

ARENA

Når politisk ledelse skaber offentlig innovation

ARENA

Når politisk ledelse skaber offentlig innovation

August 2020

Publikationen kan frit refereres
med tydelig kildeangivelse

Udgivet af

COI

Center for Offentlig Innovation

Vestergade 18B, 2.

1456 København K

61 81 31 10

coi@coi.dk

www.coi.dk

Forfattere

Lotte Rømer Grove, Lene Krogh Jeppesen,
Marie Munch-Andersen og Paul Sauer, alle COI

Grafik

Charlotte Niss og Niels Jakobsen, begge COI,
og Ebba S. Andreassen, Sigurdsdóttir Design

Foto

Forsidefoto © Svendborg Kommune

Side 31 © Sønderborg Kommune

Side 33 © Region Syddanmark,

Syddansk Sundhedsinnovation

Side 43 © Kolding Kommune

ISBN Trykt

978-87-970954-7-8

ISBN Elektronisk

978-87-970954-8-5

ARENA

Når politisk ledelse skaber offentlig innovation

Forord

Vi er vant til, at Danmark nævnes blandt de fremmeste, når der ses på innovation. Det lille land med kort afstand mellem top og bund, mange virkelig godt uddannede og en lang tradition for at finde på, når noget driller, eller når noget godt bare kunne være bedre.

Danmark var de første til at se systematisk på innovationsarbejdet i den offentlige sektor ved at etablere COI's Innovationsbarometer i samarbejde med Danmarks Statistik. Og vi genfinder her en meget høj grad af innovationsaktivitet. Mere end otte ud af ti offentlige arbejdspladser har skabt aktuelle innovationer. Men vi finder også et vilkår, der adskiller – en politisk ledelse drevet af idealer, ambitioner, samtaler og anerkendelse, og som lever i og af det offentlige rum og den åbne debat.

Vil og kan vore politikere i kommuner, regioner og Folketinget spille en rolle, når det drejer sig om innovationsarbejdet i den del af samfundet, de har det direkte ansvar for? Vover de at sætte spørgsmålstegn ved deres egne vedtagne løsninger; står de bag at forsøge løsninger, som måske viser sig ikke at virke; og formår de at sætte retning for forandringer, som drives af medarbejdere og ledere og af samarbejder uden for arbejdspladsen? Hvad kendetegner arenaen for politisk ledelse af offentlig innovation?

COI har fokuseret på denne helt særlige afvigelse mellem den private og den offentlige sektor. Vi udgav i 2017 en særanalyse af Innovationsbarometeret om politikernes rolle i offentlig innovation. Svarene fra lederne af de offentlige arbejdspladser pegede på, at politikerne spiller en rolle i to ud af tre innovationer. De kan være igangsættere, de kan fremme arbejdet, og de kan også hæmme det. Svarene viste også, at politikernes involvering styrkede kvaliteten af og borgerinddragelsen i innovationerne – uden at effektiviteten dalede.

Nu har vi også undersøgt, hvordan kommunal- og regionspolitikere selv ser på deres rolle i offentlig innovation og på samspillet med deres embedsværk. Først igennem kvalitative interviews og i åbne værksteder (særligt workshopformat) og senest gennem en spørgeskemaundersøgelse sendt til alle 2.500 valgte kommunal- og regionspolitikere. Resultaterne er grundstoffet i denne publikation. Vi ser, at politisk ledelse af offentlig innovation er udfordrende og risikobetonet, men at det i høj grad er muligt og vigtigt.

Politikerne er nysgerrige, og de er drevet af samarbejde. De oplever selv, at de gør en indsats, og de ser også selv et potentiale for en større rolle. Men de er også tøvende og usikre over for at lede innovationsprocesser. Det stemmer med resultaterne fra Innovationsbarometeret, hvor der blev peget på behov for en mere strategisk ledelse af innovationsarbejdet, da dette betyder meget for gennemslaget af arbejdet i organisationen.

Publikationen er en stærk modfortælling til den understrøm i den offentlige debat, der taler den politiske rolle og opgave ned. Den er samtidig en invitation til at udvide og udvikle den politiske opgave til gavn for arbejdet i den offentlige sektor og til gavn for samspillet med borgere, virksomheder, vidensinstitutioner og frivillige foreninger.

Pia Gjellerup
Centerleder, COI

Indhold

Politisk lederskab, offentlig innovation og arenaen for politisk innovationsledelse	8
--	----------

COI-indsigter

Politisk ledelse af offentlig innovation	12
Lokalpolitikere spiller en rolle i hele innovationsprocessen	21
Politisk ledelse og samspillet mellem de tre sektorer: Samarbejderne trives kommunalt og regionalt	34
Politikerne og det centrale embedsværk – sammen om innovation	44
Risikovillighed i innovationsarbejdet	54
Politikernes kompetencer til innovationsarbejde	68

Politikeren siger ...

Vær tydelig i din kommunikation om strategi og mål	19
Brug borgerhenvendelser til at trykprøve systemet	20
Tænk stort, start småt og skalér hurtigt	53
Indfør benspænd i dit politiske arbejde	66

Indspark udefra

Tre centrale aktører opfordrer til offentlig innovation	41
Medier og presse: Sådan navigerer du i forbindelse med offentlig innovation	64
Sverige vækker politikernes innovationsevne	74
Norges første politiske innovationsbarometer	75

Forskeren siger ...

3 ting politikerne skal kræve af forvaltningen, for at det politiske innovationsarbejde kan lykkes	52
3 ting politikere skal gøre for at få den lokale innovationspolitik til at lykkes	67
3 ting du skal gøre, hvis du som lokalpolitiker skal arbejde mere strategisk og systematisk med innovation	76

CASES

Sønderborg Kommune: Byrådet sætter rammerne for Sønderborgs grønne omstilling	30
Region Syddanmark: Politikere og brugere former Fremtidens Operationsstue	32
Kolding Kommune: Talentudviklingsforløb hjælper unge med udfordringer	42

DET MED SMÅT OG STORT

Tillægstal	77
Sådan har vi gjort	81
Litteraturliste	84
Tak til...	86

Politisk lederskab, offentlig innovation og arenaen for politisk innovationsledelse

” *Politisk lederskab er en aktivitet, der udøves af personer med et repræsentativt mandat til at sætte retning for fordeling af værdier, udvikling af samfundet og håndtering af udfordringer, gennem en række funktioner, som konstruerer problemdiagnoser, anviser løsninger og ikke mindst mobiliserer opbakning.¹*

Politisk lederskab handler traditionelt set om at definere et problem, foreslå en løsning og mobilisere opbakning til løsningen. Men innovationsprocesser er kendetegnet ved, at løsningen ikke er kendt på forhånd, og at problemet heller ikke altid er præcist, som man forestillede sig. Så hvordan ser det politiske lederskab ud i en innovationsproces, hvor løsningen ikke er givet på forhånd? Der, hvor man politisk har besluttet at efterspørge nye løsninger, fordi de nuværende løsninger ikke matcher behovet, eller fordi de tilgængelige ressourcer fordrer, at der skal findes andre måder at håndtere problemerne på? Når de problemer, der skal løses, er komplekse eller kræver en innovativ tilgang for både at forstå problemerne og for at finde løsninger, udøves det politiske lederskab på skærpede vilkår.

Det kræver mod og bred politisk forankring at udvise politisk handlekraft i innovationsarbejde, når handlekraften ikke, som i en mere klassisk forståelse af politikernes rolle, er en anvisning på løsning af problemet. I innovationsarbejdet består den politiske handlekraft derimod af nysgerrighed og åbenhed, fordi man enten ikke kender svaret på problemet, eller fordi det innovative består i at insistere på genbrug af naboregionens eller nabokommunens innovation.

Som politiker, der igangsætter innovation, står man på mål for, at vejen til at finde nye løsninger indebærer flere 'farefulde' forhold: Der eksperimenteres for skattekrone, man ved ikke præcist, hvornår arbejdet er færdigt, og den endelige løsning er ikke tydelig fra begyndelsen af. Politisk ledelse af innovation er med andre ord risikobetonet. Det bliver derfor også af den grund vigtigt for politikere at sikre, at borgere, virksomheder og organisationen i form af ledere og medarbejdere er involverede. Det bliver således vigtigt, at der er åbenhed både om processen og om, at man måske ikke opnår de ønskede resultater inden for en kort tidshorisont.

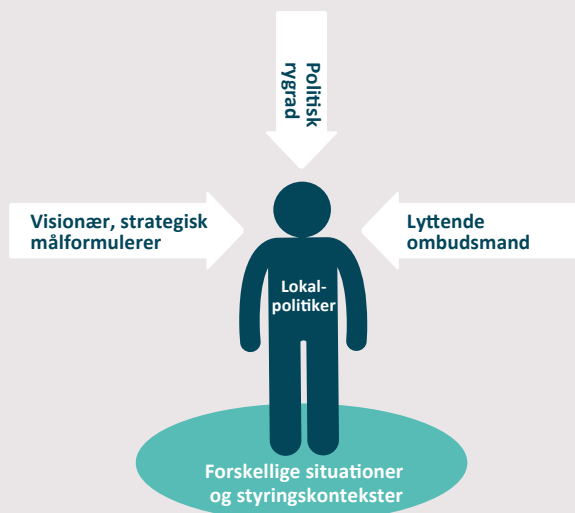
Som politisk leder af en innovationsproces skal man kunne sætte en ramme, der tilgodeser en eksperimenterede tilgang og gentagelse af processer, fordi den rigtige løsning sjældent findes i første forsøg. Samtidig skal man kunne sætte en værdimæssig retning for arbejdet uden at låse sig fast på en bestemt løsning. Man skal fortsat træffe beslutninger – ikke bare én gang, men løbende – og man skal vide, hvornår det er det rigtige tidspunkt at gøre det.

I politisk ledelse af innovation skal der først skabes en bred mobilisering af behovet for at finde en løsning og til, at man sammen – politikere, borgere, virksomheder og organisation – går nye veje, udforsker problemet og eksperimenterer med løsninger. Afslutningsvis skal der mobiliseres opbakning, så løsningen kan realiseres og implementeres.

1 Tucker, R. (1995). *Politics as Leadership*. Missouri: University Press of Missouri. I Krüger Hansen, K. (2018). *Politisk lederskab i interaktive processer*. Roskilde: RUC.

Arenaen for politisk ledelse af offentlig innovation

Lokalpolitikere fra kommune og region, der udøver politisk lederskab af offentlig innovation, står ofte i et krydspres af krav: De skal kunne formulere visionære og strategiske mål, de skal have (parti)politisk ryggrad, og de skal være en form for lyttende ombudsmand, der tager borgernes behov og ønsker med ind i de politiske rum (Sønderskov 2019). Disse mange krav skal lokalpolitikeren håndtere i mange forskellige situationer og styringskontekster og i samarbejde med mange forskellige aktører, fx politikerkollegaer, borgere, foreninger, virksomheder og embedsværket. Situationer og sammenhænge, der tilmed også er formet af centrale krav og rammebetingelser og underlagt en presset økonomi.



Model udarbejdet af COI inspireret af Sønderskov 2019

En arena er en kamplads og en skueplads. I arenaen kæmper mennesker med og mod hinanden; styrkepositioner mødes, og hver part ønsker at vinde. I arenaen foregår kampe og udvekslinger tæt på tilskuere, der både er optagede af koreografien i mødet og engagerede i resultaterne. På tværs af politiske holdninger kæmper politikere ikke kun med og mod hinanden, men også med og nogle gange mod grupper af borgere, medarbejdere og ledere i offentlige organisationer, virksomheder, interesseorganisationer og civilsamfundsorganisationer. Kampene beskues også af de samme aktører, ofte med presse og medier som mellemled, der særligt er optaget af at formidle konflikterne.

At kunne begå sig i en så sammensat arena kræver et godt overblik og evnen til at navigere mellem forskellige roller. Nyere dansk forskning viser, at politikere i innovationsarbejdet ikke kan nøjes med optræde som de suveræne folkevalgte beslutningstagere, der handler på baggrund af vælgernes mandat ved valget. For at få succes med innovationsarbejdet skal politikerne også kunne agere som dynamiske ledere, der træffer beslutninger på baggrund af løbende dialog med borgerne. Samtidig skal politikerne være opmærksomme på, at der er en risiko for, at de kommer til at agere som delegerede, hvor de nærmest lytter for meget til borgerne og oversætter borgernes ønsker til egne visioner (Krüger Hansen 2018).

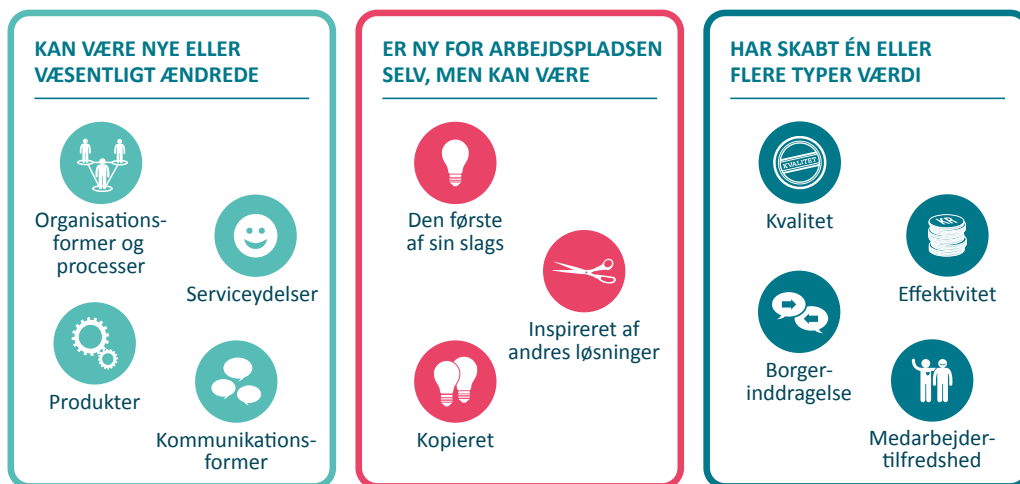
At der er tale om nye politikerroller, og at det politiske lederskab af offentlig innovation er ledelse på skærpede vilkår, vækker genklang hos de særligt innovationserfarne politikere, der er blevet interviewet:

”Vi skal til at tænke vores politikerroller lidt anderledes, give mere plads til borgere og sætte medarbejderne mere fri. Transformationen tager tid, men den er nødvendig.”
– Kommunalpolitiker

Definition af offentlig innovation

Offentlig innovation er at gøre noget nyt i den offentlige sektor, som skaber værdi. Innovation kan for eksempel være nye eller væsentligt ændrede serviceydelser, produkter, processer og organisationsformer eller måder at kommunikere med omverdenen på. Innovationen skal være ny for arbejdspladsen selv, men den må gerne være udviklet af andre. Derimod er det et krav, at innovationen har skabt værdi. Værdien af offentlig innovation kan have flere former: Det kan være indfrielse af politiske mål, stigende effektivitet, højere kvalitet, styrket demokrati eller øget medarbejdertilfredshed.

Definitionen er tilpasset den offentlige sektor, men lægger sig tæt op ad OECD's definition af innovation i den private sektor (Oslo-manualen 2005).



Definition af radikal innovation

Radikal innovation indebærer en markant redefinering af en problemstilling og dermed også af løsningsbehovene. Radikal innovation ændrer vores opfattelse og handlemønstre fundamentalt, og fører til grundlæggende andre måder at udvikle og levere ydelser på. Fordi radikale innovationer indebærer større brud med det bestående, er der større risiko og usikkerhed i innovationsprocessen. Men det er også her, der ofte er mulighed for at finde de helt anderledes løsninger, der for alvor skaber værdi. Radikal innovation står over for inkrementel innovation, hvor værdien opnås gennem mindre, løbende forbedringer, der sjældent for alvor bryder med det bestående.

Definitionen er formuleret med inspiration fra den norske stortingsmelding om innovation i den offentlige sektor (2020).

Sådan bliver du klogere på politisk ledelse af offentlig innovation

På de næste sider har COI samlet ny og eksisterende viden om politikernes rolle i offentlig innovation og inspiration til, hvordan man kan arbejde med at blive endnu bedre til at arbejde med politisk ledet innovation. Man behøver ikke at læse siderne fra ende til anden, man kan vælge lige præcis det, man er mest nysgerrig efter at få mere viden om.

COI-indsigter

Find viden og få inspiration fra COI om:

- » Politisk ledelse af offentlig innovation
- » Lokalpolitikere spiller en rolle i hele innovationsprocessen
- » Politikerne og det centrale embedsværk – sammen om innovation
- » Politisk ledelse og samspillet mellem de tre delsektorer: Samarbejderne trives kommunalt og regionalt
- » Risikovillighed i innovationsarbejdet
- » Politikernes kompetencer til innovationsarbejde

Forskeren siger ...

Find forskningsviden og få inspiration fra:

- » **Eva Sørensen** om, hvilke tre ting politikere skal kræve af forvaltningen, for at det politiske innovationsarbejde kan lykkes
- » **Kurt Klaudi** om, hvilke tre ting du kan gøre, hvis du som lokalpolitiker skal arbejde mere strategisk og systematisk med innovation
- » **Mette Sønderskov** om, hvilke tre ting politikere skal gøre for at få den lokale innovationspolitik til at lykkes

Politikeren siger ...

Find viden og få inspiration fra lokalpolitikere, der har erfaring med offentlig innovation:

- » **Stephanie Lose:** Tænk stort, start småt og skaler hurtigt
- » **Eva Borchorst Mejnertz:** Indfør benspænd i dit politiske arbejde
- » **Lars Erik Hornemann:** Brug borgerhenvendelser til at trykprøve systemet
- » **Trine Græse:** Vær tydelig i din kommunikation om strategi og mål

Indspark udefra

Find viden og få inspiration fra:

- » **Flemming Platz** om, hvordan du som lokalpolitiker kan navigere i medier og presse i forbindelse med offentlig innovation
- » **Danske Regioner, KL og Kommunaldirektørforeningen** om betydningen af politikernes rolle i offentlig innovation
- » **Sverige** om, hvordan de vækker politikernes innovationsevne
- » **Norge** om, hvad deres første politiske innovationsbarometer viser om norske lokalpolitikeres rolle i offentlig innovation

CASES

Find viden og få inspiration fra cases, hvor politikere har spillet en særlig rolle i offentlig innovation:

- » **Sønderborg Kommune:** Byrådet sætter rammerne for Sønderborgs grønne omstilling
- » **Region Syddanmark:** Politikere og brugere former Fremtidens Operationsstue
- » **Kolding Kommune:** Talentudviklingsforløb hjælper unge med udfordringer

Politisk ledelse af offentlig innovation

” *Som kommunalbestyrelse bliver vi nødt til at være tydelige med, hvad vi vil. Hvis vi ikke er det, kan hverken organisationen eller andre forstå, hvad vi vil, og kan derfor heller ikke arbejde sammen med os.*
– Kommunalpolitiker

I de kvalitative interviews identificeres væsentlige elementer i politisk ledelse af offentlig innovation. Det er karakteristisk for de politikere, der har bidraget, at mange af dem har stor erfaring med at arbejde med innovation som tilgang til opgaveløsningen. Det er altså generelt nogle innovationsstærke stemmer, der kommer til udtryk, når der henvises til de kvalitative interviews.

For det første skal politikerne **sætte retning for og tage teten** i den offentlige innovation – fx ved at formulere fremtidsscenarier og ved at udpege udfordringer, der skal tilgås innovativt. Politikere er valgt på visioner for samfundet og fremtiden. Netop det at pege på et problem eller på en ønsket fremtid og at insistere på behovet for innovative tilgange for at finde nye svar, beskrives som politisk ledelse af offentlig innovation. Interviewene vidner om stort politisk engagement og opmærksomhed på komplekse problemstillinger, for som en politiker siger: *”Tingene går så stærkt lige nu. Vi kan ikke klare os uden innovation. Ikke mindst af demografiske årsager. Hvis vi fortsætter som nu, er der ikke hænder nok til at opretholde velfærdssamfundet.”*

Politikerne går i front som rollemodeller, og er dermed skabere af en innovativ kultur. Det kan fx være, når politikere formulerer en vision, samarbejder på tværs af udvalg, udfordrer nulfejlskulturen og giver plads til eller selv deltager i eksperimenter i stor eller lille skala. En politiker understreger, at *”som politiker skal du gå i front på den kultur, du gerne vil have”*.

Politikernes rolle er særligt væsentlig i de mere radikale innovationer, hvor man ved begyndelsen står uden klare forestillinger om en løsning, men med ambitioner om, at der skal ske omfattende ændringer og brud med den nuværende praksis. Her skal politikerne sætte en tydelig retning og tydelige rammer, ikke kun når innovationsarbejdet begynder, men også undervejs i processen. Det skal de gøre både over for medarbejderne og over for borgerne og andre aktører. Flere fremhæver her både tydelighed og ærlighed. Endelig peger mange på, at det er særligt vigtigt at have et fælles politisk afsæt, når man skal gå ned ad innovationsvejen mod radikalt nye løsninger.

Det er derfor ikke overraskende, at behovet for **bred politisk opbakning** er det andet element, der fremhæves af stort set alle politikere i de kvalitative interviews. Bred politisk opbakning opleves som en nødvendig forudsætning for at håndtere risikoen ved at arbejde innovativt – ikke bare i begyndelsen, men også undervejs. Som en politiker siger: *”Det er vigtigt ‘at turde’ som politikere. Og her er det vigtigt med et godt samarbejds-klima i byrådet. Det skal være et enigt byråd om projektet, der skal være fælles fodslag om projektet. Hvis det så går galt, så er medierne der. Det kan splitte en enighed ad, og så bliver det først meget svært.”*

Flere peger på, at når den brede politisk opbakning falder, kan det hæmme innovationsarbejdet. Arbejdet risikerer at blive mindre ambitiøst eller at blive stoppet før, der er opnået resultater. En anden konsekvens kan være, at man kun benytter den innovative tilgang på områder, der opleves politisk ufarlige eller overfor mindre komplekse udfordringer.

Samtidig er der en opmærksomhed på, at man ikke må blive så optaget af at skabe en bred opbakning, at det sker på bekostning af den politiske mangfoldighed. Som en politiker udtaler: *"Der skal være fokus på og plads til alle byrådsmedlemmer."* Politikerne ønsker heller ikke at undertrykke den politiske forskellighed. Uenighed er en del af det politiske DNA.

De interviewede kommunalpolitikere fremhæver borgmesteren som en nøgleperson for, at der skabes bred opbakning til det politiske innovationsarbejde. Det fremhæves blandt andet, at borgmesteren skal 'ville' det innovative, er ansvarlig for, at kommunalbestyrelsen arbejder mod samme mål, skal sætte tydelig retning og skal kunne håndtere uenighed. Det fremhæves også, at bred politisk opbakning ruster den enkelte politiker i dialogen med borgerne og i relation til medierne, der ofte kræver klare svar og færdige løsninger.

For det tredje fremhæves en **nysgerrig og eksperimenterende tilgang** hos den enkelte politiker som en vigtig del af kulturen i kommunalbestyrelsen eller regionsrådet og på tværs af udvalg. Hvis man som politiker vil igangsætte eller fremme innovation, skal man have modet til at lytte, spørge, afprøve, begå fejl og beslutte. Fx siger en lokalpolitiker: *"Vi skal lave et lille opgør med nulfejlskultur fra den kommunale og offentlige verden. Og så skal vi teste. Hvis ikke vi i testfasen tør prøve noget af, så får vi aldrig fundet noget nyt."*

Fora for politisk ledet innovationsarbejde

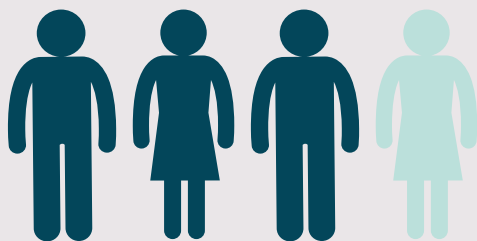
Fortællingerne fra de interviewede politikere vidner om, at innovationsarbejde ofte sker i de politiske udvalg. Det kan være de stående udvalg, men også i de kommunale projektudvalg, de såkaldte § 17, stk. 4-udvalg. I begge typer udvalg har politikerne ofte større kendskab til fagområdet og til det problem, de efterspørger en innovativ løsning på. De har typisk også et kendskab til organisationen, borgergrupper og de virksomheder, råd og netværk, som er på området. Det letter den løbende gensidige kontakt mellem politikerne og de involverede parter henover en innovationsproces. Mens der altså er fordele ved at innovationsarbejde foregår i udvalg, er der samtidig en opmærksomhed på, at udvalgene ikke må blive de eneste fora for innovationsarbejde. Hvis innovationsarbejde kun foregår i de enkelte udvalg, kan det være svært at iværksætte innovationsprocesser med fokus på de problemer, der går på tværs af udvalg og fagområder. Nogle politikere fremhæver fælles udvalgsmøder som en måde at fremme en tværgående politisk tilgang til et problem.

Udvalgene står ikke alene som væsentlige fora for innovationsarbejdet. Kommunalbestyrelser og regionsråd fremstår også som meget væsentlige fora for at få succes med innovationsarbejdet, da der her opnås legitimitet, opbakning og sammenhæng til de fælles satte politiske mål. Fx fortæller en politiker: *"Vi skal have hele byrådet med til at tro på de her projekter, selvom de måske ikke lige giver resultater på et halvt år. Det kan godt være lidt svært nogle gange."*

Som forum for et konkret innovationsarbejde er kommunalbestyrelse og regionsråd udfordret af, at de faste procedurer for politisk drøftelse og beslutning, og de mange dagsordenspunkter gør det svært at eksperimentere. Enkelte politikere fremhæver dog, at der eksperimenteres med nogle anderledes mødeformer. Det kan være supplerende møder og temamøder, hvor der ikke træffes politisk beslutning. En politiker fortæller om 'Byråd på blankt papir' – en mødeform, hvor politikere drøfter en problemstilling ud fra hvad de selv ved og mener, uden at problemstillingen har været bearbejdet af embedsværket.

Politisk ledelse af offentlig innovation sker faktisk

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at tre ud af fire politikere har været involveret i en konkret innovation i perioden 2018-2019. De har oftest været involveret på den måde, at de har været med til at igangsætte innovationsarbejde for at finde nye løsninger på udvalgte udfordringer, hvilket gælder for 71 pct. af de innovationsaktive politikere. 55 pct. af de innovationsaktive politikere svarer, at deres involvering indebærer, at de har bakket op om, at andre kunne arbejde med at skabe nye løsninger. Det er et tydeligt tegn på, at ikke blot de særligt innovationserfarne politikere fra de kvalitative interviews, men også kommunal- og regionspolitikere bredt set udviser politisk ledelse af offentlig innovation.



3 ud af 4
politikere har været
involveret i en offentlig
innovation i 2018-2019

Figuren viser andelen af politikere, der til spørgsmålet "Har du i din egenskab af politiker været involveret i arbejdet med en eller flere konkrete innovationer i perioden 2018-2019?" angiver, at de har været involveret i en eller flere konkrete innovationer. Den præcise andel er 76 %. n=608.

Innovation trives i de stående udvalg

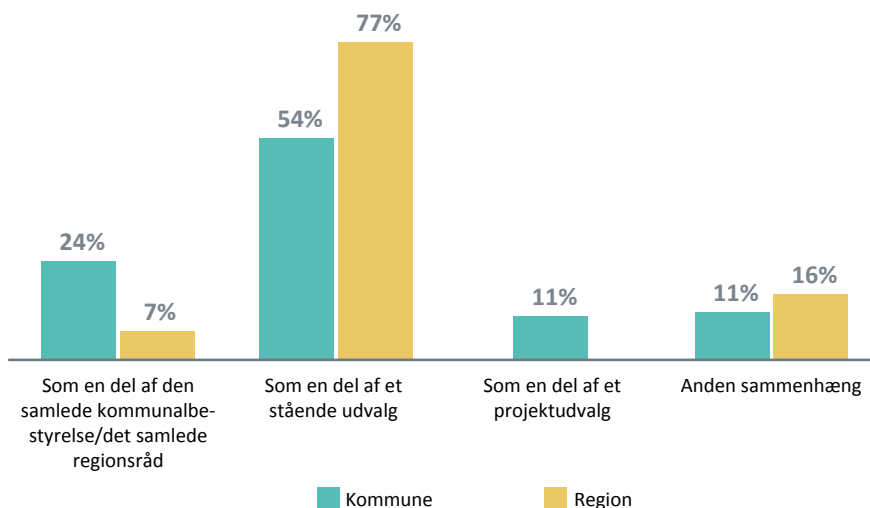
Også i spørgeskemaundersøgelsen er lokalpolitikerne blevet spurgt om, i hvilken sammenhæng de var involveret i den seneste innovation. Lidt over halvdelen af kommunalpolitikerne peger på de stående udvalg, mens en ud af fire svarer, at det var som en del af den samlede kommunalbestyrelse, og hver tiende peger på projektudvalg.

