

# Vækst og velfærd

Anbefalinger til udvikling af  
velfærdsinnovation og -teknologi



LO, september 2011

LO-varenr.: 3236  
ISBN: 9788777351488

**Kolofon:**

Titel: Vækst og velfærd  
Undertitel: Anbefalinger til udvikling af velfærdsinnovation og -teknologi  
Udgivelsesdato: September 2011  
Redaktion/forfatter: LO – Landsorganisationen i Danmark  
Udgivet af: LO – Landsorganisationen i Danmark  
LO-sagsnr.: 10-2686  
LO-Varenr.: 3236  
ISBN-online: 9788777351488

Rapporten kan læses på: [www.lo.dk](http://www.lo.dk).

Gengivelse er tilladt med tydelig kildeangivelse.

## Indhold

<b>1. BAGGRUND OG FORMÅL .....</b>	<b>4</b>
1.1. FORMÅL OG HOVEDKONKLUSIONER .....	5
1.2. HVAD ER VELFÆRDSINNOVATION OG VELFÆRDSTEKNOLOGI? .....	6
1.3. VELFÆRDSINNOVATION OG -TEKNOLOGI HAR ET STORT UUDNYTTET INNOVATIONSPOTENTIALE .....	8
1.4. VELFÆRDSAKTØRERNE .....	9
<b>2. ANBEFALINGER .....</b>	<b>12</b>
2.1. ORGANISATION OG LEDELSE MED FOKUS PÅ MEDARBEJDERINDDRAGELSE .....	13
2.2. INNOVATION OG ARBEJDSMILJØ GÅR HÅND I HÅND .....	17
2.3. FAGLIGHED ER EN FORUDSÆTNING FOR INNOVATION .....	19
2.4. SAMARBEJDE OM INNOVATION .....	21
2.5. GODE RAMMER FOR VELFÆRDSINNOVATION OG -TEKNOLOGI .....	29
<b>3. LITTERATURLISTE .....</b>	<b>33</b>

## 1. Baggrund og formål

I gennem de sidste par år har omdrejningspunktet for den politiske debat været, hvordan Danmarks fremtidige velfærdssamfund skal indrettes og udvikle sig samt hvordan Danmark igen kan befinde sig i den økonomiske førertrøje efter krisens afslutning. Forslagene fra størstedelen af de politiske aktører har primært fokuseret på, at den private sektor og private aktører har løsningerne og vækstpotentialet, mens den offentlige sektor, som væksthjælper, i stor udstrækning overses. Omvendt kan man også se den private og offentlige sektor som hinandens forudsætninger. For økonomisk vækst afhænger både af en konkurrencedygtig privatsektor, men i lige så høj grad af en velfungerende offentlig sektor, der sikrer den private sektor gode rammebetingelser i form af gode uddannelser, forskning og andre velfærdsgoder som fx daginstitutioner mm.

Hvis den offentlige sektor fortsat fremover skal levere en service af høj kvalitet, må den ty til nytænkning af opgaveløsning. For det danske velfærdssamfund vil i fremtiden udfordres på grund af et opadgående udgiftspres på den offentlige sektor; dels som følge af den demografiske udvikling med stadig flere ældre og dels som konsekvens af borgernes stigende forventninger til højere velfærds kvalitet. Det er svært foreneligt med de snævre økonomiske rammer, som er pålagt stat, regioner og kommuner. Og svaret på den offentlige sektors udfordringer er ikke nedskæringer i blinde.

Denne gordiske knude giver et billede af et velfærdsregnestykke, der ikke har nogen lette og umiddelbare løsninger. Udfordringerne kan ikke løses uden innovative ændringer af den måde den offentlige sektor i dag løser opgaverne på. Udviklingen af et velfungerende velfærdssamfund omfatter og vedrører samfundet og samfundsaktører i bred forstand. Det betyder, at netop den offentlige sektors medarbejdere og ledere kan spille en væsentlig rolle i at styrke den offentlige opgaveløsning gennem nytænkning og innovation af arbejdsgange og anvendelse af ny teknologi. Det er netop de offentlige medarbejdere, som er kernen i den offentlige opgaveløsning og derfor i høj grad har kendskabet til de behov og udfordringer, som velfærdssamfundet står overfor.

LO vil i dette anbefalingskatalog sætte fokus på, hvordan man kan styrke udviklingen af velfærdsinnovation og -teknologi, som en måde at imødegå udfordringerne på.

Det centrale budskab i oplægget er, at der skal skabes bedre rammer for, at medarbejdere og ledere i fællesskab kan udvikle idéer på de offentlige arbejdspladser til gavn for brugere og borgere.

Anbefalingskataloget er et resultat af et samarbejdsprojekt med LO og LO-forbund og karteller, der dækker medlemmer i både den offentlige og private sektor. Projektet har bl.a. bestået af en række faktanotater og baggrundsanalyser samt en række workshop, som har inddraget LO-forbund, eksperter og praktikere med erfaring inden for velfærdsinnovation og -teknologiområdet.

## 1.1. Formål og hovedkonklusioner

Formålet med dette oplæg er at afklare og afdække muligheden for at styrke udviklingen i den offentlige opgaveløsning gennem bedre innovation og anvendelse af ny teknologi og derigennem bl.a. tackle den demografiske og økonomiske udfordring, som det danske samfund står over for i fremtiden.

Oplægget skal ikke ses som en samlet strategi for udviklingen af den offentlige sektor, ligesom innovation ikke skal forstås som løsningen på alle de udfordringer, som den offentlige sektor står overfor – dog kan nytænkning og innovation være et vigtigt delelement i styrkelsen og kvaliteten af den offentlige opgaveløsning.

Oplægget synliggør, hvordan velfærdsinnovation og -teknologi er til gavn for både den offentlige og private sektor. Velfærdsinnovation og -teknologi kan både bidrage til øget livskvalitet og bedre service for brugerne af de offentlige ydelser, forbedre trivsel og arbejdsmiljø for de offentlig ansatte samt have afsmittende effekter på den private sektor, særligt i forbindelse med udvikling af velfærdsteknologiske produkter og knowhow, der kan lede til nye salgs- og eksporteventyr.

Øget velfærdsinnovation og -teknologi vil være en win-win situation for mange parter i samfundet.

- For **medarbejderne**: nye velfærdsløsninger betyder, at arbejdet kan organiseres bedre og ofte klares lettere. Det kan give mere interessante job, mindre nedslidning og dermed bedre arbejdspladser.
- For **borgerne**: bedre service, mere fleksible tilbud og mere tryghed.
- For **politikere**: i den enkelte kommune eller den enkelte region kan der ske en mere effektiv og kvalitetsorienteret ressourceanvendelse.
- For **private virksomheder**: mere direkte fremme af innovation og produktion i virksomheder, fx gennem offentlig-private partnerskaber.

Oplæggets tre hovedkonklusioner er:

### Behov for strategisk tilgang til innovation

Der er flere aktuelle velfærdsteknologiske initiativer i gang i form af nationale projektpuljer mv., og der er mange gode eksempler på konkrete projekter og idéer rundt omkring på institutioner, kommuner og regioner. Men der er også tale om meget spredt fægtning. Der er behov for en mere strategisk og helhedsorienteret tilgang til velfærdsinnovation og -teknologi, der understøtter en mere systematisk opsamling og videnspredning af de idéer og innovationer, som udvikles på offentlige og private arbejdspladser. Dette kan bl.a. ske ved at arbejde med innovationsstrategier blandt offentlige myndigheder, hvor der afsættes tid og midler til nytænkning.

### Øget fokus på medarbejderinddragelse

Både ledelse og medarbejdere spiller en central rolle i nytænkning og innovation. For at sikre at innovation i den offentlige sektor systematiseres og struktureres, er det væsentligt, at der fastsættes organisatoriske rammer, således at innovation ikke kun er noget, der sker oppefra og ned, men at medarbejderne inddrages og deres idéer an-

vendes. Ydermere er medarbejderne hverdagens eksperter og har dermed det bedste kendskab til borgernes behov, arbejdsgange og arbejdsfunktioner. Det anbefales eksempelvis, at der i regi af SU og MED-udvalg sættes rammer for, hvordan innovationsarbejde skal foregå under hensyntagen til arbejdsmiljø, kompetenceudvikling mv.

### Udvikling af nye partnerskaber og samarbejdsformer

Meget innovation kan ske ved egen kraft i den offentlige sektor. Men medarbejderne og lederne på de offentlige institutioner har ikke altid al den viden og de kompetencer, der er nødvendige, når nye velfærdsydelser med den bedste kvalitet skal udvikles. Derfor kan det være en fordel at samarbejde med andre om udviklingen af ydelserne – det være sig private virksomheder (offentlig-privat samarbejde/OPS) eller andre offentlige institutioner (offentlig-offentlig samarbejde/OOS), der har erfaring på det givne område. Anvendelsen af OPS og OOS skal tænkes strategisk ind i innovationsindsatsen.

### 1.2. Hvad er velfærdsinnovation og velfærdsteknologi?

Der er mange kilder til innovation.<sup>1</sup> Innovation er en aktivitet, der foregår mange steder og på mange niveauer i private virksomheder og i den offentlige sektor. Og innovation sker ofte i et samspil mellem mange aktører, fx mellem det offentlige og virksomheder, brugere, borgere og uddannelses- og vidensinstitutioner.

LO forstår *innovation* som en ny idé, der – når den er gennemført – skaber værdi. Der er tre vigtige elementer i definitionen af innovation:

1. Der skal være tale om en ny idé – det kan både være idéen til nye produkter/serviceydelser, eller nye processer i organisationen.
2. Idéen skal realiseres.
3. Idéen skal give værdi, dvs. tilvejebringe en forbedret tilstand for en eller flere interessenter. Værdien kan både være 'hård', fx øget omsætning, merbeskæftigelse mv., eller 'blød', fx større jobtilfredshed, mindre stress, bedre fastholdelse af medarbejdere mv.

LO forstår *velfærdsinnovation* som værende nytænkning og implementering af særligt arbejdsgange, processer og serviceydelser, der sikrer en bedre offentlig opgaveløsning.<sup>2</sup> Når der tales om velfærdsinnovation er der behov for en helhedstænkning. Med dette menes, at både ledere og medarbejdere i den offentlige sektor skal inddrages i innovationsprocessen for at størst muligt udbytte opnås. Medarbejdernes viden om brugernes og borgernes behov og ønsker kan udgøre værdifulde input til udvikling af nye løsninger og services.<sup>3</sup> At fremme innovationskulturen i det offentlige vil kræve, at rammerne for medarbejdernes innovationsmuligheder skabes oppefra, ved at ledelsen sætter velfærdsinnovation på dagsordenen. Der skal skabes rammer for, at løse

---

<sup>1</sup> LO (2006): "Undersøgelse af medarbejderdrevet innovation på private og offentlige arbejdspladser".

<sup>2</sup> LO's definition af velfærdsinnovation udspringer af det nordiske forskningsprojekt MEPIN (Measuring Public Sector Innovation). Læs mere på [www.nordicinnovation.org](http://www.nordicinnovation.org).

