

KNAPHEDENS KUNST

Økonomiske begrænsningers betydning
for offentlig innovation



KNAPHEDENS KUNST
Økonomiske begrænsningers betydning for offentlig innovation

INNOVATIONSBAROMETERET

Maj 2024

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 og Felix Facius, begge CO-PI
Med bidrag fra Christian Jentzsch, Lene Krogh Jeppesen
og Majken Præstbro, alle CO-PI

Grafik

sigurdsdottir.fo

Foto

Forsidefoto © iStock / redstallion
Side 17 © iStock / AndreyPopov
Side 25 © iStock / FamVeld

ISBN Elektronisk

978-87-94408-28-8

KNAPHEDENS KUNST

Økonomiske begrænsningers betydning
for offentlig innovation

Indhold

Indledning	6
Offentlig innovation er at gøre noget nyt, som skaber værdi	7
Begrænset økonomi både hæmmer og fremmer offentlig innovation	8
Når begrænset økonomi fremmer innovation	10
Begrænset økonomi er en kilde til kreativitet	10
Økonomisk pres sætter gang i innovation	11
Offentlig innovation skaber effektivitet	11
Teknologi er med til at skabe effektivitet	14
Private virksomheder er en medspiller i teknologisk innovation	15
CASE: AI Aktindigt sparer tid i sagsbehandlingen	16
Hvordan kan vi arbejde med innovation i en økonomisk presset virkelighed?	18
Når "mindre er mindre"	18
Søg finansieringskilder	19
Finansiering eliminerer ikke økonomiske begrænsninger	22
CASE: Kvikservice sikrer hurtig udlevering af hjælpemidler	24
At lade sig nøje	26
Fri flyvehøjde?	29
Læs mere	30
Sådan har vi gjort	31

Indledning

Det er ingen hemmelighed, at økonomien er presset i mange offentlige organisationer.

I en analyse af offentlige topledere innovationsdagsorden fra 2020, peger mange på, at økonomi er en vigtig faktor, når det kommer til innovationsarbejde. På den ene side kan en presset økonomi fungere som en drivkraft for innovation, fordi løbende sparekrav gør det nødvendigt at tænke nyt (BETA & COI 2020). En statslig topleder udtaler i analysen:

” *Hele den offentlige sektor er under pres. Men det er erhvervslivet og private organisationer også. Man har jo altid sagt, at private aktører har et langt stærkere pres på sig for at innovere, fordi de er på et marked, men det er jeg ikke enig i. Jeg oplever, at vi har samme pres, samme motivation for at tænke nyt.*

- statslig topleder i "Søges: Radikale løsninger"

På den anden side oplever flere topledere også, at økonomisk pres og løbende effektiviseringer gennem mange år har udsultet innovationskraften i de offentlige organisationer. Der er hverken frie ressourcer eller mentalt overskud til at tænke eller gøre nyt, når der knap nok er ressourcer til den daglige drift.

” *Det er jo vigtigt at slå fast, at en drift, der er presset i bund, skaber et forfærdeligt miljø for innovation. Det er der behov for at få kigget på.*

- statslig topleder i "Søges: Radikale løsninger"

Det er denne dobbelthed i begrænset økonomi, som vi i denne publikation undersøger nærmere ved hjælp af data fra Innovationsbarometeret og forskningslitteratur på området.

Først ser vi nærmere på, hvad der er på spil, når offentlige innovationer fremmes af begrænsede økonomiske ressourcer. Begrænset økonomi kan både være en kilde til kreativitet og til at sætte gang i innovation. Og de innovationer, der fremmes af begrænsede økonomiske ressourcer, skaber ofte effektivitet på arbejdspladsen.

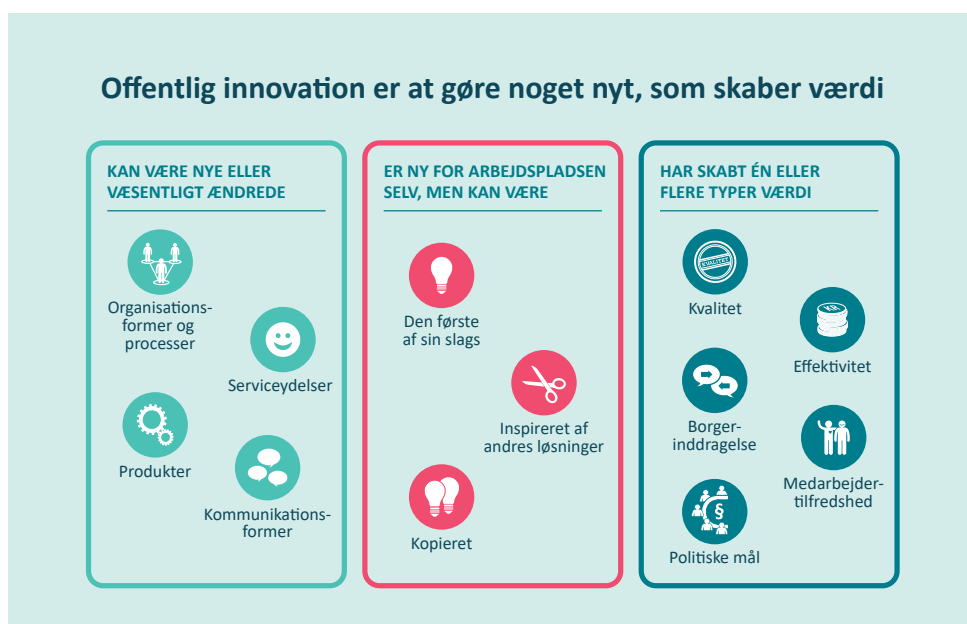
Dernæst søger vi at komme nærmere et svar på spørgsmålet om, hvordan man kan arbejde med innovation, når begrænset økonomi er en realitet.

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 foråret 2023 spurgt offentlige arbejdspladser, om de har indført en innovation i løbet af de seneste to år. 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: Figuren illustrerer definitionen på offentlig innovation.

For at komme tættere på de konkrete innovationer spørger vi i Innovationsbarometeret ind til arbejdspladsens seneste innovation. De tal, der præsenteres i denne publikation, handler derfor som udgangspunkt om den seneste innovation på et repræsentativt udsnit af danske offentlige arbejdspladser.

Begrænset økonomi både hæmmer og fremmer offentlig innovation

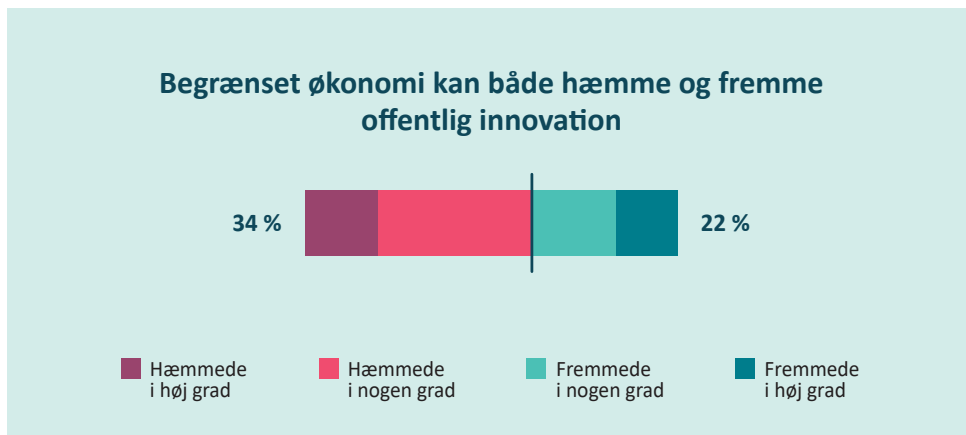
I Innovationsbarometeret spørger vi ind til, om en række faktorer hæmmede eller fremmede arbejdet med arbejdspladsens seneste innovation.

De fleste faktorer har en positiv indflydelse på innovationsarbejdet. Men når vi spørger ind til "begrænsede økonomiske ressourcer", ser billedet anderledes ud. Her er det en tredjedel af innovationerne (34 procent), der er hæmmet af begrænsede økonomiske ressourcer. 23 procent er "i nogen grad" hæmmet af begrænsede økonomiske ressourcer og 11 procent "i høj grad".

Det er ikke overraskende, at begrænset økonomi kan virke hæmmende for innovation. Meget innovationsarbejde kræver ressourcer, og hvis der kun er begrænsede – eller ingen – ressourcer til rådighed, sætter det også begrænsninger for arbejdet.

