

# Ekosystemanalys av innovationsstöd i offentlig sektor

KARTLÄGGNING

**VINNOVA**

Sveriges innovationsmyndighet

# Rapportens struktur

Följande rapport är en del av Rambolls leverans inom ramen för uppdraget *Ekosystemanalys av innovationsstöd i offentlig sektor*. Rapporten består av sju kapitel samt bilagor. I det första inledande kapitlet presenteras kartläggningens syfte, bakgrund, metod och avgränsningar. Därefter följer ett kapitel som beskriver hur innovationsstödsystemet utvecklats. Sedan presenterar vi identifierade framgångsfaktorer i det stöd som ges. I kapitel fyra presenterar vi den övergripande visualiseringen av det nuvarande systemet av aktörer som främjar innovation i offentlig sektor på nationell nivå. Kapitel fem som redogör för påvisade glapp och behov följt av kapitel sex där vi redovisar goda exempel från de andra nordiska länderna. Rapporten avslutas med samlade slutsatser och rekommendationer.

1. Inledning

2. Innovationsstödsystemets utveckling

3. Framgångsfaktorer i stödet

4. Nuläge

5. Glapp och behov

6. Goda exempel från de nordiska länderna

7. Slutsatser och rekommendationer

Bilagor

# Inledning

I följande kapitel presenteras kartläggningens bakgrund och syfte samt metod och avgränsningar.

# Bakgrund och syfte

Komplexiteten i de samhällsutmaningar vi står inför ökar, därför ökar kraven på bred innovationsförmåga även inom den offentliga sektorn. Offentliga aktörer behöver stöd i detta arbete men det nuvarande stödsystemet är svårnavigerat och svåröverskådligt. Därmed ser Vinnova ett behov av att tydliggöra vilka stödjande aktörer som finns tillgängliga och vilket stöd de erbjuder.

Ramboll har genomfört en kartläggning av olika förutsättningar, initiativ och erfarenheter inom det innovationsfrämjande systemet.

**Syftet** med kartläggningen är att samla initiativ och erfarenheter kring olika försök till stöd i det nationella innovationsarbetet inom offentlig sektor. Detta för att öka förståelsen om behov och brister i det stödjande systemet för att på så sätt ge vägledning för vilka luckor stödjande aktörer bör fylla.

Utifrån utvecklingsområden i det befintliga systemet lämnas även rekommendationer för framtida insatser. Målet med analysen är att stödjande aktörer tar del av analysen och anpassar sig efter det behov som finns inom det innovationsfrämjande systemet.

# Målgruppen som tar emot stöd

Analysen fokuserar på kommuner, regioner, myndigheter och Regeringskansliet.

Den stödmottagande målgruppen är högst varierad sett till förutsättningar och mognadsgrad vad gäller innovationsarbetet. De olika aktörerna har kommit olika långt i sin resa med att öka inslagen av innovation i verksamheten. En del arbetar mer systematiskt medan andra arbetar mer sporadiskt. De olika förutsättningarna som kännetecknar aktörernas verksamheter leder till olika behov av stöd som stödgivarna behöver möta.

De olika mognadsgraderna innebär bland annat att aktörerna har olika förutsättningar att finna finansiering för att stimulera innovation. Vi ställde frågan till målgruppen om vilken roll kostnaden för innovationsstöd spelar. Merparten anser att kostnaden för stöd är en viktig faktor. Kostnaden är sannolikt en primär anledning till att det är svårt att få fotfäste för innovationsarbete. Det är enklare att motivera insatser som ger kortsiktig nytta. Innovationsarbete har en mer långsiktig och okänd nytta. Innovation ses redan som en risk, och stödet för det

behöver hela tiden motiveras. Det handlar inte om att stöd inte finns utan att användningen av stöden försvåras när det saknas ett engagemang och en vilja att prioritera och investera från den egna organisationen. Det hör sannolikt ihop med förståelse för innovation i den enskilda organisationen.

# Metod

Ramboll har genomfört uppdraget med en rad datainsamlingsmetoder.



**Litteraturstudie.** En litteraturstudie har genomförts för att skapa en bild av hur innovationsstödsystemet har utvecklats över tid och vad aktuell forskning säger om innovation i offentlig sektor. För en fullständig lista över litteratur, se bilaga Referenser.



**Enkätundersökning.** För att samla målgruppens erfarenheter om hur stödet har fungerat och vilka glapp som behöver fyllas har Ramboll utformat en enkät till stödmottagare med frågor som berör olika aspekter av innovationsstödet. Enkäten har besvarats av 75 personer. De svarande har olika roller, vanligt är bland annat enhetschefer, verksamhetsutvecklare, innovationsledare, innovationsstrateger, kvalitetsutvecklare, projektledare, tjänstedesigner och utvecklingsledare.



**Intervjuer med stödjande aktörer och experter.** För att komplettera enkäten har Ramboll även genomfört intervjuer med stödjande aktörer och experter inom innovationsområdet. Intervjuerna syftar till att ge en djupare förståelse för glapp inom det befintliga systemet samt ge insikter om hur stödsystemet bör utformas.



**Workshops med stödjande aktörer i Sverige och Norden.** För att få klarhet i vilka glapp som finns i systemet och vilka initiativ som fungerat väl, samt för att hämta inspiration från andra länder har Ramboll även organiserat tre workshops med stödjande aktörer inom Sverige och Norden. Några av aktörerna som deltog är: Vinnova, Sveriges Kommuner och Regioner (SKR), Ekonomistyrningsverket (ESV), Myndigheten för Digital Förvaltning (DIGG), eSam, Rise Research Institutes Of Sweden (RISE), Borås Stad, Linköpings Universitet, Experio Lab samt representanter från Norge och Finland. Ramboll deltog även under Adda:s nätverk för tjänstedesigner och ansvarade för en frivillig diskussion om de deltagande organisationernas behov.

# Fem principer för innovation - OECD

Kartläggningen utgår från fem definierade principer för stärkt innovationsarbete. Dessa fem principer definierades i OECDs Deklaration om Innovation i Offentlig sektor. Syftet med deklARATIONEN är att förbättra den systemövergripande användningen av innovation i offentlig sektor i syfte att uppnå politiska mål. 43 länder har sedan start anslutit sig till deklARATIONEN (2019). I analysen utgår vi från dessa fem principer och kartlägger var det i dagsläget finns välfungerande stöd och var det finns överlapp och glapp.

OPSI Playbook är en handbok utvecklad av OECDs observationsorgan OPSI (Observatory of public sector innovation) och är gemensamt samskapad av en styrgrupp med medlemmar från 10 länder. Handboken ger praktisk vägledning för förverkligande av deklARATIONEN om innovation i offentlig sektor som främst riktar sig till högre tjänstemän och mellanchefer.

Vinnova har översatt fritt och börjat arbeta med ramverket. På nästföljande sida beskriver vi principerna.



# Fem principer för innovation



## Omfamna och stärk innovationsarbetet i offentlig sektor

Främja innovation som ett sätt för regeringar att nå sina mål och göra mer för samhället.

Anta en systemisk portföljstrategi för innovation som är skraddarsydd efter aktuella behov, mål och prioriteringar.

Börja eller fortsätta att förvalta innovationssystemet utifrån de olika förvaltningsnivåernas respektive skyldigheter och funktioner och de olika graderna av centralisering inom den offentliga förvaltningen.

Inse att innovation, i likhet med andra viktiga funktioner, kräver investeringar och stöd för att falla väl ut.



## Uppmuntra och rusta alla chefer och medarbetare

Inse fördelarna med en kultur av öppenhet, att lära av misstag och av samarbete mellan funktioner och sektorer.

Ge tillstånd att ta lämpliga risker och utforska och arbeta med nya idéer, teknologier och arbetsmetoder inom ramen för kärnverksamheten.

Vara medvetna om att innovation kräver och omfattar en rad olika färdigheter och kompetenser samt motivation.

Säkerställa att stödstrukturer, processer och arbetsvillkor gör det lättare för offentliga tjänstepersoner att arbeta innovativt och kontinuerligt ompröva inarbetade rutiner som i onödig utsträckning kan förhindra innovation.



## Odlinga nya partnerskap och låt olika röster komma till tals

Sammanföra olika aktörer så att offentliga organisationer kan ingå partnerskap, samarbeta och gemensamt skapa nya angreppssätt eller lösningar på problem.

Upprätta partnerskap och ansluta till befintliga nätverk för utbyten inom, utanför och över hela innovationssystemet för att öka innovationskapaciteten.

Utveckla metoder för samarbete och gemensamt skapande, säkerställa att innovationsarbetet bygger på beprövad erfarenhet och relevant expertkunskap.

Undersöka möjligheter att ingå partnerskap med andra länder om gränsöverskridande utmaningar som kräver innovativa tillvägagångssätt.

Lyssna efter nya och framträdande röster för att lättare upptäcka svaga signaler om att saker och ting håller på att förändras.



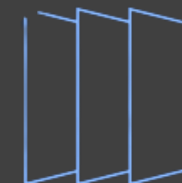
## Ge stöd till att utforska och testa lösningar i loopar

Stödja innovation som handlar om tydliga och kända prioriteringar och problem samt och möjliggöra utforskande innovation när slutresultatet är ovisst.

Säkerställa att insatser görs för att utforska, upprepa och testa en portfölj, både på nivån för den offentliga sektorn som helhet samt på nivån för enskilda departement och organisationer.

Inse att det kan finnas fördelar med att möjliggöra försöksverksamhet inom grundläggande system (till exempel användningen av digital teknik, budgetering, riskhantering och rapportering) samt utforska om och hur de kan uppnås.

Känna igen och tillgodogöra oss det lärande som följer av att utforska, och förstå att försök och innovation ofta inte bara handlar om att lösa problem utan även om att lära.



## Sprid lärdomar och dela erfarenheter

Systematiskt utbyta kunskaper som förvärfvas i samband med innovationsverksamheten (även om innovationen inte ger förväntat resultat).

Främja nätverkande och kollegialt lärande för att underlätta för offentliga tjänstepersoner att lära och låna av varandra.

Utveckla och upprätthålla system för återkoppling för att fånga upp synpunkter från invånare och personal i första ledet och använda dem i det fortlöpande lärandet.

Etablera god utvärderingspraxis för att lära, styra innovationsprocessen och bedöma värdet av den innovation som sker.

