

MAJ 2014

COI CENTER FOR
OFFENTLIG INNOVATION

HAND LING PLAN >

Center for Offentlig Innovation skal finde, kvalificere og sprede innovation i det offentlige. Konkret og jordnært. I samarbejde med medarbejdere, ledere og politikere.

HVEM, HVAD, HVORDAN?

HVAD ER OFFENTLIG INNOVATION?

Offentlig innovation er at gøre noget nyt i den offentlige sektor, der skaber værdi.

Værdi kan have mange former og skabes på mange måder. Værdi kan for eksempel skabes ved hjælp af en bedre måde at arbejde på eller ved hjælp af ny teknologi. Værdi kan være en bedre serviceoplevelse for borgere og virksomheder – eksempelvis øget sundhed for psykisk syge, bedre indlæring hos skolebørn, mindre kriminalitet eller billigere måder at løse opgaverne på. Det kan også være at involvere omverdenen i udvikling af lokalområdet på en ny og bedre måde.

Stort som småt. Bare det er gennemført og har skabt værdi.

SAMARBEJDSPARTNERE

Center for Offentlig Innovation vil søge aktive samarbejdspartnere. COI er en lille enhed, som vil løse en stor del af sine opgaver ved at trække på kompetencer og erfaringer hos andre aktører på innovationsområdet.

Valget af samarbejdspartnere vil ofte være inspireret af vore seks parter eller af spændende udveksling af indsigter i og iagttagelser om innovation.

Samarbejde kan realiseres, hvor der identificeres muligheder for fælles udbytte af et samarbejde, og hvor samarbejdspartneren vil lægge arbejde i at være med til at gennemføre centerets opgaver.

ARBEJDSFORMER

Netværk og partnerskaber

Nogle arbejdsopgaver vil med fordel kunne løses ved at samle faglige netværk eller indgå partnerskaber i kortere eller længere tid. Center for Offentlig Innovation vil afprøve muligheder for at facilitere sådanne netværk og partnerskaber med henblik på at dele viden og – ikke mindst – at øge udbredelsen og anvendelsen af den viden, der er høstet.

Tilsvarende vil COI kunne indgå i større samarbejdsprojekter, herunder innovationsklynger, med henblik på at dele og nyttiggøre viden om offentlig innovation.

Debat og kommunikation

Center for Offentlig Innovation vil skabe og deltage i offentlig debat om modernisering af den offentlige sektor med afsæt i sin viden om offentlig innovation.

COI vil desuden kommunikere målrettet om alle sine hovedaktiviteter på fysiske møder, digitalt og på print. COI vil gå i dialog med medarbejdere, ledere og politikere ved eksempelvis at deltage i Folkemødet på Bornholm, være til stede på de sociale medier, udvikle coi.dk og udgive en nyheds-mail et par gange om måneden.

Mødevirksomhed

Center for Offentlig Innovation kan få succes med sine opgaver ved at trække på andres faglighed. Derfor vil COI mødes med mange mennesker for at finde, kvalificere og sprede innovative tiltag.

COI vil deltage i møder og konferencer for at opsøge og formidle viden og erfaringer – her vil samarbejder med parterne blive prioriteret først.



DOKUMENTATION AF RESULTATER

Center for Offentlig Innovation ønsker at dokumentere resultaterne af sit arbejde, men der er mange andre end COI, der har væsentlig større indflydelse på, om den offentlige sektor bliver mere innovativ.

Da COI mener, at det er væsentligt at kunne dokumentere resultater, vil COI ved igangsættelsen af alle hovedaktiviteter opstille mål for indsatsen, tænke dokumentation ind og løbende evaluere arbejdet sammen med de aktører, der indgår i aktiviteterne. Dokumentationen stilles til rådighed for parterne bag COI.

AFGRÆNSNING AF INDSATSOMRÅDER

Center for Offentlig Innovation har brug for at målrette og prioritere sine ressourcer. Det betyder, at store innovative opgaver, som andre offentlige organisationer allerede varetager, ikke vil blive taget op af COI i generel form, men alene indgå som elementer i mange af de initiativer, COI vil komme til at arbejde med. Det gælder bl.a.:

- Digitalisering og velfærdsteknologi
- Nøglen til offentligt-privat samarbejde
- Overenskomster
- International aktivitet, der rækker ud over Norden.

