

# Fremmer strategisk innovationskapacitet evaluering af innovation?

En forskningsnote af Peter Dahler-Larsen<sup>1</sup>

30. maj 2016

Kun 44 % af innovationerne, som er implementeret i offentlig sektor på det seneste, er blevet evalueret. Det har Center for Offentlig Innovation vist via data indsamlet til brug for Innovationsbarometeret (COI 2015, se også metodeafsnittet). Ganske vist kan der også efter spørgetidspunktet iværksættes evaluering. Yderligere 42% procent oplyser, at de er i gang med at evaluere eller planlægger at gøre det senere. Hvad der kommer ud af dette, kan ingen sige med sikkerhed.

Selv om ingen kender et perfekt tal for andelen af innovationer, der bør evalueres, og selv om 100 % hverken er ønskeligt eller realistisk, er der formodentlig gevinster at hente ved at evaluere flere innovationer, end tilfældet er i øjeblikket. For der er mindst fire almene gode grunde til at evaluere (Chelimsky 2006), som er lette også at gøre gældende i forhold til innovation – ikke mindst i lyset af de mange og store forventninger, der er til netop betydningen af innovation for den offentlige sektors fremtid.

For det første kan løbende evaluering føre til læring og udvikling. Tanken findes parallelt inden for områder som designtænkning, projektledelse, systemisk organisationsudvikling m.fl. (Patton 2012): I en kompleks verden kan tiltagene ikke planlægges perfekt på forhånd, men må tilpasses via løbende feedback.

For det andet medvirker evaluering til kontrol som led i den repræsentative demokratiske styrekæde (Vedung 1997). I en tid med krav om påpasselighed med offentlige midler kan offentlig innovation ikke slippe for at dokumentere sin værdi og effekt. Det vil svække innovation som felt, hvis ikke man har svar på denne udfordring.

For det tredje er dokumentation af erfaringer med innovation en forudsætning for at sprede gode ideer (og undgå at gentage de dårlige).

For det fjerde fortjener offentligheden indsigt i udfaldet af de mange innovative tiltag i offentlig sektor, for så vidt som de er finansieret af skattekroner.

Men flere af disse fire funktioner kunne formodentlig tilgodeses bedre, hvis evalueringsfrekvensen var højere end de allerede omtalte 44 %.

---

<sup>1</sup> COI takkes for at have tilvejebragt og beskrevet data (se metodeafsnit) og gennemført analysen til brug for tabel 1. Eventuelle fejler og mangler påhviler forfatteren. Arbejdet med denne artikel er udført som led i et større aftale mellem COI og forfatteren om publikationer vedr. evaluering af innovation.

Det rejser spørgsmålet, om der er variationer i evalueringsfrekvensen. Har nogen allerede igangsat systematiske tiltag, der særligt fremmer evaluering?

Når man stiller et sådant spørgsmål som oplæg til en empirisk undersøgelse, skriver man sig ind i en kæde af forsøg på at kortlægge evalueringspraksis i Danmark. Det er en vigtig opgave, hvis man vil teoretisk forstå faktiske mønstre i evaluering og sikre, at praktiske anbefalinger om bedre evaluering har kontakt med virkeligheden.

Kortlægning af evaluering i den virkelige verden byder på betragtelige udfordringer. Dahler-Larsen (2002) beskrev evalueringer i kommunernes sociale sektor via spørgeskemaer til socialchefer. Foss Hansen har foretaget en omfattende undersøgelse af evalueringsaktiviteten i staten via analyse af evalueringsrapporter (Foss Hansen 2003). I begge disse undersøgelser var der fokus på mængden af evalueringsaktivitet, på evalueringernes præg og på de baggrundsvariable, der kunne øve indflydelse herpå. For eksempel lykkedes det Foss Hansen at påvise betragtelige sektorforskelle i evalueringsaktiviteten (Foss Hansen 2003: 110).