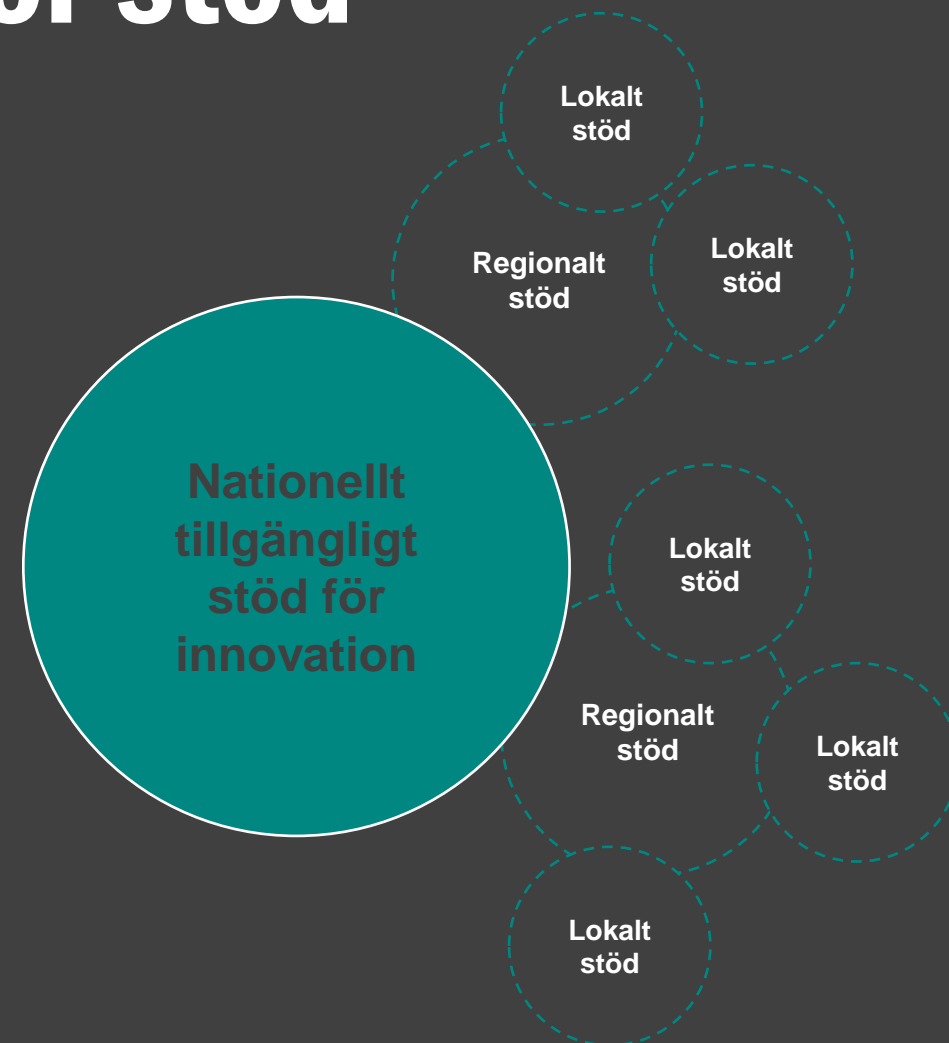


# Avgränsning för stöd

Vad gäller det stödjande systemet avgränsas kartläggningen till att enbart undersöka de innovationsstöd som är tillgängliga nationellt och riktar sig till offentlig sektor. Därmed utesluts aktörer som enbart ger stöd regionalt och lokalt från analysen. Vi vet av tidigare erfarenhet att målgruppen i regel har ett antal regionala och lokala stödnätverk tillgängliga. Att kartlägga hela stödjande systemet på nationell, regional och lokal nivå är dock inte i fokus eller möjligt att göra inom ramen för detta uppdrag.

Vi har identifierat sex kategorier av innovationsstöd:

- Finansiering
- Metodstöd, kunskapsunderlag och verktyg
- Nätverk/Plattform
- Testbädd
- Rådgivning och coaching
- Utbildning



# Innovationsstödsystemets utveckling

I följande kapitel redogör vi för innovationsstödsystemets utveckling. Vi presenterar viktiga milstolpar i termer av initiativ, strategier etc.

*Not: Kapitlet utgår från dataunderlag från litteraturstudie och intervjuer med experter.*

# Ett innovationsstödssystem i förändring

Innovationsstödsystemet i Sverige har genomgått ett paradigmskifte från att fokusera på sektors- eller branschspecifika utmaningar, till att ha samhällsutmaningar i centrum. Synen på innovation har därtill länge varit teknikcentrerad, något som under de senaste åren kommit att utmanas i allt större utsträckning.

Flera beslut och strategier, både på nationell nivå och på EU-nivå, har påverkat hur innovationsstödssystemet formats. Exempelvis EU:s införande av konceptet "smart specialisering" och innovationsråd som tillsatts av regeringen.

Parallellt har designbranschen och ett medborgarcentrerat perspektiv växt fram, något som också spelat en viktig roll i hur innovationsstödsystemet utvecklats.

Sammantaget har innovationsstödsystemet genomgått flera skiften och där nya behov växt fram. Nästkommande två sidor sammanfattar några händelser i den resan.

# Utveckling över tid 1/2

90-talet



## OFFENTLIG SEKTOR SOM PARTNER

Under 90-talet gavs offentlig sektor en mer framträdande roll i enlighet med Triple Helix-perspektivet, dock med fokus på rollen som stödjare, möjliggörare eller regelsättare.

10-talet



## SMART SPECIALISERING

2012 introducerade EU konceptet Smart specialisering. Trots att merparten av Sveriges regioner hade någon form av innovationsstrategi vid det här laget (2012) var innovationsarbetet inte främsta prioritet inom den offentliga verksamheten. EU menade att de flesta regionala strategierna var otillräckliga. De ville även att innovationsarbetet skulle handla om att inhämta befintlig kunskap snarare än nyskapande.



## EU BETONAR INNOVATION

Under 90-talet börjar innovationsprocesser för regionala strategier framhållas inom EU vilket utmynnade i ett skifte i synen på det regionala arbetet som tillväxtdrivande istället för utjämnande.



## FRAMGÅNGSFAKTORER BELYSES

Runt 2009 börjar förmedling av kunskap kring framgångsfaktorer för innovationsarbete inom offentlig sektor belysas starkare genom projekt som "den innovativa kommunen". Det sker även fler riktade insatser för att stärka innovationskraften i offentlig sektor. Exempelvis genom att öka förutsättningar och förmåga via ökad öppenhet för utprovning och användning av innovativa tjänster, metoder och ny teknik.



## 2012 EN BRYTPUNKT

År 2012 kan beskrivas som en brytpunkt i svensk innovationsstrategi.\* Synen på innovation hade blivit mer nyanserad och offentlig sektor omnämns första gången i samma utsträckning som näringslivet.

# Utveckling över tid 2/2

2013



## REGERINGENS INNOVATIONSRAÅD ÖVERLÄMNAR SLUTBETÄNKANDE

År 2013 publiceras Innovationsrådets slutbetänkande. Innovationsrådet lägger fram flera förslag som syftar till att konkretisera regeringens innovationspolitik. Bland annat syftar flera förslag till att stimulera fram samarbetet mellan offentliga organisationer i syfte att serva medborgaren bättre. Utgångspunkten var "livshändelser" från den enskilda medborgarens perspektiv. Rådet menade även att offentliga verksamheter kontrolleras för mycket och manade till ökad tillit.

2020



## ÅTERRAPPORTERINGSKRAV ANGES I REGLERINGSBREV

År 2020 anger regeringen i regleringsbrev till Bolagsverket, Jordbruksverket, Konkurrensverket, PRV, Formas och Livsmedelsverket en uppmaning om återrapporteringskrav kring hur myndigheterna arbetar för att vara innovativa myndigheter i enlighet med det förvaltningspolitiska målet.



## SAMHÄLLSUTMANINGAR I FOKUS

Fortsatt utveckling till att sätta samhällsutmaningen i fokus.



## DESIGNBRANSCHEN VÄXER FRAM

Parallellt med utvecklingen av innovationssystemet har även designbranschen utvecklats och ett mer användar-/medborgarorienterat perspektiv har växt fram.



## INNOVATIONSBAROMETERN KOMMER TILL

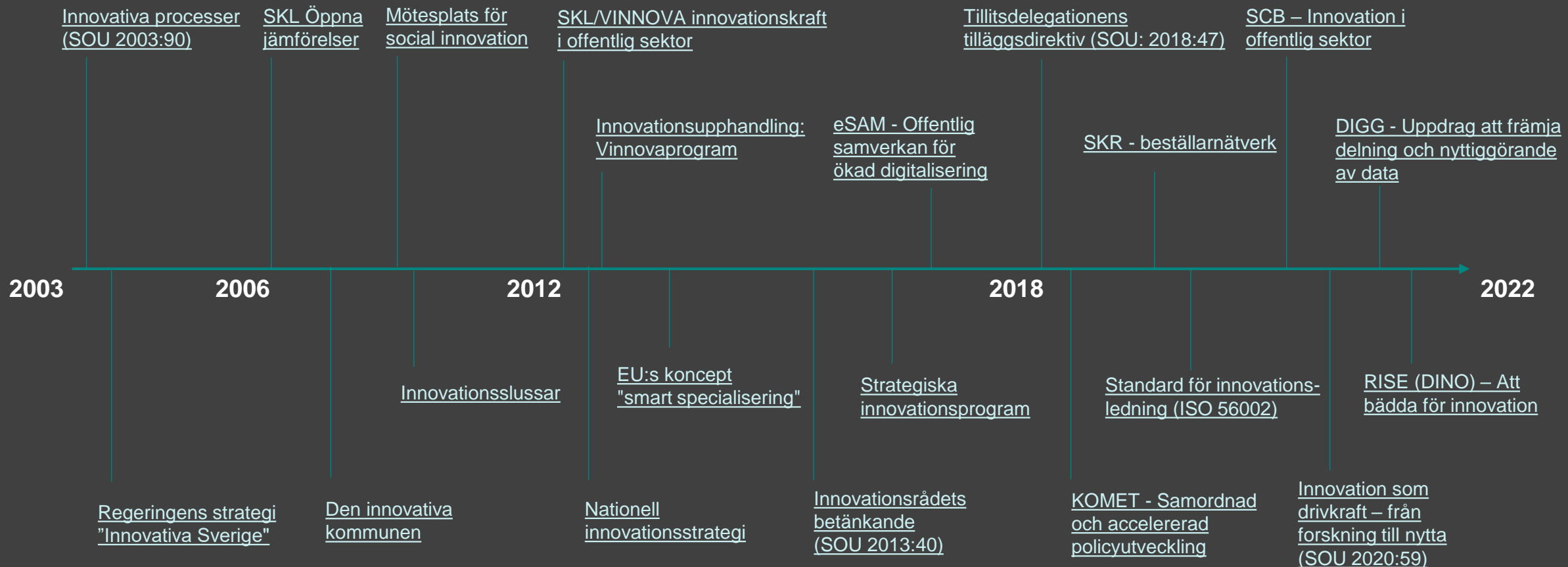
2018 kommer Innovationsbarometern som syftar till att mäta innovation i offentlig sektor för att bidra till ökad kunskap om offentliga aktörers innovationsförmåga.



