



Til Forsknings- og Innovationsstyrelsen

Den 21. februar 2008  
KMR/RC/av  
J. nr.: 200800216

## Hørings svar vedr. debatoplæg "Alliancer som drivkraft for innovation i den offentlige sektor"

Nedenfor præsenterer AC, FTF og LO vores bemærkninger til udkastet til "Alliancer som drivkraft for innovation i den offentlige sektor".

Indledningsvis vil AC, FTF og LO gerne understrege, at vi hilser velkomment, at RTI nu offensivt ønsker at fremme innovation i den offentlige sektor. Offentlig innovation har desværre ikke fået samme bevågenhed i den hidtidige innovationsindsats som innovation i den private sektor, og behovet for nye tiltag med fokus på den offentlige sektor er derfor udbredt. Med RTI's fornyede fokus er der mulighed for tage de første skridt til en innovationsindsats med øje for både den offentlige og private sektor. I den forbindelse er initiativet med en debatpjece om offentlig innovation rigtig set. Der er behov for en oplysende debat på såvel arbejdsplads- som politisk niveau både med hensyn til en introduktion af bredden i innovationskilder og spredning af værktøjer til at fremme innovation. Endvidere håber AC, FTF og LO, at pjecen også vil blive drøftet blandt de relevante ministerier med ansvar for offentlig innovation for at sikre den nødvendige koordinering af innovationsaktiviteterne mellem ministerieområderne.

En række af de konkrete initiativer peger i den rigtige retning:

- Bedre udnyttelse af medarbejderkompetencer blandt *alle* medarbejdergrupper, herunder fokus på "innovationsledelse" og kompetenceudvikling generelt samt særlige fordele ved mangfoldighed.
- Rammer for øget bruger-styring og brugerinddragelse i opgaveprioritering og -udførelse.
- Flere og mere attraktive tilbud til den offentlige sektor fra GTS-institutterne.
- Øget forskning og evaluering af innovation og udvikling i den offentlige sektor, herunder fokus på særlige rammevilkår og eventuelle barrierer på de enkelte sektorområder.

Det være sagt, så har AC, FTF og LO en række kritiske bemærkninger til det nuværende udkast til pjecen, men også nogle konstruktive forslag til forbedringer:

### ***Pjecens fokus og form***

Generelt er pjecen skrevet i lidt knudret sprog, hvilket dels er med til at sløre budskabet, dels ikke rigtig lægger op til den tiltrængte debat om innovation i den offentlige sektor, der er pjecens formål. Vi føler os ikke overbevist om, at pjecen i sin nuværende udformning vil være den tiltænkte vitaminindsprøjtning til debatten ude på arbejdspladserne og blandt de politiske aktører, da budskabet er for uklart kommunikeret.

Mindst lige så vigtigt, så er pjecens fokus for snæver. I en introduktion til offentlig innovation er det afgørende, at der gives et indtryk af bredden af typer af innovation og samspil, herunder en introduktion til en værktøjskasse. Det er derfor uheldigt, at der i pjecen er lagt op til at se den private sektor som eneste eller primær kilde til innovation i den offentlige sektor. Det er at anlægge et for snævert syn på innovation i den offentlige sektor, der ikke kan eller bør reduceres til et samarbejde med eksterne/private. Den snævre forståelse er bl.a. at finde på side 6 "meget af nyskabelsen i den offentlige sektor sker, når den samarbejder med private virksomheder..." og side 7: rådets arbejde før som nu bør være at "øge offentlig-privat samarbejde om innovation, hvor der samtidig er et kommercielt perspektiv for de private parter i samarbejdet".

I stedet skal det foreslås, at pjecen indledes med en kort præsentation af bredden i traditionelle kilder til offentlig innovation (brugerdreven innovation, leverandørdreven innovation/offentlig-privat-samspil, medarbejderdreven innovation, forskningsdreven innovation, og prisdreven innovation).

Såfremt det er centralt for FI at fokusere på offentlig-privat samarbejde, skal AC, FTF og LO anbefale, at dette fokus ikke kommer til at stå alene i debatten om en strategi for innovation i den offentlige sektor, men suppleres med andre temaer, således at der bliver tale om en pjeceserie, der kan danne grundlag for et kvalificeret dialog om offentlig innovation. Det er mindst lige så vigtigt at få stimuleret en debat om medarbejderdreven og brugerdreven innovation i den offentlige sektor, hvilket fx kunne være temaer for de øvrige pjecer i serien.