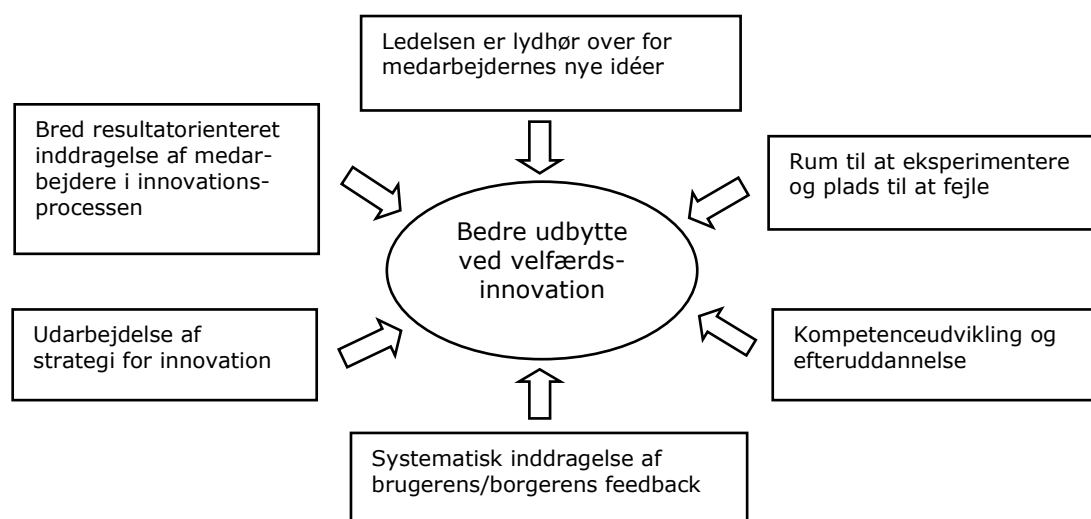
<sup>3</sup> LO (2006): "Medarbejderdrevet innovation – en værktøjspjece til inspiration på arbejdspladsen". Undersøgelsen viser desuden, at medarbejderdrevet innovation også skaber mange sidegevinster i form af højere medarbejdertilfredshed, bedre arbejdspladskultur, større kundetilfredshed mv.

idéer transformeres til konkrete forandringer, bedre muligheder for samarbejde på tværs af faggrupper og anerkendelse af medarbejdernes idéer.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at innovation ikke nødvendigvis resulterer i hårde data, som kan måles og vejes. Innovation er ofte brud på mønstre, tilfældige og uforudsigelige, som bevæger sig i spring, og kan ske helt andre steder, end der hvor det var bestemt til. Derfor kræver det ofte åbenhed og mod fra både ledelse og medarbejdere at kaste sig ud i innovationsprojekter – det er vigtigt at tillade rum til at eksperimentere og også nogle gange fejle.

Figur 1 viser de faktorer, der er udslagsgivende for et højt udbytte af innovationsprocessen.

**Figur 1. Vigtige faktorer i innovationsprocessen**



Som figur 1 viser, er der mange faktorer, der påvirker innovationsprocessen. Særligt viser undersøgelser, at bred inddragelse af medarbejdere og ledelsens lydhørhed over for medarbejdernes nye idéer er udslagsgivende for et højt udbytte af innovationsprocessen. Oplever medarbejderne derimod, at deres idéer ikke får nogen indflydelse, eller at medarbejderne blot inddrages 'proforma', så kvæles initiativlysten og kreativiteten hos medarbejderne.<sup>4</sup>

Velfærdsinnovation er en overordnet betegnelse for nytænkning af den offentlige sektors opgaveløsning. *Velfærdsteknologi* forstås som teknologiske systemer og hjælpemidler, der understøtter den offentlige medarbejders arbejde i dagligdagen. Velfærdsteknologi skal ikke erstatte medarbejderen, men derimod være behjælpelig med en bedre og mere effektiv opgaveløsning samt skabe bedre livskvalitet for brugeren og borgeren.

Velfærdsinnovation og -teknologi sætter fokus på de innovationer, hvor medarbejdere indgår i tætte relationer med borgere i det daglige om løsning af velfærdsopgaver. Velfærdsinnovation handler om evnen til at omsætte de nye idéer til værdi gennem

<sup>4</sup> LO (2006): "Medarbejderdreven innovation – En værktøjspjece til inspiration på arbejdspladsen".

forbedrede arbejdsgange og indførelse af ny teknologi inden for forskellige velfærdsområder i den offentlige sektor.

Det gælder bl.a. inden for:

- Sundhed – fx på hospitaler og sygehuse
- Pleje – fx på plejehjem
- Rengøring – fx i skoler eller kommunale kontorer
- Byggeområdet – fx ved etableringen af nye supersygehuse
- Administration – fx digitalisering af sagsgange i forhold til borgere og virksomheder.

### 1.3. Velfærdsinnovation og -teknologi har et stort uudnyttet innovationspotentiale

Innovation i den offentlige sektor har et stort uudnyttet potentiale. En af årsagerne til dette er bl.a., at fokus – fra både politisk og forskningsmæssigt hold – har været, at innovation i størst udstrækning forekommer i den private sektor. Men innovation sker i høj grad også i den offentlige sektor. Der er derfor muligheder for at satse på nye områder, der kan hjælpe til at bevare den høje kvalitet i den offentlige sektor. Det kan fx være igennem nye former for idéskabelse, organisering og arbejdsgange, inddragelse af medarbejdere mm. i den offentlige sektor. At gøre den offentlige sektor mere udviklingsorienteret vil kunne bidrage til, at serviceniveauet i den offentlige sektor opretholdes.

Som nævnt tidligere står Danmark over for en demografisk udfordring, der betyder, at Danmark skal omstille sig til de nye rammebetingelser. Danmark har altid været omstillingsparat og god til at vende udfordringer til nye muligheder. Danmark har i en lang årrække haft en velfungerende offentlig sektor, der har stor erfaring i varetagelse af velfærdsydelser. Og netop denne erfaring skal udnyttes. Via velfærdsinnovation og velfærdsteknologi kan den offentlige sektor styrke opgaveløsningen og dermed også forbedre arbejdsmiljøet i form af nye arbejdsgange og udvikling af ny teknologi. Mange af LO-faggrupperne arbejder i nedslidende arbejdsmiljøer, hvilket bl.a. medvirker til et højt sygefravær.<sup>5</sup> Tidligere analyser fra LO viser, at medarbejderinddragelse vil have en afsmittende effekt i forhold til arbejdsmiljøet. Stigende involvering af medarbejdere i udvikling af nye tiltag og derved anerkendelse af medarbejdernes kompetencer vil medføre højere job- og medarbejdertilfredshed.<sup>6</sup> Et bedre arbejdsmiljø og jobtilfredshed vil kunne forbedre kvaliteten i de offentlige ydelser, hvilket vil have en lang række positive effekter, bl.a. at produktiviteten i den offentlige sektor øges.<sup>7</sup>

Velfærdsinnovation og velfærdsteknologi kan altså være en mulig vej til at imødegå den demografiske udfordring, samtidig med at kvaliteten af den offentlige sektor sik-

---

<sup>5</sup> AE-Rådet (2011): "Nedslidningsbrancher sender folk på efterløn og førtidspension".

<sup>6</sup> LO (2006): "Undersøgelse af medarbejderdrevet innovation på private og offentlige arbejdspladser"; LO (2010): "Fremtidens arbejdsmarked – flere og bedre job".

<sup>7</sup> Tage Søndergaard Kristensen for HK Danmark (2010): "Trivsel og produktivitet – to sider af samme sag". En gennemgang af den internationale litteratur om arbejdsmiljø, produktivitet og kvalitet i ydelserne.



res. Traditionelt har debatten om særligt velfærdsteknologi drejet sig om at udvikle det private marked. Denne opfattelse skal nuanceres, idet samfundet derved ikke vil få udnyttet det innovationspotentiale, der eksisterer internt i den offentlige sektor. Medarbejderne i den offentlige sektor har en unik viden om behov, processer, arbejdsgange mv., som den private sektor ikke er i besiddelse af. Det er derfor vigtigt, at der i høj grad finder innovation sted i den offentlige sektor for at udvikle offentlige opgaver. Det er muligt at skabe værdi ved at tænke velfærdsinnovation og -teknologi ud fra den offentlige sektor og den offentlige sektors erfaringer og ved at inddrage medarbejderen i behovsafklaring og produktudvikling.

Velfærdsinnovation og velfærdsteknologi vil ikke kun være til fordel for den offentlige sektor. Den private sektor kan også nyde gavn heraf – herunder særligt i forbindelse med udviklingen af velfærdsteknologi. Danmark har et godt udgangspunkt for at udnytte et vækstpotentiale, idet Danmark har en række styrkepositioner inden for det velfærdsteknologiske område. Eksporten af danske sundheds- og velfærdsteknologiske løsninger udgjorde i 2000 7,4 pct. af den samlede danske vareeksport – særligt til OECD-landene. I 2010 var det steget til 12,8 pct.<sup>8</sup> Der er altså et voksende behov for nye velfærdsteknologiske løsninger i OECD-landene, da disse landes borgere i stigende grad lever længere og stiller stadig større krav til den offentlige service. Det sker samtidig med, at arbejdsstyrken er faldende og det offentliges rekrutteringsgrundlag derved bliver mindre. Der er derfor også mulighed for nye danske eksportmarkeder inden for bl.a. mekaniske hjælpemidler eller IT-systemer, der kan lette opgaveløsningen og skabe bedre kvalitet for borgerne inden for forskellige velfærdsområder.

Ved bl.a. at sikre et større samarbejde mellem den private og offentlige sektor (den offentlige sektor kender til behov; den private sektor er i besiddelse af teknologi og produktionsmidler) kan udnyttelse af velfærdsinnovation derfor have et stort hjemligt og eksportmæssigt markedspotentiale.

De store udfordringer på velfærdsområdet danner altså baggrunden for dette anbefalingskatalog, som er resultatet af et LO-projekt om velfærdsinnovation. Oplægget peger på, hvordan velfærdsinnovation og -teknologi kan skabe bedre velfærdsløsninger for både brugere og medarbejdere i den offentlige sektor samt muligheden for at åbne for mere eksport med mere vækst og øget beskæftigelse til følge. På samme tid kan offentlig-privat samarbejde (OPS) være en del af løsningen på de udfordringer, som Danmark står overfor.<sup>9</sup>

#### 1.4. Velfærdsaktørerne

For at udvikle omfanget af velfærdsinnovation og -teknologi kræver det, at de politiske beslutningstagere sætter de rette rammebetingelser for både den offentlige og private sektor. Samtidig spiller ledelse og medarbejdere en vigtig rolle i at fremme innovation på arbejdspladsniveau i den offentlige sektor. Anbefalingerne i dette op-

---

<sup>8</sup> Økonomi- og Erhvervsministeriet & Indenrigs- og Sundhedsministeriet (2011): "Sund vækst og velfærdsløsninger. Styrkede vækstvilkår for danske sundheds- og velfærdsvirksomheder".

<sup>9</sup> COWI & AKF (2011): "Strategic use of public-private cooperation in the Nordic region".

læg retter sig derfor både mod det rammesættende niveau og arbejdspladsniveauet, jf. figur 2.

Figur 2. Overordnede elementer i en innovationsproces

Niveau og aktører	Arbejdspladsniveau			Det rammesættende niveau		Effekter
	Medarbejdere i den offentlige sektor	Ledelsen i den offentlige sektor	Private leverandører, partnere (private/offentlige)	Kommunalbestyrelsen	Folketinget	
Innovationsfaser						
Idéudvikling og afprøvning (proces/produkt)	X	X	X	X	X	Nye produkter/services? Mere effektiv opgaveløsning? Bedre medarbejdertrivsel?
Implementering	X	X				Bedre service? Afkøbning/nye virksomheder?
Salg og eksport			X			Eksport?

Figur 2 peger på 2-3 elementer i en innovationsproces – det være sig udviklingen af en ny idé, hvilket både kan være en ny proces/metode eller et nyt produkt. Når idéen er udviklet skal den afprøves og tilpasses en given institution, hvorefter den implementeres, hvor der kan finde yderligere tilpasning sted. Det er vigtigt at holde sig for øje, at innovation ikke blot finder sted under udviklingen af en ny idé – innovation sker også i høj grad under implementeringen af et nyt tiltag, og skal muligvis tilpasses og ændres for at fungere til fulde. Det er ikke mindst i denne fase, at medarbejdere og ledere kan bidrage med idéer og erfaring til, hvordan innovationen bedst muligt integreres i organisationen. Når en innovation har vundet indpas i institutioner og organisationer, vil det være muligt at brede idéen ud til andre institutioner og/eller eksportere den til andre lande.

Det vil være de politiske beslutningstagere, der fastsætter rammerne for udvikling af velfærdsinnovation og -teknologi. På arbejdspladsniveauet vil det i høj grad være medarbejderne og ledelsen, der for det første skal fremme udviklingen af nye idéer og dernæst sikre implementeringen af idéerne.

En innovationsproces vil medføre en række effekter til gavn for den givne organisation og institution, som innovationen finder sted i. Effekterne kan munde ud i bedre opgaveløsning, bedre medarbejdertrivsel og bedre service. Andre potentielle effekter kan være muligheden for at starte en virksomhed, der kan specialisere og videreudvikle den givne innovation eller eksport til andre lande.

For at sikre de rette rammebetingelser samt gunstige forhold for udvikling og implementering af nye idéer på arbejdspladsniveau, er det nødvendigt, at der foretages en række tiltag.

