



# Innovation – bruger man også det i det offentlige?

*Det nye Center for Offentlig Innovation, COI er netop åbnet. Parterne på det offentlige arbejdsmarked står bag beslutningen om dette treårige projekt, der skal sætte skub i innovationen i den offentlige sektor – og ikke mindst i udbredelsen af den innovative indsats, der allerede foregår mange steder. Målet for parterne er, at de sammen kan skabe et bedre samarbejde om at forbedre og effektivisere den offentlige sektor – at modernisere den offentlige sektor på bagkanten af en langvarig økonomisk krise.*

**AF PIA GJELLERUP, LEDER AF CENTER FOR OFFENTLIG INNOVATION, COI**

Den offentlige sektor har gennem flere årtier investeret milliarder i at skabe gode betingelser for innovation i erhvervslivet: Uddannelse, forskning, IT infrastruktur og et væld af innovationsstøtteordninger målrettet private virksomheder.

På samme tid har den offentlige sektor selv holdt igen med den innovative sprogbrug, når det gjaldt udvikling af sektoren selv. En mere effektiv og transparent offentlig sektor er ellers ikke mindre vigtig for Danmarks konkurrenceevne og velfærd end et innovativt erhvervsliv. Heldigvis har man alligevel mange steder i kommuner, regioner og statslige institutioner længe arbejdet med at udvikle nye serviceydelser, nye måder at orga-

**» Det kan jo ikke nøjes med at være et ord, når regeringen, KL, Danske Regioner og lønmodtagernes tre hovedorganisationer, OAO, FTF og Akademikerne slår sig sammen om et projekt, der får tilført et betydeligt millionbeløb over tre år.**

nisere arbejdet på og nye måder at kommunikere med borgerne og virksomheder. Nu får vi som noget nyt også et nationalt center, der skal understøtte arbejdet med innovation på tværs af hele den offentlige sektor – Center for Offentlig Innovation, COI.

Det var faktisk ganske modigt af parterne bag centeret – og bag flere dele af den samlede indsats for modernisering af den offentlige sektor – at lande på dette navn, for det signalerer en alvorlig eftertænkning og aktiv handling, der flytter virkeligheden ind i fremtiden. Det kan jo ikke nøjes med at være et ord, når regeringen, KL, Danske Regioner og lønmodtagernes tre hovedorganisationer, OAO, FTF og Akademikerne slår sig sammen om et projekt, der får tilført et betydeligt millionbeløb over tre år. Der skal ske noget, og det skal være nyt – og det skal ikke mindst ske på en anden måde.

Derfor indledte parterne da også arbejdet med at formulere syv principper for samarbejdet. Principper, der skal sikre åbenhed, tillid og udbytte af de fælles anstrengelser. Men også principper, som er skrøbelige, hvis de bare får lov at stå alene. Det gør de så heller ikke. Parterne er gået sammen om både debatten og om at etablere COI, hvor man lejrede en del af de mere konkrete opgaver.

Vores hovedopgave bliver at finde, dokumentere og udbrede gode nye måder at arbejde på overalt i den offentlige sektor. Borgerne skal have en effektiv og serviceorienteret sektor på et højt kvalitationsniveau inden for de områder, hvor der er truffet politiske beslutninger om offentlig foretogsomhed. Vi skal ikke gennemføre konkrete innovationsprojekter i den offentlige sektor. Vi skal derimod finde og trække det bedste ud af innovationsprojekter, der er gennemført, men som trods succes risikerer at blive en enlig svale enkelte steder på landkortet.

Til grund for dette arbejde ligger der mange menneskers undersøgelser og forslag gen-

## » I dette felt af aktivitet, forventninger og vel også en del frustrationer fødes COI.

nem de senere år. Større forvaltningsprojekter har analyseret problemerne og anvist forslag. Store innovationsprojekter har været rullet ud i en række foretagsomme kommuner, regioner og statslige institutioner – ofte i samspil med virksomheder og civilsamfund. Og medarbejderne har sammen med deres organisationer peget på, at der var mange ting, der kunne blive både bedre for borgerne, mere effektivt for organisationerne og mere tilfredsstillende for de medarbejdere og ledere, som sammen leverer arbejdet, der udgør den offentlige sektor.

I dette felt af aktivitet, forventninger og vel også en del frustrationer fødes COI. Med sit forpligtende navn. Vi har fået indtil det sene forår med at udvikle en handlingsplan for arbejdet, så det kan blive målrettet og koncentreret, så centeret ikke bare bliver en holdeplads for alle gode ideer, som ingen kan nå i dette liv. COI har tre år og fire medarbejdere.

En første del af dette arbejde er selvfølgelig at afdække det arbejde, der allerede foregår. Tro mod vores opgave skal vi jo heller ikke selv udvikle alt muligt, som andre har godt styr på, og som vi kan få lov til at efterligne og skalere. Vi taler derfor med en række af de spydspidser, der er placeret forskellige steder i den offentlige sektor, som arbejder med sektorens egen innovation. Allerede de første kig viser en mangfoldighed af inspiration og frem for alt en slags målepunkt for tilstedeværelsen af innovationstanken i sektoren.

En anden del af arbejdet bliver at få skudt os ind på de mange praktikere, som laver det daglige arbejde i det offentlige – tæt på borgerne eller som bindeled mellem de politiske processer og borgerne. Det, som man til daglig kalder administration, og som kun få omtaler kærligt, men som alle ved ikke kan undværes bedre end seletøjet på en hest – hvis man vil have den til at yde et stykke arbejde.

