



RAPPORT

Innovation och förnyelse inom 112 svenska myndigheter

- vad utmärker dem som lyckas och vilka är framgångsfaktorerna?

Implement Consulting Group och forskare vid Kungliga Tekniska Högskolan, Sofia Ritzen (professor) och Susanne Nilsson (forskare), genomförde på uppdrag av Vinnova en studie av 112 svenska myndigheter. Resultaten ger nya insikter kring nuläget samt vad som skiljer de myndigheter som lyckas och de som inte lyckas med sitt innovationsarbete. Erfarenheterna och rekommendationerna som presenteras i denna rapport är även tillämpbara inom andra sektorer och branscher.

Innovation och förnyelse inom 112 svenska myndigheter

– vad utmärker dem som lyckas och vilka är framgångsfaktorerna?

Av Roger Lundegård, Jonas Winqvist och Harry Wallenholm,
Implement Consulting Group

OM STUDIEN

Innovation är den positiva drivkraft som får samhället att hela tiden utvecklas mot nya höjder. Myndigheterna har en central roll inom samhällets olika funktioner och har därigenom en stor inverkan på samhällsutvecklingen. En central frågeställning är hur väl arbetet med innovation och förnyelse drivs inom myndigheterna och vad som utgör de kritiska framgångsfaktorerna för att lyckas.

För att belysa detta har 112 myndigheter studerats i en undersökning som genomförts av Implement Consulting Group och forskare vid KTH på uppdrag av Vinnova. Undersökningen identifierade en rad lärdomar kring nuläget, samt vad som skiljer dem som lyckas bättre med sitt innovationsarbete (55 %) från dem som inte gör det (45 %). Resultatet visar på tydliga erfarenheter och rekommendationer inom följande områden:

- **Syfte och fokus** – Vad är myndighetens uppdrag, syfte och fokus avseende innovation?
- **Förutsättningar** – Vilka förutsättningar finns inom myndigheten för att driva innovation?
- **Arbetsätt** – Vilket arbetssätt tillämpas för att skapa innovation?
- **Nyttorealisering** – Vilka resultat skapas genom innovationsarbetet?

Datainsamlingen skedde genom enkätundersökning och intervjuer under hösten 2016 där utvalda nyckelpersoner inom respektive myndighet med ansvar för innovation och förnyelse svarade på frågorna. Arbetet med fördjupad analys av materialet som ligger till grund för denna rapport genomfördes av experter inom Implement Consulting Group.

Modell för kartläggning och analys av innovationsförmågan

De data som inhämtades för att kartlägga och analysera innovationsförmågan inom myndigheterna baserades på fyra byggstenar som tillsammans bygger den samlade innovationsförmågan inom en myndighet:

1. **Syfte och fokus** – vad är myndighetens uppdrag, syfte och fokus avseende innovation?
2. **Förutsättningar** – vilka förutsättningar finns inom myndigheten för att driva innovation?
3. **Arbetssätt** – vilket arbetssätt tillämpas för att skapa innovation?
4. **Nyttorealiserings** – vilka resultat skapas genom innovationsarbetet?

För att kunna identifiera skillnader och likheter mellan de olika typerna av myndigheter så klassificerades och analyserades populationen av 112 myndigheter utifrån typ av verksamhet för att se om det återfanns skillnader avseende hur väl innovationsarbetet ger den effekt som man önskar. Analysen genomfördes genom indelning av populationen i tre olika typer av kategorier, bild 1.

Resultatet av analysen visade att det inte finns några signifikanta skillnader mellan myndigheterna baserat på denna klassificering avseende hur väl innovationsarbetet ger den effekt som man önskar, bild 1.

Baserat på detta så söktes förklaringsvärdet i stället avseende hur skillnader i den underliggande innovationsförmågan påverkar den effekt som uppnås genom innovationsarbetet.