Også i regionerne topper de stående udvalg som fora for innovationsarbejdet, hvor hele 77 pct. af innovationerne foregik, mens kun 7 pct. peger på regionsrådet som helhed. Hermed tegner spørgeskemaundersøgelsen det samme billede som de kvalitative interviews: Det konkrete innovationsarbejde sker først og fremmest i de stående udvalg.

De kommunale projektudvalg (§ 17, stk. 4-udvalg) har fået meget opmærksomhed de seneste år, og nedsættelse af et projektudvalg begrundes ofte med en ambition om at udvikle nyt, der bryder med en eksisterende praksis. Når projektudvalgene ikke i højere grad fremhæves som den sammenhæng, hvor politikere har været involveret i innovation, skal det formentlig ses i relation til, at langt fra alle kommuner har nedsat projektudvalg. Derudover er der spurgt ind til den seneste innovation og ikke eksempelvis den største eller mest radikale innovation, som måske netop ofte er omdrejningspunktet for det ambitiøse innovationsarbejde, der foregår i projektudvalgene.

FIGUR 1

I hvilken sammenhæng var kommunal- og regionspolitikere primært involveret i den seneste innovation?



Figuren viser, i hvilken sammenhæng innovationsaktive kommunal- og regionspolitikere var involveret i den seneste innovation. Innovationsaktive politikere er her de politikere, der har været involveret i arbejdet med en konkret innovation i perioden 2018-2019. Regionspolitikere har ikke fået vist muligheden "Som en del af et projektudvalg". n=462 (418 kommunalpolitikere og 44 regionspolitikere).

Innovation er også en del af budgetarbejdet

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at godt hver tiende kommunalpolitiker og hver sjette regionspolitiker har været involveret i den seneste innovation i anden sammenhæng end som del af et udvalg, den samlede kommunalbestyrelse eller det samlede regionsråd. Budgetprocessen fylder meget, når politikerne uddyber, hvad 'anden sammenhæng' dækker over. De økonomiske prioriteringer, politikerne foretager i forbindelse med budgetforhandlinger, berører også prioriteringer af innovationsarbejdet. Billedet genkendes i de kvalitative interviews, hvor en politiker fx siger *"det langsigtede blik, som er nødvendigt i innovationsarbejdet, kan fastholdes ved at sætte tydelige aftryk om vores ramme og retning i budgetaftalens prosatekst."*

Mens det i kommuner kan variere, hvor meget beslutningskompetence kommunalbestyrelsen har uddelegeret til udvalgene, herunder også økonomisk, har de stående udvalg i regionerne ikke økonomisk beslutningskompetence. For kommuner gælder det dog, at større økonomiske beslutninger indstilles til kommunalbestyrelsen via økonomiudvalget. At innovationsarbejdet også runder kommunalbestyrelse eller regionsråd er derfor ikke usædvanligt, hvilket også de kvalitative interviews viser: I det samlede forum opnås legitimitet og bred politisk opbakning.

Politikerne vil gerne forandre deres måde at arbejde på

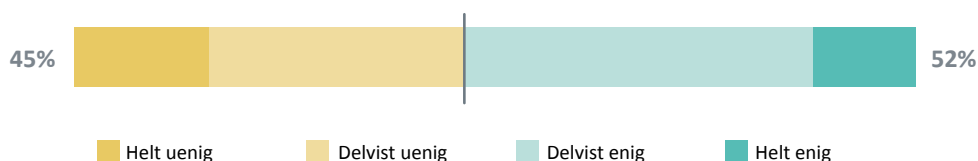
Spørgeskemaundersøgelsen viser, at 31 pct. af politikerne mener, at et af de vigtigste fokusområder for deres arbejde med innovation er at arbejde med nye måder, de som politikere kan lede eller facilitere forandringer på.

Det er særligt de politikere, der har erfaring fra konkret innovationsarbejde, der er optagede af at finde nye måder, de kan lede eller facilitere forandringer på. Tallene bekræfter udsagnene fra de særligt innovationserfarne politikere fra de kvalitative interviews, hvor flere eksempelvis fremhæver, at de gerne vil eksperimentere mere. Der tegner sig dermed et billede af, at jo mere innovationserfaring man har, desto mere optaget er man af at finde nye måder at lede innovationsarbejdet på.

Spørgeskemaundersøgelsen viser også, at politikerne er opdelt i to næste lige store dele i opfattelsen af, om deres kommunalbestyrelse eller regionsråd reelt arbejder på at forny måden, de arbejder på som politikere. Mens 52 pct. er helt eller delvist enige i, at de arbejder på at forny måden, er næsten lige så mange, 45 pct., helt eller delvist uenige.

FIGUR 2

Politikerne er både enige og uenige i, at kommunalbestyrelsen/regionsrådet arbejder på at forny måden de arbejder på som politikere



Figuren viser, hvor enige eller uenige politikerne er i, at deres kommunalbestyrelse eller regionsråd arbejder på at forny måden de arbejder på som politikere. Spørgsmålet er stillet som et af flere underspørgsmål under overskriften "Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn om den politiske kultur i din kommunalbestyrelse/i dit regionsråd?". Figuren viser ikke de 3 %, der har svaret "Ikke relevant" eller "Ved ikke". n=608.

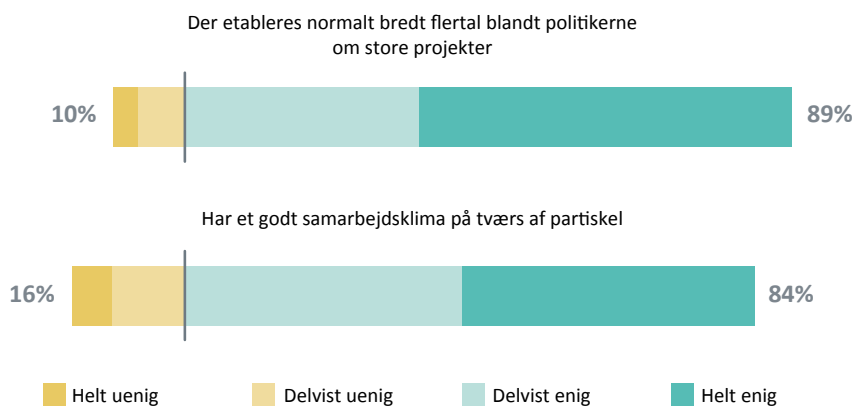
Også her spiller politikernes erfaring med innovation ind. Spørgeskemaundersøgelsen viser, at hvis man har politisk erfaring med innovationsarbejde, er der en større sandsynlighed for, at man vurderer, at kommunalbestyrelsen eller regionsrådet er optaget af at forny måden at arbejde på. De kvalitative interviews, som er foretaget med særligt innovationserfarne politikere, tegner derimod et mere blandet billede. Flere oplever, at kommunalbestyrelsen og regionsrådet ikke i tilstrækkeligt omfang er optaget af at forny arbejdsformer. Som en politiker udtrykker det: *"Vi skal blive bedre til at bruge vores politiske magt til at tænke ud af boksen og gøre det anderledes fremfor bare at arbejde, som vi plejer."*

Samarbejde på tværs af politiske forskelle skaber stærkt grundlag for innovation

Det fremhæves som nævnt i de kvalitative interviews, at bred politisk opbakning er en forudsætning for særligt det ambitiøse innovationsarbejde. Spørgeskemaundersøgelsen viser, at de brede flertal og det gode samarbejde trives i landets kommunalbestyrelser og regionsråd. Ni ud af ti lokalpolitikere er således helt eller delvist enige i, at der normalt etableres bredt flertal blandt politikerne om store projekter eller ændringer i deres kommune eller region. Næsten lige så mange, 84 pct., er helt eller delvist enige i, at de har et godt samarbejdsklima på tværs af partiskel i deres kommunalbestyrelse eller regionsråd. Den brede enighed i kommuner og regioner er ikke etableret for, at det skal være nemmere at lave innovation. Men fordi den brede enighed er så udbredt, er det måske netop en forklaring på, at innovation ofte forekommer i kommuner og regioner. Politisk uenighed er en forudsætning for et levende lokaldemokrati, men de fleste formår at skabe de brede flertal og holde et godt samarbejdsklima på trods af forskellige holdninger.

FIGUR 3

Godt og bredt samarbejde i kommunalbestyrelser og regionsråd



Figuren viser, hvor enige eller uenige politikerne er i, at der normalt etableres bredt flertal blandt politikerne om store projekter eller ændringer i deres kommune eller region samt at de har et godt samarbejdsklima på tværs af partiskel. Spørgsmålene er stillet som to af flere underspørgsmål under overskriften "Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn om den politiske kultur i din kommunalbestyrelse/i dit regionsråd?". Figuren viser ikke den ene procent, der har svaret "Ikke relevant" eller "Ved ikke" til hvert af spørgsmålene." n=608.

Der er dog også et mindretal af lokalpolitikere, der ikke oplever brede flertal og et godt samarbejdsklima, og tallene viser tydeligt, at det svækker chancen for innovation. Mens 76 pct. af lokalpolitikere generelt har været involveret i en innovation, gælder det kun 64 pct. af dem, der er helt eller delvist uenige i, at der normalt etableres bredt flertal blandt politikerne om store projekter eller ændringer. Og blandt dem, der er helt eller delvist uenige i, at de har et godt samarbejdsklima på tværs af partiskel, har endnu færre været involveret i en innovation – her er andelen kun 56 pct. De politikere, der ikke oplever brede flertal eller et godt samarbejdsklima, vurderer også sjældnere, at innovation spiller en vigtig rolle i deres kommunalbestyrelses eller regionsråds arbejde. Meget tyder altså på, at det gode, brede samarbejde, som de fleste lokalpolitikere oplever, giver et godt grundlag for innovation.

Lokalpolitikere påtager sig lederskabet af offentlig innovation på tværs af politiske forskelle

Det politiske lederskab af innovationsarbejdet opleves i høj grad som væsentligt, og både spørge-skemaundersøgelsen og de kvalitative interviews vidner om, at politikerne tager lederskabet på sig. Især i de kvalitative interviews fremhæver politikerne betydningen af, at det politiske lederskab af offentlig innovation bedst folder sig ud, når politikerne selv og dennes politiske kollegaer udviser en nysgerrig og eksperimenterende tilgang i det politiske arbejde. Lysten og viljen til som politikere at arbejde på nye måder kendetegner især politikerne med innovationserfaring.

Det politisk ledede innovationsarbejde udspiller sig i flere fora. Udvalgene fremstår som afgørende arnesteder, når politikerne er involveret i offentlig innovation. Det indebærer en risiko for, at der kommer til at foregå silo-innovationsarbejde, der ikke tager hånd om de tværgående problematikker og løsninger. Der kan derfor være behov for at styrke det tværgående og sammenhængende innovationsarbejde, fx i form af samarbejdende udvalg eller ved at fremme en stærkere innovationskultur i kommunalbestyrelse og regionsråd. Det er samtidig både positivt og nødvendigt, at innovationsarbejdet også kobles på kommunalbestyrelse og regionsråd samt de årlige og periodiske budgetforhandlinger. Her ligger nemlig fundamentet for det tværgående politiske blik og de økonomiske prioriteringer.

Bred politisk opbakning har stor betydning for modet til at tage risikoen og lederskabet, og at det er nær ved en nødvendighed, når det gælder især de mere komplekse problemstillinger, der kalder på radikal innovation. Den brede politiske opbakning skaber fundamentet for at være ambitiøs, visionær og modig – til at turde at eksperimentere og måske begå fejl – sammen. Samtidig er der opmærksomhed om, at en bred politisk opbakning organiseres, så den ikke kvæler den politiske mangfoldighed og det gode samspil mellem forskellige politiske holdninger, som både innovation og demokrati næres ved.



Vær tydelig i din kommunikation om strategi og mål

Trine Græse (A)
Borgmester, Gladsaxe Kommune

Hvilke faktorer har været udslagsgivende for, at I har haft succes med jeres offentlige innovationsarbejde?

Vi har både været meget ambitiøse og meget tydelige i vores overordnede strategiske mål:

Vi har kommunikeret målrettet i organisationen om retningen uden at anvise konkret, hvordan målene skal nås. Vi har opnået at motivere langt ned i organisationen til, at man selv skal være med til at finde virkemidlerne, lige der hvor man er, på en måde, hvor det giver mening for den enkelte. Det giver mange forskellige ideer og tiltag, som efterfølgende kan deles til inspiration for andre.

Der skal skaffes økonomisk råderum og organisatorisk energi: Vi har alle år haft fokus på effektiviseringer, for kun på den måde kan vi skaffe os det nødvendige råderum til nye tiltag. Vi har haft en pulje til strategiske investeringer i kernevedfærd, som alle i kommunen har kunnet søge, hvis man kunne sandsynliggøre varige driftsbesparelser, der kunne tilbagebetale investeringerne inden for maks. 10 år.

Vi søger indflydelse i bestyrelser og råd, hvor det er muligt, både politisk og som organisation: Vi deltager i mange forskellige samarbejder, hvor kommuner kan inspirere hinanden, og det sker med udgangspunkt i vores egne strategiske målsætninger. Det er også en del af vores ejerstrategi at medvirke til at sætte dagsordenen i de bestyrelser og råd, hvor vi er repræsenteret. Også i samarbejder og møder med fx boligorganisationer, foreninger og erhvervsliv søger vi indflydelse og partnerskaber.

Hvilket projekt eller ny løsning, som du har været med til at skabe, er du mest stolt af?

I Vores Gladsaxestrategi har vi valgt at indarbejde verdensmålene som en del af hele vores måde at arbejde på. Vi fokuserer på det globale perspektiv sideløbende med det lokale. Det har været en fantastisk motiverende dagsorden, som har engageret mange forskellige aktører. Det har dermed også skabt mange forskellige resultater, som alle sammen i et eller andet omfang gør en forskel – både lokalt og globalt.

Hvilke tips vil du give til andre politikere, der vil styrke deres rolle i offentlig innovation?

- » Vær tydelig i din kommunikation om strategi og mål.
- » Hold fast i ambitionen.
- » Brug din intuition.
- » Giv plads til forsøg.
- » Innovation næres ikke af central styring, men af tillid.



Brug borgerhenvendelser til at trykprøve systemet

Lars Erik Hornemann (V)

Udvalgsformand for Kultur- og Fritidsudvalget i Svendborg Kommune.
Tidligere borgmester i flere perioder.

Hvilke faktorer har været udslagsgivende for, at I har haft succes med jeres offentlige innovationsarbejde?

I høj grad det tillidsfulde samarbejde mellem vores politikere og administration. Hvis du skal skabe det nødvendige rum for at arbejde med innovation, er et tillidsfuldt samarbejde mellem politikere og administration – og gensidig respekt samt forståelse for hinandens rolle – altafgørende.

Derudover er et godt klima i byrådet vigtigt. Jo bedre indbyrdes samarbejde, der er på tværs af partipolitiske skel og forskelle i byrådet, jo nemmere er det at skabe plads til at kunne tage en risiko i forbindelse med innovation og investere i at gøre det nye, som ingen endnu kender det nøjagtige udfald af.

Hvilket projekt eller nye løsning, som du har været med til at skabe, er du mest stolt af?

Skal jeg pege på én ting, er det forandringen i den måde, vi kommunikerer med gruppen af svage borgere i Svendborg. Politikerne – med mig selv som hovedinitiativtager – besluttede i 2013 at skabe et forum, hvor vi inddrog borgere fra målgruppen og bad dem komme med forslag til, hvordan kommunen kan formulere sig på en anderledes og mere respektfuld måde over for dem som borgere.

Den inddragelse og proces har skabt et mere tillidsfuldt samarbejde mellem borgere og ansatte i myndighederne – og gjort det nemmere for borgerne at forstå, hvad kommunikationen fra fx jobcenteret går ud på. Tilfredsheden er øget, mens mængden af klagesager og læserbreve er faldet. Med det projekt lykkedes det virkelig at vende tingene.

Hvilke tips vil du give til andre politikere, der vil styrke deres rolle i offentlig innovation?

Jeg synes, det er vigtigt at få inspiration udefra. Deltag fx i netværk med politikere fra andre kommuner, hvor man kan tage aktuelle problemstillinger op og drøfte, hvordan de enkelte kommuner løser dem. Indsaml løbende konkrete eksempler og ideer, så du kan få kendskab til, hvordan andre kommuner arbejder med løsninger og løsningsmuligheder. På den måde kan du udfordre din egen administration på et kvalificeret grundlag.

Derudover skal man huske at bruge borgerhenvendelser til at trykprøve systemet. Jeg har altid brugt meget tid på at lytte til borgere, der henvender sig, for når en borger henvender sig til en borgmester eller udvalgsformand, er det ofte, fordi vedkommende ikke kan se andre udveje. Som politiker skal man huske, at man er borgerens repræsentant – ikke systemets forsvarer. Brug derfor borgernes henvendelser som drivkraft til at tænke nyt.

Lokalpolitikere spiller en rolle i hele innovationsprocessen



Vores rolle er at bakke op, anerkende og skabe rum for drøftelser, hvor medarbejderne kan høre vores retning, og vi kan blive klogere på den viden, de har.
– Kommunalpolitiker

Når innovation vælges som tilgang til løsning af et problem, indebærer det, at hverken alle skridtene til at finde løsningen eller selve løsningen kendes fuldt ud på forhånd. Netop det ubekendte gør politikerne væsentlige i hele innovationsprocessen.

Politikere viser vej, når innovationsarbejdet igangsættes

De særligt innovationserfarne politikere i de kvalitative interviews betoner deres rolle i begyndelsen af en innovationsproces. Når borgere og medier forventer løsningsorienterede svar på spørgsmål som: "Hvad vil du nu stille op med det her problem?" og svaret er: "Vi ved ikke, hvad den konkrete løsning er, men vi ved, at vi begynder med at gå ad denne vej", så matcher det ikke den klassiske opfattelse af politisk lederskab og handlekraft. Det er derfor ikke overraskende, at særligt igangsættelse af en innovationsproces har politikernes opmærksomhed.

Politikere rammesætter innovationsarbejdet undervejs i processen

Af de kvalitative interviews fremgår det, at flere af politikerne gerne sætter rammerne for processen, og at de også ønsker at følge med og spille en rolle undervejs i forløbet, fx ved at tage direkte del i den første, udforskende del af innovationsprocessen. Samtidig er de opmærksomme på ikke at gå for langt ned i detaljen. *"Vi skal ikke være 'administratorer'",* som en politiker formulerer det. Flere fremhæver behovet for uformelle dialoger med medarbejdere og borgere for at styrke grundlaget for ikke kun politisk prioritering, men også for at kunne formidle til øvrige politikere og til omverdenen. Fx fortæller en politiker: *"Vi lavede undringsmøder, hvor vi inviterede medarbejderne ind til kaffe – selvfølgelig sammen med direktørerne. Som politikere fik vi en meget større viden om barriererne, og om hvorfor der ikke kom de resultater, vi gerne ville have."* Andre peger dog på, at den uformelle tilgang kan udfordre spillereglerne i et demokrati samt organisationens ledelseshierarki og arbejdsformer.

Selvom politikerne er optagede af at sætte rammer for innovationsarbejdet, fortæller kun få af de adspurgte, at der er systematik bag den politiske involvering i innovationsarbejdet. Systematikken kunne fx handle om politikernes rolle i de forskellige faser af en innovationsproces, at sikre sammenhæng mellem innovationsarbejdet og de overordnede politiske mål eller modeller for investering og evaluering. Som en politiker siger: *"Vi har ikke et skemalagt politisk system for innovation. Vi oplever et problem og spørger: Kunne vi ikke gøre det bedre på en anden måde?"*

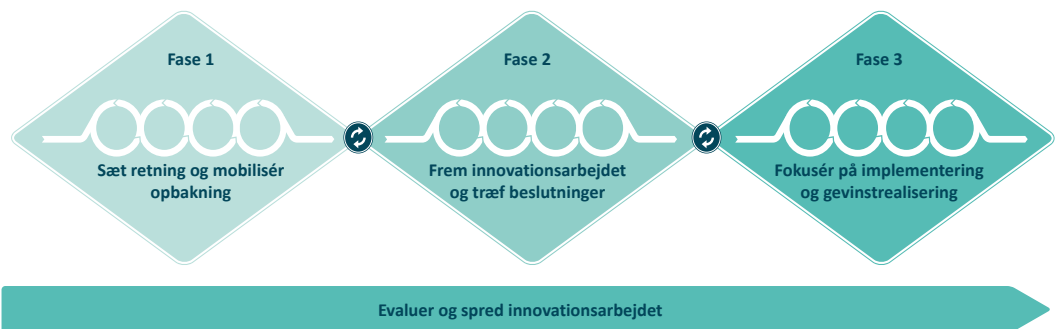
For at kompensere for den manglende oplevelse af systematik i innovationsarbejdet fortæller flere af de interviewede politikere, at de tager kontrollen over innovationsarbejdet ved at optræde som rollemodeller for ledere og medarbejdere i innovationsarbejdet. Det kan være ved, at politikerne i egne fora styrker en nysgerrig tilgang med plads til test og fejl. Eller det kan være ved, at politikerne tilskynder medarbejderne til at gå innovativt til værks, fx i form af prisuddelinger eller ved at styrke en løbende fortælling om politikernes visioner og ambitioner. Mange af politikerne fremhæver også, at de har en rolle i at sikre kompetenceudvikling, så ledere og medarbejdere i organisationen er rustede til at arbejde innovativt sammen med flere aktører.

Politikernes rolle i innovationsprocessen

Selve innovationsprocessen, hvor politikerne spiller en aktiv rolle, kan udspille sig på mange måder. En typisk innovationsproces kan opdeles i tre overordnede faser:

- » Fase 1, hvor problemet udforskes. Her er politikernes primære rolle at sætte retning og mobilisere bred opbakning til, at problemet skal løses, og til indledningsvist at blive klogere på problemet.
- » I fase 2 udvikles og testes forskellige løsninger på problemet. Her er politikernes rolle typisk at fremme innovationsarbejdet, fx ved at muliggøre test, og ved at træffe beslutninger om, hvilke løsninger der skal arbejdes videre med.
- » I fase 3 implementeres løsningen. Her er politikernes primære rolle at fastholde fokus på implementering og gevinstrealisering.

Undervejs i innovationsprocessen er det også vigtigt at understøtte evaluering og spredning af innovationsarbejdet.



Politikerne er involveret hele vejen igennem innovationsprocessen

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at tre ud af fire lokalpolitikere har været involveret i en eller flere konkrete innovationer i perioden 2018-2019. Det bekræfter mønstret fra de kvalitative interviews om, at politikerne i høj grad er involveret i innovationsarbejdet.

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at der er forskel på, hvilke roller politikerne har haft undervejs. Den oftest forekommende rolle er, at politikere har været med til at igangsætte innovationsarbejde. Det gælder for syv ud af ti af de politikere, der har været involveret i en innovation. Knap halvdelen har bidraget konkret undervejs. Fra interviewene ved vi, at det fx kan være som vært eller deltager i arrangementer og dialog- og arbejds møder med andre aktører. Innovationsarbejdet kan også fremmes indirekte ved at efterspørge løbende afrapportering.

Spørgeskemaundersøgelsen viser også, at lidt over halvdelen har bakket op om, at andre kunne arbejde med at skabe nye løsninger. Det kan fx være ved sikre innovationskompetencer blandt ledere og medarbejdere. En politiker fortæller fx, at de *”uddannede innovationsledere i de forskellige afdelinger til at have ’innovationsstafetten’, så alle kunne få tilgangen ind under huden om, at alle muligheder skal være åbne, og at man kan teste. Innovationsledernes opgave er at guide kollegaer og medarbejdere, der kommer med lige og skæve ideer eller spørgsmål eller noget, de har undret sig over.”*

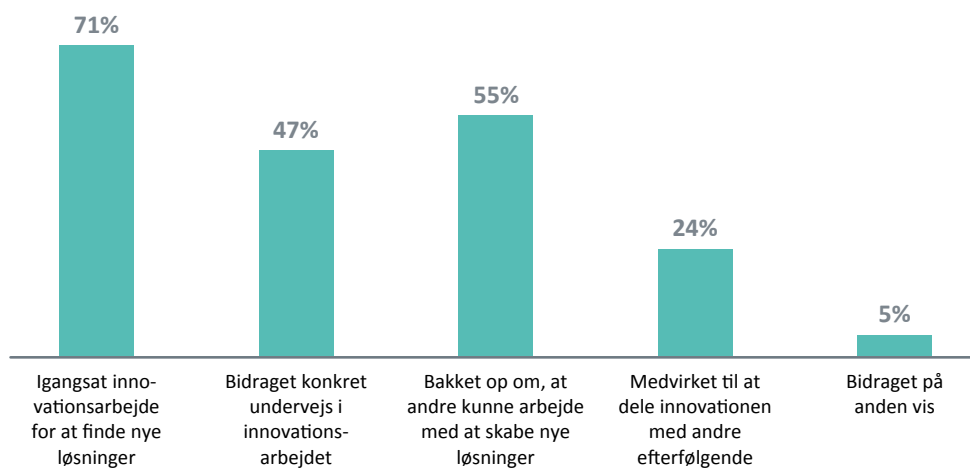
Mens mange politikere har været med til at igangsætte innovation, bidraget undervejs eller bakket op om processen, er det kun hver fjerde af de innovationsaktive politikere, der har medvirket til at dele innovationen med andre efterfølgende. Når en innovation deles, kan den genbruges af andre. Når en anden kommune eller region har implementeret innovationen, fx i en kopieret eller tilpasset version,

er der sket en spredning af innovationen. At innovation spredes på tværs af de offentlige arbejdspladser er vigtigt, når den offentlige sektor skal arbejde hurtigere og bedre. Samtidig reducerer spredning risici i innovationsarbejdet, fordi innovationen allerede er udviklet, implementeret og har vist resultater ét sted i det offentlige.

Innovationer spredes særdeles godt via netværk. Da lokalpolitikere ofte har et stærkt politisk netværk og kontakter til beslutningstagere i andre organisationer, kan politikerne dermed spille en vigtig rolle i at understøtte, at de gode løsninger bliver delt, genbrugt og dermed spredt. Tallene indikerer, at der er et uudnyttet potentiale for, at lokalpolitikere i højere grad medvirker til at dele innovationen med andre.

FIGUR 4

I hvilke faser er innovationsaktive politikere involveret?



