

INNOVATION – FRA SLOGAN TIL PRAKSIS

De demokratiske præmisser i den offentlige sektor er så særegne, at erfaringer med innovation fra den private sektor ikke kan overføres. Den offentlige sektor har ingen konkurrenter og vil bestå i al fremtid. Udsagn som disse hersker ifølge en engelsk professor i den offentlige sektor og skal oplødes, hvis udfordringerne i samfundet skal løses.



John Bessant, professor i Innovation Management, udfordrer, at innovation fremstår som et magisk begreb, fordi innovation i praksis kræver en vedvarende indsats og gode metoder.



I den offentlige sektor har man en tendens til at tro, at man er helt unik og ikke kan sammenlignes med virksomheder i den private sektor, fordi innovation i den offentlige sektor kun sjældent er et spørgsmål om overlevelse eller indtjening. Driverne er i stedet værdier om at udvikle den offentlige sektor til gavn for borgerne. Det er en komfortabel overbevisning, men den engelske professor John Bessant ser det som en undskyldning.

”Den offentlige sektor har i høj grad konkurrenter – ikke andre virksomheder, men samfundsmæssige udfordringer, som de ikke har kontrol over. Den offentlige sektor er under et stadig større pres i form af stigende forventninger til serviceniveau, arbejdskraft er en mangelvare, og befolknings sammensætning betyder, at antallet af ældre vil stige i fremtiden. Det er udfordringer, som er sværere at løse, selv med det danske skattniveau. Der er derfor i høj grad også behov for forandringer og innovation i den offentlige sektor,” siger professor i Innovation Management John Bessant.

Han mener, det er en myte, der er faktisk forkert, når det lyder, at den offentlige sektor vil fortsætte med at bestå i al fremtid. Mange offentlige serviceydelser bliver outsourcet, privatiseret og udfordret – fx inden for sundhedsområdet.

Innovation skal styres

Innovation fremstår ofte som noget magisk. Magien har ingen grænser. Enhver virksomhed eller organisation har sikkert overvejet, hvordan de skal forholde sig til det magiske begreb – for hvem vil ikke være innovativ? Resultatet er, at mange organisationer har udviklet såkaldte innovationsstrategier og sloganer om innovation, hvilket er en uheldig udvikling.

”Det bekymrer mig, når private eller offentlige institutioner annoncerer, at de vil være innovative. Det bliver først interessant, når målet for, hvad der skal innoveres, står klart. Hvad vil organisationen, og hvordan skal indsatsen gøre en forskel? Kan man ikke besvare disse helt basale spørgsmål har man ikke en strategi, men et slogan,” siger John Bessant.

Vil en organisation – offentlig eller privat – fremme innovation rækker det ikke med hensigtserklæringer. Topledelsen skal kommunikere, dele og forklare, hvad der er målet for innovation. Topledelsens holdning påvirker al innovation og skal derfor gå foran og skabe rum for at innovere. Topledelsen skal skabe positiv begejstring for at skabe forbedringer. Alle medarbejdere skal kunne forstå strategierne, og strategierne skal være enkle, hvis det skal lykkes at mobilisere medarbejderne til at realisere indsatsen. Det gælder, både når det handler om løbende forbedringer af hverdagen såvel som radikale ændringer. Forstår medarbejderne ikke strategierne, er der en åbenlys risiko for, at der innoveres i forskellige retninger eller ligefrem i forkerte retninger.

En disciplin for alle

Offentlige institutioner har per definition en demokratisk forpligtelse til at forvalte skatteborgernes ressourcer fornuftigt og forsvareligt. Det betyder i praksis, at offentlige institutioner typisk er tilbageholdne med at løbe risici. John Bessant beskriver på den ene side dette som en præmie og på den anden side som voldsomt hæmmende for at innovere.