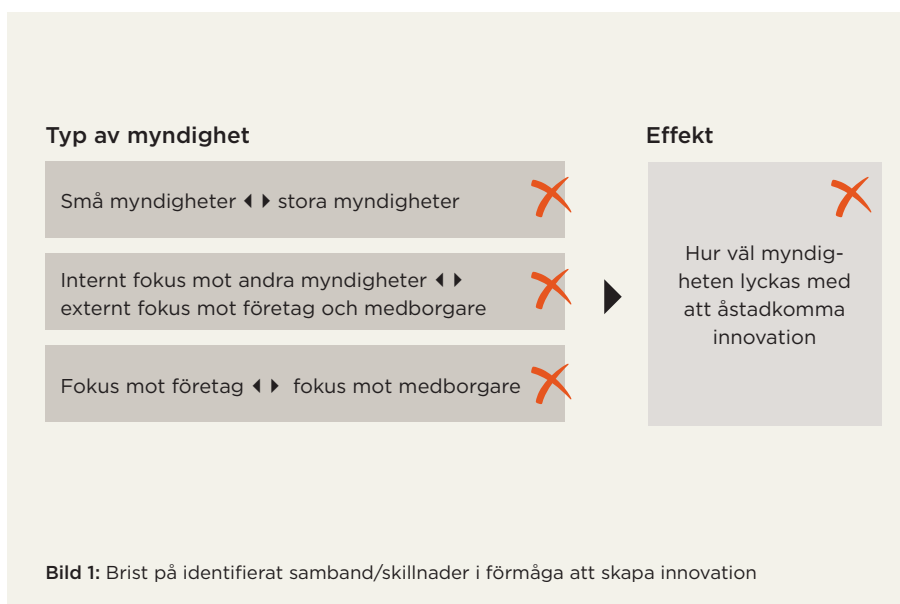


Bild 1: Brist på identifierat samband/skillnader i förmåga att skapa innovation

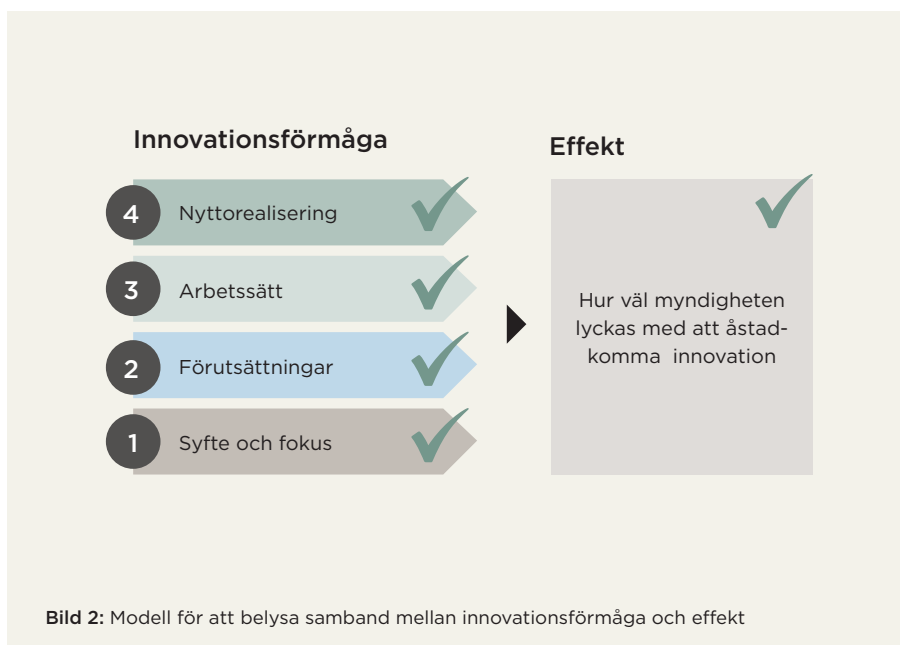


Bild 2: Modell för att belysa samband mellan innovationsförmåga och effekt

Den samlade innovationsförmågan inom en myndighet byggs upp av de fyra byggstenarna Syfte och fokus, Förutsättningar, Arbetssätt och Nyttorealiserings, bild 2.

För att kunna analysera myndigheterna och identifiera skillnader och likheter mellan de myndigheter som lyckas med innovationsarbetet och de som inte gör det så delades hela populationen in i två kategorier baserat på hur respektive myndighet svarat på följande fråga:

”Myndighetens innovationsarbete leder till de resultat som eftersträvas”.

Svaren mellan myndigheterna varierade på en 7 gradig skala från 1 (stäm-

mer inte alls) till 7 (stämmer till fullo), vilket resulterade i följande uppdelning

- **Ja**, man lyckas väl med innovationsarbetet (62 myndigheter, 55 %)
- **Nej**, man lyckas inte väl med innovationsarbetet (50 myndigheter, 45 %)

De myndigheter som svarade 5, 6 eller 7 klassades som att de ansåg sig lyckas väl med innovationsarbetet (Ja) och de myndigheter som svarade 1, 2, 3 eller 4 klassades som att de inte lyckas väl med innovationsarbetet (Nej).

Innovation diskuteras ofta i termer av det slutresultat som skapats, som t.ex. en ny teknologi, produkt eller tjänst. Vårt perspektiv på innovativ förmåga

är den sammanlagda förmågan inom en organisation som skapar de rätta förutsättningarna för att systematiskt och uthålligt skapa nya teknologier, produkter eller tjänster. En förmåga att driva innovation är inte statisk utan är under konstant utveckling eller avveckling beroende på hur effektiv den egna läroprocessen är, bild 3.

Oavsett var en myndighet ligger avseende förmåga inom respektive område så är en central framgångsfaktor att den driver en aktiv läroprocess och systematiskt stärker sin innovationsförmåga att realisera innovationer och nyttoeffekter. Denna rapport utgör en del i arbetet med att stärka svenska myndigheters innovationsförmåga.