Men som antydnet er indgangsvinklen nu anderledes. Nu ser vi på evalueringsfrekvensen, altså den andel af allerede implementerede innovationer, som er evalueret på et givet tidspunkt.

Ved at fokusere på evalueringsfrekvensen undgår man, at store aktivitetsområder automatisk vil fremtræde som meget evalueringsaktive alt andet lige. På den anden side byder en kortlægning af evalueringsfrekvens på et nyt problem, nemlig at afgrænse og empirisk indfange den type af tiltag (her innovation), i forhold til hvilken evalueringsfrekvensen bestemmes. Det vender vi tilbage til.

Blandt baggrundsvariable, der kunne fremme evalueringsfrekvensen på innovation, påkalder nogen få udvalgte sig særlig interesse i denne artikel. Her tænkes særligt på aspekter af den strategisk opbyggede innovationskapacitet. Innovationskapacitet handler om den offentlige organisations evne til at prioritere, organisere og gennemføre innovation på en systematisk måde. Selv om mange formelle og uformelle træk ved en organisation spiller ind på innovationskapaciteten, er særligt tre forhold synlige og bevidst planlagte. Det er for det første vedtagelsen af en innovationspolitik. For det andet etableringen af en særlig organisatorisk enhed med innovation som sit særlige ansvar. Og for det tredje afsættelsen af særlige midler i en pulje dedikeret til innovation. Mens alle disse tre kan betegnes som ”strategiske” led i en ”innovationskapacitet”, vil punkt ét blive benævnt ”en vedtaget innovationsstrategi” eller – af hensyn til variation og sproglig skelnen: ”en vedtaget innovationspolitik”.

*Formålet med denne artikel er at belyse, om offentlige organisationer, der har foretaget disse strategiske træk for at opbygge innovationskapacitet, i højere grad end andre evaluerer deres innovationer. Spørgsmålet vedrører altså ikke, hvor meget innovation, de laver, men hvorvidt de i højere grad end andre evaluerer den innovation, de sætter i gang.*

Når vi kender svaret på det spørgsmål, kan vi sandsynliggøre om vedtagelse af en innovationspolitik, etablering af en særlig innovationsenhed og tilvejebringelse af en innovationspulje er gode redskaber til de facto at få evaluering med ind som en integreret del af innovationsprocesser i det offentlige. Hvis evaluering af innovation foretages systematisk, kan det

medvirke til at skabe systematisk tilbagemelding om innovationspolitikens funktion, om innovationsenhedens arbejde, og om innovationsmidlernes anvendelse. Det er altid vigtigt at sikre, at en overordnet strategisk politik jævnlige korrigeres i forhold til en dynamisk virkelighed (Trochim 2009).

Spørgsmålet om sammenhæng mellem innovationspolitik, innovationsenheder og evaluering af innovation er relevant for forvaltningspolitikken i praksis, netop fordi hvert af de nævnte tiltag er udtryk for strategisk handling. Andre baggrundsvariable kan også spille ind på evalueringstilbøjeligheden, strukturer, politik, ressourcer, traditioner, sektorforhold og meget andet. Men de tre nævnte forhold – vedtagelsen af en innovationspolitik, oprettelsen af en særlig innovationsenhed og allokeringen af særlige innovationsmidler – kan bevidst og strategisk vælges af en politisk og administrativ ledelse. Derfor er disse størrelser af særlig interesse.

I et større teoretisk perspektiv er det også interessant at kortlægge, hvorvidt man via officiel politik formår at sammenflette to så fyldige og vigtige, men tværgående aktiviteter som innovation og evaluering. En ting er at få etableret overordnede principper for sammenhængen i indsatser inden for et politikområde. En yderligere udfordring er at få to tværgående aktiviteter som innovation og evaluering til at hænge godt sammen.

Der kan som nævnt være gode grunde til at sammenflette innovation og evaluering. Men det betyder ikke, at det er let og at det sker i praksis. Innovation og evaluering kan være båret af forskellige mind sets. Måske bæres de hver især oppe af forskellige mennesker placeret forskellige steder i den offentlige organisation. Om strategiske valgte innovationsinitiativer kobles til evaluering er med andre ord et empirisk spørgsmål.