Mere overraskende er det måske, at begrænset økonomi også fremmer offentlig innovation. En ud af fem offentlige innovationer (22 procent) er i nogen eller i høj grad fremmet af begrænsede økonomiske ressourcer. Relativt mange, ni procent, peger endda på, at begrænset økonomi "i høj grad" fremmede innovationen, mens 14 procent svarer "i nogen grad".

Der er altså en dobbelthed i begrænset økonomi, som på den ene side sætter konkrete begrænsninger for innovationsarbejdet, men på den anden side kan være en medvirkende årsag til, at innovationsarbejdet overhovedet er nødvendigt. Der findes sikkert også tilfælde, hvor begge dele gør sig gældende på én gang.



Figur 2: Figuren viser, i hvor høj grad begrænsede økonomiske ressourcer fremmede eller hæmmede den seneste innovation. Procentandelen til højre viser den samlede procentandel, der har svaret "fremmede i nogen grad" og "fremmede i høj grad", mens procentandelen til venstre omvendt viser den samlede procentandel, der har svaret "hæmmede i nogen grad" og "hæmmede i høj grad". Spørgsmålene er kun stillet til de arbejdspladser, der har indført mindst én innovation inden for en toårig periode. Procentandelene summerer ikke til 100 %, fordi de 5 %, der har svaret "ved ikke" og 39 %, der har svaret "ikke relevant" er udeladt. Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=1.352.

Når begrænset økonomi fremmer innovation

Der er flere bud på, hvad der er på spil, når begrænset økonomi fremmer offentlig innovation. Litteraturen peger bl.a. på, at begrænset økonomi kan være kilde til kreativitet. Data fra Innovationsbarometeret viser, at begrænset økonomi kan sætte gang i innovation, og at innovation kan resultere i effektivitet på arbejdspladsen. Teknologi er ofte en del af de innovationer, der skaber effektivitet.

Begrænset økonomi er en kilde til kreativitet

Inden for forskningen er der flere bud på, hvilke mekanismer der er i spil, når begrænset økonomi har en positiv indflydelse på innovation.

Forskerne Martin Hoegl, Michael Gibbert og David Mazursky stiller i en artikel fra 2008 netop spørgsmålet om hvornår "mindre fungerer som mere" i innovationsarbejde, og samler op på forskningen på området. Artiklen tager udgangspunkt i en litteratur om innovationsteams i private virksomheder, der ofte er amerikanske, og ikke alle pointer kan nødvendigvis overføres til den offentlige sektor i Danmark.

Forfatterne præsenterer to centrale barrierer, der afholder økonomiske begrænsninger fra at være en fremmer for innovation: kapacitetsbarrieren og viljebARRIEREN.

Kapacitetsbarrieren opstår, når man grundet ressourcebegrænsninger ikke har kapacitet til at gøre, som man plejer. Det er der to veje ud af.

Den første og mest interessante handler om, at begrænsninger kan øge kreativiteten. Psykologer har beskrevet, hvordan mennesker har en tendens til at vælge den letteste vej – eller på engelsk "the path of least resistance". Logikken er, at hvis man har uanede ressourcer til rådighed, kan den letteste løsning på fx at have for mange opgaver på en arbejdsplads være at ansætte flere medarbejdere, mens man aldrig får forholdt sig til, om opgaver kan udfases eller løses anderledes. Dermed kan en overflod af ressourcer være direkte hæmmende for innovation.

Andre har forsket i, under hvilke omstændigheder mennesker er mest kreative. Mens både forskere og praktikere gerne argumenterer for, at man skal "tænke ud af boksen" i kreative processer, mener andre, at man opnår mere ved at "tænke inden for boksen" (på engelsk "thinking inside the box"). Dét at tænke inden for en referenceramme fremmer ifølge flere forskere i højere grad nye idéers opståen, end hvis rammerne er fuldstændigt frie. Det menneskelige sind er således mest kreativt, når det får få i stedet for mange alternativer til at løse et problem (Hoegl et al. 2008). Begrænsede økonomiske ressourcer kan således fungere som et kreativt benspænd. Nogle psykologiske forsøg viser, at mennesker er mere kreative i deres opgaveløsning, når de får tildelt færre ressourcer til at løse et problem. Teams, der er gode til at arbejde inden for denne "begrænsede kreativitet", formår at innovere trods begrænsede økonomiske ressourcer.

Som den anden vej ud af kapacitetsbarrieren fremhæver forfatterne nødvendigheden af at udnytte medarbejdernes relevante kompetencer. Det betyder i store træk, at teams i økonomisk pressede situationer er nødt til at bruge de evner, som medarbejderne i teamet har, optimalt (Hoegl et al. 2008).

Den anden barriere, viljebarrieren, handler om, at ressourceknaphed selvsagt kan være demotiverende for medarbejderne i en organisation. For at overkomme denne barriere, er det vigtigt at have et engagerende projektmål, der sætter retning og hjælper medarbejderne til at føle, at man er på en mission sammen. Teamet må også have et stærkt sammenhold i form af kemi mellem kollegerne, engagement i teamets opgave og holdånd. Endelig kan team potency, altså holdets selvtillid eller fornemmelse af, at de reelt set kan klare den opgave, de står overfor, have betydning. Det påvirkes af, om teamet oplever at have de nødvendige økonomiske og menneskelige ressourcer til rådighed, men handler også om at have en kultur præget af gå-på-mod (Hoegl et al. 2008).

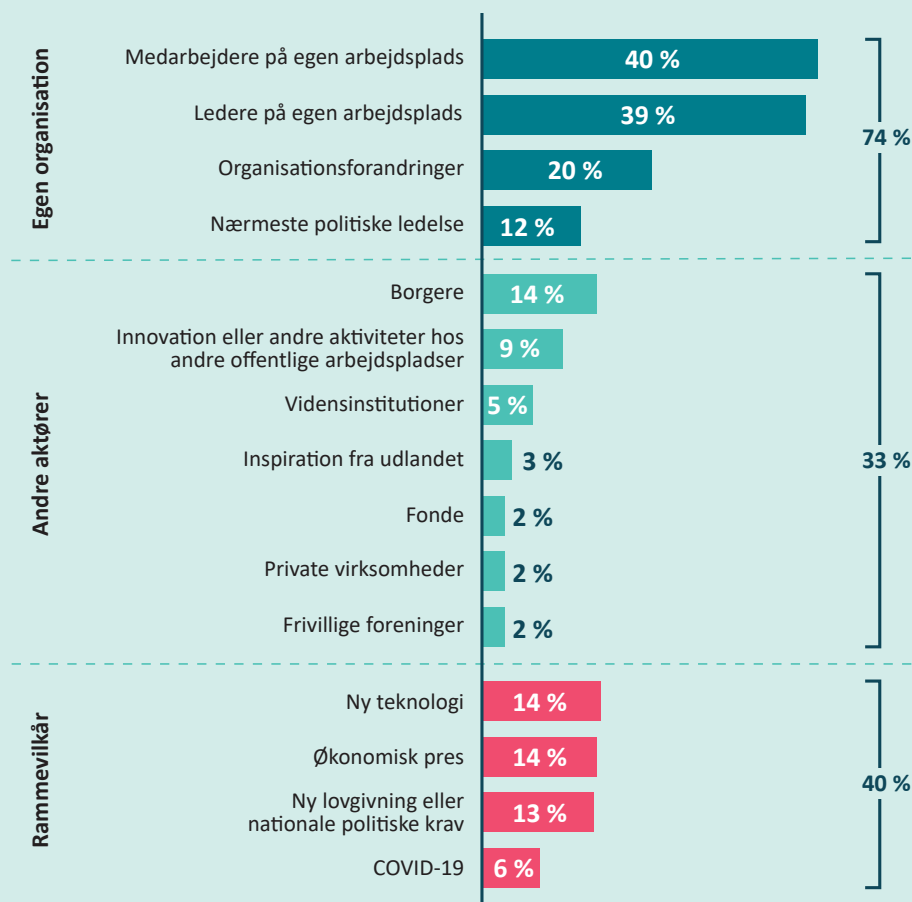
Samlet set peger forskningslitteraturen på, at dét at vende ressourcebegrænsninger til sin fordel i høj grad handler om at skabe en positiv innovationskultur, hvor de ressourcer, der er til rådighed, udnyttes på en måde, der får opgaven til at virke overkommelig. Teams med god innovationskultur lider ikke under negative påvirkninger af begrænsede økonomiske ressourcer på samme måde, som teams med mindre god innovationskultur gør (Weiss et al. 2011).