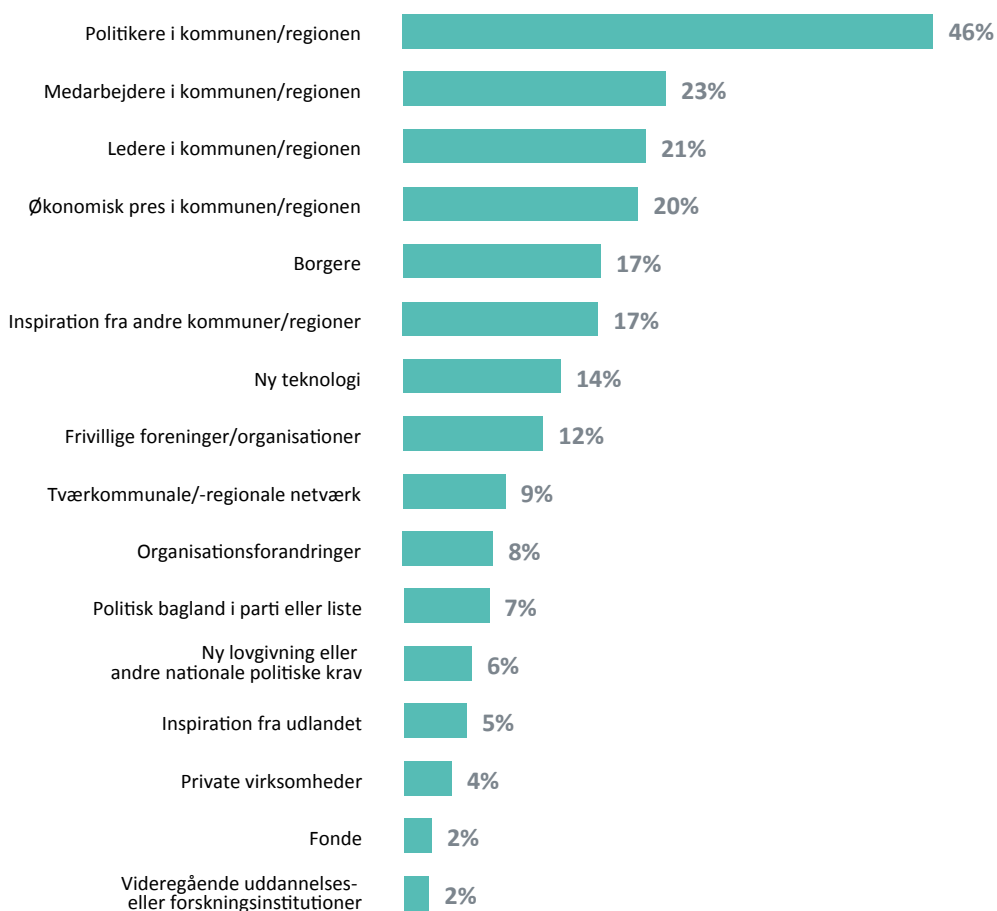
Figuren viser, hvilke faser af innovationsarbejde de innovationsaktive politikere har været involveret i. Innovationsaktive politikere er her de politikere, der har været involveret i arbejdet med en eller flere konkrete innovationer i perioden 2018-2019. Andelen i figuren summerer til mere end 100 %, fordi politikere har haft mulighed for at vælge mere end én svarkategori. n=462.

Politikerne sætter ofte gang i innovation

Når der direkte spørges ind til, hvem eller hvad der førte til, at den seneste innovation blev sat i gang, bekræftes billedet af, at politikernes rolle i innovation ofte er at igangsætte arbejdet. Næsten halvdelen af politikerne peger på lokalpolitikerne selv som igangsættere af den seneste innovation. Det er ikke overraskende, da det at sætte retning for innovation fremhæves som en vigtig del af politikernes rolle i de kvalitative interviews.

FIGUR 5

Hvem eller hvad førte primært til, at den seneste innovation blev igangsat?



Figuren viser, hvem eller hvad innovationsaktive politikerne vurderer primært førte til, at den seneste innovation blev igangsat. Innovationsaktive politikere er her de politikere, der har været involveret i arbejdet med en eller flere konkrete innovationer i perioden 2018-2019. Andelen i figuren summerer til mere end 100 %, fordi politikerne har haft mulighed for at vælge op til tre svarmuligheder. Figuren viser ikke de 12 %, der har peget på "Andet", og den ene procent, der har svaret "Ved ikke". n=462.

Ofte er der to eller flere igangsættere af samme innovation. Politikerne peger også på medarbejdere og ledere i kommunen eller regionen, der har været igangsættere for hhv. 23 pct. og 21. pct. af innovationerne. Der er altså et væsentligt samspil mellem politikere og organisationen i de innovationer, som politikerne er involveret i.

At politikere, ledere og medarbejdere udgør top tre, er ikke ensbetydende med, at kommunerne og regionerne lukker sig om sig selv. På de tre næste pladser finder vi økonomisk pres med 20 pct., samt borgere og inspiration fra andre kommuner eller regioner, begge med 17 pct. Som tabellen viser, er der mange forskellige forhold, der kan medvirke til, at en innovation igangsættes. Det tyder på, at politikerne navigerer i en sammensat arena og er åbne for mange forskellige inputs i de innovationsprocesser, de indgår i.

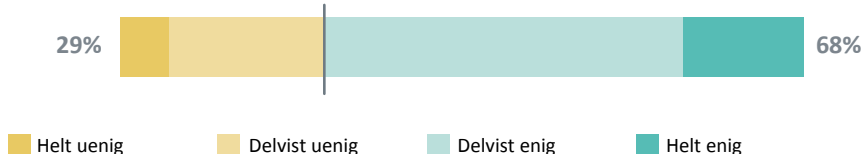
Kommunalbestyrelsens og regionsrådets rolle i opstart og igangsætning af en innovationsproces

Både spørgeskemaundersøgelsen og de interviewede politikere peger på, at kommunalbestyrelse og regionsråd er væsentlige fora for at få succes med innovationsarbejdet. Men hvordan spiller disse fora en rolle?

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at syv ud af ti er enige i, at deres kommunalbestyrelse eller regionsråd ofte efterspørger nye løsninger på kommunale henholdsvis regionale udfordringer. Hermed markerer politikerne, at de som helhed stiller sig i spidsen for udvikling af samfundet. Svarene bekræfter også, at politikerne med deres forventninger om, at der findes nye løsninger, er med til at fremme en innovativ kultur på de kommunale og regionale arbejdspladser.

FIGUR 6

Flertallet af politikerne er enige i, at kommunalbestyrelsen/
regionsrådet ofte efterspørger nye løsninger

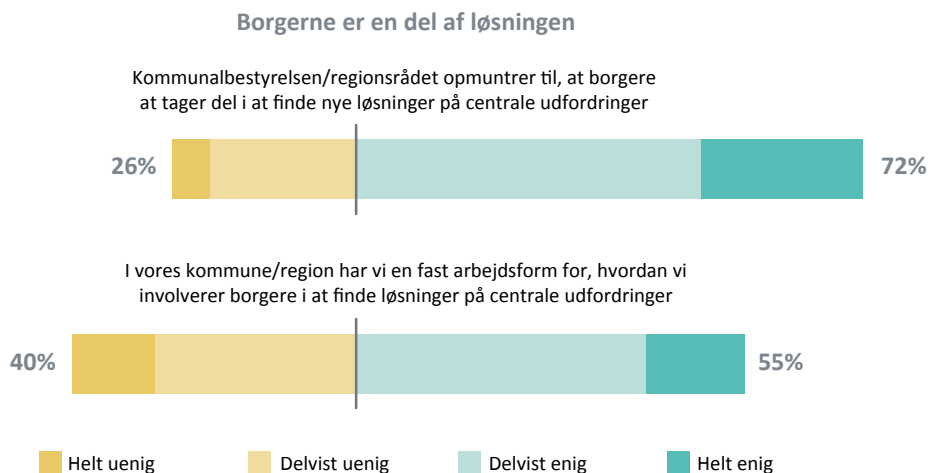


Figuren viser, hvor enige eller uenige politikerne er i, at deres kommunalbestyrelse eller regionsråd ofte efterspørger nye løsninger på kommunale eller regionale udfordringer. Spørgsmålet er stillet som et af flere underspørgsmål under overskriften "Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn om den politiske kultur i din kommunalbestyrelse/i dit regionsråd?". Figuren viser ikke de 2 %, der har svaret "Ikke relevant" eller "Ved ikke". n=608.

Kommunalbestyrelsens og regionsrådets rolle undervejs i en innovationsproces

Også når det drejer sig om politikernes opbakning til, at borgere tager del i at finde nye løsninger på centrale udfordringer, er svarene bekræftende. Syv ud af ti er enige i, at kommunalbestyrelsen eller regionsrådet opmuntrer til, at borgere tager del i at finde nye løsninger på centrale udfordringer. Fordelingen afspejler en stærk tradition i dansk offentligt innovationsarbejde, hvor borgerne inddrages i innovationsarbejdet, og hvor arbejdet ofte sker i frontlinjens borgernære opgaveløsning.

FIGUR 7



Figuren viser, hvor enige eller uenige politikerne er i, at deres kommunalbestyrelse eller regionsråd opmuntrer til, at borgere tager del i at finde nye løsninger, samt om de har en fast arbejdsform for, hvordan borgere involveres. Spørgsmålene er stillet som to af flere underspørgsmål under overskriften "Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn om den politiske kultur i din kommunalbestyrelse/i dit regionsråd?". Figuren viser ikke de 2 % og 4 %, der har svaret "Ikke relevant" eller "Ved ikke" til hhv. det ene og det andet spørgsmål. n=608.

Den høje ambition hos politikerne om at involvere borgerne genkendes også i interviewene med de særligt innovationserfarne politikere. En politiker siger fx: *"Både de fagligt dygtige medarbejdere og os politikere – vi skal tale meget mere med borgerne og i den grad lytte til det, de siger. Som politikere er vi jo netop optaget af, hvad borgerne oplever."*

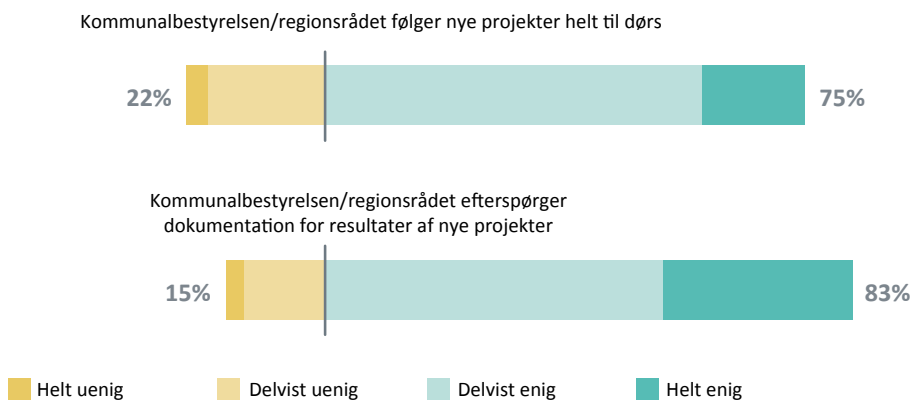
Selvom borgerne ofte opmuntres til at tage del i at finde nye løsninger, svarer fire ud af ti, at kommunalbestyrelsen eller regionsrådet ikke har en fast arbejdsform for, hvordan borgere involveres i at finde løsninger. I de kvalitative interviews fortælles også kun sjældent om en systematik bag politikernes deltagelse i innovationsarbejdet. Der kan fra embedsværkets side godt være faste arbejdsformer og systematik i innovationsarbejdet, uden at det er tydeligt for politikerne. Alligevel kan det være en fordel, at politikerne er fortrolige med processen. De kvalitative interviews indikerer nemlig, at det styrker politikernes overblik over, hvor og hvordan de kan spille en rolle. Derfor kan det være relevant, at politikere og embedsværket sammen formulerer, hvordan og hvornår borgerne inddrages. Ikke fordi inddragelsen altid skal foregå på samme måde, men for at politikerne har været med til at sætte rammen for inddragelsen og dermed har viden om systematikken.

Kommunalbestyrelsens og regionsrådets rolle i opfølgning og evaluering

Politikerne har stor opmærksomhed på at følge op på innovationsarbejdet. I spørgeskemaundersøgelsen angiver tre ud af fire, at de er helt eller delvist enige i, at kommunalbestyrelsen eller regionsrådet følger nye projekter helt til dørs, og otte ud af ti er helt eller delvist enige i, at de efterspørger dokumentation for resultater af nye projekter.

FIGUR 8

Politikerne spiller en rolle i opfølgning og evaluering



Figuren viser, hvor enige eller uenige politikerne er i, at deres kommunalbestyrelse eller regionsråd følger nye projekter helt til dørs samt efterspørger dokumentation for resultater af nye projekter. Spørgsmålene er stillet som to af flere underspørgsmål under overskriften "Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn om innovationsarbejdet i din kommunalbestyrelse/i dit regionsråd?". Spørgsmålene er ikke stillet til de politikere, der vurderer, at innovation slet ikke spiller en rolle i kommunalbestyrelsens eller regionsrådets arbejde. Figuren viser ikke de 3 % og 2 %, der har svaret "Ikke relevant" eller "Ved ikke" til hhv. det ene og det andet spørgsmål. n=583.

Denne stærke efterspørgsel efter dokumentation har potentiale til at styrke fundamentet for innovationsarbejdet på sigt, idet den styrker politikernes erfaringer med, at innovative tilgange skaber resultater. I det evalueringsarbejde, der i dag foregår i kommune og region, er der ikke stor opmærksomhed om, at evalueringerne skal anvendes til at dokumentere resultaterne over for beslutningstagere (Center for Offentlig Innovation 2019). Jo stærkere og bedre, der formidles om innovationsarbejdet til politikerne, desto stærkere er den politiske tillid til, at innovative tilgange kan bruges til at løse de næste centrale samfundsudfordringer, der banker på kommunens eller regionens dør. Tilsvarende gør de dokumenterede resultatfortællinger det lettere for politikere at kræve, at innovationer genbruges i andre dele af organisationen.

Politikerne bidrager i hele innovationsprocessen, men systematikken kan styrkes

Både spørgeskemaundersøgelsen og de kvalitative interviews vidner om, at politikerne i høj grad bidrager hele vejen igennem innovationsprocessen. Det er positivt.

For det første, fordi lokalpolitikere dermed fungerer som fremmere af en innovationskultur på de offentlige arbejdspladser, hvor ledere og medarbejdere oplever innovation som en legitim tilgang til opgaveløsningen.

For det andet, fordi politikerne er de øverste ansvarlige for de kommunale og regionale organisationer. Det er dermed vigtigt at politikerne er med hele vejen igennem innovationsprocessen. Især de større innovationsprojekter kræver politisk stillingtagen – ikke kun om at beslutte at igangsætte arbejdet, men også om, hvilke veje der skal vælges undervejs. Politikerne er også vigtige, når løsninger skal ud at leve og måske skaleres og spredes. Og det fremmes af politisk handling.

For det tredje er politikernes løbende bidrag i innovationsprocessen positiv, fordi politikerne qua deres demokratiske mandat også har en særlig opmærksomhed på 'dem, de er til for', borgerne, og er stærke fortalere for, at de inddrages i innovationsarbejdet. Det er ikke kun væsentligt for at styrke kvaliteten i det offentlige innovationsarbejde, men også en demokratisk nødvendighed.

Både spørgeskemaundersøgelsen og de kvalitative interviews indikerer, at politikerne sjældent oplever, at der er en tydelig systematik i innovationsarbejdet. Det udelukker ikke, at der findes en systematik, som er tydelig for embedsværket. Det vil styrke innovationskraften, hvis politikere i højere grad er bekendte med systematikken i innovationsarbejdet. Interviewene vidner om, at en gennemskuelig proces øger trygheden ved at bevæge sig af ukendte veje. Samtidig kan en systematisk tilgang reducere risikoen for, at de demokratiske processer undergraves, eller at inspirerende, men uformelle, dialoger med medarbejdere og borgere resulterer i, at arbejdsgange og hierarkier kortsluttes.

Fire anbefalinger fra COI til, hvordan politikere kan styrke deres bidrag i innovationsprocessen



1. Bidrag som minimum med strategisk retning

Hvis tidspres kræver, at I prioriterer, hvor meget og hvordan I som politikere kan bidrage til innovationsprocessen, er det vigtigste at sætte tydelig strategisk retning. Det skal ikke kun gøres i begyndelsen, men også undervejs i processen. Overvej, diskuter og formidl: Hvad er jeres politiske visioner for de innovative løsninger, og hvilke krav og vigtige principper har I til og for de innovative løsninger? Herigennem rammesætter I arbejdet politisk, og I reducerer risikoen for, at de skabte løsninger i sidste ende er uforenelige med jeres politiske mål og visioner.



2. Efterspørg systematik og indblik i tilgange og metoder

Hvis systematikken i innovationsprocessen og de forskellige metoder og tilgange ikke er tydelige nok for jer, så efterspørg det fra embedsværket. Det kan fx handle om, hvordan og hvornår borgerne skal inddrages. At have kendskab til systematikken gør det nemmere at prioritere, hvor og hvornår I bidrager bedst, så I ikke hver gang skal bruge tid på at afklare, hvad jeres bidrag er. Samtidig gør kendskabet til systematikken, metoderne og tilgangene det muligt at bruge uformelle dialoger med medarbejdere og borgere, der ellers kan virke støjende for processen, til transparente og værdifulde input til at forstå problematikker og til at skabe de gode løsninger.



3. Vær nysgerrig på tværgående sammenhænge

Sørg for, at det innovationsarbejde, der trives i de stående udvalg tæt på de borgernære problematikker ikke drukner i hver sin silo. Undersøg, om andre udvalg også er berørt af eller berører den problematik, I arbejder med, og sørg for at videndele og samarbejde, hvor det kan lade sig gøre. Vær nysgerrig på de tværgående innovationsproblematikker – ikke kun i de årlige budgetforhandlinger, men også gerne i mere åbne drøftelser i kommunalbestyrelse eller regionsråd.



4. Bidrag aktivt til at dele innovationserfaringer

Brug politiske netværk i andre kommuner og regioner til aktivt at dele dine og jeres innovationserfaringer. Det er vigtigt både at dele erfaringerne om, hvad der er gået godt og om, hvad der er gået mindre godt i innovationsarbejdet. Ved at dele ud af de erfaringer, bidrager I til at reducere risici i innovationsarbejdet. Når andre bygger videre på jeres innovationsarbejde, reducerer det usikkerheder og risici hos dem – og tilsvarende reducerer det risici hos jer, når I bygger videre på andres innovationserfaringer. Ofte vil I også hurtigere kunne høste resultater af innovationsarbejdet, når I bygger videre på andres erfaringer. Innovationer, der er testet og implementeret hos andre, vil ofte hurtigere kunne testes, implementeres og skabe værdi hos jer.

Byrådet sætter rammerne for Sønderborgs grønne omstilling i samarbejde med private aktører



ProjectZero er et partnerskab mellem offentlige og private aktører i Sønderborg, med fokus på at gøre området CO₂-neutralt i 2029. Siden 2007 er de energirelaterede drivhusgasser reduceret med 38 procent, og der er skabt nye grønne jobs. Byrådet er en central aktør, som sikrer den lokale rammesætning. Politikernes deltagelse sender et tydeligt signal til virksomheder og borgere, hvilket styrker parternes villighed til at deltage i omstillingen.



En prognose om at Sønderborg ville blive en del af Udkantsdanmark i starten af 00'erne gjorde, at den lokale tænketank FuturaSyd tog initiativ til et offentlig-privat partnerskab, der skulle sikre områdets vækst gennem grøn omstilling. Visionen har fra begyndelsen haft byrådets opbakning, men kommunens roller blev først efterfølgende konkretiserede, da det blev tydeligt, at partnerskabet forudsætter politisk og administrativ rammesætning.



ProjectZero-sekretariatet faciliterer den politiske rammesætning og konkrete initiativer sammen med relevante interessenter og monitorerer de løbende indsatser. Femårige handleplaner med konkrete projekter skal få partnerskabet i mål med visionen om CO₂-neutralitet, hvor alle indsatser bygger på aktiv inddragelse af borgere og virksomheder.

Der har været bred enighed mellem de offentlige og private parter om, at den grønne omstilling var den rigtige vej for området, og begge har i dag stor betydning for projektets retning og vision. Roadmap2025 blev udviklet i 2018 i samarbejde med lokale og nationale eksperter og interessenter, og byrådet godkendte handleplanen. Kommunens politiske og administrative ledelse deltager aktivt i eksekveringen af handleplanen og projektets videre udvikling. Borgmesteren er næstformand i bestyrelsen og byrådsmedlemmer er involveret i projekter, der bl.a. omfatter transport, bolig, virksomheder og landbrug.

I perioden 2007-2020 har Sønderborg reduceret CO₂-udledningen med 38 procent, og målet er at reducere områdets CO₂-udslip til nul, hvilket betyder, at der skal fjernes 700.000 tons CO₂ frem mod 2029. De grønne investeringer har også vist sig at være gode for områdets vækst. Visionen om at opnå CO₂-neutralitet i 2029 har de seneste 13 år spredt sig i området, hvor flere virksomheder, herunder Danfoss, er fokuseret på at energioptimere deres fabrikker og bidrage til et CO₂-neutralt Sønderborg i 2029. Også i kommunen, som virksomhed, er visionen inkorporeret. Både Danfoss og Sønderborg Kommune følger fortsat 2029 målsætningen og har siden 2007 reduceret deres CO₂-udledning med 50 procent.



Peter Rathje
Direktør i ProjectZero
40 40 86 36, peter.rathje@projectzero.dk


Sønderborg
Udsigt i verdensklasse



Politikere og brugere former Fremtidens Operationsstue



Når Nyt OUH (Odense Universitetshospital) står færdigt, skal 52 operationsstuer være klar til klinisk drift. Fremtidens Operationsstue indrettes og bestykses med samme inventar og grundudstyr på tværs af kirurgiske specialer. Standardiseringen af operationsstuerne skal være med til at understøtte et godt arbejdsmiljø, effektiv drift og effektive patientforløb. Politikerne i Region Syddanmarks Anlægs- og Innovationsudvalg har fulgt projektet tæt og bl.a. bidraget til at sikre rammerne for brugerinddragelse og -test.



Operationsstuer er omdrejningspunktet for en stor del af sygehusenes aktiviteter. På det nuværende OUH ligger operationsspecialerne spredt på de forskellige afdelinger, og derudover er de meget forskellige i størrelse og indretning. De er tilpasset de enkelte specialer og uden mulighed for at skifte mellem specialer efter behov.



På Nyt OUH bliver operationsstuerne kendetegnet ved en høj standardisering og dermed høj fleksibilitet i anvendelsen af stuerne. Stuernes standardindretning suppleres med flytbart udstyr, som gør, at stuen kan imødekomme de forskellige behov. Fremtidens Operationsstue er en del af innovationsprogrammet for Nyt OUH, og projektet har pågået i perioden 2016-2020. I den periode har der været omfattende brugerinvolvering, simuleringer af operationer i 1:1 mock-ups med alle kirurgiske specialer og senest test i drift af den fuldt funktionsdygtige operationsstue.

I alt har over 200 forskellige klinikere og 50 medarbejdere fra serviceafdelinger, tekniske afdelinger og eksterne deltaget i pilottesten af Fremtidens Operationsstue. Den omfattende brugerinvolvering har medført indflydelse og ejerskab og er direkte foranlediget af politikerne, der har besøgt operationsstuen, og som under hele processen har spurgt ind til både patient- og medarbejderperspektivet. Det er sket som led i et politisk vedtaget pejlemærke om at spille en aktiv rolle i forskning, innovation og udvikling. Politikerne har samtidig bidraget med at synliggøre udviklingsarbejdet og de skabte resultater – fx i dialoger med borgere og i oplæg til nationale og internationale delegationer.

Pilottesten i drift er afsluttet, og den overordnede konklusion på pilotprojektet er, at konceptet for Fremtidens Operationsstue holder. Operationsstuen kan på 1-2 dage tilpasses det enkelte speciale eller operation og har tekniske løsninger, der fungerer for alle kirurgiske specialer og anæstesen. Derudover indvirker de designmæssige forbedringer positivt på medarbejdernes arbejdsmiljø og giver patienter en mere imødekommende oplevelse. Pilottesten har dog også identificeret udfordringer og opmærksomhedspunkter, som skal afklares, så konceptet kan justeres til på detailniveau.



Mogens Rasmussen

Projektleder, Projektorganisationen for Nyt OUH
23 34 96 30, Mogens.Rasmussen@rsyd.dk



Region Syddanmark



Politisk ledelse og samspillet mellem de tre sektorer: Samarbejderne trives kommunalt og regionalt

” *Jeg synes kommuner er rigtig gode til innovation. Christiansborg blander sig så meget i vores opgaver, det kan hæmme udviklingen. De mangler viden til at gå ned i detaljerne, men de gør det alligevel. Der er faglig og saglig god begrundelse for, at det er os, der skal gøre det.*
– Borgmester

Samfundet står over for komplekse udfordringer, hvor der er behov for innovative løsninger. Løsninger, der både lokalt og nationalt ofte går på tværs af flere fagområder. En række udsagn i de kvalitative interviews, der særligt består af stemmer fra kommunal- og regionspolitikere, vidner imidlertid om, at der er plads til forbedring i samarbejdet på tværs af de tre sektorer. Særligt samarbejdet med det nationale niveau oplever kommunal- og regionspolitikere som udfordrende og begrænsende for innovationsarbejdet. Det nationale niveau er her en samlet betegnelse for Folketinget og regeringen med ministeriernes departementer og i enkelte tilfælde styrelserne.

I de kvalitative interviews fremstår en opfattelse af, at det lokale politiske råderum til at sætte retning begrænses af en lovgivningsmæssig detaljstyring fra regering og Folketing. En folketingspolitiker beskriver det: *”Jeg synes, det er lidt vanskeligt, når man skal lave den overordnede lovgivning. Man mangler dialogen og at se det afprøvet i praksis. Det gør, at man kan være mere bekymret, skeptisk, bange for at gå konstruktiv ind i lovforslaget, og måske endda kræve detaljeformuleringer.”*

Flere oplever også, at råderummet udfordres af ministerielle ressortgrænser, der i i det daglige tilrettelægges af departementerne. Departementerne opleves som stærke vogtere af ressortgrænser og juridiske grænser, og denne grænsevogtning hæmmer muligheden for at finde løsninger, der går på tværs. Som en politiker udtrykker det: *”Jeg synes, fagministeriet kan være en stor barriere.”*

Lokalt oplever man, at det kan være svært at få departementerne i tale om deres rolle og ansvar for at skabe sammenhæng på tværs af forskellige ministerområder. Fraværet af en samtalepart på nationalt niveau, der kunne bidrage til at skabe bedre tværgående juridiske og styringsmæssige rammer, får som konsekvens, at man er begrænset til at finde (lappe)løsninger lokalt.

De kvalitative interviews viser, at de lokale politikere oplever at have større viden end det nationale niveau om de udfordringer, de lokalt står med. Derudover tegnes et billede af, at det nationale niveau og centraladministrationen praktiserer innovation ved at identificere best practice i én kommune eller region og derefter rulle løsningen ud til de øvrige kommuner og regioner. Den tilgang møder modstand, både fordi udvælgelsen af, hvad der er best practice, opleves som båret af tilfældigheder, og fordi betydningen af lokale forhold nedtones i de valgte løsninger. Tilgangen levner ikke plads til, at der kan udvikles løsninger lokalt, som bedre imødekommer problematikkerne fra et lokalt perspektiv.

En sidste tværoffentlig udfordring fra de kvalitative interviews er, at der spilles 'Sorteper' om pengene. Der er flere eksempler på, at de komplekse problemstillinger, der kræver samarbejde på tværs af kommuner, regioner og nationalt niveau om en løsning, drukner i forhandlinger om, hvem der skal betale regningen. Fra et lokalpolitisk perspektiv kan det opleves således: *”Der er villighed, men der*

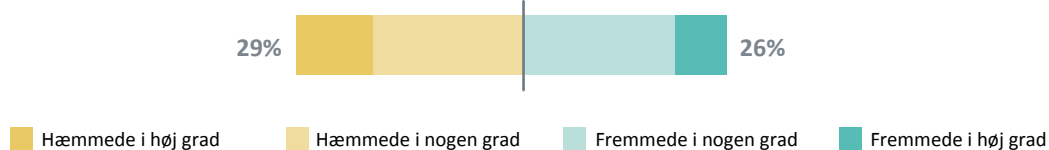
er også penge med i det. Penge kan altid skabe grundlag for en diskussion". En folketingspolitiker tegner problemet skarpere op: "Jeg arbejder for at bore en masse huller igennem alle tre sektorer. Det skal ikke være som nu: "Dette er sundhedsministerens bord. Dette er ..." osv." Der efterlyses en model for anderledes dialoger mellem politikere valgt i de tre sektorer, der kan styrke den politiske samtale om problemer og mulige løsninger, uden at alle samtalerne med det samme handler om økonomi og om, hvilke kasser der skal finansiere hvad.

Det nationale niveau – med- eller modspiller?

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at lokalpolitikere ikke altid oplever det nationale niveau som en medspiller. Når der spørges til, hvilke faktorer der fremmede eller hæmmede den seneste innovation, er love og nationalt fastsatte krav et område, hvor svarene er opdelte. 26 pct. oplever, at love og nationale krav virkede fremmende for den seneste innovation, mens lidt flere, 29 pct., omvendt oplever dem som hæmmende.

