A close-up photograph of a hand pointing a finger towards a dandelion seed head. The background is a blurred field of dry grass and green foliage under a clear sky. The text is overlaid on the left side of the image.

STORE KUNSTNERE STJÆLER

Spredning af offentlig innovation

**STORE KUNSTNERE STJÆLER
SPREDNING AF OFFENTLIG INNOVATION**

INNOVATIONSBAROMETERET

August 2023

Publikationen kan frit refereres med tydelig kildeangivelse.

Udgivet af

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

Forfattere

Marie Munch-Andersen,
Lene Krogh Jeppesen og
Lotte Rømer Grove, alle CO-PI.

Grafik

Ebba Sigurdsdóttir Andreassen

Foto

Forsidefoto © Timea Tarau / iStock
Side 29 © Krakenimages.com / Adobe Stock

ISBN Elektronisk

978-87-94408-13-4

ISBN Trykt

978-87-94408-14-1

STORE KUNSTNERE STJÆLER

Spredning af offentlig innovation

Indhold

Indledning	5
Genbrug af innovation	8
CASE: Kulturrygsækken på tur	10
De helt nye løsninger finansieres eksternt	12
Not Invented Here-syndromet	14
Deling af innovation	16
Offentlig-privat innovation deles	20
Vi deler helst evaluerede løsninger	22
Veje til spredning	23
CASE: App reducerer administration	28
Vi deler helst vores egne løsninger	30
Læs mere	32
Sådan har vi gjort	34

Indledning

” Good artists copy, great artists steal

”Gode kunstnere kopierer, store kunstnere stjæler”. Du har sikkert hørt citatet før. Det illustrerer, at hvis man gør det godt nok, når man stjæler andres arbejde, kan man gøre det så meget til sit eget, at ingen i sidste ende går op i, om man helt selv fandt på det. Helt i citatets ånd er det blevet tilskrevet en lang række personer, fra T.S. Eliot til Picasso og Steve Jobs.

At tage noget, som andre har fundet på, og så gøre det til sit eget, er selve kernen i spredning af offentlig innovation. Det er netop dét, vi sætter fokus på i denne publikation. Mens det i andre sammenhænge kan være ufint eller decideret ulovligt at stjæle en idé, er der som udgangspunkt intet til hinder for, at en løsning udviklet på én offentlig arbejdsplads kan være til gavn andre steder. Og det sker faktisk i praksis. Data fra Innovationsbarometeret viser, at det er reglen snarere end undtagelsen, at offentlige innovationer er inspireret af andres løsninger.

Når vi genbruger andres løsninger, kan vi spare udviklingsomkostninger, springe blindgyderne over og komme hurtigere frem til værdien. Og når vi deler vores egne løsninger med andre, kan vi bruge de andres erfaringer med at tilpasse og implementere løsningen til at gøre vores egen løsning endnu bedre. Derfor får alle mere for skattekrone, når offentlige arbejdspladser hjælper hinanden med at skyde genvej til innovation i stedet for parallelt at udvikle løsninger på de samme problemer.

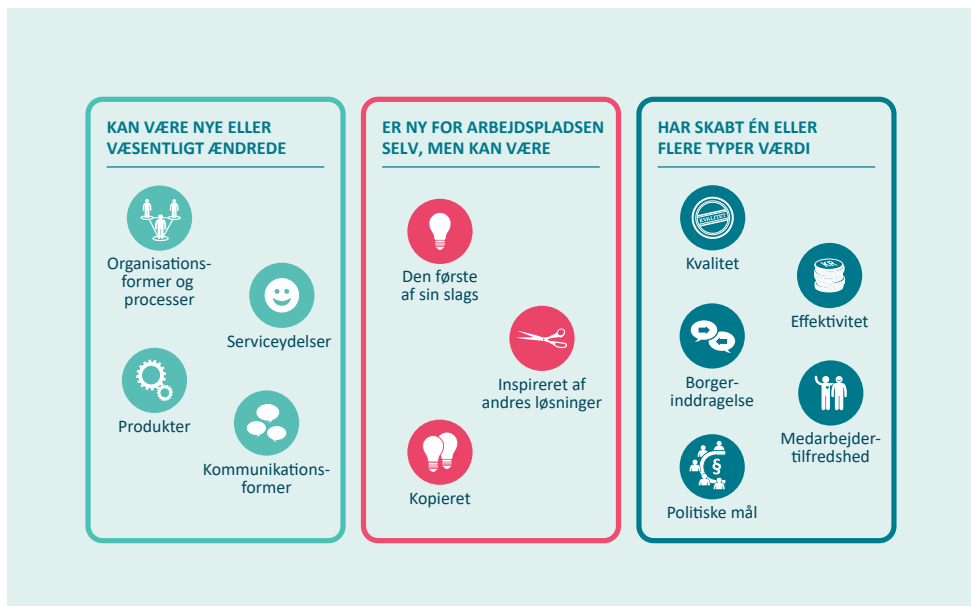
I praksis er der flere barrierer for spredning af innovation. Det kan fx opfattes som finere eller mere legitimt at udvikle en løsning fra bunden og det kan være lettere at få (ekstern) finansiering til at udvikle nye løsninger end til at genbruge eller ’stjæle’ andres. Så der er stadig brug for, at vi gentager over for os selv og over for hinanden: ”Stjæl med stolthed!”

Offentlig innovation er at gøre noget nyt, som skaber værdi

Otte ud af ti offentlige arbejdspladser har i løbet af en toårig periode indført mindst én innovation på arbejdspladsen. Det viser både denne og tidligere udgaver af Innovationsbarometeret.

I Innovationsbarometeret har vi i begyndelsen af 2020 spurgt offentlige arbejdspladser, om de har indført en innovation i årene 2018-19. Innovation er defineret som en ny eller væsentligt ændret måde at forbedre arbejdspladsens aktiviteter og resultater på. Det kan både være innovationer, som arbejdspladsen helt selv har fundet på, eller innovationer, som er inspireret af andres løsninger – eller direkte kopieret.

Konkret kan innovationen være nye eller væsentligt ændrede produkter, serviceydelser, processer og organisationsformer eller måder at kommunikere med omverdenen på, som er implementeret og har skabt en eller flere former for værdi:



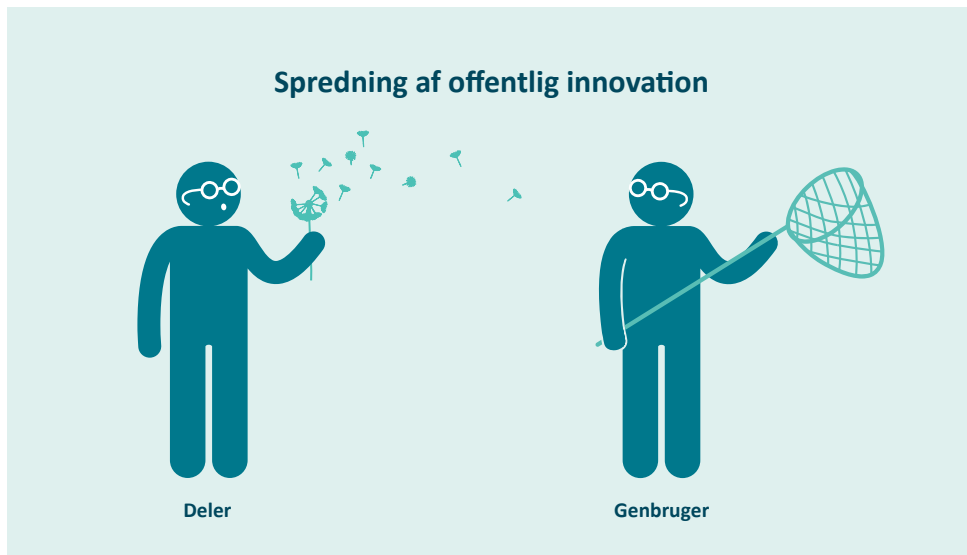
Figur 1: Definition af offentlig innovation.

Hvad er spredning af offentlig innovation?

Spredning af innovation er sket, når en løsning, der er udviklet, implementeret og har skabt værdi ét sted, efterfølgende implementeres og skaber værdi et nyt sted. Løsningen kan enten kopieres direkte fra ét sted til et andet, den kan anvendes i en tilpasset form, eller den kan inspirere til ny udvikling et andet sted. Spredning er først sket, når adfærden er ændret; det er ikke nok, at viden er delt.

Spredning af offentlig innovation består af to dele. Den ene del er, at nogen deler ud af viden og erfaringer om en innovation, de selv har været en del af – altså deler innovation. Den anden del er, at nogen tager imod erfaringerne og helt eller delvist selv anvender løsningen – altså genbruger innovation.

Spredning af innovation kan både ske inden for samme organisation (fx inden for en kommune) eller på tværs af organisationer. Det er oplagt, at innovationer spredes inden for det samme fagområde, men der kan også ske et fagspring, hvor en tilgang udviklet inden for ét fagområde tilpasses og anvendes inden for et andet fagområde.



Figur 2: Definition af spredning af offentlig innovation.

Med data fra Innovationsbarometeret, konkrete cases, gode råd og viden fra forskning sætter CO-PI fokus på spredning fra både genbrugers perspektiv og fra delers perspektiv. Hvad skal der til for at identificere og implementere en genbrugt innovation i egen organisation? Og hvordan deler man bedst sine gode løsninger med andre?

