

En fortælling om

MidtLab

Evaluering af
Midtlabs virke
og effekt

2007-2011



Indhold

Resumé...4

Indledning og læsevejledning...6

1 MidtLabs historie ...7

[1a] Midtlabs udvikling - et overblik...7

[1b] MidtLab som dagsordensætter...8

[1c] "Fra amatørteater til professionel forestilling"...9
v/afdelingschef Annemette Digmann, Innovation og Forskning

2 MidtLab i dag...11

[2a] Strategi og forretningsplan...11

[2b] Knowledge brokering: Velfærdens Iværksættere, Rigspolitiet,
Social Innovation Lab for Kent (SILK)...12

[2c] Funding til innovationsprocesser...13

3 MidtLabs opgaver – overblik og indblik ...16

[3a] Fremtidens intelligente hospitalsseng...16
Uddrag fra interview med projektleder Jacob Pedersen (Regionshospitalet Randers og Grenaa) og direktør Jens Bay, KR Hospitalsudstyr

[3b] Innovative kostdage...18
Uddrag fra interview med klinisk diætist Jette Thomsen, Aarhus Universitetshospital, Skejby

[3c] Innovation af MED-udvalget...19
Uddrag fra interview med planlægger Poul Jørgen Christensen, Haderslev Kommune

[3d] Innovationsservice i Region Midtjylland...20
Uddrag fra interview med projektleder Gitte Kjeldsen, MTIC og Hospitalsenheden Horsens

[3e] Strategi for telemedicin...21
Uddrag fra interview med cheflæge Jørgen Schøler Kristensen, Hospitalsenheden Horsens

[3f] FORUM og SLIP...23
Uddrag fra interview med direktør Claus Nielsen, DTU, og direktør Gert Pilgaard Christensen, Pdykiatri og Social, Region Midtjylland

Indhold

[3g] Tilgængelighedsprojektet...24

Uddrag fra interview med arkitekt Rie Ollendorff, Public Arkitekterne

[3h] Innovatøruddannelsen I og II...25

Uddrag fra interview med biblioteksudviklingskonsulent Lunde Ljungberg, Roskilde Bibliotekerne

[3i] Ind- og udstationering...27

Uddrag fra interview med oversygeplejerske Inge Pia Christensen, AUH Skejby

4 Stemmer udefra – om offentligt innovationsarbejde i Danmark...29

[4a] Senioranalytiker Anne Kjær Skovgaard, Ugebrevet Mandag Morgen...29

[4b] Chefrådgiver Charlotte Hess, Danske Regioner...29

[4c] Innovationschef Christian Bason, Mindlab...30

[4d] Leder Pernille Højholt, Idéklubben - Region Nordjylland...31

[4e] Leder Rasmus Byskov-Nielsen, Udvikling & Strategi - Holstebro Kommune...31

5 Opsamling og anbefalinger...33

[5a] Om offentligt innovationsarbejde i Region Midtjylland...33

[5b] Konklusion og anbefalinger...34

Kontaktoplysninger - MidtLab...35

Vedlagt

- Appendix: MidtLabs opgaver
- Bilagssamling



Resumé

Ifølge omstillingsplanen er MidtLab Region Midtjyllands enhed for innovation. MidtLab er med til at udvikle først og fremmest regionens driftsenheder og administration - og dernæst den offentlige sektor - gennem anvendelse af nye løsninger, gennem innovation på proces- og ledelsesniveau, ny viden og nye metoder. Erhvervsudvikling er et samarbejdsfelt, men ikke en direkte opgave for MidtLab.

I forbindelse med omstilling til fremtidens sundhedsvæsen vedtog regionsrådet bl.a., at innovationsindsatsen og MidtLabs betydning skulle evalueres omkring årsskiftet 2011/2012. Den følgende evaluering er efter direktionens ønske overvejende foretaget af MidtLab selv, suppleret med interviews af kunder og samarbejdspartnere samt repræsentanter for det offentlige innovationsmiljø i Danmark. Disse interviews er foretaget af Folkesundhed og Kvalitetsudvikling (CFK).

MidtLabs historie strækker sig fra 2007 (Ambitionsfasen), hvor enheden opstod som en virtuel organisering mellem Innovation og Forskning (Regional Udvikling) og Organisation og Ledelse (Koncern HR). I 2008 (Eksperimentfasen) fik man en mindre driftsbevilling og kunne ansætte de første to fuldtidsmedarbejdere. I juli 2009 (Enhedsfasen) var behovet for ydelserne og levedygtigheden demonstreret, så der blev givet en større driftsbevilling og ansat en laboratorieleder til at organisere og videreudvikle enheden. Det organisatoriske tilhørsforhold har i takt med organisationens øvrige udvikling vekslet mellem de to stiftere og er nu placeret i Koncern HR - Uddannelse, Udvikling og Arbejdsmiljø.

Enheden er i dag lokaliseret i Regionshuset Århus med en stab på otte medarbejdere, heraf tre såkaldt indstationerede medarbejdere, der har et fast tilknytningsforhold et andet sted i regionen. Hertil kommer fire deltidsansatte samt en fundingmedarbejder ved Forskningsstøtteenheden (AU og AUH), en projektmedarbejder i OPI-LAB, Silkeborg, og en finansieret stilling i Innovation og Forskning.

MidtLabs tidligste resultater var som dagsordensætter. Gennem de første og meget brugte bøger om offentlig innovation i Danmark og en lang række foredrag og artikler lykkedes det MidtLab sammen med andre aktører at bringe innovation højt op i de offentlige topledere bevidsthed.

I umiddelbar forlængelse heraf har MidtLab løbende haft en vigtig opgave i at formidle viden og erfaringer om innovation i praksis til ledere og medarbejdere overalt i regionen. Interessen herfor har tidligt vist sig i en lang række af kommuner, organisationer og institutioner i og uden for regionen. Arbejdet med at samle og formidle viden har løbende bidraget til at skabe et betydeligt dansk og europæisk netværk inden for feltet.

Det tredje hovedområde, hvor MidtLab har arbejdet i hele perioden, har fået stigende betydning. Det drejer sig om praktiske indsatser som katalysatorer for innovationen i en lang række driftsenheder på sundheds- og socialområdet samt dele af administrationen. At dømme efter vores egne indtryk og en række af de udsagn, som rapporten citerer, har det i mange tilfælde tilført energi, retning og indsigt til indsatserne, om end ikke alt helt er lykkedes, som man kunne håbe - men nok ikke forvente. I den seneste tid er indsatsen sket i færre og større projekter, herunder en del strategiske tiltag såsom deltagelse i et nationalt forskningsprogram, etablering af strategi for udvikling af telemedicin, arbejdsgrundlag for et integreret sundhedsvæsen mv.

Evalueringen af MidtLab baseres i rapporten på en række fortællinger om centrale opgaver og funktioner, fortalt af medarbejdere, samarbejdspartnere og andre aktører fra feltet. MidtLabs

hidtidige udviklingshistorie kan også bruges som eksempel på den generelle udvikling af innovationsfeltet i Region Midtjylland. Der er en række variationer og undtagelser; men meget tyder på, at innovationstemaet i perioden har bevæget sig fra en mobilisering af generel interesse og opmærksomhed over topledelsens begyndende fokus på behov for og mulighederne i innovation til igangsættelse af en række innovative projekter for nu at befinde sig i en organiseringsfase, hvor fokus og forventninger er større. Forude venter formentlig en modningsfase, hvor innovation og håndteringen heraf bliver endnu et aspekt - på linje med strategi, kvalitet, økonomi mv. - af det at organisere og lede en offentlig virksomhed.

Konklusionen på evalueringen baserer sig på tre kriterier:

I hvilken udstrækning har MidtLab leveret de forventede resultater?

Her konkluderes det, at MidtLab har været dagsordensættende og har bidraget til at bringe Region Midtjylland på landkortet. MidtLab har med en lang række indsatser bidraget til at samle og formidle viden om innovation, og hvordan man praktiserer det, såvel i regionen som i andre dele af den offentlige sektor. Endelig har MidtLab i stigende udstrækning og med gode resultater katalyseret innovationsaktiviteter i regionens driftsenheder, i en række samarbejder mellem region og kommuner samt i nogle tilfælde i kommuner og institutioner uden for regionen.

Hvor god er MidtLab til at udnytte de tildelte ressourcer?

MidtLab har endnu ikke brugt sin driftsbevilling fuldt ud, om end det forventes at ske i 2012. Resourceindsatsen har været tilpasset efterspørgslen, og aktiviteterernes karakter har været tilpasset de behov, kunderne har været klar til at få dækket på innovationsområdet. En del af resourceindsatsen har været brugt på at eksperimentere med nye ansættelsesformer og nye former for bemanding af opgaver med henblik på at styrke kompetenceudviklingen på innovationsområdet i driftsenhederne. Det drejer sig bl.a. om ind- og udstationeringer af medarbejdere.

Hvordan er MidtLab forberedt til fremtiden?

MidtLab er på grund af medarbejdernes stærke profiler og tidsbegrænsede tilknytningsforhold rigtigt godt rustet til at tilpasse sig fremtidige udfordringer og arbejdsvilkår. Det ligger i innovationsarbejdets natur at skærpe evnen til at udnytte fremtidens muligheder, og MidtLabs metodiske principper udgør et stærkt, fagligt fundament for at udvikle og levere de ydelser, som fremtiden efterspørger.

På grundlag af disse konklusioner gives en række anbefalinger:

1. **Fokusering** på strategisk niveau er en vigtig forudsætning for, at innovationsarbejdet kan få retning, kant og fremdrift.
2. **Kompetenceløft** i ledelsessystemet bidrager til, at lederne overalt i organisationen rustes bedre til at drive og formidle innovationen
3. **Distribueret kompetence** betyder, at der både skal være innovative kompetencer tæt på driften og spidskompetencer med kritisk masse på centralt hold. Ambitionen bør være, at der skabes sammenhæng, således at kompetencerne alle steder hele tiden skærpes og bringes i bedst mulig anvendelse.
4. **Tværgående integration.** I takt med at organiseringen af innovationsarbejdet udvikler sig, bliver det også både nødvendigt og muligt, at det sker på tværs af organisatoriske og faglige skel.
5. **Bliv på forkanten** er en anbefaling om hele tiden at have et blik hævet mod horisonten samtidig med, at der arbejdes hårdt for at styrke innovationskraften i hele organisationen - et blik, som MidtLab gerne vil bidrage til.



Indledning og læsevejledning

I forbindelse med vedtagelse af omstilling til fremtidens sundhedsvæsen vedtog regionsrådet bl.a., at innovationsindsatsen og MidtLabs betydning skulle evalueres omkring årsskiftet 2011/2012.

Ifølge omstillingsplanen er MidtLab Region Midtjyllands enhed for innovation. MidtLab er med til at udvikle den offentlige sektor gennem anvendelse af nye løsninger, gennem innovation på proces- og ledelsesniveau, ny viden og nye metoder.

Direktionen har ønsket, at denne evaluering forelå til årsskiftet og derfor i alt væsentligt blev gennemført som en selvevaluering, suppleret med vurderinger af samarbejdet fra relevante partnere gennem kvalitative interviews foretaget af en tredje part.

I vores øjne er det blevet til **Fortællingen om MidtLab**, hvor indholdet er disponeret sådan, at du i dette dokument finder en sammenhængende fortælling. Her finder du også appetitvækkere på udvalgte opgaver. I vedlagte **Appendix: MidtLabs opgaver** finder du langt fyldigere beskrivelser af samme opgaver. Endelig er der undervejs i fortællingen henvisninger til centrale dokumenter og uddybende bilag. Disse finder du i vedlagte **Bilagssamling**.

MidtLab har som sagt skrevet den største del af rapporten. Vi har desuden bedt Annemette Digmann, afdelingschef for Innovation og Forskning, Region Midtjylland, om at bidrage med sit syn på vores udvikling. Endelig har vi lagt interviews af vores kunders og partneres oplevelse af samarbejdet med MidtLab, effekten af og forventninger til det fremtidige samarbejde i hænderne på Folkesundhed og Kvalitetsudvikling (CFK). CFK har desuden varetaget afsnittet: "Stemmer udefra", hvor vi har bedt repræsentanter for toneangivende organisationer indenfor offentlig innovation om at give deres bud på, hvor de centrale udfordringer på området er i dag.

Det betyder, at mange stemmer kommer til orde. Derfor vil du, når du læser rapporten, opleve forskellige sprogtoner og abstraktionsniveauer - fra det konkrete og praktiske til det strategiske og visionære.

På MidtLabs hjemmeside kan du finde meget mere information om vores virkefelt, metoder, opgaver, artikler og andet.

God læselyst.

1



MidtLabs historie

I afsnit 1a får du overblikket over MidtLabs organisatoriske udvikling. Undervejs i denne rapport vender vi flere gange tilbage til disse spring, der har skabt udviklingen og samtidig givet kontinuitet i indsatsen.

Annemette Digmann, afdelingschef for Innovation og Forskning, har været en central spiller i MidtLabs virke. Du kan læse hendes fortælling om MidtLab og om den dagsordensættende indsats i afsnit 1b og 1c.