Velfærdsaktørerne har et fælles ansvar for at løfte udfordringerne. Det gælder også aktører såsom forskningsinstitutioner, interesseorganisationer og arbejdsmarkedets parter, der spiller en central rolle i forhold til det rammesættende niveau. Og det gælder også LO-fagbevægelsen og de faglige organisationer, som har sin rolle at spille og medansvar for at udvikle gode rammer for innovation og medarbejderinddragelse i regi af eksempelvis samarbejdsudvalg på arbejdspladsen, værktøjskasse til inspiration for innovationsarbejde i hverdagen eller udvikling af innovationskompetencer.

Anbefalingerne som beskrives i *afsnit 2* henvender sig således til en bred gruppe af samfundsaktører, som skal trække i arbejdstøjet, hvis innovationspotentialet i den offentlige sektor skal forløses.

## 2. Anbefalinger

Anbefalingerne er resultatet af et samarbejdsprojekt med LO og LO-forbund og karteller, der dækker medlemmer i både den offentlige og private sektor. Projektet har bl.a. bestået af en række faktanotater og baggrundsanalyser samt en række workshop. Workshoppene har både inddraget LO-forbund, eksperter og praktikere med erfaring inden for velfærdsinnovation og -teknologiområdet for at få størst mulig indsigt i problemstillinger, udfordringer og potentielle løsninger. Anbefalingerne refererer til de centrale temaer, der er beskrevet i faktanotater og blevet drøftet på workshops:<sup>10</sup>

### Organisation og ledelse

Medarbejdernes idéer og erfaring spiller en stor rolle for innovation. En vigtig forudsætning er en målrettet ledelse, der har fokus på innovation og en organisering af arbejdet, der inddrager medarbejderne og giver incitament til nytænkning.

### Trivsel og innovation

Der er en tæt sammenhæng mellem arbejdsmiljø og innovation. I takt med den offentlige sektor skal udvikle og forny sig, er der løbende behov for at overveje, hvordan der skabes bedre og mere attraktive arbejdspladser. Involvering af medarbejdere i innovation kan bidrage til et bedre arbejdsmiljø, fx gennem øget arbejdsglæde. Og samtidig kan velfærdsinnovation og -teknologi gøre arbejdsprocesser lettere og dermed bidrage til et bedre arbejdsmiljø. Desuden er et godt arbejdsmiljø et væsentligt udgangspunkt for at udvikle en positiv innovationskultur.

### Kompetencer

Innovation kræver ofte kundskab og faglig viden – både hos medarbejdere og hos ledelse. Derfor vil innovationsprocesser ofte involvere forskellige typer af kompetenceopbygning. Her kan der være tale om formelle uddannelser, men der kan også være tale om målrettede kurser eller aktiviteter i tilknytning til læring på arbejdspladsen. Konklusionen er, at innovation går hånd i hånd med en stærk faglighed.

### Samarbejde om innovation

Meget innovation kan ske ved egen kraft i den offentlige sektor, fx gennem medarbejdernes idéer og god ledelse. Men succesfuld innovation sker ikke isoleret på kontorer eller afdelinger. Medarbejderne og lederne på de offentlige institutioner har ikke altid al den viden og de kompetencer, der er nødvendige, når nye velfærdsydelser skal udvikles. Derfor er det nødvendigt at samarbejde med andre aktører om udviklingen af ydelserne. En væsentlig samarbejdspartner kan være private virksomheder eller andre offentlige myndigheder, som har relevant viden, der kan anvendes i udviklingen af nye løsninger og produkter, som det offentlige efterspørger.

---

<sup>10</sup> Faktanotater kan downloades på LO's hjemmeside [www.lo.dk](http://www.lo.dk).

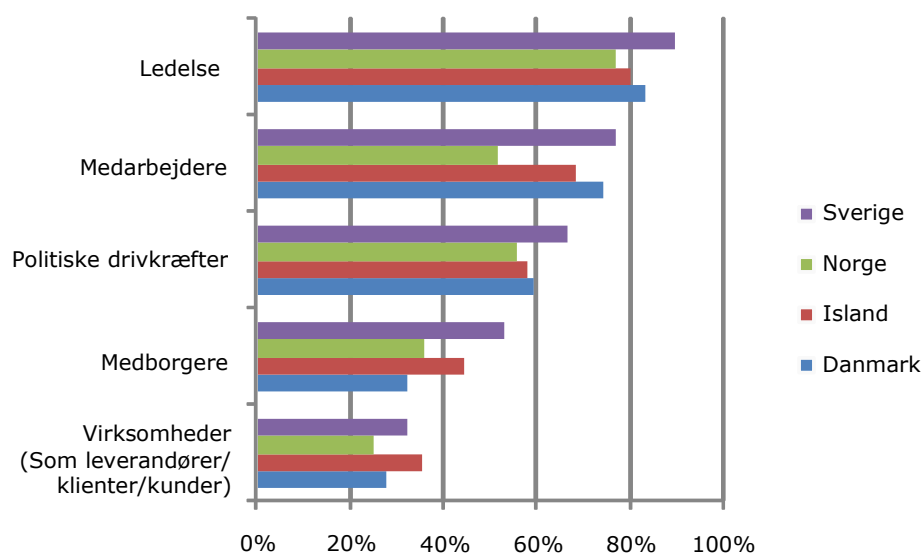
## Gode rammer for velfærdsinnovation og -teknologi

Der er flere gode initiativer i gang til at fremme velfærdsteknologi, men der er behov for at øge sammenhængen og koordinationen mellem initiativerne. Der skal udvikles en mere helhedsorienteret og strategisk tilgang til innovation, som sikrer, at innovation ikke blot bliver et buzz word eller forstyrrende element, men en naturlig del af hverdagen for medarbejdere og ledere på de offentlige arbejdspladser.

### 2.1. Organisation og ledelse med fokus på medarbejderinddragelse

Innovation kræver særlige organisatoriske og deltagelsesmæssige rammer. Innovation i den offentlige sektor drives først og fremmest af ledere og medarbejdere i de enkelte kommuner, statslige myndigheder og institutioner, fx sygehuse, dagsinstitutioner eller plejehjem.<sup>11</sup>

**Figur 3. Drivkræfter for innovation i den offentlige sektor**



Kilde: DAMVAD/MEPIN, 2011.

Anm.: n(Danmark)=254, n(Finland)=150, n(Island)=62, n(Norge)=282 og n(Sverige)= 182.

Som figur 3 viser, er ledelsen og medarbejderne de primære drivkræfter for innovation i den offentlige sektor i Danmark. For at sikre at innovation i den offentlige sektor systematiseres og struktureres, er det væsentligt, at der fastsættes organisatoriske rammer, således at innovation ikke kun er noget der sker oppefra og ned, men at medarbejderne inddrages og deres idéer anvendes.

I boks 1 ses et eksempel på praktiske ledelsesprincipper for et åbent og inddragende innovationsarbejde.

<sup>11</sup> Se mere om organisation og ledelse af innovation i ”Faktanotat 2: Organisation og ledelse af velfærdsinnovation”. Udarbejdet af DAMVAD for LO (2011). Downloades på [www.lo.dk](http://www.lo.dk).

### Boks 1. Eksempel på ledelsesprincipper for innovation

#### 'Innovation i hverdagen'

Væksthuset for ledelse er et samarbejde mellem KL, KTO og Danske Regioner, som under titlen 'Innovation i hverdagen' har lavet et inspirationskatalog for offentlige ledere, der med praktiske eksempler og konkrete anbefalinger vejleder ledere i, hvordan man kan fremme et innovativt miljø. Inspirationskataloget giver praktiske eksempler på, hvordan man som offentlig leder kan fremme innovation i hverdagen. Det kommer til udtryk i 10 gode råd til ledere, der gerne vil forny hverdagen:

1. Beskriv det du drømmer om
2. Opdag din egen organisation
3. Skaf tid og ro til at tænke nyt
4. Vend ydre pres til egen ambition
5. Stjæl med stolthed
6. Bryd de vante rammer
7. Giv andre lyst og mod til at tænke nyt
8. Lad medarbejderne folde idéerne ud
9. Bring forskelligheder sammen
10. Slip kontrollen for en stund.

Det er således en vejledning i, hvordan man kan sætte gang i at tænke innovativt i en presset hverdag, hvor forskellige trin gennemgås med gode råd til lederen i en kommune eller i en region.

MED-udvalgene<sup>12</sup> (se *boks 2*) og Samarbejdsudvalgene (SU) er eksempler på en organisatorisk ramme, som kan være en god mulighed for medarbejderne til at skabe en platform for inddragelse i innovation, da medarbejdere og ledere sidder sammen i udvalget og diskuterer udviklingen af organisationen.

---

<sup>12</sup> I Danmark skal der på det offentlige område oprettes samarbejdsudvalg, hvis der er mere end 25 ansatte. Formålet med samarbejdsudvalget er at drøfte og fastlægge retningslinjer inden for en række centrale personalepolitiske områder mellem ledere og medarbejdere, mens andre forhold kan drøftes uden pligt til fastlæggelse af retningslinjer. I kommuner og regioner har man desuden indgået en rammeaftale om medindflydelse og medbestemmelser, som benyttes de fleste steder. MED-udvalg fungerer dermed de fleste steder i stedet for et samarbejdsudvalg.

## Boks 2. MED-systemet

MED-systemet er baseret på en rammeaftale, som KL og Regionernes lønnings- og takstnævn har indgået med KTO og Sundhedskartellet. Som følge heraf skal der i alle kommuner og regioner etableres et hovedudvalg bestående af ledelses- og (fælles)tillidsrepræsentanter. Hovedudvalget fungerer som det øverste udvalg for udøvelsen af medindflydelse og medbestemmelse.

Derudover har kommuner og regioner vide beføjelser til selv at bestemme mål og rammer via en lokal MED-aftale.

### **Nytænkning af MED-systemet i Odense**

I Odense kommune har man gjort en omfattende indsats for at nytænke MED-systemet, hvilket har medvirket til at fremme dialogen mellem A- og B-siden i kommunens udvalg. En række værktøjer er benyttet til at skabe et bedre MED-system, bl.a.:

### **Strategisk årshjul**

- Skal sikre et overblik over givne tidsfrister i løbet af året for medlemmerne i udvalgene.
- Skal sikre koblingen mellem hovedudvalget og de 21 sektorudvalg.
- Skal sikre koblingen mellem MED-udvalget og HR-afdelingen samt mellem MED-udvalget og budgetudvalget.

### **Netværksmøder**

To årlige temamøder for hovedudvalget sammen med de 21 sektorudvalg samt to årlige møder for sekretærerne for de 21 sektorudvalg. Formålet er at holde fokus på det kvalificerede samspil. Sikrer videndeling og erfaringsudveksling.

### **Strategiseminar for hovedudvalget**

Skabe opmærksomhed omkring hvordan hovedudvalget i MED-udvalget kan blive en strategisk samarbejdspartner i Odense som innovativ organisation. I den sammenhæng blev der foretaget en interessentanalse og forholdet til kommunens politikere blev debatteret.

### **Samarbejde med eksterne konsulenter**

- Udvikling af en innovativ form for MED-udvalget gennem hovedudvalget.
- Udvikling af et oplæg som definerer de forskellige roller i MED-systemet og sikrer, at det følger med tiden.
- Forberedelse af et oplæg til personalepolitisk messe 2010.

### **Videoreferater**

Har til formål at synliggøre og præsentere hovedudvalgets medlemmer og funktion, at formidle resultater og processer mere aktivt og kreativt længere ud i organisationen og at synliggøre nuancerne i de drøftelser udvalget har.

### **Hovedudvalgets temamøder med økonomiudvalget**

Fokus er på samspillet i og udviklingen af organisationen. Kvartalsvise møder løsrevet fra budgetproceduren, fx status på arbejdsmiljøarbejdet. Det giver de folkevalgte i økonomiudvalget indsigt i personalemæssige forhold og er med til at kvalificere arbejdet i udvalget.

---

## LO anbefaler

---

### **Gode organisatoriske rammer giver bedre mulighed for innovation**

Flere erfaringer viser, at medarbejderes inddragelse i innovations-processer er stor de steder, hvor der er skabt muligheder for medarbejderes udfoldelse gennem interne organisatoriske rammer, se *boks 4, side 21*. På Aalborg Sygehus har man eksempelvis med oprettelsen af Idéklubben skabt rammerne for og en systematik i, at alle medarbejdere såsom sygeplejersker, læger, social- og sundhedsassistenter, portører mv. kan bidrage med innovation. Her har man skabt et sted, hvor medarbejderne kan komme med idéer til forbedringer og forandringer, og hvor de kan få rådgivning og vejledning til, hvordan man kan implementere idéerne i praksis. Udviklingen af organisatoriske rammer skal ses som et led i arbejdet med innovationsstrategien.