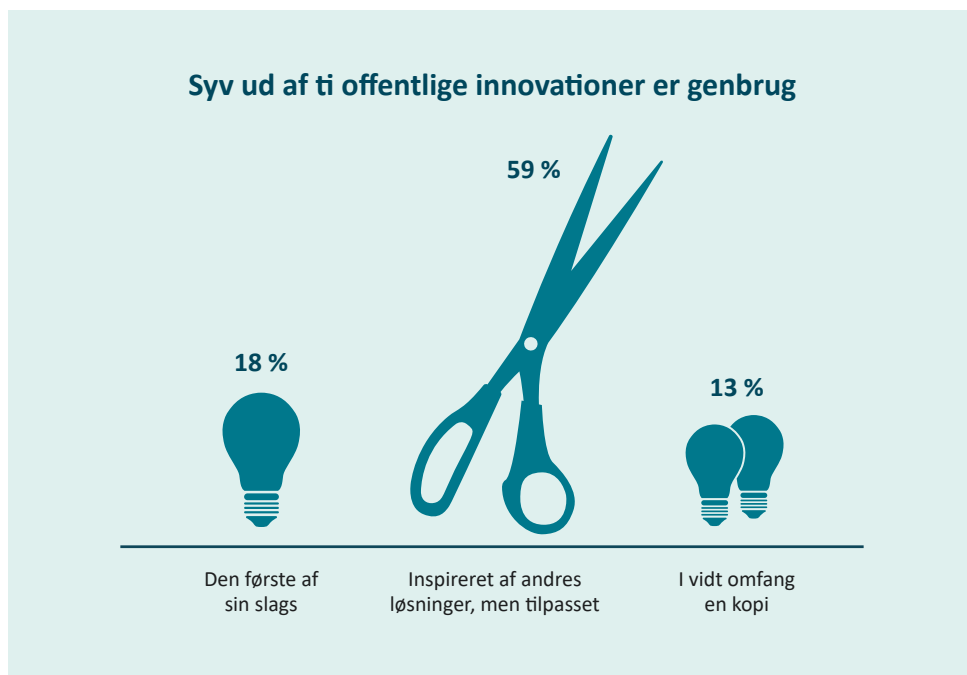
Hvad er skalering?

I forbindelse med spredning af innovation taler man ofte om skalering. Skalering er en særlig type af spredning, hvis formål at udbrede en løsning i større format. Skalering er en styret proces, der ofte foregår inden for et afgrænset område, fx internt i en kommune. Spredning er et bredere begreb, hvor der også er plads til, at løsninger ikke kopieres en til en, men at genbruger lader sig inspirere af delers innovation og udvikler sin egen tilpassede løsning.

Genbrug af innovation

Offentlig innovation er kendetegnet ved en høj grad af genbrug. De innovationer, der er udviklet ét sted, kan ofte genbruges andre steder, eftersom mange offentlige arbejdspladser løser de samme opgaver og kan støde på de samme udfordringer og muligheder. I modsætning til innovation i den private sektor, hvor de gode løsninger ofte beskyttes med patenter eller hemmeligholdes for at opnå konkurrencefordele, er det sjældent et problem at få lov til at genbruge en offentligt udviklet løsning.

Data fra Innovationsbarometeret viser, at genbrug af offentlig innovation er udbredt. Kun 18 procent af de offentlige innovationer er nyudviklede og altså 'den første af sin slags' så vidt arbejdspladsen ved. Mere end syv ud af ti innovationer, 72 procent, er en form for genbrug. Oftest betyder det, at man er inspireret af andres løsninger, men har tilpasset eller videreudviklet løsningen til egen kontekst og behov. Det gælder nemlig 59 procent af de offentlige innovationer. Kun 13 procent af innovationer er i vidt omfang kopier af andres løsninger.



Figur 3: Figuren viser, om arbejdspladsens seneste innovation er den første af sin slags, inspireret af andres løsninger, men tilpasset eller i vidt omfang en kopi af andre løsninger. Spørgsmålet er kun stillet til de arbejdspladser, der har indført mindst én innovation i perioden 2018-2019. Procentandelene i figuren summerer ikke til 100 %, da figuren ikke viser de 10 %, der har svaret "Ved ikke". Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=1.877.

18 procent af de offentlige innovationer er den første af sin slags (så vidt arbejdspladsen ved) og er altså udviklet fra bunden af. Selvom vi i denne publikation sætter fokus på fordelene ved at genbruge innovation, kan der også være gode grunde til at udvikle helt nyt. Nogle gange findes de løsninger, der er brug for, simpelthen ikke andre steder. Og selvom det langt hen ad vejen giver mening at undgå at opfinde den dybe tallerken flere gange, kan der også være en værdi i, at flere arbejder med de samme problemstillinger parallelt og når frem til konkurrerende løsninger.

Kunsten i at vælge mellem at innovere fra bunden af, lade sig inspirere af andre eller at kopiere en løsning handler om at have en god forståelse for og viden om det problem, man forsøger at løse. Kun med den viden kan man vurdere, om eksisterende løsninger er en mulighed. En god problemforståelse er også vigtig for at sikre, at man ikke forelsker sig i en løsning, der fungerer andetsteds, uden at forholde sig kritisk til, om det er den løsning, man selv har brug for.

Offentlig-privat innovation er også genbrug

Den høje grad af genbrug gælder ikke kun for offentlig innovation generelt, men også for innovation skabt i offentlig-privat samarbejde. Her er genbrugsmønstret stort set identisk med offentlig innovation som helhed. Langt de fleste innovationer (62 procent) er inspireret af andres løsninger, mens en mindre del er den første af sin slags (19 procent) eller kopier (12 procent). Tilpasning er altså også normen for innovation skabt i samarbejde med private virksomheder.

Tilpasning frem for kopiering

Innovationsbarometeret viser, at genbrugte innovationer sjældent er direkte kopier, men derimod er inspireret af andres løsninger og tilpasset den arbejdsplads, der implementerer innovationen. Hver gang én innovation kopieres direkte, er der fire eller fem, der tilpasses. Resultaterne stemmer overens med nyere forskning, der viser, at innovationer sjældent blot kopieres, men ofte tilpasses for at kunne fungere i en ny kontekst.

En nyere gennemgang af forskningslitteratur om spredning har vist, at spredning af innovation som oftest foregår som en slags 'gen-innovation' i de organisationer, der tager en innovation til sig (Garud et al. 2013). Innovationer udbredes altså ikke i uforandret stand, men bliver genopfundet og re-designet, mens de spredes.

Den norske professor Kjell Arne Røvik forsker i spredning af innovation gennem translation eller oversættelse og lokal tilpasning. Her forstås spredning som en proces, hvor man først løfter en innovation ud af en organisation. Dernæst gør man den tilpas abstrakt til, at den kan sættes ind i en ny organisation, hvor den til sidst får (ny) form i sin nye sammenhæng.

Det lyder simpelt, men det kræver gode oversættelseskompetencer at levere oversættelse af god praksis fra én offentlig arbejdsplads, så den genskabes og skaber lige så stor værdi på andre offentlige arbejdspladser. Mangel på oversættelseskompetencer kan altså være en barriere for, om innovation spredes i den offentlige sektor.

Kulturrygsækken på tur



Kulturrygsækken i Holbæk Kommune er et politisk initiativ, der understøtter udviklingen af kunst og kultur for alle. Kulturrygsækken tilbyder alle børn og unge i kommunens folkeskoler kontinuerlige møder med kunst og kultur og bidrager til at udvikle en kulturel ballast. Kulturrygsækforløbene er udviklet i et tæt samarbejde med de lokale kulturinstitutioner og skoler og understøtter en række fag og faglige mål, som skolerne er forpligtet på at arbejde med.



I 2014 satte skolereformen med åben skole fokus på samarbejdet mellem skoler og lokale organisationer. I Holbæk Kommune er der mange lokale aktører, der kan og vil spille en rolle, men der har manglet systematik og overblik på området.

På den anden side af Storebælt har Faaborg-Midtfyn Kommune udviklet Den Kulturelle Rygsæk sammen med en lang række lokale kulturaktører. Siden skoleåret 2017/2018 har alle kommunens klasser kunnet møde professionelle kunstnere og fylde deres rygsæk med kulturelle undervisningsforløb i en række forskellige fag. Forløbene styrker børn og unges kulturelle ballast og ruster dem til et længere uddannelsesforløb og et aktivt arbejds- og kulturliv.



Med udgangspunkt i Faaborg-Midtfyns kulturelle rygsæk har Holbæk Kommune udviklet Kulturrygsækken. Det er de lokale politikere, der har været drivkraften bag. I 2017 var Kultur- og Fritidsudvalget på studietur til Fyn, hvor de bl.a. hørte om Den Kulturelle Rygsæk. Og i slutningen af 2018 faldt Ole Hansen, udvalgsformand for Kultur og Fritid i Holbæk Kommune, på et partimøde tilfældigt i snak med Hans Stavnsager, borgmester i Faaborg-Midtfyn Kommune, og hørte om den pris, som kommunen havde modtaget for Den Kulturelle Rygsæk. Det blev starten på en spredningsrejse til Holbæk Kommune for Kulturrygsækken.

Kulturrygsækken i Holbæk Kommune består af kulturelle læringsforløb gennem hele barnets skolegang. Det er en grundform, der kommer fra Faaborg-Midtfyn Kommune. De specifikke rygsækforløb udvikles i samarbejde med kulturaktører og folkeskole og er altså tilpasset den lokale kultur i Holbæk, hvilket er med til at skabe forankring. Kommunens koordinator er med til at sikre, at forløbene taler ind i de faglige mål, som skolerne i forvejen skal arbejde med. Som eksempel på et rygsækforløb er forløbet for 6. klasse udviklet i samarbejde med Kystliv Holbæk og tager udgangspunkt i den lokale maritime kulturhistorie omkring Holbæk Fjord. Skolerne kan vælge mellem tre forskellige forløb, der alle består af en workshop for lærere, en undervisningsdag på Kystliv Holbæk og forløb ved egen lærer.

Kulturrygsækken havde opstart i skoleåret 2020/2021 for 6. og 8. klasser og er siden udvidet til også at omfatte 3., 4. og 5. klasser. Rygsækken er et populært tilbud. Selvom forløbene pga. frihedsforsøget på kommunens folkeskoler ikke længere er obligatoriske, har ingen skoler fravalgt dem.