COI vil som udgangspunkt ikke drive innovationsprojekter, men vil udnytte og udbrede de gode resultater af allerede gennemførte og igangværende innovationsprojekter.

RELATIONER

Innovationspanelet

Parterne har samlet et panel af forskere og centrale praktikere, der er inspirations- og sparingspartner for Center for Offentlig Innovation. Panelets medlemmer vil hver for sig, i undergrupper og samlet bidrage til arbejdet med de enkelte aktiviteter i handlingsplanen, hvor det er relevant.

Styringslaboratorier

Parterne gennemfører i 2014 og 2015 en række laboratorier med fokus på at udvikle styreformer, der afspejler principperne for samarbejde om modernisering af den offentlige sektor. Der er foreløbig sat tre laboratorier i gang i 2014 i samarbejde med MindLab og KORA.

Opgaven er at udvikle og afprøve ideer til nye styreformer med fokus på tillid og samarbejde, der resulterer i øget effektivitet, produktivitet, serviceoplevelse og borgerinddragelse på offentlige arbejdspladser.

Styringslaboratorierne skal gøre det muligt at høste erfaringer med nye styreformer igennem lokale eksperimenter i lille skala, som sidenhen kan indgå som en del af beslutningsgrundlaget for udbredelse af nye styreformer i større skala. Center for Offentlig Innovation skal formidle læringen fra laboratorierne.

Center for Offentlig Innovation er etableret af parterne på det offentlige arbejdsmarked: Regeringen, KL, Danske Regioner, FTF, OAO og Akademikerne.

HOVED- AKTIVITETER



Aktiviteterne vil lægge forskelligt beslag på Center for Offentlig Innovations ressourcer. Prioriteringen vil blandt andet afhænge af efterspørgslen efter den konkrete aktivitet. Aktiviteter, der kan kvalificere nogle af de andre aktiviteter, vil blive igangsat tidligt, mens øvrige rulles gradvist ud. Målgrupper og samarbejdspartnere vil variere fra aktivitet til aktivitet. COI vil generelt samarbejde med dem, der har interesse i den konkrete aktivitet, og som prioriterer at gå aktivt ind i arbejdet.

2014-2016

www.coi.dk

FINDE

Center for Offentlig Innovation er sat i verden for at udbrede de mange innovative tiltag, som findes i den offentlige sektor. COI vil medvirke til at gøre det muligt og attraktivt for offentligt ansatte med gode eksempler på offentlig innovation at finde hinanden. COI vil desuden arbejde på selv at finde de gode eksempler og på at få andre, heriblandt borgerne, til at hjælpe med at udpege de gode eksempler.

KORTLÆGNING AF INNOVATIONSLANDSKABET

Hvor lykkes det særlig godt at inddrage medarbejdernes og ledernes ideer i udviklingen af opgaverne? Hvem har gennemført et succesfuldt innovationsprojekt eller etableret en velfungerende innovationsenhed? Svar i form af gode eksempler findes allerede, men et overblik findes ikke. Det er en stor udfordring for offentlige arbejdspladser, der gerne vil bruge andres erfaringer.

COI vil derfor som en højt prioriteret opgave kortlægge det offentlige innovationslandskab. Kortlægningen skal vise, hvor der arbejdes innovativt og gerne også med hvilke resultater.

COI vil søge at finde en model for at etablere og vedligeholde overblikket, som de innovative eksempler, projekter og enheder både selv ønsker at bidrage til og selv kan få gavn af.

Kortlægningen er bl.a. inspireret af en igangværende kortlægning af offentlige-private innovationssamarbejder, som KORA og Roskilde Universitet gennemfører.

DIALOG OM INNOVATIVE LØSNINGER

COI vil indgå i dialog med offentlige medarbejdere, ledere, politikere og andre, der ønsker at arbejde innovativt med at udvikle den offentlige sektor til gavn for borgere og virksomheder. Dialogen vil få mange former.

En konkret metode er webbaserede 'idéstorme', hvor man kan give sin mening til kende om et emne inden for en afgrænset periode. Herefter vurderes forslagene, og der arbejdes videre med nogle af

dem. Eksempelvis kunne man måske 'idéstorme' om nye løsninger hos andre, som man gerne selv vil genbruge.