### **MED-systemet og Samarbejdsudvalget kan være igangsættende og rammesættende for innovationsaktiviteter**

MED-systemet og SU kan fungere som rammesætter for innovation, da medarbejdere og ledere sidder sammen i et udvalg, og strategisk diskuterer udviklingen af organisationen. Men der er brug for, at der sættes fornyet fokus på medarbejderinddragelse og innovation. Der skal skabes bedre muligheder for tilrettelæggelsen af opgaveløsningen, hvor medarbejdere i dag oplever en begrænset indflydelse. Det er netop i tilrettelæggelsen af opgaveløsningen, at der ligger et stort potentiale for medarbejderdreven innovation.

### **Innovationsagenter kan fremme medarbejderinddragelse**

En anden mulighed for offentlige institutioner, som ønsker at strukturere innovationsarbejdet bedre, er innovationsagenter. Innovationsagenterne vil være inspireret af den eksisterende innovationsagentordning, der hører under Rådet for Teknologi og Innovation og retter sig mod private virksomheder. Innovationsagenter kan være medarbejdere og ledere, der har været involveret i innovationsprojekter og som vil kunne hjælpe en organisation i gang med velfærdsinnovation med udgangspunkt i et 'innovationstjek', som identificerer innovationsmuligheder og -udfordringer, og give konkrete handlingsforslag til, hvordan potentialerne kan realiseres, fx i forhold til om medarbejderne har brug for at styrke deres innovationskompetencer. Innovationsagenterne kan i den sammenhæng komme med forslag til, hvordan man konkret kan skabe bedre rammer for at inddrage medarbejderne mere. Innovationsagentordningen for den offentlige sektor skal koordineres i samarbejde med Det Nationale Videncenter for Velfærdsinnovation og -teknologi (læs mere om centret i *afsnit 2.5, side 31*). Formålet med ordningen er, at den skal sætte institutioner mv. i gang med selv at bedrive innovation og dermed undgå, at innovationsindsatsen primært bliver konsulentbåret.

---



### Boks 3. Praktiske erfaringer med medarbejderinddragelse

#### **Bred og systematisk medarbejderinddragelse i innovationsprocessen**

På Aalborg Sygehus har man oprettet Idéklinikken. Det er et direkte resultat af sygehusets innovationsstrategi fra 2008. Idéklinikken er delvist finansieret af sygehuset og delvist af EU-midler, herunder Vækstforum i Nordjylland.

Formålet med Idéklinikken er, at ansatte på sygehusene og andre interessenter i Region Nordjylland har et sted, hvor de kan henvende sig og få hjælp til at komme videre med deres idé til forbedringer og forandringer på hospitalsområdet. Idéklinikken er koblet direkte til ledelsen, hvilket betyder, at der er et klart mandat og mulighed for at arbejde videre med de forskellige tiltag. Rammerne sikrer således en systematisk proces for implementering af idéerne i praksis. De klare ledelsesprioriteter har givet medarbejderne incitament til at deltage, og driver alle medarbejdergrupper til at tage aktiv stilling og deltage i innovationsprocesserne.

En oversigt over de idéer klinikken har modtaget, viser, at initiativet har været succesrigt i forhold til at inddrage en bred vifte af medarbejdere i skabelsen af innovationer. 46 pct. af idéerne kunne tilskrives plejepersonalet, mens 13 pct. af idéerne kom fra teknikere. Læger og forskere stod for 31 pct. af idéerne. Idéklinikken har medført, at mere end 50 bæredygtige idéer er blevet realiseret. Derudover er der indleveret patentansøgninger, og mere end 10 idéer forventes at gennemgå et succesfuldt kommercialiseringsforløb.

#### **Medarbejderes innovation frigør økonomiske ressourcer**

I Ringkøbing-Skjern Kommune viste en fremskrivning af budgettet frem til 2014 et minus på 60 mio. kr. Økonomi- og Erhvervsudvalget ønskede derfor et mulighedskatalog på 100 mio. kr. De 100 mio. kr. skulle medføre, at man udover at få budgettet balanceret også havde midler, som man kunne bruge i en udviklingsorienteret sammenhæng fremadrettet i kommunen.

Samtlige medarbejdere blev inviteret til at stille forslag, hvilket resulterede i mere end 1700 forslag direkte fra medarbejderne. Det medførte et samlet Idé- og mulighedskatalog på 150 mio. kr., hvor 675 af forslagene var medtaget.

Initiativet med inddragelsen af medarbejderne i processen blev generelt modtaget positivt i lokalområdet. Blandt lokalpolitikkerne var der ligeledes store roser til medarbejderne for deres stærke deltagelse, og forslagene blev brugt som et indspil og inspiration til budgetforhandlingerne. Flere af forslagene er ligeledes blevet implementeret, mens andre forslag undersøges nærmere med henblik på at integrere dem senere.

Blandt forslagene har bl.a. været, at computere skal kunne slukkes centralt, hvis de ikke har været brugt i et bestemt stykke tid. Her blev det eksemplificeret, at Fredericia Kommune har sparet 48 pct. af elforbruget til stationære pc'er og dermed mere end 600.000 kr. Et andet forslag omhandlede implementeringen af et it-program, som kan omdanne tale til tekst, der også benyttes blandt læger, hvilket sparer tid for medarbejderne.

## 2.2. Innovation og arbejdsmiljø går hånd i hånd

Der er en tæt sammenhæng mellem arbejdsmiljø og innovation.<sup>13</sup> I takt med at den offentlige sektor skal udvikle og forny sig, er der løbende behov for at overveje, hvordan der skabes bedre og mere attraktive arbejdspladser. En af de helt centrale kilder hertil er involvering af medarbejdere i innovationsprocesser. Analyser viser, at medarbejderinddragelse fører til øget arbejdsglæde blandt medarbejderne og dermed til et bedre arbejdsmiljø.<sup>14</sup> Samtidig er en af forudsætningerne for, at der kan ske en udvikling af arbejdspladserne med rum for innovation, at der er et godt arbejdsmiljø, hvor medarbejdere trives og har mulighed for at bidrage med deres viden og erfaring. Når medarbejdere inddrages i innovationsprocesser på arbejdspladsen øges deres mo-

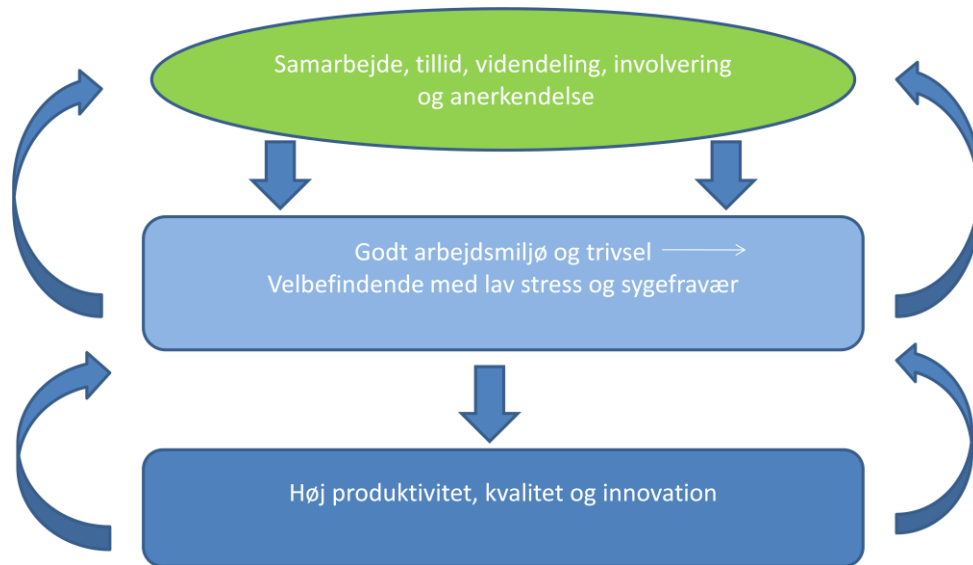
<sup>13</sup> Se mere om innovation og arbejdsmiljø i "Faktatnotat 3: Trivsel og innovation". Udarbejdet af DAMVAD for LO (2011). Downloades på [www.lo.dk](http://www.lo.dk).

<sup>14</sup> LO (2010): "Fremtidens arbejdsmarked – Flere og bedre job".

tivation og arbejdsglæde.<sup>15</sup> Der er således tale om en dynamisk proces med en gensidig forudsætning og forstærkning mellem innovation og arbejdsmiljø.

Inddragelse af medarbejdere og de følgende effekter, som er beskrevet ovenfor, kan medvirke til at øge produktiviteten, da der er økonomiske gevinster forbundet med at skabe et godt arbejdsmiljø og inddrage medarbejdere i innovation.

**Figur 4. Trivsel og produktivitet – to sider af samme sag**



Kilde: DAMVAD på baggrund af Tage Søndergård Kristensen for HK Danmark, 2010.<sup>16</sup>

Som det fremgår af *figur 4*, skaber et godt inddragende arbejdsmiljø rum for innovation for medarbejdere og medvirker til at øge produktiviteten. Det kan med andre ord betale sig for arbejdspladsen at investere i forbedringer af arbejdsmiljøet, da det vil styrke fundamentet for innovation samt resultere i øget produktivitet.<sup>17</sup>

Men et godt arbejdsmiljø er ikke noget, der nødvendigvis opstår af sig selv på den enkelte arbejdsplads. Det kræver ledelsens opbakning og prioritering at skabe de bedste rammer for et godt arbejdsmiljø, som fundament for trivsel, innovation og produktivitet<sup>18</sup>.

På trods af, at der er positive effekter for arbejdspladsen såvel som for den enkelte medarbejder ved forbedringer i arbejdsmiljøet, er der fortsat en udfordring i at gøre flere danske arbejdspladser opmærksomme på, at der er gevinster ved at investere i forbedringer af arbejdsmiljøet.<sup>19</sup>

<sup>15</sup> LO (2006): "Undersøgelse af medarbejderdrevet innovation på private og offentlige arbejdspladser"; LO (2010): "Fremtidens arbejdsmarked – Flere og bedre job".

<sup>16</sup> Tage Søndergaard Kristensen for HK Danmark (2010): "Trivsel og produktivitet – to sider af samme sag".

<sup>17</sup> COWI for LO (2010): "Arbejdsmiljø set med virksomhedsøkonomiske briller"; Tage Søndergaard Kristensen for HK Danmark (2010): "Trivsel og produktivitet – to sider af samme sag".

<sup>18</sup> Se også "Faktanotat 2: Organisation og ledelse af velfærdsinnovation". Udarbejdet af DAMVAD for LO (2011).

<sup>19</sup> LO (2007): "Øje på Arbejdsmiljøet – bedre arbejdsmiljø og bedre konkurrenceevne"; COWI for LO (2010): "Arbejdsmiljø set med virksomhedsøkonomiske briller".

---

## LO anbefaler

---

### **Synliggør sammenhæng mellem innovation og arbejdsmiljø**

Der er behov for at synliggøre de positive sammenhænge mellem et godt arbejdsmiljø, produktivitet og innovation. I den forbindelse vil det være relevant at få skabt et endnu bedre kvalitativt og kvantitativt videngrundlag, der kan belyse gevinsterne ved et godt arbejdsmiljø for både virksomhederne, medarbejderne og samfundsøkonomien, og derved også de store konsekvenser ved et dårligt arbejdsmiljø.

### **Tænk innovation ind i arbejdsmiljøorganisationen**

Der er et potentiale i at tænke innovation mere strategisk ind i arbejdsmiljøorganisationen og sætte fokus på, hvordan et godt arbejdsmiljø og en stærk innovationskultur kan understøtte hinanden.

### **Synliggør det offentlige som frontløber inden for innovative løsninger til forbedring af arbejdsmiljøet**

Det er ikke mindst på mange af de offentlige arbejdspladser, at der arbejdes med at finde innovative løsninger til forbedring af konkrete problemstillinger i forhold til belastende arbejdsopgaver og arbejdsgange. Der bør således både skabes mere opmærksomhed om det offentliges rolle inden for udviklingen af nye løsninger.