TRE GODE RÅD

Med udgangspunkt i erfaringerne fra at tilpasse Kulturrygsækken til Holbæk Kommune, har Kulturkoordinator **Vicki Frederiksen** og kulturkonsulent **Sisse Østergaard Ravnholt** følgende tre gode råd til at genbruge innovation:

1. Støvsug alt, hvad der er af viden og erfaringer

Et godt sted at starte, når man vil genbruge innovation, er at "støvsuge" alt, hvad der er af viden hos dem, der allerede arbejder med innovationen. Man kan lære rigtig meget af både gode og dårlige erfaringer.

For os var det super at have Faaborg-Midtfyn at læne sig lidt opad i forhold til alle de spørgsmål, man sidder med som administration, når man kaster sig over noget nyt.

2. Man skal skynde sig langsomt

Ofte vil man gerne ud over stepperne med et nyt projekt, men man er nødt til at skynde sig langsomt. Det er vigtigt at have god tid til at tænke sig om og finde ud af, hvad det lokale formål med innovationen er. Selvom man kan lære meget af andres erfaringer, er der stadig en lokal udviklingsproces og forankring, som man skal have tid og ressourcer til at være tæt på.

Vi var meget bevidste om ikke at låse os for fast fra start, for der skal være plads til at lære undervejs og justere på indholdet. Kulturrygsækken er ikke en hyldevare, som vi uden videre har kunnet overføre.

3. Skab tværgående forankring

Det er vigtigt at skabe forankring hos både det politiske niveau og hos de involverede aktører. Det kræver, at man er nysgerrig på hinandens perspektiver, giver plads til drøftelser og nye erkendelser og involverer alle de relevante aktører. Hos os er det både politikerne, eleverne, lærerne og formidlerne.

Konkret med kulturrygsækken har vi også skabt tværgående forankring ved hele tiden at løfte formålet med rygsækken ud over det enkelte projekt og ind i det bredere perspektiv om, hvad vi vil på tværs af skole og kultur, når vi arbejder med et varieret læringsmiljø. Det skal handle om mere end det enkelte kulturtilbud eller isolerede faglige mål hos skolerne.



Hvis du vil genbruge idéen, så kontakt:

Vicki Frederiksen

Kulturkoordinator, Holbæk Kommune
Tlf. 72 36 94 25 · vicf@holb.dk

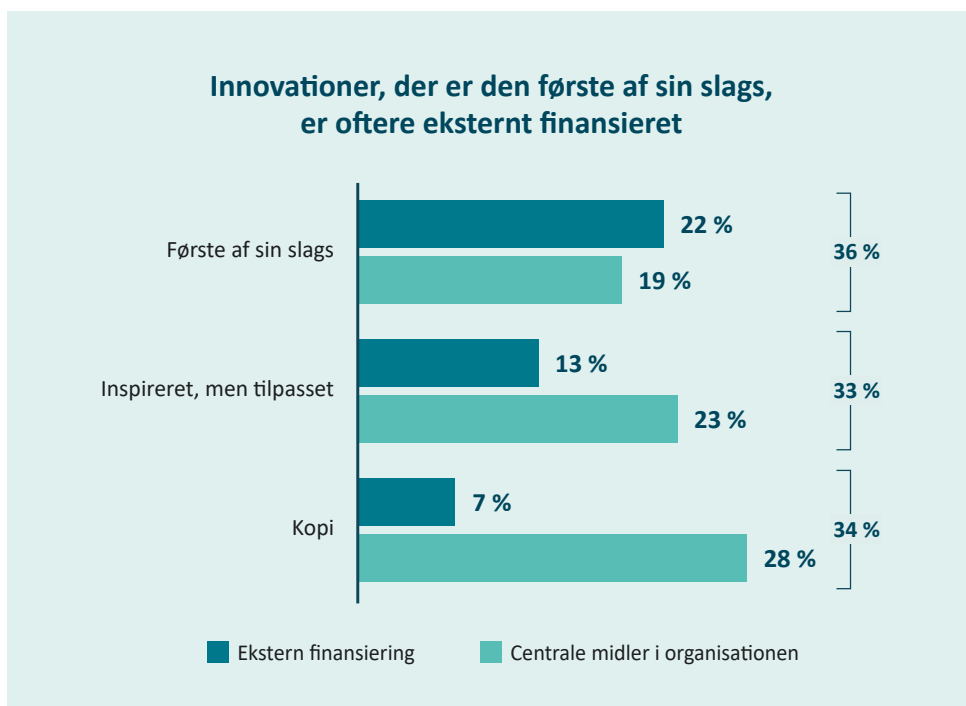
Sisse Østergaard Ravnholt

Chefkonsulent, Holbæk Kommune
Tlf. 72 36 33 28 · sispe@holb.dk

De helt nye løsninger finansieres eksternt

En meget konkret barriere for genbrug af innovation handler om finansiering af innovation. Uanset om man udvikler nyt eller genbruger andres løsninger, kræver det ressourcer ikke kun at udvikle innovation, men også at tilpasse, implementere og skabe forankring af nye løsninger og arbejdsgange.

Arbejdspladsens eget budget er ofte med til at finansiere den innovation, der foregår på arbejdspladsen, men Innovationsbarometeret viser, at omkring en tredjedel af de offentlige innovationer er støttet via ekstern finansiering og/eller centrale midler i organisationen. Det er værd at bemærke, at selvom data fortæller, hvor ofte innovation er støttet finansielt, ved vi ikke, hvor store beløbene er.



Figur 4: Figuren viser hvor ofte innovationer, der er den første af sin slags, inspireret af andre løsninger og kopier er medfinansieret af eksterne kilder og af centrale midler inden for egen organisation. Ekstern finansiering dækker her over offentlige støtteordninger, private fonde, udenlandske midler og samarbejdspartneres midler. Procentandelen til højre viser den samlede andel, som er finansieret eksternt og/eller centralt. Forskellen inden for hver af de to finansieringskilder 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. Figuren viser ikke finansieringskilder for de arbejdspladser, der har svaret "Ved ikke" til, om innovationen er genbrug af andres løsninger. Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=1.704.

Der er tydelig sammenhæng mellem innovationers genbrugsgrad og måden, de er finansieret på. Den første er sin slags er oftere eksternt finansieret end genbrugte innovationer. Ekstern finansiering dækker her over offentlige støtteordninger, private fonde, udenlandske midler og samarbejdspartneres midler.

22 procent af de innovationer, der er den første af sin slags, er eksternt finansieret, men kun 13 procent af de inspirerede innovationer og syv procent af de kopierede er eksternt finansieret. Samlet set er det 13 procent af de offentlige innovationer, der er eksternt finansieret, men det er altså i høj grad i udviklingen af helt nye innovationer, at finansieringen er i spil.

Der er gode argumenter for, at det ikke er helt skørt at ekstern finansiering i højere grad går til nyudvikling. Det er trods alt her, der er længst fra problemudforskning til løsning, og her, man løber den største risiko for, at innovationsprocessen ikke ender med et brugbart resultat. Men de enkelte offentlige innovationsprocesser støttes ofte med det formål, at den færdige løsning skal komme flere end den oprindelige organisation til gode. Derfor er det værd at interessere sig for – og støtte – at løsninger faktisk spredes og ikke blot ender som enlige prestigeprojekter hos den oprindelige innovatør.

Det har Sundhedsstyrelsen for øje. Sundhedsstyrelsen udmøntede i 2021-2022 en pulje på 245 mio. kr. fordelt på 30 projekter i 28 kommuner. Formålet var at udvikle og afprøve nye innovative veje til at styrke omsorg og nærvær for borgere i ældreplejen, herunder at se på veje til at reducere unødvendige dokumentationskrav. Puljen finansierede dermed nyudvikling, og allerede undervejs i innovationsarbejdet etablerede Sundhedsstyrelsen netværk, så deltagerne kunne dele og genbruge løsninger og erfaringer. De konkrete innovative løsninger, materialer samt gode råd fra delere er løbende gjort tilgængelige online, så potentielle genbrugere har let adgang til inspiration til innovation. Efter puljen er afsluttet afholdes der i efteråret 2023 digitale og fysiske netværksaktiviteter, som yderligere fremmer deling og genbrug af løsninger og erfaringer.

Finansiering af innovation sker ikke kun via eksterne finansieringskilder. 22 procent af de offentlige innovationer er støttet via centrale midler og puljer internt i organisationen. Finansiering via centrale midler inden for den overordnede organisation følger det modsatte mønster af ekstern finansiering. Central finansiering forekommer oftest ved kopierede innovationer, hvor 28 procent af innovationerne er støttet af centrale midler. 23 procent af inspirerede innovationer og 19 procent af nyudviklede innovationer er støttet af centrale midler fra den overordnede organisation.

Det kan pege på, at man i udmøntningen af centrale midler er optaget af, hvordan man skaber mest mulig værdi (fx øget kvalitet eller effektivitet) med de midler, man har til rådighed – og at genbrug af innovation kan være en genvej til at skabe større værdi for færre midler.

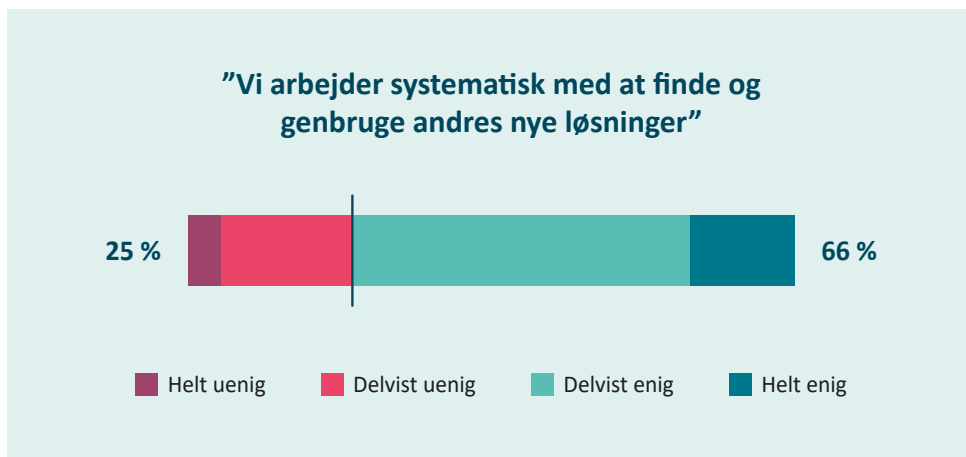
Selvom ekstern finansiering er hyppigst ved de helt nye innovationer, er central finansiering med til at udligne det overordnede finansieringsmønster og sikre, at også en pæn del af kopierede innovationer er støttet finansielt. Samlet set er omkring en tredjedel af innovationer uanset nyhedsgrad støttet via ekstern finansiering og/eller centrale midler i organisationen.