FIGUR 9

Love og nationalt fastsatte politiske krav både hæmmede og fremmede den seneste innovation



Figuren viser, i hvor høj grad de innovationsaktive politikere vurderer, at love og nationalt fastsatte politiske krav hæmmede eller fremmede den seneste innovation. Innovationsaktive politikere er her de politikere, der har været involveret i arbejdet med en konkret innovation i perioden 2018-2019. Spørgsmålet er stillet som et af flere undersøgelses-mål under overskriften "Tænk konkret på den seneste innovation. Hvilke af følgende faktorer fremmede eller hæmmede innovationen?". Se figur 26 på side 80 for det fulde overblik over hvilke faktorer, der er spurgt ind til. Figuren viser ikke de 36 %, der har svaret "Ikke relevant" eller "Ved ikke". n=462.

Set i lyset af, at lokalpolitikere generelt ser de fleste faktorer som mere fremmende end hæmmende, er det en bemærkelsesværdig høj andel, der oplever love og nationale krav som hæmmende.

Staten kan igennem love og nationale krav bl.a. virke hæmmende, fordi der ikke levnes plads til lokale forhold.

Når love og nationalt fastsatte politiske krav virker fremmende, hænger det meget ofte sammen med, at det er selve årsagen til at sætte gang i innovation. 6 pct. af de innovationsaktive lokalpolitikere angiver, at love og nationale krav var en af de vigtigste årsager til, at den seneste innovation blev sat i gang. For de politikere ser vi, at love og nationale krav sjældnere opleves som hæmmende og oftere opleves som fremmende for innovationen. Lovgivning og nationale krav opfattes altså overvejende positivt, når det sætter gang i innovation, men for innovationer igangsat af andre årsager, er det en hæmsko.

I de kvalitative interviews genkendes billedet af, at love og nationale krav oftest er hæmmende, men også kan være fremmende. Flere af de interviewede fremhæver derudover en anden vinkel, nemlig at lokalpolitikere – med embedsværkets hjælp – også har en opgave med at forbedre lovgivningen. En politiker siger fx: "Embedsværket skal hjælpe lokalpolitikere med at udfordre lovgivningen, fordi lokalpolitikernes rolle også er at udfordre lovgivning og den vej rundt kvalificere lovgivning."

Selvom det nationale niveau og centraladministrationen påvirker de enkelte innovationer gennem lovgivning og nationale krav, og selvom 32 pct. af besvarelserne viser, at tværoffentlige samarbejder er et væsentligt fokusområde for innovationsarbejdet, er staten bemærkelsesværdigt fraværende som en direkte samarbejdspartner. Kun i hhv. 3 pct. og 7 pct. af de seneste innovationer er statslige aktører eller arbejdspladser en samarbejdspartner for hhv. kommuner og regioner. Alt i alt samarbejdes der langt oftere med mange andre aktører.

FIGUR 10

Der er sjældent samarbejdet med statslige arbejdspladser om den seneste innovation



Figuren viser, hvor mange af de innovationsaktive kommunal- og regionspolitikere, der har samarbejdet med statslige aktører eller arbejdspladser (undtaget videregående uddannelses- eller forskningsinstitutioner) om den seneste innovation. Innovationsaktive politikere er her de politikere, der har været involveret i arbejdet med en konkret innovation i perioden 2018-2019. Statslige aktører eller arbejdspladser er én af en række mulige samarbejdspartnere i spørgsmålet. Se figur 24 på side 79 for det fulde overblik over de samarbejdspartnere, der er spurgt ind til. n=462 (418 kommunalpolitikere og 44 regionspolitikere).

Både de kvalitative interviews og spørgeskemaundersøgelsen peger altså på, at lokalpolitikere ofte oplever det nationale niveau og national lovgivning som en barriere for innovation. I de kvalitative interviews er det særligt relationen til departementerne, som bøvlrer. Men flere påpeger også positive aspekter, fx siger en politiker: *”Folketingspolitikere begynder at ville noget andet, de vil have mere føling med os herude.”*

Det er fortsat værd at huske på, at vi i begge tilfælde hovedsageligt ser samspillet på tværs af de tre sektorer fra det lokale perspektiv. Analysen handler således om opfattelsen af samspillet set fra kommunal- og regionspolitikernes side af bordet, og skal ikke ses som det fulde billede af samspillet.

Der samarbejdes med andre kommuner og regioner om offentlig innovation

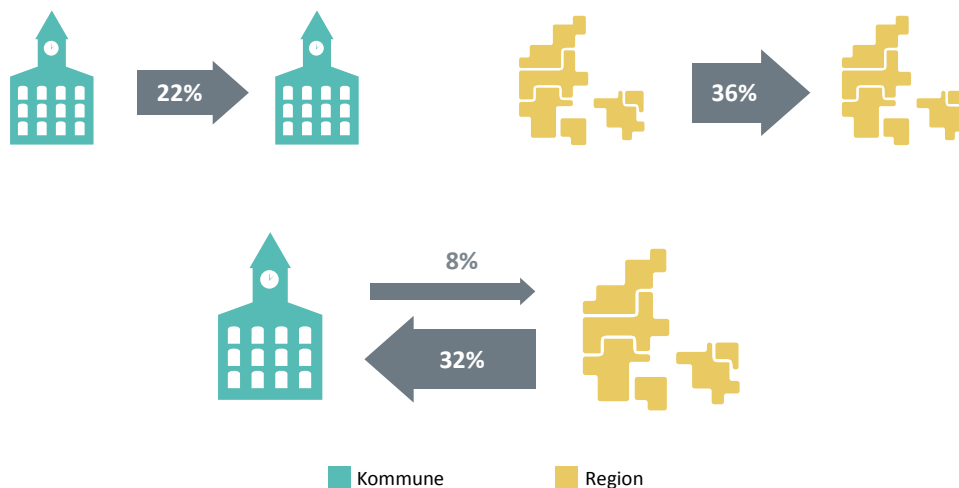
Mens der sjældent samarbejdes direkte med statslige arbejdspladser om offentlig innovation, angiver lokalpolitikere ofte kommuner og regioner som samarbejdspartnere i forbindelse med den seneste innovation. Det typiske billede er, at kommuner især samarbejder med andre kommuner og i væsentligt mindre grad med regionale arbejdspladser. Regionerne samarbejder ofte med både kommuner og andre regioner.

Regionspolitikere svarer i 36 pct. af tilfældene, at de har samarbejdet med andre regioner om den seneste innovation. Hos kommunalpolitikere er det 22 pct., der har samarbejdet med dem, der mest ligesom én selv i form af andre kommuner.

Når det kommer til det tværgående samarbejde mellem kommuner og regioner, er det regionerne, der oftest deltager i det tværoffentlige samarbejde. Mens 22 pct. af regionspolitikere har samarbejdet med kommuner om den seneste innovation, er det omvendt kun 8 pct. af kommunalpolitikere, der har samarbejdet med regioner om den seneste innovation.

FIGUR 11

Samarbejde med samme sektor og på tværs af sektorer om den seneste innovation



Figuren viser for det første, hvor mange af de innovationsaktive kommunalpolitikere, der har samarbejdet med andre kommuner om den seneste innovation samt hvor mange af de innovationsaktive regionspolitikere, der ligeledes har samarbejdet med andre regioner. Dernæst viser figuren hvor mange af de innovationsaktive kommunalpolitikere, der har samarbejdet med regioner om den seneste innovation samt hvor mange af de innovationsaktive regionspolitikere, der har samarbejdet med kommuner. Innovationsaktive politikere er her de politikere, der har været involveret i arbejdet med en konkret innovation i perioden 2018-2019. Kommuner og regioner er to af en række mulige samarbejdspartnere i spørgsmålet. Se figur 24 på side 79 for det fulde overblik over de samarbejdspartnere, der er spurgt ind til. n=462 (418 kommunalpolitikere og 44 regionspolitikere).

Det er ikke overraskende. Opgaveløsningen i offentlig sektor er tilrettelagt, så samarbejde mellem kommuner, især inden for samme region og sammen med denne region, er oplagt og nødvendigt. Tallene afspejler, at regionerne ofte har opgaver, hvor kommunerne spiller en rolle, mens kommunerne i høj grad har opgaver, hvor regionerne ikke spiller en rolle. Regionerne tager ofte rollen som 'projektleder' for samarbejder på tværs af kommuner og region, når innovationsprojekter skal udvikles og implementeres til gavn for borgere og virksomheder.

Samspillet på tværs af kommunalt og regionalt niveau problematiseres ikke i de kvalitative interviews. Begge parter oplever sig som stærke og relevante samarbejdspartnere for hinanden – både politisk og administrativt. Dog peger flere på, at der med fordel kunne være mere politisk samarbejde på tværs. En politiker siger fx: *"Region og kommune samarbejder meget om sundhed: Det skal køre bedre, end det gør nu. Vi er blevet bedre, fx når det handler om patientovergange. Men vi skal blive endnu bedre."*

Samfundsudfordringer kalder på tværsektorielle samarbejder innovative løsninger – også med staten

Alle skal ikke samarbejde om alt hele tiden. Men især, når vi skal finde løsninger på de komplekse samfundsudfordringer, der kalder på radikal innovation, har vi brug for at kunne udforske problemerne og udvikle løsningerne på tværs af fagområder og på tværs af de tre offentlige sektorer – både administrativt og politisk. De innovationserfarne stemmer fra de kvalitative interviews peger tydeligt på et behov for 'noget andet' fra det nationale niveau, dvs. både fra lovgiverne og især fra departementerne. Udfordringer med samarbejde på tværs af kommune og region problematiseres ikke i samme grad.

Regionspolitikere angiver, at der samarbejdes næsten ligeligt med andre kommuner og andre regioner om den seneste innovation. Kommunalpolitikere angiver hovedsageligt samarbejde med andre kommuner. De kvalitative interviews vidner dog om en opmærksomhed blandt kommunalpolitikere om et tættere samarbejde med regioner i innovationsarbejdet.

Statslige arbejdspladser afkrydses kun sjældent som en samarbejdspartner af de kommunal- og regionspolitikere, som har besvaret spørgeskemaundersøgelsen. Til gengæld fylder det nationale niveau meget i form af love og nationalt fastsatte krav, der nærmest ligeligt betragtes som hæmmende og fremmende for den seneste innovation.

Der tegnes samlet et billede af, at der er et forbedringspotentiale i samarbejdet med det nationale niveau set fra kommunal og regional side. Samtidig er interessebrydninger indbygget i de strukturelle rammevilkår og en forudsætning for balanceret styring af samfundet. Folketinget og centraladministrationen er rammesættere og kan både fremme og hæmme innovation gennem de juridiske og økonomiske rammer og resultat- og målstyring. De nationale rammer må gerne udfordre lokal praksis og vante måder at arbejde på, men de skal give plads til en eksperimenterende tilgang henimod at finde innovative løsninger, der øger kvalitet og effektivitet. Samtidig skal det lokale innovationsarbejde foregå med øje for borgernes rettigheder og de økonomiske grundvilkår. Løsningen er ikke nødvendigvis at ramme en tilstand af konsensus og enighed, men der efterspørges bedre forståelse for parternes gensidige afhængigheder, og bedre adgang til at få forskellighederne i spil for at styrke innovationsarbejdet.

Folketingspolitikeres blik på samarbejdsrelationerne indgår ikke i spørgeskemaundersøgelsen og kun i begrænset omfang i de kvalitative interviews. Analysen tegner således ikke det fulde billede af spillet mellem de tre offentlige sektorer.

Tre ideer til at styrke politisk ledelse og administrative samspil mellem sektorerne



1. Kendskab lægger et godt fundament for politisk samarbejde om innovation på tværs af de tre niveauer

Det er velbeskrevet, at vi som samfund står med nogle komplekse problemstillinger, der kalder på innovative løsninger. Samtidig kommer problemstillingerne forskelligt til udtryk i de tre offentlige sektorer. Eksempelvis giver demografiske udfordringer problemer på plejehjem og i sundhedssektoren: Flere ældre borgere, der skal plejes og behandles for mere komplekse sygdomsforløb, belaster økonomien i regioner og kommuner. Og det er vanskeligt at rekruttere sundhedspersonale til opgaven. Dette påvirker den nationale opgave med unges uddannelsesvalg og overvejelserne om rekruttering af udenlandsk arbejdskraft.

Flere af politikerne efterspørger et bedre kendskab til, hvordan den politiske opgave i forhold til de komplekse problemer ser ud for og håndteres af politikerkollegaer valgt i andre sektorer. Der er en interesse fra politikerne i de tre sektorer i at forstå, hvilke konsekvenser national lovgivning får lokalt.

En idé til at opnå øget kendskab til andres perspektiver er at tage i praktik hos hinanden. Kontakt en politikerkollega valgt i en anden sektor og lav en aftale om, at I tager med hinanden på arbejde og dermed får konkrete oplevelser af, hvordan problemstillinger ser ud og håndteres i en anden sektor. Fra COI's Innovationspraktik er erfaringen, at to dages innovationspraktik giver virkelig meget viden, men en enkelt dag kan også gøre en forskel. Find mere inspiration til dit praktikbesøg på coi.dk/ipraktik.



2. Skab anderledes rum for politiske udforskning og test af innovative løsninger på tværs af de tre sektorer

Når politikere har ansvaret for at finde innovative løsninger på komplekse problemstillinger bliver det udforskende og testende rum ofte begrænset af, at der tidligt i forløbet spilles 'Sorteper' om finansiering. Det er ikke overraskende, da samfundsøkonomiske prioriteringer også er en væsentlig del af den politiske opgave. Samtidig er der også et stærkt politisk brændstof i som politikere at mødes om at forbedre samfundet – at mødes som politikere for at diskutere, tænke og lægge de langsigtede linjer for et godt samfund.

Der lader til at være behov for nogle anderledes rum for politiske udvekslinger. Det kunne derfor være en idé, at politikere på tværs af de tre sektorer mødes om test og udforskning af innovative løsninger. I de rum kunne politikere på tværs af de tre sektorer fx diskutere komplekse problematikker inden for et fagområde uden, at dialogen med det samme overgår til at være en forhandling om penge eller udformning af nye regler. I de rum kunne politikere udforske og teste sammen – ikke kun med kollegaer inden for samme parti, men også samlet om en problemstilling på tværs af politiske holdninger.

Hvis det ikke er muligt at skabe helt nye rum, så gør plads til at udforske og teste ideer og løsninger på andre måder i egne eksisterende mødefora.



3. Bedre løbende videndeling målrettet forberedelsen af lovarbejdet

I det enkelte ministerium er den lovgivningsmæssige opgave at lave den bedst mulige lovgivning ud fra de politiske visioner for lovgivningen. Lokalt bliver man berørt af lovgivning fra alle fagministerier. Og fagministeriernes gode intentioner spiller ikke altid sammen, når de implementeres kommunalt og regionalt. Summen af de forskellige lovgivninger kan få utilsigtede konsekvenser lokalt. Derudover kan man lokalt også identificere komplekse problemstillinger, der kalder på innovative løsninger, som går på tværs af fagområder.

Lokalpolitikere efterspørger bedre muligheder for at løfte de lokale udfordringer skabt af samspillet mellem forskellige lovgivninger op på nationalt niveau. Både folketingspolitikere og lokalpolitikere efterlyser anderledes dialog om komplekse problemstillinger, der går på tværs af national lovgivning inden for fagområder, og som kræver nationale løsninger. Der lader til at være behov for bedre løbende videndeling, især hvad angår at reducere utilsigtede konsekvenser af national lovgivning og behov for et bedre samspil på tværs af fagområder på nationalt niveau.

En idé er derfor, at også departementerne øger videndelingsindsatsen og målrettet arbejde med, hvordan man i centraladministrationen kan påtage sig sin del af ansvaret for at løse de problemstillinger, der lovgivningsmæssigt går på tværs af flere ministerområder.

”Kommunalpolitikere har i efterhånden en hel del år været dem, der har skullet håndtere krav og forventninger, som markant overstiger væksten i de økonomiske rammer. Derved bliver det naturligt også dem, der tager rollen som dem, der udfordrer det eksisterende, udfordrer embedsværket og insisterer på en kultur med rum til at tænke og handle på nye måder. Det kræver, at de finder ind i et godt samspil med embedsværket og de fagprofessionelle. For detailstyring modvirker i sagens natur innovation.”

Kristian Wendelboe
Administrerende direktør, KL



”Innovation er afgørende for sundhedsvæsenet. Opgaven vokser, ressourcerne er begrænsede, og vi skal hele tiden kunne følge med borgernes forventninger til god digital tilgængelighed. Derfor er regionspolitikere stærkt optaget af at sikre medarbejderne de bedste rammer for at skabe innovative løsninger. Fx har et engageret politisk udvalg for sundhedsinnovation søgt inspiration i ind- og udland, et ambitiøst ”Health Tech”-initiativ er igangsat med industrien, og oprettelsen af et innovationsboard skal sikre spredning af innovative tiltag mellem regionerne.”

Adam Wolf
Administrerende direktør, Danske Regioner



”Vi står som samfund over for en lang række komplekse problemer, der hverken kan løses ved hjælp af standardmodeller eller flere ressourcer, men kun kan løses igennem innovation. En innovation, der skal foregå på alle niveauer – fra medarbejdernes daglige opgaveløsning til udviklingen i det politisk, strategiske rum. Innovationen i det politisk, strategiske rum er helt afgørende, for den skaber ikke kun direkte værdi, men er også kulturbærende for hele kommunen.”

Niels Ågesen
Formand for Kommunaldirektørforeningen



Talentudviklingsforløb hjælper unge med udfordringer



Et talentudviklingsforløb for unge med sociale, faglige eller personlige udfordringer i udkolingen i Kolding Kommune har forbedret de unges trivsel markant og fået flere i fritidsjob og i praktikker på relevante virksomheder. Politikerne har spillet en nøglerolle i processen og bl.a. sikret, at de unge og deres forældre blev inddraget i udviklingen.



For at løse de komplekse og tværgående problemstillinger blev der sammensat en styregruppe med chefer fra social-, uddannelses- og arbejdsmarkedsområdet. Ledere og medarbejdere fra områderne gennemførte en innovationsproces, hvor de fandt en løsning: (a) et nyt screeningsværktøj skulle identificere unge i risiko allerede i folkeskolen, og (b) et tværfagligt Ungeteam skulle lave tværgående handleplaner med de unge.



Men da politikerne fik forelagt løsningen, spurgte de: 'Er de unge blevet spurgt?'. Det var de ikke. Derfor blev der igangsat en kort designproces, hvor 12 unge og nogle forældre blev interviewet. Indsigterne herfra blev suppleret af viden fra andre studier og publikationer om de unge. Processen afslørede, at de unge og forældrene havde helt andre ønsker og behov, end medarbejdere og ledere havde peget på som løsninger. Bl.a. ønskede de ikke at sidde foran mange fagpersoner i et Ungeteam, og de ønskede mere en stabil og tillidsfuld relation til én kontaktperson.

Med udgangspunkt i de mange indsigter blev der udviklet et koncept for talentudvikling for unge med udfordringer. Kernen var en personlig talentudvikler, der fungerer som coach, støtteperson og kontaktperson for den unge. I foråret 2018 besluttede tre politiske udvalg, at konceptet skulle implementeres. Der blev ansat seks talentudviklere, hvis primære arbejdssted er på folkeskolerne. Fra september 2018 til marts 2020 har der været omkring 160 unge (primært fra kommunens 9. og 10. klasser) i et talentudviklingsforløb. De første målinger viser, at de unges trivsel forbedres markant, og de unge er meget tilfredse med støtten fra talentudvikleren. Derudover er flere unge kommet i fritidsjob og i praktikker på relevante virksomheder.



Søren Bork Hansen

Ungechef, Børne-, Uddannelses- og Arbejdsmarkedsforvaltningen
79 79 48 86, sorha@kolding.dk



**Kolding
Kommune**
en del af trekantområdet



Politikerne og det centrale embedsværk – sammen om innovation



Hyppig kontakt mellem os og embedsværket er meget vigtigt. Vi bliver nødt til at være tæt på hinanden hele tiden. Ellers opstår der myter, og så kan man ikke forstå hinanden.
– Kommunalpolitiker

Når politikere tager del i innovationsarbejdet sker det ofte i et samspil med det centrale embedsværk. Det kan for eksempel være direktion, chefer og centrale innovations- og udviklingsenheder. De kvalitative interviews tegner et billede af, at politikerne sætter stor pris på deres embedsværk, men også af at der er udfordringer i samspillet.

En af de interviewede politikere vinkler udgangspunkterne for samspillet skarpt: Politikerne opererer i værdi-domænet, mens embedsværket med direktør og chefer i front navigerer i videns-domænet. Politikerne er valgt på vision og holdninger, mens embedsværket med sin høje faglighed er ansat til at omsætte politikernes visioner, overholde lovgivning og sikre effektiv drift af høj kvalitet. Politikerne oplever generelt, at der er stor respekt for hinandens arbejde og forskellige domæner. En politiker beskriver det således: *”Nogle gange kan der komme noget rigtig godt ud af det. Men der kan også komme sammenstød. Det går oftest godt.”*

I de kvalitative interviews fortællinger om succesfulde samspil fremhæves den hyppige og tætte kontakt mellem borgmester/regionsrådsformand eller udvalgsformand og direktør, fordi den fremmer gensidig forståelse og fremdrift i innovationsarbejdet. Samspillene er mindre succesfulde i de situationer, hvor politikerne ikke fra starten får rammesat innovationsarbejdet tydeligt nok. Manglende politiske signaler kan føre til, at den klassiske fag-faglighed dominerer, og dermed er rammebetingelserne for, at innovationsprocesserne kan skabe de ønskede resultater, ikke til stede.

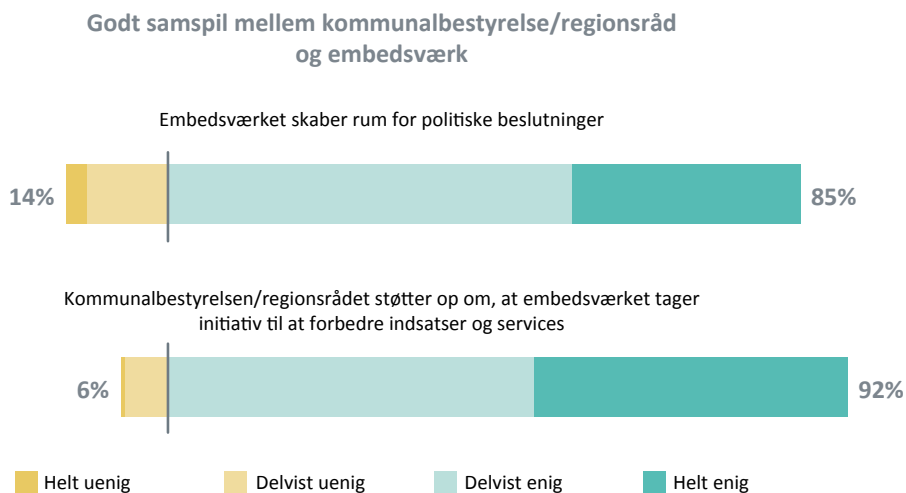
En anden uhensigtsmæssig situation opstår, hvis embedsværket føler så stort et fagligt ejerskab til en problemstilling, at embedsværket selv tager styringen på innovationsarbejdet og ikke levner tilstrækkeligt plads til politikerne. Her kan det være udfordrende for politikere at skabe rum til at påtage sig den rolle, de foretrækker i innovationsarbejdet; nemlig den politiske ledelse. *”Vi skal tage magten tilbage til det politiske rum.”*, som en politiker sammenfatter, hvad der er vigtigt for flere af de interviewede politikere.

Embedsværket kan også havne i den dominerende rolle i innovationsarbejdet, hvis politikerne bruger embedsværket som en slags ”buffer”. Når innovationsarbejdet omhandler svære problematikker med stor opmærksomhed fra borgere og virksomheder, vidner eksempler i de kvalitative interviews på, at politikerne sætter embedsværket i frontpositionen, så kontroverserne ikke ødelægger politikernes offentlige omdømme og deres relation til omverdenen.

Samspil mellem politikere og embedsværk om innovation har et godt fundament

Spørgeskemaundersøgelsen belyser også samarbejdet mellem politikere og embedsværk. 85 pct. angiver, at de er helt eller delvist enige i, at embedsværket skaber rum for politiske beslutninger. Umiddelbart peger spørgeskemaundersøgelsen dermed på, at politikerne ikke oplever, at embedsværket dominerer, men derimod forstår at skabe rum for de politiske prioriteringer i innovationsarbejdet. 14 pct. er imidlertid helt eller delvist uenige i, at embedsværket skaber rum for politiske beslutninger. Sammenholdes denne andel med, at det er selve det politiske handlerum, der er på spil, og at der i de kvalitative interviews findes udsagn, der vidner om stor opmærksomhed på at bevare eller styrke det politiske handlerum, kan de 14 pct., og den forholdsvis store gruppe, der kun delvist er enige i, at embedsværket skaber rum for politiske beslutninger, imidlertid også opfattes som et væsentligt signal.

FIGUR 12



Figuren viser, hvor enige eller uenige politikerne er i, at forvaltningen eller administrationen skaber rum for politiske beslutninger, samt om kommunalbestyrelsen eller regionsrådet støtter op om, at forvaltningen eller administrationen tager initiativ til at forbedre indsatser og services. Spørgsmålene er stillet som to af flere underspørgsmål under overskriften "Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn om samarbejdet mellem din kommunalbestyrelse/dit regionsråd og forvaltningen/administrationen?". Figuren viser ikke de 1 % og 2 %, der har svaret "Ikke relevant" eller "Ved ikke" til hhv. det ene og det andet spørgsmål. n=608.

Spørgeskemaundersøgelsen viser også, at ni ud af ti lokalpolitikere er helt eller delvist enige i, at kommunalbestyrelsen eller regionsrådet støtter op om, at embedsværket tager initiativ til at forbedre indsatser og services. De overvejende positive vurderinger i de to spørgsmål viser, at der ikke behøver at være en modsætning mellem rummet for politiske beslutninger og pladsen til embedsværkets initiativer. Det genkendes fra de kvalitative interviews, hvor en politiker fx siger: *"Jeg oplever, at magtfordelingen faktisk er OK. Embedsværket har respekt og accepterer, at når vi politikere vil noget, så skal de spille os gode"*.

Ved spørgsmålet, om politikerne er mere indstillet på at arbejde med innovation end embedsværket, er billedet mere blandet. Her angiver knap en tredjedel, at de er helt eller delvist enige i, at politikerne er mere indstillet på at arbejde med innovation end embedsværket, mens en større andel, godt halvdelen, er helt eller delvist uenige.

FIGUR 13

Flertallet af politikerne er uenige i, at politikerne er mere indstillede på at arbejde med innovation end embedsværket er



Figuren viser, hvor enige eller uenige politikerne er i, at politikerne er mere indstillet på at arbejde med innovation end forvaltningen eller administrationen er. Spørgsmålet er stillet som et af flere underspørgsmål under overskriften "Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn om samarbejdet mellem din kommunalbestyrelse/dit regionsråd og forvaltningen/administrationen?". Figuren viser ikke de 15 %, der har svaret "Ikke relevant" eller "Ved ikke" til spørgsmålet. n=608.

Der kan være flere fortolkninger på, hvad der ligger i at være uenig i udsagnet. Man kan være uenig, fordi man mener, at begge parter er lige indstillet på at arbejde med innovation, eller fordi man mener, at embedsværket er mere indstillet på at arbejde med innovation.