Vi skal besvare det ved at kombinere to sæt af spørgeskemadata kombineres, nemlig surveydata på arbejdsplads/institutionsniveau og surveydata fra overordnet juridisk niveau (f.eks. en kommune eller et ministerområde - se metodeafsnit). Den meget generelle betragtningsmåde, som anlægges i denne artikel, medfører, at meget uens offentlige organisationer – kommuner, regioner og ministerier - indgår på lige fod i analysen. Hvis en generel betragtning om sammenhæng mellem strategisk innovationskapacitet og evaluering er korrekt, så bør den også modsvares af en generel sammenhæng i det store empiriske billede.

### *Hvorfor skulle en innovationsstrategi gøre en forskel for evaluering?*

En strategi eller en politik (som i ”policy”) kan defineres som et formelt vedtaget sæt af principper, der har til sigte at skal fungere som ramme om konkrete beslutninger. En sådan kan rangere fra det meget principielle til det meget konkrete, ligesom den eventuelt kan indeholde intentioner om at en bred eller smal vifte af virkemidler.

I en klassisk artikel af Lowi (1972) opdeles typer af sådanne politikker efter to dimensioner. For det første: Hvor nærliggende er en eller anden form for udøvelse af tvang for at gennemføre politikens principper? For det andet: Er politikken rettet mod konkrete individer eller et ”environment”

(kontekst, miljø), hvor beslutninger træffes? Lowis antagelse er, at disse betingelser giver ganske forskellige rammer for de konsekvenser, som politikken kan få. Lowis begrebsapparat er udviklet til andre formål og i anden sammenhæng end den foreliggende. Men også for innovationspolitikens vedkommende er det relevant at pege på, at en vedtagen politik kan benytte sig af mere eller mindre faste greb og rette sig mere eller mindre specifikt mod konkrete aktører.

Den officielle vedtagelse af en politik er kun en lille del af hele den politiske proces. Det er almindeligt at beskrive den samlede politiske proces som bestående af en række faser så som dagsordensætning, overvejelse af alternativer, vedtagelse af politik, implementering og evaluering (Premfors 1989). De fleste policy-analytikere er enige om, at opdelingen af faser er rent analytisk. I praksis kan faserne lappe over hinanden, udspille sig i en rodet rækkefølge eller være uden fast kobling til hinanden. En vedtagen politik kan naturligvis i sig selv rumme eksplicitte principper for evaluering. Men der er ingen mekanik i, at politikvedtagelse pr. definition følges op af evaluering.

En innovationsstrategi kan være mere eller mindre centralt fastsat, og det kan ske på såvel politisk som administrativt niveau. En innovationsstrategi kan derfor have et meget generelt præg og omfatte en lang række af konkrete innovationer. Ikke blot er der altså et "fasespring" fra politik til evaluering, men også et "logisk spring" fra overordnet politik til konkret innovation, hvilket også som regel svarer til et "organisationsspring" fra det ene styringsniveau til det andet.

Et ræsonnement om evalueringsmæssige konsekvenser af at vedtage en strategi, in casu en innovationspolitik, må derfor være af skematisk karakter og bygge på en række antagelser.

En vedtagen, skriftlig politik for et indsatsområde er udtryk for en politisk opmærksomhed på et område og dermed en eller anden grad af ledelsesmæssig prioritering.

En vedtagen politik skaber forventninger hos interessenter og virker i en eller anden grad forpligtende, netop fordi den tager form af et skriftligt dokument.

En vedtagen politik kan udpege nogle ansvarlige instanser, nogle virkemidler og nogle køreplaner for processer, der sikrer helheden i innovationsforløb.

Fra et evalueringsperspektiv kan man håbe, at evaluering indgår som et integreret og velbeskrevet element i sådanne køreplaner. Hypotesen er derfor, at organisationer med en vedtaget innovationspolitik har en højere evalueringsfrekvens på deres innovationer end andre.