Not Invented Here-syndromet

Der er flere forhold, som bidrager til at gøre spredning af innovationer i den offentlige sektor svær. Et af dem er det såkaldte NIH-syndrom, der står for 'Not Invented Here' – på dansk 'ikke opfundet her'. Syndromet refererer til en psykologisk, menneskelig mekanisme, som gør, at medlemmer af en organisation har en tendens til at favorisere og holde på egne løsninger. Det kan ske selv i de tilfælde, hvor det er åbenlyst, at nye løsninger, som kommer udefra, er bedre end ens hjemmegjorte løsninger.

Der er mange bagvedliggende årsager til, at det er sådan: En generel frygt for det, der er nyt, at det kendte er tryggere, og at det kan være svært at skulle indrømme, at andre har bedre løsninger end dem, man måske selv har været med til at udvikle og anvende.

På trods af NIH-syndromet er genbrug af andres nye løsninger en værdi, som lederne af de offentlige arbejdspladser genkender. I Innovationsbarometeret spørger vi ind til, hvor enig eller uenig offentlige arbejdspladser ledere er i, at man på arbejdspladsen systematisk arbejder med at finde og genbruge andres nye løsninger. Det er to ud af tre helt eller delvist enige i, dog med en klar overvægt af 'delvist enig' frem for 'helt enig'.

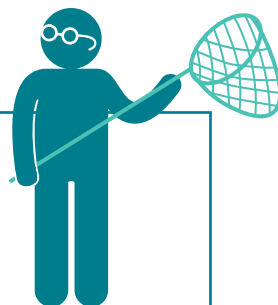


Figur 5: Figuren viser, i hvor høj grad offentlige arbejdspladser er enige eller uenige i, at de systematisk arbejder med at finde og genbruge andres nye løsninger. Procentandelen til højre viser den samlede procentandel, der har svaret "Helt enig" og "Delvist enig", mens procenterne til venstre omvendt viser den samlede procentandel, der har svaret "Helt uenig" og "Delvist uenig". Procentandelene summerer ikke til 100 %, fordi de 5 %, der har svaret "Ved ikke", og de 4 %, der har svaret "Ikke relevant", er udeladt. Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=2.271.

På de arbejdspladser, hvor man er enig i, at man systematisk arbejder med at finde og genbruge andres nye løsninger, har man lidt oftere indført en innovation sammenlignet med de arbejdspladser, hvor man er uenig i udsagnet. Der er altså en tendens til, at man på arbejdspladser, hvor man er opsøgende på andres løsninger, også oftere er innovative.

Derimod er der – overraskende nok – ikke sammenhæng med, om arbejdspladsens seneste innovation er genbrug eller ej. Det kan være tegn på, at man på de arbejdspladser, hvor genbrug af andres løsninger er en værdi, også er gode til at udvikle nye løsninger fra bunden, når omstændighederne kræver det. Alternativt afspejler det den dobbelthed, der er i genbrug af innovation. På den ene side er det nemt at være enig i, at den offentlige sektor selvfølgelig skal genbruge de gode løsninger, der udvikles andre steder, men i praksis kan NIH-syndromet gøre sit indtog og gøre det mere tillokkende at innovere helt fra bunden.

” *Det kan være svært at skulle indrømme, at andre har bedre løsninger end dem, man måske selv har været med til at udvikle og anvende.*



Videre med genbrug

Hvordan sætter I gang i nye innovationer? Træffer I bevidste valg om at genbruge andres løsninger – eller om at lade være med at genbruge?

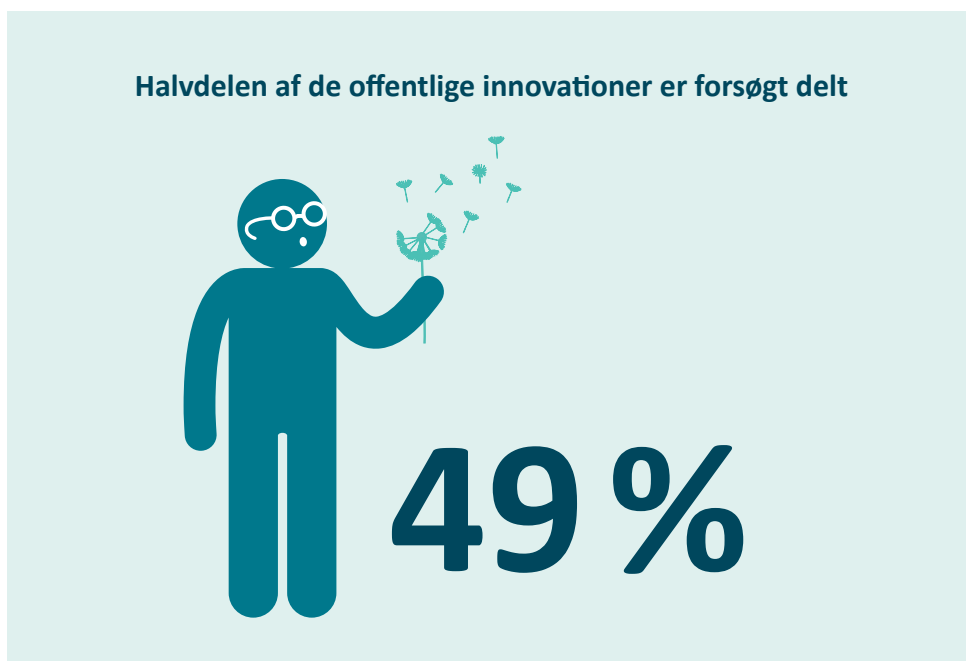
Er det muligt at tilpasse og implementere genbrugt innovation inden for jeres eget budget? Hvilke interne og eksterne kilder kan I søge om finansiering af genbrug?

Afspejler jeres lyst til at udvikle nyt, at der ikke findes innovationer, som I kan anvende eller lade jer inspirere af – eller er det NIH-syndromet, der er på spil? Hvad kan I gøre for i stedet at skabe ejerskab over en genbrugt løsning?

Deling af innovation

Den anden side af spredning er at dele viden om innovationer med andre. Hvis viden om de gode løsninger aldrig kommer uden for arbejdspladsens fire vægge, er det svært for andre at lade sig inspirere af løsningen. Derfor er det vigtigt for spredningen af de gode løsninger, at offentlige arbejdspladser prioriterer at dele deres innovationer med andre uden for arbejdspladsen.

Det er der heldigvis mange, der gør. Innovationsbarometeret viser, at 49 procent af de offentlige innovationer er forsøgt delt, så andre kan genbruge løsningen. Det betyder imidlertid også, at den anden halvdel af de offentlige innovationer ikke er delt. Det kan der være flere årsager til, som vi i de følgende afsnit dykker nærmere ned i.

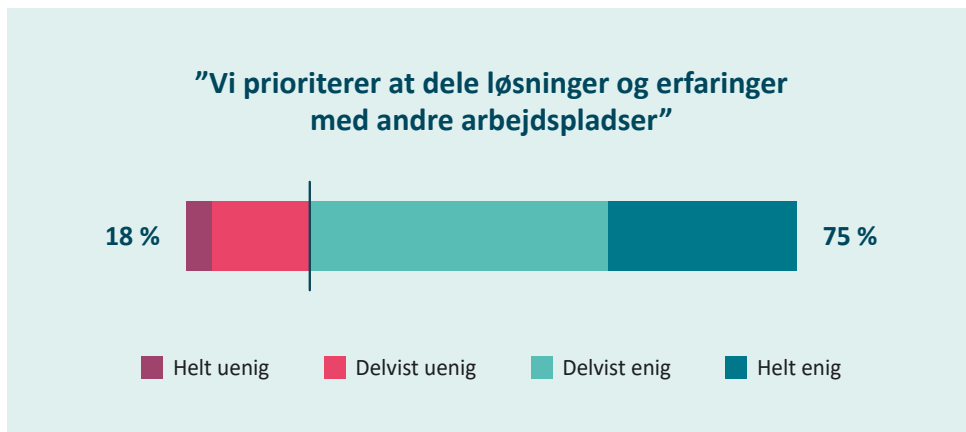


Figur 6: Figuren illustrerer, om arbejdspladsens seneste innovation er forsøgt delt, så andre kan genbruge løsningen. Spørgsmålet er kun stillet til de arbejdspladser, der har indført mindst én innovation i perioden 2018-2019. Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=1.877.

For det første kan det være, at deling af innovation grundlæggende ikke er noget, man prioriterer. Når man selv har fået glæde af innovationen, hvorfor så bruge tid på noget, der ikke direkte løser arbejdspladsens opgaver?

På de fleste offentlige arbejdspladser er lederen dog enig i, at innovation bør deles. Tre ud af fire er helt eller delvist enige i, at man på arbejdspladsen prioriterer at dele løsninger og erfaringer med andre arbejdspladser. Umiddelbart er det altså ikke en mangel på vilje til at dele, der er forklaringen.

I lyset af den høje grad af enighed er det tankevækkende, at der ikke er flere, der i praksis har gjort noget aktivt for at dele deres seneste innovation. Dog er der en klar sammenhæng med, at dem, der erklærer sig enige i, at de prioriterer at dele løsninger og erfaringer med andre arbejdspladser, faktisk også gør det. 71 procent af dem, der er 'helt enige', har faktisk forsøgt at dele arbejdspladsens seneste innovation. Blandt dem, der er 'helt uenige', er det kun 18 procent. Der er altså potentiale for, at flere innovationer deles, hvis dét at dele ud af løsninger og erfaringer er en tydelig værdi for arbejdspladsen.