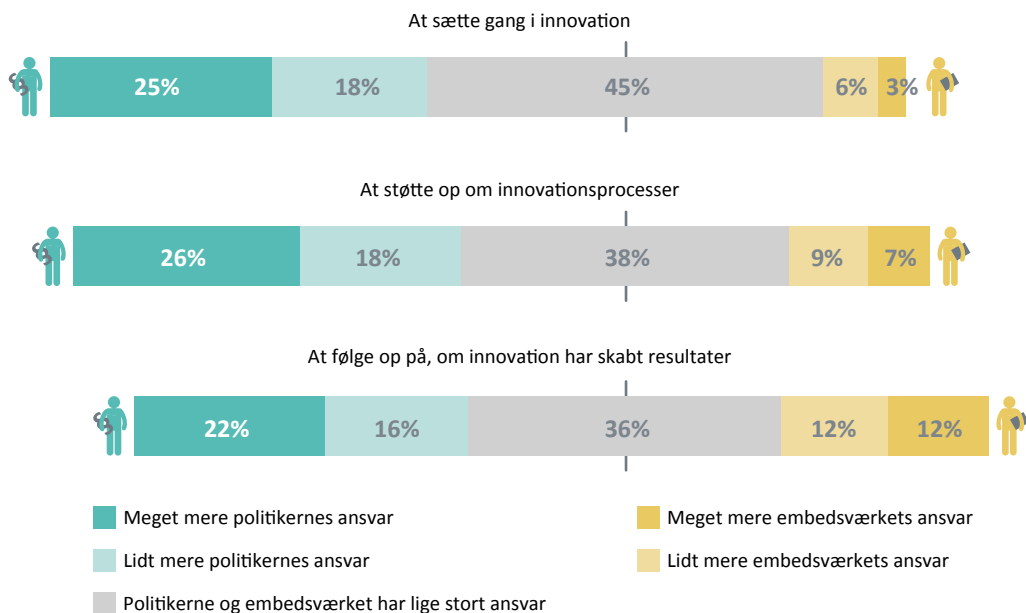
De flere mulige fortolkninger afspejles i de uddybende bemærkninger afgivet i forlængelse af spørgeskemaet. Her betoner en politiker fx, at politikerne er de visionære: "*Vi skal som politikere ofte bede forvaltningerne om at være lidt mere visionære*". En anden mener derimod, at innovationsarbejdet hviler mere på forvaltningens skuldre: "*Personligt mener jeg ikke, at jeg som politiker skal være involveret i konkrete projekter. Til gengæld skal jeg være med til at understøtte muligheden for, at forvaltningen kan gøre arbejdet. Gennem økonomi, gennem opfordring og gennem tillid. Jeg er ikke en politiker, der ønsker at have hænderne nede i alt. Jeg skal skabe rammerne for arbejdet.*" Uanset hvordan de "uenige" svar tolkes, er det fortsat kun knap en tredjedel af politikerne, der oplever, at deres kommunalbestyrelse eller regionsråd er mere indstillet på innovation end embedsværket.

Hvem har det primære ansvar for innovationsarbejdet?

Et kardinalpunkt i samspillet mellem politikere og embedsværk handler om, hvem der har ansvaret for hvad. Hvis spørgsmålet sættes på spidsen, og politikerne afkræves svar på, hvem der har det primære ansvar i innovationsarbejdet, er det så politikerne eller embedsværket?

FIGUR 14

Hvem har det primære ansvar for innovationsarbejdet?



Figuren viser politikernes vurdering af, om de selv eller forvaltningen/administrationen har det primære ansvar for at sætte gang i innovation, at støtte op om innovationsprocesser og at følge op på, om innovation har skabt resultater. Figuren viser ikke dem, der har svaret "Ved ikke" til spørgsmålet, hvilket for alle tre spørgsmål er 2 %. n=608.

Spørgeskemaundersøgelse viser, at en stor andel af lokalpolitikere mener, at politikerne og embedsværket har et lige stort ansvar for innovationsarbejdet. 45 pct. peger på lige ansvar for at igangsætte innovationsarbejdet, 38 pct. på lige ansvar for at støtte op om innovationsprocesser, og 36 pct. peger på lige ansvar for at følge op på, om innovation har skabt resultater. De kvalitative interviews tegner et lidt andet billede. Her tilkendegiver politikerne i højere grad, at de ønsker at tage det primære ansvar for innovationsarbejdet. En politiker siger om arbejdsdelingen: *"Pointen er her, at det er politikerne, der sætter dagsordenen. Hvis der er opbakning til, at vi går videre med ambitionen, så tager vi herefter fat i administrationen"*.

Forskellen kan skyldes, at de kvalitative interviews baserer sig på udsagn fra særligt innovationserfarne politikere, som ser deres rolle som igangsættere af visionære innovationsprojekter, der kun kan lade sig gøre, hvis politikerne sætter en tydelig retning for innovationsarbejdet.

At politikerne mener, at det primære ansvar for innovationsprocessen påhviler politikere, genkendes imidlertid også i spørgeskemaundersøgelsen. Af dem, der peger på enten politikerne eller embedsværket som de primært ansvarlige, er der en klar overvægt til, at det er politikerne, og ikke embedsværket, der har det primære ansvar. At mange politikere er villige til at påtage sig ansvaret for de forskellige dele i en innovationsproces understøttes af, hvad spørgeskemaundersøgelsen også viser, nemlig at politikerne er optaget af det politiske lederskab i innovationsarbejdet (det kan du læse mere om i afsnittet om, at lokalpolitikere spiller en rolle i hele innovationsprocessen på side 21).

For både det at igangsætte og det at støtte op om innovationsarbejdet er der en klar overvægt af, at det er politikerne, og ikke embedsværket, der har det primære ansvar. Når det handler om at følge op på, om det innovative tiltag har skabt resultater, er der en vis forskydning, men stadig en overvægt, der peger på, at det primært er et politisk ansvar. I alt 38 pct. ser det som lidt eller meget mere politikernes ansvar. Men næsten en fjerdedel peger omvendt på, at det er lidt eller meget mere embedsværkets ansvar.

Forskydningen i retning af, at det primære ansvar for opfølgning ligger hos embedsværket, kan tolkes som, at politikerne ikke har lige så stor opmærksomhed på at efterspørge resultater, som de har på at igangsætte og støtte op i det løbende innovationsarbejde. Den spredte fordeling af svarene om, hvem der har ansvaret for opfølgning, kan føre til uklare rammer for evaluering af offentlig innovation. Vi ved fra COI's Innovationsbarometer, at det kun er knap halvdelen af de offentlige innovationer, der evalueres (Center for Offentlig Innovation 2019). Flere interne evaluatore, som COI møder, fortæller, at det er vanskeligt at få klare rammer om evalueringsarbejdet fra både administrative og politiske beslutningstagere. Når noget er alles ansvar, er der en risiko for, at det bliver ingens ansvar.

Innovationsarbejdet har et godt fundament i et stærkt samspil mellem politikere og embedsværk

Et velfungerende samspil mellem politikere og embedsværk er en væsentlig grundsten i offentligt innovationsarbejde. I mødet mellem politikernes værdibaserede formuleringer af visioner for samfundet og embedsværkets vidensbaserede fagligheder skabes de gode rammer for, at offentlig innovation kan igangsættes og realiseres.

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at politikerne mere generelt oplever, at de har et rum for politiske prioriteringer af innovation, og at embedsværket understøtter innovationsarbejdet.

Samspillet er dog ikke uden udfordringer. Særligt de kvalitative interviews vidner om, at politikerne nogle gange oplever, at embedsværket fylder for meget i innovationsarbejdet og ikke levner plads til politikerne visioner og prioriteringer.

Samlet oplever politikerne, at de har et fælles ansvar med embedsværket under hele innovationsprocessen, men også at de selv i særlig grad har et ansvar for igangsætningen af arbejdet. Det er her, de politiske visioner skal foldes ud og sætte retning for innovationsarbejdet. Der er et forbedringspotentiale for politikerne i også at sætte klarere rammer for evaluering: Hvilke resultater har innovationsarbejdet skabt?

Tre anbefalinger til et gunstigt samspil mellem politikere og embedsværk om innovation

En af de interviewede politikere taler om domæner i beskrivelsen af samspillet mellem politikerne og embedsværket. Politikerne er valgt på vision og holdninger. De befinder sig i værdi-domænet. Embedsværket er ansat til at omsætte politikernes visioner, overholde lovgivning og sikre effektiv drift af høj kvalitet. De befinder sig i videns-domænet.

Hverken værdi- eller videns-domænet kan eller bør stå alene. Både spørgeskemaundersøgelsen og de kvalitative interviews tegner et klart billede af, at det heller ikke er tilfældet. Tværtimod er både politikernes værdi-domæne og embedsværkets videns-domæne i høj grad i spil sammen, når der arbejdes innovativt i kommuner og regioner.

Det optimale samspil mellem de to domæner afhænger af det konkrete problem og lokale forhold. Nogle problemer løses bedst, hvis værdi-domænet vægter mest. Det kan være, at der er behov for en radikalt ny retning, eksempelvis på klimaområdet. I andre tilfælde kan det være hensigtsmæssigt, at videns-domænet vægter mest. Det kan fx være innovation som følge af ny national lovgivning, hvor lokale politikere har bidraget med deres perspektiver til den lokale implementering, der derefter mest er præget af juridiske og administrative hensyn.

Det optimale samspil mellem de to domæner sikres ved at træffe bevidste valg om, hvilket domæne der i den konkrete situation skal vægte mest – eller om de skal vægte lige meget.

Med domænerne som afsæt, giver COI her tre anbefalinger til at styrke det gunstige samspil mellem politikere og embedsværk. Det vil sige at ramme den i den enkelte situation rigtige balance, hvor værdi- og videns-domænerne mødes om innovationsarbejdet, og hvor der skabes gode forudsætninger for at være sammen om at udvikle innovative løsninger.



1. Skab et godt fundament for innovationsarbejdet ved at bruge værdi-domænet til at sætte politisk retning og rammer

Videns-domænet kan vægte for meget i innovationsarbejdet. Det sker fx, hvis toneangivende embedsfolk definerer et problem, der skal udsættes for en innovationsproces, og tildeler politikere en perifer rolle. Eller det kan ske, hvis embedsværket ikke i tilstrækkeligt omfang forholder sig til politikernes visioner for en ny løsning af problemet.

Brug som politiker din position i værdi-domænet til tydeligt at italesætte, at I som politikere har prioriteret at løse et komplekst problem med innovation som tilgang og vær tydelig om vision, retning og ramme. Fortæl, hvad der er vigtigt for jer i innovationsarbejdet, hvilke politiske visioner I har for løsningerne, og hvilke økonomiske eller andre rammer der er givet på forhånd. Dermed kan embedsværket fra positionen i videns-domænet bruge deres faglige viden og innovationskapacitet til fulde. Innovationsprocesserne kan tilrettelægges professionelt i tråd med de politiske beslutninger. Så er der skabt et godt fundament for et ordentligt innovationsarbejde, hvor innovationerne bliver evalueret, implementeret, skaleret og spredt.



2. Insister fra værdi-domænet på at få adgang til og inddrage videns-domænet i at blive klogere på problemerne og finde nye løsninger

Værdi-domænet kan vægte for meget i innovationsarbejdet. Det sker fx, hvis politikerne ikke trækker på eller får adgang til videns-domænet i form af embedsværkets juridiske, økonomiske og faglige viden om det problem, der ønskes løst. Det øger risikoen for, at politikere beslutter sig for en løsning for tidligt, og uden at have den fulde forståelse af, om løsningen passer til problemet.

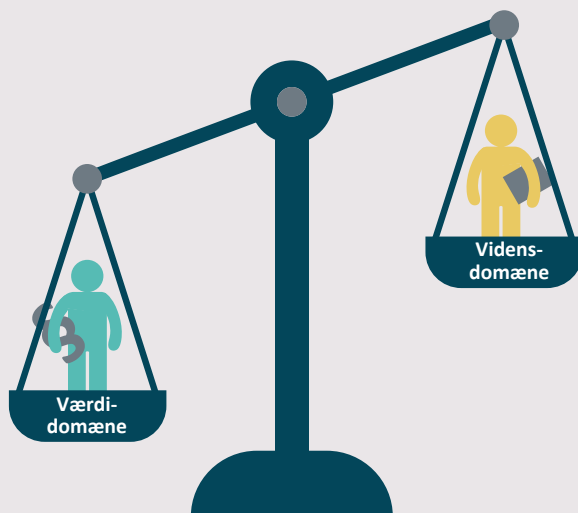
Efterspørg som politiker fra din position i værdi-domænet input fra videns-domænet. Hvilken fag-faglig viden ligger de inde med, som kan belyse nye vinkler på problemstillingen, I er optaget af? Hvad er de juridiske og økonomiske valgmuligheder i forskellige innovative løsninger? Hvilke forslag har embedsværket til, hvordan I kan blive klogere på problemstillingen, inddrage relevante aktører og teste nogle innovative løsninger af?



3. Sæt værdi-domænet i spil undervejs i innovationsprocessen

Videns-domænet kommer nemt til at vægte for meget undervejs i innovationsarbejdet. Når embedsværket har fået vision og retning fra politikerne i værdi-domænet tilrettelægges en proces, og innovationsarbejdet igangsættes. Innovationsarbejdet kører derudaf, og sammen med relevante aktører bliver embedsværket klogere og klogere på problem og mulige løsninger. Både embedsværk og politikerne selv kan have en oplevelse af, at politikerne først bliver relevante, når endelige resultater skal afrapporteres, og der fx skal træffes beslutning om at udbrede den innovative løsning. Men hvis værdi-domænet udelukkes fra den løbende innovationsproces, bliver det vanskeligt for politikerne at følge op undervejs. Det gør det også vanskeligt for resultaterne at finde grobund i organisationen og sikre, at gevinsten ved innovationen realiseres.

Insister som politiker fra din position i værdi-domænet på at spille en rolle undervejs. Det kan være i form af at deltage i aktiviteter undervejs i processen for at få solid føling med innovationsarbejdet. Eller det kan være ved at efterspørge status undervejs i processen – ikke kun i form af, hvilke resultater der allerede er opnået, men også hvilken ny viden der er skabt, og hvilke nye forståelser af problemet innovationsprocessen har ført til. Vær opmærksom på, at løbende viden om innovationsarbejdet ikke kun kan formidles i skriftlige rapporter, men at du også kan efterspørge dialog, møder, korte præsentationer, video- og foto-indtryk mm.



3 ting politikerne skal kræve af forvaltningen, for at det politiske innovationsarbejde kan lykkes

Giv os tid og anledning

Politikere kan meget let drukne i sager, der handler om den daglige drift. Det betyder, at de ofte ender med at have meget lidt tid til proaktivt at overveje, om der er behov for at gøre noget nyt. Var jeg politiker ville jeg nok bede forvaltningen om at prioritere skarpt, hvilke sager der kræver politisk behandling, og hvilke der ikke gør, med henblik på at skabe tid og rum på de politiske møder til at udvikle ny innovativ politik. Der finder selvfølgelig en del politikudvikling sted rundt omkring allerede, men det er ofte forvaltningen, der udvikler forslag til nye tiltag, og præsenterer dem for politikerne i form af indstillinger. Det giver politikerne en marginal rolle i udvikling af politikken. Der er derfor også grund til at bede forvaltningen om at skabe tid og rum til, at politikerne kommer langt tidligere ind i politikskabelsesprocessen, end det ofte er tilfældet.

Giv os inspiration

Den enkelte politiker får en del input fra deres politiske bagland og de borgere, de møder på deres vej. Men politikere får ofte deres primære inspirationen til arbejdet med ny politik fra administrationen. Det betyder, at de har begrænset mulighed for at få og anvende input fra andre eksperter og dele af befolkningen. Skal politikere sikre sig de forstyrrelser, den viden og de forskelle i perspektiver, der skal til for at sætte den politiske dagsorden og udvikle innovative og virkningsfulde politiske svar på tidens udfordringer, er der brug for, at forvaltningen sørger for at bringe politikerne i dialog med alle de relevante og berørte parter, der kan give dem inspiration til at finde nye veje, hvor det er nødvendigt. Forvaltningen har også en væsentlig opgave i at sikre, at dialogen finder sted på en måde, der gør, at politikerne får det størst mulige udbytte af de input, de får.

Hjælp os med at skabe kreative politiske møder

Traditionelle møder med lange dagsordner fylder meget i den måde, politikere arbejder på, selv om sådanne møder sjældent understøtter kreativitet og nytænkning. Det kræver god tid og frie rammer at sætte nye dagsordner. Det samme gælder arbejdet med systematisk og grundigt at forstå problemstillinger og med udvikling og afprøvning af virkningsfulde og bredt forankrede politiske løsninger. Selv om politikere selv har et væsentligt ansvar for at tilrettelægge det politiske arbejde, så har administratører i mange tilfælde både organisatoriske kompetencer og erfaringer fra deres administrative arbejde, der giver dem et godt afsæt for at bidrage til udviklingen af politiske arbejdsformer, der understøtter politikernes bestræbelser på at tænke nyt.



Eva Sørensen

Professor, Institut for Samfundsvidenskab og Erhverv, RUC

Eva har i en årrække forsket i (lokal)demokrati, politikernes adfærd og handlemuligheder, samspil mellem politik og forvaltning og offentlig innovation.



Tænk stort, start småt og skalér hurtigt

Stephanie Lose (V)

Regionsrådsformand, Region Syddanmark. Formand for Danske Regioner

Hvilket projekt eller ny løsning, som du har været med til at skabe, er du mest stolt af?

Jeg er stolt af hver eneste løsning, der er med til at forbedre kvaliteten af de behandlinger, vi tilbyder borgerne, og som letter og effektiviserer arbejdet for medarbejderne. Skal jeg nævne én løsning, er fx Mit Sygehus-app'en med til at fremme god og tryk kommunikation mellem borgere/patienter og sundhedsvæsenet. Noget vi fokuserer på. Med app'en kan du som patient på et af regionens sygehuse se relevant information om din sygdom og kommunikere med sygehusafdelingen.

Hvilke tre faktorer har været udslagsgivende for, at I har haft succes med jeres offentlige innovationsarbejde?

En frodig innovationskultur, et tæt samarbejde og et godt innovationsstøttesystem. I Syddanmark har vi tradition for at prioritere offentligt-privat innovationsarbejde, og innovation er et prioriteret fokusområde i vores politiske pejlemærker for regionens arbejde. Innovationsstrategien sætter rammen, og regionsrådet har afsat 15 mil. kr. til innovationsprojekter. Vores sundhedspersonale og sygehuse kender patienternes behov og prøver nye løsninger og arbejdsgange af. De syddanske vidensinstitutioner forsker i effekter og nye løsninger og uddanner fremtidens sundhedsprofessionelle. Syddansk Sundhedsinnovation, regionens innovationsstab, understøtter innovationsarbejdet og faciliterer samarbejder. Og når det er relevant, så inviterer vi private virksomheder ind til at udvikle nye løsninger, der fx kan frigive flere hænder, øge patienternes tilfredshed, sikre god behandling, rehabilitering og pleje – og som en ekstra gevinst måske resultere i nye arbejdspladser.

Hvilke tre tips vil du give til andre politikere, der vil styrke deres rolle i offentlig innovation?

Tænk stort, start småt og skalér hurtigt. Så kort kan det siges. Med lidt flere ord på er det vigtigt at inddrage klinikken og praktikere, når de store tanker tænkes, og den overordnede innovationsstrategi udarbejdes. Sørg også for, at der er ledelsesmæssig og organisatorisk forankring i innovationsarbejdet, at det er udfordringsbaseret og løsningerne skalerbare. Videndeling er vigtig sygehuse imellem og med nære samarbejdsrelationer. Søg også inspiration i andre regioner og internationalt. Undervurder heller ikke synlighed af resultater – det kan inspirere andre og resultere i nye samarbejder. Endelig er det at ville innovation også forbundet med at sige ja til at være risikovillig og acceptere, at afsatte penge/puljer kan resultere i et ikke-positivt resultat.

Risikovillighed i innovationsarbejdet

” *Innovation er investeringer. Når man skal gøre investeringer, skal man være parat til, at udbyttet ikke kommer dag ét, men måske først dag to og tre. Men man skal også være klar til, at det ikke er alt, der lykkes.*
– Regionspolitiker

Ingen har lyst til at gå ad veje, der ender blindt. Her er politikere ingen undtagelse. I innovationsarbejdet er det et vilkår, at man ikke på forhånd ved, hvor vejen fører hen, og hvordan løsningen bliver. Der er derfor en risiko for, at innovationsarbejdet ikke fører til en løsning, der giver den ønskede værdi, når den er implementeret. Det gælder særligt de radikale innovationer, hvor man bevæger sig langt væk fra det, man plejer at gøre, og hvor både risikoen og den forventede gevinst er høj og først kan realiseres på længere sigt.

De kvalitative interviews vidner om, at innovationsarbejdet opleves risikofyldt, og at det derfor kræver politisk mod at gå innovativt til værks. Det gælder ikke mindst, når ændringerne er omfattende, når den økonomiske investering er stor, eller når en ny løsning vil få stor betydning for fx sårbare borgergrupper. 'Modet til at turde' finder politikerne typisk sammen med deres politiske kollegaer. Fx siger en politiker: *”Vi skal også have hele byrådet med til at tro på de her projekter, selvom de måske ikke lige giver resultater på et halvt år. Det kan godt være lidt svært nogle gange.”* Bred politisk opbakning og løbende forventningsafstemning giver det stabile fundament, så politikerne får mod til både at insistere på og sætte en tydelig retning for mere omkalfatrende løsninger og samtidig have tålmodighed til, at innovationsarbejdet tager tid.

Netop fordi innovationsarbejdet kan være langstrakt, opleves innovationer ofte som langsigtede politiske og økonomiske investeringer. Den politiske prioritering i budgetprocessen fremhæves her som væsentlig, og ønsket om flerårige budgetter eller en tættere kobling mellem innovationsambitionerne og kommunens eller regionens budgetter og økonomiske situation henover året nævnes i flere af interviewene.

OECD om risici i arbejdet med offentlig innovation

I 2019 tilsluttede Danmark sig sammen med 39 andre lande en OECD-deklaration om offentlig innovation. Deklarationen har til formål at placere innovation som en kerneopgave og strategisk funktion i offentlige organisationer og i embedsværkets daglige opgaveløsning. Deklarationen indeholder fem overordnede principper om offentlig innovation og forholder sig også til risici i innovationsarbejdet:

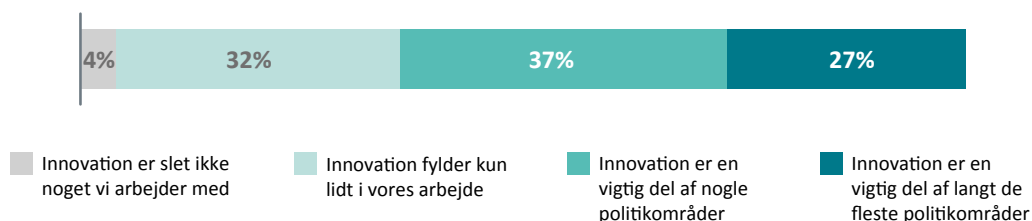
”For pålideligt og konsekvent at kunne innovere, skal organisationer i den offentlige sektor vælge en velovervejet tilgang til innovationsledelse, der tager afsæt i tidligere indsatser. Et eksempel på en sådan tilgang kan være porteføljestyrelse, hvor der både investeres i, fremmes og sorteres i en tilstrækkeligt varieret række innovationsaktiviteter, for at udligne risikoen for, at nogle innovative svar ikke fungerer eller vil være uegnede” (OECD 2019; COI's oversættelse)

Politikerne er involveret i innovation, men halter risikovilligheden?

Mange politikere har været involveret i innovationer. Spørgeskemaundersøgelsen viser, at tre ud af fire selv har været involveret i en konkret innovation, og to ud af tre vurderer, at innovation er en vigtig del af nogle eller langt de fleste politikområder i deres kommunalbestyrelses eller regionsråds arbejde. Kun 4 pct. vurderer, at innovation slet ikke er noget der arbejdes med i deres kommunalbestyrelse eller regionsråd.

FIGUR 15

Hvordan indgår innovation i din kommunalbestyrelses/dit regionsråds arbejde?

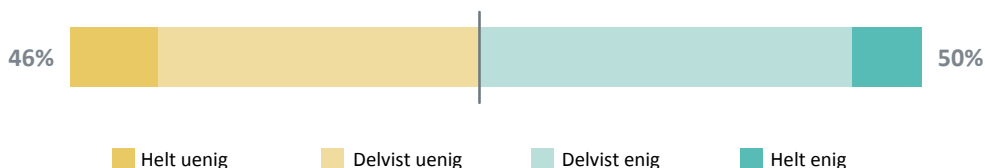


Figuren viser, i hvor høj grad politikerne vurderer, at innovation indgår i deres kommunalbestyrelses eller regionsråds arbejde. n=608.

Men når vi ser på politikernes risikovillighed i forbindelse med innovation er billedet mere blandet. Halvdelen af de adspurgte kommunal- og regionspolitikere er helt eller delvist enige i, at kommunalbestyrelsen eller regionsrådet opfordrer til at gå nye veje, selvom der er risiko for, at det er den forkerte vej. Men næsten lige så mange, hele 46 pct., er helt eller delvist uenige.

FIGUR 16

Politikerne er både enige og uenige i, at kommunalbestyrelsen/regionsrådet opfordrer til at gå nye veje, selvom der er risiko for, at det er den forkerte vej



Figuren viser, hvor enige eller uenige politikerne er i, at deres kommunalbestyrelse eller regionsråd opfordrer til at gå nye veje, selvom der er risiko for, at det er den forkerte vej. Spørgsmålet er stillet som et af flere underspørgsmål under overskriften "Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn om innovationsarbejdet i din kommunalbestyrelse/i dit regionsråd?" Spørgsmålet er ikke stillet til de politikere, der vurderer, at innovation slet ikke spiller en rolle i kommunalbestyrelsens eller regionsrådets arbejde. Figuren viser ikke de 9 %, der har svaret "Ikke relevant" eller "Ved ikke" til spørgsmålet. n=583.

Bredt samarbejde i kommunalbestyrelse eller regionsråd fremmer risikovillighed

Der kan være mange årsager til, at man som politiker værger sig ved at tage risici. Hvis et projekt fejler, kan det være svært at retfærdiggøre over for de borgere, hvis skatte kroner man forvalter. Og oplever man at stå mere eller mindre alene i spidsen for et innovationsprojekt med en samtidig interesse i et senere genvalg, kan det være fristende at søge at reducere risikoen ved fx at sænke ambitionerne. Som én uddyber det i forlængelse af besvarelsen af spørgeskemaet: *”De folkevalgte har meget forskellig baggrund og det er en god ting. Men det er ikke alle, der er vant til at arbejde med innovation. Frygten for forandringer og det at lave fejl og manglende genvalg fylder mere, end man skulle tro.”*

Men der er hjælp at hente, hvis man vil skabe et bedre fundament for at tage risici. Godt samarbejde i kommunalbestyrelse eller regionsråd øger nemlig modet til at tage risici. I de kvalitative interviews udtrykker en politiker det således: *”Vi skal have skabt enighed i fredstid, så vi ikke stikker en kæp i hjulet, når innovationsarbejdet møder bump på vejen.”*

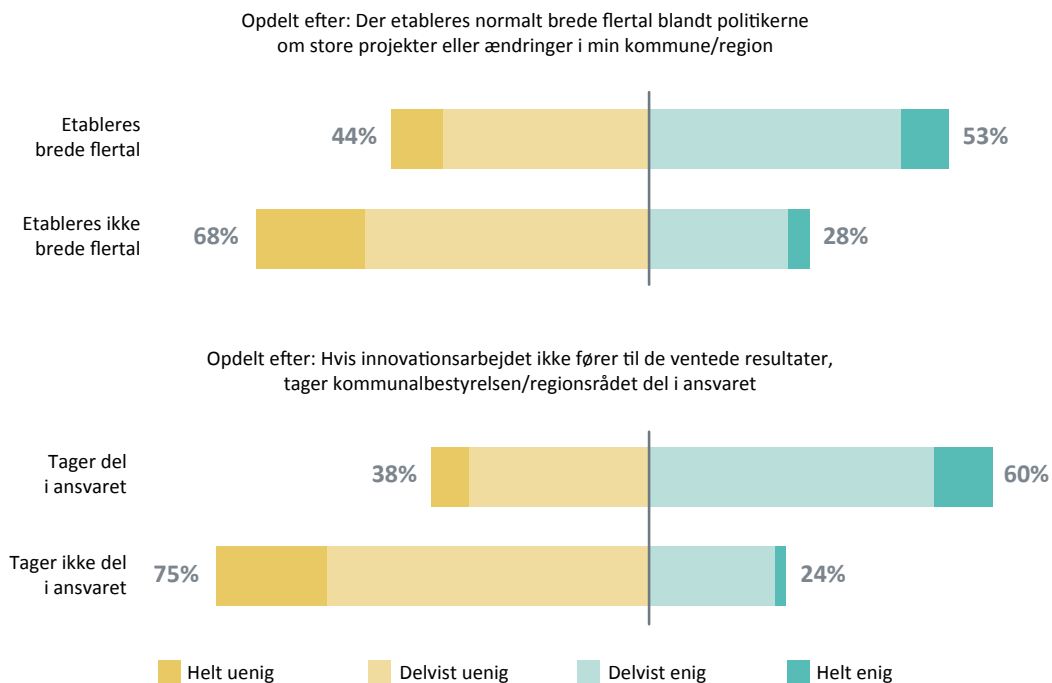
Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen understøtter, at det brede samarbejde fremmer risikovillighed. De politikere, der er helt eller delvist enige i, at der normalt etableres bredt flertal blandt politikerne om store projekter eller ændringer i deres kommune eller region, er også oftere enige i, at deres kommunalbestyrelse eller regionsråd opfordrer til at gå nye veje, selvom der er risiko for, at det er den forkerte vej. Når politikerne er enige i, at der normalt etableres bredt flertal, vurderer 55 pct. deres kommunalbestyrelse eller regionsråd som risikovilligt. Det gælder kun for 28 pct. af dem, der ikke oplever brede flertal. Forskellen bekræfter billedet fra de kvalitative interviews om, at politisk mod til at tage risiko styrkes af bred politisk opbakning.