Men for at evalueringsfrekvensen i sidste ende øges via en vedtaget innovationsstrategi, må en række antagelser være tilgodeset. Vi antager, at innovationspolitikken er mere end blot nogle overordnede, lyriske hensigtserklæringer, og at evaluering indgår eksplicit i politikken. Vi antager, at innovationsbegrebet er klart afgrænset på tværs af styringsniveauer, sådan at de innovationer, der søges styret, er nogenlunde sammenfaldende med de innovationer, vi efterfølgende spørger om i en empirisk dataindsamling. Vi antager, at aktører i organisationen, der konkret gennemfører innovation, kender til innovationspolitikken og føler sig forpligtet af den.

57% af de adspurgte i vores datamateriale oplyser at have en innovationsstrategi på overordnet plan.

*Hvorfor skulle en særlig innovationsafdeling gøre en forskel for evaluering?*

Ligesom tilfældet var med en innovationsstrategi, er også etablering af en særlig afdeling dedikeret til innovation udtryk for en officiel politisk opmærksomhed og prioritering. Man går et skridt videre end plusord og hensigtserklæringer i og med, at man ansætter folk med særligt ansvar for innovation og markerer innovation som en særskilt opgave ved at tildele den en tydelig og officiel plads i det officielle organisationsdiagram. Når en sådan afdeling tildeles ressourcer, ligger heri også både en materiel og en symbolsk prioritering.

I og med, at en særlig organisationsenhed får ansvar for innovation, kan man forvente et eller andet systematisk greb om innovationsprocessen. Det samme gør sig gældende, hvis innovationsafdelingen forvalter eksterne midler, f.eks. EU-midler eller puljemidler, hvortil der knytter sig et eksternt evalueringskrav.

Derfor er hypotesen, at organisationer med en særlig innovationsenhed evaluerer en højere andel af innovationerne end andre organisationer.

Også denne hypotese er baseret på antagelser. Det antages, at innovationsenheden håndhæver evalueringsprincipper eller iværksætter evaluering, og at afdelingen omfatter personer med interesse for evaluering samt kompetence til at udføre evaluering internt eller bestille evaluering eksternt. Endvidere forudsættes det, at denne afdeling er med i innovation på andet og mere end et overordnet politik-formulerende plan. Kun hvis afdelingen er involveret i eller udstikker retningslinjer for den enkelte konkrete innovation vil vi forvente, at en særlig innovationsafdeling medfører øget evalueringsfrekvens.

67 % af de adspurgte – på overordnet organisatorisk plan – oplyser at have en innovationsenhed.

*Hvorfor skulle en særlig innovationspulje gøre en forskel for evaluering?*

I halen på en politisk prioritering af midler til et bestemt formål finder man meget ofte krav om tilbagemelding om, hvorvidt midlerne har ført til opnåelse af bestemte mål. Puljemidler og evalueringskrav går ofte hånd i hånd. Ræsonnementet er principielt det samme, uanset om puljen består af interne eller eksterne midler eller en blanding heraf. Det kan oven i købet være, at en organisation med puljemidler etablerer et regelsæt, en praksis samt normer og forventninger om evaluering, som også med tiden kommer til at gælde for innovationer, der ikke lige er omfattet af selve puljen.

Derfor er hypotesen, at offentlige organisationer med en innovationspulje evaluerer en højere andel af deres innovationer end andre organisationer.

39% af de adspurgte oplyser – igen på overordnet plan – at der findes en innovationspulje.

*Hvad data siger om variation i evalueringsfrekvensen*

Baseret på Innovationsbarometerdata kan oplysninger fra det overordnede juridiske niveau om, hvorvidt de tre nævnte aspekter af strategisk innovationskapacitet er tilstede, for 573 offentlige organisationers vedkommende kobles med oplysninger på institutionsniveau om, hvorvidt man har evalueret seneste innovation. Heraf oplyser 42 %, at de har evalueret deres seneste innovation. Det interessante spørgsmål er nu, om evalueringsfrekvensen varierer afhængigt af, om man har innovationsstrategi, innovationsenhed og innovationspulje.