Figur 7: Figuren viser, i hvor høj grad offentlige arbejdspladser er enige eller uenige i, at de prioriterer at dele løsninger og erfaringer med andre arbejdspladser. Procentandelen til højre viser den samlede procentandel, der har svaret "Helt enig" og "Deltvist enig", mens procenterne til venstre omvendt viser den samlede procentandel, der har svaret "Helt uenig" og "Deltvist uenig". Procentandelene summerer ikke til 100 %, fordi de 4 %, der har svaret "Ved ikke", og de 3 %, der har svaret "Ikke relevant", er udeladt. Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=2.271.

Der er mange gode grunde til at prioritere at dele innovation. For det første er det en måde at hjælpe andre arbejdspladser, borgere og virksomheder. Man kan være med til at sikre, at den værdi, som innovationen har skabt hos den oprindelige innovatør, kommer endnu flere til gode.

For det andet får man en anledning til at reflektere over og sætte ord på sin egen innovation og processen bag. Når man deler ud af de erfaringer, vil det stå tydeligere, hvad man som arbejdsplads eller organisation selv har lært – og hvordan det kan bruges, når man kaster sig over nye udfordringer.

Og for det tredje får man version 2.0 af sin egen innovation tilbage, hvis man er heldig. Genbruger vil oftest tilpasse innovationen til egen kontekst og behov, så hvis man holder kontakten til genbruger, kan man få indblik i, hvordan innovationen justeres og føres videre. Måske videreudvikler genbrugeren innovationen på en måde, som man selv kan lade sig inspirere af.

TRE GODE RÅD

CO-PI har arbejdet med spredning af offentlig innovation siden centret blev oprettet som COI i 2014. I 2016 udgav COI **Spredningsguiden**, der er et dialogværktøj, som hjælper både deler og genbruger igennem en innovations spredningsproces.

Her er innovationsspecialist **Majken Præstbro**s bedste råd til at dele innovation:

1. Tal spredningsarbejdet op

Helt grundlæggende er det vigtigt, at man på arbejdspladsen og i organisationen taler spredningsarbejdet op. Det handler om at skabe en kultur, hvor det både er legitimt at genbruge andres løsninger, og hvor det også prioriteres at dele ud af sine egne erfaringer. I planlægningen af innovationsarbejdet bør man fx fra starten af afsætte tid og ressourcer til at dele erfaringer og resultater. Det kan også handle om at frigive tid til, at medarbejdere kan deltage i netværk, konferencer og lignende, da det ofte er de personlige møder, der skaber grundlag for spredning.

2. Afstem forventninger

Før I bruger mange kræfter på at dele jeres erfaringer med en potentiel genbruger, er det en god idé at afstemme forventninger med genbrugeren. Det øger chancerne for, at begge parter får noget ud af spredningsarbejdet.

Hvad vil I gerne have ud af at dele innovationen? Matcher det genbrugers forventninger? Deler I blot ud af erfaringer, eller skal I indgå i et samarbejde, hvor I hjælper genbruger på vej? Og skal I kompenseres økonomisk for den tid, I bruger på at hjælpe genbruger? I kan bruge Spredningsguidens værktøj 'Afstem forventninger' som en hjælp til at få forventningsafstemt, før I for alvor kaster jer ud i dialogen med genbruger.

3. Del både sølvtøjet og vasketøjet

Når man fortæller om sin innovation, kan man nemt falde i fælden med kun at fremhæve succeserne og alle de gode ting, som man har opnået. Men for at kunne genbruge er det også vigtigt – hvis ikke vigtigere – at få indblik i de udfordringer, der er opstået undervejs, og hvad der skulle til for at overkomme dem. Det er med til at skabe et realistisk billede af, hvad begrænsningerne ved innovationen er.

Sagt med andre ord: Del både sølvtøjet og vasketøjet! I kan bruge Spredningsguidens værktøj 'Kom rundt om løsningen' til at få delt det relevante.

Majken Præstbro

Innovationsspecialist i Center for Offentlig-Privat Innovation
Tlf. 61 81 31 04 · mmp@co-pi.dk



Gør det nemt at dele og genbruge innovation

Spredningsguiden er udviklet for at hjælpe offentlige arbejdspladser med at dele egne innovationer og genbruge andres.

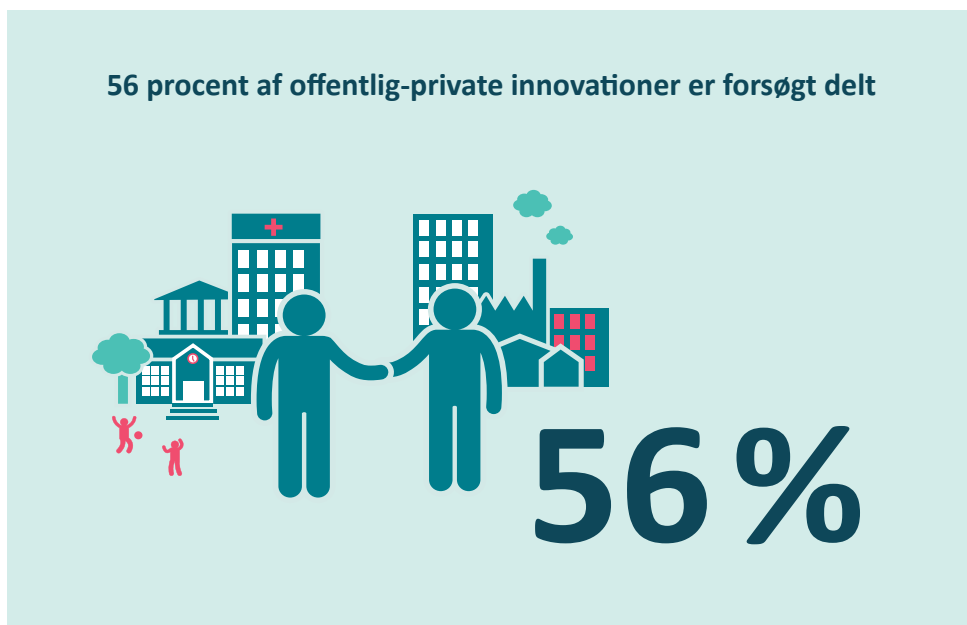
Den består af en **guide** med seks faser, der hjælper med at strukturere dialogen, når I deler erfaringer og viden om det innovative tiltag.

Til hver fase er der konkrete **værktøjer**, der hjælper med at stille de vigtige spørgsmål – hvad enten I vil genbruge eller dele en innovation med andre.

Offentlig-privat innovation deles

Når det kommer til offentlig-privat innovation, altså innovation, hvor en offentlig arbejdsplads har samarbejdet med en privat virksomhed om innovationen, er delingsbilledet anderledes. 56 procent af de innovationer, der er skabt i offentlig-privat samarbejde, er forsøgt delt – altså syv procentpoint flere end for offentlig innovation samlet set. Forskellen kan skyldes, at private virksomheder har en umiddelbar interesse i, at innovationen eller de dele af den, som de har været en del af, kan sælges til andre.

Private virksomheder vil sjældent have interesse i at samarbejde om en innovation, hvis der ikke er et potentiale for, at den også kan anvendes andre steder. Der kan altså være nogle innovationer, der er så specifikke for lige præcis den offentlige arbejdsplads, der udvikler dem, at det ikke er relevant for en privat virksomhed at samarbejde om dem. Du kan læse mere om offentlig-privat innovation i CO-PI's udgivelse '[Løs problemet sammen](#)'.



Figur 8: Figuren illustrerer, at 56 % af offentlig-private innovationer er forsøgt delt, så andre kan genbruge løsningerne. Figuren tager udgangspunkt i de arbejdspladser, der har indført mindst én innovation i perioden 2018-2019, og som har samarbejdet med en privat virksomhed om deres seneste innovation. Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=417.

Private virksomheder kan også være med til at holde fokus på spredning undervejs i innovationsprocessen. At dele innovation kan nemt blive en eftertanke, som man først overvejer, når man selv er fiks og færdig med udvikling og implementering. Men spredningen går lettere, hvis man fra starten overvejer, hvad en potentiel genbruger har brug for. Det gælder både for offentlig og for offentlig-privat innovation. Det kan fx handle om løbende at notere, hvilke

udfordringer, man støder på og hvilke beslutninger man træffer undervejs – også i forhold til de arbejdsgange, der er nødvendige for at få innovationen til at fungere. Det handler også om at sikre, at løsningen er generel nok til at passe ind i andre organisationer eller er let at tilpasse, hvis det er nødvendigt.

” *Private virksomheder vil sjældent have interesse i at samarbejde om en innovation, hvis der ikke er et potentiale for, at den også kan anvendes andre steder.*

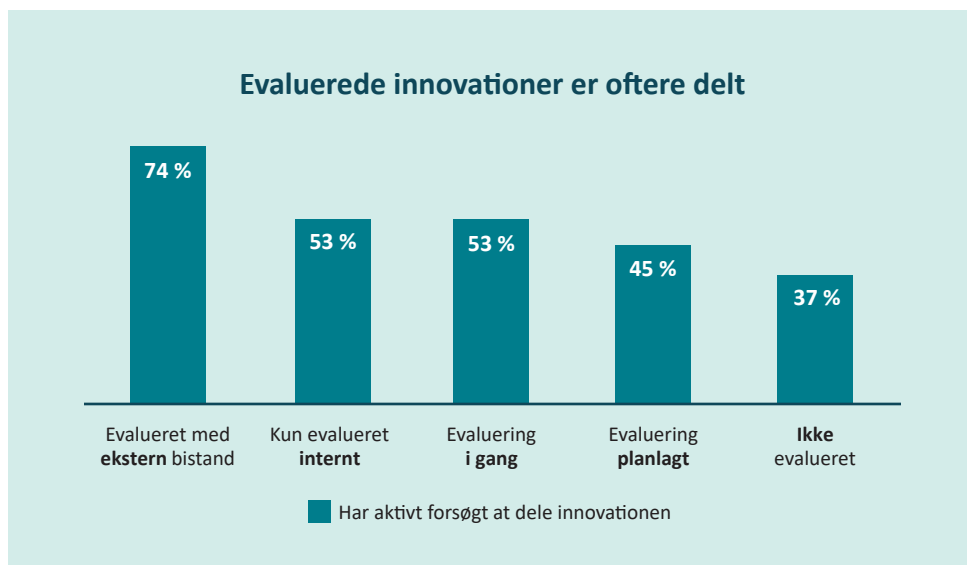
En særlig måde at tænke deling ind fra start er de skaleringsprocesser, som CO-PI arbejder med. I skaleringsprocesser samles flere offentlige aktører om et fælles behov, som det private marked opfordres til at udvikle nye løsninger til. Problemstillingerne kan spænde bredt; fra **emissionsfrie arbejdsmaskiner** til **bedre hygiejneløsninger til ældre med inkontinens**. Ved at være flere med fra start, kan de offentlige aktørers fælles og forskellige behov udforskes. På den baggrund kan der i samarbejde med private aktører udvikles løsninger, som med større sikkerhed kan anvendes flere steder.