” *Mens både forskere og praktikere gerne argumenterer for, at man skal "tænke ud af boksen" i kreative processer, mener andre, at man opnår mere ved at "tænke inden for boksen."*

På trods af de positive faktorer, der fremhæves her, er der ikke tvivl om, at økonomisk pres også er et pres. Forskningen handler ikke om, at færre ressourcer automatisk leder til mere eller bedre innovation, men om hvordan og i hvilke situationer der også kan være positive elementer forbundet med økonomisk pres og begrænset økonomi.

Betydningen af innovationskultur genfindes i et vist omfang i data fra Innovationsbarometeret. Således er arbejdspladser, der er enige i, at de ”prioriterer at dele løsninger og erfaringer med andre arbejdspladser”, eller at de ”systematisk arbejder med at inddrage borgernes og/eller virksomhedernes perspektiv”, også mere tilbøjelige til at mene, at begrænsede økonomiske ressourcer har fremmet frem for hæmmet deres seneste innovation.

Økonomisk pres sætter gang i 14 procent af de offentlige innovationer



Figur 3: Figuren viser, hvem eller hvad der førte til, at arbejdspladsens seneste innovation blev igangsat. Procenterne længst til højre viser procentandelen, der har valgt mindst én af igangsætterne inden for kategorien. Kategorierne er en analytisk tilføjelse og har ikke været vist som en del af spørgsmålet. Figuren bygger på spørgsmålet "hvem eller hvad førte primært til, at I igangsatte den seneste innovation på din arbejdsplads?". Spørgsmålet er kun stillet til de arbejdspladser, der har indført mindst én innovation inden for en toårig periode. Procentandelene i figuren summerer til mere end 100 %, fordi arbejdspladserne har haft mulighed for at vælge op til tre svarmuligheder. Figuren viser ikke de 11 %, der har svaret "andet" og den ene procent, der har svaret "ved ikke". Data er vægтет til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=1.352.

Økonomisk pres sætter gang i innovation

I Innovationsbarometeret er der en række sammenhænge, der kan være med til at forklare, hvordan begrænsede økonomiske ressourcer fremmer innovation. Den første af dem handler om, at økonomisk pres sætter gang i innovation.

Innovationsbarometeret viser, at økonomisk pres er med til at sætte gang i 14 procent af de offentlige innovationer.

Når innovationer er igangsat pga. økonomisk pres, fungerer begrænsede økonomiske ressourcer oftere som en fremmer sammenlignet med den brede gruppe af innovationer, der er igangsat af alle mulige andre årsager. 54 procent af de innovationer, der er igangsat af økonomisk pres, er nemlig i nogen eller i høj grad fremmet af begrænsede økonomiske ressourcer, mens det kun gælder 17 procent af de innovationer, der er igangsat af andre årsager. Begrænsede økonomiske ressourcer kan være fremmende for innovation, fordi et økonomisk pres er en af årsagerne til, at man er nødt til at tænke og gøre nyt.

Samtidig er det værd at holde for øje, at der er mange andre faktorer, der også sætter gang i offentlig innovation. De to absolutte højdespringere er medarbejdere og ledere på arbejdspladsen, der er med til at igangsætte hhv. 40 og 39 procent af de offentlige innovationer. Set i dét lys er økonomisk pres at regne for en ret lille igangsætter. Man kan altså langt fra reducere offentlig innovation til udelukkende at handle om, hvordan arbejdspladser og organisationer reagerer på økonomisk pres, da 86 procent af de offentlige innovationer igangsættes af andre årsager.

” *Når innovationer er igangsat pga. økonomisk pres, fungerer begrænsede økonomiske ressourcer oftere som en fremmer sammenlignet med den brede gruppe af innovationer, der er igangsat af alle mulige andre årsager.*

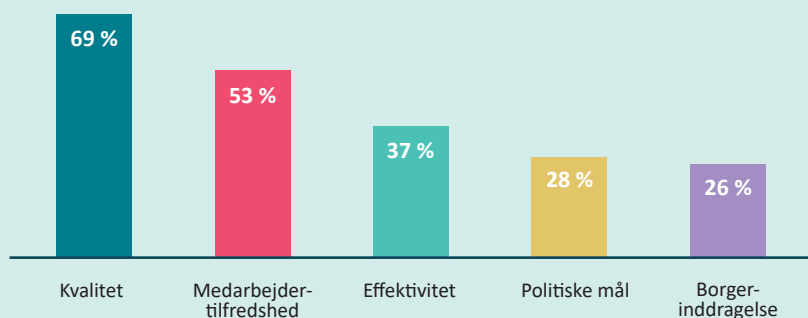
Offentlig innovation skaber effektivitet

Innovationsbarometeret viser også en sammenhæng mellem, om innovationer har skabt effektivitet, og om de er fremmet af begrænsede økonomiske ressourcer.

Offentlig innovation er kendetegnet ved, at den har skabt en eller flere værdier på arbejdspladsen, fx øget kvalitet eller effektivitet. Hvis innovationen ikke har skabt nogen værdi, er der pr. definition ikke tale om innovation.

Når vi taler om økonomi og økonomisk pres, er det særlig relevant, at offentlig innovation skaber øget effektivitet på arbejdspladsen. Det gælder 37 procent af de offentlige innovationer. Det sker oftere, at innovation skaber øget kvalitet i opgaveløsningen (69 procent), eller at medarbejdertilfredsheden øges (53 procent). Omvendt er indfrielse af politiske mål (28 procent) og øget borgerinddragelse (26 procent) former for værdi, der er sjældnere end effektivitet.

37 procent af offentlige innovationer skaber effektivitet



Figur 4: Figuren viser hvilke typer værdi, den senest indførte innovation har skabt. Figuren bygger på spørgsmålet "hvilken form for værdi har I alt i alt opnået med den seneste innovation?". Spørgsmålet er kun stillet til de arbejdspladser, der har indført mindst én innovation inden for en toårig periode. Procentandelene i figuren summerer til mere end 100 %, fordi arbejdspladserne har haft mulighed for at vælge flere svarmuligheder. Data er vægtes til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=1.352.

De innovationer, der skaber effektivitet, er kendetegnet ved, at begrænset økonomi oftere har virket fremmende for innovationen – og sjældnere hæmmende. 35 procent af de innovationer, der har skabt effektivitet, er fremmet af begrænsede økonomiske ressourcer, mens det kun gælder 15 procent af de innovationer, der har skabt andre værdier end effektivitet.

Ikke overraskende er der også sammenhæng mellem effektivitet og økonomisk pres som en igangsætter af innovation. Når innovation er igangsat pga. økonomisk pres på arbejdspladsen, skaber innovationen i mere end halvdelen af tilfældene effektivitet (54 procent). Omvendt er det "kun" 20 procent af de innovationer, der har skabt effektivitet, der er igangsat pga. økonomisk pres. Så selvom økonomisk pres kan sætte gang i innovation, bliver fire ud af fem innovationer med effektivitet sat i gang af andre årsager.

Effektivitet kan bestå af en besparelse i kroner og ører, men det kan også udmøntes i, at en stigende arbejdsbyrde håndteres inden for samme budget, eller at der frigøres tid til andre (nye) opgaver for medarbejderne.

Der er altså ikke nødvendigvis en pose penge at hente hjem i forbindelse med innovationer, der skaber effektivitet. I nogle tilfælde handler det snarere om, at det uden innovationen havde været dyrere (eller måske slet ikke muligt) at løse de opgaver, som arbejdspladsen løser nu. Når man vurderer, om en innovation har skabt effektivitet, kan det være nyttigt at overveje, hvordan arbejdspladsens opgaveløsning havde set ud nu, hvis man *ikke* havde gjort noget anderledes.

Offentlig innovation skaber ofte flere slags værdi på én gang. Det gælder også for de innovationer, der har skabt effektivitet. Det er kun fire procent af de offentlige innovationer, som udelukkende har skabt effektivitet, mens 33 procent har skabt effektivitet i kombination med en eller flere andre værdier – ofte kvalitet og/eller medarbejdertilfredshed.

HUSK EVALUERINGEN

Når vi taler om, at innovation skaber effektivitet, er det værd at bemærke, at der er tale om arbejdspladsens egen vurdering af, hvilken værdi innovationen har skabt. 39 procent af de offentlige innovationer er evalueret, og andelen af evaluerede innovationer er hverken større eller mindre, når det kommer til de innovationer, der har skabt effektivitet.

For de mange innovationer, der ikke er evalueret, kan man sætte spørgsmålstejn ved, om innovationen rent faktisk har skabt den værdi, som arbejdspladsen peger på. Er der tale om mavefornemmelser, hvor udfaldet kunne være anderledes, hvis det blev undersøgt systematisk?