## REGERINGSUPPDRAG ATT DRIVA POLICYLABB

Vinnova får ett regeringsuppdrag att driva policylab. Policylab syftar till att ta fram ett agilt arbetssätt för att utveckla regelverk som stimulerar snarare än hindrar innovation. Centralt är att myndigheterna ska våga experimentera med användaren i centrum. Vinnova finansierar, organiserar och följer upp tillfälliga policylab för att skapa efterfrågan av metoden hos myndigheter och bygga kapacitet.

# Tidslinje – översikt över några viktiga policier och initiativ



# Framgångsfaktorer

I följande kapitel presenterar vi framgångsfaktorer i det stöd som ges.

*Not: Kapitlet utgår från dataunderlag från litteraturstudie, intervjuer med experter, enkät till målgruppen*

# Tre identifierade framgångsfaktorer

Kartläggningen identifierar framgångsfaktorer i det stöd som målgruppen idag tar emot. Tre huvudsakliga framgångsfaktorer har identifierats i det stöd som tillhandahålls till aktörer inom offentlig sektor. Framgångsfaktorerna inbegriper stöd som...



...främjar samverkan och erfarenhetsdelning



...är konkret och lättillgängligt



...är väl beprövat och har trovärdiga avsändare



Vi har identifierat tre centrala framgångsfaktorer för ett lyckat innovationsstöd. Dessa är stöd som *främjar samverkan och erfarenhetsdelning* med andra, stöd som är *konkret och lättillgängligt* samt stöd som är *väl beprövat*.



## Ökad samverkan och erfarenhetsdelning

Målgruppen lyfter fram att samverkan med andra är väldigt positivt inom ramen för innovationsstöd. Samverkan sker med fördel inom ramen för nätverk där aktörerna kan dela erfarenheter och kunskap. Nätverk ses även som en dörröppnare för flera. Officiella nätverk och samverkanskonstellationer skapar även förutsättningar för informell samverkan och ett breddat nätverk som kan engageras när behov uppstår.

**”Det som fungerar bäst skulle jag säga är informell samverkan (...).”**



## Konkret och lättillgängligt stöd

En ytterligare identifierad framgångsfaktor i innovationsstödet är när stödet är konkret och lättillgängligt. Konkreta övningar och mallar som kan användas länge lyfts som positivt med befintligt stöd. Även stöd som ger steg-för-steg instruktioner och som är projektnära uppskattas av målgruppen. Tydliga metoder för innovationsprocessen är också värdefullt.



## Väl beprövat stöd ger bättre intern förankring

Stöd som är välbeprövat är den tredje identifierade framgångsfaktorn. Källor med högt förtroende och material som är grundat i gediget arbete anses vara viktigt för den interna förankringen. Exempel på sådana stöd som lyfts i enkätsvaren är Innovationsguiden och DiMiOS som beskrivs vara seriösa och konkreta verktyg baserade på evidens och erfarenheter från flera olika sektorer.

# Fler framgångsfaktorer identifierade av målgruppen

*"Det som funkar bäst är när vi kan använda materialet i längre projekt och uppdrag."*

*"En tydlig beställning är viktigt för att stödet ska fungera bra."*

*"Få in stöd utifrån, exempelvis från nätverk, informell samverkan, samspel med andra ger insikter."*

*"Myndighetsnätverk och samverkan med andra myndigheter i olika innovationssatsningar."*

*"Konkreta övningar och mallar, konkreta steg- för steg instruktioner kombinerat med praktiskt stöd."*

*"Samspel med andra som ger nya insikter och hur våra data och tjänster kan anpassas till målgrupperna."*

# Nuläge – nuvarande ekosystem

I följande kapitel presenterar vi övergripande visualiseringen av det nuvarande systemet av aktörer som främjar innovation i offentlig sektor på nationell nivå. Den fullständiga visualiseringen finns tillgänglig via Miro eller separat pdf.

*Not: Kapitlet utgår från dataunderlag från litteraturstudie, intervjuer med experter, enkät till målgruppen och workshops*

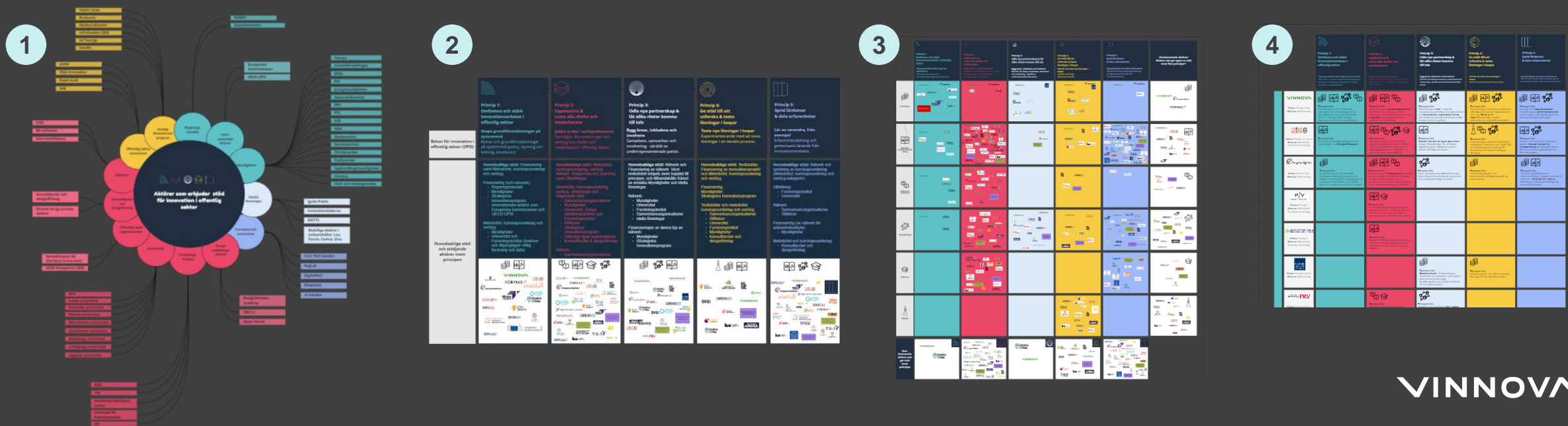
# Intro till visualisering av ekosystemet

[Länk till Miro](#)

Lösenord: innovation22

Ramboll har kartlagt det befintliga ekosystemet av stödaktörer som ger stöd för ökad innovationskraft i offentlig sektor. Kartläggningen visualiseras i en Miro med fyra olika vyer för att skapa överblick över befintliga aktörer. Samtliga stöd har kategoriserats efter vad stödet syftar till att främja enligt de fem principerna för innovation i offentlig sektor (OECD, se sida 8). För fullständig vy se Miro (länk i grön box till höger).

- **Den första vyn** ger en översikt över samtliga identifierade aktörer som erbjuder stöd.
- **Den andra vyn** ger en översikt över ekosystemet och redogör för vilka typer av aktörer som erbjuder stöd och typer av stöd som erbjuds.
- **Den tredje vyn** sorterar enligt typ av stöd och visar vilka aktörer som erbjuder den typen av stöd, inom respektive princip.
- **Den fjärde vyn** visar per aktör vilken typ av stöd aktören erbjuder, inom vilka principer, samt exempel på stöd.



# Utmärkande stödjande aktörer

*Sammantaget omfattar kartläggningen över 60 unika aktörer som ger olika typer av stöd för att främja innovation i offentlig sektor (utöver dessa tillkommer ett stort antal privata bolag som ger olika typer av stöd). Vid en analys av samtliga aktörer som erbjuder stöd finns ett antal utmärkande aktörer som erbjuder olika typer av stöd som syftar till att möta en rad olika behov (enligt principerna). Nedan listas några av dessa.*

Bland myndigheterna återkommer **Vinnova** som betydande aktör i innovationssystemet, framförallt avseende finansiering av olika typer av satsningar men även forum för samverkan. **DIGG** erbjuder stöd som i stor utsträckning är förutsättningsskapande (t.ex. tillgängliggörande av datamängder, utveckling av gemensam digitala infrastruktur). Även **Energimyndigheten** erbjuder en bredd av stöd, framförallt i termer av finansiering och nätverk.

**Sveriges Kommuner och Regioner (SKR)** erbjuder stöd brett för att öka innovationsförmågan bland regioner och kommuner. Majoriteten av målgruppen lyfter i Rambolls utskickade enkät SKR som en primär aktör de tar stöd av. Bland annat lyfts olika nätverk och Innovationsguiden som nu ligger hos Adda.

Flera forskningsinstitut ger stöd till offentlig sektor. Bland dessa särskiljer sig **RISE** som erbjuder metodstöd och verktyg samt koordinerar DINO – Demonstrator för innovation i offentlig sektor.

**SVID** är en stiftelse som erbjuder stöd för att höja designförmågan i offentlig sektor. Bland annat olika typer av metodstöd, plattformar och nätverk.

**Experio lab** är en plattform som erbjuder metodstöd, kunskap, nätverk, labbmiljöer och spridning av lärdomar.

**Privata konsultbolag och designbyråer** ger stöd som relaterar till alla delar av de fem innovationsprinciperna, framförallt i termer av utbildning, rådgivning och stöd och framtagande av kunskapsunderlag.

Utöver dessa aktörer finns ett stort antal samverkanskonstellationer som t.ex. Digital Well Arena, AI Sweden och Effektfullt samt flera av de strategiska innovationsprogrammen (t.ex. Viable Cities och Internet of things Sverige) som ger stöd till offentlig sektor. Stödet innefattar bland annat miljöer för att testa idéer, plattformar och finansiering.

För fler exempel på aktörer och typ av stöd, se fullständig kartläggning i Miro via länk nedan.