Vi deler helst evaluerede løsninger

En tydelig sammenhæng i Innovationsbarometeret er, at evaluerede innovationer oftere forsøges delt. Det gælder særligt eksternt evaluerede innovationer, hvor 74 procent er delt. I den anden ende af skalaen er kun 37 procent af de innovationer, der ikke er evalueret, og heller ikke forventes at blive det, delt.

Evaluering kan skabe tydelighed om innovationens værdi både over for udefrakommende og internt på arbejdspladsen eller i organisationen. Med en god evaluering har man et solidt grundlag for at vide, om innovationen potentielt også kan skabe værdi hos andre. Ofte vil evaluering også bidrage til, at man får systematisk indblik i, hvad man har lært undervejs. Det er viden, som også kan være vigtig for genbrugere.

Sammenhængen mellem evaluering og deling kan også handle om, at man vælger at evaluere de innovationer, der har det største potentiale – og som samtidig er dem, der er relevante at sprede. Vi kan ikke se, hvor aktivt viden fra evalueringerne bliver brugt i delingsarbejdet, men vi ved, at kun 16 procent af evaluerede innovationer evalueres med det eksplicite formål at stille erfaringer til rådighed for andre. Blandt de innovationer er det til gengæld 88 procent, der er delt. Du kan læse mere om evaluering af innovation i CO-PI's udgivelse '[Find værdien, styrk fortællingen](#)'.



Figur 9: Figuren viser, hvor ofte innovationer med forskellige grader af evaluering er forsøgt delt. Den samlede forskel på, hvor ofte innovationer er forsøgt delt, er signifikant ved et signifikansniveau på 0,05. De ikke-evaluerede innovationer inkluderer her de tilfælde, hvor der er svaret "Ved ikke" til, om innovationen er evalueret. Spørgsmålene, som figuren bygger på, 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.

Veje til spredning

Det første skridt til at dele er at kommunikere om innovationen. I bogen 'Diffusion of Innovations' lancerede Everett M. Rogers i 1962 første gang sin banebrydende teori om, hvordan innovation over tid spredes i sociale systemer gennem kommunikation. Den proces kalder Rogers for diffusion (Rogers 2003).

Rogers er inspireret af det fysiske fænomen diffusion, som sker af sig selv, når eksempelvis to opløselige væsker kommer i kontakt med hinanden. Man kan tænke på, hvad der sker, når man hælder koncentreret saft ned i et glas vand, og koncentratet langsomt, men sikkert opløses i vandet. På samme måde spreder en innovation sig ifølge Rogers i et socialt system over tid, indtil alle til slut har taget den til sig. Omfang og hastighed afhænger bl.a. af innovationens karakter, af mængden af kommunikation om innovationen og af de mennesker, der tager innovationen til sig.

Nyere forskning bygger videre på idéen om, hvordan innovation spreder sig 'af sig selv' over tid – men den har samtidig identificeret en lang række særlige faktorer, der er afgørende for spredning af innovation i den offentlige sektor. Den centrale pointe er, at det gode eksempel ikke er nok i sig selv. Hvis innovation i endnu højere grad skal spredes i den offentlige sektor, må man 1) acceptere behovet for at tilpasse innovationer til nye kontekster og 2) fokusere på de relationer og netværk, som spredningen skal ske igennem.

” *Den centrale pointe er, at det gode eksempel ikke er nok i sig selv.*

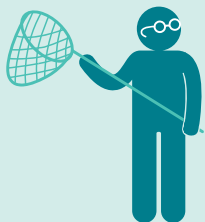
Genbrugskanaler

Innovationsbarometeret viser, som teorierne siger, at relationer er vigtige for spredning. For at udforske det nærmere springer vi for en kort stund tilbage til genbrugssiden af innovation og ser nærmere på, hvor inspirationen til genbrugte innovationer kommer fra.

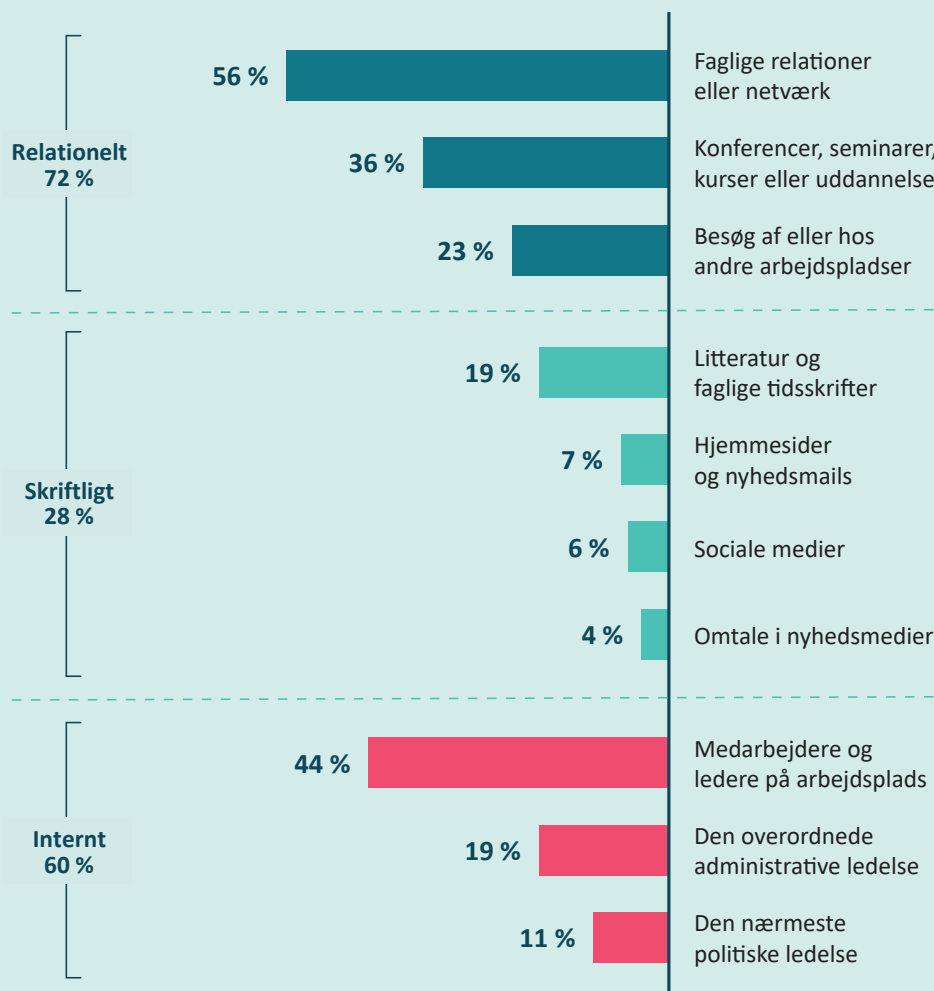
Inspirationen til at genbruge innovationer kan komme mange steder fra, og ofte er der mere end én inspirationskilde til den genbrugte innovation – i gennemsnit lidt over to kilder.

Mange af de hyppigste genbrugskanaler er dem, der kan beskrives som relationelle. 56 procent af de genbrugte innovationer er spredt via faglige relationer eller netværk, mens 36 procent er spredt gennem konferencer, seminarer, kurser eller uddannelse. For 23 procent af de genbrugte innovationer var det at få besøg af eller være på besøg hos andre arbejdspladser en måde at høre om innovationen. I alt stammer inspirationen til 72 procent af de genbrugte innovationer fra en af de tre relationelle kilder.

Det er relativt sjældent, at inspirationskanalen til genbrugte innovationer er skriftlige kilder. 'Skriftlig' bruges her i bred forstand, da fx opslag på sociale medier og omtale i nyhedsmedier også kan bestå af video.