Det kan være svært at vurdere, om noget har skabt effektivitet uden en systematisk tilgang. Står dét, man sparer i sidste ende, mål med den tid og de ressourcer, som man har investeret i udvikling og implementering? Hvor omfattende er det at vedligeholde teknologi, kompetencer og arbejdsgange? Og hvad kunne man ellers have opnået med de penge og kræfter, som man har brugt på innovationen?

Brug [hjælpepakken til evaluering af innovative tiltag](#) til at komme i gang.

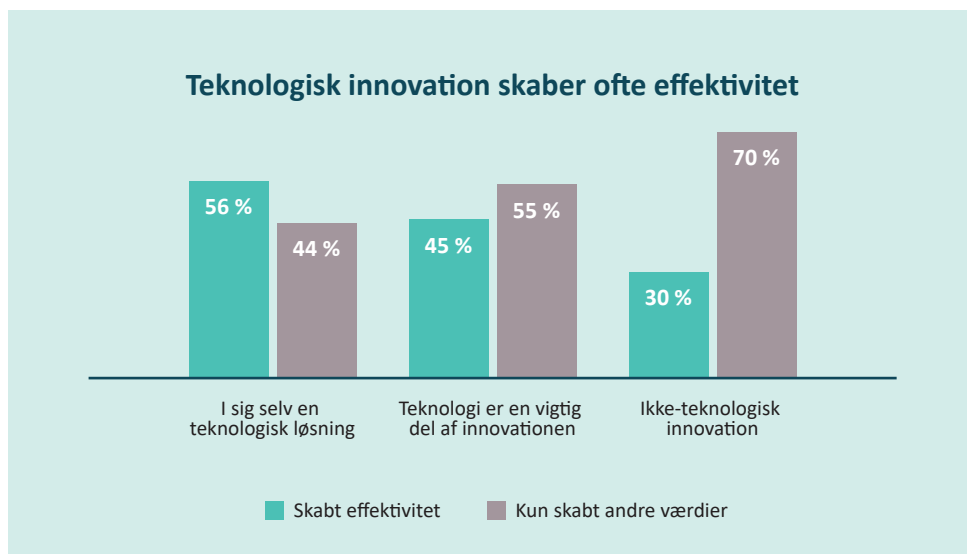
Marie Munch-Andersen,
analyseansvarlig i CO-PI



Teknologi er med til at skabe effektivitet

37 procent af offentlige innovationer er teknologiske i den forstand, at innovationen i sig selv er en teknologisk løsning (11 procent), eller at teknologi er en vigtig del af innovationen (26 procent). I de resterende innovationer er teknologi kun en mindre del af innovationen eller indgår slet ikke – eller der er svaret ”ved ikke”. Teknologi kan både dække over fysiske og digitale løsninger, men de teknologiske innovationer på offentlige arbejdspladser er sjældent rent fysiske løsninger (COI 2021).

De teknologiske innovationer er kendetegnet ved, at de ofte skaber effektivitet. Når innovationen i sig selv er en teknologisk løsning, har 56 procent skabt effektivitet, og det gælder 45 procent af de innovationer, hvor teknologi er en vigtig del af innovationen. De ikke-teknologiske løsninger skaber kun effektivitet i 30 procent af tilfældene.



Figur 5: Figuren viser hvor ofte innovation har skabt effektivitet, alt efter om innovationen i sig selv er en teknologisk løsning, om teknologi er en vigtig del af innovationen, eller om det er ikke-teknologisk innovation (dvs. teknologi spiller kun en mindre eller slet ingen rolle, eller der er svaret ”ved ikke” til spørgsmålet). Spørgsmålet er kun stillet til de arbejdspladser, der har indført mindst én innovation inden for en toårig periode. Den samlede forskel er signifikant ved et signifikansniveau på 0,05. Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=1.352.

Det er ikke overraskende, at der er sammenhæng mellem teknologi og effektivitet. Mange af de teknologier, der er relevante for offentlige arbejdspladser, handler om at lade teknologier overtage eller assistere med opgaver, som mennesker ellers skulle udføre. Det gælder fx Syddjurs Kommunes brug af sensorteknologi til at måle, om lokaler har været i brug, før de bliver gjort rent. Dermed skal rengøringsmedarbejderne ikke bruge tid på at rengøre lokaler, som ikke trænger til det (Deloitte & KL 2022).

Eksemplet er en del af KL og Deloitte's casesamling om tidsbesparende teknologier med dokumenteret effekt. Casesamlingen viser ti eksempler på, hvordan kommuner ved hjælp af teknologiske løsninger kan spare tid og ressourcer. Casene viser også tydeligt, at man ikke

skal undervurdere, hvor mange ressourcer det kræver at udvikle, indkøbe og implementere teknologiske løsninger. Fx skabte den sensordrevne rengøring ikke økonomisk overskud på det tidspunkt, hvor den er beskrevet, da omkostningerne ved sensorteknologien i pilotfasen var højere end besparelsen i arbejdstid. Dertil kommer, at firmaet LOMWAS afholdt udgifter til udvikling som en del af deres egen investering i løsningen (Deloitte & KL 2022).

KL og Deloitte fremhæver også, at klassiske implementeringsgreb er afgørende for teknologernes succes (Deloitte og KL 2022). Det er ikke kun teknologien i sig selv, men også måden, vi anvender den på, der afgør, om teknologien er med til at skabe effektivitet. I værste fald kan nye teknologiske løsninger ende som ekstraarbejde at administrere og anvende eller ende som en dyr investering, der ikke bliver brugt i praksis. Kort sagt: Implementering er altafgørende for at høste værdien af innovationen. Når det kommer til implementering af teknologi, kan man som tommelfingerregel bruge 80/20-reglen. Reglen beskriver, at man skal regne med, at kun 20 procent af arbejdet handler om selve teknologien, mens 80 procent handler om alt det omkring løsningen og brugen af den, der skal være på plads (COI 2021).

Private virksomheder er en medspiller i teknologisk innovation

Som casen på næste side viser, spiller private virksomheder ofte en vigtig rolle i de teknologiske innovationer i den offentlige sektor. Der er samarbejdet med private virksomheder om 22 procent af de teknologiske innovationer sammenlignet med kun 12 procent af de ikke-teknologiske innovationer. Dermed er private virksomheder også en vigtig samarbejdspartner i at skabe effektivitet. Sammenhængen handler dog primært om, at der ofte samarbejdes med private virksomheder om teknologi – og teknologi skaber ofte effektivitet.

På mange områder går den teknologiske udvikling hurtigt, og private virksomheder er en oplagt medspiller i teknologisk innovation, da de har mulighed for at specialisere sig inden for bestemte teknologier i en grad, der ofte ikke er muligt eller hensigtsmæssigt på offentlige arbejdspladser. Private virksomheder har helt andre muligheder end offentlige arbejdspladser for at investere i udvikling og tilpasning af teknologi, da de kan hente investeringen hjem ved at sælge løsningen til flere.

Private virksomheder kan også spille en mere indirekte rolle i teknologisk innovation på offentlige arbejdspladser. Selvom der ikke er tale om et direkte samarbejde, kan de teknologier, som virksomheder udvikler og sælger, være afgørende for innovationer i det offentlige. Fx kræver det ikke et samarbejde med en producent, at medarbejdere anvender tablets som en del af en innovativ løsning – men det havde ikke været muligt, hvis ikke teknologien var udviklet og tilgængelig. Den slags vekselvirkning mellem offentlig og privat innovation afspejles ikke i data fra Innovationsbarometeret.

Når der samarbejdes med private virksomheder med henblik på at skabe effektivitet, er det værd at huske på, at samarbejdet ofte indbefatter et indkøb, som der skal afsættes midler til. Indkøb er nemlig en del af 71 procent af alle offentlig-private innovationer (CO-PI 2023b).

Selvom sammenhængen mellem teknologi og effektivitet er meget stærk, er det stadigvæk "kun" halvdelen (49 procent) af de innovationer, der har skabt effektivitet, der er teknologiske. Så teknologi er langt fra den eneste vej til at opnå effektivitet.

CASE

AI Aktindsigt sparer tid i sagsbehandlingen



Fredensborg, Sønderborg og Vejen Kommune gik i 2021 sammen om at udvikle en løsning, der kan reducere den tid, som bruges på at anonymisere dokumenter i aktindsigter. Med kunstig intelligens reduceres tiden brugt på aktindsigter med mellem 33 og 50 procent. Det giver udsigt til en årlig besparelse på mellem 3,7 og 5,6 mio. kr.