Tabel 1. Andele af innovationer, der evalueres, opdelt efter aspekter af strategisk innovationskapacitet. (N= 573)<sup>2</sup>

	Organisationer med	Organisationer uden
Innovationsstrategi	43	39
Innovationsenhed	41	45
Innovationspulje	42	42

Evalueringsfrekvensen varierer kun ganske let afhængigt af de tre aspekter af strategisk innovationskapacitet. Der er ikke fundet statistisk signifikante sammenhænge mellem de tre aspekter af strategisk innovationskapacitet og evalueringsfrekvensen (se metodeafsnit).

Også et indeks, hvor de tre aspekter lægges sammen (ikke vist), er fundet ganske uden sammenhæng med evalueringsfrekvens.

Resultaterne er tydelige. Opbygning af strategisk innovationskapacitet i form af de tre nævnte tiltag er ikke forbundet med mere systematisk evaluering af innovation.

*Hvorfor øger innovationskapacitet ikke evalueringsfrekvensen?*

Der kan være evaluering af innovation, som er et resultat af evalueringskrav andre steder fra end fra de innovationsstrategiske tiltag.

<sup>2</sup> Der er ingen signifikante sammenhænge mellem overordnede innovationsstrategisk fokus og evalueringspraksis. Signifikanstest er foretaget ved brug af en regressionsmodel i Stata, der tager højde for clusters (arbejdspladsernes indlejring i juridiske enheder). Der er yderligere kontrolleret for og ikke fundet nogen sammenhæng med: Arbejdspladsens størrelse (antal ansatte) og størrelse af kommune (antal indb.).

Men stadig mangler vi en forklaring på, hvorfor innovationskapacitet i form af en innovationspolitik, en særlig innovationsenhed og en særlig pulje ikke fremmer evaluering. Det har nok knebet med nogle af de antagelser, vi knyttede til hypoteserne ovenstående.

Forklaringer kan være af tre typer. Den første er, at man ikke i tilstrækkelig grad er opmærksom på at få flettet evaluering med ind i innovationsarbejdet. Det kan være, at innovationspolitikken derfor ikke rummer krav om evaluering. Måske bæres innovation og evaluering i praksis af forskellige ideer, mennesker og enheder i organisationen, som ikke opleves som naturligt sammenhørende.

En anden forklaring er, at adskillelsen er strategisk og bevidst. Måske tænker man, at innovationsarbejdets positive omdømme bedst beskyttes uden eventuelle risikable tilbagemeldinger fra evaluering.

En tredje – og måske mere sandsynlig – er, at de innovationsstrategiske tiltag opererer på et meget overordnet plan, både organisatorisk og sprogligt. Hvis innovationspolitikken er meget principiel og overordnet, og hvis innovationsenheden er centralt placeret, kan der foregå megen konkret innovation inklusive evaluering, som udfoldes lokalt uden berøring med nogen af de nævnte aspekter af innovationskapacitet.

Innovation er et bredt begreb, og der kan være innovatører, som ikke har kendskab til innovationspolitikken, som ikke mener, at deres tiltag falder inden for innovationspolitikken, eller som ikke er forpligtede i forhold til innovationspolitikken. Om en særlig enhed hedder udviklingsafdeling eller innovationsenhed, kan være arbitrært i praksis. Ligeledes kan der være meget innovation, som ikke falder inden for en bestemt afgrænsning af særlige puljemidler. Når organisationen er kompleks og når det fænomen, der ønskes styret, er rummeligt, er det forventeligt, at styringen ikke bliver konsekvensrig for evaluering af den enkelte innovation på det praktiske plan.