---

## **2.3. Faglighed er en forudsætning for innovation**

Faglighed og innovation hænger tæt sammen.<sup>20</sup> En stærk faglighed er det bedste udgangspunkt for at kunne kvalificere idéudviklingen og vurdere konsekvenserne af fx brugen af ny teknologi. Derudover kan der være behov for at udvikle specifikke innovationskompetencer; evnen til idéudvikling og evnen til at arbejde med at omsætte og implementere innovationen. Samtidig bør der være fokus på samarbejde på tværs af forskellige faglige baggrunde, da tværfaglighed er en væsentlig indgang til innovation og samtidig en måde at se udover sit eget faglige felt.

For eksempelvis en social- og sundhedsassistent er det væsentligt, at hun kan vurdere konsekvenserne af at indføre ny teknologi eller nye arbejdsformer og bidrage til, at det omsættes i praksis, mere end hun skal have et detaljeret kendskab til, hvad der kendetegner innovationsprocesser og teknologiens rolle deri. Eller for en kontorassistent at kunne vurdere, hvordan han skal bidrage til at udvikle organisatoriske processer. Det betyder, at uddannelse skal klæde medarbejderne på til at bidrage til udvikling og nytænkning på baggrund af deres faglighed.

Løbende kompetenceudvikling og systematisk fokus på arbejdspladslæring forudsætter ledelsens opmærksomhed herpå. Det kræver ledelsesfokus i forhold til at facilitere og optimere rammebetingelserne for medarbejderes kompetencemæssige mulighed og

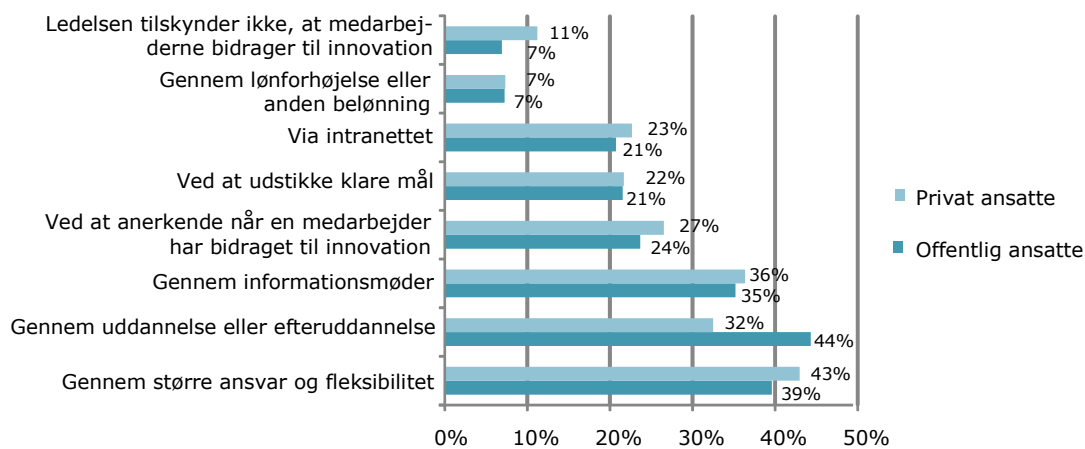
---

<sup>20</sup> Se mere om kompetence og innovation i "Faktanotat 4: Uddannelse og kompetenceudvikling som en innovationskraft". Udarbejdet af DAMVAD for LO (2011). Downloades på [www.lo.dk](http://www.lo.dk).

evne til at indgå i innovation. Udvikling af medarbejdernes kompetencer skal således stimuleres og prioriteres på arbejdspladsen, hvis et fuldt innovationspotentiale skal indfries.

Lederne i den offentlige sektor tilskynder i nogen grad til innovation hos medarbejderne gennem uddannelse eller efteruddannelse. Som det fremgår af figur 5, er der et større fokus i den offentlige sektor sammenlignet med den private sektor på uddannelse og efteruddannelse. Det er dog stadig under halvdelen af lederne i den offentlige sektor, der bruger disse virkemidler som en tilskyndelse til innovation. Der er således et uudnyttet potentiale for i højere grad at have mere opmærksomhed på området og optimere rammebetingelserne for medarbejderne gennem uddannelse og efteruddannelse.

**Figur 5. Ledelsen tilskynder til innovation gennem uddannelse eller efteruddannelse**



Kilde: LO (2010): "Fremtidens arbejdsmarked – flere og bedre job" og DAMVAD for LO (2010): "Delrapport 4: Potentialet for praksisnær innovation".

## LO anbefaler

### Frem tværfagligheden og styrk kombination af formelle kompetencer og arbejdspladslæring

Innovation kommer ikke ud af formel, kompetencegivende uddannelse alene, men er i høj grad baseret på den læring, som finder sted på arbejdspladsen. Interne kompetence- og udviklingsforløb er afgørende for at understøtte forandringer – og innovation bliver først virkelighed, når der skabes forandringer i praksis. Det forudsætter, at alle medarbejdere deltager og tager ansvar i innovations- og forandringsprocesserne. Et væsentligt element er derfor evnen til at lære fra sig samt formidle og omsætte sin faglighed over for andre. Dernæst kalder det på smidige veje til anerkendelse af realkompetencer for at sikre samspil mellem arbejdspladslæringen og formel læring. Erfaringen viser ydermere, at kompetenceudvikling *sammen* med kolleger er et godt udgangspunkt for, at læring forankres, fordi uddannelse og kompetenceudvikling af den vej bliver et middel til nye samarbejdsformer i sig selv.

## Bedre innovationsuddannelse af lederne vil styrke innovationen

Ledelsen bør også skabe de rette rammer for medarbejdernes kompetenceudvikling, der erfaringsmæssigt kræver forankring på arbejdspladsen. Det gælder både forberedelse af tiltagene og ikke mindst opfølgningen derpå. Det er derfor altafgørende, at ledelsen tager ansvar for og støtter op om, at de nyerhvervede færdigheder og kompetencer bringes i spil. Lederne og medarbejdernes inddragelse i planlægningsprocessen af kompetenceudvikling og uddannelse – både internt og eksternt – er derfor et vigtigt middel til at fremme innovation.

### Boks 4. Praktiske eksempler på kompetenceudvikling

#### Kompetenceudvikling i Aalborg kommune

I Aalborg kommune har man lanceret et nyt initiativ i forhold til opkvalificering og rekruttering af medarbejdere til social- og sundhedsområdet. Initiativet er igangsat og motiveret af en gruppe ældre og erfarne medarbejdere, der udtrykte ønske om at videreudanne sig til nye opgaver, bl.a. for at forlænge deres tid på arbejdsmarkedet.

Konkret indgår de nu i en jobrotationsordning, der giver dem mulighed for at uddanne sig til social- og sundhedshjælpere. Investeringen fører til, at hver medarbejder efter forløbet vender tilbage til sin arbejdsplads og sine kolleger – nu med nye kompetencer og dermed udsigten til at løfte nye arbejdsopgaver.

#### Frikøbes til innovation

Idélinikken har i samarbejde med Aalborg Universitet iværksat projektet MIPS (Medarbejderdrevne Innovation i Pleje- og Sundhedssektoren), hvor medarbejdere med repræsentation fra alle centre og faggrupper på Aalborg Sygehus tilbydes oplæring som 'Idéguides'. Kurset er gratis, og medarbejderne frikøbes på kursusdagene.

Med udgangspunkt i designbaserede metoder og hverdagsproblemstillinger i sygehussektoren vil medarbejderne gennem MIPS-projektet blive kvalificeret til at 'spotte' og videreudvikle problemstillinger til nye bud på services og procedurer mv.

## 2.4. Samarbejde om innovation

Meget innovation kan ske ved egen kraft i den offentlige sektor, fx gennem medarbejdernes idéer og god ledelse.<sup>21</sup> Men succesfuld innovation sker ikke kun isoleret på kontorer eller afdelinger. Medarbejderne og lederne på de offentlige institutioner har ikke nødvendigvis al den viden og de kompetencer, der er behov for, når nye velfærdsydelser med den bedste kvalitet skal udvikles. Derfor kan det være en fordel at samarbejde med andre om udviklingen af velfærdsløsninger. Det kan være brugere og borgere, som kan bidrage til at skabe en bedre sammenhæng mellem behov og ydelser, eller private virksomheder, der har særlig viden, som kan anvendes i udviklingen af nye løsninger, som det offentlige efterspørger. Andre centrale samarbejdspartnere kan være andre offentlige institutioner eller organisationer, der har erfaring på det givne område, der kræver udvikling.

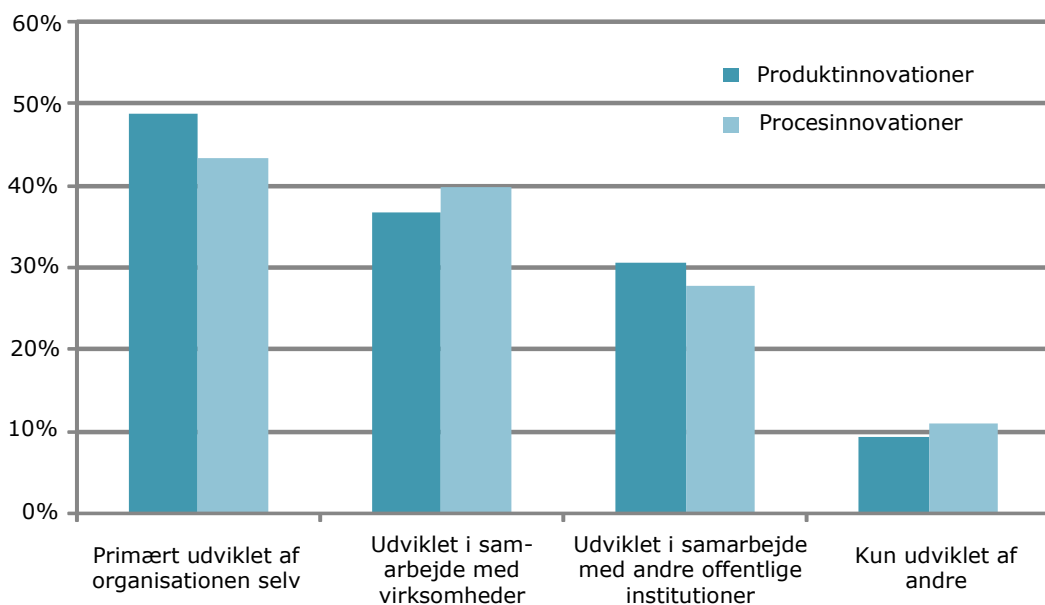
Forskellige samarbejdsformer, såsom offentlig-private innovationspartnerskaber eller offentlig-offentlig samarbejder, *jf. boks 4*, kan føre til nytænkning og udvikling af nye

<sup>21</sup> Se mere om samarbejde om innovation i "Faktanotat 5: Samspil om innovation". Udarbejdet af DAMVAD for LO (2011). Downloades på [www.lo.dk](http://www.lo.dk).

velfærdsteknologiske løsninger. Dette forudsætter, at man tilvejebringer et fornuftigt beslutningsgrundlag for, hvor der kan være behov for at tænke nyt og dermed evt. behov for at inddrage nye aktører i opgaveløsningen. Beslutningsgrundlaget bør tage udgangspunkt i et strategisk gennemsyn og analyse af en given institutions opgavevaretagelse, så man undgår kortsigtede og uigennemtænkte beslutninger om eksempelvis udlicitering, der ikke kaster de forventede resultater af sig, fordi de reelt set ikke matcher opgavebehovet, jf. forslag om innovationsstrategier i *afsnit 2.5*.

*Figur 6* viser, hvem der er de primære udførende aktører inden for innovation i den offentlige sektor. Det fremgår, at det er inden for grænserne af de offentlige organisationer, at der hovedsagligt sker innovation for både processer og produkter. Det viser således, at de offentlige organisationer i høj grad foretager innovation på egen hånd. Samtidig viser *figur 6*, at innovation i det offentlige også udføres i samarbejde med andre, og at det både omfatter virksomheder og andre offentlige institutioner. Det er derfor også kun et mindre omfang af innovationen, der sker med udelukkende eksterne aktører som udførende kraft.<sup>22</sup>

**Figur 6. Udførende aktører af innovation i det offentlige**



Kilde: DAMVAD/MEPIN, 2011.