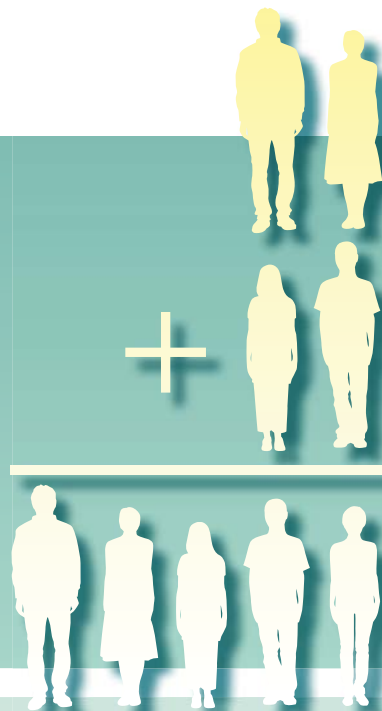
John Bessant understreger i den forbindelse, at det ikke er innovation, hvis man blot realiserer en god ide. Succesfuld innovation fordrer et system, der kan understøtte idéudvikling. Gode ideer opstår ikke bare af sig selv, som i tegnefilmene, og der er forskel på at få en god ide og at innovere. Innovation kræver en god metode, der er udviklet, så den passer til organisationen.

”De gode innovatorer kan gentage deres succes, fordi de arbejder systematisk med innovation – de har struktur, de belønner og anerkender, og de afsætter ressourcer til formålet – både til de mindre forbedringer i hverdagen såvel som til mere gennemgribende forandringer,” siger John Bessant og fortsætter: ”Det er ikke ensbetydende med, at medarbejdere skal bruge dagevis på at få ideer til innovation. For eksempel afsætter Toyota blot 15 minutter til at reflektere over forbedringspotentialer op til et vagtskifte. Pointen er, at der skal skabes systematisk rum til, at medarbejderne løfter blikket fra de daglige opgaver. Og det er vigtigt at huske på, at alle medarbejdere kan komme med gode ideer og ikke kun dem, der er ansat til det i innovationskontorer eller lignende.”



TO PLUS TO GIVER FEM

Innovation har hidtil været en disciplin forbeholdt den private sektor. Men nye og bedre måder at løse opgaverne på er i lige så høj grad nødvendige i den offentlige sektor. Rådet for Teknologi og Innovation sætter i en innovationsstrategi fokus på, hvordan såkaldte innovationsalliancer kan forene det bedste fra de to sektorer.



En af de store udfordringer med innovation i den offentlige sektor handler ikke kun om at sætte innovation på dagsordenen, men om at få systematiseret den store viden, der bliver udviklet hele tiden. Derfor er det væsentligste mål med Rådet for Teknologi og Innovations nyeste innovationsstrategi at sikre en systematisk opbygning og spredning af viden om innovation.

”Ved at systematisere de mange erfaringer institutionerne gør sig med innovation, kan den offentlige sektor blive langt bedre til at få et større udbytte og effekt af innovationsarbejdet end i dag. Mange institutioner bruger hver især store ressourcer på at løse ensartede problemer,” siger Thomas Alslev Christensen, kontorchef i Videnskabsministeriet.

Regeringen anser innovation for at være en afgørende faktor, når det kommer til at imødegå globaliseringen og den demografiske udvikling samtidig med, at serviceniveauet for borgere og virksomheder skal opretholdes.

Derfor har regeringen sat som mål, at de offentlige institutioner i Danmark skal være blandt de mest innovative i verden, og den har sammen med KL, Danske Regioner, LO, AC og FTF bedt Rådet for Teknologi og Innovation om at udvikle en strategi for at styrke innovation og vidensspredning i den offentlige sektor.

Vejen frem er alliancer

Rådet for Teknologi og Innovation (RTI), der hører under Videnskabsministeriet, har hidtil primært fokuseret på erhvervslevets behov for nye teknologier og gode rammebetingelser for forskning, udvikling, innovation og på at fremme vækst og innovation i den private sektor. Så man kan spørge, hvorfor rådet kaster sig over innovation i den offentlige sektor. Formand for RTI, Lars Mikkilgaard-Jensen, er ikke i tvivl.

”Det er helt naturligt, at vi udvider vores fokus til at kigge bredt på innovation. Og jeg mener, der er positive muligheder at hente ved at kigge på tværs af sektorer. Derfor ser vi også etablering af innovationsalliancer som en klar nøgleindsats,” siger han.