Metodisk kan det være vanskeligt at fange innovative fænomener præcist i en spørgeskemaundersøgelse (se metodeafsnit). Men dette problem er ikke kun metodisk, også substantielt. Hvis det er sprogligt svært at fange innovation i et spørgeskema, kan det også være svært at fastholde dens objekt i en innovationspolitik. På grund af begrebets bredde vil mange konkrete tiltag falde ind under definitionen, uanset om man i daglig tale benævner tiltaget som innovation. I så fald vil det også i styringssammenhæng være vanskeligt at få den overordnede styring af innovation til at ramme de konkrete tilfælde af innovation med nogen særlig grad af præcision.

Afslutningsvis kan vi drøfte præmissen om, at det ville være godt at evaluere innovationen mere. Måske er man i organisationen allerede bevidst om udfaldet af den seneste innovation. Hvis man ikke behøver yderligere information, er det god praksis ikke at evaluere i alle tilfælde. På den anden side indebærer god praksis også, at man overvejer evaluering tidligt og doserer evaluering på en rationel måde efter behovet fra situation til situation. En tanke om rationel brug af evaluering indebærer evaluability assessment (evaluerbarhedsvurdering) (Smith 2005), således at evaluering foretages i de situationer, hvor indsatserne er mest evaluerbare og udbyttet af evaluering kan

forventes at være størst i form af konkret nytte i beslutningssituationer. Men en sådan tankegang implicerer, at man med tiden øger evaluerbarheden i indsatserne ved at beskrive dem klart, tydeliggøre deres målsætninger, vurderer dem på halvvejen osv. I det lys vil det stadig være rimeligt at forvente at systematisk tilgang til evaluering er forbundet med øget evalueringsfrekvens, også uden at alle evalueringer behøver at være omfattende. Vi sendes dermed tilbage til en konstatering af, at innovationskapacitet pt. ikke ser ud til at være præget af særlige ambitioner om systematisk evaluering af innovation.

### *Evaluering af innovation fremover*

Data viste, at tilbøjeligheden til at evaluere innovation ikke varierer med, hvorvidt man har vedtaget en officiel innovationspolitik, har en særlig innovationsenhed eller en særlig innovationspulje.

I et evalueringsperspektiv kan den manglende forbindelse mellem strategiske innovationstiltag og evaluering af konkret innovation tolkes både negativt og positivt. Det er ærgerligt, at en systematisk innovationskapacitet tilsyneladende ikke virker fremmende for evaluering af innovation. På den anden side er det positivt, at en del – måske boblende innovation – også evalueres, uden at det sker som følge af en strategisk forpligtelse.

Man kan forestille sig en del lokal læring og meningskonstruktion omkring lokale forsøg, uden at disse er strikt reguleret af en innovationspolitik. Skal erfaringer med evaluering af innovation akkumuleres, kan det naturligvis ske som en systematisk, planlagt og strategisk proces. Men en kapacitet til at evaluere kan også opbygges, mens man gradvis lærer af den ene evaluering efter den anden (Cousins et al 2014). Denne sidstnævnte såkaldte ”indirekte” opbygning af evalueringskapacitet er – i modsætning til en artikuleret politik – ikke nødvendigvis hverken officiel eller bevidst, men udgør alligevel en læringsanledning.

Man kan her skelne mellem en politik-baseret tilgang og en erfaringsbaseret tilgang. Den politikbaserede tager udgangspunkt i de officielt udstukne retningslinjer. Hvad er det overordnet, vi vil? Den erfaringsbaserede linje tager udgangspunkt i spørgsmålet: Hvad lærer vi ved at evaluere den senest iværksatte innovation?

Antageligvis må en styrket evaluering af innovation gå på to ben i form af to komplementære læringsstrategier, hvor en tager udgangspunkt i formalisering af retningslinjer kogt ned i procedurer og politikker, mens en anden tager udgangspunkt i meningskabelse omkring det foreliggende enkelttilfælde (Levinthal og Rerup 2006).