Hvis den foreliggende pjeces præmis er en introduktion til, hvordan offentlig-privat-samspil kan bidrage til offentlig innovation, er det endvidere problematisk, at pjecen har en tendens til at reducere offentlig-privat-samspil til metoder vedrørende offentligt indkøb. Offentlig-privat-samspil er ikke et nyt fænomen og er velbeskrevet af bl.a. Finansministeriet og KL, hvorfor der hermed opfordres til at indlede en aktiv dialog med disse parter i forbindelse med færdiggørelsen af pjecen vedr. offentlig-privat-samspil. Offentlig-privat-samspil er inde i en interessant udvikling fra de klassiske områder som byggeri, kantinedrift, rengøring til mere borgernære services og IT. Det kunne være interessant at få en nuanceret og kritisk diskussion af positive og negative elementer ved inddragelse af private aktører – frem for en ensidig påpegning af værdien af at involvere eksterne private aktører som hovedkilde til innovation i den offentlige sektor. Under alle omstændigheder bør strategien og initiativer, der skal fremme innovation føre til en kontinuerlig udvikling og forbedring af serviceydelserne.

#### ***Øvrige kommentarer til teksten***

Det er uklart for førstegangslæseren, hvad pjecens formål er. Dette skyldes blandt andet, at pjecens formål lanceres for sent, side 9 i pjecen. Læseren bør indføres i formålet fra start.

Et kapitel i pjecen er målrettet fokus på GTS-institutterne. GTS'erne spiller en vigtig rolle på en række områder ift. videnformidling til små og mellemstore virksomheder i den private sektor. Men der er behov for at supplere med en indsats, der i højere grad målretter sig mod ikke-teknologisk medarbejderdreven innovation. Det er centralt at notere sig, at det gang på gang er dokumenteret i diverse undersøgelser, at brugere og leverandører (medarbejdere) udgør væsentlige innovationskilder. AC, FTF og LO savner en grundigere inddragelse og beskrivelse af disse innovationskilder i oplægget. De eksempler (casebeskrivelser), der indgår i pjecen er koncentreret om teknologi, effektivisering og brugerinvolvering.

Eksempler på medarbejderdreven innovation og bottom-up initiativer er helt fraværende. Pjecen har – grundet sit fokus på offentligt/privat samarbejde – ikke formået at komme tættere på begrebet medarbejderdreven innovation. På side 18 reduceres medarbejderdreven innovation til at handle om, om medarbejdere er klædt på til at lave samspil med den private sektor. Her anbefaler AC, FTF og LO FI at lade sig inspirere af LO's undersøgelse om medarbejderdreven innovation fra 2006 udført af Rambøll Management. Dette er den bedst beskrevne dokumentation af medarbejderdreven innovation i DK, og indeholder også nogle gode cases på offentlige borgernære serviceområder, som fx børnepasning og ældrepleje.

Fokus i pjecen er med andre ord på, at eksterne aktører skal komme med ideerne eller overtage dem, og ikke på hvordan ideer genereres i den offentlige sektor, på sektorens egne betingelser. Det er vigtigt at være opmærksom på, at drivkræfter bag og barrierer for innovation i den offentlige sektor også handler om de organisationsinterne processer (O-fejlskulturen som barriere, kontrol hersker frem for tillid, monofaglige kulturer og kun sjældent tværfaglige/ organisationsmæssige miks).

AC, FTF og LO vil gerne fremhæve det positive i, at forskningsdreven innovation vies en selvstændig behandling i pjecen. I den forbindelse vil AC, FTF og LO gerne henlede opmærksomheden på, at der pt. kun foregår begrænset dansk forskning om offentlig innovation, og RTI her har en oplagt mulighed for at gå ind og støtte ny forskning om, hvordan offentlige sektor øger innovationskraften, og på den måde være med til at fremskaffe og sprede viden på området.

### ***Pjecens politiske perspektiver***

Rådet for Teknologi og Innovation har med globaliserings- og trepartsaftalen fået en ny og vigtig rolle med at sikre, at innovation ikke kun er et anliggende for private virksomheder men også kommer til at stå centralt i arbejdet i den offentlige sektor.