[Länk till Miro](#)

Lösenord: innovation22

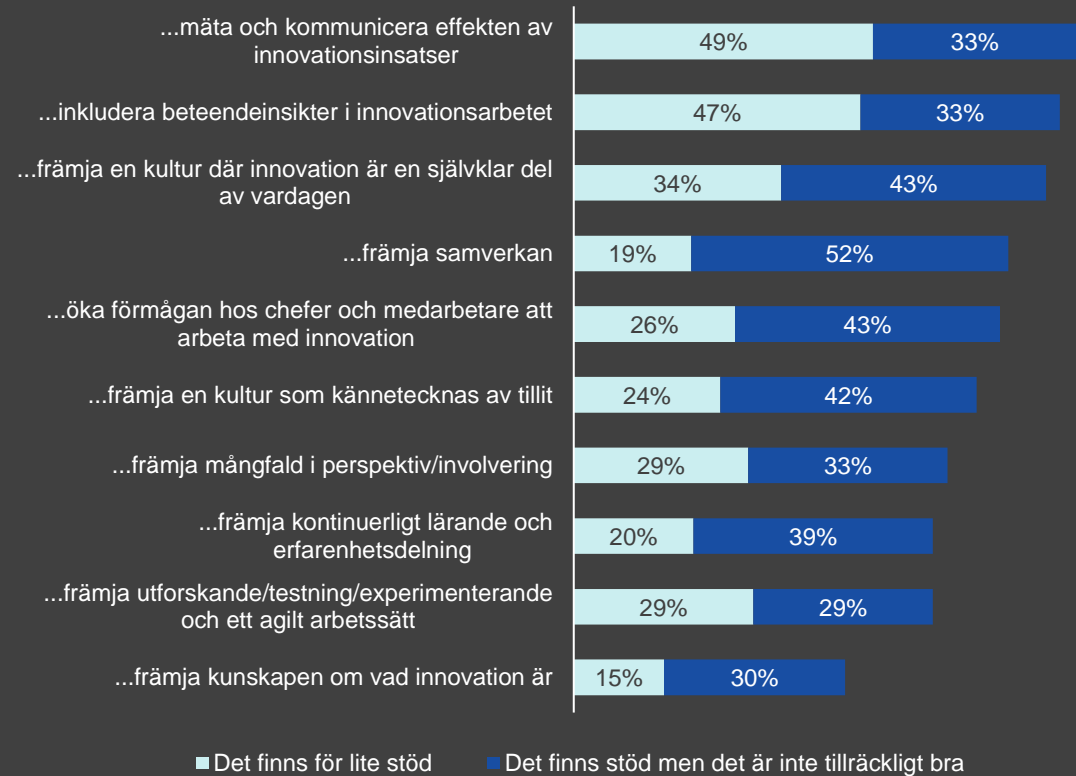
# Vad säger målgruppen om nuvarande stöd?

Vi skickade ut en enkät till målgruppen om hur de ser på nuvarande stödsystem.

# Överlag uppger målgruppen att det behövs mer eller bättre stöd inom samtliga områden

Majoriteten av målgruppen uppger att det finns för lite eller inte tillräckligt bra stöd inom alla frågeområden utom ett (främja kunskap om vad innovation är).

Det saknas i störst utsträckning insatser för att mäta och kommunicera effekt av innovationsinsatser, använda beteendeinsikter i arbetet, främja en kultur där innovation är en självklar del av vardagen och samverkan.



# En del av målgruppen upplever att det finns tillräckligt med fungerande stöd

Överlag är det en relativt liten andel som uppger att det finns tillräckligt med fungerande stöd för de olika områdena.

En majoritet av målgruppen uppger att det finns tillräckligt med stöd för att främja kunskapen om vad innovation är.





# Övergripande reflektioner från experter

Vi intervjuade experter om nuvarande stödsystem.

*Inom ramen för kartläggningen har Ramboll intervjuat experter kring hur nuvarande innovationsstöd till offentlig sektor ser ut idag. Det finns ett stort fokus på idégenerering, avsaknad av riktlinjer för stödgivande aktörer och utbildningsinsatser som främst riktar sig mot medarbetare och mellanchefer.*

### **Fokus på idégenerering snarare än implementering och nytta**

Mycket av de befintliga stödinsatserna som finns idag fokuserar på idégenerering och grundforskning och mindre på implementering och nyttiggörande. Flera av de intervjuade experterna menar att det skulle skapa mer nytta om det fanns stöd tillgängligt för senare skeden av en innovationsprocess, som vidareutveckling, implementering och spridning.

### **Kortsiktiga innovationsstöd bidrar till projektifiering av insatser**

Den finansiering som finns tillgänglig i innovationssystemet går till insatser som genomförs över en begränsad tidsperiod, mycket tid och resurser läggs på ansökan och återrapporteringskrav. Det finns en utmaning i att stöden är för kortsiktiga.

Vidare riskerar inneboende strukturer kring ägandeskap att hämma samverkansarbetet mellan aktörer, då en aktör står för finansiering medan innovationen tillfaller en annan.

### **Relativt lite stöd i innovationsstödsystemet riktat till offentlig sektor**

Det finns relativt lite stöd för offentlig sektors roll i innovationsprocesser upplever SKR, i första hand finns finansiering tillgängligt. Det finns en stor privat marknad men det ställer krav på beställarkompetens. Det finns en utmaning att stöden inte når ut till de som inte kommit så långt i sin innovationsresa. Språkanvändningen är särskilt viktigt för att möta kommuner som ligger långt bak.

### **Privata aktörer ger viktigt stöd men det saknas gemensamma principer och riktlinjer**

Befintligt stöd ges delvis av konsultmarknaden vilket kan medföra utmaningar då privata aktörer drivs av egen logik och incitament. Det kan behövas gemensamma riktlinjer för att säkerställa lärande.

### **Stödet riktar sig ofta mot medarbetare och mellanchefer**

Stödet ges idag på medarbetar- och mellanchefsnivå. Många utbildningar handlar i första hand om design och metodstöd. Det är mindre fokus innovationsledning för att driva innovationsarbetet i verksamheterna, riktat till individer i högsta ledning och toppskikt.

### **Fokus på teknologisk innovation**

Majoriteten av de intervjuade lyfter att dagens innovationsstödjande system tenderar att fokusera på teknologisk innovation, vilket inte alltid matchar den offentliga sektorns tjänsteutbud och verksamhet.

# Glapp och behov

I följande kapitel presenterar vi glapp och överlapp i befintligt innovationsstödsystem kopplat till innovationsprinciperna.

*Not: Kapitlet utgår från dataunderlag från litteraturstudie, intervjuer med experter, enkät till målgruppen samt workshops*

# Glappen har identifierats med utgångspunkt i principerna

*Analysen identifierar glapp och behov i befintligt innovationsstödsystem kopplat till innovationsprinciperna. Påvisade glapp är en sammanvägd bedömning av insamlad data från litteraturstudier, enkätundersökning till målgruppen, expertintervjuer samt workshops med aktörer inom stödsystemet.*



**Omfamna och stärk innovationsarbetet i offentlig sektor**



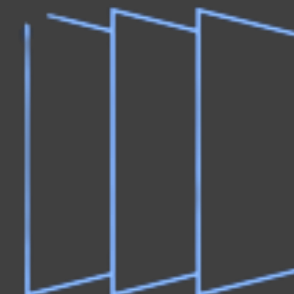
**Uppmuntra och rusta alla chefer och medarbetare**



**Odlar nya partnerskap och låt olika röster komma till tals**



**Ge stöd till att utforska och testa lösningar i loopar**



**Sprid lärdomar och dela erfarenheter**

# Omfamna och stärk innovationsarbetet i offentlig sektor



*Inom princip 1 finns det ett behov av att skapa grundförutsättningar för innovation på systemnivå. Identifierade glapp handlar om en avsaknad av tydligt utpekad ansvar och struktur, ett behov av ledarskap samt en gemensam bild av vad innovation är.*

## **Det saknas en utpekad riktning**

Inom ramen för kartläggningen har ett behov av tydligare ledarskap för att möjliggöra systeminnovation uttryckts. Det finns inget departement som äger frågan om innovation i offentlig sektor. Innovationsfrågan är tvärsektoriell. I Statskontorets rapport *Regeringens styrning i tvärsektoriella frågor från 2022* konstateras att regeringens politik i tvärsektoriella frågor ofta saknar tydlig inriktning, där regeringen inte har uttryckt något tydligt behov eller några tydliga mål för arbetet med frågorna. De strategier som regeringen tar fram ger sällan myndigheterna den tydlighet de behöver för att kunna hantera de tvärsektoriella frågorna och agera på nya sätt. Regeringsuppdragen om tvärsektoriella frågor till myndigheterna är ofta öppet formulerade, utan tydlig koppling till myndigheternas verksamhet.

## **Det finns ett stort behov av stärkt kompetens för systemtransformation**

Det finns ett behov av att stärka kompetensen och innovationsförmågan från högsta politiska nivå. Innovation ställer krav på tvärsektoriell samverkan. Kompetensen inom systemtransformation behöver höjas hos den politiska ledningen och högt uppsatta chefer. Det finns ett behov av utbildning som särskilt riktar sig till den politiska ledningen då utbildningen idag tenderar att vara riktad mot medarbetare eller mellanchefer.

## **Det saknas tydlighet i ansvarsfördelning och roller**

Det saknas tydlighet i vem som har ett sammanhållande och förvaltande ansvar för innovation i offentlig sektor, vilket kan innebära dubbelarbete och stagnering av arbetet. Flera experter och målgruppen efterfrågar en aktör som kan förvalta och agera sammanhållande. Det finns bl.a. ett behov av en nationell plattform för att undvika 290 olika lösningar på kommunnivå.

## **Det behövs en gemensam bild av vad innovation innebär**

Av kartläggningen framgår att målgruppen efterfrågar en gemensam bild av vad innovation innebär för en offentlig organisation kopplat till dess uppdrag och förutsättningar. Målgruppen behöver stöd i att bedriva aktiviteter över organisationsgränserna. Det är idag svårt att identifiera och samlas kring gemensamma utmaningar.

## **Det saknas stöd för att utforska nya sätt att organisera verksamheter för att möta utmaningar**

Det saknas stöd för transformativt innovationsarbete som går bortom gällande systemlogik. Det kan krävas stöd för omstrukturering av offentlig förvaltning och flera av de intervjuade experterna menar att förvaltningen bygger på en föråldrad sektorsindelning som inte möter dagens och morgondagens utmaningar. Långsamma och oflexibla byråkratiska processer riskerar att hindra framdrift och att idéer tappar relevans när beslut har fattats om att de ska implementeras i verksamheten. Starkt förankrade silostrukturer ligger som hinder för ett väl fungerande innovationsarbete.