Anm.: n= 254.<sup>23</sup>

Der er mange måder, hvorpå offentlig innovation i samspil med andre kan se ud. De mest gennemgående definitioner på samarbejde er fremstillet i *boks 5*.<sup>24</sup>

<sup>22</sup> Mens *figur 3* vedr. drivkræfter for innovation har fokus på, hvad der sætter gang i innovation, så adresserer *figur 6* spørgsmålet om, hvem der rent faktisk gennemfører innovation i den enkelte institution samt hvilken type innovation, der gennemføres (produkt eller proces). *Figur 6* sætter således også fokus på omfanget af innovationssamarbejde i offentlige institutioner. Gennemføres innovationen af institutionen selv, i samarbejde eller kun af andre aktører (fx virksomheder eller andre offentlige institutioner).

<sup>23</sup> Se [http://mepin.eu/documents/public/News/MEPIN\\_%20Nordic\\_pilot\\_study.pdf](http://mepin.eu/documents/public/News/MEPIN_%20Nordic_pilot_study.pdf) samt [http://mepin.eu/documents/public/News/MEPIN\\_Final\\_Report.pdf](http://mepin.eu/documents/public/News/MEPIN_Final_Report.pdf)

<sup>24</sup> Tager udgangspunkt i definitioner anvendt af bl.a. Erhvervs- og Selskabsstyrelsen (EBST) og Anvendt KommunalForskning (AKF).

## Boks 5. Oversigt over former for samarbejde

### **Offentlig-Privat Partnerskab (OPP)**

Et OPP er et længerevarende bygge- og anlægsprojekt, hvor design, finansiering, byggeri, drift, vedligeholdelse og serviceydelser udbydes som en samlet opgave. Et eksempel på dette kan være en skole, et hospital eller en ny motorvej. Et OPP-projekt varer typisk 25-30 år. OPP igangsættes på baggrund af en systematisk økonomisk funderet deling af risici mellem den offentlige og private part. OPP hører under offentlig-privat samarbejde, som er en samlebetegnelse for samarbejdsformer, der involverer både offentlige og private aktører.

### **Offentlig-Offentlig Samarbejde (OOS)**

Sket når det offentlige indleder samarbejde på tværs af forskellige institutioner i den offentlige sektor. Eksempelvis når en kommune samarbejder med en forvaltning om udvikling af et nyt administrativt tiltag.

### **Offentlig-Privat Innovationspartnerskab (OPI)**

Er et tæt og gensidigt samarbejde mellem enten offentlige og private virksomheder eller offentlige myndigheder med henblik på nytænkning og udvikling af offentlige løsninger med anvendelse af specifik viden fra hver enkel aktør.

### **Offentlig-Privat Selskab**

Er et offentligt og privatejet selskab med minimum 25 pct. privat indskud i selskabet. Den offentlige part må ikke have fuld bestemmelse i selskabet, og den private part skal derfor stå for minimum 50 pct. af kapitalen. Modellen er afprøvet på en lang række områder, fx på linnedservice, madproduktion og løn- og pensionsadministration. Denne samarbejdsform gælder for kommuner og regioner.

### **Samlet udbud**

Et samlet udbud minder om OPP, men i modsætning til OPP er finansieringen ikke en del af den private parts opgave. Samarbejdsformer omfatter således udbud af design, anlæg og drift i en samlet opgave. Der anvendes funktionskrav til byggeriet samt mindstekrav til service, drift og vedligeholdelse. Et samlet udbud løber typisk over 15-25 år.

### **Partnering**

Er en samarbejdsform i et bygge- og anlægsprojekt, som er baseret på dialog, tillid og åbenhed. Det drejer sig om en bestemt måde, hvorpå processen for et bygge- anlægsprojekt tilrettelægges. Alle parter i byggeriet bliver inddraget tidligt i processen. Hensigten med partnering er at gennemføre et bygge- og anlægsprojekt med fælles løsninger, formuleret gennem fælles aktiviteter og baseret på fælles økonomiske interesser (fx fordeling af fælles økonomiske risici og gevinster).

### **Servicepartnerskab**

Er et samlet udbud af en service- og/eller drift- og vedligeholdelsesopgave for en periode på 3-5 år. Det kan fx være drift af en kantine, rengøring eller varetagelse af receptionistfunktioner. Der anvendes en åben kravspecifikation og samarbejdet bygger på ligeværdighed, åbenhed og dialog. Der formuleres fælles løsninger, og der er mulighed for løbende tilpasning af opgaveløsningen i kontraktperioden.

### **Udlicitering**

Sket når en offentlig institution udlægger en funktion eller forretningsområde til et privat selskab (fx rengøring, drift af plejehjem mv.), der helt overtager driften.

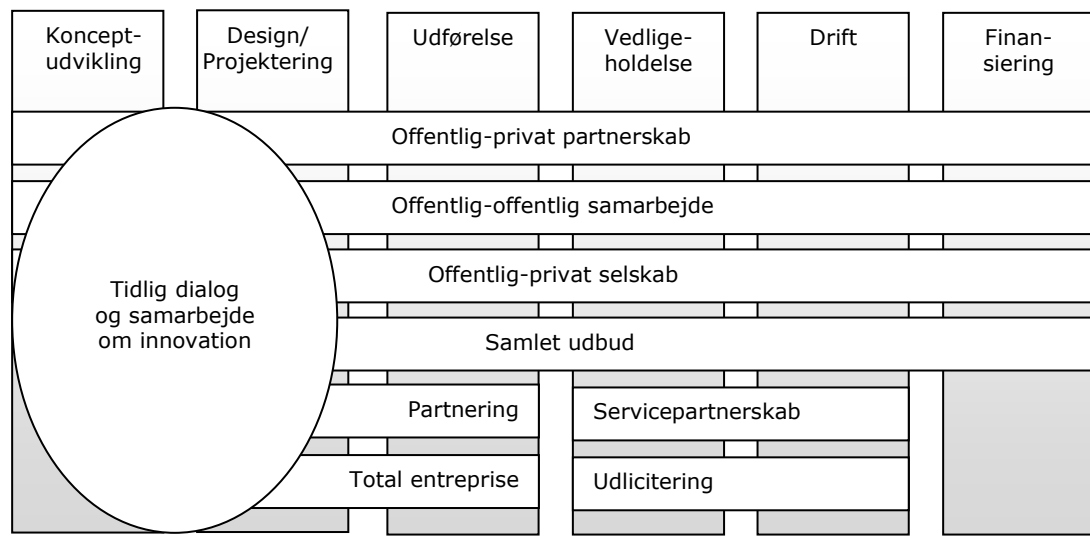
### **Offentlige indkøb**

Omfatter en offentlig institutions erhvervelse af produkter eller ydelser (fx kontorartikler, hospitalssenge, konsulentytelser mv.) ved at anvende udbud, hvor andre (ofte private) aktører kan byde ind.

Disse samarbejdsformer udgør den palet af muligheder for interaktion, der eksisterer mellem den offentlige og private sektor. Som det også fremgår af *boks 5* er der forskellige måder at organisere samspil på. Forskellen i samspilsformerne er, hvor dyb graden af involvering og forpligtelsen er mellem partnerne.

Fasemodellen i figur 7, giver et overblik over de forskellige samspilsformers parter involvering og forpligtelse.<sup>25</sup> Hvad der er vigtigt i denne model er, hvornår der finder innovation sted i udviklingen af en ny opgave (nye metoder/processer mv.), produkter og projekter. For at et samarbejde mellem enten en offentlig og privat part eller to offentlige parter skal udvikle sig til et reelt partnerskab og samarbejde om innovation er det nødvendigt, at der allerede i de tidlige faser indgås en dialog mellem parterne for at identificere problemerne og finde på løsninger. Ofte er løsningerne ikke kendt på forhånd, hvorfor begge parter spiller en vigtig rolle i at udvikle de rigtige løsninger, der kan være med til at effektivisere og forbedre arbejdsgangene samt udvikle nye velfærdsteknologiske løsninger i den offentlige sektor.

Figur 7. Forskellige samarbejdsformer



Når en offentlig part indgår i et innovationspartnerskab med en privat eller anden offentlig aktør, vil en række effekter udspille sig heraf. Det kan både være i form af nye metoder, processer, produkter, der kan føre til en mere effektiv opgaveløsning, bedre medarbejdertrivsel og service for borgerne. Et innovationssamarbejde vil også kunne lede til etablering af nye virksomheder og/eller eksport af de givne produkter eller knowhow.

Valget af samarbejdsformer kan være en væsentlig udfordring for den offentlige ledelse. En nylig undersøgelse fra Anvendt KommunalForskning (AKF) peger på, at kommunerne vælger at udlicitere opgaver, når de skal samarbejde med det private, fordi reglerne for særligt offentlig-privat samarbejde er for udviklede.<sup>26</sup> Det påpeges også i undersøgelsen, at uigennemskuelige regler for udbud og stramme regler for

<sup>25</sup> Når en opgave (nye metoder, processer, mv.), et produkt eller lignende skal nytænkes, vil det gennemgå forskellige faser. Først skal opgaven identificeres og konceptudvikles, derefter skal det udføres. Når disse faser har fundet sted, vil der også være et ansvar i at sikre vedligeholdelse og driften. Alt efter hvilken type samspil der vælges, vil både den offentlige og private part have forskellige ansvarsområder. Anvendes der eksempelvis et offentlig-privat partnerskab vil den private part være medvirkende i alle faser i figur 7 – det være sig fra finansiering og konceptudvikling over udførsel til vedligeholdelse. Vælges derimod udlicitering, vil den private part kun være til stede og have ansvar for vedligeholdelse og drift. Vælges et rent offentlig samarbejde mellem flere offentlige institutioner, vil den offentlige part have ansvaret for alle modellens faser.

<sup>26</sup> Christensen, Lasse Ring og Ole Helby Petersen, AKF (2010): "Reguleringen af udlicitering og offentlig-private partnerskaber (OPP) i de danske kommuner". Politica, 42(2), s. 235-257. Se desuden EBST (2009): "Analyse af offentlig-privat samarbejde om innovation".



inhabilitet spænder ben for de gode hensigter om at skabe innovation gennem offentlig-privat samarbejde. I første omgang skal parterne igennem en række udbudsregler, som snarere forsinker og besværliggør frem for at opmuntre til et samarbejde om innovation.<sup>27</sup>

Især kommunerne peger på risikoen for at overtræde udbudsregler og usikkerhed om rettigheder til de udviklede ydelser eller produkter som værende barrierer for samspilsformer om innovation med private virksomheder.<sup>28</sup> For virksomheder, der har deltaget i udviklingsforløb, er det heller ikke uden komplikationer. De kan let rammes af inhabilitet i forhold til udbudsreglerne, da den private part i et offentlig-privat samarbejde ikke må have en konkurrencemæssig fordel ved at have en særlig viden i forbindelse med at afgive tilbud. Det betyder reelt, at samme virksomhed, som i fællesskab med en offentlig myndighed udvikler et innovativt produkt, ikke efterfølgende kan afgive et tilbud på leveringen af det produkt, virksomheden selv har været med til at udvikle.<sup>29</sup>

Meget tyder på, at rammerne for offentlig-privat samarbejde og mere innovative partnerskabsmodeller kunne forbedres – som alternativ til de traditionelle udliciteringsformer. Se *boks 6* for eksempler på forskellige former for samarbejde.

---

## LO anbefaler

---

### Skab bedre rammer for samarbejde

De nuværende rammer for hvordan det offentlige og private kan indgå i samspil, understøtter ikke i høj nok grad samarbejde mellem offentlige og private aktører, når det kommer til fælles udviklings- og innovationsprojekter. Derfor bør de formelle og juridiske rammer for samspil om innovation mellem det offentlige og private styrkes for at understøtte et tættere samarbejde om udvikling af de bedste velfærdsteknologiske løsninger og produkter til gavn for borgerne.

I forlængelse heraf bør rammerne for samspil styrkes ved at sætte fokus på, hvordan samspil praktisk kan koordineres og organiseres så det gøres lettere at vælge mellem samspilsformer. Rammerne bør også modvirke, at samspil om innovation fravælges, fordi det opfattes som en for kompleks opgave. Som led i dette bør konkrete formidlingsaktiviteter over for offentlige og private aktører iværksættes, så aktører inden for feltet er klar over mulighederne inden for de eksisterende rammer. Formidlingsaktiviteter vil også medvirke til at skabe klarhed i den sammenblanding af regler og myter om samspil, der eksisterer, så det bliver lettere at navigere i praksis både for virksomheder og offentlige aktører.