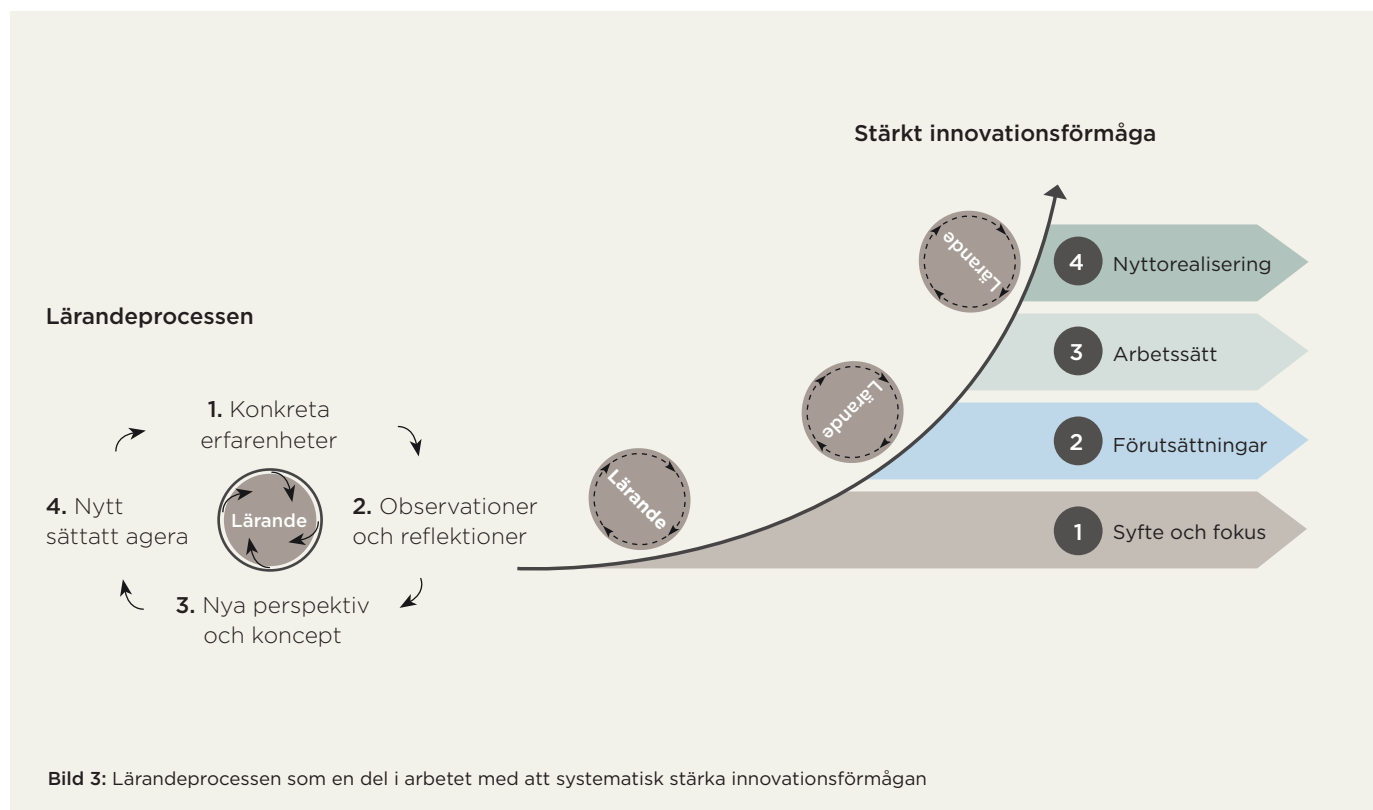


Bild 3: Lärandeprocessen som en del i arbetet med att systematiskt stärka innovationsförmågan

Syfte och fokus – Vad är myndighetens uppdrag, syfte och fokus avseende innovation?

En fråga där det inte fanns någon direkt skillnad mellan de myndigheter som lyckas med sitt innovationsarbete och de som inte gör det gällde de grundläggande drivkrafterna bakom innovation, där alla myndigheter prioriterade samma drivkrafter och där de tre mest prioriterade var:

- tillgodose nya behov hos externa avnämare/kunder/medborgare
- effektivisera processer
- fånga upp idéer för förbättringar

Intressant att notera är att det både finns mer externa drivkrafter som "tillgodose nya behov hos externa avnämare/kunder/medborgare" och drivkrafter med mer internt fokus som "effektivisera processer".

Andra frågor på temat syfte och fokus för innovationsarbetet belyste följande frågor:

- Det uppdrag som myndigheten har reglerar att innovationsarbete är en del av myndighetens verksamhet
- Myndigheten har uttalade mål för sitt innovationsarbete
- Myndigheten har en tydlig riktning för innovation

På dessa frågor framträder en tydlig bild av skillnader mellan de olika populationerna, d.v.s. om myndigheten lyckas med sitt innovationsarbete eller ej. Här ser man en tydlig trend där de som lyckas med innovation svarat ja på dessa frågor i högre utsträckning.

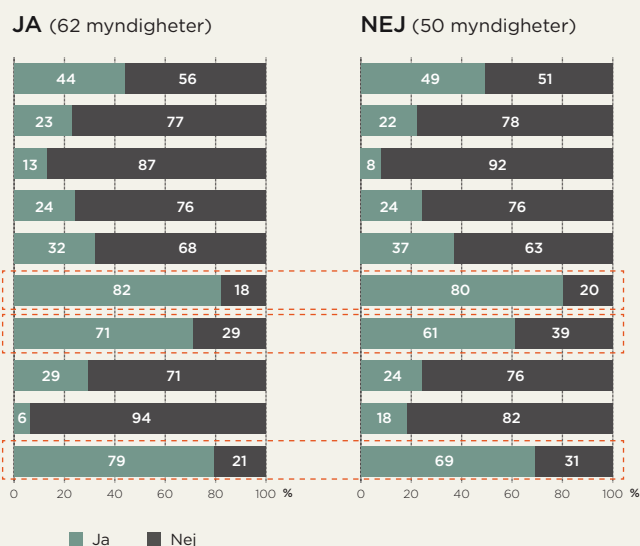
Intressant är att 35 % av myndigheterna som inte lyckas med att skapa resultat genom sitt innovationsarbete har innovation som en del av sitt uppdrag, bild 5.

En annan tolkning av resultaten är att förvaltningsstyrningen fungerar där de som har innovation som en del av sitt uppdrag även i högre utsträckning har uttalade mål, samt en tydlig riktning för innovation.

De främsta drivkrafterna för myndighetens innovationsarbete är att...