# Rusta organisationerna med förmågor och verktyg



## Princip 2

*Det finns flera behov kopplat till princip 2. Det finns en hel del stöd tillgängligt, men det är svårt att få en överblick och navigera bland stödet. Det finns ett behov av en kultur som främjar innovation och stöd för att kommunicera innovationsarbetet.*

### **Stöd finns med det är svårt att navigera bland aktörer och stöd**

Vår analys visar att det finns stödaktörer som myndigheter, samverkansplattformar, konsultbolag m.m. som ger stöd som syftar till att bygga förmågor och tillgängliga verktyg. Många aktörer erbjuder stöd kopplat till att höja kunskapen om innovation och rusta medarbetare med kompetens. Det är dock svårt att få en överblick över allt stöd. Vår analys bidrar delvis till att möta behovet, då det ger en ögonblicksbild över stödet idag. Men behovet kvarstår att enklare kunna navigera bland tillgängliga stöd.

### **Det behövs stöd för en kultur som främjar innovation**

Det finns ett behov av stöd som bidrar till en kultur som främjar innovation. Riskaversionen inom offentliga organisationer bidrar till en kultur som försvårar innovationsarbetet. För att innovation ska ses som en naturlig del av verksamheten, och inte ett sidospår behövs kompetenshöjande åtgärder. Bland annat behöver chefer inom offentlig sektor stöd att leda och förändra arbetssätt för att skapa en mer innovativ arbetskultur.

### **Stöd för att kommunicera värdet av innovation internt**

En innovationsprocess sker i loopar där ett kontinuerligt lärande från att

utforska behov och lösningar utifrån användarnas perspektiv är centralt. Det finns en upplevd utmaning bland målgruppen och experter att kommunicera och motivera värdet med att initiera innovationsinsatser då det kan finnas en rädsla att skattepengar finansierar initiativ som inte ger resultat. Det behövs dels stöd för medarbetare att bättre kunna ringa in och kommunicera värdet av en innovationsprocess, dels stöd för kompetenshöjning hos ledningen.

### **Det krävs ökad förståelse från ledning**

För att ledningen ska prioritera innovationsarbete finns ett behov av kompetenshöjning. Det saknas stöd för att öka kompetens inom innovationsledning för att driva innovationsarbetet i verksamheterna, riktat till individer i högsta ledningen.

### **Behov av en gemensam begreppsapparat för att undvika att bygga trösklar för innovation**

Det finns ett behov av en gemensam begreppsförståelse vad gäller innovationsstöd. Det råder begreppsförvirring i och med att stödorganisationer introducerar nya begrepp (t.ex. systeminnovation, impact innovation, future thinking) vilket skapar onödiga trösklar. Givet de många olika benämningarna är det svårt för målgruppen att navigera bland de olika stöden för att hitta lämpligt stöd.

# Målgruppen om glapp kopplade till att utveckla förmågor och verktyg



*”Chefer inom offentlig sektor behöver stöd att leda och förändra arbetssätt för att skapa en mer innovativ arbetskultur. (...) Kommuner lider ofta av lite inbördes beundran vilket inte öppnar upp för en tillåtande kultur och ett öppet klimat. Det behövs variation i utbildning och erfarenheter.”*

*”Jag hade önskat att det fanns mer lättillgängligt stöd och att det var samlat på en och samma plats med information om allt. Idag behöver jag ofta leta på många olika platser för att finna den information och det stöd jag behöver.”*

# Främja samarbete, samverkan och involvering



*Inom ramen för princip tre efterfrågas det stöd till att bygga plattformar, stöd för ökad samverkan med civilsamhället och riktlinjer för samverkan med näringslivet och offentliga organisationer sinsemellan.*

## **Finns stöd men det är inte tillräckligt**

Målgruppen uppger i enkäten att det finns stöd för samverkan, men det är inte tillräckligt bra i dagsläget (52%). Av intervjuer och litteraturstudie framgår att det kan vara utmanande att hitta rätt partners att samverka med.

## **Mer stöd till plattformsbysse efterfrågas**

Det saknas stöd till att bygga plattformar, till exempel att bygga upp en hubb eller ett innovationskontor likt "innovationsplattformarna". Det upplevs finnas en brist på fria utvecklingspengar för att bygga nya mötesplatser och strukturer.

## **Det finns ett behov av stöd för samverkan med civilsamhället**

Det finns därtill behov av fler plattformar och mer kunskap för att samverka med ideell sektor. Det finns en osäkerhet hur samverkan ska komma till.

## **Systematik i hur offentlig sektor samverkar med näringslivet**

Det saknas systematik i hur offentliga organisationer samverkar med näringslivet. Det uppstår ibland otydligheter kring vilka roller offentliga organisationer kan ta i samverkansprojekt tillsammans med näringslivet där innovationer utvecklas tillsammans. Det uppstår särskilt utmaningar gällande ägandeskap.

## **Saknas stöd för att brygga över juridiska och tekniska hinder i samverkan**

Det finns ytterligare tekniska och juridiska hinder som behöver överbryggas för att främja samverkan. Myndigheter saknar gemensam infrastruktur vad gäller IT-system vilket försvårar samverkan. Vidare är myndigheter bundna av sekretess vilket försvårar utbyte av information mellan myndigheter.

Det finns en osäkerhet kring att göra fel juridiskt i samverkanskonstellationer. Det finns ett behov av att jurister pratar med varandra för att känna sig säkra i bedömningar.



# Stöd för experimenterande av nya lösningar i loopar



## Princip 4

*Inom ramen för princip fyra är det ett stort fokus på idégenerering och testning men desto mindre fokus på att testa i verklig miljö och förverkliga innovativa lösningar.*

### **För stort fokus på idégenerering**

Det är ett för stort fokus på idégenerering i relation till nyttiggörande och förverkligande av innovativa lösningar. För att underlätta implementering krävs det stöd för mer långsiktigt arbete.

### **Det saknas stöd för fortsatt utveckling och implementering av lösningar**

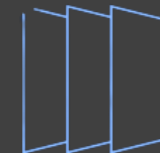
Projekt som finansieras hinner ofta testa en pilotlösning, men kommer inte vidare till förfinande av lösningen eller vidare till implementering. Våra intervjuer och workshoppar pekar på att det i många fall finns tillräckligt med engagemang och grundläggande kunskap inom design- och innovationsmetodik för att testa nya metoder för utforskande och idégenerering. Utmaningarna uppstår när en prototyp ska fortsätta testas i verksamheten, justeras och i förlängningen införs brett. Det ställer bland annat krav på andra typer av kompetenser, t.ex. förändringsledning och kommunikation.

### **Bättre förståelse för verksamheternas förutsättningar för testande**

Verksamheterna styrs av sina budgetar, strukturer etc. För att möjliggöra att målgrupperna vågar testa i sina verksamheter krävs en bättre förståelse för hur myndigheternas, regionernas och kommunernas kontext ser ut.

Förutsättningarna varierar mycket med storleken på organisationen. Mindre kommuner och myndigheter har helt andra förutsättningar än större i termer av antal personer som arbetar med olika uppdrag. Det kan ställa större krav på att kunna testa i den dagliga verksamheten för att kunna mäta med. Det kan finnas fördelar med att möjliggöra försöksverksamhet inom ordinarie processer (till exempel budgetering, riskhantering och rapportering) och utforska om och hur det kan uppnås. I dagsläget finns det en brist på stöd för detta.

# Erfarenhetsdelning och gemensamt lärande



*Det finns flera glapp inom princip fem. Bland annat saknas stöd för att mäta och kommunicera effekten av innovationsinsatser, stöd för kunskapsspridning och stöd för systemiskt lärande.*

## **Saknas stöd för att mäta och kommunicera effekten av innovationsinsatser**

Av kartläggningen framgår att det finns mycket stöd i form av kunskapsunderlag med goda exempel från innovationsinitiativ. Det saknas stöd för den enskilda organisationen att mäta och kommunicera innovationsarbetet och dess effekter. För att organisationer ska förstå vilket värde en innovation skapar för verksamheten är det nödvändigt att de kan följa och förmedla vad innovationen i fråga har bidragit med. Därtill saknas även stöd för uppföljning. Undersökningen Innovation i offentlig sektor (tidigare Innovationsbarometern) undersöker årligen innovationsarbetet i offentlig sektor, men på en aggregerad nivå.

## **Saknas stöd för lärande kring spridning/skalning**

I dagsläget saknas en gemensam plattform där information om lärdomar och erfarenheter av innovationsarbete är samlad och tillgänglig för organisationer och beslutsfattare. Det är även viktigt med lättillgänglighet och informationen samlas på en och samma plats. Det finns tillgängliga plattformar som Dela digitalt (endast offentlig sektor) och med ett mer avgränsat fokus som AI Swedens MyAI (tvärsektoriell) för delande av idéer, projekt och liknande. Men det är inte tillräckligt för att möta behovet av en strukturerad plattform för insikter, lärdomar och erfarenheter som andra kan lära av.

Därtill finns det även ett behov av en sammanhållande part som bidrar med inspiration och metodstöd till offentliga aktörer. Det finns ett behov av systematiska och långsiktiga lärandenätverk som förmedlar och sprider information över flera nätverk. Det finns en utmaning att nå beslutsfattare med lärdomar och erfarenheter av innovationer.

# Goda exempel från de nordiska länderna

I följande kapitel redogör vi för framgångsfaktorer som identifierades under en gemensam workshop mellan aktörer från Sverige, Norge och Finland.

# Framgångsfaktorer för att involvera högsta policynivån för framgångsrik innovation i Norden

*Ramboll och Vinnova anordnade en lunch-till-lunchworkshop tillsammans med representanter från Sverige, Norge och Finland för att diskutera angreppssätt för systeminnovation och hur engagemang från högsta politiska ledning kan säkras. Workshopen syftade till att utbyta erfarenheter mellan länderna och gemensamt identifiera framgångsfaktorer. Nedan listas fem identifierade framgångsfaktorer.*

## **Stabilisera och ha ett långsiktigt perspektiv**

Upprätta överenskommelser med regering som går över mandatperioder och ha överbyggande dialoger.

## **Anta ett missionsdrivet angreppssätt**

Fokusera på missionen och utmaningen först, inte metoder och strukturer. Se insatser som en del av en helhet och en längre process.

## **Säkerställ att det finns en samordnade, faciliterande aktör med rätt mandat**

Aktör som utifrån ett uppdrag har mandat, samlar övriga aktörer i innovationssystemet och faciliterar samskapande är viktigt för att skapa framdrift.

## **Engagera aktörer på flera nivåer**

Arbeta både top-down (ministrar-lägre nivåer) och inside-up (tjänstepersoner-politiken) för att säkerställa förankring och gemensam riktning. Förstå, involvera och utmana politiken – att tolka och utgå från politiska agendor.

## **Investera tid i att bygga bra relationer mellan aktörer i samverkanskonstellationer**

Bra relationer mellan aktörer är en nyckel till framgång inom ekosystem. Det är därför viktigt att involverade aktörer har ett gemensamt språk och hittar en gemensam förståelse och utgångspunkt.