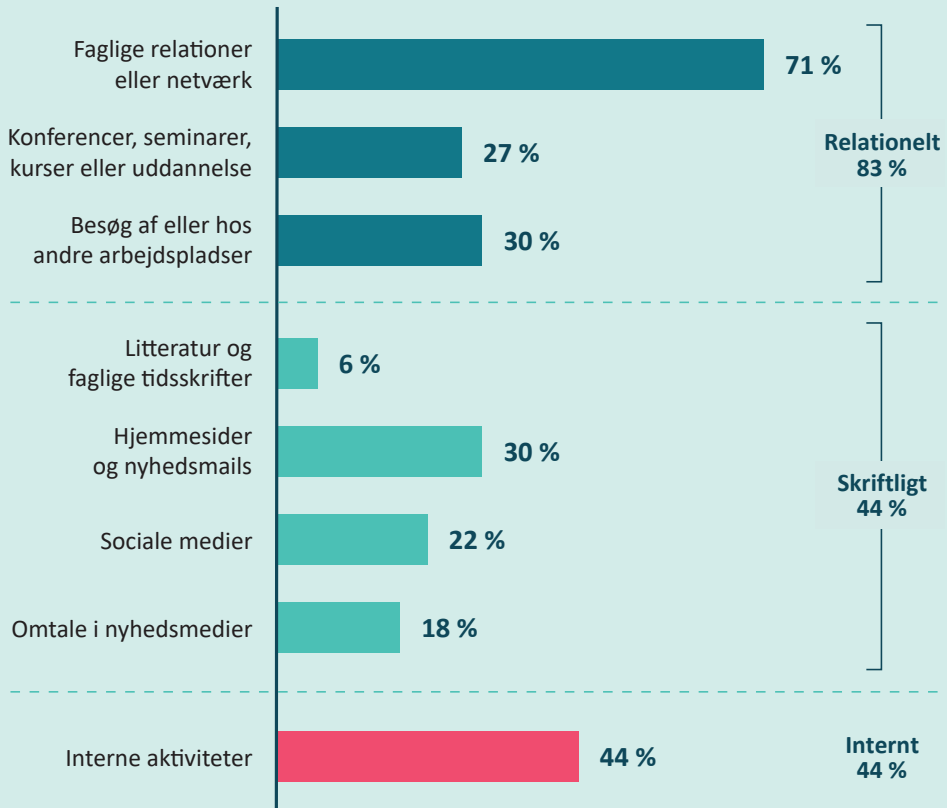
Genbrugskanaler



Figur 10: Figuren viser, gennem hvilke kanaler arbejdspladser har hentet inspiration til genbrugte innovationer. Procenterne længst til venstre viser procentandelen, der har valgt mindst én af inspirationskanalerne inden for kategorien. Spørgsmålet er kun stillet til de arbejdspladser, hvor den seneste innovation er inspireret af andres løsninger, men tilpasset eller i vidt omfang en kopi af andres løsninger. Procentandelene i figuren summerer til mere end 100 %, fordi arbejdspladserne har haft mulighed for at vælge flere svarmuligheder. Figuren viser ikke de 14 %, der har svaret "Andet" eller den ene procent, der har svaret "Ved ikke". Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=1.349.



Delingskanaler



Figur 11: Figuren viser, gennem hvilke kanaler arbejdspladser har forsøgt at dele deres seneste innovation. Procenterne længst til højre viser procentandelen, der har valgt mindst én af delingskanalerne inden for kategorien. Spørgsmålet er kun stillet til de arbejdspladser, der har forsøgt at dele deres seneste innovation, så andre kan genbruge løsningen. Procentandelene i figuren summerer til mere end 100 %, fordi arbejdspladserne har haft mulighed for at vælge flere svarmuligheder. Figuren viser ikke de 12 %, der har svaret "Andet" eller "Ved ikke". Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=950.

Inspirationen til i alt 28 procent af genbrugte innovationer kommer fra skriftlige kilder. Litteratur og faglige tidsskrifter er inspirationskanal for 19 procent af de genbrugte innovationer, mens syv procent af de genbrugte innovationer er spredt gennem hjemmesider og nyhedsmail, seks procent gennem sociale medier og fire procent gennem omtale i nyhedsmedier.

Endelig findes kilden til spredning ofte internt på arbejdspladsen. Inspirationskanalen til 44 procent af de genbrugte innovationer er medarbejdere og ledere på arbejdspladsen. Det kan fx bestå i, at nyansatte ledere eller medarbejdere introducerer innovationer, som blev brugt på deres forhenværende arbejdsplads. Den overordnede administrative ledelse er kilde til 19 procent af de genbrugte innovationer og den nærmeste politiske ledelse til 11 procent.

Delingskanaler

Som en parallel til genbrugskanalerne, spørger vi i Innovationsbarometeret også ind til, hvordan innovationer er forsøgt delt. Det giver samlet et billede af, i hvor høj grad de kanaler, som vi forsøger at dele innovation gennem, svarer til de kanaler, som har resulteret i, at en innovation blev genbrugt.

Som det er tilfældet med genbrugskanalerne, er de innovationer, der er forsøgt delt, delt via flere kanaler. I gennemsnit er delte innovationer delt gennem 2,5 kanaler.

På nogle områder minder billedet af genbrugskanaler og delingskanaler om hinanden. Mange af de største delingskanaler er også relationelle, og hele 83 procent af delte innovationer er forsøgt delt via faglige relationer eller netværk (71 procent), konferencer, seminarer, kurser eller uddannelse (27 procent) eller besøg af eller hos andre arbejdspladser (30 procent). De relationelle kanaler bliver i høj grad brugt til at dele innovation. Det er en god nyhed, for det er netop på den måde, at genbrugere typisk finder deres inspiration.

En hovedpointe fra den nyere forskning i spredning er, at spredning af innovation ikke blot sker af sig selv, men sker via konkret erfaringsudveksling mellem mennesker. En række studier har vist, at spredning af innovation i høj grad fordrer personlige relationer præget af tillid, nysgerrighed og respekt for forskellighed mellem de involverede personer og organisationer. Det er gennem den slags møder mellem mennesker fra forskellige praksisfællesskaber, at innovationer tilpasses nye kontekster (Hartley & Benington 2006; Greenhalgh et al. 2004).

” De relationelle kanaler bliver i høj grad brugt til at dele innovation. Det er en god nyhed, for det er netop på den måde, at genbrugere typisk finder deres inspiration.

Når det kommer til skriftlige kanaler, springer forskellene på genbrug og deling i øjnene. Mens innovation ofte deles gennem skriftlige kilder som litteratur og faglige tidsskrifter, hjemmesider og nyhedsmails, sociale medier samt omtale i nyhedsmedier, er det sjældnere de skriftlige kilder, der har ledt til genbrug af innovation. Mens i alt 44 procent af delerne har

forsøgt at dele deres innovation gennem skriftlige kilder, er det kun 28 procent af genbrugerne, der har opnået kendskab til den genbrugte innovation ad den vej.

Inden for hver af kategorierne hjemmesider og nyhedsmails, sociale medier og omtale i nyhedsmedier, er forskellen endnu mere markant. Hver kategori er rundt regnet en delingskanal fire gange så ofte, som det er en genbrugskanal. For eksempel er 30 procent af delte innovationer forsøgt delt via hjemmesider og nyhedsmails, mens inspirationen til genbrugte innovationer kun kommer ad den vej i syv procent af tilfældene.

Der er altså mange innovationer, der forsøges delt via de skriftlige kanaler, som både forskning og Innovationsbarometeret peger på er mindre effektive. Det er billigt og nemt at dele gode historier på fx hjemmesider og sociale medier, men det vil sjældent i sig selv føre til reel spredning, hvor en modtager ender med at genbruge innovationen. En strategi for at øge chancen for spredning via skriftlige kilder er at gøre det nemt at kontakte innovatørerne bag og altså bruge de skriftlige medier som en indgang til personlige møder og samtaler.

Litteratur og faglige tidsskrifter trækker i den anden retning inden for de skriftlige kanaler, da det oftere er en genbrugskanal (19 procent) end en delingskanal (seks procent). Måske skyldes det, at man med et mere dybdegående format samt videnskabelig redaktion og udvælgelse kommer tættere på et reelt billede af innovations fordele og ulemper. Det er dog ikke ligetil at dele innovation via litteratur og faglige tidsskrifter, da det kræver både ressourcer og kompetencer, som ikke nødvendigvis er tilgængelige på arbejdspladsen.

” *En strategi for at øge chancen for spredning via skriftlige kilder er at gøre det nemt at kontakte innovatørerne bag og altså bruge de skriftlige medier som en indgang til personlige møder og samtaler.*

Endelig er knap halvdelen af de delte innovationer delt via interne aktiviteter (44 procent). Kategorien kan ikke direkte sammenlignes med de interne genbrugskanaler, da der her er flere former for interne kilder til genbrug af innovation. Mens en hyppig kilde til genbrug af innovation er, at ledere og medarbejdere får nye jobs og tager løsninger med sig, kan medarbejderudskiftning dårligt betragtes som en bevidst spredningsaktivitet fra delerens side.

Deling af offentlig-privat innovation

Som det blev beskrevet i afsnittet om deling af offentlig-privat innovation, deles innovation oftere, når det er skabt i samarbejde med private virksomheder. I tilgift til det er der flere konkrete delingsaktiviteter for de delte offentlig-private innovationer. De er i gennemsnit delt via mere end tre konkrete delingskanaler. Fx er 40 procent af offentlig-private innovationer delt på konferencer, seminarer, kurser eller uddannelse, mens det generelle billede er 27 procent. Faktisk er der ikke én eneste af delingskanalerne på s. 25, der *sjældnere* er anvendt, når innovationen er skabt i offentligt-privat samarbejde. Private samarbejdspartnere kan altså fungere som en driver for, at man viser innovationen frem på flere måder.

CASE

App reducerer administration



En digital løsning – appen Vikaradgang – udviklet i Københavns Kommunes Sundheds- og Omsorgsforvaltning (SUF) gør arbejdsgangen med at bestille og oprette vikarer i fagsystemerne mere effektiv, billigere og mere sikker. Innovationen har givet en stor økonomisk gevinst, idet der er sparet cirka 6,5 mio. kr. i årlige driftsomkostninger, især på reduktion i antallet af brugerlicenser, som udstedes.



De seneste år er der sket en stor stigning i antallet af brugeroprettelser i IT-systemerne i Københavns Kommunes Sundheds- og Omsorgsforvaltning (SUF). En succesfuld implementering af nyt omsorgssystem og Mobile First-strategi medførte at flere medarbejdere brugte deres mobile devices til dokumentation. Vikarer blev for hver vagt manuelt oprettet som nye it-brugere med bruger-id og adgangskoder på særskilte vikarbrev. Det indebærer masser af papir, omfattende arbejdsgange, manglende GDPR-compliance og ekstremt høje transaktionsomkostninger.