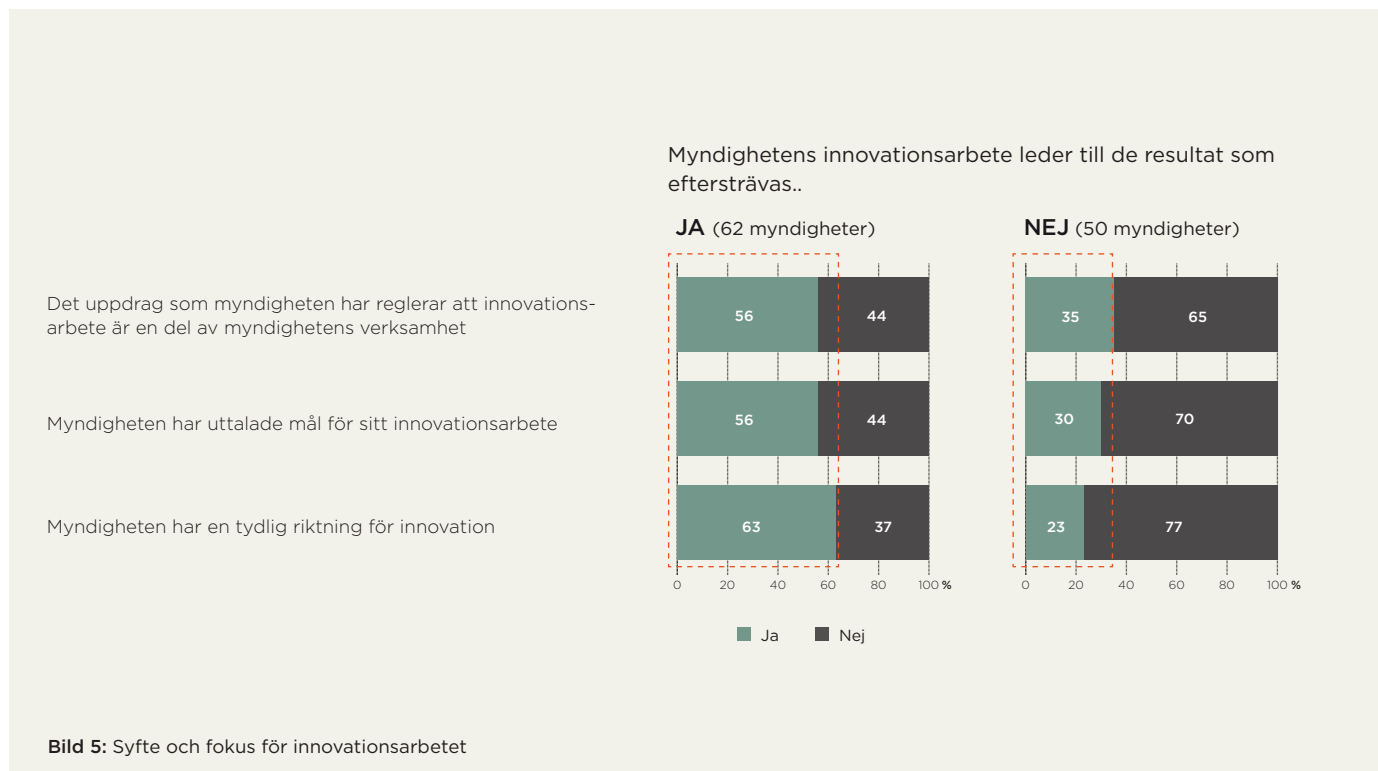
- ..öka användningen av ny teknik
- ..skapa nya aktörskonstellationer
- ..bli mer kreativa
- ..bli mer innovativa
- ..ändra vad vi levererar som myndighet
- ..tillgodose nya behov hos våra externa avnämare/kunder/medborgare
- ..fånga upp idéer för förbättringar
- ..motivera medarbetare
- ..tillgodose medarbetares önskemål
- ..effektivisera processer

Myndighetens innovationsarbete leder till de resultat som eftersträvas..



Notering: Varje myndighet fick prioritera 1-5 av de drivkrafter som passade beskrivningen av deras myndighet bäst.

Bild 4: Primära drivkrafter för innovationsarbetet



Förutsättningar – Vilka förutsättningar finns inom myndigheten för att driva innovation?

Nästa område, bild 6, fokuserade på vilka förutsättningar som finns på plats för innovationsarbetet där respektive myndighet fick ange i vilken utsträckning det finns en:

- tydlig ledning av innovationsarbete
- kritisk andel av medarbetare som regelbundet arbetar med innovation
- särskild grupp eller enhet som arbetar med innovation

- särskild roll/befattning för att arbeta med innovation

Även här finns det en tydlig skillnad mellan de olika grupperna av myndigheter där de som lyckas med innovation i betydligt högre utsträckning svarat Ja på frågan om det finns en:

- tydlig ledning av innovationsarbete
- kritisk andel av medarbetare som regelbundet arbetar med innovation
- särskild grupp eller enhet som arbetar med innovation

Intressant att konstatera är att det mellan de olika grupperingarna inte finns någon skillnad mellan myndig-

heterna avseende om det finns en särskild roll/befattning för att arbeta med innovation. Innovationsarbetet verkar inte föras kring en central roll som håller samman innovationsarbetet utan det är något som drivs distribuerat i organisationen.

Även om de myndigheter som lyckas bäst med sitt innovationsarbete har bättre förutsättningar på plats än de som inte lyckas med innovation, så återfinns dock en förbättringspotential där enbart 62 % av de som lyckas bäst med innovation anser att de har en tydlig ledning på plats för innovationsarbetet.

I myndigheten finns det..