Det er tidskrævende at håndtere aktindsigtssager. Medarbejdere skal både finde de relevante dokumenter og anonymisere følsomme oplysninger – opgaver, der typisk foregår manuelt.

På tværs af Fredensborg, Sønderborg og Vejen Kommune behandler de forvaltninger, der er en del af projektet, mere end 2.500 aktindsigtssager om året. Dermed er potentialet for at automatisere aktindsigtsprocessen og reducere arbejdstiden stort.



Fredensborg, Sønderborg og Vejen Kommune er derfor gået sammen om at reducere den tid, der bruges på aktindsigtssager.

Løsningen består af to delelementer: Sønderborg Kommune har tidligere fået udviklet aktindsigtsplatformen Aktio Indsigt, som ved hjælp af RPA (Robotic Process Automation) identificerer og indhenter en bruttoliste af filer til aktindsigten ud fra et CPR-nummer. Platformen automatiserer også opgaver som at udarbejde afgørelsesbrev og aktliste, sende afgørelsen til borgerne og journalisering. Alene dette reducerer det manuelle arbejde.

I et samarbejde mellem Fredensborg, Sønderborg og Vejen Kommune og virksomheden Aktio er løsningen videreudviklet. Der er udviklet en sprogmodel, som er trænet i af fremsøge de informationer i tekster, der potentielt skal udelades i forbindelse med en aktindsigt. Kunstig intelligens bidrager dermed til at anonymisere de relevante dokumenter, så arbejdstiden reduceres. Løsningen bidrager også til en ensartet og hurtig behandling af aktindsigtssager.

Den udviklede sprogmodel er offentligt tilgængelig på sprogteknologi.dk.

Projektet er støttet med 5,3 mio. kr. som en del af de signaturprojekter, der skal samle erfaringer med anvendelsen af kunstig intelligens i den offentlige sektor. KL vurderer, at løsningen kan reducere tiden brugt på aktindsigter med mellem 33 og 50 procent, hvilket svarer til årlig besparelse på mellem 3,7 og 5,6 mio. kr. på tværs af de tre kommuner. I runde tal spares der 1.500 kr. pr. aktindsigt, når tidsforbruget reduceres med 33 procent.

AI Aktindsigt er en af de ti cases, som KL og Deloitte beskriver i caseanalysen "Tidsbesparende teknologier med dokumenteret effekt".



Hvis du vil vide mere, så kontakt:

Jesper Schmidt, projektleder, Sønderborg Kommune
Tlf. 20 20 64 36 · jssc@sonderborg.dk

Anders Munk Andersen, partner, Aktio ApS
Tlf. 42 78 29 17 · ama@aktio.ai

Hvordan kan vi arbejde med innovation i en økonomisk presset virkelighed?

Indtil nu har vi fokuseret på de positive aspekter ved begrænsede økonomiske ressourcer. Men hvad med de 34 procent offentlige innovationer, der hæmmes af begrænsede økonomiske ressourcer? Og hvad med de 63 procent af innovationer, der ikke har skabt effektivitet?

Vi ser nu nærmere på, hvilken negativ betydning begrænset økonomi kan have for offentlig innovation. Derefter vender vi blikket mod spørgsmålet om, hvordan man kan arbejde med innovation, når økonomien er presset.

Når "mindre er mindre"

Cinar et al. peger på, at mangel på ressourcer er en af de vigtigste organisatoriske barrierer for offentlig innovation. Ressourcemangel kan handle om mangel på finansiering, mangel på medarbejdere eller tid eller begrænsninger ved den tekniske infrastruktur. Andre organisatoriske barrierer for offentlig innovation handler fx om ledelse, organisationskultur og mangel på kompetencer (Cinar et al. 2019).

Også inden for forskning i privat innovation beskrives økonomiske begrænsninger som en stor udfordring for både udvikling og implementering af innovative løsninger. Argumentet er, at der er brug for økonomiske ressourcer til at støtte aktiviteter såsom eksperimenter, idégenerering og -udvælgelse, brugerundersøgelser, samarbejde med leverandører og teknologi-partnere samt test af prototyper. Forskere beskriver, at økonomiske begrænsninger således kan føre til, at et innovationsteam vælger ikke at gennemføre aktiviteter, som ellers anses for nødvendige. Oplevelsen af begrænset økonomi kan betyde, at man forventer lave resultater fra starten, bebrejder organisationen for ikke at levere flere økonomiske ressourcer eller betragter projektet som dødfødt. Derfor kan man have en tendens til at distancere sig fra innovationsarbejdet (Hoegl et al. 2008).

Data fra Innovationsbarometeret handler som udgangspunkt kun om de innovationer, der faktisk er gennemført. Der er altså en "survivorship bias" eller overlevelsesbias i data, da vi ikke ser det innovationsarbejde, der ikke førte til resultater. Dog kan vi se, at hos de arbejdspladser, der *ikke* har indført en innovation i løbet af en toårig periode, men som har arbejdet på at udvikle innovation, er begrænset økonomi en endnu større hæmsko end for de gennemførte innovationer. Her er mere end halvdelen (55 procent) af innovationsarbejdet i høj eller i nogen grad hæmmet af begrænsede økonomiske ressourcer, mens det som tidligere beskrevet er tilfældet for en tredjedel (34 procent) af de gennemførte innovationer. Selvom der er tale om forskellige arbejdspladser, og andelen derfor ikke direkte kan sammenlignes, giver det en indikation af, at begrænset økonomi kan spille en endnu større rolle i det innovationsarbejde, der endnu ikke har skabt resultater – eller måske endda være en af årsagerne til, at man endnu ikke er kommet i mål med innovationen.

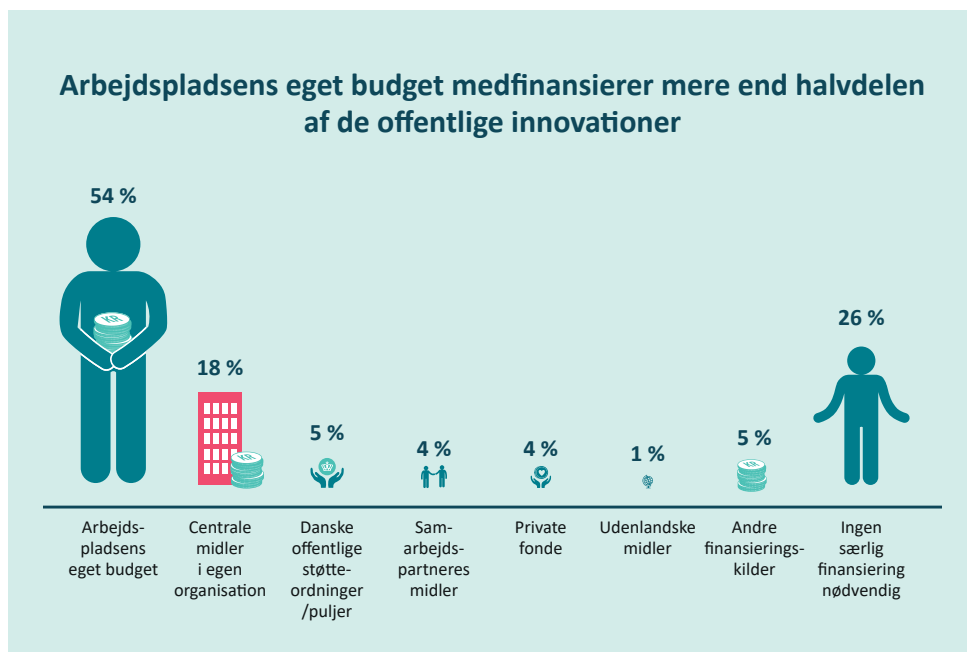
Når økonomien er presset, er der dybest set to veje, man kan gå. Man kan forsøge at få fat i flere ressourcer, eller man kan lade sig nøje med dét, man har. Det er de to muligheder, som vi nu udfolder.

Søg finansieringskilder

Innovationsbarometeret viser, at offentlig innovation kan finansieres på mange måder. Selvom arbejdspladsens leder har kunnet pege på flere forskellige finansieringskilder i spørgsmålet, er der sjældent mere end én finansieringskilde i spil.

Arbejdspladsens eget budget er med til at finansiere mere end halvdelen (54 procent) af de offentlige innovationer og er dermed den hyppigste finansieringskilde.

En ud af fem (18 procent) innovationer er finansieret af centrale midler inden for kommunen, regionen eller ministerområdet. Det kan både være puljer målrettet innovation eller midler afsat til et særligt fag- eller fokusområde.