Samarbejdet med private vil særligt være centreret om udvikling af specifikke produkter/teknologier, hvor virksomheder mv. har en særlig viden og knowhow. For imidlertid at sikre, at produkterne/teknologierne bidrager til en bedre og mere effektiv opgaveløsning/serviceydelse i sidste ende, vil der dog ofte være behov for, at samar-

---

<sup>27</sup> COWI for FTF (2010): ”Offentlig-privat innovation – en ny vej til vækst og bedre velfærd”.

<sup>28</sup> Forsknings- og Innovationsstyrelsen (2007): ”Inside Service Innovation”. Undersøgelse omfattede alle landets 98 kommuner, hvoraf 32 kommuner besvarede spørgeskemaet som resultaterne stammer fra.

<sup>29</sup> Damvad (2010): ”Health innovation in the Nordic countries – public-Private collaboration”.

bejdsrelationerne med private aktører ser på den samlede opgaveløsning/serviceydelse, som den offentlige part har ansvar for at levere.

I forhold til at øge opmærksomheden omkring offentlig-privat samarbejde om innovation kan der sættes fokus på at synliggøre fordelene for virksomheder ved at samarbejde med det offentlige. Eksempelvis kan det offentliges rolle som 'velfærdslaboratorium for produkter og services' tydeliggøres og markedsføres for at understrege den offentlige sektors betydning for at skabe vækst og udvikling. Eksempler som Welfare Tech Region i Syddanmark<sup>30</sup>(se beskrivelse i *afsnit 2.5*), der er en markedsdrevet klynge for udvikling, udbredelse og implementering af velfærdsteknologi, skal give inspiration til andre regioner.

### **Øge fokus på offentlig-offentlig samarbejde (OOS)**

Samspil mellem forskellige hjørner af den offentlige sektor har været mindre i fokus, og begrebet OOS er ikke ligeså udbredt som de andre samarbejdsformer. Samspil mellem forskellige parter i det offentlige er eksempelvis en god måde at understøtte videndeling på tværs og sikre, at god praksis lettere spredes og implementeres på tværs i den offentlige sektor. Potentialet ved samarbejde på tværs af den offentlige sektor bør således understøttes af gode rammer for samarbejde. Der bør derfor skabes opmærksomhed om muligheden samt 'markedsføring' af begrebet på niveau med offentlig-privat samarbejde.

### **Vurdering af udbudsregler og regler for offentlige-private samarbejder**

Udbudsregler kan være en barriere for indkøb af innovative løsninger i kommunerne mv. Denne barriere opleves af private virksomheder, der ikke kan komme igennem med deres produkter – især hvis de er udviklet i samspil med det offentlige, hvor virksomheden risikerer inhabilitet. Dette hæmmer virksomhedernes motivation for at indgå i samspil. Samtidig kan det offentlige føle sig hæmmet i forhold til reglernes udformning, der dikterer et stramt fokus på pris.

Udbudsreglerne bør således vurderes for at undersøges, hvordan de kan forbedres, så de kan være medvirkende til at understøtte udviklingen og implementeringen af innovative velfærdsløsninger frem for at udgøre en barriere for samspil. Der bør derfor være fokus på at skabe sammenhæng mellem samspil om innovation og resultaterne af de projekter, der genereres her og udbudspolitikken, så der kan blive fokus på implementering og udbredelse af resultater af samspilskonstellationer.

Uanset om det er offentlige eller private aktører, der løser en given opgave, skal der lægges vægt på kerneopgaverne, medarbejdere og borgere. Der skal være lige vilkår for offentlige og private leverandører. Det vil eksempelvis sige, at de offentlige leverandører skal have mulighed for tilkøbsydelse – på lige fod med de private. Endvidere bør en udbudsbeslutning indebære, at kommunen skal igennem reelle kontroludbud for at teste om det er mest hensigtsmæssigt at løse opgaven selv.

Samtidig kan der i et større omfang stilles krav om innovation og samarbejde i offentlige indkøb. Det kan medvirke til, at der i højere grad skabes et mere strategisk fokus

---

<sup>30</sup> [www.welfaretechregion.dk](http://www.welfaretechregion.dk).

på bl.a. samspil mellem offentlige og private aktører. For at realisere dette, bør udbud således også fokusere på proces og ikke kun på pris.

**Udvikling af et uddannelses- og træningsprogram for både offentlige og private ansatte, der arbejder med forskellige former for offentlig/privat samarbejde**

For at klæde medarbejdere der arbejder med OPS og OPI på, skal der udvikles et uddannelses- og træningsprogram for de offentligt og private ansatte. Det foreslås, at Det Nationale Videncenter for Velfærdsinnovation og -teknologi koordinerer tiltaget.

---

## Boks 6. Praktiske eksempler på samarbejde

### **iHospital**

Udgangspunkt for (OPI-) projektet lå i behovet for at optimere koordineringsarbejdet og den daglige drift på Horsens Regionshospitals operationsafdelinger. Samarbejdet blev etableret gennem hospitalet og Centre for Pervasive Healthcare ved Aarhus Universitet og teknologileverandøren Medical Insight. Udviklingsfasen har været stærkt forankret på hospitalet for at sikre målretningen mod brugernes behov. Der har været nedsat arbejdsgrupper med alle faggrupper på hospitalet.

Gennem projektet er der udviklet tre nye produkter: Den Interaktive Operationsplan, Den Interaktive Telefon og Den Interaktive Operationsstue, der skal koordinere skadestuer, operationer og lokalisere personale og patienter.

iHospital er i dag implementeret på flere operationsafdelinger på Regionshospitalet Horsens. Ved projektets afslutning i 2006 stiftede forskningslederen fra Aarhus Universitet virksomheden Cetrea med henblik på produktudvikling rettet mod salg. Udbredelsen af teknologierne til flere hospitaler i Danmark er af afgørende strategisk vigtighed i forhold til at bane Cetreas vej til det internationale marked.

### **Baderum for alle**

I et større konsortium bestående af Teknologisk Institut, Aarhus og Slagelse kommuner, Aarhus Universitet, Hjælpemiddel instituttet og virksomhederne Pressalit Care A/S, Guldmann A/S, CIM A/S og Nueva, er der gennem brugerinddragelse identificeret ønsker til og udviklet nye badeværelsesløsninger til funktionsnedsatte borgere på plejehjem og i eget hjem.

Projektet inspirerer til et mere visionært og teknologintegreret baderum til glæde for både brugere og rækken af aktører tilknyttet baderummet, herunder især medarbejdere, der skal assistere borgeren i badesituationen.

Projektudviklingen af baderummet er skabt på baggrund af en bredt favnende innovationsalliance mellem brugere, kommuner (ledelse og medarbejdere), forskere, leverandører og professionelle rådgivere.

I øjeblikket udvikles på et specifikt produkt, der skal opfylde målsætningen om at skabe et koncept for et fleksibelt baderum, der følger brugerens behov og tager højde for æstetiske udfordringer i baderum til personer med funktionsnedsættelser.

### **Samspil om arbejdsstrøjen**

Udviklingen af en intelligent arbejdsstrøje, der registrerer uhensigtsmæssige arbejdsbevægelser som led i at modvirke nedslidende arbejdsstillinger, er sket i samspil mellem en offentlig aktør, Aarhus kommune, og en privat virksomhed, YOKE Interaction design. Udgangspunktet for projektet var at udvikle et hjælpemiddel til at forbedre arbejdsgange og dermed det fysiske arbejdsmiljø for medarbejdere med fysisk belastende arbejdsfunktioner.

Arbejdsstrøjen er udviklet og testet i samspil mellem medarbejdere i Aarhus kommune og YOKE, der har udarbejdet tekstilet og står for det videre salg og implementering. I projektet har der været fokus på at have medarbejdere inddraget, da de er hverdagens eksperter på, hvordan arbejdsfunktioner udspilles og dermed også, hvordan bevægelserne skal kortlægges. Produktet er således løbende blevet tilpasset og udviklet baseret på medarbejdernes vurdering og feedback.

### **Living labs i Københavns kommune**

I Københavns kommune er der iværksat et projekt ”Velfærdsteknologisk Bydel”, der blandt andet omfatter living labs som er netværk blandt seniorer (borgere), virksomheder og forskellige faggrupper, der skal afprøve fællesskabsunderstøttende teknologi i seniorernes hverdag. Projektet skal generere en samling af gode eksempler på, hvordan teknologiske løsninger, som bliver afprøvet i en borgers hverdagskontekst kan skabe øget værdi og livskvalitet og mulighed for at styrke borgernes sociale netværk. Projektet gennemføres med ni private virksomheder, videninstitutioner og foreninger foruden medarbejdere i kommunen, herunder især plejepersonale i ældreplejen.

### **MidtLab sætter gang i offentlig-offentlig samarbejde (OOS)**

MidtLab er Region Midtjyllands laboratorium for innovative eksperimenter, som er drevet af ambitionen om at udvikle den offentlige sektor ved at sætte innovation på den offentlige dagsorden i regionen.

Gennem MidtLabs metoder understøtter de brug af ny teknologi, ny organisering, nye arbejdsprocesser. MidtLab understøtter innovation i regionen ved at etablere forbindelse til de rigtige partere på tværs af de offentlige aktører i regionen.

Eksempelvis blev der i samarbejde mellem MidtLab og Holstebro hospital lavet et uddannelsesforløb på hospitalet, der skulle sætte mere innovation ind i praktikforløbet og gøre det til det bedste praktikhospital.

I andre tilfælde er MidtLab formidler af kontakt på tværs af den offentlige sektor i etableringen af offentlige-offentlige samarbejder.

### 2.5. Gode rammer for velfærdsinnovation og -teknologi

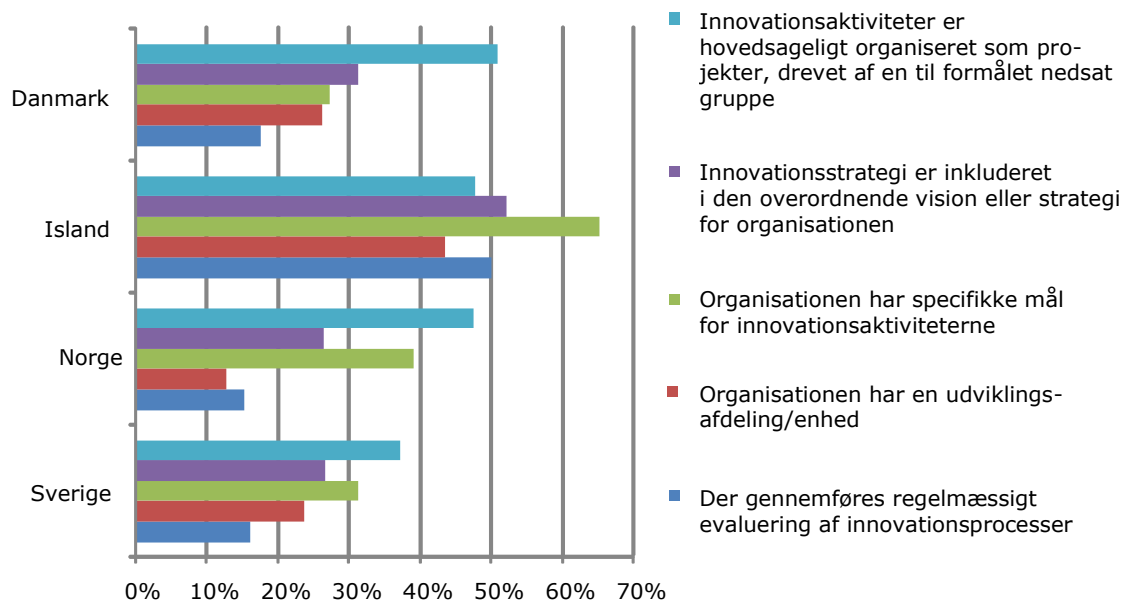
Der er flere aktuelle initiativer i gang inden for velfærdsinnovation og velfærdsteknologi. Innovationspolitik, herunder velfærdsinnovation, reguleres på nuværende tidspunkt primært gennem Videnskabsministeriet, Økonomi- og Erhvervsministeriet og Finansministeriet. Derudover laves der en række tiltag i regionerne (eksempler på dette er MidtLab<sup>31</sup> i region Midtjylland og Welfare Tech Region<sup>32</sup> i region Syddanmark). Der er tale om spændende initiativer, men der kunne dog være behov for et større overblik over og sammenhæng mellem indsatserne.