Appen Vikaradgang gør arbejdsgangen med at bestille og oprette vikarer i fagsystemerne mere effektiv, billigere og mere sikker. Alle medarbejdere kan sammen med vikaren oprette bruger-id og adgangskode til vikaren for den tidsperiode, vikaren er 'ansat'. Medarbejderne bruger de devices, de i forvejen har, så der er ikke indkøbt ny hardware. Løsningen anvendes nu i SUF's mere end 50 driftsenheder og blev implementeret på bare seks uger fra maj til juni 2020. Appen er både stabil og let at anvende, hvilket bl.a. viser sig ved, at der efter implementeringen ikke har været supporthenvendelser på anvendelsen af appen.

Løsningen er udviklet sammen med Koncern IT i Københavns Kommune og i tæt samarbejde med brugerne – dvs. medarbejderne på plejehjem og i hjemmeplejen. Løsningen er under fortsat udvikling med henblik på at efterleve National Standard for Identiteters Sikkerhedsniveauer (NSIS).

Vikarappen vandt i 2021 CO-PI's innovationspris **Publikumsprisen**. Publikumsprisen gives til en innovation, der løser dagligdagens udfordringer på de offentlige arbejdspladser og er let for andre at lade sig inspirere af og genbruge. Innovationen blev også delt på en virtuel genbrugssession, hvor potentielle genbrugere kunne høre om og stille spørgsmål til løsningen.

Omkring ti kommuner har efterspurgt og modtaget viden og erfaringer fra medarbejdere i Københavns Kommune om løsningen Vikaradgang. Særligt konceptet og den innovationsproces, der førte til udvikling af løsningen, har inspireret kommunerne til eftersyn og videreudvikling af deres egne nuværende løsninger og arbejdsgange på vikarområdet. Den tekniske dimension har været sværere at genbruge, dels fordi kommunerne har forskellige it-systemer og tilpasning af løsningen kræver midler. Dels fordi NSIS stiller nye krav om identifikation af den enkelte bruger via MitID, hvilket ikke er en del af den oprindelige løsning.

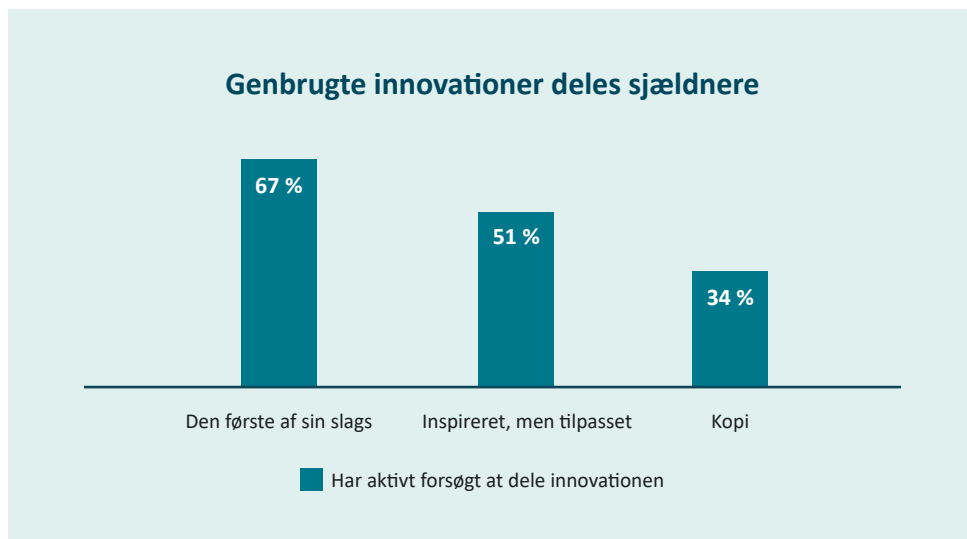


Hvis du vil genbruge idéen, så kontakt:

Emil Juhl Svendsen
Specialkonsulent
Københavns Kommune
Tlf. 26 80 56 64 · ms46@kk.dk

Vi deler helst vores egne løsninger

Endelig er der en meget tydelige sammenhæng mellem, hvem der deler offentlig innovation – og hvem der ikke gør. Innovationer deles langt oftere, hvis de er arbejdspladsens helt egne nye løsninger. To ud af tre innovationer deles, når de er den første af sin slags, mens det kun gælder halvdelen af de tilpassede innovationer og en tredjedel af de kopierede. Vi deler altså helst de løsninger, som vi selv har fundet på.



Figur 12: Figuren viser, hvor ofte innovationer er forsøgt delt når de er den første af sin slags, inspireret af andres løsninger, men tilpasset og i vidt omfang en kopi af andres løsninger. Den samlede forskel på hvor ofte innovationer er forsøgt delt, 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. Figuren viser ikke, hvor ofte innovationer er delt, når arbejdspladsen har svaret "Ved ikke" til, om innovationen er genbrug af andres løsninger. Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=1.704.

At arbejdspladser ofte deler de innovationer, der er helt nye, er positivt. Det er med til at muliggøre, at innovationerne kan komme i brug på andre arbejdspladser. Den høje delingsgrad kan skyldes, at det er de løsninger, som der er mest ejerskab og faglig stolthed omkring. Omvendt kan de genbrugte innovationer lide under 'Not Invented Here'-syndromet, der blev beskrevet på s. 14. De genbrugte innovationer anses måske for mindre relevante at dele, alene fordi de ikke oprindeligt kommer fra arbejdspladsen selv.

Men det er vigtigt, at også genbrugte innovationer deles videre. Når vi tager højde for, at spredning ofte sker gennem personlige møder, er det begrænset, hvor mange de oprindelige innovatører kan dele innovationen med. Derfor er videredeling af innovation nødvendig, hvis løsningen skal nå bredere ud.

Videre med deling

Er det at dele løsninger og erfaringer med andre en værdi på jeres arbejdsplads? Hvad skal der til for at fremme en spredningskultur?

Hvem kan I samarbejde med – og hvilken rolle kan de spille i at dele innovation?

Gennem hvilke kanaler deler I innovation? Har I mulighed for at møde potentielle genbrugere? Og har I mulighed for at møde nogen, som kan inspirere den anden vej?

Deler I innovationer, som I selv har genbrugt? Hvad skal der til for, at det i højere grad sker?

Evaluerer I jeres innovationer? Overvejer I undervejs, hvordan evaluering og dens resultater kan anvendes i spredningsarbejdet?



Læs mere

CO-PI (2021). *Løs problemet sammen. Offentlig innovation i samarbejde med private virksomheder*. <https://co-pi.dk/viden-om/materialer/loes-problemet-sammen-offentlig-innovation-i-samarbejde-med-private-virksomheder>

CO-PI (2022). *Find værdien, styrk fortællingen. Evaluering af offentlig innovation*. <https://co-pi.dk/viden-om/materialer/find-vaerdien-styrk-fortaellingen-evaluering-af-offentlig-innovation>

CO-PI (2023). *3 x inspiration: Jeg er fan af spredning, hva' fan er du?* <https://co-pi.dk/aktuelt/nyheder/2023/maj/3-x-inspiration-jeg-er-fan-af-spredning-hva-fan-er-du>

CO-PI (2023). *Hvad er en skaleringsproces?* <https://co-pi.dk/skaleringsproces>

CO-PI (2023). *Innovationsbarometeret*. <https://co-pi.dk/viden-om/innovationsbarometeret>

CO-PI (2023). *Spredning af innovation*. <https://co-pi.dk/spredning-af-innovation>

COI (2015). *Spredning af offentlig innovation. Hvad kan vi lære af forskningen?* <https://co-pi.dk/viden-om/materialer/spredning-af-offentlig-innovation>

COI (2016). *Spredningsguiden*. <https://co-pi.dk/viden-om/materialer/spredningsguiden>

COI (2019). *8 årsager til, at det er svært at sprede offentlig innovation*. <https://co-pi.dk/aktuelt/nyheder/2019/oktober/8-aarsager-til-at-det-er-svaert-at-sprede-offentlig-innovation>

Danmarks Statistik (2022). *Innovation i den offentlige sektor*. <https://www.dst.dk/da/Statistik/dokumentation/statistikdokumentation/innovation-i-den-offentlige-sektor>

Garud, R., Tuertscher, P. & Van de Ven, A. H. (2013). Perspectives on Innovation Processes, *Academy of Management Annals*, 7(1), pp. 775-819.

Greenhalgh, T., Robert, G., MacFarlane, F., Bage, P. & Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of Innovations in Service Organizations: Systematic Review and Recommendations. *The Milbank Quarterly*, 82(4), pp. 581-629

Hartley, J. & Benington, J. (2006). Copy and Paste, or Graft and Transport? Knowledge Sharing Through Inter-Organizational Networks. *Public Money & Management*, April, pp. 101-108

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.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations (5th ed.)*. New York, NY: The Free Press

Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget.



Hvad kan vi lære af forskningen?

Forskningsrapporten '[Spredning af offentlig innovation. Hvad kan vi lære af forskningen?](#)' samler op på forskning i spredning af innovation i offentlig og privat sektor.

Rapporten skitserer og konkretiserer tre forskningsfelter om spredning af innovation: innovationsteori, netværksteori og adfærdsvidenskab. Derved opnår læseren viden om, hvad forskningen viser virker, når innovation skal spredes og konkret inspiration til greb til at understøtte spredning af innovation i egen organisation.

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](https://www.danmarksstatistik.dk).

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 som følge heraf er sket på offentlige arbejdspladser.

CO-PI's rapport om coronakrisens påvirkning af offentlig innovation viser, at krisen bidrog til at øge innovationen på den korte bane. Som eksempel er videokommunikation og løsninger til distancearbejde rullet ind over de danske arbejdspladser i et tempo, der for få år siden ville virke utænkeligt. Under coronakrisen har flere arbejdet parallelt med de samme udfordringer og løsningsmuligheder. Mens tempoet gjorde det svært at lære af hinanden under krisen, er eftertiden en mulighed for både at lade sig inspirere af det innovationsarbejde, der er sket andre steder, og dele ud af egne løsninger og erfaringer.

**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 offentliggjort tre runder af data indsamlet i 2015, 2017 og 2020. I slutningen af 2023 offentliggøres data fra fjerde runde. 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 fra 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.