..en tydlig ledning av innovationsarbete

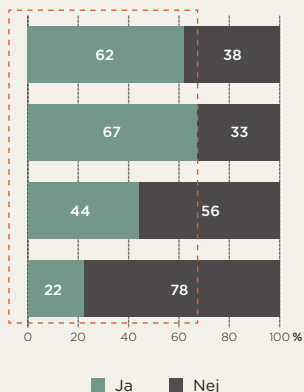
..en kritisk massa av medarbetare som regelbundet arbetar med innovation

..en särskild grupp eller enhet som arbetar med innovation

..en särskild roll/befattning för att arbeta med innovation (t ex innovationscoach/innovationsledare)

Myndighetens innovationsarbete leder till de resultat som eftersträvas..

JA (62 myndigheter)



Myndighetens innovationsarbete leder till de resultat som eftersträvas..

I myndigheten finns det..

..en tydlig ledning av innovationsarbete

..en kritisk massa av medarbetare som regelbundet arbetar med innovation

..en särskild grupp eller enhet som arbetar med innovation

..en särskild roll/befattning för att arbeta med innovation (t ex innovationscoach/innovationsledare)

NEJ (50 myndigheter)

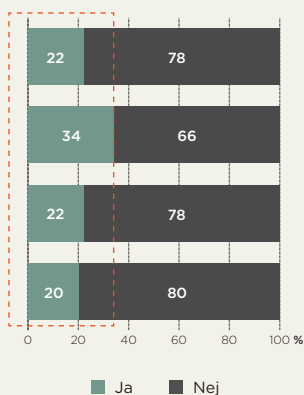


Bild 6: Förutsättningar för att driva innovation

Nästa del inom området med förutsättningar fokuserade på graden av förståelse för innovationsarbete hos ledningen, och bland medarbetare där de som lyckas med innovationsarbetet i högre utsträckning (80 %), har en god förståelse för innovation inom ledningen, bild 7.

Detta samband är intressant då det bekräftar erfarenheterna kring vikten av ledningens gemensamma förståelse och engagemang kopplat till mer övergripande tvärfunktionella områden som t.ex. innovation.

Ett annat område där det finns tydliga skillnader mellan de olika grupperingarna av myndigheter är i vilken utsträckning det finns särskilda resurser avsatta för att arbeta med innovation, bild 8:

- för att samverka kring samhällsutveckling
- för att stimulera och/eller finansiera innovationsarbete som andra aktörer utför
- för innovationsarbete som handlar om vad myndigheten levererar
- för innovationsarbete som handlar om interna förbättringar

Generellt sett så har de myndigheter som lyckas bäst med sitt innovationsarbete i högre utsträckning resurser avsatta inom samtliga områden jämfört med dem som inte anser att de lyckas med sitt innovationsarbete. Det externa perspektivet verkar vara högre prioriterat där det i störst utsträckning finns resurser för att arbeta med

- innovationsarbete som handlar om vad myndigheten levererar
- att samverka kring samhällsutveckling

Det finns i myndigheten en god förståelse för betydelsen av innovationsarbete..

Myndighetens innovationsarbete leder till de resultat som eftersträvas..

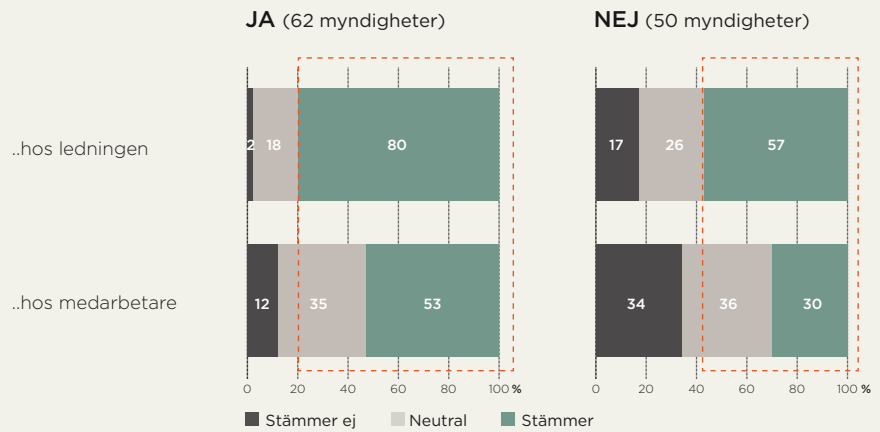


Bild 7: Förståelse hos ledning och medarbetare för innovationsarbete

Myndigheten har särskilda resurser avsatta för..

Myndighetens innovationsarbete leder till de resultat som eftersträvas..