# Samlade slutsatser och rekommendationer

I följande kapitel redogör vi för samlade slutsatser och rekommendationer.



# Samlade slutsatser och rekommendationer



## Nedan följer samlade slutsatser från projektet:

- Det finns ett behov av styrning och riktning för innovation i offentlig sektor
- Det krävs höjd kompetens för systemtransformation på högsta förvaltningsnivå
- Det krävs ökad förståelse från ledning i hela offentlig sektor
- Det är svårt att navigera bland befintliga aktörer och stöd
- Det saknas gemensam plattform för erfarenhetsutbyte
- Insatser för att främja en kultur som stimulerar innovation behövs
- Det behövs finansiering (och annat stöd) för att skala/testa/implementera
- Strukturer försvårar innovationsarbete - det behövs stöd för att tydligt kommunicera framdrift i innovationsprocesser



## Ramboll ger följande rekommendationer:

- Skapa tydlighet, riktning och hitta synergier genom samverkan
- Utveckla stöd för införande, skalning och spridning
- Utgå från målgruppen för att synliggöra var stöd finns så att de kan ta till sig det
- Fortsätt lära från de nordiska länderna
- Använd deklARATIONEN för att öka förståelsen för vad innovation i offentlig sektor innebär
- Sänk trösklarna för målgruppen att ta till sig stöd med ett språkbruk som är anpassat till användarna
- Tillgängliggör stöd för att utforska nya strukturer för att möta samhällsutmaningar
- Bygg upp utbildningar för chefer och politisk ledning
- Utveckla stöd för att främja kultur som driver innovation
- SKR som sammanhållande part för gemensamma utmaningar (missions) bland medlemmar



# Samlade slutsatser

*Kartläggningen och analysen visar att det finns stöd tillgängligt i viss utsträckning, men det är utmanande att navigera i systemet. Det finns ett glapp gällande stöd för att förändra kulturen och strukturer i verksamheter. Tjänstedesign som metodik för innovationsarbete har tagit allt mer plats över åren bland en del av aktörerna i målgruppen och användarperspektivet har vuxit sig allt starkare. Det finns dock ett glapp vid införande och skalning av insatser och idéer tappar lätt fart när det går vidare från idégenerering. Stödet och stödsystemet för innovation i offentlig sektor har haft lägre kapacitet än de andra stödsystemen för andra typer av innovation. Trots det finns ett stort antal aktörer som ger olika typer av stöd för innovation i offentlig sektor. Nedan följer våra samlade slutsatser från kartläggningen och analysen.*

## **Behov av styrning och riktning för innovation i offentlig sektor**

Det finns ett behov av en riktning och ledarskap på nationell nivå. Det finns flertalet aktörer med olika uppdrag som syftar till att stimulera innovation i offentlig sektor (t.ex. Vinnova, Upphandlingsmyndigheten, Ekonomistyrningsverket, Myndigheten för digital förvaltning (DIGG) och Sveriges Kommuner och Regioner (SKR)). Det finns ett behov av fortsatt samtal för att få en gemensam förståelse för hur befintliga insatser och ansvar kompletterar varandra och vilka framtida insatser som bör initieras.

## **Krävs höjd kompetens för systemtransformation på högsta förvaltningsnivå**

Det finns ett behov av att stärka kompetensen inom systemtransformation hos den politiska ledningen och högt uppsatta chefer.

## **Det krävs ökad förståelse från ledning i hela offentlig sektor**

För att ledningar på samtliga förvaltningsnivåer ska prioritera innovationsarbete finns ett behov av kompetenshöjning hos chefer på samtliga nivåer. Det är särskilt uttalat bland kommunsektorn, men även bland statliga myndigheter. Det saknas stöd för att öka kompetensen inom innovationsledning för att driva innovationsarbetet i verksamheterna, riktat till individer i högsta ledningen och toppskikt.

## **Saknas gemensam plattform för erfarenhetsutbyte**

För att säkerställa att inte alla organisationer gör samma misstag och "uppfinner hjulet 290 gånger" behövs det mer mellankommunal samverkan och lägre trösklar för erfarenhetsutbyte. Dela digitalt finns som en möjlig plattform men det finns sannolikt mer att göra för att säkerställa ett ökat användande och ändamålsenlighet.

## **Svårt att navigera vilka aktörer och stöd som finns**

Vår analys visar att det finns myndigheter, samverkansplattformar, konsultbolag mm. som ger stöd för att främja innovation i offentlig sektor. Det är dock svårt att få en överblick över allt stöd. Vår analys bidrar till en ögonblicksbild över stödet idag men det behövs sannolikt ännu mer för att tillgängliggöra stödet.



# Samlade slutsatser

## **Insatser för att främja en kultur som stimulerar innovation behövs**

Det finns ingen brist på information och metodstöd om vad innovation är, däremot saknas stöd för att främja en innovationsfrämjande kultur. Målgruppen vill ha stöd i att främja en kultur där innovation är en självklar del av vardagen. Det krävs sannolikt även utbildning av högsta ledning som driver på utvecklingen.

## **Finansiering (och annat stöd) för att skala/testa/implementera**

Många av de befintliga stödinsatserna som finns idag fokuserar på idégenerering och mindre på implementering och nyttiggörande. När en idé går från utforskande och test av prototyp till förfinande och implementering stöter verksamheterna ofta på utmaningar. Finansieringen fokuserar på det utforskande stadiet och verksamheterna mår inte med att driva igenom förändringen på egen hand.

## **Strukturer försvårar innovationsarbete - det behövs stöd för att tydligt kommunicera framdrift i innovationsprocesser**

Befintliga strukturer, t.ex. avseende resultatuppföljning och styrning, matchar inte med innovationsprocessen. Det finns också ett behov av stöd för att utmana befintliga strukturer och utforska hur förvaltningen kan behövas struktureras på nya sätt för att bättre lösa problem och hitta nya lösningar. Flera av de intervjuade experterna menar att förvaltningen bygger på en föråldrad sektorsindelning som inte möter dagens och morgondagens utmaningar.





# Rekommendationer

*Inom ramen för uppdraget har vi identifierat glapp i det stödjande systemet. Vår övergripande rekommendation är att Vinnova och andra aktörer som arbetar för att främja innovation i offentlig sektor bör använda underlaget för att utveckla insatser och initiativ som möter dessa glapp. Nedan ger vi 10 rekommendationer för hur några av glappen kan mötas.*

## **Skapa tydlighet, riktning och hitta synergier genom samverkan**

Det finns ett behov av att skapa riktning för innovation i offentlig sektor. Flera aktörer är drivande i att utveckla delområden. För den kommunala och regionala nivån har SKR en avgörande position för att skapa en riktning för arbetet framåt. För den statliga nivån finns Vinnova, ESV, Upphandlingsmyndigheten, DIGG m.fl. som alla har uppgiften att stimulera innovation i offentlig sektor. Det finns ett behov av att mötas och skapa ett sammanhållande forum för innovationsstödjande aktörer som ger stöd till offentlig sektor. Dels för att tydliggöra Vinnovas och andra aktörers ansvar och roll i relation till varandra, dels för att identifiera möjliga samarbetsområden. Det kan skapa förutsättningar för ett mer sammanhållet erbjudande, en tydligare riktning och synergier. Vi ser att det sannolikt är Vinnova som har den bästa positionen att vara sammankallande i ett sådant forum, med innovation i fokus.

## **Utveckla stöd för införande, skalning och spridning**

Analysen pekar på att det finns ett behov av stöd vid införande och nyttiggörande av lösningar. Det är ofta där målgruppen stöter på utmaningar,

och det kan krävas annan typ av kompetens än vad som används vid innovationsprocessen t.ex. utöka kompetens inom tjänstedesign med förändringsledning och kommunikation. Vinnova bör överväga att testa en utlysning för att nyttorealiserar och skala lösningar, och komplettera fokuset på idégenerering.

## **Utgå från målgruppen för att synliggöra var stöd finns så att de kan ta till sig det**

Inom ramen för uppdraget har vi utgått från vilket typ av stöd som finns tillgängligt på nationell nivå och vilket typ av stöd som målgruppen efterfrågar. Det finns dock mycket mer att lära om vad målgruppen behöver för att hitta rätt i stödsystemet. Skissen över systemet hade sannolikt inte sett likadan ut om vi utgått från en kommuns innovationsprocess och användarresa i innovationssystemet. Det finns även mer att lära om varför trösklarna är höga för att öka delande av lärdomar mellan aktörer (t.ex. inom ramen för arbetet med Dela Digitalt).

## **Fortsätt lära från de nordiska länderna**

Vinnova bör fortsatt utforska angreppssätt för systeminnovation och missionsbaserade arbetssätt och lära från de övriga nordiska länderna i samverkan.



# Rekommendationer

## **Använd deklARATIONEN för att öka förståelsen för vad innovation i offentlig sektor innebär**

Av enkäten framgår att det finns ett behov av att tydligare definiera vad innovation i offentlig sektor innebär. Det finns material att utgå ifrån i OECDs Deklaration om Innovation i Offentlig sektor och OPSI Playbook (översatt av Vinnova i Innovationshandboken). Flera nämner också innovationshandboken som ett bra verktyg. Det finns en bra grund att utgå ifrån för att bidra till tydlighet, t.ex. vad gäller begrepp.

## **Sänk trösklarna för målgruppen att ta till sig stöd med ett språkbruk som är anpassat till användarna**

Av kartläggningen framgår att målgruppen upplever det utmanande att hänga med i utvecklingen av innovationsområdet och de begrepp som används och introduceras. Det handlar ibland om att tydligare definiera men även att synliggöra *hur* begrepp hänger ihop för att undvika onödiga trösklar för innovation.

## **Tillgängliggör stöd för att utforska nya strukturer för att möta samhällsutmaningar**

Analysen har identifierat utmaningen att det inte finns utrymme för verksamhet som går utanför den uppfattade verksamhetsramen och innovationsarbete nedprioriteras. Det kan behövas andra typer av styrningsmekanismer för att möjliggöra kreativitet och innovation. Det saknas stöd för transformativt innovationsarbete som går bortom gällande systemlogik. Det kan krävas stöd för att hitta nya sätt att organisera

förvaltningen för att bättre möta dagens och morgondagens utmaningar.

## **Bygg upp utbildningar för chefer och politisk ledning**

Det behövs kompetenshöjande insatser som riktar sig till politisk ledning och högt uppsatta chefer. Flera aktörer har inom ramen för uppdraget lyft att de gärna är delaktiga i ett sådant arbete, bl.a. SKR och Göteborgs Universitet.