[1a] MidtLabs udvikling – et overblik

Hvis man ser kronologisk på MidtLabs udviklingshistorie, kan den opdeles i tre faser (se bilagssamling, bilag 1).

Ambitionsfasen, 2007 - marts 2008

Den uformelle fase, hvor MidtLabs idéudvikling og aktiviteter tager deres begyndelse. Det er samtidig en overgangsfase, hvor idéer fra Århus Amts uddannelsesafdeling bliver prøvet af og fortsat udviklet i regi af Region Midtjylland. MidtLabs navn begynder at blive kendt i regionale, statslige og kommunale institutioner. Bogudgivelser er et af flere samlingspunkter.

Eksperimentfasen, marts 2008 - juli 2009

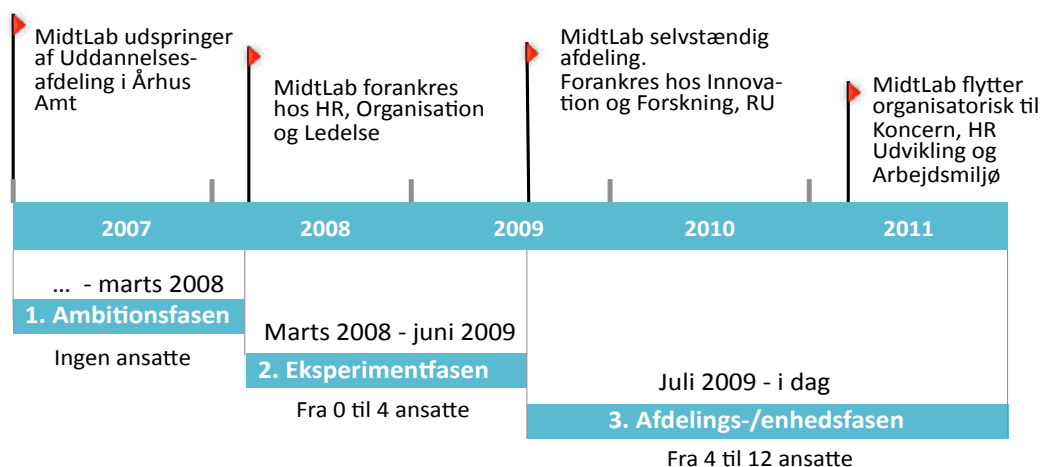
Med ansættelse af personale i MidtLabs navn opstår en ny fase. MidtLab får samtidig et organisatorisk tilhørsforhold til Koncern HR og en underskudsgaranti. Den første indstationering af en regional medarbejder, omsætning af innovationsprincipperne til praksis og begyndende samarbejde med andre innovationsenheder indenfor og udenfor Region Midtjylland er vigtige aktiviteter.

Enhedsfasen, juli 2009 - i dag

Fasens start bliver markeret med ansættelse af en laboratorieleder, og MidtLab bliver i første omgang tilknyttet Regional Udvikling for senere at vende tilbage som en del af Koncern HR. MidtLab får en differentieret forretningsplan (se bilagssamling, bilag 1a) med skelnen mellem strategiske ydelser (ikke-fakturerbare) og ydelser til regionale, kommunale og andre offentlige institutioner (fakturerbare).

Flere indstationeringer kommer til. En enkelt er p.t. afsluttet, og nye er undervejs. MidtLab har nu også ansatte, der har andre arbejdssteder for bedre at kunne udnytte ekspertviden på fondsansøgninger og på området for offentlig-privat innovationssamarbejde.

Men MidtLabs udviklingshistorie giver bedst mening, hvis man opgiver den kronologiske forståelsesramme og i stedet ser faserne som koncentriske cirkler.



Figur 1: Illustration af MidtLabs kronologiske udvikling

MidtLab startede som idé og ambition om at medvirke til en bedre offentlig sektor med større værdi i sine ydelser og udvikle sig til en enhed med ansatte og voksende referenceliste på opgavesiden. Parallelt med dette forløb har innovationsarbejdet i Region Midtjylland mange steder gennemgået en betydelig udvikling. Innovation tages alvorligt i den forstand, at det ikke længere forstås som noget eksotisk, men som noget nødvendigt.

MidtLab arbejder på dette grundlag og må udvikle de videre ringe i vandet. Mange udviklingsforløb er beskrevet, så de viser fremskridt i resultater og anseelse. MidtLabs forløb viser snarere, hvordan en organisation udvikler sig, når den på den ene side søger arbejdsmæssige platforme for eksperimenter, og på den anden side udbygger og bearbejder sin medvirken i eksperimenter, der har andre hjemsteder end MidtLab.

Den interne organisering i MidtLab afspejler dette arbejde med udvikling og omsætning af innovationsprincipper i praksis. MidtLabs skiftende organisatoriske placering i større regionale sammenhænge er ikke flakkeri, men meningsfulde ift. strategiske dispositioner på regionalt niveau.

[1b] MidtLab som dagsordensætter

Bestræbelser på at sætte innovation på dagsordenen i Region Midtjylland og i resten af den offentlige sektor var blandt de allerførste aktiviteter i MidtLab. Uddannelsesafdelingen i det daværende Århus Amt havde etableret en bred platform for udvikling af offentlig ledelse og organisation. Den blev brugt som afsæt.

MidtLabs medarbejdere og Annemette Digmann har leveret flere hundrede oplæg for ledergrupper overalt i regionens driftsområder, for parterne i Fogh Rasmussen-regeringens kvalitetsreform, for chefforsamlinger fra stat, regioner, kommuner, for faglige organisationer og faglige sammenslutninger osv. MidtLab har desuden fundet vej til de toneangivende massemedier, primært i form af Annemette Digmanns foredrag om ledelse af innovation i "Danskernes Akademi" på DR2. Vi har derfor bedt Annemette om at beskrive MidtLab. Hendes fortælling kommer her:

[1c] "Fra amatørteater til professional forestilling"

v/Annette Digmann, afdelingschef for Innovation og Forskning, Region Midtjylland

Overskriften er ikke kun en karakteristik af den udvikling, jeg har set MidtLab gennemløbe, men er samtidig en beskrivelse af den holdning til innovationsarbejdet, der har fundet sted i den offentlige sektor siden kommunalreformen.

Fra at innovation blev betragtet som noget, der altid havde været en naturlig del af velfærdsproduktionen, så betød de stadigt stigende udfordringer, at det blev nødvendigt at sætte innovation på den strategiske topleders dagsorden, så vi også i fremtiden vil kunne levere velfærdsydelser til borgerne på et højt niveau - men ved brug af færre ressourcer og færre hænder. Det er netop i denne sammenhæng, at kravet om radikalitet i innovationsarbejdet kommer ind - og det sker ikke af sig selv!

Fortiden

Kimen til MidtLab blev lagt tidligt i 2006, da en gruppe kolleger fra det tidligere Århus Amt satte sig for at skrive en bog om offentlig innovation; et emne der på det tidspunkt ikke var skrevet ret meget om.

På baggrund af en række eksempler fra hele den offentlige sektor var vi i stand til at identificere, hvad der driver innovation, og hvad der hæmmer; hvordan innovation måles og ledes. Det blev til en lille bog i Børsens serie "Kort til viden", men da vi var stødt på så meget stof, det var værd at formidle, fik vi lov til at udgive en mere fyldig bog i 2008. Den viden, der derved blev produceret, kom til at danne baggrund for det innovationsarbejde, MidtLab siden har bidraget til i den offentlige sektor. Et af kerneelementerne i skrivelserne var, at det skulle være en enkel sag at innovere.

I slutningen af samme år fik MidtLab den første henvendelse fra en kommune, der ville sætte innovation på den strategiske dagsorden. Det var ikke længere tilstrækkeligt kun at støtte enkeltstående innovationsprojekter. Byråd og topledelse var nødt til at påtage sig opgaven med at iscenesætte muligheden for, at der kunne finde radikal innovation sted på velfærdsområderne. Kommunen var Fredericia, og MidtLab fik lejlighed til at følge kommunens arbejde og har nu gennem tre år kunnet analysere og formidle erfaringerne fra dette pionerarbejde.

Nutiden

Når jeg kigger rundt i det kommunale landskab, er det en fornøjelse at registrere de fingeraftryk, MidtLab har sat. Det gælder, både når det drejer sig om, hvordan innovation kan forstås, og hvordan man kommer i gang med innovationsarbejdet.

Jeg har fået mulighed for at læse mange kommunale og regionale innovationsstrategier og efterfølgende indgået i en dialog om dem. Det er i den forbindelse en fornøjelse at høre kommunaldirektører sige: "Hvad nu hvis...", der er et af mantraerne fra vores metodebeskrivelser.

Ligeledes er der mange, der har gavn af at arbejde med innovationsspørgsmålet som igangsætter for det videre arbejde. Flere og flere kommuner arbejder ligeledes med prototyper eller eksperimenter, og det betyder, at nye arbejdsformer opstår.

En kommunaldirektør siger: "Den gamle projektmodel dur ikke. Vi skal være hurtigere og finde ud af, hvordan det ene eksperiment kan føre til det næste, der bygger oven på det tredje. Væk med den klassiske kommunale tilgang - den er alt for langsom". Det er dejligt på den måde at kunne bidrage med metoder til den fortsatte udvikling af velfærdssamfundet.

Selv om MidtLab gerne vil gøre innovationsarbejdet let, ved vi, at det også er et langt sejt træk, der kræver sin m/k i topledelsen. Vi kommer heller ikke uden om, at de politiske processer skal

innoveres, hvis radikaliteten for alvor skal fastholdes. Og det er især svært, fordi vi har så faste forestillinger om, hvad en velfærds Kommune eller et hospital er.

Etableringen af MidtLab er én måde at organisere innovationsarbejdet på. Der er mange andre, og det bliver spændende at følge hvilken organisering, der bedst kan understøtte innovationsarbejdet i den offentlige sektor. De fleste organisationer opbygger interne funktioner, der får sparring udefra for at levere varen indadtil. Erfaringen viser, at især topledelsen har behov for udfordrende sparring og inspiration udefra.

Regeringen har sat en ny dagsorden, hvor det offentlige er tiltænkt en større rolle ift. at drive vækst i den private sektor. Det betyder, at en strategi for intelligente offentlige indkøb er på vej. Regeringen ved godt, at et offentligt/privat innovationssamarbejde (OPI) kan være en svær bane at arbejde på. Derfor er MidtLab i samarbejde med de øvrige regioner i gang med et udviklingsarbejde, der består i at eksperimentere sig frem til, hvordan vi i praksis kan innovere på tværs af sektorer til fordel for borgerne. Dét - at forsøge at virkeliggøre visionerne i praksis, opsamle læring og formidle den opståede viden - vil forhåbentlig også være en fremtidig MidtLab opgave.

Fremtiden

I begyndelsen af 2012 påbegyndes et samarbejde mellem regionen og kommunerne i regionen om i fællesskab at benytte de store udfordringer på sundhedsområdet til at skabe et sammenhængende sundhedsvæsen. Lykkes det at sætte særinteresser til side, er der mulighed for at skabe noget nyt, der forhåbentlig kan få betydning på nationalt plan.

Vi ved ikke, hvad fremtiden bringer, men jeg håber, at innovationstilgangen kan være med til at kreere næste generation af velfærdssamfundet, hvor vi for alvor forholder os til, hvordan de offentlige velfærdsydelser skal se ud fra 2015.

For at bidrage til dette arbejde er det nødvendigt både for MidtLab og for alle andre interne innovationsorganiseringer at holde sig flydende og lærende for til stadighed at være i stand til at understøtte arbejdet. Vi må især stille dét krav til innovationsenhederne, at de er i stand til at forholde sig innovativt til sig selv, så de kan fastholde målet om at være værdiskabende for brugere. Lykkes det ikke, må vi tænke om.

Jeg håber, det lykkes MidtLab at holde sig ude af selvtilstrækkeligheden, bevare nysgerrigheden og inddrage den nyeste viden for på den måde at kunne bidrage til at fastholde innovationsarbejdet på et højt niveau i årene fremover.



I 2009 blev MidtLab, som tidligere beskrevet, en selvstændig afdeling. Det indbød til nyformulering af mission, vision og strategi - elementer, som MidtLab i dag arbejder efter i en opdateret version. Vi præsenterer i afsnit 2a MidtLabs gældende strategi og forretningsplan. Du er velkommen til at dykke ned i bilag 2 i bilagssamlingen for flere detaljer på området.

Et retvisende billede af MidtLab kræver også en beskrivelse af vores bestræbelser på at forbinde de elementer, der i første omgang ikke naturligt finder hinanden, men som vi vurderer kan indgå i et frugtbart samarbejde. Vores rolle som Knowledge broker (videnformidler) kan du læse om i afsnit 2b.

Endelig er det vigtigt at fremhæve en af vores serviceydelser: Funding til innovationsprocesser. MidtLab har haft et etableret samarbejde med Forskningsstøtteenheden siden starten af 2010. Det kan du læse mere om i afsnit 2c.