Man kan ønske, at innovationskapacitet i form af vedtagne politikker og særlige innovationsenheder i stigende grad vil føre evaluering af innovation med sig. Det kan være et godt forslag at tydeliggøre evaluering som en integreret del af innovationspolitikken – med det forbehold, at vi ikke kan udtale os sikkert om den overordnede politiks gennemslag for den enkelte innovation.



I mellemtiden kan der også være behov for – om end knap så systematisk og overordnet – at fremme læring via den ene evaluering efter den anden.

Også i sidstnævnte perspektiv kan det være en fordel af hæve evalueringsfrekvensen, uanset om det ikke i særlig grad er foranlediget af en innovationspolitik, en innovationsafdeling og særligt afsatte innovationsmidler.

### *Metode*

Data til brug for denne analyse er stillet til rådighed af COI.

Innovationsbarometeret bygger på anonyme og frivillige spørgeskemabesvarelser fra 1.334 offentlige arbejdspladser. Undersøgelsen er udarbejdet i samarbejde mellem Center for Offentlig Innovation, Dansk Center for Forskningsanalyse og Danmarks Statistik<sup>3</sup> som en officiel statistik, hvor data er tilgængelige via Danmarks Statistiks Forskningsservice.

Der blev udsendt to spørgeskemaer på to niveauer:

#### *Institutionsniveau*

Et spørgeskema om det konkrete arbejde med innovation på arbejdspladsen blev sendt ud til 3.570 kommunale, regionale og statslige arbejdspladser på institutionsniveau (børnehaver, hospitaler, uddannelsesinstitutioner etc.). 1.255 besvarede spørgeskemaet. Svarprocenten er 35. Disse besvarelser danner grundlag for hovedparten af analyserne i Innovationsbarometerreporten (COI 2015; COI under udg.).

#### *Overordnet juridisk niveau*

Et andet spørgeskema blev samtidigt udsendt til de overordnede juridiske enheder i den offentlige sektor – 98 kommuner, 5 regioner og dengang 20 ministerier. Her svarede samlet 79 kommunaldirektører, regionsdirektører og departementschefer på spørgsmål om de overordnede strategiske rammer for innovationen i deres samlede organisation.

Til sammen giver de to surveys to repræsentative datasæt med viden om innovationen på to forskellige organisatoriske niveauer i den offentlige sektor. De to datasæt er kombineret, da samtlige arbejdspladser på institutionsniveau kan henføres til hver deres respektive overordnede juridiske enhed.

I spørgeundersøgelsen er innovation defineret for respondenterne på følgende måde: ”en ny eller ændret måde at forbedre arbejdspladsens aktiviteter og resultater på. Innovationerne kan være nye eller væsentligt ændrede serviceydelser og produkter, arbejdsprocesser, måder at organisere arbejdet på og måder at kommunikere med omverdenen på. Innovationerne skal være nye for arbejdspladsen selv, men kan være brugt før af andre eller udviklet af andre. Innovationerne skal være taget i brug i

<sup>3</sup> Oplysninger i dette afsnit er gengivet efter Danmarks Statistiks statistikdokumentation <http://www.dst.dk/da/Statistik/dokumentation/statistikdokumentation/innovation-i-den-offentlige-sektor>

perioden 2012-14, men arbejdet kan godt være igangsat før. Medtag ikke mindre ændringer, som ikke har ført til forbedringer i aktiviteterne og resultaterne for din arbejdsplads. Tænk både på de innovationer, som arbejdspladsen selv har fundet på og de innovationer, der følger af andres krav eller ideer til arbejdspladsen.”

Strategisk innovationskapacitet operationaliseres ved om kommunen/regionen/ministerområdet oplyser at have vedtaget en innovationsstrategi, om der er etableret en innovationsenhed samt om der er etableret en innovationspulje som finansieringskilde til innovationsarbejde.

Af de 1.255 arbejdspladser på institutionsniveau, der har svaret i Innovationsbarometeret ultimo 2014, har 1.093 arbejdspladser svarende til 86 pct., indført en innovation i løbet af 2012-2014. Der er også spurgt om arbejdspladsens seneste innovation. 1074 har svaret på, hvorvidt de har evalueret deres seneste konkrete innovation. Det giver den evalueringsfrekvens på 44%, som er nævnt i indledningen. Det er her respondentens egen afgørelse, hvor systematisk en undersøgelse, der skal være tale om, for at man taler om en evaluering.