Risikovillighed fremmes også af, at kommunalbestyrelsen eller regionsrådet tager del i ansvaret, hvis innovationsarbejdet ikke fører til de ventede resultater – det vurderer 74 pct. af politikerne, at deres kommunalbestyrelse eller regionsråd gør. Men ud af dem, der *ikke* vurderer, at deres kommunalbestyrelse eller regionsråd tager del i ansvaret, er kun 1 ud af 4 helt eller delvist enige i, at deres kommunalbestyrelse eller regionsråd opfordrer til at gå nye veje, selvom der er risiko for, at det er den forkerte vej. Der er altså en klar sammenhæng mellem, at de kommunalbestyrelser og regionsråd, der er klar til at tage ansvaret for fejlslagne projekter på sig, også er dem, der tør tage chancer.

Det giver et mere solidt fundament – også for den mere radikale innovation – når der er bred politisk opbakning. Eksempelvis udmøntet ved, at kommunalbestyrelsen eller regionsrådet arbejder godt sammen og står sammen om risikofyldte beslutninger, også hvis det viser sig, at de ønskede resultater udebliver.

FIGUR 17

Kommunalbestyrelsen/regionsrådet opfordrer til at gå nye veje, selvom der er risiko for, at det er den forkerte vej



Figuren viser, hvor enige eller uenige politikerne er i, at deres kommunalbestyrelse eller regionsråd opfordrer til at gå nye veje, selvom der er risiko for, at det er den forkerte vej. Spørgsmålet er stillet som et af flere underspørgsmål under overskriften "Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn om innovationsarbejdet i din kommunalbestyrelse/i dit regionsråd?". Spørgsmålet er ikke stillet til de politikere, der vurderer, at innovation slet ikke spiller en rolle i kommunalbestyrelsens eller regionsrådets arbejde og figuren inkluderer ikke de 9 %, der har svaret "Ikke relevant" eller "Ved ikke" til spørgsmålet. Figuren er opdelt på baggrund af to andre spørgsmål: Om politikerne er enig eller uenig i 1) at der normalt etableres bredt flertal blandt politikerne om store projekter eller ændringer i deres kommune eller region og 2) at hvis innovationsarbejdet ikke fører til de ventede resultater, tager kommunalbestyrelsen eller regionsrådet del i ansvaret. For begge opdelinger er forskellen på de to grupper statistisk signifikant ved et signifikansniveau på 0,05. n=564.

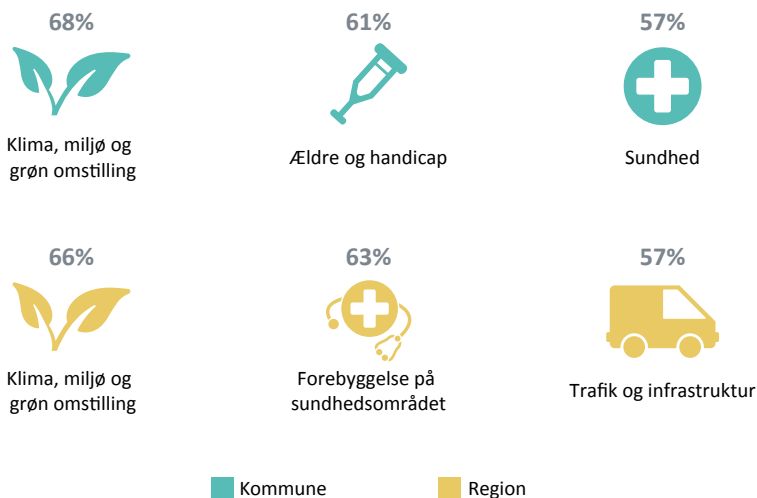
Risikovilligheden er størst, hvor udfordringerne er tydeligst

De områder, hvor flest politikere vurderer, at det er særligt vigtigt at finde nye løsninger gennem innovation, er områder, hvor der er meget på spil. For både kommunal- og regionspolitikere er klima, miljø og grøn omstilling det fagområde, som flest mener er særligt vigtigt med 68 pct. af kommunalpolitikerne og 66 pct. af regionspolitikerne. Hvis udfordringer inden for klima, miljø og grøn omstilling for alvor skal løses, er det ikke tilstrækkeligt med de risikofrie initiativer. Opfattelsen genfindes blandt offentlige topledere, der i en analyse netop peger på klimaområdet som et område, der kalder på radikal innovation, og hvor politikerne også er tydelige på, at det er her der skal investeres i at finde radikale løsninger (Center for Offentlig Innovation og Udviklingsbureauet BETA 2020).

I toppen af listen hos lokalpolitikerne ligger også ældre- og handicap- samt sundhedsområdet, der samlet kalder på radikal innovation, når den demografiske kombination af flere ældre og færre i arbejdsstyrken for alvor bliver en realitet. De kvalitative interviews viser også, at både politikere, embedsværk og private aktører på ældre- og handicap- og sundhedsområderne oplever, at de nuværende velfærdsteknologier og små innovative løsninger ikke er tilstrækkelige til fuldt ud at imødekomme udfordringerne. Samlet kaldes der på, at der investeres politisk og økonomisk i at finde radikalt nye løsninger.

FIGUR 18

Fagområder, hvor det er særligt vigtigt at finde nye løsninger gennem innovation



Figuren viser de fagområder, hvor politikerne selv mener er særligt vigtigt at finde nye løsninger gennem innovation i deres kommune eller region. Andelen i figuren summerer til mere end 100 %, fordi politikerne har haft mulighed for at vælge flere svarmuligheder. Figuren viser kun de tre oftest valgte fagområder for hhv. kommune og region. n=608 (418 kommunalpolitikere og 44 regionspolitikere).

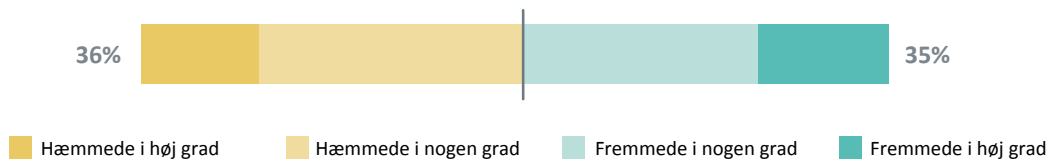
Har vi overhovedet råd til at investere?

Mange både kommuner og regioner oplever et begrænset økonomisk råderum. Derfor er det ikke overraskende, at ønsket om at opnå effektiviseringer er et fokusområde for arbejdet med innovation for 38 pct. af politikerne.

Når der spørges ind til de konkrete innovationer, som politikerne har været involveret i, oplever 36 pct., at begrænsede økonomiske ressourcer hæmmede innovationen i nogen eller i høj grad. Som én uddyber det i forlængelse af spørgeskemabesvarelsen: *"Jeg er sikker på, at mange kommuner har afsat penge til innovation, men i en fattig kommune som vores er kunsten mest at få det til at løbe rundt, eller at gøre mere af det samme."* Samtidig oplever stort set samme andel (35 pct.) det modsatte, nemlig at begrænsede økonomiske ressourcer i nogen eller i høj grad fremmede innovationen.

FIGUR 19

Begrænsede økonomiske ressourcer både hæmmede og fremmede den seneste innovation



Figuren viser, i hvor høj grad de innovationsaktive politikere vurderer, at begrænsede økonomiske ressourcer hæmmede eller fremmede den seneste innovation. Innovationsaktive politikere er her de politikere, der har været involveret i arbejdet med en konkret innovation i perioden 2018-2019. Spørgsmålet er stillet som et af flere underspørgsmål under overskriften "Tænk konkret på den seneste innovation. Hvilke af følgende faktorer fremmede eller hæmmede innovationen?". Se figur 26 på side 80 for det fulde overblik over hvilke faktorer, der er spurgt ind til. Figuren viser ikke de 29 %, der har svaret "Ikke relevant" eller "Ved ikke". n=462.

Den splittede oplevelse af økonomiens betydning genkendes i de kvalitative interviews. Nogle fremhæver økonomi som en hæmmende faktor. Til tider kan økonomien endda være så presset, at det opleves, at den helt spænder ben for muligheden for at arbejde med innovation, fordi politikernes primære opmærksomhed er rettet mod at finde besparelser.

I den konkrete innovationsproces kan resultaterne begrænses af, at man ikke kan investere så meget, som der er behov for, eller som en politiker fortæller i de kvalitative interviews: *"Vi har ikke råd til at implementere den fulde løsning, selvom vi kan se den er en økonomisk gevinst på den lange bane."*

Andre af de innovationsstærke politikere fra de kvalitative interviews genkender et snævert økonomisk råderum, men ser det som fremmede for innovationsarbejdet. Når begrænsede økonomiske ressourcer virker positivt på en innovation, hænger det sammen med, at det skaber et tydeligt behov for innovative løsninger. Når vi fx ved, at den demografiske udvikling kommer til at sætte både ældreområdet og sygehusvæsenet under pres i fremtiden, er det tydeligt, at der er behov for helt nye løsninger, hvis vi skal opretholde samme (eller bedre) kvalitet for samme ressourcer. Spørgeskemaundersøgelsen viser, at økonomisk pres i kommunen eller regionen fremhæves som en af de vigtigste faktorer for at innovationen blev igangsat i 20 pct. af de konkrete innovationer. For de innovationer opfattes begrænsede økonomiske ressourcer oftere fremmede og sjældnere hæmmende end for innovationer igangsat af andre årsager. En presset økonomi kalder på politikerne og deres rolle som øverste ansvarlige for kommunen eller regionens virke, og det kan medvirke til, at politikerne står sammen om at sikre et godt grundlag for innovationsprocessen fra begyndelsen.

Endelig er kendskab til større tiltag i organisationen og oplevelsen af, at forvaltningen har styr på drift og økonomi med til betrygge politikerne og dermed øge risikovilligheden.

Innovation er risikofyldt. Man ved ikke på forhånd, om den vej, man bevæger sig ud ad for at finde løsning på et problem, fører til en løsning, der giver værdi, eller til en løsning, man har råd til at implementere. Det er derfor sin sag politisk at stå på mål for og insistere på igangsættelse af en innovationsproces. De innovationsstærke stemmer i de kvalitative interviews peger i høj grad på, at risici er en integreret del af innovationsarbejdet, som de finder kloge måder at håndtere på, fx gennem bred politisk opbakning og løbende forventningsafstemning. Derimod vidner resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen om, at politikerne er splittede i forhold til, om de tør være risikovillige i form af at opfordre organisationen til at gå nye veje. Der er store sammenfald i de områder, som politikerne peger på som de områder, hvor behovet for radikal innovation er stort, fx klimaområdet og håndtering af konsekvenserne af den demografiske udvikling.

Flere forhold kan være med at styrke politikernes risikovillighed. Det handler særligt om at etablere bred politisk opbakning til de konkrete innovationsarbejder og om at stå sammen om at tage ansvar, hvis innovationsarbejdet ikke skaber de ønskede resultater. Et velfungerende samarbejds-klima i kommunalbestyrelse og regionsråd er generelt et godt fundament for organisationens innovationsarbejde. Er der styr på kommunens eller regionens drift og økonomi, bidrager det også til, at politikerne kan fokusere deres risikovillighed på at igangsætte og efterspørge innovative løsninger.

Den økonomiske situation har stor betydning for, om politikerne kan igangsætte innovationsprocesser, men billedet er ikke entydigt. For netop de begrænsede ressourcer kan i kombination med tydeligt komplekse problemer være det, der gør, at politikerne går i front og med borgerne for øje insisterer på at bruge innovationstilgange til at søge efter radikalt nye løsninger. Andre igen ser de økonomiske rammer som et grundvilkår, der kan skærpe de politiske prioriteringer, eksempelvis i budgetarbejdet.

COI foreslår tre greb til at styrke den kloge politiske risikovillighed



1. Reducer de risici, I selv bestemmer over

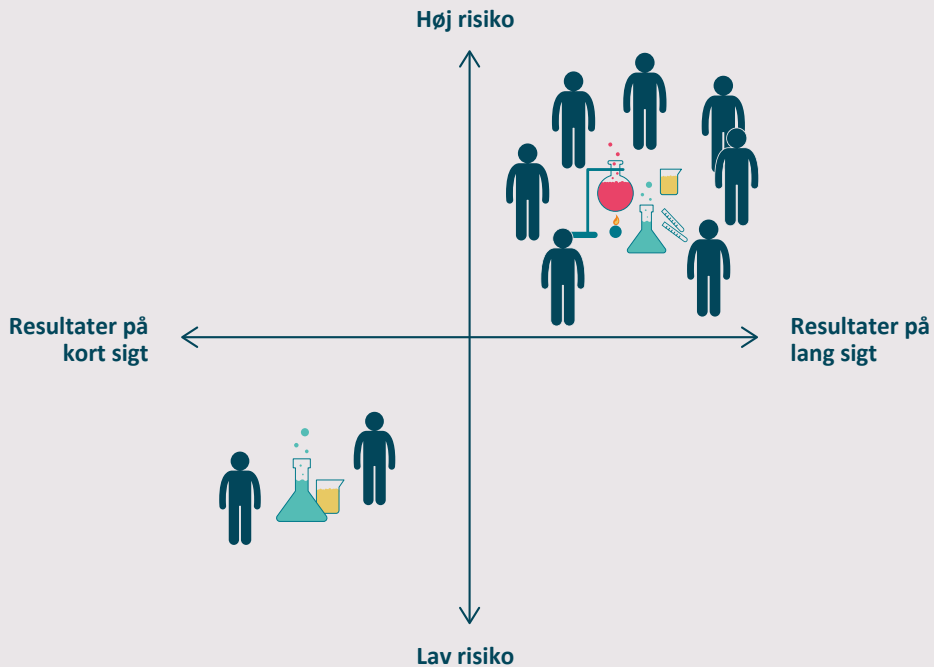
Der er flere interne forhold, man i kommuner og regioner selv kan optimere for at skabe gode forudsætninger for innovation og give plads til risikovilligheden i innovationsarbejdet:

- » *En driftssikker organisation, hvor der er styr på økonomi, jura og god kvalitet i arbejdet giver et bedre fundament for innovationsarbejde.* Hvis dagligdagen er præget af avisforsider og shitstorme på sociale medier om fejl og svigt i sagsbehandlingen, er den daglige drift af kommunen eller regionen i sig selv politisk risikobetonet. Politikernes risikovillighed kan have trange kår, når fokus er på sparerunder og håndtering af enkeltsager.
- » *Innovationskompetencer sikrer god håndtering af risici.* Støt derfor op om, at medarbejderne får udviklet gode innovationskompetencer. Det giver en høj kvalitet i innovationsarbejdet, hvor risiciene håndteres professionelt undervejs som en del af innovationsprocessen.
- » *Afsæt økonomi til hele innovationsprocessen.* En typisk økonomisk risiko er, at der ikke er økonomi til at implementere og skalere resultaterne af innovationsarbejdet. Overvej derfor tidligt, hvordan en eventuel løsning finansieres – ikke kun mens den udvikles, men også når den implementeres og skaleres.
- » *Genbrug af andres løsninger giver færre risici.* Andre har taget risikoen i udviklingen af innovationen og der er en løsning klar, som I kan kopiere eller tilpasse. Flere faktorer vil være kendte, og der er dermed færre risici – samtidig med at man hurtigere kan høste gevinsten af en innovativ løsning.



2. Reducer risici ved at betragte jeres innovationsarbejde som en portefølje

Reducer konsekvenserne af risici ved jeres innovationsarbejde ved at betragte det som en portefølje.



Risiko-aksen: Vi står med nogle meget komplekse samfundsmæssige problematikker, som kalder på radikal innovation, hvor vejen til løsningerne vil være risikobetonet. På den anden side kan mindre komplekse problematikker ofte løses med mindre risiko og større sikkerhed for resultater. Hvis man igangsætter innovationsprojekter med lav risiko, skaber det rum til, at man også kan igangsætte mere radikale innovationsprojekter med høj risiko.

Tidsaksen: På den ene side er der politisk behov for at se og vise resultater relativt hurtigt, men på den anden side står vi samfundsmæssigt med nogle problematikker, hvor udvikling af løsninger strækker sig ud over en valgperiode. Hvis man igangsætter nogle projekter med forventede resultater på den korte bane, skaber det luft til også at igangsætte andre projekter med resultater på den lange bane.



3. Bred politisk opbakning eller rum til de små eksperimenter?

Brug innovationsporteføljen til at afklare, hvor bred politisk opbakning der er brug for til et innovationsprojekt. Jo større risiko og jo længere tidshorisont der er i et projekt, jo større er behovet for, at kommunalbestyrelsen eller regionsrådet står sammen om det.

Radikale innovationer og behovet for bred politisk opbakning (øverste højre kvadrant):

1. Skab en stærk fortælling om sammenhængen mellem det problem, I vil løse med innovationsarbejdet, og de politiske visioner og strategier, I har som kommunalbestyrelse og regionsråd. Jo stærkere koblingen er, jo nemmere er det at fastholde den brede politiske opbakning over tid – også når innovationsarbejdet møder modstand.
2. Sørg for at afsætte tid til løbende at drøfte innovationsarbejdets status og resultater gennem længerevarende innovationsarbejder, så den brede politiske opbakning ikke udfordres af manglende kendskab til eventuelle problemer.
3. Hvis innovationsarbejdet er forankret i et udvalg, er det vigtigt, at den brede politiske opbakning ikke begrænser sig til det udvalg, men at den øvrige kommunalbestyrelse eller det øvrige regionsråd løbende har mulighed for at følge med.
4. Hav blik for, at den brede politiske opbakning også påvirkes af omgivelserne. Brug derfor tid på at afstemme forventninger til innovationsprocessen med organisation og eksterne aktører.

Rum til de små eksperimenter (nederste venstre kvadrant):

1. Politik handler også om at få uenigheder i spil, og det er ikke altid muligt at skabe bred politisk opbakning om alt innovationsarbejde. Når der er stor mangfoldighed i de lokalpolitiske værdier og holdninger, kan man samle sig om problemstillinger, der er vigtige for flere, men ikke alle. Sørg for at jeres portefølje også indeholder innovationsprojekter, hvor der netop er lav risiko, og hvor den brede enighed ikke er bydende nødvendig.
2. Sørg for at afsætte tid til at drøfte, hvilke præmisser innovationsarbejdet i de små eksperimenter har. Hvilke svar skal innovationsarbejdet finde? Hvornår og hvordan formidles svarene til en bredere kreds med henblik på at afklare, om de foreløbige resultater betyder, at det giver mening for flere at optræde investering, risiko og varighed af innovationsarbejdet?

Betragter man investeringer i innovation som en portefølje, kan man imødekomme flere af de modsatte hensyn. Porteføljen har nogle projekter med forventede resultater på den korte bane, hvilket skaber luft til også at igangsætte andre projekter med resultater på den lange bane. Tilsvarende kan man igangsætte mindre risikofyldte innovationsprojekter, hvilket skaber rum til, at man også kan igangsætte projekter med høj risiko. En bred portefølje af projekter skaber dermed rum til både det risikofyldte og det langsigtede innovationsarbejde.

Medier og presse: Sådan navigerer du i forbindelse med offentlig innovation

Mange folkevalgte politikere og en hel del embedsfolk kender oplevelsen af at miste kontrol, når de har haft med presse at gøre. Nogle føler sig fejlfortolket eller forvrænget, eller de kan ikke genkende sig selv i det, de har medvirket i. Sådan skal det ikke være – og sådan behøver det heller ikke at være. Jeg vil her give nogle gode råd og tips til, hvordan man kan navigere sikkert i en mediekontekst – også i forbindelse med innovation

Skal forstå pressens arbejde

For at kunne det, skal man forstå pressens arbejde og de mekanismer, journalister arbejder efter. Du skal forstå hvad en nyhed er i pressens øjne. Det kræver, at et eller flere af nyhedskriterierne er til stede:

» Det er **nyt**. Det har en **konflikt**. Det er **væsentligt**. Det har **sensation**. Det har **identifikation**.

Offentlig innovation er kendetegnet ved at være nyt, og ofte vil de enkelte innovationer også kunne finde en hyldie inden for en eller flere af de andre kriterier. Og så skal man kende sin rolle i en journalistisk historie. Der er sædvanligvis tre muligheder:

» Du er **skurk**. Du er **offer/case**. Du er **ekspert/hjælper**.

Sådan er alle klassiske historier og eventyr bygget op, og du bliver ikke ringet op, uden at journalisten ser dig i en af disse roller. Find ud af, hvilken rolle der er din.

Med det i baghovedet burde det være en smal sag at udtale sig. Alligevel sker det alt for ofte, at samarbejdet mellem presse og folkevalgte går galt. Hvorfor? Noget af forklaringen ligger i adfærden hos de tre hovedrolleindehavere:

Politikere har visionerne og vil vise handlekraft – men har begrænset faglige viden. **Embedsfolk** har den faglige viden og skal sikre driften – men er ikke politiske. **Journalister** skal fortælle nyheder, har begrænset faglig viden – og kræver hurtige svar.

Og når den kritiske journalist ringer til politikeren for at få forklaringer på et fejlslået projekt – så ringer politikeren til embedsmanden, der sætter en anden embedsmand til at lave et notat om sagen, der tager hensyn til offentlighedslovens krav og forvaltningens interesser. Det notatsvar skal politikeren så forstå at give liv, visioner og handlekraft i et interview med journalisten. Det bliver tit tandløst og defensivt, og det efterlader absolut ikke indtrykket af politisk agilitet. I værste tilfælde giver det heller ikke mening.

Skal turde stå på mål

En nøgle til at gøre den situation bedre er et opgør med den defensive tilgang, som meget naturligt gennemsyrrer offentlig forvaltning, hvor man ofte bruger kommunikationsgrebet at bortforklare, beklage og sylte. Det kræver et opgør med den grundlæggende angst for at dele informationer med offentligheden. Det kræver et tæt og tillidsfuldt samarbejde mellem politikeren og embedsværket, for det gælder grundlæggende om at turde stå på mål for oprindelige ideer og planer, også selvom de mislykkes.

Men det betyder også, at folkevalgte skal gå ind i embedsværkets arbejdsrum, og embedsværket skal lukke politikerne ind. Det kræver tillid. Tillid til, at den folkevalgte ikke 'oversælger' noget til pressen eller udtaler sig, før viden er på plads. Og tillid til, at embedsfolk ikke 'putter' med væsentlig viden, dagsordner og forklaringer.

Tre gode budskaber - og en ting, du aldrig skal gøre

Her er tre gode budskaber, som du bør have med i baghovedet, når du skal møde pressen – og en enkelt ting som du absolut ikke må gøre:

- » Pressen er ikke en modstander, men en god mulighed for at fortælle om arbejdet i det offentlige – både godt og skidt. Det er i vores fælles interesse at fortælle om den offentlige forvaltning, både når den virker, og når den kikser - og vi skal også fortælle, hvordan vi kan gøre den bedre. Pressen, og dermed borgerne, ser offentlig forvaltning som en magt, der skal kontrolleres. Fortællingen skal derfor flyttes fra et 'dem og os' til et 'vi og vores'.
- » Processen er en vigtig del af historien. Ingen tager meningsløse beslutninger, og fejl og læring er nødvendig, hvis der skal udvikles noget godt. Fortæl det. Fortæl om den oprindelige ambition, og at vi ikke ville have haft denne viden, hvis vi ikke havde forsøgt. Det er okay at fejle – så længe man bliver klogere.
- » Vær selv en borger. Du er ligeså ærgerlig over, at noget ikke lykkedes, som alle andre. Accepter at man kan tage fejl. Ofte. Det handler ikke om skyld, men om at stå inde for intentioner og visioner. Du tør fejle for at kunne træffe modige, visionære beslutninger.
- » Diskuter aldrig, OM der er en historie, når journalisten ringer. Alting er en historie, og det er journalisten, der suverænt bestemmer, hvad vedkommende vil fortælle om. Bidrag i stedet med, HVORDAN du ser historien.

Flemming Platz om sociale medier

Et andet forum, der både kan fungere som en proaktiv og reaktiv bagdør til pressen, er SoMe – de sociale medier. Som folkevalgt har du typisk kontakt med tre udgaver. Den offentlige virksomheds profil, borgernes opslag og tråde og endelig din egen som politiker. Alle steder kan der opslås historier, holdninger og påstande, der kan vedrøre dig som folkevalgt. Men du bør kun skive på én – din egen. Her er årsagen:

- » Den offentlige virksomhed skal forholde sig neutral og levere fakta og vejledninger. Der fortælles om politiske beslutninger, men er ikke et forum for politiske holdninger og diskussioner.
- » Borgernes egne opslag er helligt område. Erfaringerne viser, at det kan være stærkt provokerende og direkte skadeligt, når politikere har forsøgt at forklare sig på en tråd med vrede borgere.
- » Din egen profil er til gengæld stedet med muligheder. Journalisterne overvåger de fleste opslag på Twitter og Facebook fra folkevalgte. Her skal du bare arbejde med dit budskab, din form og din kant.

Det var nogle nedslag i pressehåndtering for folkevalgte. Der findes ingen perfekte svar eller pressehåndteringer – der findes dem, der virker, og dem, der ikke virker. Men man kommer langt med troværdighed, integritet og handlekraft.



Flemming Platz

Direktør i kommunikationsvirksomheden Niveau

Flemming har arbejdet som journalist og været redaktør og vært på DR, og pressechef i Københavns Kommunes Socialforvaltning. Ekspert i blandt andet medietræning og krisehåndtering.



Indfør benspænd i dit politiske arbejde

Eva Borchorst Mejnertz (B)
Byrådsmedlem, Aarhus Kommune

Hvilke tips vil du give til andre politikere, der vil styrke deres rolle i offentlig innovation?

Jeg vil anbefale andre politikere at indlægge benspænd i deres politiske arbejde. For mit eget vedkommende har det fx været, at jeg ville italesætte konkrete FN's verdensmål i mine taler i byrådsalen. Og at jeg ville italesætte, når jeg lavede fejl, og også rose andre for at turde fejle og vedkende sig fejl. Grundlæggende er det vigtigt at turde fejle.

Jeg vil også anbefale en eksplicit bevidsthed om, hvad der mangler i fx en arbejdsgruppe eller et udvalg for, at gruppen reelt kan opdage noget nyt. I politik bliver vi nemt reproducerende og arbejder for at opretholde det eksisterende og det, vi kender. Forvaltningen understøtter ofte denne dynamik. Det er sjældent, at forvaltningen fx til et projektudvalg foreslår repræsentanter, der reelt ryster tingene og udfordrer det eksisterende. Her gør jeg meget ud af den viden, vi har om værdien af diversitet i alder, baggrund, køn osv.

Som det tredje og sidste vil jeg anbefale at fokusere på at forstå et problem til bunds og fra flere perspektiver. Det kan borgerne og forvaltningen hjælpe med, hvis man stiller spørgsmål, der giver dem denne mulighed. Spørgsmål som: Hvordan ville du tilrettelægge det, så vi bliver bedre til reelt at hjælpe med dette eller hint? Hvad er det, der bøvler mest, og hvor der er størst behov for, at vi sætter ind? Og så videre.

Hvad er dit bud på, hvordan vi får offentlig innovation op i en højere flyvehøjde?