Figur 6: Figuren viser, hvordan arbejdspladsens seneste innovation er finansieret. Figuren bygger på spørgsmålet "hvordan er den seneste innovation finansieret?". Spørgsmålet er kun stillet til de arbejdspladser, der har indført mindst én innovation inden for en toårig periode. Procentandelene i figuren summerer til mere end 100 %, fordi arbejdspladserne har haft mulighed for at vælge flere svarmuligheder. Figuren viser ikke den ene procent, der har svaret "ved ikke". Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=1.352.

En mindre del af de offentlige innovationer er eksternt finansieret. Fem procent er finansieret af danske offentlige støtteordninger eller puljer, fire procent af samarbejdspartneres midler, fire procent af private fonde og én procent af udenlandske midler. Samlet set er 12 procent af de offentlige innovationer (med)finansieret af en eller flere eksterne kilder.

En eksempel på ekstern finansiering er den statslige pulje til signaturprojekter, der har været med til at finansiere AI Aktindsigt, som du kan læse mere om på forrige side. Du kan læse mere om ekstern finansiering af offentlig innovation i CO-PI's rapport "Finansiering af innovative offentlige indkøb i Europa" (CO-PI 2023a).

Endelig er fem procent af offentlige innovationer finansieret af helt andre finansieringskilder, og en fjerdedel (26 procent) af arbejdspladserne peger på, at den seneste innovation slet ikke krævede særlig finansiering.

Bemærk, at mens data giver et værdifuldt indblik i fordelingen af de forskellige finansieringskilder set fra arbejdspladsernes perspektiv, siger det ikke noget om, hvor store beløb, vi har med at gøre.

I analysen af teknologier, der skaber effektivitet, beskriver KL og Deloitte, at valget af finansieringsmodel er vigtigt og skal være på plads fra start. Selv ved de innovationer, hvor man forventer en økonomisk gevinst, kan man ikke være sikker på, at den udmønter sig inden for de første år. Derfor er det ikke kun vigtigt, at det er aftalt, hvem der afholder udgifter til udvikling. Der skal også være en klar plan for, hvordan finansieringen ser ud, når løsningen er sat i drift (Deloitte & KL 2022).

” *Derfor er det ikke kun vigtigt, at det er aftalt, hvem der afholder udgifter til udvikling. Der skal også være en klar plan for, hvordan finansieringen ser ud, når løsningen er sat i drift.*

GRIB FINANSIERING STRATEGISK AN

Ekstern finansiering handler ikke kun om, hvad den enkelte offentlige arbejdsplads gør, men også om, hvordan organisationen som helhed griber ekstern finansiering an.

For at styrke organisationens strategiske tilgang til arbejdet med ekstern finansiering kan man udvikle flerårige strategiske planer, der nøje identificerer og prioriterer investeringsområderne i overensstemmelse med organisationens langsigtede mål og behov. Ved at sikre, at projekter finansieret af eksterne kilder er i tråd med organisationens strategiske retninger, opnås en mere effektiv ressourceallokering. Det kræver tætte forbindelser mellem politiske drøftelser, direktionsbeslutninger, budgetprocesser og valget af eksterne samarbejdspartnere og finansieringskilder.

Samtidig anbefales det at etablere en tværorganisatorisk arbejdsgruppe. Nøglepersoner på tværs af organisationen kan identificere og forfølge samarbejds-muligheder med eksterne samfundsaktører. En sådan gruppe er afgørende for at skabe muligheder for ekstern finansiering og løse komplekse problemer gennem strategiske partnerskaber.

Det tværfaglige perspektiv er vigtigt, da mange projekter, der kræver ekstern finansiering, går på tværs af forskellige fagområder i organisationen. Ved at samle ekspertise og ressourcer på tværs kan organisationen bedre imødekomme disse udfordringer og maksimere resultaterne af eksterne investeringer.

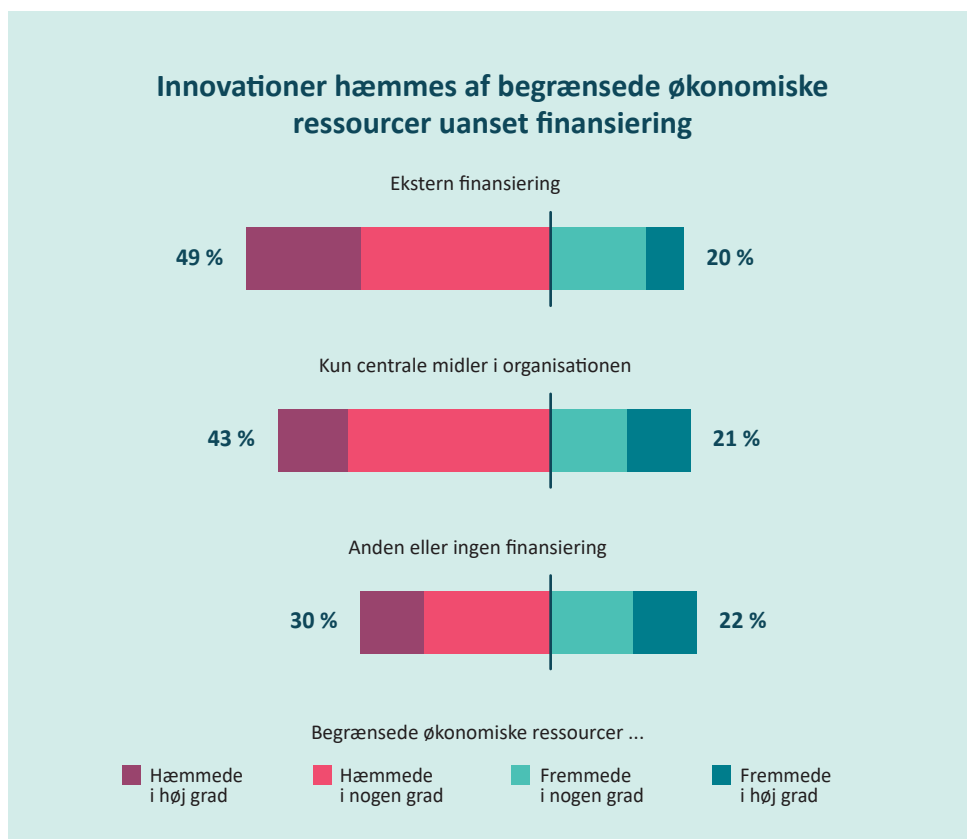
Christian Jentsch,
finansieringsspecialist i CO-PI



Finansiering eliminerer ikke økonomiske begrænsninger

Det er oplagt at antage, at finansiering ud over arbejdspladsens eget budget kan være med til at lette den grad, hvori begrænsede økonomiske ressourcer hæmmer offentlig innovation. Alt andet lige betyder flere penge vel, at man er mindre begrænset økonomisk set?

Innovationsbarometeret peger på, at det ikke er tilfældet. De innovationer, der er finansieret eksternt eller af centrale midler i organisationen, er i højere grad hæmmet af begrænsede økonomiske ressourcer.



Figur 7: Figuren viser, i hvor høj grad begrænsede økonomiske ressourcer fremmede eller hæmmede den seneste innovation, alt efter om innovationen er eksternt finansieret (offentlig støtteordninger, udenlandske midler, private fonde og/eller samarbejdspartneres midler), har modtaget centrale midler fra egen organisation (men ingen eksterne midler) eller kun har andre eller igen finansieringskilder (kun arbejdspladsens eget budget og/eller andre finansieringskilder, ingen finansiering nødvendig samt ved ikke). Bemærk at de tre grupper, i modsætning til figur 6, er gensidigt udelukkende. Spørgsmålet er kun stillet til de arbejdspladser, der har indført mindst én innovation inden for en toårig periode. Procentandelene summerer ikke til 100 %, fordi svarene "ved ikke" og "ikke relevant" er udeladt fra figuren. Den samlede forskel er signifikant ved et signifikansniveau på 0,05. Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=1.352.

Således er halvdelen (49 procent) af de eksternt finansierede innovationer i nogen eller i høj grad hæmmet af begrænsede økonomiske ressourcer, mens det gælder 43 procent af de innovationer, der har modtaget central finansiering inden for organisationen uden samtidig at modtage ekstern finansiering. I den brede restgruppe af innovationer, der kun er finansieret af arbejdspladsens eget budget, ikke har krævet finansiering, er finansieret på anden vis eller har svaret "ved ikke" til spørgsmålet, er det kun 30 procent, der er hæmmet af begrænsede økonomiske ressourcer.

Der ses ikke nogen forskel på, hvor ofte de forskelligt finansierede innovationer er fremmet af begrænsede økonomiske ressourcer. Andelen er godt 20 procent inden for hver af de tre grupper.