[2a] Strategi og forretningsplan

MidtLabs mission var og er at katalysere innovation i Region Midtjyllands opgaveløsning med fokus på at styrke innovationskraften i hele regionen. Visionen er at bidrage til at fremtidssikre den offentlige sektor i Danmark - først og fremmest Region Midtjylland.

Da MidtLabs mission omfatter hele Region Midtjyllands virke, er det vigtigt at sørge for tæt koordinering med opgavemæssigt nærtstående funktioner, særligt Koncern HR, Organisation, Ledelse og Procesoptimering samt Innovation og Forskning (Regional Udvikling). Sidstnævnte dels fordi Innovation og Forsknings afdelingschef, Annemette Digmann, og andre medarbejdere i afdelingen jævnligt arbejder sammen med MidtLab; dels fordi der er et vist indholdsmæssigt sammenfald, fx når der er erhvervsudviklingsmæssige aspekter af den regionsinterne innovation. Hertil kommer den mere ekstensive koordinering og gensidige orientering, som foregår gennem det tværorganisatoriske samarbejde, Innovationsservice, som du kan læse mere om i afsnit 3d.

Den værdimæssige platform er regionens værdier: dialog, dygtighed, dristighed. Særligt dristighed er en forpligtelse for MidtLab, og bl.a. derfor er der ingen deciderede hyldevarer hos MidtLab. Vi søger altid at tilpasse vores ydelser til den enkelte opgave og kontekst, og det kræver ofte både dristighed, adræthed og systematisk vedholdenhed. Samtidig indebærer det en forpligtelse til at omsætte læringer fra opgaver til forbedrede metoder og principper for arbejdet.

På det grundlag kan MidtLabs aktuelle ydelser opsummeres sådan:

- Strategisk sparring og udviklingsindsats på innovationsområdet. Det retter sig mod det politiske niveau, direktion, koncernledelse og ledelse af driftsenheder og stabe.
- Markante formidlingsindsatser i form af bøger og artikler, konferencer og workshops, innovationsstræf og løbende opsamling på og rådgivning om medarbejdernes ideer til forbedringer.
- Facilitering af innovationsindsatser, fx i forbindelse med nybyggerier, tæt på driften i klinikken, indenfor socialområdet samt i mellemrummene mellem regionens egne enheder indbyrdes og ift. eksterne samarbejdspartnere.
- Længerevarende ind- og udstationeringer.

- Undervisning i innovationsprincipper og -metoder kombineret med rådgivning til ledelserne overalt i organisationen om løsning af innovationsopgaver.

Men fokus skal løbende justeres og ressourcer flyttes derhen, hvor nytten nu forventes at være størst. I 2011 og 2012 forventes øget fokus på:

- Strategisk innovation i regionen, både planmæssigt og organisatorisk.
- At innovationskraften i ledelse og organisering styrkes overalt, også på det sociale område og i stabe.
- Implementering af en strategi for telemedicin.
- Innovation af vigtig praksis i sundheds- og socialområdet samt stabene.
- Fortsat udvikling af viden og metoder på innovationsområdet og udbredelse af dem.
- Bidrag til eksperimenter, der udvikler det tværsektorielle samarbejde på sundheds- og socialområderne.

MidtLab ønsker fortsat at være med til at sætte innovationsdagsordenen, og derfor forholder vi os konstant og aktivt til prioritering af ressourcer. Vi forsøger at være med til at præge udviklingen ved at tage initiativer, der går på tværs af sektorer, eksisterende faglige barrierer og meget andet. Det kan du læse mere om i næste afsnit.

[2b] Knowledge brokering: Velfærdens Iværksættere, Rigspolitiet, Social Innovation Lab for Kent (SILK)

Man kan ikke arbejde med innovation i Region Midtjylland uden at beskæftige sig med innovationsarbejde, der foregår andre steder. Man kunne også sige, at MidtLab selv må tage de principper alvorligt, som er blevet udbredt og efterhånden er kendt i mange offentlige organisationer, her i særlig grad princippet om "det perifere syn". Det indebærer, at anledninger af forskellig art bruges aktivt til at udbrede netværk, øge kendskabet til det, der virker, og søge viden om nye og interessante eksperimenter.

Når MidtLab slår det perifere syn til, sker det i så høj grad som muligt ved at medvirke i aktiviteter og netværk. Her er tre eksempler:

Velfærdens Iværksættere – samarbejde med Ugebrevet Mandag Morgen

MidtLab deltog på Region Midtjyllands vegne i Mandag Morgens netværk om Velfærdens Iværksættere (2009-2010). I samråd med Mandag Morgen tog MidtLab initiativ til at arrangere særskilte mødesessioner for den offentlige sektors deltagere i netværket, dvs. fire statslige organisationer, tolv kommuner og fire regioner.

Ved MidtLabs medvirken blev netværkets oprindelige fokus, socialøkonomiske virksomheder, udbredt til at omfatte den offentlige sektors eget interne iværksætteri, iværksætteri på tværs af regioner, stat og kommuner, og iværksætteri som et samarbejde mellem NGO'er, private virksomheder og offentlige virksomheder.

Den offentlige sektors deltagere i netværket holder stadig kontakt med hinanden, og MidtLab har på baggrund af den aktive medvirken i netværket arbejdet med innovationsopgaver i kommunerne. Kontakten til Mandag Morgen er meget aktiv med gensidig sparring om innovationsmetoder, projekttilgange mv.

Tavs innovation hos Dansk Politi

Rigspolitiet har truffet en overordnet beslutning om innovation som strategisk indsatsområde. Det betyder bl.a., at en ph.d.-studerende med tavs innovation som forskningsområde er blevet tilknyttet Rigspolitiets uddannelsesafdeling, der er spydspids for den strategiske indsats.

MidtLab er tilknyttet den ph.d.-studerende med en uformel mentorfunktion og har været aktivt medvirkende i etableringen af opgaven hos Rigspolitiet. Uddannelsesafdelingen har udtrykt interesse for et længerevarende samarbejde med MidtLab om afprøvning af innovationsmetoder. På den måde får MidtLab mulighed for at følge forskningsresultater om centrale innovationsproblestillinger direkte, mens de hentes hjem; tæt kontakt til strategiske enheder, der benytter innovation som et redskab til implementering af reformer - og lejlighed til at afprøve innovationsmetoder i samarbejde med kolleger andre steder i den offentlige sektor. Innovationsarbejdet hos Rigspolitiet har vakt stor medieopmærksomhed. Det har medført interessetilkendegivelser senest fra Skatteministeriet og Forsvarskommandoen.

Social Innovation Lab for Kent (SILK)

MidtLab er medlem af *The Advisory Board for Social Innovation Lab for Kent (SILK)* i England. SILK er en integreret del af regionen Kents organisation, men arbejder udelukkende med eksperimenter under overskriften social innovation. Arbejdet foregår i socialt belastede boligområder på tværs af behandlings- og rehabiliteringstilbud for demente, kronikere og kriminelt belastede grupper. I SILKs foreløbigt fire-årige levetid har medarbejderne opnået resultater ved anvendelse af ultra-traditionelle metoder. Arbejdet er beskrevet i en lang række skrifter, og SILK er blevet tildelt flere nationale priser for enestående og banebrydende arbejde med offentlig innovation. Der er en livlig udveksling mellem MidtLab og SILKs medarbejdere om metoder, erfaringer og viden.



Figur 2: Illustration fra SILKs website.

[2c] Funding til innovationsprocesser

Et tilfældigt møde efteråret 2009 resulterede i et helt nyt forretningsområde for MidtLab - og for den nye partner, Forskningsstøtteenheden ved AU og AUH.

Forskningsstøtteenheden (FSE) hjælper forskere med udarbejdelsen af ansøgninger om eksterne forskningsmidler. FSE var i efteråret 2009 i gang med at udarbejde en database over relevante fonde - databasen skulle fungere som redskab for både forskere og medarbejdere ved FSE. I den sammenhæng var ambitionen om at opdyrke et nyt område, nemlig støtte til innovationsprocesser, opstået.

MidtLab var på samme tidspunkt i gang med at konstituere sig som afdeling og var flere gange rundt omkring i Region Midtjylland stødt på behovet for funding til innovationsaktiviteter - også til dem, der ikke nødvendigvis inkluderede forskning.

Der var ikke langt fra tanke til handling. Pr. 1. januar 2010 blev en funding-konsulent ansat. Hun sidder fysisk hos FSE, sådan at hun kan drage nytte af det meget kompetente funding-miljø der, men hun er aflønnet af MidtLab og arbejder udelukkende med at opdyrke og vedligeholde området funding til innovationsprocesser.

Konsulenten er en nøgleperson i de innovationstræf, som Innovationsservice afholder rundt om i regionen for at møde ledere og medarbejdere, der har brug for hjælp til at komme videre med innovation. Hun er desuden dybt involveret, både som fundraiser, projektskriver og/eller sparringspartner i flere af Region Midtjyllands største satsninger - et par eksempler:

- Bio-X Denmark, SPIR (Det Strategiske Forskningsråd og Rådet for Teknologi og Innovation)
- Bio-X Denmark, AU Interdisciplinary Centres (Samme som ovenstående)
- Projekt for de mobile hjemløse (Brugerdreven Innovation, EBST)

Der er en relativt høj succesrate på ansøgningerne. Som eksempler kan nævnes:

- Til et større nationalt, telemedicinsk projekt, støttet af ABT-fonden, har MidtLabs bidrag gennem FSE været størst i starten af processen. Bevillingen blev allokeret, og projektet blev drejet mod et nationalt ABT-projekt på samlet 34 mio. DKK, som nu styres fra AUH.
- Projekt for de mobile hjemløse modtog ca. 800.000 kr. fra Erhvervs- og Byggestyrelsen.



MidtLabs

opgaver · overblik og indblik

Vi har lavet en oversigt over MidtLabs samlede produktion 2007-2011. Den er inddelt i følgende kategorier:

Kundeopgaver i Region Midtjylland

- Opgaver, der er løst for regionens driftsenheder eller stabe. Kunden betaler for MidtLabs ydelse.

Kundeopgaver udenfor Region Midtjylland

- om ovenfor, men udenfor Region Midtjyllands jurisdiktion, fx kommuner eller institutioner.

Strategiske opgaver i Region Midtjylland

- Indsatser ind i Region Midtjylland uden betaling og med strategisk betydning.

Strategiske opgaver udenfor Region Midtjylland

- Som ovenfor, dog udenfor Region Midtjylland.

Fundede projekter

- Længerevarende opgaver med funding i ryggen.

Startede desværre ikke

- Ikke alle innovationstiltag kan realiseres, selv om ambitionerne er til stede. Disse tiltag optager en forholdsvis stor del af vores daglige virke.

Kurser og metodeudvikling

- MidtLabs bidrag til nye initiativer på disse felter.

MidtLabs organisering

- Region Midtjylland har mulighed for at eksperimentere via MidtLabs egen organisering.

Bøger/artikler/konferencer/oplæg

- MidtLabs forpligtelse til 'folkeoplysning' samt primære markedsføringskanaler.

Opgavernes art og omfang varierer fra enkelte dage til flerårige indsatser. Men en simpel sammen-tælling på opgaver viser følgende fordeling:

Kategori	Antal projekter
Kundeopgaver i Region Midtjylland	44
Kundeopgaver udenfor Region Midtjylland	46
Strategiske opgaver i Region Midtjylland	7
Strategiske opgaver udenfor Region Midtjylland	6
Fundede projekter	2
Startede desværre ikke	20
Kurser og metodeudvikling	3
Kurser og metodeudvikling	3
Bøger/artikler/konferencer/oplæg	142

Et par bemærkninger til denne opdeling: Innovationsområdet lægger i sin natur ikke op til en sådan nagelfast gruppering, da flere opgaver kan placeres i flere af eller udenfor kategorierne. Listen giver heller ikke indblik i opgavernes størrelse og omfang. Alle kunder er desuden anonymiseret.

Vi har alligevel valgt at vedlægge listen, da vi mener, at kategorierne og opgavernes titler giver en fornemmelse for mangfoldigheden i innovationsbehovene. Den har desuden dannet grundlag for at udvælge eksempler, som giver et nærmere indblik i vores virke. Det har ikke været let at vælge, da vi - som tidligere nævnt - ikke har hyldevarer, men hele tiden tilstræber skræddersyede forløb. Men i dette afsnit finder du smagsprøver på ni fortællinger, der dækker ovenstående kategorier - bortset fra de folkeoplysende elementer.

Vi har samlet de fulde fortællinger - dvs. projektlederens beskrivelse af opgaven samt det interview, som CFK har gennemført med den pågældende kunde eller partner - i vedlagte Appendix: MidtLab opgaver. Vi håber, du bliver fristet af disse korte beskrivelser og dykker ned i de mere fyldige versioner i appendix for at få viden om, hvilke effekter der kommer ud af de alsidige innovationsindsatser.