Formålet med idéstorme er at give let adgang til at kvalificere COI's arbejde med gode ideer, løsninger eller konstruktiv kritik. Samtidig kan COI 'høste' i den kollektive viden, som de offentligt ansatte, borgere og andre besidder.

Blandt inspirationskilderne er computerproducenten Dell og en lang række offentlige myndigheder, bl.a. Naturstyrelsen og Aarhus Kommune, der med god effekt har anvendt tilsvarende værktøjer.

BORGERNES GODE HISTORIER

COI ønsker at inddrage borgerne i arbejdet med at finde de gode innovative løsninger. Ved at lytte til borgernes fortællinger om gode erfaringer og oplevelser med det offentlige, kan COI få kendskab til innovative tiltag, der med fordel kan genbruges andre steder.

Dette kan COI blandt andet gøre gennem bevægelsen #flinkdetoffentlige, der er opstået på de sociale medier som en modreaktion på nedladende snak om det offentlige. Bevægelsen opfordrer borgere til at dele gode oplevelser med det offentlige med hinanden. Hermed understøtter bevægelsen en kultur, hvor offentligt ansatte anerkendes for deres arbejde.

Bag 'Flink Det Offentlige' står Samfundslaboratoriet Borgerlyst, Signal, Fucking Flink-bevægelsen, konsulenterne David Lorentzen fra Socialization og Harald Tokerød fra House & co., COI og en masse frivillige.

KVALIFICERE

Hvis man skal genbruge en løsning, som andre har udviklet, har man brug for at vide, hvordan og hvorfor løsningen virker. Når Center for Offentlig Innovation får kendskab til et innovativt tiltag, vil COI derfor spørge ind til virkning, proces, betingelser og dokumentation og stille denne viden til rådighed. COI ønsker derimod ikke at sætte sig til dommer over, hvad der er klogt på et givent fagligt område.

INNOVATIONSBAROMETER

Der findes megen viden om, hvad der driver og fremmer innovationen i den private sektor fra den løbende statistik over innovation i private virksomheder. Men der findes ingen tilsvarende viden om innovationen i den offentlige sektor. Derfor har en offentlig institution, der ønsker at arbejde innovativt, ikke samme opdaterede inspirationsgrundlag om innovationen 'inden for egen branche', som private virksomheder har.

Det ønsker COI at rette op på ved at udarbejde et innovationsbarometer for den offentlige sektor – baseret på en landsdækkende, repræsentativ spørgeskemaundersøgelse til offentlige institutioner.

Ud over at skabe et inspirationsgrundlag, som den enkelte offentlige arbejdsplads umiddelbart kan spejle sig i, tjener barometeret to andre formål. For det første skabes et datagrundlag som andre, fx forskere, kan arbejde videre med, hvorved nytten af dataindsamlingen forøges. For det andet vil barometeret give COI et mere sikkert grundlag for at prioritere indsatsen dér, hvor den offentlige sektor får mest gavn af den.

Innovationsbarometeret er inspireret af de tilsvarende undersøgelser i den private sektor, som først Center for Forskningsanalyse ved Aarhus Universitet, siden Danmarks Statistik har gennemført i en årrække.

POLITIKERENS ROLLE

Politikere kan både modvirke og understøtte offentlig innovation. De kan blandt andet understøtte innovation ved at stå imod, når de presses til at gribe til snuptagsløsninger, nye regler og detailstyring i stedet for at lade arbejdspladserne selv finde gode måder at løse problemer på.

Politikere kan også arbejde aktivt med at skabe en kultur, hvor innovation trives, og hvor medarbejdere, ledere og borgere samarbejder om udviklingen af nye løsninger. Men det kan være svært at påtage sig rollen, når medier og politiske modstandere sidder på spring for at udstille og forfølge de mindste fejl.

Inspireret af Kodeks for god offentlig topledelse i Danmark vil COI facilitere et netværk, der på tværs af partier, sektorer mv. drøfter, hvordan politikerne kan bidrage til, at vi får en mere innovativ offentlig sektor. Hensigten er ikke, at politikerne skal mene det samme eller arbejde på samme måde, men i stedet at de i fællesskab identificerer de væsentligste opgaver, politikere har for at kunne efterspørge og understøtte offentlig innovation.

