningselskaber)

Uddyb evt. dine valg:



---

---

# Godt begyndt!

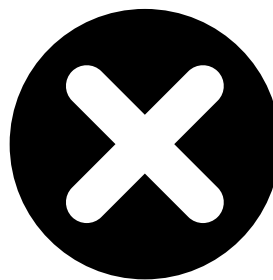
SVAR-ARK 7

## KORTENE ER LAGT – GÅR KABALEN OP?

Synes du, at I nu deler en forståelse af udfordringen og hvordan I skal gå til den?



JA



NEJ

Hvad skal være jeres første fælles skridt være for at gå løs på udfordringen?



---

---

---

Hvad vil du gøre som det første efter i dag?



---

---

---