[3a] Fremtidens intelligente hospitalsseng

Fremtidens intelligente hospitalsseng	
Kategori	Kundeopgaver i Region Midtjylland
Rekvirent	Regionshospitalet Randers og Grenaa <i>Kontaktperson: Projektleder Jacob Pedersen</i>
MidtLabs ydelse	Indledende workshops Videofilm og interviews Sparring med projektleder, projektgruppe og projektets partnere Artikler og oplæg på konferencer, seminarer, mv. Links til eksterne forretningspartnere og andre partnere i projektets faser <i>Projektleder: Jens Peter Jensen</i>
Forløb	2008 -
Mere information	http://www.regionshospitalet-randers.dk/om+hospitalet/projekter+og+innovation/fremtidens+seng

Uddrag fra interview med:

Direktør Jens Bay, KR Hospitalsudstyr, og projektleder Jacob Pedersen, RH Randers

Jens Bay er meget optimistisk omkring projektet fordi "... det har bestyrket os i, at OPI-projekter kan være med til at højne udviklingen i Danmark og være med til at bevare arbejdspladser i landet".

Projektleder Jacob Pedersen fra Regionshospitalet har været overrasket over tidsperspektivet i projektet. "Det har taget lang tid at få udviklet både udbud og en OPI-samarbejdsmodel for projektet. Næsten to år, men vi har også været pionerer på området".

Jacob Pedersen fortæller: "MidtLab har bidraget til konceptudviklingen af vores samarbejdsmodel og har fået tændt de private firmaer og fået dem til at forstå OPI-tankegangen og forstå deres egen positive rolle i samarbejdet".

I dag er projektet nået til næste fase, som er udviklingen af en prototype. Sengeafsnittet på Regionshospitalet er i gang med at afprøve enkelte funktioner, og hver 14. dag bliver der koblet nye funktioner på. Hele 2012 er afsat som testperiode, og i 2013 forventes den intelligente hospitals-seng at gå i produktion. Først dér begynder virksomheden at få en indtjening på projektet.

"Vores ambition er, at vi vil lave en seng, hvor alle siger: "Den passer til os!", fordi den har alle de kvaliteter, vi efterlyser. På internationale salgsmesser kan vi allerede se, at vi har distanceret os til andre producenter. Vi er langt foran med hensyn til funktioner", siger Jens Bay. Hvor den private virksomhed har oplevet en styrket innovationskraft via projektet, tænker Jacob Pedersen ikke, at det samme er sket på Regionshospitalet i Randers. "Jeg synes, vi mangler at få forankret projektet i afdelingen. Men vi er jo underlagt kriterier for, hvad vi må sige om produktudviklingen, så det kan være svært at fastholde interessen blandt personalet. Hvis vi ikke hver måned kommer med noget nyt om projektet, så forsvinder det let fra bevidstheden i en travl hverdag", siger Jacob Pedersen.



Figur 3: Illustration af behovet for nye senge: Det kræver tre fysioterapeuter at vende en overvægtig patient. Det lykkedes ikke i første forsøg

[3b] Innovative kostdage

Innovative kostdage	
Kategori	Kundeopgaver i Region Midtjylland
Rekvirent	Kost- og ernæringsrådet, AU Skejby <i>Kontaktperson: Klinisk diætist Jette Thomsen</i>
MidtLabs ydelse	Innovationsproces i tre faser Workshops og stop-op dage Mellemliggende arbejde med prøvehandling Formidling af resultaterne <i>Projektleder: Ulla Grøn</i>
Forløb	Processen startede i september 2010 og er fortsat i god udvikling. MidtLabs bidrag har været størst i starten af processen og er gradvist udfaset, efterhånden som de involverede har taget mere og mere over. I dag styrer Skejby selv processen. MidtLab bliver inviteret til arrangementer m.m.
Mere information	http://www.midtlab.dk/eksempler/innovative+kostdage? http://www.skejby.dk/files/Hospital/Skejby/Om%20Skejby/Personalebladet%20IN-Tryk/2011/Pulsen0611.pdf

Uddrag fra interview med: Klinisk diætist Jette Thomsen, AUH Skejby

”Ernæring har ikke højeste prioritet, så vi ville gerne involvere så mange kost-høglepersoner som muligt og give dem nogle redskaber”, siger klinisk diætist Jette Thomsen fra Aarhus Universitetshospital, Skejby. Man kendte MidtLab fra andre dele af organisationen og rettede derfor henvendelse med henblik på at få deres hjælp på den forestående temadag.

MidtLab lagde op til en proces, hvor man på Aarhus Universitetshospital, Skejby selv skulle arbejde med en række prøvehandling, dvs. nogle små projekter/tiltag, som man selv troede kunne have en positiv effekt på patienternes ernæring.

En af prøvehandlingerne har gået ud på at undersøge, hvad det betyder at have et menuvalg for de indlagte patienter. Det har haft så god en effekt, at det er i drift, således at man nu fast har et menuvalg.

MidtLab har primært bidraget med nogle metoder, som man på Skejby selv arbejder videre med i det daglige. Der peges på, at der er skabt en kultur, hvor ”det er helt ok at prøve nogle nye ting”, siger Jette Thomsen. Det, at arbejde med prøvehandling, er blevet en del af arbejdskulturen. ”Det er blevet en måde, vi arbejder på, og processen med MidtLab har derfor haft en effekt, der rækker ud over effekterne af de enkelte prøvehandling”, fortæller Jette Thomsen. Samlet set har projektet ”været helt fantastisk”.



Figur 4: Billede fra prøvehandling: Hvad nu hvis vi hænger billeder af appetitlige mellemmåltider op på væggene?

[3c] Innovation af MED-udvalget

Opgaver i kommuner (Eksempel: Innovation og mulighed for revitalisering af MED)	
Kategori	Kundeopgaver udenfor Region Midtjylland
Rekvirent	HMU i en række forskellige kommuner (Odense, Silkeborg, Thisted, Solrød, Ballerup, Herning) og i Haderslev: Service-MED, Poul Jørgen Christensen
MidtLabs ydelse	Indledende dialog med formandskaber om MED-systemets forskellige udfordringer. I forlængelse heraf arrangeres forskellige MED-Labs afhængig af lokale behov og ideer, hvor MidtLab faciliterer forløbet i tæt samarbejde med MED-udvalgene. <i>Projektleder: Kirsten Engholm Jensen</i>
Forløb	Stort set alle kontakter er sket via Annemette Digmann. Første henvendelse fra Odense Kommune i nov. 2008 efter et gå-hjem møde, hvor AD havde haft oplæg. Andre henvendelser er kommet i forlængelse af Personalepolitisk Messe mv.
Mere information	http://www.personaleweb.dk/03Z4604586 http://www.rm.dk/Files/Regionshuset/HR-afdelingen/Organisation%20og%20Ledelse/OL%20-%20Nyhedsbrev/5.%20Nyhedsbrev/Innovat%F8rer%20arbejder%20efter%20lethedens%20princip.pdf http://www.midtlab.dk/files/Regionshuset/HR-afdelingen/Organisation%20og%20Ledelse/Midtlabfilbibliotek/Artikler/MED-system.pdf

Uddrag fra interview med:**Planlægger Poul Jørgen Christensen, Haderslev Kommune**

"Når vi tør stille spørgsmål til dét, vi altid har gjort, så er vi godt på vej til MED-udvalg, hvor medarbejdere både kan komme med sine gode ideer og få dem sat i gang". Sådan siger planlægger Poul Jørgen Christensen om det arbejde, der i efteråret 2011 er sat i gang i samarbejde med MidtLab i de lokale MED-udvalg i Erhvervs- og Borgerservice i Haderslev Kommune.

"Man taler med hinanden på en ny måde, snakker mere frit fra leveren. Der er blevet en bedre dialog og en masse engagement og lyst til at arbejde videre". Poul Jørgen Christensen vurderer, at noget af det løft, der skete på workshoppen, bl.a. var foranlediget af det arbejde, udvalgene udførte omkring deres selvvalgte projekt.

MidtLab har en facilitatorfunktion frem til den næste workshop i uge 12, foråret 2012. Denne workshop skal MidtLab planlægge sammen med Poul Jørgen Christensen. Derudover er der ikke aftalt mere samarbejde med MidtLab. "Økonomi har jo også en betydning i denne sammenhæng - men nu er vi kommet i gang med en god proces, som vi selv i vores MED-udvalg kan arbejde videre med", siger Poul Jørgen Christensen.

[3d] Innovationsservice i Region Midtjylland

Region Midtjyllands Innovationsservice	
Kategori	Strategiske opgaver i Region Midtjylland
Rekvirent	Rekvirent: Region Midtjylland <i>Kontaktperson (repræsentant for partnerne i Innovationsservice): Gitte Kjeldsen, MTIC/Hospitalsenheden Horsens</i>
MidtLabs ydelse	Initiativtager - tovholder - driver - aktivist <i>Projektleder: Ulla Grøn</i>
Forløb	Innovationsservice startede januar 2010 med ca. 15 regionale partnere. Initiativet fortsætter og er i god gænge.
Mere information	Oversigt over aktuelle samarbejdspartnere findes her: www.rm.dk/om+regionen/innovationsservice

Uddrag fra interview med:**Projektleder Gitte Kjeldsen, MTIC og HE Horsens**

"Netværk, ny viden og øget organisationskendskab til Region Midtjylland" - det er nogle af de gevinster, Gitte Kjeldsen nævner, hun har fået ved at indgå i Innovationsservice. Innovationsservice er et netværksforum, hvor medarbejdere i Region Midtjylland kan henvende sig med en god idé og få kvalificeret sparring til at komme videre. Gitte Kjeldsen har været en af de faglige sparringspersoner i netværket, der har bidraget med vejledning og sparring i konkrete projekter.

Hvert møde har et særligt tema, fx telemedicin, hvor der dels kan være oplægsholdere udefra, dels samtidig fokus på den interne videndeling i netværket. Gitte Kjeldsen har følt sig personligt beriget ved at være en del af Innovationsservice. "Jeg har fået ny viden og kendskab til andre

metoder om, hvordan man kan køre processer mere kreativt". Desuden har hun stor respekt for MidtLabs medarbejdere og finder, de er velfunderede i deres faglighed.

Selve dannelsen af Innovationsservice har taget noget tid, fordi det ikke gik som forventet. "I starten famlede vi lidt, fordi vi troede, at det ville vælte ind med idéer fra medarbejderne i regionen. Men det skete ikke. Der var kun få idéer, og vi måtte bruge tid på at finde ud af, hvad vi skulle mødes om, og hvordan vi kunne blive mere synlige udadtil i regionen". Det resulterede i både en hjemmeside og en række fyraftensmøder, som MidtLab har arrangeret. Især temaet fundraising viste sig at være et emne, der var interesse for blandt medarbejdere og ledelsesrepræsentanter i regionen.

Selv om Innovationsservice er blevet mere synlige og mere kendt blandt medarbejderne i Region Midtjylland, er der fortsat ikke så mange henvendelser med idéer. Gitte Kjeldsen kan konstatere, at: "Fra at vi troede, vi skulle bruge alle vores kræfter på at håndtere andres idéer, så er det i processen nok blevet til, at vi giver hinanden sparring på de projekter, som vi selv sidder med". Gitte Kjeldsen har et fremtidigt ønske til samarbejdet i Innovationsservice. Hun håber, at man i netværket finder et fælles projekt at samarbejde om, "hvor vi bruger hinanden og kan gøre gavn for andre, for det er det, vi er skabt til".

[3e] Strategi for telemedicin

Telemedicinsk strategiforslag for Region Midtjylland	
Kategori	Strategiske opgaver i Region Midtjylland
Rekvirent	Ole Thomsen, direktør med særligt ansvar for hospitalsområdet og it <i>Kontaktperson: IT-chef Jørn Lodahl</i>
MidtLabs ydelse	Processtøtte til strategiudarbejdelse <i>Projektlede: Henrik Bendix og Lasse Skjalm</i>
Forløb	Bestræbelserne på at få udarbejdet en telemedicinsk strategi for Region Midtjylland startede på ét af Innovationsservices seks årlige møder. Efterfølgende blev der indbudt en bred kreds af regionale interessenter på området for at finde et fælles fundament til en videre konkretisering af en strategi på området. I processen fra november 2010 til vedtagelsen i november 2011 har MidtLab understøttet processen ved bl.a. at være pennefører og sørge for fremdrift.
Mere information	http://www.regionmidtjylland.dk/sundhed/telemedicin

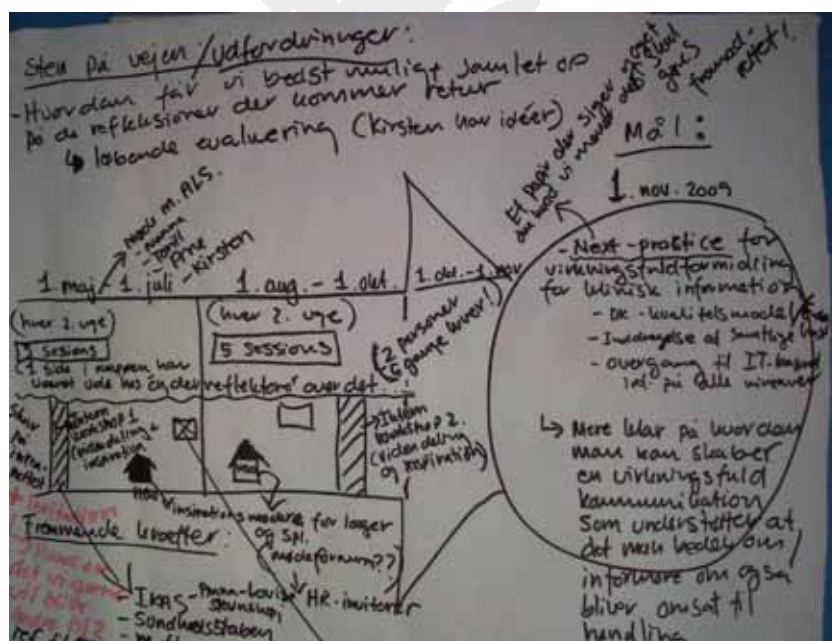
Uddrag fra interview med: Cheflæge Jørgen Schøler Kristensen, Hospitalsenheden Horsens

Cheflæge Jørgen Schøler Kristensen, Hospitalsenheden Horsens, (...) beskriver processen som en læringsproces: "Vi har lært, at det er muligt, på kort tid, at lave en strategi og få opbakning igennem ledelsesniveauerne helt op til regionsrådet og opnå finansiering til området". Det er opnået ved at have forskellige fagligheder indblandet i en strategisk styret proces under MidtLab.