## **Utveckla stöd för att främja kultur**

Det behövs även stöd för att stimulera en kultur som främjar innovation.

## **SKR som sammanhållande part för gemensamma utmaningar (missions) bland medlemmar**

Från denna analys och Rambolls tidigare målgruppsanalys framkommer att det på kommunal nivå (särskilt) dels finns många utmaningar som är gemensamma, dels så behöver många samhällsutmaningar lösas gemensamt av flera aktörer. Det kan dels behövas ytor för att möjliggöra den samverkan mellan kommuner och med andra aktörer. Det kan även krävas en part (likt SKR) som agerar sammanhållande för att identifiera gemensamma utmaningar bland medlemmar. Det finns mycket att inspireras av från SKR:s motsvarighet KS:s arbete i Norge.

# VINNOVA

Sveriges innovationsmyndighet



Vinnova.se



/Vinnova



@Vinnovase



/Vinnovase

# Referenslista

Frankelius, P. (2014). "Innovation i offentlig verksamhet – Vart står vi? Vart går vi?."

Stockholm: SKR

<https://skr.se/download/18.5627773817e39e979efbb39f/1643289655307/7585-108-2.pdf>

Fransson M., Quist J. & Wetter-Edman K. (2019). "Politisk handlingskraft i en regeringsnära utvecklingsmiljö". Stockholm: Författarna

<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1356492/FULLTEXT01.pdf>

Implement Consulting Group & KTH (2017) "Innovation och förnyelse inom 112 svenska myndigheter – Vad utmärker dem som lyckas och vilka är framgångsfaktorerna?". Stockholm Implement Consulting Group

[Innovation och förnyelse inom 112 svenska myndigheter \(implementconsultinggroup.com\)](https://www.implementconsultinggroup.com)

Implement Consulting Group & KTH (2021) "Innovation och förnyelse inom 102 svenska myndigheter – Vad utmärker dem som lyckas och vilka är framgångsfaktorerna?".

Stockholm: Impelemt Consulting Group

[Innovation och förnyelse inom 102 svenska myndigheter 2021 \(implementconsultinggroup.com\)](https://www.implementconsultinggroup.com)

Shaibu S. J., Danerlöv, K., Denti, L. & Fornstedt, H. (2019). "Innovationsbarometern – En enkätstudie om innovation i offentlig verksamhet". Stockholm SKR

<https://skr.se/download/18.5627773817e39e979ef5d0ef/1642497419226/7585-744-2.pdf>

Socialstyrelsen (2017). "Möjligheter och hinder för innovation i vård och omsorg". Stockholm: Socialstyrelsen

<https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/kunskapsstod/bilaga-mojligheter-och-hinder-for-innovation-i-var-d-och-omsorg.pdf>

Söderberg, K. & Vikner, Å (2022). "Att bädda för innovation – En studie om vad som får långsiktigt värdeskapande innovation att hända i offentlig sektor". Stockholm: RISE

<https://www.ri.se/sites/default/files/2022-08/DINO%20rapport.pdf>

Quist, J. (2021). "Regaining Trust in Public Institutions". Stockholm: Fores

<https://fores.se/wp-content/uploads/2021/11/Policypaper-Quist-November-2021.pdf>

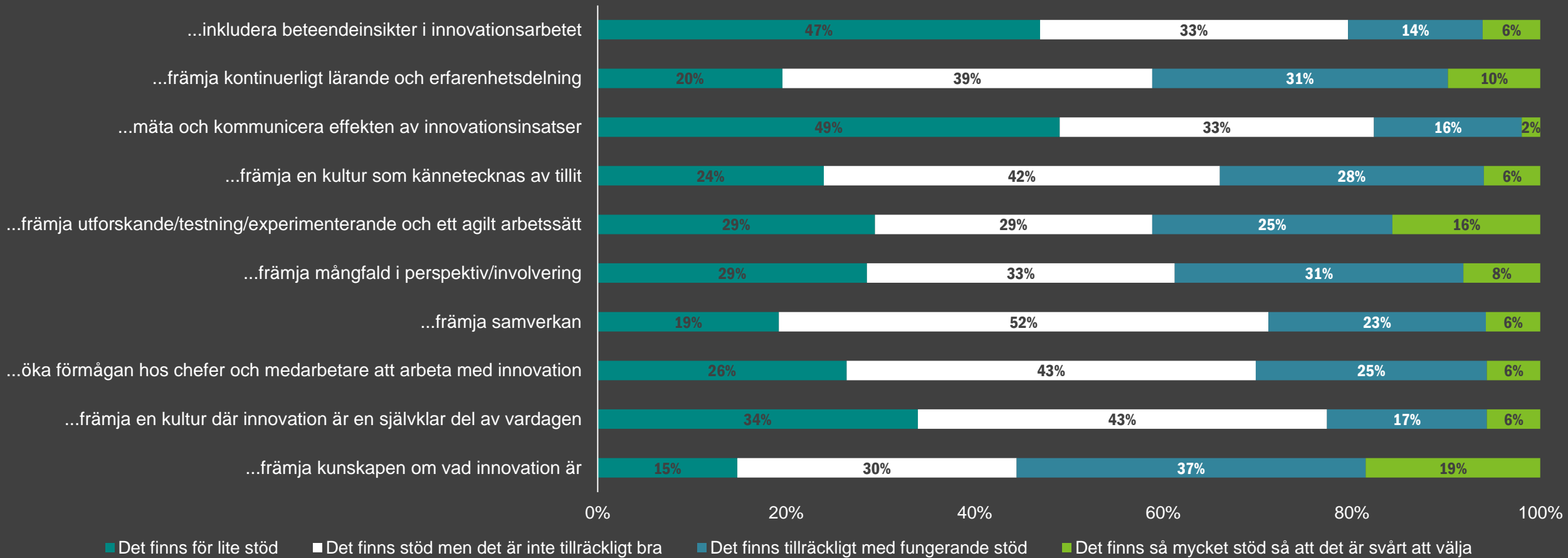
Quist, J. (2021). "Innovation och förvaltningstradition". Stockholm: Vinnova

[https://www.vinnova.se/contentassets/50da018803354683b347d418095894ef/rapport\\_innovation-och-forvaltningstradition.pdf?cb=20210312093214](https://www.vinnova.se/contentassets/50da018803354683b347d418095894ef/rapport_innovation-och-forvaltningstradition.pdf?cb=20210312093214)

# Bilagor

# Bilaga 1 – Enkät, nuläge

Vad anser du om följande typer av stöd för innovation i offentlig sektor? Stöd för att...



# **Bilaga 2 – Framgångsfaktorer i innovationsarbetet**

# Kartläggningen identifierar framgångsfaktorer i innovationsarbetet

Kartläggningen har identifierat framgångsfaktorer i innovationsarbetet.

I arbetet med innovation i offentlig sektor lyfter rapporten flera faktorer som varit särskilt viktiga för arbetet med innovation. Det har framkommit att ett innovationsarbete som *förankras i ledning* med tydliga *strukturer*, och där en *tillåtande kultur* för innovationsarbete kombineras med *kompetens* inom organisationen visat sig vara särskilt framgångsrikt.



Förankring av arbetet  
hos ledare



Tillåtande kultur som  
främjar innovation och  
testning



Tydlig struktur för  
innovationsarbetet



Kompetens



# Framgångsfaktorer i innovationsarbetet

*Flera faktorer har identifierats vara särskilt viktiga för att arbeta med innovation i offentlig sektor. Dessa är att innovationsarbetet förankras i ledningen, en tillåtande kultur som främjar innovation, tydliga strukturer för arbetet med innovation samt kompetens i organisationerna.*



## Förankra innovationsarbetet i ledningen

Att förankra innovationsarbetet i ledning och verksamhet är en viktig framgångsfaktor. Innovationen ska utgå från organisationens största utmaningar och inkludera högsta ledningen. Att definiera tydliga kvantifierbara delmål för innovationsarbetet skapar struktur och ramar för riktningen av förändringsarbetet inom organisationen. Detta för att säkerställa ändamålsenliga innovationer, väl anpassade efter målgruppens behov.



## Etablera tillåtande kultur för innovation

En kultur som tillåter testning har visat sig vara en avgörande framgångsfaktor i innovationsarbetet. Särskilt viktigt är att arbetsklimatet kännetecknas av tillit och att innovationsarbetet tillåts misslyckas. Innovationsarbete är till viss del förenat med risk och ryms därmed inte alltid inom ramen för offentliga organisationers verksamhet.

Att det finns en innovationsstrategi i verksamheten har även lyfts som en förutsättning för innovationsarbetet enligt rapporten "Att bädda för innovation". Ett tydligt fokus och en uttalad ambition med innovationsarbetet är centralt för att främja en tillåtande kultur och idégenerering bland medarbetare.



## Tydlig struktur gynnar innovationsarbetet

Tydlig struktur för innovationsarbetet är ännu en framgångsfaktor. Organisationen kan med fördel tillsätta en grupp eller enhet som arbetar med innovationsfrågor löpande för att göra innovationsarbetet till ett mer naturligt inslag i verksamheten och röra sig bort från "projektifiering" av innovation. Vidare, beskrivs att tydlig dokumentation av innovationsarbetet är en viktig del i att säkerställa att insikter och kunskaper lever vidare efter att ett arbete avslutats.

Det har även visat sig vara lyckat att i huvudsak fokusera på stegvisa innovationer snarare än radikala innovationer. Med stegvisa innovationer sänks trösklarna för innovationsarbetet och därmed är det större chans att arbetet fullföljs. Det tycks dock även vara framgångsrikt med ett balanserat innovationsarbete där satsningar på stegvisa innovationer kombineras med signifikanta lösningar.

# Framgångsfaktorer i innovationsarbetet



## Säkerställ att kompetens finns tillgänglig

Att samla resurser och sakkunskap kopplat till innovationsarbetet är av vikt för att stärka förutsättningarna för en framgångsrik insats. I flera fall kräver förändringsarbete sakkunskap.

En avgörande del i huruvida en innovation kan anses vara framgångsrik, ligger i vilken utsträckning innovationen är användbar eller inte. Att ta tillvara på extern kompetens och involvera medarbetare inom organisationen i innovationsprocessen, är starkt premierat för ett framgångsrikt innovationsarbete. Att arbeta nära den berörda målgruppen ökar chansen för ändamålsenligt innovationsarbete.

Tidigare analyser av innovation i offentlig sektor pekar på att de som arbetar brett med innovation har större drivkrafter, bra förutsättningar och mycket samarbete med externa aktörer. De som arbetar brett med innovation har därtill visats följa upp och sprida resultaten av sina innovationer i större utsträckning än andra.