Aktiviteten forudsætter, at der kan skaffes tilstrækkelig bred opbakning fra medlemmer af kommunalbestyrelser, regionsråd og Folketinget.



INNOVATIVE MEDARBEJDERE OG LEDERE

Offentlige medarbejdere har mange gode ideer til, hvordan deres arbejdsopgaver kan løses bedre, men de kommer ikke nødvendigvis frem med dem, hvis samarbejdet på arbejdspladsen ikke er baseret på tillid og dialog.

Mange offentlige arbejdspladser uddanner deres medarbejdere og ledere på alle niveauer i innovation. Det er godt. Men hvis organiseringen af arbejdet, incitamenter mv. ikke indbyder til, at medarbejderne og lederne bruger kompetencerne efter uddannelsen, er kræfterne spildt.

I samarbejde med bl.a. arbejdstagerorganisationer og MindLab vil COI indsamle viden om og udvikle en række anbefalinger til, hvordan man kan få medarbejdernes og ledernes viden og ideer i spil, og hvordan man kan fremme en innovativ kultur og organisation. I arbejdet vil erfaringerne fra styringslaboratorierne indgå.

DOKUMENTATION AF RESULTATER

Innovation er at gøre noget nyt, der skaber værdi. Værdien behøver ikke at være økonomisk, selv om det ofte vil være tilfældet. Værdien kan fx også være øget borger- eller medarbejdertilfredshed inden for samme økonomiske ramme.

Dokumentation af et innovativt tiltags effekt kan hjælpe COI med at vurdere, om tiltaget med fordel kan genbruges af andre. Men det kan være svært at dokumentere effekt, da det fra begyndelsen af innovationsprocesser er uklart, hvilken løsning man vil stå med i den sidste ende. Man ved ikke nødvendigvis, hvad der skal måles på, og man ligger ikke altid inde med de relevante tal for udgangspunktet.

Da dokumentation af resultater er vigtig, vil COI søge svar på, hvordan det kan lykkes at dokumentere resultaterne af innovative offentlige tiltag. Det vil blandt andet ske ved blandt andet at facilitere drøftelser mellem forskere og praktikere og ved at invitere offentligt ansatte på tværs af fagområder og sektorer til at dele og at lade sig inspirere af hinandens måder at dokumentere resultater på.

SPREDE

Det kan være svært at genbruge andres løsninger. Center for Offentlig Innovation vil bidrage til udveksling af viden om den proces, der har ledt frem til målet, og om de enkelte elementer, som målet består af. Spredning er først sket, når andre bruger det kloge tiltag enten ved at kopiere det, tilpasse det eller anvende inspirationen til at udvikle en ny løsning.

SPREDNINGSMEKANISMER OG -MODELLER

Vi får mere for skattekrone, hvis vi efterligner og bygger videre på hinandens arbejde i stedet for at udvikle de samme løsninger flere steder.

Men spredningen af gode innovative tiltag sker ikke af sig selv. Det kan der være mange årsager til. COI skal være klogere på, hvordan spredning i praksis sker, for at kunne understøtte en højere grad af spredning.

COI vil derfor indgå partnerskaber med offentlige arbejdspladser, der ønsker at anvende hinandens løsninger, og med aktører med indsigt i, hvordan innovation kan spredes.

COI håber på baggrund af partnerskaberne at kunne udlede generelle trin-for-trin-anbefalinger til, hvordan man kan gå til arbejdet med at genbruge hinandens løsninger. Denne viden stilles efterfølgende bredt til rådighed.

INNOVATIONSPRAKTIK

Vidensspredning lykkes især via personlige møder. Derfor vil COI sammen med parterne bag centret udvikle en innovationspraktik, hvor medarbejdere og ledere ansat ét sted i den offentlige sektor tilbydes nogle dages praktik et andet sted i den offentlige sektor.

Det vil være frivilligt, både om man som medarbejder vil tage i praktik, og om man som arbejdsgiver vil udbyde praktikpladser eller vil sende medarbejdere i praktik. Praktikstedet betaler ikke løn til praktikanten, der oppebærer sin sædvanlige løn hos egen arbejdsgiver.