I løbet af 2010 blev der samlet en inspirationsgruppe med offentlige og private interessenter fra alle tænkelige relevante områder. (...) I begyndelsen af 2011 fik projektgruppen medvind, da

direktør Ole Thomsen bad projektgruppen om at beskrive et projekt indenfor Region Midtjylland. Dermed blev de eksterne interessenter koblet af processen, og MidtLab iværksatte at styre processen videre.

”Før vi havde set os om - så havde de afsat 4,5 mio. kr. i to år plus muligheden for at søge en ti millioners pulje om året til at lave tværsektorielt samarbejde bl.a. indenfor det teknologiske, hvor telemedicin jo naturligt kunne fylde noget. Så det nåede at komme gennem budgetforliget”. Jørgen Schøler Kristensen forventer fortsat at samarbejde med MidtLab, fordi han oplever, at deres arbejde virker. ”Jeg fik egentlig bekræftet, at det er effektivt og meget målrettet, og at de er rigtig gode til at køre processer. Også processer, hvor der skal involveres mange, så folk føler, de er med, men hvor vi alligevel får taget beslutning og kommer fremad. Sådan at der bliver drevet på processen, så vi når at få lavet noget”.



Figur 5: Illustration fra "Innovativ formidling" – en proces, der fandt sted på Hospitalsenheden Horsens

[3f] FORUM og SLIP

En kronik i Politiken marts 2007, hvor otte tidligere ansatte i Finansministeriet sagde "Tilgiv os - vi vidste ikke, hvad vi gjorde", havde flere effekter:

- et nationalt netværk af offentlige chefer, der er optaget af, hvordan man kan udvikle ledelse og styring i den offentlige sektor (FORUM).

Sponsorat for og deltagelse i ledelse af: FORUM for fremtidens offentlige lederskab og styring

Kategori	Strategiske opgaver udenfor Region Midtjylland
Rekvirent	Direktionen ved Bo Johansen
MidtLabs ydelse	MidtLab sidder i bestyrelsen for FORUM og medvirker til at udvikle netværket samt planlægge og gennemføre netværkets aktiviteter. <i>Projektleder: Henrik Bendix</i>
Forløb	I 2008 modtog MidtLab en invitation til at indtræde i aktivkredsen. Baggrunden var en tidligere invitation til at deltage i de første af netværkets møder. Siden har MidtLab været en meget aktiv deltager og har haft en væsentlig rolle i at få midler fra Finansministeriet til forskningsprogrammet, SLIP (Strategic Leadership in the Public Sector), der bl.a. finansierer to ph.d.-projekter ved MidtLab.
Mere information	http://www.midtlab.dk/eksempler/forum? http://www.cbs.dk/Forskning/Institutter-centre/Institutter/CVL/Menu/FORUM-netvaerket2

- Finansministeriet udbød 10 mio.kr. til forskning i netop fremtidens offentlige ledelse og styring (SLIP).

Ph.d.-stipendier i forskningsprogrammet: Strategic Leadership In the Public Sector (SLIP)

Kategori	Strategiske opgaver udenfor Region Midtjylland
Rekvirent	Direktionen ved Bo Johansen
MidtLabs ydelse	Medlemskab af programledelsen for SLIP, delfinansiering af projekterne, organisatorisk og fysisk værtskab samt formandskab for de to del-projekters styregrupper. <i>Projektleder: Henrik Bendix</i>
Forløb	Maj 2010-2013
Mere information	http://slip.cbs.dk/fol

Uddrag fra interview med:

Direktør Claus Nielsen, DTU, og direktør Gert Pilgaard Christensen, Psykiatri og Social, Region Midtjylland

"Den oprindelige tanke med FORUM var at etablere en tænketank med et vist anarkistisk og elitært præg, hvor folk var særligt inviteret på grund af deres personlige engagement og ikke deres institutionelle tilhørsforhold", fortæller Claus Nielsen, direktør på DTU.

I 2008 gik jagten ind på at finde de rette mennesker og sponsorer til at få netværket i gang. MidtLab kom med som sponsor fra Region Midtjylland, repræsenteret ved Henrik Bendix, som i forvejen var kendt af initiativtagerne.

Finansministeriet etablerede i 2009 et forskningsprogram om offentlig ledelse og styring, kaldet SLIP (*Strategic Leadership in the Public Sector*), som udspringer af FORUMs aktiviteter. SLIP-midlerne blev vundet af et konsortium af FORUMs medlemmer. Selv om Claus Nielsen tænker, at FORUM mistede lidt af anarkiet og det dynamiske ved at indgå i et forskningsprogram, ser han det som noget meget positivt, at der er blevet etableret en lang række erhvervsrettede ph.d.-stipendier. "Det er godt at have et institutionelt ophæng, der skal drive noget, som fx Region Midtjylland. Det er en god kontrastering til det mere lukkede forskningsmiljø".

To ud af seks erhvervsrettede ph.d.-stipendier i SLIP er forankret og koordineret via MidtLab i Region Midtjylland. For Gert Pilgaard Christensen, der er direktør i Psykiatri- og Socialenheden i Region Midtjylland, er det første gang, han har en ph.d.-studerende tilknyttet sin organisation.

Projektet handler om det meningsfyldte arbejde og er ikke psykiatrifagligt orienteret. "Det er ikke et projekt, der er født i vores regi, hvor vi har haft en idé om, at nu kunne vi få lavet et ph.d.-projekt. Det er startet ved, at MidtLab spurgte, om der var nogen fra Region Midtjylland, der ville deltage", siger Gert Pilgaard Christensen.

Det er også baggrunden for, at Gert Pilgaard Christensen tænker, at Psykiatri- og Socialenheden er forskningsobjektet for projektet og ikke projektejerne. (...) "Men det har faktisk været lidt svært at finde ud af, hvilken rolle vi har haft/har i forskningsforløbet, og hvilke forventninger, der er til os som organisation. Det har generelt været svært at vurdere, om vi har leveret det, vi skulle".

I Gert Pilgaard Christensens optik har MidtLabs styrke helt klart været i starten af projektet. De har været gode til at initiere og understøtte projektet og få søgt midlerne til at gennemføre det. Men efter projektet er startet, har MidtLab ikke været så synlige.

[3g] Tilgængelighedsprojektet

Tilgængelighedsprojektet	
Kategori	Startede desværre ikke
Rekvirent	Projektets partnere, inkl. Regionshospitalet Silkeborg, Public Arkitekter A/S, Arriva Danmark, DSB, Midttrafik, m.fl.
MidtLabs ydelse	Mobilisering af partnere Etablering af projektfokus Afholdelse af projektmøder <i>Projektleder: Jens Peter Jensen</i>
Forløb	2009-2010

Uddrag fra interview med: Arkitekt Rie Ollendorff, Public Arkitekterne

"Selvom projektet ikke blev til noget, så har vi fået bygget et godt fundament til samarbejde med sundhedssektoren via MidtLab", fortæller Rie Ollendorff fra Public Arkitekterne.

Rie Ollendorff forklarer at: "Der manglede en bagvedliggende strategi for projektet, og den økonomiske organisering kom aldrig på plads. Vi havde forskellige indgange til at arbejde med projektet. Hvor MidtLab var meget i proces, havde vi som privat firma brug for at være målrettede og have en klar projektplan - også finansieringsmæssigt. Vi kunne ikke blive ved med at lægge gratis arbejdstimer i projektet, uden at det blev mere konkret".

Til trods for, at projektet ikke blev realiseret, så har Public Arkitekterne alligevel fået noget ud af samarbejdet og deres øgede kendskab til hospitalssektoren. De har kunnet byde på andre projekter og har bl.a. lavet et demonstrationsprojekt på Glostrup Hospital, hvor det især har handlet om brugerinddragelse ift. tilgængelighedsproblematikken.

Rie Ollendorff tænker, at det sagtens kan lade sig gøre, at Public Arkitekterne indgår i et samarbejde med MidtLab igen. MidtLab ville bl.a. kunne hjælpe dem med at kvalificere deres projekter og evt. også være en indgang til andre hospitaler og hele sektorområdet generelt.

[3h] Innovatøruddannelsen I og II

Innovatøruddannelsen I + II + Innovatøruddannelsen after Dark	
Kategori	Kurser og metodeudvikling
Rekvirent	Roskildebibliotekerne Christine Bruun & Lunde Ljungberg
MidtLabs ydelse	Kirsten Engholm har udviklet og gennemført sammen med Chefkonsulent Jeppe Baandrup, Programme & Change Management og rekvirenterne
Forløb	Idé - nov. 2007 1.prototype af Innovatøruddannelsen: 25.2. - 9.6.2009 2.prototype af Innovatøruddannelsen: 16.11. 2010 - 3.3. 2011 Innovatøruddannelsen after Dark sammen med Biblioteksforeningen dec. 2011
Mere information	http://www.roskildebib.dk/om%20bibliotekerne/cb/biblioteksudvikling/projekter/innovator.aspx http://www.roskildebib.dk/om%20bibliotekerne/cb/biblioteksudvikling/projekter/innovatoeruddannelsen%20ii.aspx http://innovatoruddannelse.ning.com/

Uddrag fra interview med:**Biblioteksudviklingskonsulent Lunde Ljungberg, Roskilde Bibliotekerne**

Tanken med efteruddannelsen var at koble innovation konkret til det daglige arbejde på bibliotekerne. Det skulle være praksisnært og gøre innovation til et mindre diffust begreb. "Det at være innovatør skulle klinge lidt af 'sanitør' og relatere til den praktiske verden", siger Lunde Ljungberg.

Innovatøruddannelsen blev en realitet i 2009. Der er gennemført to runder af uddannelsen med deltagelse af 50 biblioteksansatte fra hele landet. "Det var en dundrende succes lige fra starten", fortæller Lunde Ljungberg. "Der er ingen tvivl om, at effekten af uddannelsen har været stor. Den har rykket ved vores faglige udvikling i biblioteksverden og har givet et kompetenceløft, som batter, fordi den har et anderledes tilsnit".

Den store interesse for uddannelsen har ført til, at der ved udgangen af 2011 kommer et nyt tilbud: Innovatøren 3. "Da vi startede, vidste vi slet ikke, at der skulle blive et Innovatøren 3. Tanken er, at det skal være endnu et loop, hvor tidligere deltagere kan komme sammen med deres ledelse og få innovation koblet med det strategiske arbejde. Hvordan kan man bruge innovation til at effektivisere og få mere bibliotek for pengene?", forklarer Lunde Ljungberg.

Samarbejdet med MidtLab fortsætter i Innovatøren 3. Lunde Ljungberg vurderer, at den praksisnære offentlige tilgang har gjort MidtLab til en stærk spiller på innovationsfeltet, og at disse kompetencer er blevet yderligere styrket via samarbejdet omkring Innovatøruddannelsen.



Figur 6: Eksempel på én af opgaverne på innovatøruddannelsen, hvor deltagerne skulle arbejde tre-dimensionelt

[3i] Ind- og udstationering

Ind- og udstationering	
Kategori	MidtLabs organisering
Rekvirent	MidtLab
MidtLabs ydelse	Opkvalificering/uddannelse af regionalt personale i og udenfor MidtLab <i>Kontaktperson: Jens Peter Jensen</i>
Forløb	Indstationering kan søges af regionens medarbejdere. De kan 'udlånes' til MidtLab i op til to år. MidtLab dækker lønomkostningerne. Herefter vender medarbejderen tilbage til sin afdeling og er nu forhåbentlig endnu bedre rustet til at bidrage til innovationsprojekter. MidtLabs medarbejdere udstationeres, når de flytter deres arbejdsplads ud i en anden afdeling for en kort periode - typisk 1-3 måneder. Dog forventes det, at medarbejderen stadig løser opgaver i MidtLab.