Pjecen bidrager til det generelle billede af, at der kunne være behov for at bistå Rådet i at varetage den nye rolle i.f.t. at fremme innovation i den offentlige sektor. AC, FTF og LO skal derfor foreslå, at der nedsættes en permanent ekspertgruppe om offentlig innovation under RTI, der kan bidrage med en værdifuld viden om og erfaring med offentlig innovation fra forskellige typer af offentlige arbejdspladser. Det vil være oplagt at lade trepartsaftalens parter indtræde i en sådan ekspertgruppe qua parternes hands-on viden om innovationsfremme på en bred vifte af offentlige arbejdspladser.

Endvidere demonstrerer tilblivelsen af første udkast til pjecen, at det er uhenigtsmæssigt, at Rådet for Teknologi og Innovation fortsat er udstyret med en snæver, privatrettet formålsparagraf, der udelukker den offentlige sektor fra innovationssystemet. Her sigtes til § 1 i Lov om teknologi og innovation: "Formålet med loven er at styrke teknologiudvikling og innovation i erhvervslivet". I denne formålsparagraf bør "erhvervslivet" erstattes med "Danmark" (dette er desuden i overensstemmelse med RTIs strategi InnovationDanmark). Alternativt bør det andet sted i loven gives eksplicit hjemmel til, at virkemidlerne kan åbnes for den offentlige sektor.

Kommuner nævnes ofte i teksten. Initiativer bør omhandle offentlige arbejdspladser i bred forstand.

Helt overordnet efterlyses en beskrivelse af, hvordan strategien for innovation i det offentlige hænger sammen med andre relevante initiativer i relation til kvalitetsreform, trepartsaftale, InnovationDanmark mv. (og hvem har ansvar for hvilke initiativer).

### ***Tre forslag til fremme af innovationsindsatsen i den offentlige sektor***

Selv om der i forlængelse af både globaliserings- og trepartsaftalen er afsat midler til innovation i denne offentlige sektor, er der behov for en yderligere håndrækning og ansporing af offentlige arbejdspladser til at afsøge og udnytte deres innovationspotentiale.

#### *Certificeret korps af innovationsagenter*

Et led i udviklingen af en incitamentstruktur til fremme af innovation i den offentlige sektor kunne være at udvikle et korps af certificerede innovationsagenter, der tilbyder offentlige (og private) ydelser af ikke-teknologisk karakter (et innovationstjek eller bistand til at komme i gang med innovationsarbejdet). Dette initiativ kunne trække på erfaringer fra og koordineres med RTIs regionale innovationsagenter. Projektet Virksomheder i Vækst (og forløberen Vækst Drive) i Region Nordjylland har demonstreret, at der er behov for et supplement til den rene teknologiske rådgivning. I disse projekter har certificerede konsulenter skabt innovation og vækst gennem strategirådgivning, tilførsel af højtuddannet arbejdskraft osv. Udover de gode vækstresultater har projekterne udmærket sig ved at have skabt mange nye arbejdspladser for både højt- og lavtuddannede.

#### *Regionale centre for innovation i den offentlige sektor*

Et andet mere ambitiøst forslag er etablering af regionale centre for innovation i den offentlige sektor med det formål at sikre professionel understøttelse af idéskabelse og erfaringsudveksling mellem den offentlige sektors institutioner. Centrenes opgave skulle være at understøtte offentligt innovation, dvs. fungere som facilitatorer og formidlingsenheder rundt omkring i landet. De regionale centre ligger i umiddelbar forlængelse af den tankegang, der ligger bag etableringen af "Copenhagen innovation Centre", der er nævnt i pjecen, og som udgør et spændende bud på, hvordan den offentlige sektor ønsker at blive bedre til at møde brugeren i øjenhøjde. Disse centre kan koordineres med arbejdet i regionale vækstfora og regionale væksthuse, som også beskæftiger sig med den brede innovationsindsats.

#### *Undersøgelse af værktøjer til innovationsfremme i den offentlige sektor*

Et tredje forslag til fremme af innovation i den offentlige sektor er en undersøgelse af, hvilket værktøjer som bedst anvendes til at fremme innovation i den offentlige sektor, og hvad de rette rammebetingelser og vilkår er for at innovationen finder sted og bliver en succes både for de direkte involverede (ledere og medarbejdere) og for brugere/samfundet. Her kunne man fx støtte følgeforskning koblet til kommende innovationsprojekter, som etableres rundt omkring på de offentlige arbejdspladser og på den måde sikre tværgående erfaringsopsamling.

Med venlig hilsen

AC

FTF

LO