Det vigtigste er nok, at man ikke må være berøringsangst. Man skal hylde spørgsmål og problemforståelse og nære de vilde løsningsforslag. Når man stiller vilde eller naive løsningsforslag til debat, kommer der ofte noget virkelig brugbart ud af det. Men man skal turde, og det kan være svært i politisk arbejde, fordi man nemt bliver udstillet eller latterliggjort af andre, fordi partierne grundlæggende også er konkurrenter. Selv internt i partierne finder denne konkurrence sted. Og det påvirker tilliden og viljen til at sætte sig selv på spil.

Hvilken fejl i offentlig innovationsarbejde har du begået, som du har lært mest af?

Vi stillede et forslag om en klimapolitisk fødevarestrategi, der løb helt af sporet i pressen. Min fejl var nok, at jeg ikke forudså, at nogle politikere med vilje ville forsøge at italesætte forslaget som noget andet – nemlig et forslag om vegansk kost. Hvis jeg havde været bedre forberedt på dette fra start, ville det have været nemmere at imødegå.

3 ting politikere skal gøre for at få den lokale innovationspolitik til at lykkes

Vær i dialog med borgerne

Demokratiet, som vi kender det i dag, lider blandt andet under faldende deltagelse og partimedlemskab. Politikere er valgt til at repræsentere befolkningen. Hvis man som politiker ikke er i dialog med borgerne, så ved man jo heller ikke hvad de tænker, ønsker eller har behov for. Der er et udbredt behov for demokratisk fornyelse og nye politiske arbejdsformer, men det er politikerne, der har muligheden for at beslutte, om noget skal ændres eller ikke. Det er en vigtig pointe, at man som folkevalgt selv må gøre en indsats for at engagere flere borgere på nye måder i udviklingen af ny, innovativ politik. Hvis man skal opnå resultater som lokal innovationspolitik, må man invitere folk ind og tale direkte med dem.

Udforsk problemer og løsninger sammen

Innovation i offentlig sektor handler om at finde frem til nye løsninger på komplekse udfordringer. Udviklingen af robuste, bærekraftige og træfsikre løsninger kræver, at man trækker borgerne og andre relevante aktører mere direkte ind i diskussioner om politiske problemer og i en fælles udforskning af nye løsninger. Politikere har svært ved at ramme rigtigt ved at sidde på rådhuset og lave politik for ungdommen uden at involvere unge mennesker i processerne. Det kan jo være, at de unge ser på problemerne på en helt anden måde end politikerne. Derfor er det vigtigt, at de folkevalgte selv aktivt opsøger dem, som ikke plejer at blive hørt, dem som ved hvor skoen trykker, eller andre aktører, som har noget specielt at bidrage med.

Tør at tage nye roller

Hvis man som politiker skal få udløst et innovationspotentiale, er det vigtigt at lægge partitænkningen lidt til side. Det kræver, at politikere tør at påtage sig nye og mere samarbejdende roller, som de måske aldrig har haft mulighed for at prøve før, og samtidig stole på, at det er legitimt at gøre. Innovationer sker ikke af sig selv – der må en indsats til, og det indebærer også altid en risiko for at fejle. Derfor er det afgørende, at innovationsarbejdet bliver set på som et tværpolitisk projekt: Politikere må som minimum være enige om, at de ønsker at prøve noget nyt for at opnå noget bedre. Og så må vi alle være med til at spille dem gode ved at give dem input, som gør det muligt at komme frem til nogle nye innovative løsninger, så politikerne oplever, at de gør et bedre stykke arbejde.



Mette Sønderskov

Forsker, ph.d., Østlandsforskning og Kompetansesenter for offentlig innovasjon (KOI), Handelshøgskolen Innlandet – Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap. Mette færdiggjorde i 2019 sin ph.d. med titlen 'Lokalpolitikernes holdninger til borgerdeltagelse: En propp for demokratisk innovasjon?' og forsker nu i innovation i offentlig sektor og demokratisk/politisk innovation i Norge.

Politikernes kompetencer til innovationsarbejde

” Udfordringen ligger i at få politikerne til at tænke helheder og sammenhæng, og ikke bare ’være sit udvalg’. Som politiker skal du fx sige: Vi har denne ramme – hvad gør vi bedst muligt inden for denne ramme? Det kræver læring at kunne det – Kommunalpolitikker

I de kvalitative interviews dukker lokalpolitikernes innovationskompetencer ofte op som væsentlige for innovationsarbejdet. Innovationskompetencerne er vigtige, fordi de bidrager til, at lokalpolitikerne er fortrolige i innovationsprocesserne, der kan opleves som uvante at træde ind i. En politiker siger: *”Jeg kunne godt tænke mig, at vi politikere bliver bedre til at gå innovationens vej. Min oplevelse er, at innovationen dør hen, ikke fordi der mangler et politisk flertal for det, snarere fordi der er forsigtighed.”* Når man kender til innovationsmodeller og -metoder er det lettere at sætte retning og indgå i konkrete innovationsarbejder. Man ved, hvordan spillebanen ser ud, man kender spillet og kan bidrage fra forskellige positioner. Når de enkelte lokalpolitikere har innovationskompetencer bliver det også lettere at skifte mellem positionen som den nysgerrige, lyttende og udforskende deltager i innovationsprocesser og som den repræsentativt valgte handlingsorienterede beslutningstager.

Politikerne er valgt på deres holdninger og har visioner for, hvordan deres lokalsamfund skal udvikle sig. Derfor skal innovationsprocesserne også designes, så politikerne har mulighed for at formulere de visioner, som innovationsarbejdet skal arbejde i retning af. Samtidig skal innovationsprocesserne tilrettelægges, så politikerne kan sætte deres politiske og faglige viden i spil undervejs og i forskellige sammenhænge og mødeformer – ligesom borgere, virksomheder og forskellige eksperter byder ind med deres viden.

De kvalitative interviews giver indtryk af, at innovationskompetencerne blandt lokalpolitikere kan styrkes, og at der er en opmærksomhed på behovet for kompetenceudvikling. Fx siger en politiker: *”Vi har arbejdet rigtig meget med at ’komme ud over kanten’. Det er vigtigt at få forklaret borgerne, at vi politikere ikke bare sidder i teknik og miljø. Men vi skal også selv huske det. I et udvalg kommer dagsordnerne af sig selv. Det er trygt og overskueligt at sige ja til det, man får.”* Politikerne har således brug for, at embedsværket skaber gode rammer for, at lokalpolitikere kan sætte retning for og indgå i innovationsarbejdets dialoger undervejs.

De kvalitative interviews viser også, at lokalpolitikere gerne vil inspireres af andre politikere. Det gælder ikke kun i forhold til konkrete indsatser og tiltag, men også for tilegnelsen af innovationskompetencer – at lære af fagfæller er en foretrukket vej til kompetenceudvikling. Samtidig vidner interviewene om, at politikerne sjældent mødes politiker til politiker med det formål at udveksle og udvikle innovationskompetencer.

Dialog og interaktion i innovationsprocesser er anderledes end i det almindelige politiske arbejde

Dialog og interaktion med borgere, foreninger, virksomheder og andre aktører er en naturlig og central del af det politiske arbejde. Som politiker lytter man til borgernes ønsker og behov og er i dialog med mange lokale og regionale aktører om, hvad der er det bedste for det lokale liv og den lokale udvikling.

Dialog og interaktion er også en naturlig del af innovationsarbejdet, men foregår med andre greb og metoder. I innovationsarbejdet er der nogle faste måder at designe dialogen på for at sikre, at der både søges en øget problemforståelse, produceres og sorteres i mange idéer til løsninger, protypes og testes forskellige løsninger samt følges op undervejs.

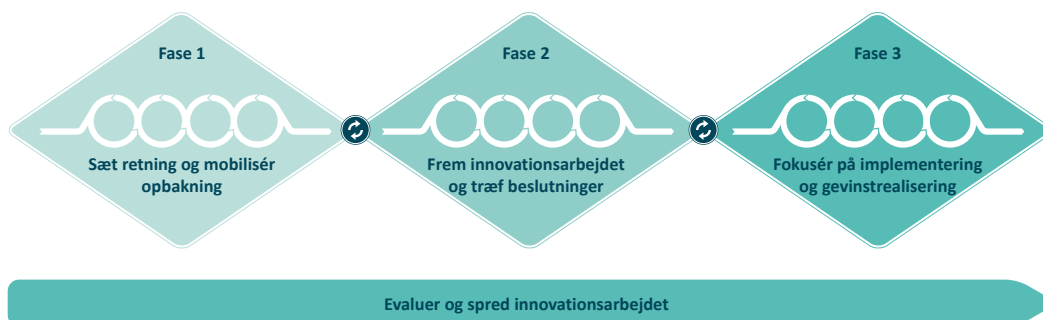
Innovationsarbejdets dialoger har derfor andre former, ritualer og forløb end de klassiske politiske dialoger. Selvom man som lokalpolitiker er fortrolig med at gå i dialog med mange aktører, kan dialogen opleves anderledes og ukendt i innovationsarbejdet, fordi metoder, processer og mødeformer er anderledes, bl.a. fordi man skal bidrage tidligt i processen med synspunkter, som man så oftere skal kunne vige fra.

Innovationskompetencer er nødvendige hele vejen gennem innovationsprocessen

Politikerne bruger deres innovationskompetencer til at sætte en tydelig strategisk retning fra begyndelsen af innovationsarbejdet: Hvilket problem skal udforskes og findes løsninger på? Hvad er de politiske visioner og vigtige rammer for innovationsarbejdet?

Undervejs bruger politikerne innovationskompetencer til at skabe rum og tid til, at problemet kan udforskes, og at der kan arbejdes med prototyper, prøvehandlinger og eksperimenter for at finde den eller de rette løsninger. Innovationskompetencerne kommer også i spil, når politikere følger op på, om det innovative tiltag har skabt resultater.

Politikernes efterspørgsel bidrager til at styrke en evalueringskultur i organisationen med fokus på at dokumentere resultater til beslutningstagere, som så igen giver politikerne stærkere fortællinger om, hvad der egentligt kom ud af at gå ned ad ukendte innovationsveje.

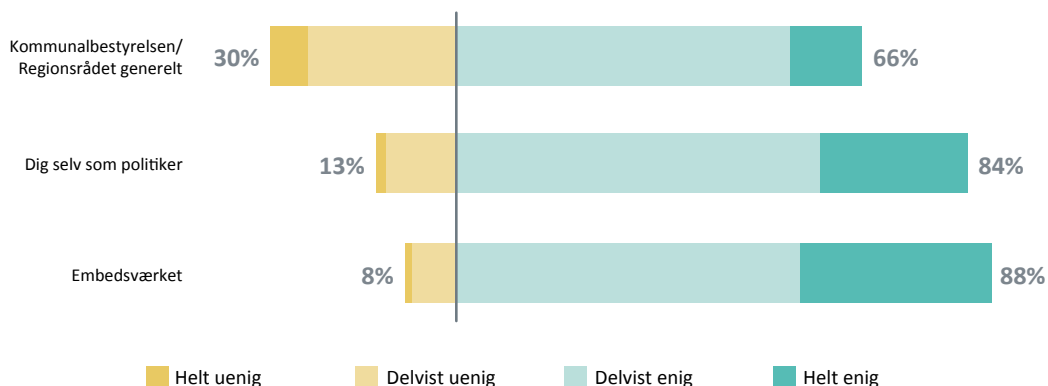


Er innovationskompetencerne alligevel til stede?

Svarene fra spørgeskemaundersøgelsen viser, at lokalpolitikere oplever, at der er tilstrækkelige kompetencer til at arbejde med innovation i kommuner og regioner. Således svarer 88 pct., at embedsværket har tilstrækkelige kompetencer, og 84 pct. at de selv har tilstrækkelige kompetencer. Vurderingen af innovationskompetencerne i kommunalbestyrelsen eller regionsrådet som helhed er mere blandet. 66 pct. er helt eller delvist enige i, at der er tilstrækkelige kompetencer til at arbejde med innovation, mens 30 pct. er helt eller delvist uenige.

FIGUR 20

Følgende har tilstrækkelige kompetencer til at arbejde med innovation ...



Figuren viser, hvor enige eller uenige politikerne er i, at hhv. kommunalbestyrelsen/regionsrådet generelt, dem selv som politikere og forvaltningen/administrationen har tilstrækkelige kompetencer til at arbejde med innovation. Figuren viser ikke de hhv. 3 %, 3 % og 4 %, der har svaret "Ikke relevant" eller "Ved ikke" til hvert af de tre spørgsmål. n=608.

Vurderingen af politikernes egne kompetencer hænger sammen med deres innovationserfaring. De politikere, der har været involveret i en konkret innovation, er oftere enige i, at de selv har tilstrækkelige kompetencer til at arbejde med innovation. Det tyder på en 'learning by doing'-proces, hvor innovationskompetencer tilegnes gennem konkret erfaring. En anden tolkning er omvendt, at hvis politikerne allerede har stærke innovationskompetencer, giver det bedre mulighed for at arbejde med innovation.

Det bemærkelsesværdige ved lokalpolitikernes vurdering af egne og andres kompetencer er derudover, at der er en meget stor sammenhæng mellem de positive vurderinger. Lokalpolitikere, der vurderer deres egne kompetencer som tilstrækkelige, er også meget mere tilbøjelige til at vurdere de politiske kollegaers og embedsværkets kompetencer positivt, end hvis de vurderer egne kompetencer som utilstrækkelige. Den mest typiske kombination af svar er, at politikerne vurderer, at både de selv, deres kollegaer, og embedsværket har tilstrækkelige kompetencer til at arbejde med innovation. Det gælder for 65 pct. af dem, der har taget direkte stilling til alle tre spørgsmål.



65 %

er enige i, at både de selv, kommunalbestyrelse/regionsråd og embedsværk alle har tilstrækkelige innovationskompetencer

Figuren viser, at 65 % af de politikere, der direkte har vurderet kompetencerne hos både kommunalbestyrelsen/regionsrådet generelt, dem selv som politikere og forvaltningen/administrationen er helt eller delvist enige i, at alle tre har tilstrækkelige kompetencer til at arbejde med innovation. Andelen medregner ikke de besvarelser, hvor der er svaret "Ved ikke" eller "Ikke relevant" i mindst ét af de tre underspørgsmål. n=575.

Politikernes svar i spørgeskemaundersøgelsen står i modsætning til holdningerne i de kvalitative interviews, hvor der i højere grad tegnes et behov for innovationskompetencer blandt lokalpolitikerne. Her fremhæver en politiker fx, at ikke bare borgmester og udvalgsformænd skal føle sig trygge i innovationsarbejdet. Også de menige medlemmer skal være klædt på, så de har mod til at sætte medarbejdere og borgere fri og stå ved, at de ikke kender løsningerne over for en presse, der kan kræve klare svar.

Forskellen kan skyldes måden, der er spurgt på i hhv. de kvalitative interviews og spørgeskemaundersøgelsen. Svarene om tilstrækkelige kompetencer kan være forskellige afhængigt af, om de indgår i en længere samtale, hvor man har også har fortalt om innovationserfaringer og barrierer for innovation, eller om besvarelsen relaterer sig til ét spørgsmål i en række om den seneste innovation, man har bidraget til.

Innovationskompetencer øger politikernes tryghed i innovationsarbejdet

Behovet for at styrke innovationskompetencer blandt lokalpolitikere fylder meget i de kvalitative interviews. Ofte kobles behovet til en oplevelse af, at højere innovationskompetencer vil bidrage til at øge politikernes tryghed i innovationsarbejdet. Et øget kendskab til innovationsprocesser overordnet, øger fortroligheden i at kunne navigere i, hvornår man som politiker indgår i klassiske politiske dialoger, og hvornår man indgår i dialoger på innovationsprocessens præmisser. Innovationskompetencer tydeliggør nuancerne mellem de to dialogformer og giver politikere forudsætninger for at sætte retning for og deltage i konkrete innovationsarbejder.

Spørgeskemaundersøgelsen viser derimod, at innovationskompetencerne vurderes at være til stede både blandt politikere selv, deres politiske kollegaer og embedsværket. Flere end otte ud af ti svarer, at de selv har tilstrækkelige kompetencer til at arbejde med innovation, og to ud af tre svarer, at kollegaerne i kommunalbestyrelsen eller regionsrådet har tilstrækkelige kompetencer. Besvarelserne viser også, at når innovationskompetencer vurderes som værende til stede hos én selv, er der en stærk tendens til, at de også vurderes som værende til stede hos politiske kollegaer og i embedsværket. Her ser vi altså en åbning for innovationsarbejdet, hvor politikere får det tilstrækkelige rygstød til gå ind i innovationsarbejdet.

De anderledes resultater fra de kvalitative interviews kan skyldes, at det bygger på udsagn fra politikere med betydelig erfaring i offentlig innovation og dermed også høje innovationskompetencer, hvilket også kan føre til høje krav til egne og andres innovationskompetencer. De høje krav kan være svære at omsætte i en travl hverdag, hvor mange andre hensyn også skal imødekommes.

Styrk innovationskompetencerne



Politikernes innovationskompetencer kan udvikles og støttes på mange måder. I de kvalitative interviews nævner flere, at politiske partier kan have en rolle i at styrke innovationsfaglige dialoger. Andre foreslår møder for politikere, hvor der arbejdes målrettet med at sætte innovation på dagsordenen, fx i form af, at der på KL's faglige konferencer og andre nationale konferencer i højere grad kunne være plads til netværk og dialog for politikere om deres roller og ansvar i forhold til de overordnede strategiske dagsordener. Endelig har nogle politikere selv taget initiativ til at styrke den politiske udveksling og samarbejde på tværs af et geografiske område mellem både kommuner og regioner.

Find mere viden og inspiration til arbejdet med offentlig innovation på COI's hjemmeside coi.dk.

Politikerne har <u>høje</u> innovationskompetencer		Politikerne har <u>lave</u> innovationskompetencer
<p>Politikerne er trygge ved at sætte retning for innovationsarbejdet, kommunikerer tydeligt om retningen og bidrager om muligt konkret i innovationsarbejdet.</p> <p>Politikerne kommunikerer tydeligt om, hvornår de er deltagere i innovationsprocesserne, og hvornår de indgår i klassiske dialoger med borgere og virksomheder.</p>	<p>Sådan kommer det til udtryk i hverdagen</p>	<p>Politikerne er ikke opmærksomme på at formulere en retning for innovationsarbejdet eller på, at de kan bidrage konkret undervejs.</p> <p>Hvis politikerne alligevel tildeles en rolle undervejs, opleves innovationsrammesætningen som ukendt, og det er uklart, hvordan man som politiker skal håndtere rollen.</p>
<p>Politikerne sætter tydelig retning for innovationsarbejdet, hvilket motiverer embedsværket og bidrager til at skabe klare rammer for de borgere og virksomheder, der bidrager.</p> <p>Politikerne bliver undervejs klogere på problemstilling og mulige løsninger sammen med borgere, virksomheder og medarbejdere. Politikernes deltagelse giver dem et godt grundlag for at træffe beslutninger om justeringer og for, at værdien af innovationsarbejdet realiseres.</p>	<p>Konsekvenser for innovationsarbejdet</p>	<p>Politikerne ser ikke innovation som et redskab til at løse komplekse samfundsudfordringer.</p> <p>Politikerne skrider for hurtigt til løsning uden at kende problemets kerne godt nok. Politikerne har svært ved at tage imod viden om problemet og ideer til løsninger fra innovationsarbejdet, fordi de ikke ved, hvordan de er skabt.</p>
<p>Borgerne er professionelt blevet inddraget i den innovationsproces, der har ført til den nye løsning.</p> <p>Borgerne oplever, at de offentlige services og ydelser er meningsfulde i forhold til egne behov.</p>	<p>Konsekvenser for borgernes oplevelse</p>	<p>Borgerne oplever, at deres input og viden ikke er kommet ordentligt i spil i innovationsprocessen.</p> <p>Borgerne oplever, at services og ydelser fra det offentlige ikke helt matcher deres behov.</p>

Sverige vækker politikernes innovationsevne

I 2016 igangsatte SKR (Sveriges kommuner og regioner) initiativet 'Innovationsguiden', som er et støtteværktøj til at udvikle innovative løsninger i den offentlige sektor. Metoder og fremgangsmåder bygger på brugerdrevne innovationsprocesser og servicedesign. Omdrejningspunktet for støtten er hjemmesiden www.innovationsguiden.se, hvor man finder trin for trin instruktioner til sit innovationsarbejde samt længere udviklingsprogrammer, kurser og coaching.

Gennem arbejdet med Innovationsguiden så SKR tidligt et behov for at belyse og tydeliggøre politikernes rolle i udviklings- og innovationsarbejdet, samt for at styrke politikernes kendskab til udviklingsprocesser. Mange udviklingsteams rundt i Sverige kunne fortælle om meget styrende direktiver fra politikerne eller en manglende forståelse for brugernes behov. Begge dele er udfordrende for innovationsarbejds udforskende processer, hvor løsningen ikke er givet fra begyndelsen.

De første skridt: En halv dags uddannelse i servicedesign for politikere

Teamet bag Innovationsguiden lavede et kortere uddannelseskoncept rettet mod folkevalgte: 'Service-design for politikere – en øjenåbner'. Uddannelsen varer en halv dag, hvortil kommer lidt forberedelse samt mulighed for efterfølgende coaching. Øjenåbneren giver politikerne overordnet kendskab til, hvordan de kan bruge servicedesign som tilgang til at finde innovative løsninger på de problemer, de har ansvaret for at finde svar på. Politikerne afslutter uddannelsen med at lave de første noter til, hvordan de vil begynde at arbejde mere brugerdrevet i deres kommune eller region.

Politikerne er glade og provokerede

'Øjenåbneren' er indtil videre nået ud til over hundrede politikere, og har fået en blandet, men overvejende positiv modtagelse. Cirka en tredjedel mener, at det er måden at arbejde på, og at de har fået deres oprindelige formål med at være politiker tilbage. En tredjedel kan forestille sig at anvende visse dele. Den sidste tredjedel bliver provokerede og ønsker ikke at 'lære nyt'. De mener ikke, at udviklingsarbejde er politikernes opgave, men skal udføres af andre. De delte meninger illustreres meget godt af to udtalelser fra uddannelsen:

"Glad og tilfreds! Efter 40 år i den offentlige tjeneste, er det første gang, jeg har fået et rigtigt og konkret værktøj at arbejde med."

"Uddannelsen var fokuseret på HVORDAN! Men min opgave som politiker er HVAD – forkert målgruppe i mine øjne."

Fra de første skridt til de næste

Teamet bag Innovationsguiden fortsætter arbejdet med at udvikle 'Øjenåbner'-konceptet og vil undersøge muligheden for at udarbejde støtte til ledende politikere i udviklingsarbejdet, som skal gennemføres i kommuner og regioner efter coronakrisen. Der arbejdes også på at integrere innovation og udvikling i SKR's eksisterende ledelsesprogram for toppolitikere.



Ulrika Lundin
Innovationscoach, SKR

Ulrika arbejder med at styrke innovationskunderskab blandt politikere og ansatte i kommuner og regioner og har været central part i udviklingen af [innovationsguiden.se](http://www.innovationsguiden.se), der vandt prisen Best Culture Change in the Public Sector på Service Design Award 2018.

Norges første politiske innovationsbarometer

Politikerne skal være med, når den offentlige sektor skal finde nye løsninger. Fremtidens velfærds-samfund er afhængig af politikere, som sætter ny kurs for lokalsamfundet, og som giver legitimitet til de ændringer, vi har behov for i fremtiden. KS (Kommunesektorens Organisasjon for de norske kommuner og fylkeskommuner – sidstnævnte varetager forskellige regionale drifts- og udviklingsopgaver) ville vide mere om, hvilke roller lokalpolitikere har i innovationsprocesser. Derfor har Norge i 2020 som det første land i verden anvendt Innovationsbarometeret til at undersøge politikernes rolle i offentlig innovation.

Undersøgelsen viser, at lokalpolitikere er bevidste om, at de stadig mere komplekse opgaver kræver nytænkning og innovation. Fylkesleder i KS Trøndelag, Ole Herman Sveian, siger:

“Det er vigtigt, at vi som lokale folkevalgte har en aktiv holdning og er nysgerrige på nystænkning og innovation i kommunerne. De økonomiske rammer for kommuner vil fremover blive strammere. Det gør, at vi må tænke anderledes for at løse vigtige opgaver. At vi som lokale folkevalgte efterspørger og planlægger innovation og udviklingsprojekter, bliver afgørende for, at opgaverne kan løses godt i frem-tiden. Skal vi i kommunerne få succes med innovationsarbejdet, må vi have en åben indstilling til at samarbejde godt med hinanden, og vi må have de relevante kompetencemiljøer for at få gode resultater.”

Hvorfor innovation?

I undersøgelsen svarer et stort flertal, at innovationsarbejdet har som hovedformål at gøre brug af ny teknologi og at øge kvaliteten i services. Det er også et vigtigt mål at styrke samarbejder på tværs, samt at udvikle nye løsninger sammen med borgere og erhvervsliv.

Politikerne ser først og fremmest sig selv som initiativtagere til kommunale innovationer, men mange politikere har været direkte involveret i innovationsprocesser. Flere har for eksempel deltaget i nye samarbejder med borgere og lokalt erhvervsliv om at skabe bæredygtige byer. Næsten halvdelen af borgmestrene, som har besvaret undersøgelsen, mener, at love og nationalt fastsatte krav er en stor barriere og hæmmer offentlig innovation.

Behov for mere viden

Det politiske Innovationsbarometer gav et tydeligt signal til KS om, at der er behov for bedre og mere tilpasset kompetenceudvikling på innovationsområdet. 70 procent af borgmestrene svarer, at de har behov for mere viden om, hvordan de tager initiativ til og involverer sig i innovationsprocesser. KS følger op på dette ved at styrke den eksisterende innovationsindsats i KS' Folkevalgteprogram, som er et kompetenceudviklingstilbud, der når ud til næsten alle af de mere end 10.000 lokale folkevalgte.



Une Tangen

Seniorrådgiver, KS Forskning, innovasjon og digitalisering

Une er central aktør i KS' indsats for at fremme innovation i den norske offentlige sektor. Senest har Une været drivende part på det politiske Innovationsbarometer.

3 ting du skal gøre, hvis du som lokalpolitiker skal arbejde mere strategisk og systematisk med innovation

1. Du skal gennem politiske strategier tilskynde til og skabe rammer for innovation. Det er din opgave at opstille visionerne for, hvordan kommunen skal arbejde med det innovative, og i hvilken retning det skal bringe kommunen.
2. Du skal selv gå foran ved at være villig til at se med nye øjne på kommunen, din egen rolle som politiker og på den politiske proces. Hvis du selv går foran, praktiserer du et moralsk lederskab, der både legitimerer og ansporer til nytænkning.
3. Du skal som politiker være villig til at give ansvaret fra dig, ikke 'blande' dig i processen, dvs. at have 'ja-hatten' på, indtil du skal godkende eller afvise de nye forslag eller 'prototypen'.

Grundtankegangen i mine anbefalinger er:

Sæt de overordnede mål og rammer og stol så på, at de decentrale ledere og medarbejder godt vil og kan. Dermed gives retningen fra oven, mens der lukkes op for dynamikken fra neden.

Når de 'tusind blomster blomstrer' er det din opgave at vælge dem, der skal tages fra og have lys og næring.

I den udstrækning processerne kan tilrettelægges, så din egen deltagelse er mulig, så er det naturligvis OK. Men det kræver, at du har viljen og tiden til at deltage 'på lige fod', dvs. uden at have magten siddende uden på tøjet.