Uddrag fra interview med: Oversygeplejerske Inge Pia Christensen, AUH Skejby

Projektet startede op på MidtLabs egen foranledning. På Børneafdeling A på AUH Skejby blev man kontaktet, fordi MidtLab gerne ville have afprøvet deres nye tilbud: udstationering. I afdelingen havde man allerede et projektarbejde i gang, som involverede mange af afdelingens forskellige medarbejdere. (...) MidtLabs medarbejder var udstationeret til dette arbejde i en projektperiode på tre måneder, hvor tiden var fordelt på opstart, udvikling og implementering af redskabet. "Vi fik udfordret vores normale tanker om, hvad der kunne lade sig gøre, og hvad der ikke kunne lade sig gøre", fortæller Inge Pia Christensen. I den sammenhæng var det væsentligt, at den udstationerede havde en god faglig legitimitet via sin kliniske baggrund kombineret med en ydmyg tilgang til de problemstillinger, som afdelingens medarbejdere oplevede.

En projektperiode på tre måneder opleves som relativt kort tid i en klinisk hverdag, hvor man indimellem kan være nødsaget til at prioritere ressourcerne til det kliniske arbejde. "Patienterne kommer altid først, og det er det sårbare ved innovation i sygehusvæsenet", mener Inge Pia Christensen. På Afdeling A er man dog ikke sikker på, at det vil være en god løsning at forlænge projektperioden. I stedet peger man på, at projektarbejdet kan gøres mere sikkert, hvis man i perioden frikøber de nødvendige ressourcer i afdelingen; på denne måde undgår man, at projektarbejdet bliver nedprioriteret.

Inge Pia Christensen peger også på, at det er vigtigt, at man udvælger de rette medarbejdere til projektarbejdet. "Det skal ikke kun være dem, der har lyst, men også dem, der har de nødvendige kvalifikationer". Det skal man have fokus på fra MidtLabs side, når man sammensætter en projektgruppe om et udviklingsprojekt.



Figur 7: Billede af tre indstationerede: fra venstre lægesekretær og multimediedesigner Lasse Skjalm, jordemoder Jette Ranum og IT-projektleder Irving Bengtson

Innovationsindsatsen i Region Midtjylland udvikler sig ikke i et tomt rum. Udenfor Region Midtjylland er der mange aktører med forskellige visioner og indsatsområder. I forbindelse med evalueringen af MidtLab har vi fundet det af afgørende betydning at kaste et blik på, hvordan andre aktører vurderer fremtidens udfordringer til offentlig innovation i Danmark.

Vi har valgt at spørge på kryds og tværs for at give så bredt et indblik som muligt, dvs. vi har ikke holdt os til det regionale niveau. Konkret er respondenterne blevet bedt om at forholde sig til:

4



Stemmer

udefra – om offentligt innovationsarbejde i Danmark

- Hvor bevæger feltet sig hen (modning af innovationsområdet)?
- Hvad kan du sige om MidtLab i den forbindelse?
- Hvilke forventninger er der til den fremtidige innovationsindsats i DK?

CFK har interviewet disse fem personer og sammenskrevet dialogen. I bilag 4a-4e i bilagssamlingen finder du deres uforkortede versioner. Her bringer vi uddrag.

[4a] Uddrag fra interview med Senioranalytiker Anne Kjær Skovgaard, Ugebrevet Mandag Morgen

Anne Kjær Skovgaard fra Mandag Morgen ser den aktuelle økonomiske situation som et af de parametre, der påvirker det offentlige innovationsarbejde i Danmark. ”I dag er der mere fokus på, hvad effekten af projekterne er, og hvordan vi går fra projekt til implementering. For nogle år tilbage i det tidlige offentlige innovationsarbejde var der i højere grad en tendens til at eksperimentere og være meget undersøgende i sin tilgang”.

Udviklingen inden for innovationsfeltet og den økonomiske krise har i den sammenhæng forstærket, at de offentlige aktører er begyndt at stille nogle andre spørgsmål. Der er ikke længere så megen trang til blot at ”lade de 1000 blomster blomstre. Nysgerrigheden for, hvordan man laver det gode innovationsprojekt, er udvidet med et behov for viden om, hvordan man flytter fra projekt til hverdag”, siger Anne Skovgaard.

I forlængelse heraf er der et øget behov for at vise de gode løsninger frem og fortælle, hvorfor de er gode, og hvordan de virker. Anne Skovgaard mener ikke, at der er tale om at flytte sig over i en klassisk evidensbaseret tilgang, men at det er nødvendigt for de offentlige ledere at vide konkret, at indsatsen har en effekt.

Fremtidens innovationsindsats i Danmark vil ifølge Anne Skovgaard i høj grad blive formet af behovet for effekt og dokumentation, men samtidig vil der også være fokus på at drage nytte af de innovationer, der allerede har vist deres værdi. ”Jeg forventer, at der bliver flere og flere, der vil forsøge sig med dokumentation og effektmåling. Derudover forventer jeg, at der er flere og flere, der vil bevæge sig ind i fasen med at rulle de her ting ud - ting vi ved virker”. I forlængelse heraf nævner Anne Skovgaard, at der er store forhåbninger til det fokus, regeringen har på det strategiske arbejde med en national innovationsstrategi og nogle støttestrukturer, der kan sikre implementering og spredning af tiltag, der har vist værdi.

[4b] Uddrag fra interview med Chefrådgiver Charlotte Hess, Danske Regioner

Charlotte Hess, der er chefrådgiver i Danske Regioner, mener, at der er stigende fokus på at tænke innovation ind i løsninger i den offentlige sektor generelt. Det er der mange gode grunde til, men de økonomiske vejer tungt. "Man er nødt til at tænke økonomi og besparelser på en måde, så man kommer ud over kun at kunne spare via nedskæringer. Besparelser via nedskæringer er demotiverende for medarbejdere, ligesom borgere bliver utilfredse", fortæller Charlotte Hess.

I sundhedssektoren har man været langt fremme inden for dette arbejde i mange år, men den kommunale sektor er også ved at komme efter det.

Det er især inden for udvikling af ledelse og arbejdsprocesser, Charlotte Hess har kendskab til innovationstiltag. "På det felt sker der noget hele tiden i måden, man organiserer sig på. Arbejdet med at optimere og forbedre patientforløb er rigtig gode eksempler på innovation - fx i kræftpakker".

Behov for innovation vil kun blive større. (...) "Der er ikke noget, der tyder på, at det offentlige tilføres flere penge, derfor er man fremover tvunget til at tænke innovativt, hvis man vil udvikle sig. Det er ikke nødvendigvis negativt. Det vil være positivt at kunne levere bedre ydelser med færre ressourcer". (...) Der vil være behov for innovation både inden for det teknologiske område og inden for det, der handler mere om organisatoriske og ledelsesmæssige udviklinger.

Charlotte Hess håber, at MidtLab kan fortsætte med at være nogle af dem, der går foran på innovationsfeltet, også fremover. De er et fyrtårn på området, også nationalt. Det skal de gerne blive ved med at være.

[4c] Uddrag fra interview med Innovationschef Christian Bason, MindLab

Innovationschef Christian Bason fra Mindlabs indgang til spørgsmålet om, hvor det offentlige innovationsarbejde i Danmark bevæger sig hen er, at: "Man kan tale om en rejse, som både MidtLab og vi i Mindlab har været en del af. Innovationsindsatsen har flyttet sig fra at være et kuriosum, som man var nysgerrig på, til at være centralt placeret på topledelsernes dagsorden - især i kommunerne".

"Vil man i den sammenhæng blive ved med at være relevant, som MidtLab uden tvivl har været, skal man følge rigtig godt med og være skarp på at genopfinde sig selv og særligt genopfinde dele af det, man laver", siger Christian Bason.

Ift. en traditionel skelnen mellem innovation som enten teknologisk udvikling eller kvalificering af serviceydelser er der i fremtiden i højere grad tale om et både-og frem for et enten-eller. I fremtidens offentlige sektor vil det være en forudsætning, at vi er i stand til at få produkt og proces til at spille sammen, netop så vi kan udnytte de teknologiske muligheder til at levere den bedst mulige service.

Ift. refleksion over MidtLabs rolle i det offentlige innovationsarbejde siger Christian Bason: "MidtLab er forankret i Region Midtjylland og står stærkt på sundhedsområdet". Ifølge Bason er opmærksomheden på dokumentation for, hvad der virker, særlig relevant, når der er tale om innovation på sundhedsområdet. Der er en tradition for forskningsbaseret praksis, og vil MidtLab

fortsat spille en rolle omkring innovation på sundhedsområdet, kan det være vigtigt at understøtte indsatsen med dokumentation eller forskning for at skaffe legitimitet til processen.

Han fortsætter: "Men kigger man ud over det regionale og kommunale landskab, er de aktuelle udfordringer ikke forskningsmæssige. Her handler det i højere grad om viden om, hvordan man kan gøre tingene anderledes, og hvordan det kan ske hurtigt". Således kan MidtLabs rolle i innovationsarbejdet i fremtiden gå på flere ben. Både ift. at se på forskningsdelen, men i høj grad også en ekstremt praktisk tilgang til, hvordan man støtter innovationsarbejdet for at imødegå de økonomiske udfordringer, der præger hverdagen.

"Det er vigtigt at være bevidst om bevægelsen fra, at innovation er noget nyt og spændende til, at det nu er alvor. I den sammenhæng er der rigtig mange gode eksempler på medarbejderdrevet innovation". (...) Så ifølge Christian Bason "kommer innovation i høj grad til at handle om, hvordan man orkestrerer forløb, der er forankret hos topledelsen, og samtidig er ekstremt konkrete og praksisnære".

MidtLabs bidrag til udviklingen hænger tæt sammen med, at de fra starten har været på forkant, været skarpe til at formidle og sætte innovation på dagsordenen i den danske offentlige sektor. De har været gode til at fokusere på principper og levende formidling af innovationsindsatsen. Udfordringen er at omsætte dette momentum til handling.

[4d] Uddrag fra interview med Leder Pernille Højholt, Idéklubben – Region Nordjylland

Til spørgsmålet om, hvor den offentlige innovation i Danmark bevæger sig hen, oplever leder af Idéklubben i Region Nordjylland, Pernille Højholt, en klar tendens: "Jeg tænker ift. innovation i offentlige, da vil man i højere grad fremadrettet gå ind og se på de services, som man tilbyder brugerne". Der er således tendenser i retning af mere proces og flere brugere i de offentlige innovationsprocesser.

I MidtLabs publikationer beskrives netop procesorienterede opgaver, eksempelvis forskellige vinkler at se på en given institutions services på. Arbejdet i MidtLab har således længe været orienteret mod service og procesinnovation, men ifølge Pernille Højholt med en management vinkel, hvilket hun ser en tendens til kan ændre sig fremadrettet.

Desuden har Pernille Højholt en forventning om, at innovationsarbejde i det offentlige bliver mere brugerdrevet frem for besluttet på et højere strategisk plan. "Jeg tror, at den måde, man udvikler bl.a. det offentlige sundhedsvæsen, men også andre offentlige instanser på, i høj grad bliver i samarbejde med brugerne. Og det tror jeg også, at den fremadrettede innovationsindsats i Danmark vil afspejle". Tendensen afspejles fx i et massivt fokus på det brugerdrevne aspekt i de forskellige puljer, som udbydes til innovationsarbejde.

Når Pernille ser på sine personlige inspirationskilder, kan hun bl.a. fortælle, at hun i sit arbejde med innovation har været meget inspireret af MidtLabs arbejde. Bl.a. Annemette Digmans formidling af offentlig innovation i Danmark har sat en standard på området: "Bogen "Principper for offentlig innovation" har nærmest fungeret som en bibel for mig. Den har jeg været meget inspireret af, og jeg mener stadig, at det er det bedste værk omkring det". Det er også især på formidlings- og forskningsområdet, at MidtLab fortsat kan være foregangsorganisation ifølge Pernille Højholt. Feltet har behov for, at udvikling og metoder løbende skitseres, og det har MidtLab indtil videre formået.

[4e] Uddrag fra interview med Leder Rasmus Byskov-Nielsen, Udvikling og Strategi – Holstebro Kommune

”Det offentlige innovationsarbejde i Danmark bevæger sig hastigt fremad”, fortæller Rasmus Byskov-Nielsen, som er leder af Udvikling og Strategi i Holstebro Kommune. Feltet har måske haltet lidt efter i en periode, men bliver nu sat strategisk på dagordenen flere steder. Det sker både i forbindelse med udarbejdelse af strategier og i kraft af et større organisatorisk fokus og etablering af en vis kultur for det - fx via innovationsagenter i kommunerne.

”Vi er nødt til at tænke nyt, ikke mindst på grund af kommunernes brændende platform, vi kan ikke blive ved med at tage en besparelse på rammen på 1,2,3,4 % og bruge grønthøster. Vi er simpelthen nødt til at tænke nogle nye services ind i det. Sådan at vi, når det fx gælder ældreområdet, hvor der kommer langt flere ældre, hvor vi skal løse opgaverne for samme penge, så skal vi se på nogle muligheder for at gøre tingene anderledes, end vi har gjort hidtil. Det kan være sådan noget som Fredericia Kommunes ”Længst muligt i eget liv”, som 96-98 % af kommunerne laver nu”, siger Rasmus Byskov-Nielsen.