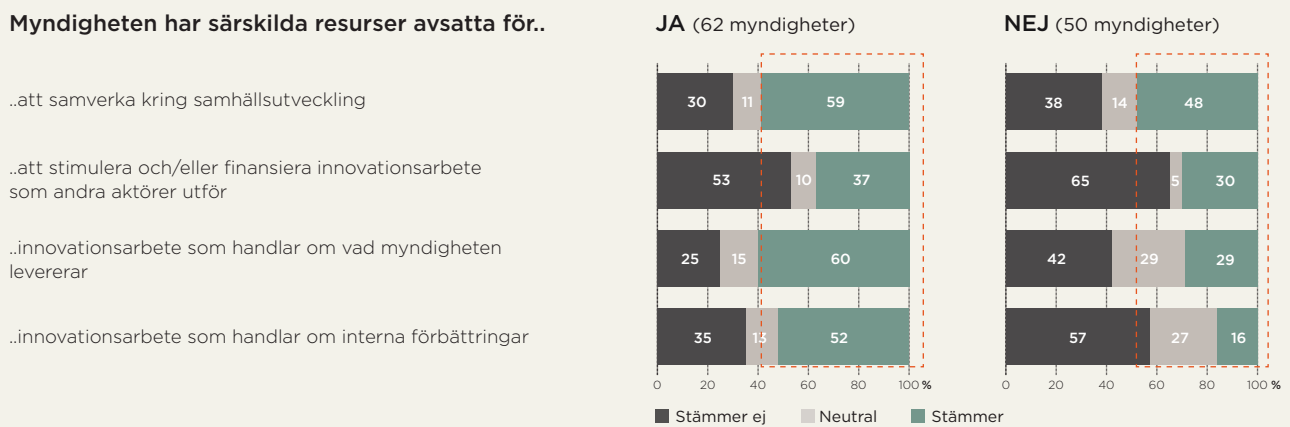


Bild 8: Tilldelning av resurser för att arbeta med innovation

På frågan om vad som hindrar myndigheterna att bli framgångsrika i sitt innovationsarbete framkommer fem huvudsakliga områden, bild 9

- brist på tid
- brist på finansiella resurser
- brist på användning av systematiska arbetssätt och processer
- brist på incitament för medarbetare
- riskobenägenhet hos myndigheten

Ett intressant resultat är att det inte generellt sett förekommer några större skillnaderna mellan de två grupperna av myndigheter avseende vad som hindrar dem från att lyckas med innovationsarbetet.

Detta medför att bägge grupperna av myndigheter i stort sett delar samma syn på hinder kopplat till innovation.

Det område där det finns störst skillnad i syn på hinder kopplat till innovation är "brist på användning av systematiska arbetssätt och processer" som utgör ett hinder för 52% av de som inte lyckas med sitt innovationsarbete.

Arbetssätt – Vilket arbetssätt tillämpas för att skapa innovation?

Nästa område belyser de arbetssätt som myndigheterna tillämpar i innovationsarbetet. Inom frågan som belyser

i vilken utsträckning respektive myndighet involverar:

- avnämare/kunder/medborgare
- externa parter
- medarbetare från olika delar av den egna organisationen

så framkommer en tydlig skillnad mellan de olika grupperingarna av myndigheter. De myndigheter som anger att de lyckas med sitt innovationsarbete involverar externa parter och avnämare/kunder/medborgare i betydligt högre utsträckning än de som inte lyckas så väl med sitt innovationsarbete. Involveringen av medarbetare inom den egna organisationen uppvisar även en markant skillnad, bild 10.

Det som hindrar oss från att bli framgångsrika i vårt innovationsarbete är..

- ..en kultur som inte uppmuntrar experimenterande och ifrågasättande
- ..riskobenägenhet i myndigheten
- ..regulatoriska krav
- ..osäkerhet om användare skulle använda en ny tjänst
- ..brist på incitament för medarbetare
- ..brist på stöd från ledning
- ..brist på individer med rätt kompetens och engagemang
- ..brist på tid
- ..brist på finansiella resurser
- ..brist på användning av systematiska arbetssätt och processer

Myndighetens innovationsarbete leder till de resultat som eftersträvas..

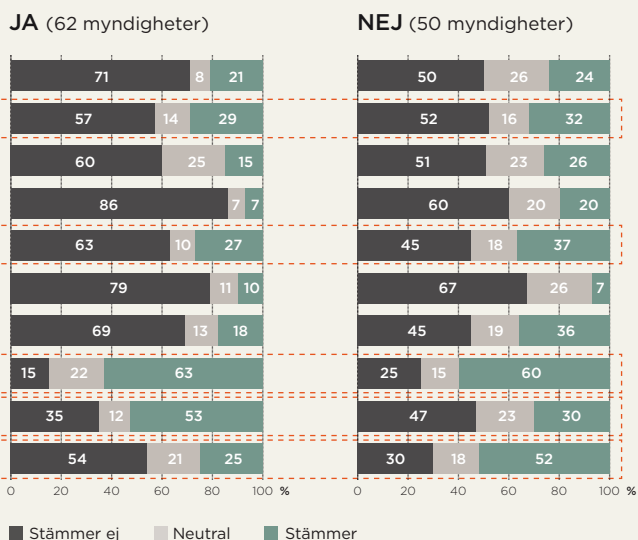


Bild 9: Faktorer som hindrar myndigheterna att bli framgångsrika i sitt innovationsarbete