Danmark er et af de europæiske lande, der bruger flest ressourcer på velfærdssamfundet. Samtidig viser nye tal, at de danske virksomheder har tabt betydeligt terræn, når det handler om at udvikle og afsætte velfærdsteknologi. Siden år 2000 er markedsandelen svundet med 20 pct. (Kilde: Beregninger foretaget på baggrund af data fra Eurostats COMEXT database og OECDs ITCS database (International Trade by Commodities Statistics)).

Det er ifølge Lars Mikkilgaard-Jensen endnu en god grund til at udvikle løsninger på tværs af den private og offentlige sektor. Der er kun få institutioner i den offentlige sektor, der har kompetencer særligt reserveret til at udvikle og forny deres opgaveløsning. Det har ledt flere institutioner til at indgå samarbejde med private virksomheder, universiteter og teknologiske institutter, når de udvikler deres servicere. En sådan åben tilgang til innovation passer godt til den offentlige sektor, der ifølge strategien har en lang tradition for at arbejde med eksterne interessenter, fordi den nødvendige viden til at skabe løsninger ikke nødvendigvis findes inden for den enkelte afdeling eller institution.

Innovationsalliancer kan være en fordel for alle involverede parter: ”De offentlige institutioner kan få løst nogle af deres problemer, de teknologiske institutter kan udvikle nye resultater med deres forskning, og virksomhederne kan udvikle produkter, de kan afsætte kommercielt,” siger Lars Mikkilgaard-Jensen.

En af de problemstillinger, RTI påpeger i strategien, er, at kulturen i offentlige institutioner kan være en barriere, hvis fokus er på, at der ikke må begås fejl, eller hvis et udviklingsprojekt indebærer risici for tab.

”Ved at indgå innovationsalliancer kan de offentlige institutioner dele de risici, der er forbundet med at investere i et projekt med private virksomheder og universiteter,” siger Thomas Alslev Christensen.

Fortsat arbejdet trods krise

Formanden for Rådet for Teknologi og Innovation påpeger som opfølgning på strategien, at det er vigtigt, at politikerne i en periode med pres viser forståelse for, at der er fortsat et behov for bevillinger til at innovere, selvom der skal spares på kort sigt.

Eksempel på innovationsalliance: Sundhedsinnovation

Innovationskonsortiet Brugerdrivet Sundhedsinnovation ønsker at udvikle en åben it-infrastruktur og en række sundhedsydelse, der kan lette kommunikationen mellem de ældre, pårørende og sundhedspersonale, som fx læge og hjemmesygeplejerske. Løsningerne skal give de ældre et bedre indblik i eget helbred og muligheder for en mere aktiv rolle i egen behandling samtidig med, at kommunikationen og kvaliteten af behandlingen øges. De nye serviceydelser skal udvikles i tæt samarbejde med de ældre, og projektet vil udvikle prototyper for servicere, som afprøves i deltagernes eget hjem.

Samarbejdspartnerne bag projektet er:

WM-data, G4S Security Services, KIRK telecom, Ældre Sagen, Århus Kommune, Region Midtjylland, Aarhus Universitet, Københavns Universitet og GTS-instituttet Alexandra Institutet.

Bevilling: 8,5 mio. kr. fra Rådet for Teknologi og Innovation, derudover finansierer parterne selv 13,1 mio. kr. så det samlede budget bliver på 21,6 mio. kr.



Status for strategien

Det anbefales i strategien, at Folketinget stiller særskilte midler til rådighed til at gennemføre initiativer. Der er på nuværende tidspunkt bevilliget 21 mio. kr. til strategiens forslag om erhvervsph.d.-projekter i den offentlige sektor. Herudover har Videnskabsministeriet igangsat et projekt med at udvikle statistik for offentlig innovation. Læs mere på side 14.



ER INNOVATION I SLIPSTRØMMEN SJOVERE END AT VÆRE FRONTLØBER?