Formidlingsdelen er vigtig. Begrebet innovation i det offentlige er relativt nyt. Der skal synlighed på området, på det eksisterende arbejde, og der skal skabes mulighed for videndeling på tværs. MidtLabs bidrag er således både det, de konkret er involverede i, men også at inspirere ved at beskrive det offentlige innovationslandskab. Holstebro Kommune har selv haft erfaringer med at involvere MidtLab i sit arbejde.

Set fra Udvikling og Strategi i Holstebro kan MidtLab bidrage til den offentlige innovation i Danmark på flere planer. Det ene plan er at skabe opmærksomhed omkring de processer, der findes på området fx gennem deres arbejde med at skrive bøger om offentlig innovation i Danmark. (...) Det andet plan, MidtLab kan bidrage på til den offentlige innovation, er selvfølgelig redskabsmæssigt at indgå i nogle processer og understøtte innovation. Dette plan har en tredje mellemvej som sparringspartner for andre i feltet, inspiration via seminarer og deslige og ikke mindst decideret sparring på projekter. Derudover kan MidtLab bidrage på et fjerde plan til det tværkommunale og tværsektorielle arbejde, fx mellem kommuner, regioner og private aktører. ”Det er ofte nemmere at komme sammen på tværs og udvikle fælles opgaver, hvis der er nogen, der tager teten og får sat struktur på det. Det vil MidtLab også kunne have en rolle i”.



Opsamling og anbefalinger

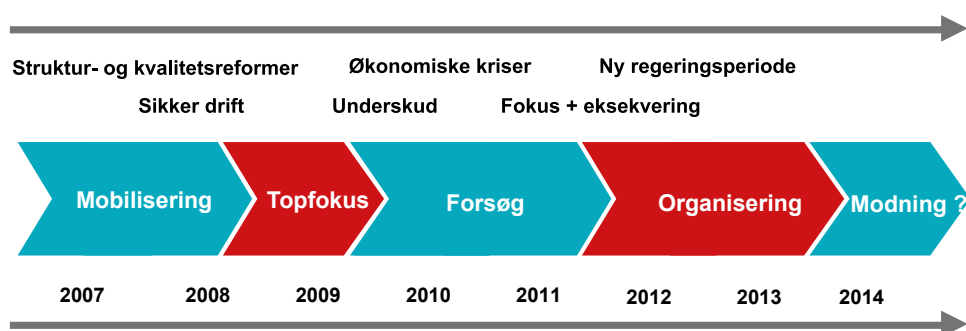
På tværs af denne rapport viser der sig flere udviklingslinjer. Én af dem er, at både innovation som begreb og den offentlige sektors forholden sig til nødvendigheden af innovation har undergået markante forandringer i de fire år, rapporten forsøger at dække. Du kan derfor i afsnit 5a læse en beskrivelse af, hvordan MidtLab ser denne udvikling udfoldet i Region Midtjylland.

I afsnit 5b afrunder vi fortællingen om MidtLab 2007-2011 med nogle bud på, hvordan Region Midtjylland på innovationsområdet kommer videre i modningsprocessen - en proces frem mod et stade, hvor innovationskraft er en integreret del af organisationen og innovationsledelse en integreret del af enhver leders ansvar og kompetencer.

[5a] Om offentligt innovationsarbejde i Region Midtjylland

Der er tendenser til et mønster i de forskellige ledelsesbølger, der i tidens løb ruller hen over samfundet. Som modebølger er de ikke blot udtryk for tilfældige designeres eller rådgiveres markedsføring. De er også altid udtryk for et underliggende samfundsbehov.

Sammenligner man kvalitets-, lean- og innovationsbølgerne kan man identificere en række faser, der kunne se ud som de farvede piles forløb herunder. Forløbet er dog illustreret meget mere lineært, end virkeligheden er. Men det skal først og fremmest illustrere et typisk udviklingsforløb, der i virkelighedens verden har flere variationer, overlap osv. Varigheden af de enkelte faser varierer efter de samfundsmæssige og lokale omstændigheder, og flere faser kan i virkelighedens verden løbe parallelt.



Figur 8: Faserne er foroven suppleret med det samfundsmæssige bagtæppe – forneden med de regionale vilkår herunder. Under pilene er perioden angivet

Denne fremstilling er eksemplificeret med MidtLabs historie og koncentreret om udviklingen inden for sundheds- og socialområderne. Forløbet på erhvervsudviklingsområdet er ikke behandlet her.

Mobiliseringsfasen omfatter den periode, hvor i dette tilfælde innovation introduceres og sættes på dagsordenen. Der skabes opmærksomhed på og nysgerrighed om feltet. Her har MidtLabs pionerer bidraget med bl.a. den første bog på dansk om offentlig innovation, artikler og foredrag. I denne periode var der nationalt kraftig opmærksomhed på at forberede og implementere struk-

turreformen og på at sikre en udvikling af den offentlige sektor trods bestræbelserne på at holde ressourceforbruget i ro og trods stigende mangel på arbejdskraft. De fusionerende amter og siden den nydannede region havde overvejende fokus på sikker drift. Regionsdannelsen *skulle* blive en succes.

Topfokus er den fase i modningsforløbet, hvor virksomhedernes topledelse vælger at sætte temaet på dagsordenen. Der signaleres med forskellige, fortrinsvis symbolske aktiviteter, at der skal sættes en ny dagsorden. I innovationsforløbet er det samfundsmæssige bagtæppe stadig en 'bristefærdig' højkonjunktur, og i Region Midtjylland skifter fokus så småt fra sikker drift til en form for konsolidering - bl.a. udtrykt ved en Konsolideringsstrategi, der blev vedtaget i 2008. Med dette skift markerer topledelsen også, at man kan tillade sig at formulere nye ambitioner. Der er spredte aktiviteter, der beskrives som innovation, både lokale (eksempelvis udviklingen af fremtidens hospitalsseng - se afsnit 3a) og generelle tiltag, fx hospitalsbyggerierne og kræftpakkerne, der var igangsat fra centralt hold med det formål at højne kvalitet og produktivitet på området.

Forsøg opstår typisk i forlængelse af topledelsens fokus på et nyt område. Nu skal ideer og teorier afprøves i praksis, uden at man nødvendigvis ved, hvordan det mere permanent skal organiseres. Omkring 2009 er den økonomiske krise en realitet - også for Region Midtjylland, som må håndtere et betydeligt og voksende, strukturelt underskud på driften. Aktivitetsniveauet er for højt til den økonomi, der er til rådighed. På trods heraf vælger regionens øverste ledelse at kigge fremad og bl.a. etablere MidtLab som en fast organisering under Regional Udvikling. Det kan opfattes som et forsøg, selvom det ikke formelt var formuleret sådan. Rundt omkring i regionen udfoldes i denne periode en række andre større og mindre forsøg, herunder arbejdet med it-understøttet styring af operationer på regionshospitalet i Horsens, *Center of Excellence* i Silkeborg og forsøg med innovation på tværs af sektorer, fx i projekterne mellem regionen og Århus Kommune. Denne fase strækker sig for MidtLabs vedkommende ca. 2½ år fra sommeren 2009 til udgangen af 2011.

Organisering er fasen, der opstår i forlængelse af perioden med pilotprojekter. Nu har man efterhånden gjort sig en række erfaringer, men ikke nødvendigvis høstet de helt store gevinster. Der vil ofte også være en opfattelse af, at eksperimenterne tid er forbi. Nu skal der sorteres og konsolideres. Nu skal gevinsterne ved læringen høstes. På innovationsområdet sker det i Region Midtjyllands tilfælde i forlængelse af implementering af omstillingsplanen, som skal bringe balance i økonomien og koncentrere de kliniske aktiviteter inden for somatikken. På socialområdet går en tilsvarende omstillingsproces i gang i erkendelse af en markant ændret efterspørgsel efter de specialiserede sociale ydelser. I lyset af de samfundsmæssige udfordringer med langvarig nedgangskonjunktur og fortsat efterspørgselspres bliver parolerne for regionen som helhed "fokusering" og "eksekvering". På innovationsområdet tilstræbes i stigende grad en samordning af og læring imellem de store byggeprojekter, erfaringerne fra iHospitalet i Horsens skal udnyttes i resten af hospitalsområdet, der skal ske en opskalering på telemedicinområdet osv. Ønskerne om en mere samordnet og fokuseret innovationsindsats i regionen, herunder en evaluering af pilotprojektet MidtLab, hører også til denne fase.

Modning vil også på innovationsområdet indtræffe på et tidspunkt, når innovation ikke længere er et signalord, der påkalder sig særlig opmærksomhed. Det vil på det tidspunkt være afklaret, hvad man mener med begrebet, og hvordan man ledelsesmæssigt og organisatorisk vil håndtere det. Innovationsledelse vil på det tidspunkt være en integreret del af de fleste ledeses ansvar. Tilrettelæggelsen af arbejdet vil i en vis grad understøtte løbende forbedringer, og organiseringen vil også sikre, at der er kritisk masse af innovationskompetencer, og at disse løbende udvikles.

Hvornår denne fase indtræder i Region Midtjyllands tilfælde, vil tiden vise.

[5b] Konklusion og anbefalinger

Når man skal vurdere en virksomheds præstationer, kan man med fordel gøre det ud fra tre kriterier:

- Hvor effektiv er den? Dvs. i hvilken udstrækning er den i stand til at levere de resultater, der efterspørges?
- Hvor efficient er den? Dvs. hvor god er den til at bruge de tildelte ressourcer?
- Hvor levedygtig er den? Dvs. i hvilken udstrækning er den indrettet til også at tackle de fremtidige udfordringer?

Konklusionerne på den foregående fremstilling bliver en kort sammenfatning og vurdering med udgangspunkt i ovenstående kriterier.

I hvilken udstrækning har MidtLab leveret de efterspurgte resultater?

Ved en vurdering heraf vil det være hensigtsmæssigt at se på to faser i MidtLabs udvikling:

Ambitions- og eksperimentfasen (indtil juli 2009)

Ambitionerne for denne fase kan sammenfattes til:

- Bidrage til at sætte dagsorden om offentlig innovation og til at sætte Region Midtjylland på landkortet.
- Bidrage til videnudvikling og -deling om udvikling og innovation på tværs af regionen.
- Gennemføre eksperimenter og aktiviteter i samarbejde med forskellige partnere i og uden for regionen, herunder virksomheder.

Som det fremgår af interviews og oversigter, har MidtLabs publikationer og foredragsvirksomhed bidraget markant til at sætte den offentlige innovationsdagsorden tidligt efter regionsdannelsen og hermed også til at markere Region Midtjylland som en fremadskuende og ambitiøs region.

MidtLab forestod i denne fase også en række formidlingsaktiviteter rettet ind i regionen i form af konferencer, workshops og netværksdannelse. Hertil kom medvirken i uddannelsesaktiviteter udenfor regionen. En række af aktiviteterne bidrog til at mobilisere positiv interesse for innovation rundt om i regionen - måske i særlig grad blandt folk, der i forvejen var optaget af feltet. Andre aktiviteter slog ikke helt så godt igennem, fx bestræbelsen på at etablere et bredt korps af innovatører fra de forskellige driftsenheder og stabe. Sikker drift-strategien dominerede, og de enkelte driftsenheder fulgte i stor udstrækning deres egne dagsordener. De udadvendte uddannelsesaktiviteter fik til gengæld god respons.

Endelig var ambitionen i denne fase, at MidtLab deltog i en række eksperimenter sammen med andre partnere. Eksperimenterne strakte sig fra ledelseslaboratorier i samarbejde med kommuner i regionen over projektet om fremtidens hospitalsseng til lean light uddannelse på Århus Sygehus. Nogle af projekterne var i samarbejde med virksomheder. Projekterne var med til at skabe en voksende opmærksomhed på behovet for og mulighederne i at arbejde innovativt, og de mindre succesfulde tiltag var i hvert fald ikke i stand til at bremse denne opmærksomhed.

Enhedsfasen (juli 2009 til nu)

I forbindelse med at MidtLab fik en budgetbevilling og egen ledelse, udtrykte direktionen i Region Midtjylland en række forventninger til indsatsen. Disse forventninger kan sammenfattes sådan:

- MidtLab skal katalysere fortsat (forstærket) fornyelse i opgaveløsningen, de metoder man bruger og i organiseringen af arbejdet.
- Fortsat bidrag til udvikling og spredning af viden om, hvordan man "arbejder snildere - ikke vildere".

Udtrykket "katalysere" er et godt udtryk for, hvordan en enhed som MidtLab skal arbejde. MidtLabs mission er at få aktørerne til selv at forstærke effekterne af deres indsats - ikke at lave innovation på andres vegne. Som enzymer i kemiske processer skal MidtLabs bidrag usynligt forstærke kundernes processer. Dermed bliver det i sig selv vanskeligt at måle effekten af MidtLabs indsats uden at fratage kunden æren for resultaterne. Vi foreslår, at du (som læser) har dette i tankerne, når MidtLabs indsats i perioden vurderes.