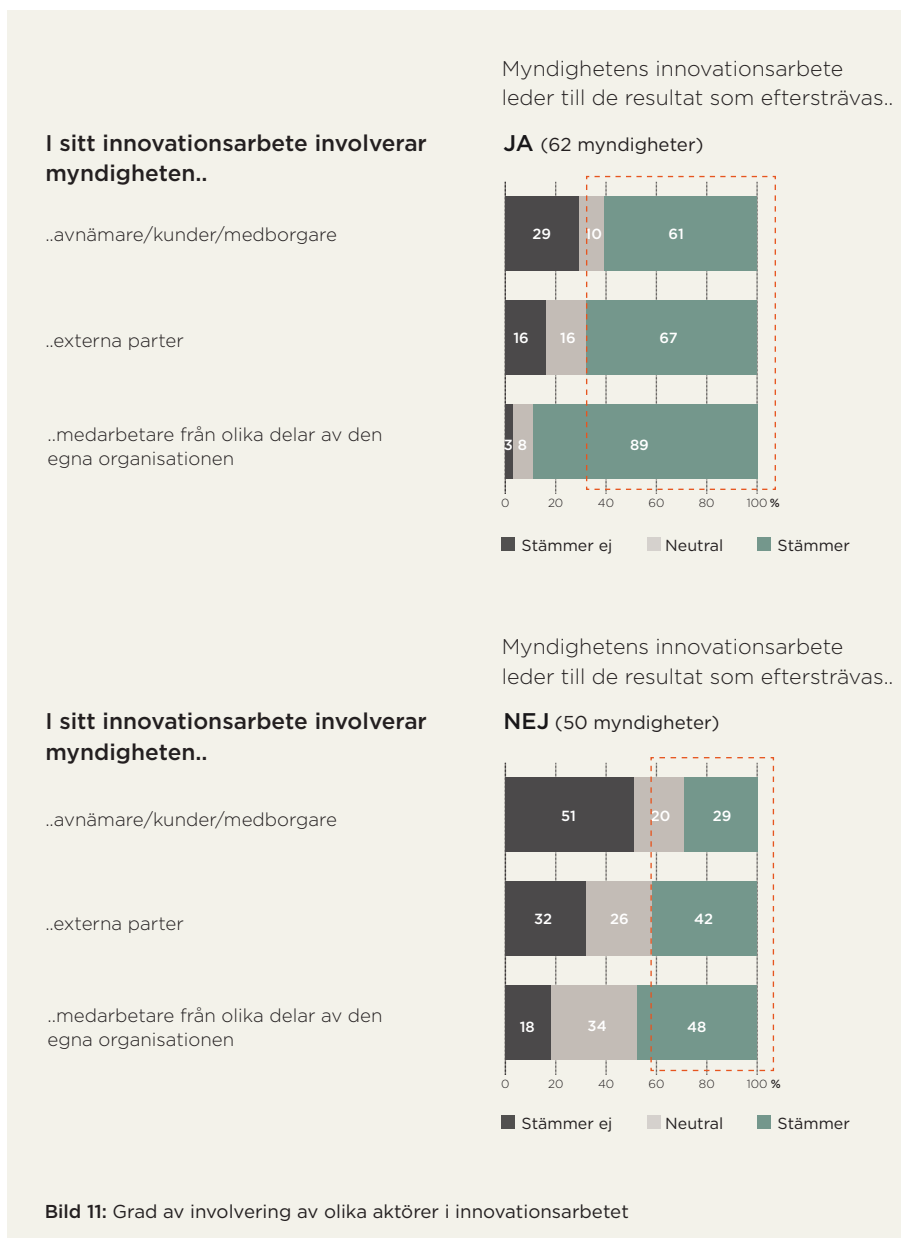
Detta stärker ytterligare antagandet att framgångsrikt innovationsarbete förutsätter en bred involvering av olika kompetenser inom och utanför en organisation. Ett exempel är att många organisationer som satsar offensivt på innovation använder sig av Open Innovation, där externa experter anlitas för att lösa konkreta problem och utmaningar som t.ex. Tetra Pak och NASA.

Skillnaden i graden av involvering av externa aktörer och medarbetare resulterar även i skillnader i idégenereringen som inspel till innovationsarbetet där de myndigheter som lyckas med innovation har ett starkare flöde av idéer från både externa aktörer och internt från chefer och medarbetare, bild 11.

Ett annat område inom Arbetssätt är i vilken utsträckning det tillämpas särskilda arbetssätt eller metoder, bild 12:

- för att stimulera kreativitet
- för att förstå behov hos avnämare/kunder/medborgare
- för att förstå trender och/eller ny teknik
- för att fånga idéer
- för att välja vilka idéer/projekt vi lägger resurser på
- för att utveckla och testa idéer
- för att synliggöra våra tjänster eller det vi levererar
- för att samarbeta med avnämare/kunder/medborgare i vårt innovationsarbete

Återigen så framträder det en tydlig skillnad mellan de myndigheter som anser att de lyckas bäst med innovation och de som inte gör det. De som lyckas bäst använder i betydligt högre utsträckning arbetssätt eller metoder för att driva innovationsarbetet. Detta



gäller utmed hela innovationsprocessen från de tidigare idégenereringsfaserna till att utveckla och testa idéer.

En framgångsfaktor för innovation är att öka den kollektiva förmågan att dela erfarenheter, skapa nya insikter

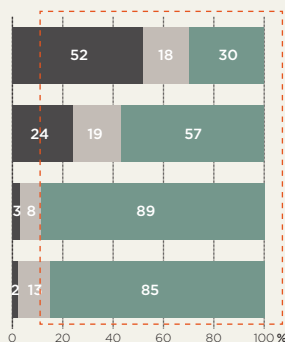
och utveckla nya lösningar inom en grupp. Även om detta är en kognitiv och känslomässig process som sådan, utgör strukturerade metoder och arbetssätt en effektiv katalysator i arbetet med att få detta att ske.

Nya idéer kommer från..

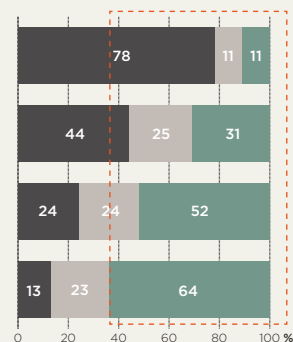
- ..enskilda eller grupper av medborgare
- ..företag/andra organisationer/externa parter
- ..chefer
- ..enskilda medarbetare

Myndighetens innovationsarbete leder till de resultat som eftersträvas..