I dette nummer belyses fænomenet innovation ud fra forskellige perspektiver, og hvordan man kan måle innovation. I forlængelse af dette sætter direktør for Økonomistyrelsen, Charlottte Münter, en stafet i gang, fordi hun gerne vil have bud på, hvorfor mange offentlige aktører ofte hellere vil stå i anden række, når det handler om innovation.

Der har i de senere år været et stadig stigende fokus på, hvordan vi forbedrer den offentlige sektor. Dels for at imødekomme den demografiske udfordring, som betyder, at vi bliver færre offentlig ansatte til at løse opgaverne. Dels for at imødekomme de øgede brugerkrav om, service, kvalitet og effektivitet.

Udviklingen af den offentlige sektor forventes ofte at ske gennem nye innovative tiltag. Men "innovation" skal efter min opfattelse ses langt bredere end den store nyskabende idé, som med ét slag forandrer et område, en sagsgang eller arbejdet i en institution. Der er også tale om løbende forbedringer, som lidt mere ubemærket finder sted rigtig mange steder i den offentlige sektor. Det væsentlige er – set fra min stol – at det er ønsket om effektivisering, i form af højere kvalitet og produktivitet, der driver innovation.

Der er delte meninger om hvilke forhold, der bedst bedrives innovation under. Er det under pres som fx en skærpet ressource-situation, øget opgavemængde eller organisatoriske omlægninger. Eller sker det snarere, når der er mange ressourcer, god tid og plads til dybere overvejelse. Jeg skal i dette indlæg ikke gøre mig klog på, hvilken af de to ovenstående muligheder der virker bedst for den enkelte institutioner, for begge scenarier rummer muligheder for innovation. Det vigtige er, at konstant fokus på forbedringer er en integreret del af organisationens kultur.

Det lyder jo såre godt og fornuftigt – og det er helt gennemgående i mine drøftelser med kolleger i den offentlige sektor, at man rigtig gerne vil forbedre sine arbejdsgange, produkter mv. Men der er samtidig den lidt paradoksale tilgang hos mange, at man gerne indtager positionen i anden række, når det gælder innovation. Forstået på den måde, at andre gerne må være frontløbere, når det handler om større forbedringer eller at skabe helt nye løsninger – og så kan man selv gennemføre noget lignende, når man har set, om det virker.

Jeg mener ofte godt, man kan skæve til den private sektor for at lade sig inspirere om nye måder at gøre ting på. I det private er det at turde bevæge sig ind på nye områder ofte en tvingende nødvendighed for at opretholde sin position på markedet. Nu kan lysten til at være frontløber eller markedsførende i den offentlige og den private sektor ikke nødvendigvis sammenlignes direkte. Ikke desto mindre er det tankevækkende, at lysten til at være frontløber, når det gælder innovation, ikke er overvældende i den offentlige sektor.

Det er forståeligt langt hen ad vejen – men også ærgerligt, fordi innovationen i bred forstand er omdrejningspunktet for en stadig fornyelse og forbedring af den offentlige sektor. Og det er min påstand, at det alt andet lige vil gå hurtigere, hvis flere er villige til at gå foran og drive udviklingen. Ligesom mængden af nye ideer må forventes at være større, når flere går foran i stedet for at gå i andres fodspor.

Der er nok flere forklaringer på den lidt defensive tilgang til at innovere i den offentlige sektor. Nogle af dem berøres i interviewet med John Bessant. Men vi vil gerne eftersøge flere forklaringer i de kommende numre af Incitament, ligesom vi gerne vil høre bud på, om der kan skabes endnu bedre rammer for innovation i den offentlige sektor.

Vi vil gøre det i form af en stafet. Og jeg vil i første skifte sende to stafetter videre til Claes Nilas, der er departementschef i Integrationsministeriet, og Jørgen Honoré, der er direktør på Københavns Universitet. Jeg ser frem til at læse d'herres bud på, hvordan vi fremmer innovationen i den offentlige sektor, i næste nummer af Incitament.

Stafetten vil fortsætte i de næste to numre og afsluttes i det sidste nummer i 2009, hvor stafetmodtagernes betragtninger og bud på udfordringer opsamles.