# **Bilaga 3 - Nuvarande och framtida roller i ekosystemet - workshop**

Inom ramen för uppdraget har Ramboll anordnat en workshop där ett urval av stödaktörer reflekterat kring vilka roller de har idag, och vilken roll de skulle kunna ta givet de glapp finns. Följande kapitel är ett arbetsmaterial från workshopen.

# Vinnova

## Vi erbjuder...

- Pengar
- Vägledning och stöd (till exempel handböcker)
- Förmedlar kontakt i innovationssystemet
- Expertkunskap till Regeringskansliet och andra
- Stödjer och bidrar i samverkan med andra innovationsaktörer
- Ingång till OPSI och Nordisk innovationshubb etcetera.
- Finansierar uppbyggnaden av ny kunskap genom till exempel uppföljningar och akademiska projekt.
- Stöttar lärande och erfarenhetsutbyte - till exempel Innovationsveckan.

## Vi kan ta rollen att...

- Kraftsamla på utvalda områden
- Samordna de erbjudanden som finns.
- Driva på och hitta hur vi kan skala upp och öka hastigheten i omställningen.
- Bättre stödja/underlätta införande, skalning och spridning.
- Jobba mer med upphandling.
- Bli mer långsiktiga
- Bli bättre på att skapa och följa upp effekt.
- Be om ett uppdrag

# SKR

## Vi erbjuder...

- Makro-behovsbilder
- Matchmaking
- Mötesarenor, gemensamma arbetsytor etc
- Paketerar och sprider arbetssätt och lösningar
- Utbildningar, nätverk. Våra e-lärandeerbjudanden växer
- Kombination kvalitet, effektivitet, innovation
- Arbetsformer som utgår från gemensamma utmaningar
- Samordnat stöd för inköp
- Driver strategiska projekt inom innovationsområdet

## Vi kan ta rollen att...

- Utmana rådande normer, arbetssätt etc
- Erbjuder fler utbildningsinsatser
- Bidra till ett samlat stöd för innovation i offentlig sektor
- Bidra till att skapa Självstyret 2.0
- Vara ingång och driva process för gemensamma utmaningar/systemorienterat
- Paketera och tillgängliggöra innovativa lösningar som redan finns
- Ge stöd för nyttorealiserings

# ESV

## Vi erbjuder...

- Stöd inom förändringsledning och verksamhetsutveckling
- Chefsutbildning med utvecklingsperspektiv på statlig verksamhet
- Ett datalabb för smartare beslutsstöd med hjälp av AI
- Utredningar om effektivitet
- Deltagande i samverkansprojekt

## Vi kan ta rollen att...

- Bidra till ett gemensamt språkbruk, reda ut begreppen (ESV-forum)
- Sprida kunskap om begreppen till våra målgrupper
- Delta i Task force/mission board eller liknande kring innovation i offentlig sektor
- Bidra till att styrningen utvecklas utifrån system- och livshändelseperspektiv
- Erbjud en (oväntad) ingång i innovationsfrågorna för myndigheter/målgrupper som kanske inte aktivt letar.

# DIGG

## Vi erbjuder...

- Digital arena (Sveriges dataportal)
- Rekommendationer (förutsättningsskapande)
- Digitaliseringsstöd, inklusive rättsligt stöd
- Ena (Sveriges digitala infrastruktur)

## Vi kan ta rollen att...

- Visa upp pågående initiativ och samverkan på den digitala arenan
- Samla erfarenheter/goda exempel på den digitala arenan
- Relatera begrepp i begreppsdel av Sveriges dataportal
- Samla metodstöd och utbildningar på den digitala arenan

# RISE

## Vi erbjuder...

- Våra erbjudanden om innovation är ofta knutna till en specifik expertis, t ex digitalisering eller energisystem
- Koordinering av större satsningar, t ex Impact innovation
- Styrning och ledning av innovationsprocesser i samverkan, både mellan organisationer men också samverkan mellan tekniska system och organisationer t ex energisystem och kommunala organisationer
- Kunskap om styrning och ledning av innovationsprocesser i kommuner
- Teknisk kompetens och testbäddar, t.ex mobilitet och energisystem
- Systemperspektiv
- Stöd till att arbeta med standard för innovationsledning ISO56000
- Utbildning i innovations- och förändringsledning

## Vi kan ta rollen att...

- Bygga innovationspartnerskap på lokal och regional nivå
- Ge stöd för hur man driver innovation i loopar, baserat på lärdomar från arbetet med innovationsplattformarna
- Bidra med målgruppsanalyser, baserat på tidigare projekt och nätverk
- Bli en ännu tydligare praktisknära forskningsaktör, baserat på nätverk och tidigare projekt
- Hjälpa med att översätta olika begrepp mellan olika aktörer - vår roll som hybridorganisation



# SVID

## Vi erbjuder...

- Laborativt metodstöd för samverkan
- Utforskande läroprocesser såväl som kommunikation av best practice och forskning kring industrins gröna omställning
- Kunskap om cirkulär ekonomi, innovativ förvaltning och hållbar samhällsutveckling genom design
- Innovativa faciliterande processer i system som vinner på att utvecklas horisontellt och vertikalt

## Vi kan ta rollen att...

- Facilitera, koordinera, innovationsleda
- Kommunicera best practice, ta fram och förpacka verktyg för innovativ styrning och utbilda organisationer i användande
- Utforska nya sätt att samverka, styra och leda i offentlig verksamhet
- Ta fram en designagenda för innovativ governance för offentlig sektor

# Göteborgs universitet

## Vi erbjuder...

- Kurser riktade till studenter
- Kurser riktade till chefer (uppdragsutbildningar)
- Tematiska program riktade till företag och offentliga sektorn (via GU Ex Ed)
- Forskning på innovationsledning
- Inlägg i det offentliga samtalet/diskursen för att öka kunskapsnivån och ultimata förbättra samhället.

## Vi kan ta rollen att...

- Utbilda i teman som rör innovationsledning (Organisering och struktur, Kultur, Ledarskap, Mätning, Belöningssystem, Motivation, engagemang mm), framförallt högre chefer men även fler (alla som skriver policy, instruktioner, regleringsbrev, strategi etc).
- Förtydliga begrepp
- Ta fram kunskap, t.ex. för att peka på glapp, brister men också framgångsfaktorer (Chefer och innovationsledare i utförarorg och myndigheter, Beslutsfattare på institutioner, tex RISE, Vinnova, ESAM, Upphandlingsmyndigheten etc)

# Linköpings universitet

## Vi erbjuder...

- Kunskap om (systemisk) design i tjänstesammanhang (i hela tjänstesystemen)
- Kunskap om (systemisk) design i offentlig-sektor sammanhang (från policy till lösningar)
- Kunskap om systemtransformation och välfärdsomställningar
- Tjänstedesignutbildning
- Kompetensutveckling för praktiker
- Samverkan i aktionsforskningsprojekt
- Kompetensförsörjning av kunskapsintensiva designers för offentlig sektor
- Kunskapsdriven utveckling av design som praktik och kunskapsområde

## Vi kan ta rollen att...

- Utbilda designers och ledare
- Bedriva aktionsforskning kring design (från policy till system och lösningar)
- Erbjud en kunskapsplattform/centrum
- Vara en del av en SIP (forskande part med fokus på systemisk design)

# Samhällsnytta AB

## Vi erbjuder...

- Facilitering och innovationsstöd när det gäller olika utmaningar i samhället
- Markkontakt för systemets övre skikt
- Stöd i användardriven, systembaserad, öppen, prototypande policyutveckling
- Yta för lärande

## Vi kan ta rollen att...

- Utgöra ett mer permanent stöd i relation till kommittéservice
- Bidra till systemiskt arbete i närheten av RK
- Bidra till samverkan med såväl ideell sektor som företag via Samhällsnyttas plattform
- Bidra med goda kunskaper om förutsättningar för experimenterande i regioner och kommuner
- Vara en del av en SIP för experimenterande i offentlig sektor
- Bidra med kunskapsutveckling och lärande (även Centrum för tjänstedesign vid Karlstad Universitet)

# eSam

## Vi erbjuder...

- Stöd för vilka förmågor som behövs för att vara en innovativ myndighet
- Genomförande av innovationsaktiviteter i samverkan - t.ex. hackathons, business cases
- Pilotverksamhet för relationen mellan policyutveckling och innovation i samverkan
- Stöd till myndigheter i hur man stärker sin innovativa förmåga
- Stöd i specifika frågor, t.ex. AI, datadriven verksamhet
- En plattform för livshändelsearbete mellan myndigheter
- En pådrivare i frågor om vilka förutsättningar som behöver förändras för myndigheters digitaliseringsarbete
- Spridning/uppskalning av lösningar

## Vi kan ta rollen att...

- Vägleda i vilka förmågor som behövs för att vara en innovativ offentlig organisation
- Vägleda i, och ge exempel kring hur man kan arbeta för att stärka organisationens innovativa förmåga

# **Bilaga 5 - Goda exempel från Norden**

# Goda exempel från de nordiska länderna från intervjuer med experter

Norge har ett bra sätt att arbeta med innovationsupphandling. Ett partnerskap och kompetensstöd om hur man driver upphandlingsstöd gemensamt. Bra på kommunikation, både kring lösningar men även upplysande om egna satsningar.

Danmark med Center for Offentlig-Privat Innovation (CO-PI), en kraftsamling som inneburit enat fokus och som är en stabil aktör. CO-PI är sammansatt av regering, kommun och arbetsgivarsidan. Bra på kommunikation, både kring lösningar men även upplysande om egna satsningar.

Finland är duktiga på att arbeta tillsammans (finansdepartementen, kommunförbunden och myndigheter). Frågorna lyfts på högsta nivå. Signalerar att det är viktigt. Bra på framsynthet.

# Byggstenar för systemförändring - Norge

- **Policylab** för att förändra regelverk
- **FutureTool 2040** – ett verktyg för att mobilisera lokala politiker och medborgare
- **Kunskapsprojekt** för att fördjupa förståelse och bygga legitimitet
- **Småskaligt experimenterande** för att lära
- **Regionala utvecklingskoalitioner** för att mobilisera, experimentera och sprida
- **Innovationsprojekt som är tvärssektoriella** och sträcker sig över flera nivåer för att förändra
- **Iterera uppdrag (missions)** för att mobilisera nationell nivå och uppnå den tvärssektoriella aspekten

## Bygg legitimitet och uppmärksamhet genom att:

- Använda goda exempel från andra (nordiska) länder
- Utgå från forskning
- Representera en stark röst – t.ex. Alla Norges kommuner
- Var delaktig i att sätta offentlig agenda – t.ex. Anordna nationell konferens