Da vi skal belyse sammenhængen mellem de overordnede strategier og institutionernes evalueringspraksis, begrænses datasættet i tabel 1 til arbejdspladser, der *både* har indført en innovation i perioden 2012-2014, og har svaret på, om innovationen er evalueret, *og* hvis overordnede juridiske enhed har besvaret spørgeskemaet med enten ja eller nej til, hvorvidt de har en innovationsstrategi, innovationsenhed eller innovationspulje. Det giver 573 innovative arbejdspladser med kendt evalueringspraksis (fordelt på 68 juridiske enheder) som grundlag for tabel 1. Af disse har 42 % oplyst, at den seneste innovation er evalueret. Dette tal er grundlaget for bemærkningen i passagen lige før tabel 1.

Hvis der er uskarphed i respondenternes definition af evaluering, gælder denne formodentlig i begge kolonner i tabel 1, således at den overordnede konklusion næppe svækkes af den grund.

Man kan ikke med sikkerhed fastslå en årsags-virkningssammenhæng mellem innovationskapacitet og evaluering blot ved at se på den statistiske sammenhæng mellem de to fænomener. En eventuel statistisk sammenhæng kunne også skyldes en eller flere bagvedliggende forhold, som forklarede begge fænomener. Man kan for eksempel forestille sig at større kommuner med en mere professionaliseret forvaltning er mere tilbøjelige til at etablere en innovationspolitik og mere tilbøjelige til at evaluere innovation. Når der imidlertid ikke er fundet en statistisk sammenhæng mellem innovationspolitik og evaluering, så er denne indvending mindre sandsynlig. Indvendingen svækkes yderligere af, at der (ved en anden analyse ikke vist her) ikke er fundet en statistisk sammenhæng mellem arbejdspladsens størrelse og evalueringsfrekvens eller mellem kommunestørrelse og evalueringsfrekvens.

**Litteratur:**

Chelimsky, E. (2006). The purposes of Evaluation in a Democratic Society. I: I. Shaw, J. Greene, M. Mark (eds.): The Sage Handbook of Evaluation.

COI (2015). Innovationsbarometeret. Foreløbig baggrundsrapport.

Cousins, J. B., Goh, S. C., Elliott, C. J., & Bourgeois, I. (2014). Framing the capacity to do and use evaluation. In J. B. Cousins & I. Bourgeois (Eds.), *Organizational capacity to do and use evaluation. New Directions for Evaluation*, 141, 7–23.

Dahler-Larsen, P. (2002). Evaluering Kortlagt. Systime.

Foss Hansen, H. (2003). Evaluering i Staten. Samfundslitteratur.

Levinthal and C. Rerup (2006): Crossing an Apparent Chasm: Bringing Mindful and Less-Mindful Perspectives on Organizational Learning. *Organization Science* 17 (4): 502-513 (11 p)

Lowi, T. J. (1972). Four Systems of Policy, Politics, and Choice. *Public Administration Review* 32(4): 298-310.

Premfors, Rune (1989): Policyanalys. Studentlitteratur.

Smith, M.F. (2005) Evaluability Assessment. I: Mathison, S. (ed.): *Encyclopedia of Evaluation*, pp. 136-139. Thousand Oaks. Sage.

Trochim, W. M.K. (2009). Evaluation Policy and Evaluation Practice. In: W. M. K. Trochim, M.M. Mark, and Leslie J. Cooksy: *Evaluation Policy and Evaluation Practice. New Directions for Evaluation* 123, Fall, pp. 13-32.

Vedung, E. (2009). Utvärdering i politik och förvaltning. Studentlitteratur.

Weick, K and K. Sutcliffe (2005): Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science* 16(4): 409-421.