Sammenhængen er altså præcis modsat af, hvad man kunne forvente. De innovationer, der har eksterne eller centrale midler til rådighed, er samtidig dem, der i højest grad er hæmmet af manglen på økonomiske ressourcer. Dermed er det klart, at finansiering fra eksterne kilder eller centralt i organisationen ikke eliminerer oplevelsen af, at begrænsede økonomiske ressourcer hæmmer innovationsarbejdet. Det kan der være flere forklaringer på.

Tallene kan pege på, at uanset hvilke midler der er til rådighed i en innovationsproces, er der en risiko for, at både processen og løsningen bliver dyrere, end man havde regnet med. Professor Bent Flyvbjerg og journalist Dan Gardner beskriver, at projekter i generel forstand ofte planlægges ud fra et "best case scenario", hvor alt går godt, mens større projekter i virkeligheden altid undervejs ender med at støde ind i forskellige udfordringer, som ofte overstiger de afsatte økonomiske buffere. Flyvbjerg og Gardner foreslår bl.a., at man for store som små projekter i højere grad bør tage udgangspunkt i, hvilke erfaringer der findes fra lignende projekter inden for samme område, da de ofte vil give et mere retvisende billede af de faktiske projektforbøb og omkostninger (Flyvbjerg & Gardner 2023).

Dog er det værd at bemærke, at det ikke er tilfældigt, hvilke innovationsprojekter der finansieres hvordan. De projekter, der får tildelt midler, kan som udgangspunkt også være nogle af dem, der har mest brug for det – fx fordi der arbejdes inden for områder med meget stram økonomi eller søges om midler til ambitiøst innovationsarbejde med mange indbyggede risici. Vi ved ikke, hvordan tallene ville se ud, hvis de eksternt og centralt finansierede innovationer ikke havde modtaget finansiering. Måske ville den oplevede økonomiske begrænsning i så fald være endnu større? Eller måske havde innovationerne slet ikke kunnet lade sig gøre?

Oplevelsen af, at begrænset økonomi hæmmede innovationen er ikke ensbetydende med, at projektet er endt med at være dyrere eller mere tidskrævende end planlagt. Det kan fx også være udtryk for, at man netop har gjort, hvad man kunne med de midler, man havde til rådighed, men samtidig er bevidst om, at man kunne have gjort mere med flere ressourcer. At gøre hvad man kan med dét, man har, er netop den tankegang, vi nu vil komme nærmere ind på.

Casen på næste side illustrerer, at offentlig innovation også er de små, nye, kloge greb og løsninger, som medarbejdere og ledere i hele den offentlige sektor udvikler hver eneste dag, og som ikke kræver mange midler.

CASE

Kvikservice sikrer hurtig udlevering af hjælpemidler



Københavns Kommune har siden 2019 kørt tilbuddet Kvikservice, hvor borgere med varige funktionsnedsættelser kan ansøge om, få behandlet deres sag og udleveret et hjælpemiddel i én arbejdsgang. Det gør både processen hurtigere for borgeren og sparer kommunen for en række administrative processer, der er dyre i drift.



At få et hjælpemiddel kan være en langsommelig proces, da det typisk involverer, at en række forskellige aktører skal ind over sagen. Det er både dyrt i administration for kommunen og besværligt for borgeren at ansøge om selv små hjælpemidler.

Før Kvikservice blev indført, skulle borgeren først ansøge om et hjælpemiddel, hvorefter denne ansøgning skulle vurderes af en sagsbehandler, inden hjælpemidlet kunne leveres til borgeren fra Hjælpemiddelcentret. Herefter blev hjælpemidlet leveret til borgeren af en chauffør, der foretog en kort gennemgang af hjælpemidlet sammen med borgeren. Det var således ikke blot en langsommelig og dyr proces, men også en proces, hvor borgeren ikke havde mulighed for at prøve forskellige hjælpemidler af under kyndig terapeutfaglig vejledning. Det skete derfor jævnligt, at borgeren fik et hjælpemiddel, der ikke passede til dem, og processen skulle derfor startes forfra.



Sundheds- og Omsorgsforvaltningen i Københavns Kommune har med Kvikservice på Hjælpemiddelcentret sparet adskillige administrative led væk i udleveringen af hjælpemidler, hvor administrationsomkostninger til visitering og forsendelse eller levering overskrider prisen på selve hjælpemidlet.

Nu kan borgere med varige funktionsnedsættelser ansøge om, afprøve og få udleveret et hjælpemiddel samme dag. Borgeren kan møde op uden tidsbestilling på Hjælpemiddelcentret, hvor de i dialog med en ergo- eller fysioterapeut afprøver og udvælger det rette hjælpemiddel, som borgeren så kan tage med hjem. Medarbejderne vurderer selv borgerens behov og kan derefter finde det rette hjælpemiddel på lageret på Hjælpemiddelcentret.

Den nye måde at tilgå borgerens ansøgning på giver borgeren en hurtigere og lettere adgang til hjælpemidler, mindsker sagsbehandlingen og reducerer distributionsomkostningerne, da borgeren selv bringer hjælpemidlet hjem. Derudover giver det borgeren mulighed for at prøve en lang række hjælpemidler og finde det, der passer bedst. Det reducerer risikoen for, at borgeren skal have byttet hjælpemidlet.

Kvikservice er inspireret af Frederiksberg Kommunes lignende løsning, og flere andre kommuner i landet anvender modellen.

Det kræver kun få ressourcer at indføre servicen, primært til indretning af lokaler og lagerstyring. Hjælpemiddelcentret i Københavns Kommune sparer i grove træk en million kroner årligt ved hjælp af Kvikservice. Besparelsen består primært af reduceret sagsbehandling, men der er også besparelser på opfølgingsbesøg, levering, transport til borger og ombytning af hjælpemidler. Besparelserne mere end opvejer udgifterne.



Hvis du vil vide mere, så kontakt:

Didde Neuchs Christensen, centerchef hos Hjælpemiddelcentret,
Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, Københavns Kommune
Tlf. 21 71 02 28 · fb5t@kk.dk

At lade sig nøje

At innovere ud fra de midler og den virkelighed, som man nu engang har, kan kaldes for "frugal innovation", eller på dansk "nøjsom innovation". Det kan opsummeres som "at gøre mere, med mindre, for flere" (Corsini et al. 2021) og går også under navnet "jugaad innovation", da ordet jugaad på Hindi beskriver en improviseret og opfindsom løsning. Begrebet stammer netop fra Indien, hvor Navi Radjou og Jaideep Prabhu har brugt det til at beskrive, hvordan entreprenører i lande som Indien, Kina, Brasilien og Kenya udvikler innovative løsninger for meget få midler, som samtidig kan anvendes inden for de begrænsninger, som lokalbefolkningen oplever (Radjou & Prabhu 2015).

Et eksempel på nøjsom innovation er et ler-køleskab, der ikke kræver strøm og derfor kan holde fødevarer kølige i områder uden elektricitet (Weyrauch & Herstatt 2016). Nøjsom innovation er også blevet et populært begreb i industrialiserede lande, hvor både virksomheder, forbrugere og den offentlige sektor efterspørger løsninger, der både er billige og brugbare.

Forskerne Timo Weyrauch og Cornelius Herstatt identificerer tre kriterier, der går igen på tværs af mange definitioner og kontekster for nøjsom innovation:

1. **Betydelig omkostningsreduktion:** Løsningen skal være betydeligt billigere for slutbrugeren at købe eller anvende sammenlignet med konventionelle løsninger.
2. **Fokus på grundlæggende funktioner:** Løsningen skal være simpel og kunne dét, der er grundlæggende vigtigt, frem for at have mindre vigtige ekstrafunktioner eller lækkert design.
3. **Optimeret præstationsniveau:** Løsningen skal ikke gå på kompromis med kvalitet, men kunne præstere det samme som konventionelle løsninger (Weyrauch & Herstatt 2016).

Forfattere som Radjou og Prabhu lægger derudover vægt på, at nøjsom innovation er en bæredygtig tilgang til innovation. Det er i tråd med den grundlæggende tankegang i nøjsom innovation at fx anvende færre ressourcer til produktion (Radjou & Prabhu 2015).

Udsigten til løsninger, der både er billige, har høj kvalitet og er bæredygtige, er tiltalende, men det er svært at sætte på formel, hvordan de udvikles. Snarere end en opskrift er her tale om at arbejde ud fra en målsætning om, at man holder fokus på, hvad det helt grundlæggende behov for slutbrugeren er. Det prøver man at opfylde så effektivt som muligt, samtidig med at man har slutbrugers begrænsninger for øje. I en dansk kontekst handler slutbrugers begrænsninger næppe om manglen på strøm, men tankegangen kan overføres til andre forhold, fx hvordan digitale løsninger fungerer for borgere med dårlig adgang til computere eller internet.