I Danmark er der for en stor del af organisationerne i den offentlige sektor et behov for at sætte et mere systematisk fokus på innovationsstrategier. Som det fremgår af figur 8, er det kun omkring 30 pct. af organisationerne, der har inkluderet en innovationsstrategi i den overordnede strategi. Det manglende systematiske fokus i Danmark understreges ved, at under 30 pct. af innovationsaktiviteterne har lanceret specifikke mål for, hvad innovationen skal medføre. I størstedelen af innovationsaktiviteterne er der således ikke fastsat forventninger til, hvilken værdi innovationen konkret skal skabe i organisationen.

<sup>31</sup> MidtLab er Region Midtjyllands katalysator for innovation. De udvikler den offentlige sektor gennem løsninger, som kommer borgerne til gavn og sikrer den bedste brug af de ressourcer, der er til rådighed. MidtLab arbejder altid tæt på praksis og ud fra en række erfaringsbaserede metoder og principper. Kunder og samarbejdspartnere er Region Midtjyllands driftsenheder, regionsadministrationen, regionens kommuner, andre regioner, uddannelsesinstitutioner og staten. [www.midtlab.dk](http://www.midtlab.dk).

<sup>32</sup> Welfare Tech Region er en klynge for udvikling, udbredelse og implementering af velfærdsteknologier inden for social- og sundhedsområdet. Gennem privat-offentlig forretningsudvikling, videndeling og tværfagligt samarbejde arbejder medlemmerne i Welfare Tech Region for at udvikle nye teknologier og produkter, som kan øge kvaliteten og produktiviteten i den offentlige service, og samtidig skabe nye job og eksportmuligheder i den private sektor. [www.welfaretechregion.dk](http://www.welfaretechregion.dk).

Figur 8. Innovationsstrategi og innovationsaktiviteter i den offentlige sektor



Kilde: DAMVAD/MEPIN, 2011.

Anm.: n(Danmark)=254, n(Finland)=150, n(Island)=62, n(Norge)=282 og n(Sverige)= 182.

Som det fremgår af *figur 8*, er innovationsaktiviteterne i den offentlige sektor i Danmark primært organiseret i projekter. Dette kan være et udtryk for en ad hoc tilgang til innovation i Danmark og en mangel på struktur. Kun omkring 20 pct. af organisationerne i den offentlige sektor har sat innovation i drift og endnu færre foretager regelmæssig evaluering af innovationsprocesserne.

### Boks 7. Eksempel på innovationsstrategi

#### 'Fredericia Former Fremtiden'

I Fredericia kommune vil man ikke sidde på hænderne, mens de kommunale udgifter og manglen på arbejdskraft stiger. Derfor har man som del af en mere systematisk innovationsstrategi besluttet, at man med 'Fredericia Former Fremtiden' vil søge at finde på nye løsninger og aktivt tage ansvar for byens fremtid. Man arbejder i Fredericia kommune derfor målrettet med udgangspunkt i nogle konkrete handlingsplaner med blandt andet MidtLab som sparringspartner på at skabe attraktive kommunale arbejdspladser og skabe et højere serviceniveau uden at udgifterne stiger. Byrådet har i den forbindelse lovet, at ingen medarbejdere mister deres ansættelse eller deres løn som følge af projektet.

Man har udpeget otte overordnede projekter, der samlet skal være med til at løse de ovenstående udfordringer for kommunen. Centralt for disse projekter er det, at MED-organisationens holdninger og viden er vigtige elementer i skabelsen af beslutningsgrundlaget, og at medarbejderne bliver inddraget, fordi de har relevant viden og erfaring. Man har desuden i Fredericia kommune besluttet at oprette en side på deres interne medarbejderportal, hvor medarbejderne kan holde sig opdateret om 'Fredericia Former Fremtiden'.

---

## LO anbefaler

---

### Innovationsstrategier i alle offentlige myndigheder

Et krav om innovationsstrategier i offentlige myndigheder vil medføre, at lederne i den offentlige sektor skal tage stilling til, hvordan organisationen fremadrettet skal arbejde målrettet med velfærdsinnovation og -teknologi. Det vil ligeledes potentielt kunne skabe bedre rammer for bedre og mere struktureret medarbejderinddragelse. I forbindelse med udformning af offentlige innovationsstrategier bør der tages stilling til, hvilke typer af samarbejdsformer, der vil være hensigtsmæssige. Den til enhver tid gældende overenskomst kunne være med opmærksomhed på mulighederne bag offentlig-privat samarbejde, offentlig-offentlig samarbejde (OOS), offentlige indkøb og hvordan de bedst understøtter et fokus på innovation. Det er dog vigtigt at pointere, at innovationsstrategier skal være et konstruktivt udviklingsværktøj, der ikke giver yderligere administrative belastninger.

Innovationsstrategien skal erstatte formalistiske regelkrav som tvangsudbud og lignende, og tage udgangspunkt i den enkelte myndigheds behov. Innovationsstrategien er tænkt som et redskab for offentlige myndigheder til at gennemse og analysere, hvordan deres opgaveløsninger kan tilrettelægges bedst muligt i forhold til ressourcer, kompetencer og kvalitet, herunder identificere områder, hvor der er behov for nytænkning og eventuelt nye samarbejdsrelationer omkring en given opgave. For at udvikle innovationsstrategierne, foreslås det, at der laves et eksperimentarium i regi af Det Nationale Center for Velfærdsinnovation og -teknologi (se beskrivelse af Center nedenfor), der kortlægger allerede eksisterende initiativer med innovationsstrategier (jf. eksempel fra Fredericia kommune, *boks 7*), og på baggrund heraf undersøger forskellige modeller for, hvordan man kan udbrede innovationsstrategier i den offentlige sektor på en hensigtsmæssig måde.

### Afsæt midler i de offentlige budgetter til innovation og udvikling

Offentlige myndigheder opererer inden for meget stramme budgetter, hvilket betyder, at det kan være svært at finde tid og økonomisk råderum til at afprøve nye idéer mv. For at understøtte innovationen i offentlige myndigheder og institutioner kan der være behov for at afsætte en del af deres budget til innovations- og udviklingsaktiviteter, som også har fokus på at inddrage medarbejdere fra alle lag i organisationen.

### Etablering af et Nationalt Videncenter for Velfærdsinnovation og -teknologi

Der er behov for at styrke forskning og viden inden for velfærdsinnovation og -teknologi i form af et Nationalt Videncenter for Velfærdsinnovation og -teknologi. Det Nationale Videncenter for Velfærdsinnovation og -teknologi skal give inspiration til idéudvikling, udbredelse af viden og have fokus på både forskning og praktik i forhold til velfærdsinnovation og velfærdsteknologi.

Det Nationale Videncenter for Velfærdsinnovation og -teknologi skal:

- *Være medvirkende til at kortlægge allerede eksisterende initiativer og lovgivning* og sikre en sammenhæng i initiativerne. Der er flere gode eksisterende initiativer at bygge videre på. Det gælder fx OPI Lab, der er et laboratorium

for offentlig-privat innovation og velfærdsteknologi og et tværregionalt projekt, der inkluderer landets fem regioner og Servicestyrelsen samt en lang række kommuner, vidensinstitutioner og private virksomheder. Projektet ledes af Region Syddanmark og er en del af regionens samlede satsning på velfærdsteknologi. De øvrige regioner der deltager i projektet er: Region Hovedstaden, Region Sjælland, Region Midtjylland og Region Nordjylland. Et andet godt eksempel er Center for Sundhedsinnovation, der tilbyder rådgivning om innovation, brugeranalyser, workshop og hjælp til at skaffe finansiering til udvikling af afdelingerne på Region Hovedstadens 12 hospitaler mv.

- *Være ansvarlig myndighed for et nationalt OPS/OOS-rejsehold* (offentlig-privat samarbejde/offentlig-offentlig samarbejde) med et særligt fokus på innovation, der kan rådgive og inspirere offentlige og private aktører vedr. samarbejde til udvikling af arbejdsgange mv. i den offentlige sektor.
- *Udvikle en værktøjskasse* med idéer til, hvad man som medarbejder, tillidsrepræsentant mv. kan gøre for at fremme innovation på arbejdspladsen, fx i et offentlig-privat samarbejde. I praksis vil udviklingen af denne værktøjskasse skulle foregå i et samarbejde med de relevante aktører på arbejdspladsen, herunder tillidsrepræsentanter og de faglige organisationer, som kan bidrage med central viden om medarbejderforhold, arbejdsmiljø, kompetencebehov mv.
- *Synliggøre virkemidlerne inden for velfærdsinnovation og -teknologi* til små og mellemstore virksomheder.
- *Skabe mere sammenhæng mellem virkemidler fx puljer* så de gode idéer fra et projekt ikke tabes på gulvet, men der sikres en opfølgning, fx ved en innovationsagentordning. Der bør stilles krav om inddragelse af medarbejderne, når der søges om offentlig støtte fra puljer og lignende så det sikres, at der er nogle til at integrere idéerne i det daglige arbejde og drift.

### **Projekt- og puljemidlerne skal have et større implementeringsfokus**

Det er problematisk, at projektpuljer ofte ender inden et projekt reelt er afsluttet. Det betyder, at projektdeltagerne ikke får glæde af deres anstrengelser. Midlerne støtter udviklingen og udformningen af prototyper, men ikke implementeringen, hvilket resulterer i, at mange færdigudviklede projekter ikke implementeres og bredes ud. For undgå dette bør implementering og videnspredning indtænkes i langt større udstrækning i udviklingspuljer. Projektet bør have mulighed for at løbe over en længere periode end de typiske 3-4 år, så der i højere grad levnes tid til at forankre viden og implementere tiltag.

---



### 3. Litteraturliste

LO (2006): ”Undersøgelse af medarbejderdreven innovation på private og offentlige arbejdspladser”.

LO (2006): Medarbejderdreven innovation – En værktøjspjece til inspiration på arbejdspladsen.

AE-Rådet (2011): ”Nedslidningsbrancher sender folk på efterløn og førtidspension”.

LO (2010): ”Fremtidens arbejdsmarked – flere og bedre job”.

Tage Søndergaard Kristensen for HK Danmark (2010): ”Trivsel og produktivitet – to sider af samme sag”.

Økonomi- og Erhvervsministeriet & Indenrigs- og Sundhedsministeriet (2011): ”Sund vækst og velfærdsløsninger. Styrkede vækstvilkår for danske sundheds- og velfærdsvirksomheder”.

COWI & AKF (2011): ”Strategic use of public-private cooperation in the Nordic region”.

Damvad for LO (2011): ”Faktanotat 1. Hvad er velfærdsinnovation og -teknologi?”.

Damvad for LO (2011): ”Faktanotat 2. Organisation og ledelse af velfærdsinnovation”.

Damvad for LO (2011): ”Faktanotat 3. Trivsel og innovation”.

Damvad for LO (2011): ”Faktanotat 4. Uddannelse og kompetenceudvikling som en innovationskraft”.

Damvad for LO (2011): ”Faktanotat 5. Samspil om innovation”.

COWI for LO (2010): ”Arbejds miljø set med virksomhedsøkonomiske briller”.

LO (2007): ”Øje på Arbejds miljøet – bedre arbejds miljø og bedre konkurrenceevne”.

Damvad for LO (2010): ”Delrapport 4: Potential for praksisnær innovation”.

AKF (2010): ”Reguleringen af udlicitering og offentlig-private partnerskaber (OPP) i de danske kommuner”.

Christensen, Lasse Ring og Ole Helby Petersen, AKF (2010): ”Reguleringen af udlicitering og offentlig-private partnerskaber (OPP) i de danske kommuner”. *Politica*, 42(2), s. 235-257.

EBST (2009): ”Analyse af offentlig-privat samarbejde om innovation”.

COWI for FTF (2010): ”Offentlig-privat innovation – en ny vej til vækst og bedre velfærd”.

Damvad (2010): ”Health innovation in the Nordic countries – public-Private collaboration”.

Forsknings- og Innovationsstyrelsen (2007): ”Inside Service Innovation”.