COI vil skabe og markedsføre en platform, hvor praktikant og praktiksted kan finde hinanden og sikre en god forventningsafstemning. Hovedparten af indsatsen vil ske op til en bestemt uge hvert år.

Inspirationskilderne er bl.a. Danmarks vækst- og iværksætteruge (uge 47) og praktikpladsen.dk.

INNOVATIONSWIKI

Sammen med andre vil COI igangsætte en åben wiki – dvs. et webbaseret forum for videndeling – om offentlig innovation. COI vil benytte wikien som en platform for videndeling, hvor enhver frit kan bidrage.

Formålet er at give medarbejdere og ledere i den offentlige sektor et redskab til videndeling, videnopsamling, dokumentation og samarbejde om offentlig innovation på tværs af den offentlige sektor, private virksomheder og civilsamfund. Wikien er nemt tilgængelig, involverende og dynamisk.

På innovationswikien vil ingen bidragsyder kunne være anonym, og alle redigeringer vil være tilgængelige i en historik, der krediterer den navngivne ophavsmand til hver enkelt redigering.

Inspirationskilderne er naturligvis Wikipedia – det åbne leksikon på nettet – og en lang række andre emne- og organisationspecifikke wikier, som i relevant omfang vil blive tænkt ind.

FORMÅL

Center for Offentlig Innovation skal medvirke til, at den offentlige sektor bliver mere innovativ.

MÅL

Center for Offentlig Innovation skal sikre, at gode løsninger fra et sted i den offentlige sektor spredes hurtigere til flere steder i den offentlige sektor, end det ville ske af sig selv.

ROLLER

- **Stifinderen** – som skaber overblik over opdateret viden om innovation i den offentlige sektor, som medarbejdere, ledere og politikere kan trække på.
- **Oversætteren** – der gør det lettere for arbejdspladser at begynde en udviklingsproces eller at komme videre.
- **Formidleren** – en ”Kirsten Giftekniv” mellem dem med gode løsninger og erfaringer og dem med lysten til at forandre og lære af andre.
- **Katalysatoren** – en inspirator, der indgår i debat- og møde-virksomhed med viden om innovation og med respekt for det faglige indhold i arbejdet.

MÅLGRUPPER

Medarbejdere, ledere og politikere, der ønsker at arbejde innovativt med den offentlige sektor, er i fokus for arbejdet:

- I fællesskab om en samlet opgave.
- Medarbejdere alene på den enkelte arbejdsplads, i enkelte faggrupper, i organisationer og som lokale eller centrale tillidsrepræsentanter.
- Ledere på den enkelte arbejdsplads, i den samlede organisation eller i foreninger og netværk på tværs af landet.
- Politikere i enkelte kommuner eller regioner og samlet i faglige og politiske foreninger samt medlemmer af Folketinget.

Hertil kommer samarbejde med andre innovationsaktive samt offentligheden.

RAMMER

Parterne bag etableringen af COI udgøres af regeringen (Økonomi- og Indenrigsministeriet), KL, Danske Regioner, FTF, OAO og Akademikerne:

- 179.000 fuldtids-beskæftigede i staten.
- 434.000 fuldtids-beskæftigede i kommunerne.
- 122.000 fuldtids-beskæftigede i regionerne.

Syv principper udgør parternes grundlag for samarbejdet om modernisering af den offentlige sektor:

1. Styringen i den offentlige sektor skal fokusere på mål og resultater.
2. Dialog, åbenhed og klare mål skal være udgangspunkt for opgaveløsningen.
3. Ledelse og styring skal tage afsæt i tillid og ansvar.
4. Udvikling og fagligt handlerum skal bygge på velbegrunderet dokumentation.
5. Opgaveløsningen skal baseres på viden om, hvad der virker.
6. Ledelse og engagement skal fremme innovation.
7. Offentlig service skal inddrage borgernes ressourcer.

COI er et element i udmøntningen af principperne, og COI arbejder på dette grundlag.

Medarbejdere

Pia Gjellerup, centerleder
61 81 31 01 · pgj@coi.dk

Majken Præstbro, chefkonsulent
61 81 31 04 · mmp@coi.dk

Monica Andersen, chefkonsulent
61 81 31 03 · ma@coi.dk

Ole Bech Lykkebo, chefkonsulent
61 81 31 02 · obl@coi.dk