GENBRUG ANDRES LØSNINGER

I den offentlige sektor må man godt stjæle, og det er arbejdspladserne faktisk ret gode til. Tre ud af fire offentlige innovationer er nemlig genbrug af andres løsninger. Med genbrug kommer man hurtigere frem til en løsning og kan bygge oven på de erfaringer, som andre allerede har gjort sig. Netop dét at lære af andres fejl og succeser er vigtigt, når innovation spredes, og det kunne offentlige arbejdspladser godt blive endnu bedre til.

Nogle genbrugte løsninger kopieres direkte fra én arbejdsplads til en anden, men i de fleste tilfælde bliver løsningen tilpasset den nye arbejdsplads. Før man sætter gang i det store tilpasningsarbejde, er det en god idé at teste, om og hvordan løsningen faktisk virker i ens egen kontekst. Det giver et helt andet grundlag for at vurdere, hvordan innovationen skal tilpasses.

Brug [Spredningsguiden](#), der hjælper både delere og genbrugere med at stille de rigtige spørgsmål i spredningsprocessen.

Majken Præstbro,
innovationsspecialist i CO-PI



EKSNOVÉR

Mens innovation meget kort sagt handler om at gøre noget nyt, der giver værdi, handler eksnovation om at holde op med at gøre noget. For eksempel har et studie fra Steno Diabetes Center vist, at mange mennesker med sukkersyge årligt får tjekket deres øjne for at forebygge senfølger. Men mange af patienterne har så godt styr på deres blodsukker, at de kan nøjes med øjenscreeninger hvert femte eller tiende år – og så kan de ressourcer, som man har brugt på de årlige screeninger komme til gode et andet sted.

Eksnovation kan være en form for innovation i sig selv, eller den kan være en del af en innovationsproces, hvor man aktivt forholder sig til, om innovationen har gjort andre opgaver eller arbejdsgange overflødige. Det er vigtigt at forholde sig til, hvad der skal udfases, når der skal være plads til det nye. Ellers kan innovation ende med at være ensbetydende med *flere* opgaver.

Brug værktøjet til eksnovation, der også hjælper jer med at overveje, om andre områder i organisationen bliver berørt.

Lene Krogh Jeppesen,
chefkonsulent i CO-PI



Fri flyvehøjde?

Uanset hvor gode vi bliver til at innovere for få ressourcer, genbruge andres løsninger eller eksnovere, er og bliver der begrænsninger ved begrænset økonomi.

CO-PI analyserede i 2022, hvilke offentlige innovationer, der potentielt kan gøre indtryk på samfundets "vilde problemer" såsom klimakrisen, mangel på arbejdskraft og mistrivsel blandt unge. Der er tale om innovationer, der både har skala og er en helt ny tilgang, som bryder med det bestående. Analysen viser bl.a., at de innovationer, der potentielt kan gøre indtryk på vilde problemer, meget sjældent kan lade sig gøre uden en form for finansiering¹ (CO-PI 2022).

I samme tråd beskriver BETA og COI's analyse af offentlige toplederees innovationsdagsorden fra 2020, at det særligt er det radikale innovationsarbejde, der presses af begrænset økonomi. Det inkrementelle innovationsarbejde med fokus på justeringer af det eksisterende kan i et vist omfang lade sig gøre. Men det er svært at skabe flyvehøjde i innovationsarbejdet, når man er "dynget til i drift". Den radikale innovation kræver også en anden styringslogik, end den der har til hensigt at effektivisere og optimere (BETA & COI 2020).

I jagten på at skabe innovation i en økonomisk presset virkelighed skal vi derfor også anerkende, at det simpelthen er begrænset, hvilket innovationsarbejde der kan lade sig gøre uden menneskelige og økonomiske ressourcer.

” *I jagten på at skabe innovation i en økonomisk presset virkelighed skal vi derfor også anerkende, at det simpelthen er begrænset, hvilket innovationsarbejde der kan lade sig gøre uden menneskelige og økonomiske ressourcer.*

1 Her kan det også være arbejdspladsens eget budget, der (med)finansierer innovationen.

Læs mere

BETA & COI (2020): *Søges: Radikale løsninger. Analyse af offentlige topledere* innovationsdagsorden. <https://co-pi.dk/materialer-og-udgivelser/soeges-radikale-loesninger/>

Cinar, E., Trott, P., & Simms, C. (2019): A Systematic Review of Barriers to Public Sector Innovation Process, *Public Management Review*, 21(2), 264-290.

COI (2016): *Evaluering af innovation. En hjælpepakke til dig, der skal evaluere innovative tiltag*. <https://co-pi.dk/materialer-og-udgivelser/evaluering-hjaelpepakke/>

COI (2021): *Teknologi i borgerens tjeneste*. <https://co-pi.dk/materialer-og-udgivelser/teknologi-i-borgerens-tjeneste/>

CO-PI (2022): *Vilde problemer, vilde løsninger*. <https://co-pi.dk/materialer-og-udgivelser/vilde-problemer-vilde-loesninger/>

CO-PI (2023a): *Finansiering af innovative offentlige indkøb i Europa. Kortlægning af europæiske cases og et diskussionsoplæg*. <https://co-pi.dk/materialer-og-udgivelser/finansiering-af-innovative-offentlige-indkoeb-i-europa/>

CO-PI (2023b): *Når indkøb er innovative*. <https://co-pi.dk/materialer-og-udgivelser/naar-indkoeb-er-innovative/>

CO-PI (2023c): *Spredningsguiden. Gør det nemt at dele og genbruge innovation*. <https://co-pi.dk/materialer-og-udgivelser/spredningsguiden/>

CO-PI (2023d): *Værktøjer til implementering*. <https://co-pi.dk/materialer-og-udgivelser/vaerkoejer-til-implementering/>

Corsini, L., Dammicco, V. & Moultrie, J. (2021): Frugal innovation in a crisis: the digital fabrication maker response to COVID-19. *R&D Management*, 51(2), 195-210.

Deloitte & KL (2022): *Tidsbesparende teknologier med dokumenteret effekt*. <https://www.kl.dk/videncenter/nyheder/2022/ny-analyse-10-teknologier-der-frigoer-tid-i-kommunerne>

Flyvbjerg, B., & Gardner, D. (2023): *How big things get done: The surprising factors that determine the fate of every project, from home renovations to space exploration and everything in between*. Signal.

Hoegl, M., Gibbert, M. & Mazursky, D. (2008): Financial constraints in innovation projects: When is less more? *Research Policy*, 37(8), 1382-1391.

Radjou, N., & Prabhu, J. (2015): *Frugal Innovation: How to do more with less*. The Economist.

Weiss, M., Hoegl, M., & Gibbert, M. (2011): Making virtue of necessity: The role of team climate for innovation in resource-constrained innovation projects. *Journal of Product Innovation Management*, 28(s1), 196-207.

Weyrauch, T., & Herstatt, C. (2017): What is frugal innovation? Three defining criteria. *Journal of frugal innovation*, 2, 1-17.

Sådan har vi gjort

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. Det er fjerde gang, undersøgelsen gennemføres. De tidligere runder er offentliggjort i 2015, 2017 og 2020.

Denne fjerde runde er baseret på svar fra 1.611 offentlige arbejdspladser, og resultaterne er vægtet til at være repræsentative for den offentlige sektor. Svarene er indsamlet i perioden 21. april til 7. juni 2023 via et webbaseret spørgeskema sendt pr. mail til arbejdspladsens øverste leder. Svarene vedrører eventuel innovationsaktivitet i de seneste to år, dvs. forår 2021 til forår 2023. Det har været frivilligt at svare på spørgeskemaet, og svarprocenten er 36. Du kan se mere om undersøgelsesmetoden på co-pi.dk/innovationsbarometeret og hos [Danmarks Statistik](#).

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



INNOVATIONSBAROMETERET

Innovationsbarometeret er verdens første officielle statistik om innovation i den offentlige sektor. Statistikken udarbejdes af Center for Offentlig-Privat Innovation i samarbejde med Danmarks Statistik og er repræsentativ for hele den offentlige sektor i Danmark. Der er indsamlet fire runder af data; i 2015, i 2017, i 2020 og senest i foråret 2023. Du kan læse mere om undersøgelserne på co-pi.dk/innovationsbarometeret og hos [Danmarks Statistik](#).

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

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

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