Den overordnede ledelse (regionsdirektør og afdelingschef) tildelte i juni 2011 medarbejderne 75 % af de reservede midler til særlig kompetenceudvikling for 2010, da $\frac{3}{4}$ af de resultatomål, der var sat for perioden, var blevet opfyldt. Resultatomålene fremgår af den strategi og handlingsplan for MidtLab, der blev godkendt af MidtLabs følgegruppe, november 2009 (se bilagssamlingen, bilag 1a). Blandt de opnåede resultater er:

- MidtLab fortsætter med at være blandt de toneangivende i dialogen om offentlig innovation gennem artikler, foredrag, netværk og medieoptræden.
- MidtLab har løst en række opgaver inden for regionens hovedområder med et godt resultat, fx styringslaboratorier for socialområdet i regionen og Århus Kommune, HEV som Danmarks bedste læringshospital og Innovationsdag for DNU med fokus på logistik.
- MidtLab har løst flere vellykkede opgaver for andre aktører fx udvikling af MED i Thisted Kommune, mere IT og teknologi i børnehaven Lynghøj, Silkeborg og udvikling af sundhedshuset i Randers Kommune.
- MidtLab har udviklet et netværk af innovative ressourcer i ind- og udland, herunder *Young Foundation*, UK, det tværregionale netværk for sundhedsinnovation og FORUM for fremtidens offentlige ledelse og styring.
- MidtLab bidrager til udvikling af viden om offentlig innovation bl.a. gennem undersøgelser af innovation på topledelsesniveau i kommunerne og gennem forskningsprogrammet SLIP.

Der er dog også nogle områder, hvor de formulerede mål ikke er nået:

- Indtægtsdækkede aktiviteter omfatter ved udgangen af 2011 35-40 % af omsætningen og ikke 50 %. Omstillingsplanens retningslinjer for betaling mellem støttefunktioner og driftsenheder bidrager til at holde niveauet under de 50 %.
- MidtLab genererer erfaringer med længerevarende indstationeringer og når primo 2012 til sin femte indstationering, men har endnu ikke nået målet med 5-10 indstationerede, der dækker alle primære fagområder. Der har fx endnu ikke været indstationerede læger eller socialpædagoger.
- MidtLab bidrager væsentligt til udvikling af innovationsaktiviteter i det offentlige, specielt inden for ledelse og organisering. MidtLab har bidraget til at forny de faglige dagsordener (specialiserede socialydelser, telemedicin, patientens egenkompetence, faglig uddannelse); men der er fortsat udviklingsområder (akutområdet, hospitalsbyggeri, psykiatri osv.).

Hvor god er MidtLab til at udnytte de tildelte ressourcer?

Dette succeskriterium er temmelig vanskeligt at belyse. Det er en kendsgerning, at den oprindeligt tildelte grundbevilling på 8,2 mkr. pr. år ikke blev udnyttet i det første, fulde driftsår 2010. Efter indtægtsdækket virksomhed resterede godt 4 mio. kr. af budgettet. Halvdelen af dette beløb er i stedet overført til 2011 og brugt til at støtte forskellige af regionens højt prioriterede innovationsaktiviteter: implementering af den telemedicinske strategi, projektet om de kompetente patienter og endelig innovationsmessen, afholdt af det politiske udvalg vedr. forskning, teknologi og innovation i sundhedsvæsenet. Der vil også opstå et mindre overskud i 2011, selvom omstillingsplanen indebærer en beskæring af grundbevillingen på 0,6 mkr. pr. år. Grunden hertil er dels ansættelsesstoppet, og dels at driftsenhederne har fokuseret på at implementere omstillingerne på den korte bane.

Er dette udtryk for, at regionsrådet har været for rundhåndet med midlerne til innovation, eller at ledelsen af MidtLab er fantasiløs og uambitiøs?

Man kan svare, at regionsrådet med bevillingen har sendt et signal til driftsorganisationen, som denne i stigende takt bestræber sig på at følge, bl.a. ved i stigende udstrækning at trække på MidtLabs kompetencer. Hvis den nuværende trend fortsætter, er udsigten til overskydende midler lille i 2012, hvor grundbevillingen yderligere beskæres med 0,4 mkr.

Med hensyn til MidtLabs ledelses fantasi og ambitioner er svaret, at man har valgt, at kapaciteten udvides i takt med efterspørgslen frem for at risikere at stå med en stor personalemæssig overkapacitet eller at bruge midlerne på eksperimenter, der ikke i tilstrækkelig grad har en opbakning i driftssystemet. Eksempelvis er to driftsenheder involveret i de to ph.d.-projekter for netop at sikre en sådan opbakning. Endelig kan man sige, at det på tidspunktet for regionsrådets beslutning i 2009 var usikkert, hvor stort det økonomiske behov var. De godt 8 mkr. viste sig at være en rummelig ramme.

Udover de helt overordnede budgetovervejelser bør man endvidere vurdere kompetencer og organisering heraf i MidtLab. Kort fortalt er der valgt et ambitionsniveau for ressourceudnyttelsen, som er lavere end det præstationsniveau i form af fakturerbare timer pr. konsulent, som man har i naboenheden, Koncern HR, Organisation, Ledelse og Procesoptimering (1.200 timer/år). Med mange mindre og korte innovationsindsatser er det svært at opnå en høj udnyttelsesgrad sammenlignet med at gennemføre store projekter og udviklingsprogrammer, hvor der er et vist element af gentagelse.

Endvidere har MidtLabs strategi med længere indstationeringer af faglige medarbejdere fra driftsenheder og stabe som et led i kompetenceoverførsel til disse enheder også haft betydning for produktiviteten. Med indstationeringen må der nødvendigvis afsættes en del af produktionstiden til kompetenceudvikling for de pågældende i form af kursusdeltagelse, jobtræning mv. Endelig er MidtLab begyndt at eksperimentere med i længere perioder at udstationere medarbejdere i driftsenhederne for også på den måde at overføre kompetence. Det lægger også op til en bredere fortolkning af effektivitet.

Hvordan er MidtLab forberedt til fremtiden?

Det tredje succeskriterium drejer sig om det strategiske beredskab til at identificere og siden håndtere de fremtidige udfordringer.

Der er MidtLab godt rustet. Først og fremmest fordi det er en lille enhed med medarbejdere, der er rekrutteret efter deres evne til at være meget opmærksomme på morgendagens vilkår, til at adressere dem og til at bruge sig selv i den sammenhæng. Denne indstilling understreges af, at alle medarbejdere frivilligt har valgt et tidsbegrænset tilhørsforhold til MidtLab (1-3 år). En tilknytningsform, der skærper såvel ledelsens som medarbejderens fokus på at gøre en forskel i tide og på at tænke over, hvad der skal ske efter udløb af tilknytningen. I tidsbegrænsningen ligger ikke et krav om, at man kun kan arbejde én periode i MidtLab. Flere medarbejdere har fået fornyet deres tilhørsforhold.

Hertil kommer, at MidtLab indtil videre har bestræbt sig på ikke at have hyldevarer, som kunne leveres rutinemæssigt. Til gengæld har vi formuleret metodiske principper, fx "innovationsspørgsmålet som omdrejningspunkt", "lethedens princip", "det perifere syn", "prøvehandling" og "implementering fra start". Disse er siden udviklet til nogle arbejdsformer, der altid skal tilpasses den enkelte opgave og den konkrete situation, men alligevel rummer genkendelige elementer, fx styringslaboratorier, sociale laboratorier, MED-laboratorier og udviklingsdøgn. Erfaringerne med at arbejde med disse principper er dokumenteret i de bøger og artikler, vi har produceret i tidens løb.

Vigtigst af alt har MidtLabs medarbejdere de bedste muligheder for at være forberedte til fremtiden, fordi vi hele tiden arbejder på kanten af denne fremtid. At katalysere innovation er at hjælpe andre med at afdække fremtidens vilkår og finde løsninger, der passer til vilkårene.

Anbefalinger

I afsnit 5a beskriver vi et modningsforløb, der allerede er i gang. Ud fra den forståelse bør det være muligt at afrunde fortællingen om MidtLab 2007-2011 med nogle bud på, hvordan Region Midtjylland og dermed MidtLab kommer videre i modningsprocessen på innovationsområdet. En proces frem mod et stade, hvor innovationskraft er en integreret del af organisationen og innovationsledelse en integreret del af enhver leders ansvar og kompetencer.

Fokus på det strategiske niveau vil være en første forudsætning for at kunne stimulere og udnytte innovationskraft i en virksomhed. Der er altid mange opgaver ift. ressourcerne, og inertien i driften er massiv. Jo tydeligere virksomhedens fokus er, desto lettere er det at samle kræfter og talent til at adressere udfordringerne. Den nu planlagte arbejdsform, hvor koncernledelsen løbende opdaterer arbejdsgrundlaget for sundhedsområdet, er et godt grundlag for at fokusere.

Kompetenceløft som det, der er på vej for hele regionens ledelsessystem med et fokus på sammenhængen mellem økonomi, kvalitet og innovation, er et andet vigtigt bidrag. Alle erfaringer tyder på, at ledelsens engagement og konkrete bidrag er afgørende for ethvert nyt indsatsområde i en virksomhed, uanset om det er ressourcestyring, kvalitet, effektive processer eller innovation. Derfor er det meget vigtigt at ruste Region Midtjylland til fremtiden, at lederne er klædt på til at gå efter løsninger, hvor der både er styr på ressourceforbruget, kvaliteten er i orden, og løsningerne er langtidsholdbare, fordi de bygger på ny viden. MidtLab bør være en central bidragsyder i indsatsen for at løfte kompetencerne, og indsatsen bør afspejle en målrettet indsats, der står på flere ben: dels tilførsel af viden og metoder og dels mulighed for at øve sig i at bruge begge dele.

Distribuerede kompetencer er vitalt for at drive en stor organisation som Region Midtjylland effektivt fremad. Tæt på driften er der brug for meget operative kompetencer, der kan understøtte kerneaktiviteterne. Det gælder, når det drejer sig om ressourcestyring, kvalitetsudvikling og -nærliggende nok - også innovation. Jo nyere indsatsområdet er, desto vigtigere er det at kunne få tilført specialkompetencer. Med tiden vil driften blive mere selvforsynende i takt med, at flere og flere ansatte besidder nogle af de kritiske kompetencer.

Der vil imidlertid også være brug for at have spidskompetencer til rådighed. Kritiske kompetencer, som man ikke vil have lige meget brug for hele tiden, og kompetencer, der varierer fra opgave til opgave. Blandt den store koncerns fordele er, at den har størrelsen og behovsvariationen til at have centrale specialister med kritisk masse. Derved er risikoen mindre for, at kompetencerne nedslides, da de kan vedligeholdes gennem udviklende opgaver, videndeling, kompetenceudvikling og rekruttering.

Det vil være nærliggende at arbejde videre ud fra MidtLabs og andres erfaringer med ind- og udstationering af medarbejdere. På den måde kan alle driftsenheder, som ønsker det, få dedikerede og distribuerede innovationskompetencer. Ved at organisere de distribuerede kræfter ud fra MidtLab kan man have en dynamisk løsning, der løbende kan tilpasses behovene. Medarbejdere i MidtLab er tildelt driftsenheder i hele eller dele af deres arbejdstid og arbejder lokalt i overensstemmelse med den lokale ledelses prioriteringer. I resten af tiden arbejder de centralt i MidtLab og indgår i de ressourcer, der arbejder for hele regionen.

Ovennævnte anbefalinger gælder alle på forholdsvis kort sigt. De følgende har lidt mere langsigtet karakter.

Tværgående integration vil blive et hastigt voksende hensyn. Det gælder, når telemedicinske løsninger skal opskaleres, det gælder, når der skal eksperimenteres med sammenhængende sundhedsløsninger på tværs af sektorer, og det gælder, når der skal udvikles og tilbydes ensartede løsninger til borgerne, uanset hvor i regionen, de bor. Som nævnt i afsnit 5a kommer modenhed i organiseringen bl.a. til udtryk ved, at de nye kompetencer kommer tættere og tættere på de

normale driftssituationer. Når den almindelige videndeling er træg, kan dette tage år. Når presset er tilstrækkelig stærkt, kan det gå noget hurtigere, som man fx så med kræftpakkerne.

Derfor ville det være nyttigt at analysere mulighederne for og fordelene ved i forlængelse af distribueret innovationskompetence også at have en tættere, tværgående integration af forskellige, innovationskompetencer såsom ledelsesmæssige, kliniske, sociale, teknologiske, forretningsmæssige mv.

Bliv på forkanten. I takt med, at innovationskraften bygges op gennem udbredelse af innovative løsninger og udviklingen af en innovativ kultur, bliver der også brug for at blive på forkanten. Der bliver også brug for, at nogen retter blikket mod de næste horisonter, så adrætheden i organisationen bevares, og borgernes fremtidige behov også kan tilgodeses. Det vil MidtLab fortsat gerne bidrage til.

MidtLab
Olof Palmes Allé 36
8200 Aarhus N

www.midtlab.dk

+45 7841 0840