Øverst kommer vi til at bidrage med en åben definition af innovation, som skal vise retningen: Innovation er at gøre noget nyt, som

skaber værdi, og som er gennemført. Er det da ikke så bredt, at hvad som helst kan hævdes at være innovation? Nej, faktisk ikke. For vi kommer til at arbejde evidensbaseret. Idéen skal være gennemført. Og værdien skal være dokumenteret. Det er altså ikke nok med nye tanker. Ja, faktisk er nye tanker ikke engang altid nødvendige: Genbrug af andres nye tanker – der er gennemførte og har skabt værdi – er dét, som opgaven med at er at udbrede innovation i bund og grund handler om.

Her støder vi dog straks ind i den særlige udfordring, at der i vores arbejde også ligger en forventning om, at der må være arbejdsgange, der bestemt kan gøres lettere. Ikke bare ved at finde på en nemmere vej, men også ved at få lov at fjerne en forhindring. Dette kan handle om besværlige regler, der kun ubetydeligt bidrager positivt til det samlede resultat, men som til gengæld tynger udførelsen af det daglige arbejde til skade for dets kvalitet eller omfang.

På denne måde er der efterhånden ved at tegne sig et miljø for arbejdet og en kontur af arbejdet. Miljøet er særdeles åbent. Der er store forventninger til, at vi kan få en bedre offentlig sektor – også for de samme penge. Ambitionen er mange steder, at arbejdet skal kunne rumme en større faglighed i et samspil med mere effektive arbejdsgange. Oplevelsen af, at der absolut skal være tale om modsætninger her, er på vej retur. Men om-

## » Den enkelte gør noget, der synes klogt og fornuftigt, og så gør man det herefter. Ikke store armbevægelser her.

### Men dette enkle og kloge skal vi finde.

vendt er der en forventning om, at der spilles med åbne kort mellem ledere og medarbejdere, mellem organisationer og politikere. Det er en fælles opgave. Og en stor del af den kan kun løses, hvis der er denne åbenhed og gensidighed, for det er jo ikke hver dag, vi bare hylder den, der efterligner den gode idé. Men det er der en åben invitation til i den offentlige sektor i disse år.

## » Historien har vist, at store organisationer med tunge forpligtelser kan skabe epokegørende innovationer. Det gælder i høj grad det offentlige.

Konturerne af arbejdet tegner sig også i skitseform. Fra begyndelsen anså vi ikke det at finde de gode idéer, som kunne udbredes, som et væsentligt problem. Vi ved, at der findes meget, og vi ved, at der er mange glade og stolte medarbejdere, der vil ulejliges sig med at fortælle og kvalificere. Vi er dog kommet til den opfattelse, at der er meget innovativt, der egentlig bare sker. Den enkelte gør noget, der synes klogt og fornuftigt, og så gør man det herefter. Ikke store armbevægelser her. Men dette enkle og kloge skal vi finde. Vi håber, at både ledere og organisationer, der ser forskellige opgaveløsninger, vil være med til at formidle de gode idéer til os. Måske er det netop de stille idéer, der kan give det største gennemslag.

I kø derefter står at kvalificere idéerne og at udbrede dem. Kvalifikationen handler om, hvorvidt en idé kan anvendes i andre sammenhænge med udbytte, og om anstrengelserne står mål med de vanskeligheder, der er med at gøre noget anderledes. Her er der jo mange gange tale om, at også borgere skal indrette sig på nye forretningsgange, så langt fra alt er bare at trykke på en anden knap.

Dernæst er der udbredelsen. Det bliver vanskeligt. Bl.a. fordi der er en tilbøjelighed til, at vi tror, at det er bedst at udvikle det meste selv.

Selvgjort er velgjort, siger et gammelt ord. Og fra samme lager kan vi trække på ordet om, at det er grimt bare at "abe efter". Allerede der er vi oppe imod højere magter. Men en del af parternes projekt handler om at være åbne over for at anerkende nye måder at arbejde på, nye produkter eller nye sammensætninger af service mv. Alt, hvis det er afprøvet med succes, og hvis der er potentiale til at udbrede det fra et sted til mange flere – gerne helt på tværs af kommuner, regioner og statens organisation.

Men kan det offentlige så overhovedet være innovativt? Det er en misforståelse, hvis man tror, at kun vimse, små virksomheder uden mange bindinger eller forpligtelser kan være innovative. Historien har vist, at store organisationer med tunge forpligtelser kan skabe epokegørende innovationer. Det gælder i høj grad det offentlige.

I den store skala kan den private og den offentlige sektor ikke undvære hinanden, hvis samfundet skal udvikles positivt. Men i den lille skala er der nok meget mere at gøre i den offentlige sektor, fordi der her arbejdes med ensartede forpligtelser over for alle borgere, stor gennemsigtighed i processerne og meget komplicerede ydelser vævet tæt sammen i det, der stadig helt enkelt kaldes et samfund.

Derfor er det besynderligt at møde mennesker, der studser over, at der også er fokus på offentlig innovation. Det er næppe relevant at bruge kræfter på at fortælle lige netop dem, at det forholder sig anderledes. Men det vil være en succes for alle medarbejdere, ledere og beslutningstagere, hvis også disse hårdnakkede tvivlere om tre år vil være færre. Så er der nemlig mange flere borgere, der reelt har oplevet, at det offentlige er blevet bedre. Og det er det, der er meningen med det hele. Innovation eller ej! ■