Kurt Klaudi Klausen

Professor i offentlig organisationsteori og ledelse,
Institut for Statskundskab, SDU

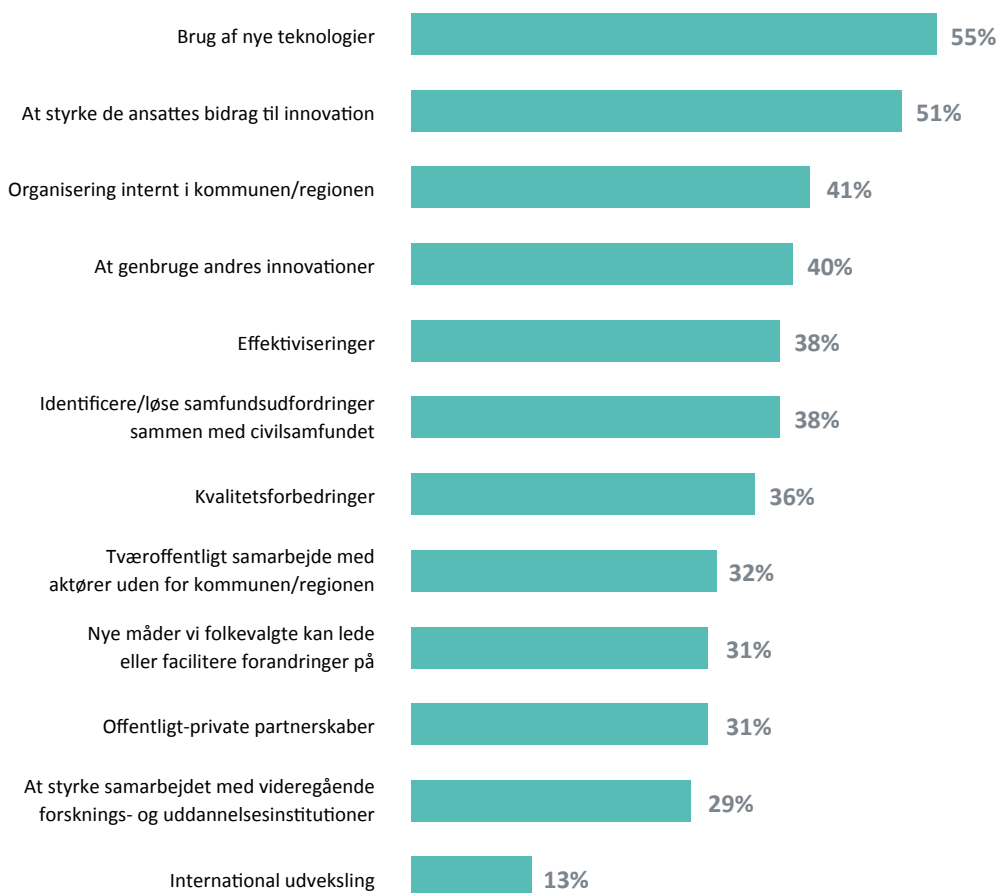
Kurt har i en årrække forsket i strategisk ledelse i offentlige organisationer, både administrativt og politisk og i samspillet mellem det politiske og det administrative.

Tillægstal: Hvilke fokusområder er særligt vigtige for innovationsarbejdet?

Spørgeskemaet, som talmaterialet bygger på, består flere spørgsmål, end der har været plads til i analyser og indsigter i denne publikation. På denne og de følgende sider viser vi derfor en række 'tillægstal'; først om de fokusområder for arbejdet med innovation, som lokalpolitikkerne selv vurderer som særligt vigtige.

FIGUR 21

Fokusområder for arbejdet med innovation, som er særligt vigtige



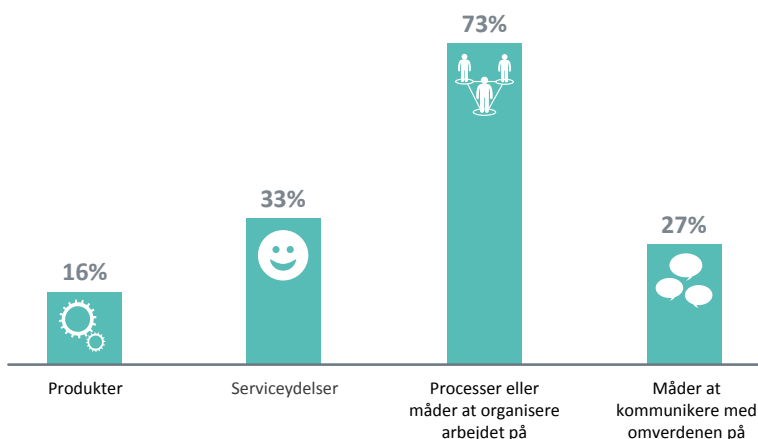
Figuren viser de fokusområder for arbejdet med innovation, som politikerne selv mener er særligt vigtige for deres kommune eller region. Andelen i figuren summerer til mere end 100 %, fordi politikerne har haft mulighed for at vælge flere svarmuligheder. Figuren viser ikke de 2 % der har svaret "Andet", de 3 % der har svaret "Ved ikke" eller de 2 % der har svaret "Nej, ingen særlige områder". n=608.

Tillægstal: Hvad kendetegner den seneste innovation?

På disse to sider har vi samlet nogle af de væsentligste 'tillægstal' om, hvad der ifølge kommunal- og regionspolitikere kendetegner den seneste innovation.

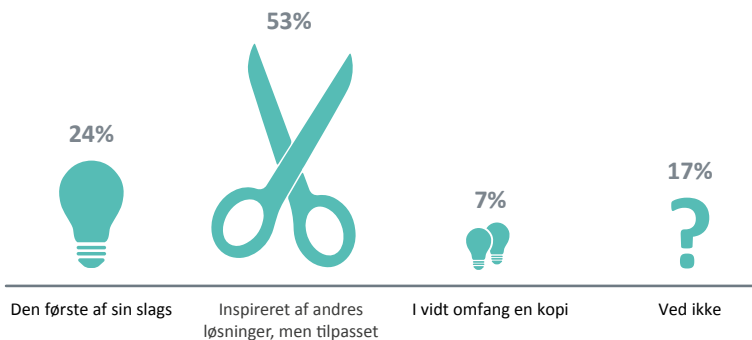
FIGUR 22

Hvilke typer innovation er den seneste innovation?

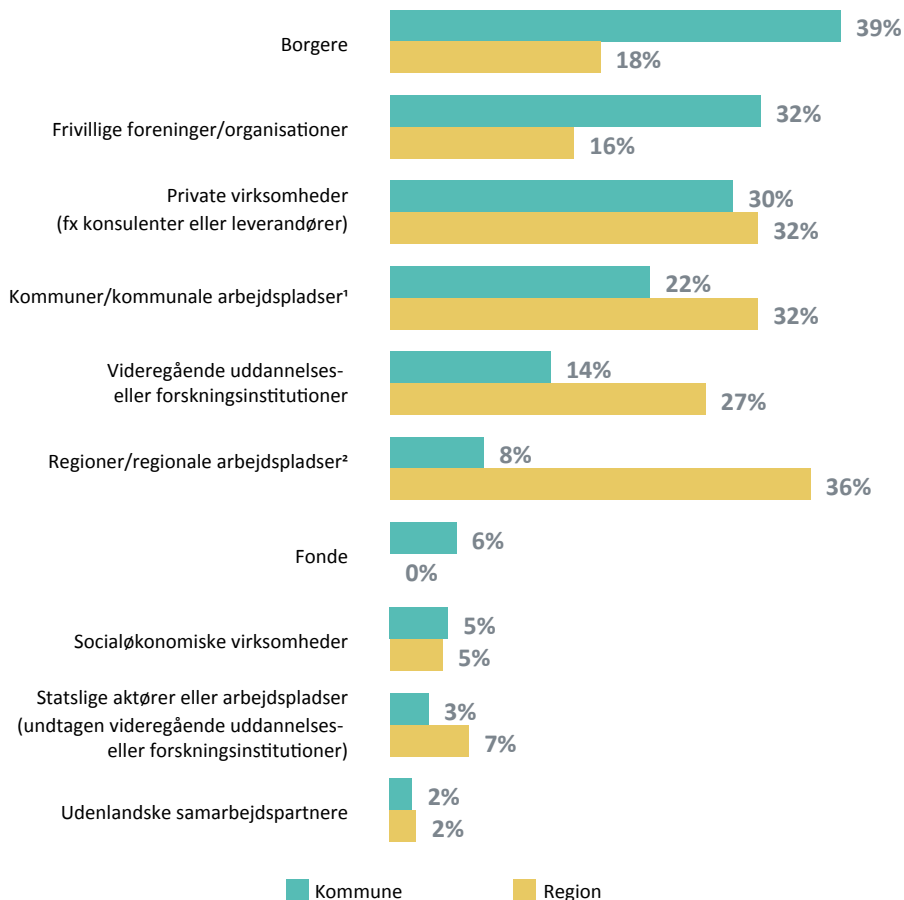


FIGUR 23

Er den seneste innovation genbrug?

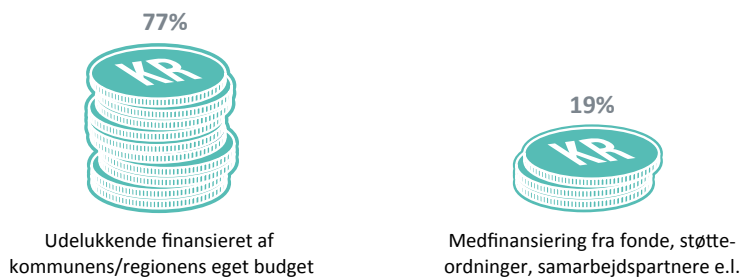


Figurerne viser en række kendetegn ved den seneste innovation, som innovationsaktive politikere har været involveret i. Innovationsaktive politikere er her de politikere, der har været involveret i arbejdet med en eller flere konkrete innovationer i perioden 2018-2019. I figur 22 og figur 24 summerer andelen i figuren til mere end 100 %, fordi politikere har haft mulighed for at vælge flere svarmuligheder. Figur 22 og figur 25 viser ikke de hhv. 3 % og 4 %, der har svaret "Ved ikke" til spørgsmålet. Figur 24 viser hverken de 8 % af kommunalpolitikere eller de 9 % af regionspolitikere, der har svaret "Ved ikke" til spørgsmålet, eller de 16 % af kommunalpolitikere og 14 % af regionspolitikere, der har svaret, at de ikke har samarbejdet med nogen om den seneste innovation. n=462 for alle figurer (418 kommunalpolitikere og 44 regionspolitikere).

FIGUR 24**Samarbejde om den seneste innovation**

¹ For kommunalpolitikere kun samarbejde uden for egen kommune

² For regionspolitikere kun samarbejde uden for egen region

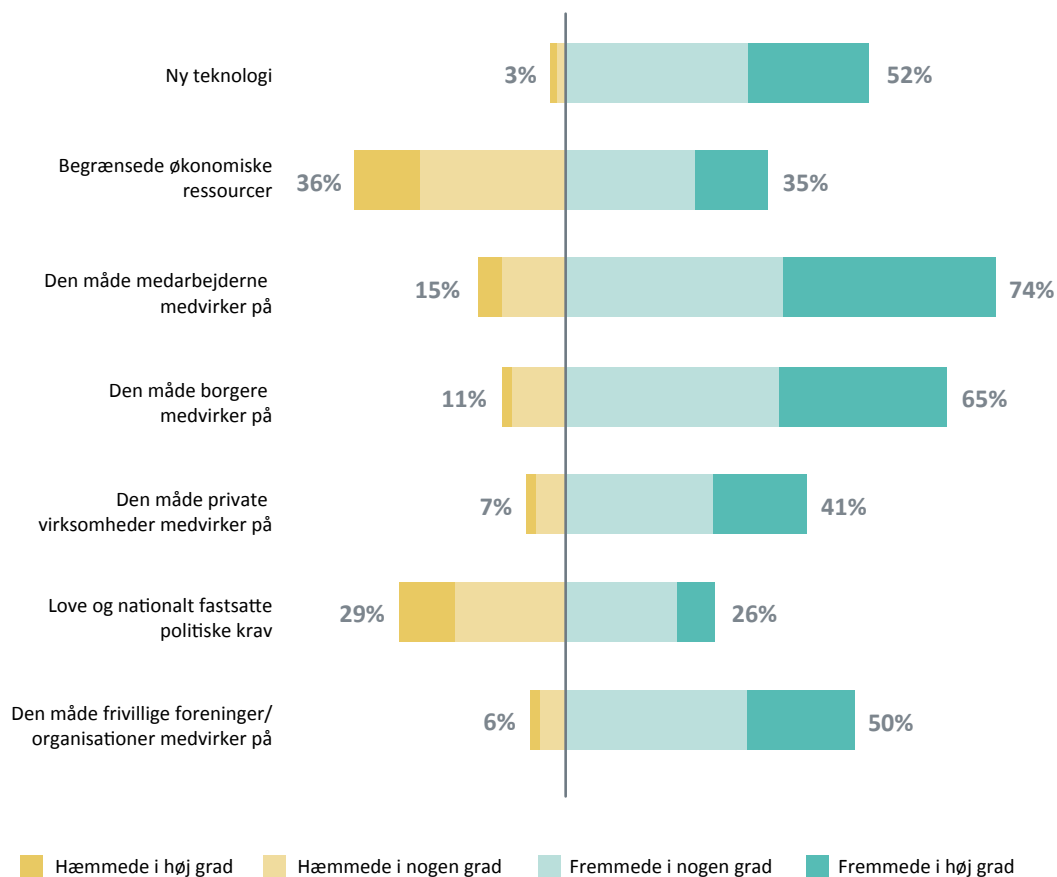
FIGUR 25**Finansiering af den seneste innovation**

Tillægstal: Hvilke faktorer hæmmede eller fremmede den seneste innovation?

Sidste 'tillægstal', vi viser, er kommunal- og regionspolitikernes vurdering af, om en række faktorer virkede fremmende eller hæmmende for den seneste innovation.

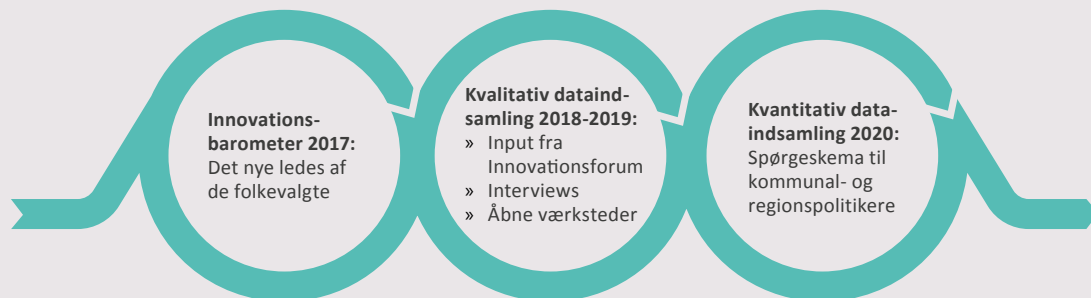
FIGUR 26

Faktorer, der fremmede eller hæmmede den seneste innovation



Figuren viser, hvorvidt innovationsaktive politikere vurderer en række faktorer fremmede eller hæmmede den seneste innovation. Innovationsaktive politikere er her de politikere, der har været involveret i arbejdet med en eller flere konkrete innovationer i perioden 2018-2019. Figuren viser ikke de andele, der har svaret "Ved ikke" eller "Ikke relevant" til hver af de syv faktorer. Figuren viser heller ikke de 4 %, hhv. 9 %, der peger på en "Anden faktor" som i nogen eller i høj grad hæmmede hhv. fremmende den seneste innovation. n=462.

Sådan har vi gjort



I 2017 lavede COI en særanalyse af Innovationsbarometeret: "Det nye drives af de valgte: Politikernes rolle i offentlig innovation", hvoraf det fremgik, at politikerne spiller en nøglerolle i offentlig innovation. Publikationen blev startskuddet til at afdække mere viden og indhente flere erfaringer om politikernes rolle i offentlig innovation. Siden har COI således suppleret den viden via kvalitative og kvantitative undersøgelser.

Kvalitativ dataindsamling

I publikationen er "kvalitative interviews" en samlebetegnelse for den kvalitative dataindsamling COI har gennemført i perioden 2018-2019. Medlemmerne af COI's Innovationsforum har på en workshop bidraget med deres viden om, hvad der optager politikere i offentlig innovation, hvad der motiverer politikere, og hvem deres hjælpere og modstandere er i innovationsarbejdet. COI har gennemført semistrukturerede interviews med 15 kommunal- og regionspolitikere og tre folketingspolitikere om, hvordan de oplever deres rolle i offentlig innovation. På to åbne værksteder har COI samlet politikere og embedsværk i et arbejde om at styrke politikernes rolle i offentlig innovation. På værkstederne blev der arbejdet med at teste modeller for politisk ledet innovation og med, hvordan radikal innovation på ældre-, handicap- og sundhedsområderne i højere grad kan ledes politisk.

Hvert delelement af den kvalitative dataindsamling har kvalificeret den næste dataindsamling. Det kvalitative materiale er løbende analyseret for mønstre og samlet i overordnede indsigter, som også er drøftet med danske og internationale eksperter i offentlig innovation og politisk ledelse. Indsigterne formidles i denne publikation og har som nævnt bidraget til at kvalificere den kvantitative dataindsamling i form af en spørgeskemaundersøgelse.

Karakteristisk for de politikere, der har bidraget til det kvalitative materiale, er, at mange af dem har stor erfaring med at arbejde med innovation som tilgang til opgaveløsningen. Det er altså generelt de innovationsstærke stemmer, der kommer til udtryk, når der i publikationen henvises til de kvalitative interviews.

Kvantitativ dataindsamling

COI har i januar-februar 2020 udsendt spørgeskemaer til alle 205 regionsrådsmedlemmer og 2.432 kommunalbestyrelsesmedlemmer i Danmark. Undersøgelsen er inspireret af KS, den norske pendant til KL, der i efteråret sendte spørgeskemaer ud til alle de afgående norske borgmestre om deres roller i og oplevelser af offentlig innovation.

	Kommunalpolitikere	Regionspolitikere	Total
Population	2.432 personer	205 personer	2.637 personer
Besvaret	552 personer	56 personer	608 personer
Svarprocent	22,7 %	27,3 %	23,1 %

Tabel 1: Population, svar og svarprocent.

Besvarelsene omfatter mindst ét svar fra hver kommune og region i Danmark. Ligeledes er der mindst ét svar fra alle partier, der ved kommunal- og regionalvalget i 2017 var repræsenteret i Folketinget.

Undersøgelsen er besvaret af 608 personer, herunder af 22,7 pct. af alle kommunalbestyrelsesmedlemmer og 27,3 pct. af alle regionalrådsmedlemmer i Danmark – hvilket svarer til en samlet svarprocent på 23,1 pct. Det er en pæn svarprocent, når der tages højde for, at der er tale om travle mennesker, for hvem det kommunal- eller regionalpolitiske virke oftest er et deltidsjob ved siden af et civil job. Omvendt efterlader svarprocenten spørgsmålet om, hvad de 76,9 pct., der ikke har besvaret undersøgelsen, ville have svaret. Kan det f.eks. tænkes, at politikere, der går op i innovation er mere tilbøjelige til at besvare en undersøgelse med Center for Offentlig Innovation som afsender, end andre politikere er?

På en række områder er der ikke forskel på de politikere, der har besvaret undersøgelsen, og de, der ikke har: Der er ikke en statistisk signifikant forskel på, om de sidder i en kommune eller en region, hvilket parti eller hvilken liste de tilhører, og hvilken position de har i kommunalbestyrelsen eller regionsrådet. Omvendt er der forskel, når det kommer til køn og geografi. Kvindelige politikere er forholdsmeget underrepræsenterede i besvarelsene. Desuden har politikere fra kommuner og regionen i Region Hovedstaden sjældnere besvaret undersøgelsen og er dermed underrepræsenterede i undersøgelsen, mens politikere fra kommuner og regionen i Region Syddanmark er overrepræsenterede.

	Population	Svar
Mand	67,2 %	71,2 %
Kvinde	32,8 %	28,8 %

Tabel 2: Svarfordeling efter køn. Forskellen er signifikant ved et signifikansniveau på 0,05.

Kommuner og regionen i...	Population	Svar
Region Hovedstaden	26,2 %	21,5 %
Region Midtjylland	20,3 %	21,5 %
Region Nordjylland	12,3 %	12,7 %
Region Sjælland	18,3 %	18,1 %
Region Syddanmark	22,9 %	26,2 %

Tabel 3: Svarfordeling efter geografi. Den samlede variation er signifikant ved et signifikansniveau på 0,05.

Alt i alt kan spørgeskemaundersøgelsen ikke betragtes som repræsentativ for alle kommunalbestyrelses- og regionsrådsmedlemmer i Danmark. Svarene præsentes i publikationen som de er, og dermed uden forsøg på at gøre undersøgelsen mere repræsentativ ved at vægte svarene efter køn og geografi. Indsigterne fra undersøgelsen skal derfor læses med det forbehold, at de ikke nødvendigvis taler for alle lokalpolitikere i alle kommuner og regioner.

Bemærk, at summen af procentandelene i nogle figurer ikke giver præcis 100 pct., når de lægges sammen. Det skyldes afrunding af procentandelene. I nogle figurer er neutrale svar som "Ved ikke" og "Ikke relevant" udeladt, men fremgår af forklaringen under figuren.

Litteraturliste

Anvendt litteratur

Center for Offentlig Innovation (2017). *Det nye drives af de valgte: Politikernes rolle i offentlig innovation*. København: Center for Offentlig Innovation.

Center for Offentlig Innovation (2019). *Nye tal: Kun hver anden offentlige innovation bliver evalueret*. Hentet fra: <https://www.coi.dk/nyheder/2019/januar/nye-tal-kun-hver-anden-offentlige-innovation-bliver-evalueret/>

Center for Offentlig Innovation & Udviklingsbureauet BETA (2020). *SØGES: RADIKALE LØSNINGER. Analyse af offentlige topledere innovationsdagsorden*. København: Center for Offentlig Innovation.

Stortingsmelding: Det Kongelige Kommunal- og Moderniseringsdepartement (2020). *Meld. St. 30: En innovativ offentlig sektor – Kultur, ledelse og kompetanse*. Oslo: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon.

Krüger Hansen, K. (2018). *Politisk lederskab i interaktive processer*. Roskilde: RUC.

Oslo-manualen: OECD/Eurostat (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition, The Measurement of Scientific and Technological Activities*. Paris: OECD Publishing.

OECD (2019). *Declaration on Public Sector Innovation*, OECD/LEGAL/0450.

Sønderskov, M. (2019). *Innovasjonspolitikeren. Betingelser for en interaktiv politiker*. I Ringholm, T. & Holmen, A.K.T. (red.). *Innovasjon møter Kommune* (s. 49-65). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Tucker, R. (1995). *Politics as Leadership*. Missouri: University Press of Missouri. I Krüger Hansen, K. (2018). *Politisk lederskab i interaktive processer*. Roskilde: RUC.

Udvalgt baggrundslitteratur

Demokratikommisionen (2020). *Er demokratiet i krise? Analyser og anbefalinger til at styrke demokratiet i Danmark*. København: Demokratikommisionen.

Finansministeriet (2015). *Syv centrale pligter for embedsmænd i centraladministrationen – Kodex VII*. København: Finansministeriet.

Jæger, B. & Sørensen, E. (2003). *Roller der Rykker*. København: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.

Kjær, U. & Madsen, C.L. (2015). *De sidste sande amatører*. København: Gyldendal Business.

Kommunernes Jubilæumsfond af 1995 (2016). *Variationer i udvalgsstyret – Den politiske organisering i syv kommuner*. København: Kommunernes Landsforening.

Kommunernes Landsforening (2017). *Det kommunale folkestyre er i forandring. Hvor skal vi hen?* København: Kommunernes Landsforening.

Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse og Kommunernes Landsforening (2019). *Politisk ledelse i danske kommunalbestyrelser*. Aarhus: Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse.

Mandag Morgen (2019). Region Sjælland. *Inspirationskatalog. 27 veje til et styrket samspil mellem politikere og administration*. København: Mandag Morgen.

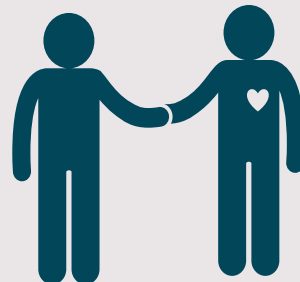
Sørensen, E., Torfing, J., Røiseland, A. & Vabo, S.I. (2020). *Folkevalgt og politisk leder*. I Røiseland, A. & Vabo, S.I. (red.). *Folkevalgt og politisk leder* (s. 9-31). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.



Tak til...

'ARENA – Når politisk ledelse skaber offentlig innovation' er skrevet på baggrund af viden, erfaring og input fra mange forskellige mennesker, der deler COI's interesse i offentlig innovation og i, hvordan politikernes rolle i innovationsarbejdet kan styrkes. Mange tak for dialogerne!

COI retter en særlig tak til de mange, der har taget del i COI's kvalitative og kvantitative dataindsamling. Det vil sige de politikere og embedsmænd, der har deltaget i et kvalitativt interview eller på workshops, og de mange kommunal- og regionspolitikere, der har besvaret COI's spørgeskema om politikernes rolle i og oplevelser af offentlig innovation. COI retter også en særlig tak til bidragsyderne på listen nedenfor, som direkte har bidraget til publikationen med egne erfaringer og indsigter, forskningsbaseret viden og gode eksempler og perspektiver.



Liste over bidragsydere

Stephanie Lose, regionsrådsformand (V), Region Syddanmark

Eva Borchorst Mejnertz, byrådsmedlem (B), Aarhus Kommune

Lars Erik Hornemann, udvalgsformand for Kultur- og Fritidsudvalget (V), Svendborg Kommune

Trine Græse, borgmester (A), Gladsaxe Kommune

Eva Sørensen, professor, Institut for Samfundsvidenskab og Erhverv, RUC

Kurt Klaudi Klausen, professor i offentlig organisationsteori og ledelse, Institut for Statskundskab, SDU

Mette Sønderskov, forsker, ph.d., Østlandsforskning og Kompetansesenter for offentlig innovation (KOI), Handelshøjskolen Innlandet – Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Adam Wolf, administrerende direktør, Danske Regioner

Kristian Wendelboe, administrerende direktør, KL

Niels Ågesen, formand, Kommunaldirektørforeningen i Danmark

Une Tangen, seniorrådgiver, KS (Kommunesektorens organisasjon) Forskning, innovasjon og digitalisering, samt **Ole Herman Sveian**, fylkesleder, KS Trøndelag for citat i bidraget

Ulrika Lundin, innovationscoach, SKR (Svenske Kommuner och Regioner)

Flemming Platz, direktør, Niveau

Kolding Kommune (Søren Bork Hansen, ungechef, Børne-, Uddannelses- og Arbejdsmarkedsforvaltningen, Kolding Kommune)

Sønderborg Kommune (Peter Rathje, direktør, ProjectZero)

Region Syddanmark (Anne Bach Stisen, enhedschef, Styling og Kvalitetssikring, Syddansk Sundhedsinnovation)

Didde Jensen, projektmedarbejder, Center for Offentlig Innovation

Den offentlige sektor ejes af borgerne. De vælger politikere til at lede arbejdet i kommuner og regioner og til at lovgive i Folketinget. Politikerne spiller derfor en helt afgørende rolle i offentlig innovation – når vante løsninger udfordres og forandres markant med øget værdi til følge.

I 2017 udgav COI en særanalyse af Innovationsbarometeret – Det nye drives af de valgte: Politikernes rolle i offentlig innovation – som bygger på svar fra embedsværket. Det blev startskuddet til, at COI undersøgte, hvordan kommunal- og regionspolitikere selv ser deres rolle i offentlig innovation. Nu udgiver COI ARENA – Når politisk ledelse driver offentlig innovation, som samler ny viden og peger på nye indsigter:

- Er politikere alene med til at rammesætte fra begyndelsen, og overlader de derefter innovationsarbejdet til embedsværket, de involverede borgere, virksomheder og andre aktører?
- Hvor risikovillige er politikere i innovationsarbejdet – og hvor godt føler politikere sig rustet til at stå i spidsen for og spille en rolle i innovationsarbejdet?
- Hvad er vigtigt for politikere i offentlig innovation – og på hvilke fagområder ser de innovation som væsentlig?
- Hvordan samarbejder politikere i kommunalbestyrelser og regionsråd om offentlig innovation – og hvordan ser samarbejder mellem politikere og det centrale embedsværk ud?

Ud over viden fra COI's egne undersøgelser giver publikationen inspiration fra politikere selv og eksperter på området til, hvordan nogle af udfordringerne i det politisk ledede offentlige innovationsarbejde kan imødekommes og overkommes.

Publikationen er særlig relevant for politikere og det embedsværk, som samarbejder med politikere om at lede og rammesætte offentlig innovation. Alle med interesse for offentlig innovation vil også kunne have glæde af at læse med.