JA (62 myndigheter)



NEJ (50 myndigheter)



■ Stämmer ej ■ Neutral ■ Stämmer

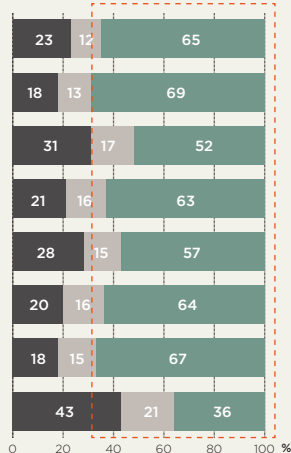
Bild 11: Källor för nya idéer i innovationsarbetet

Det finns särskilda arbetssätt eller metoder..

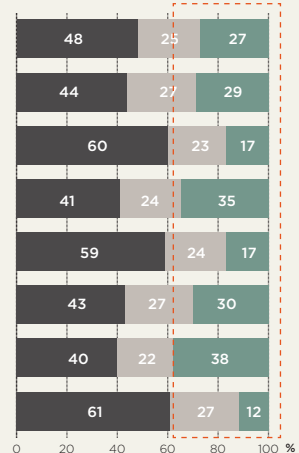
- ..för att samarbeta med avnämare/kunder/medborgare i vårt innovationsarbete
- ..för att synliggöra våra tjänster eller det vi levererar
- ..för att utveckla och testa idéer
- ..för att välja vilka idéer/projekt vi lägger resurser på
- ..för att fånga idéer
- ..för att förstå trender och/eller ny teknik
- ..för att förstå behov hos avnämare/kunder/medborgare
- ..för att stimulera kreativitet

Myndighetens innovationsarbete leder till de resultat som eftersträvas..

JA (62 myndigheter)



NEJ (50 myndigheter)



■ Stämmer ej ■ Neutral ■ Stämmer

Bild 12: Användning av särskilda arbetssätt eller metoder i innovationsarbetet

Nyttorealiserig – Vilka resultat skapas genom innovationsarbetet?

Det sista området i studien åter- speglar det resultat som skapas av innovationsarbetet där myndigheterna fick ange i vilken utsträckning innova- tionsarbetet resulterar i mer radikala "signifikanta förbättringar" eller om de är "mindre stegvisa".

De myndigheter som lyckas bäst med innovationsarbetet har en avsevärt tydligare profil avseende hur resultaten uppkommer. Intressant att se är att myndigheterna uppvisar störst fokus på "mindre stegvisa" men att även "signifikanta förbättringar" förekom- mer. De myndigheter som lyckas bäst med innovationsarbetet anger att de har mycket bättre balans mellan "sig- nifikanta förbättringar" och "mindre stegvisa förbättringar" (70 %) jämfört med dem som inte anser sig lyckas

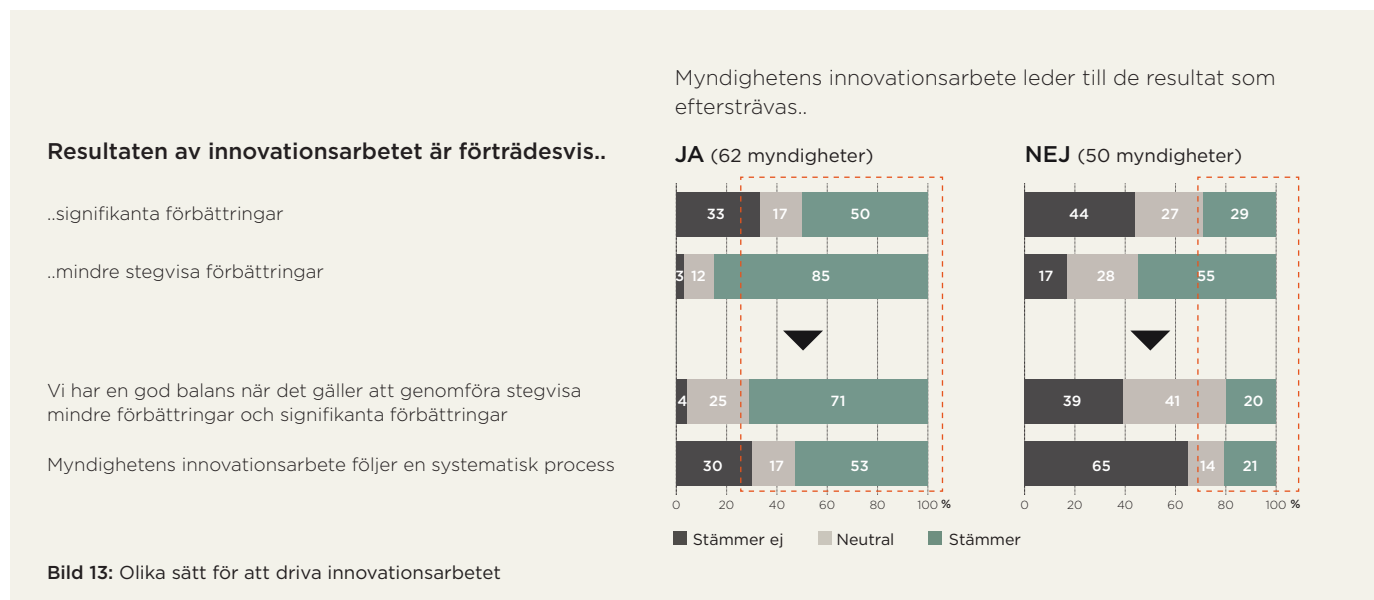
med innovation (20 %). Ett annat om- råde som särskiljer de två grupperna av myndigheter är att de som lyckas med innovation i högre utsträckning driver arbetet enligt en systematisk process, bild 13.

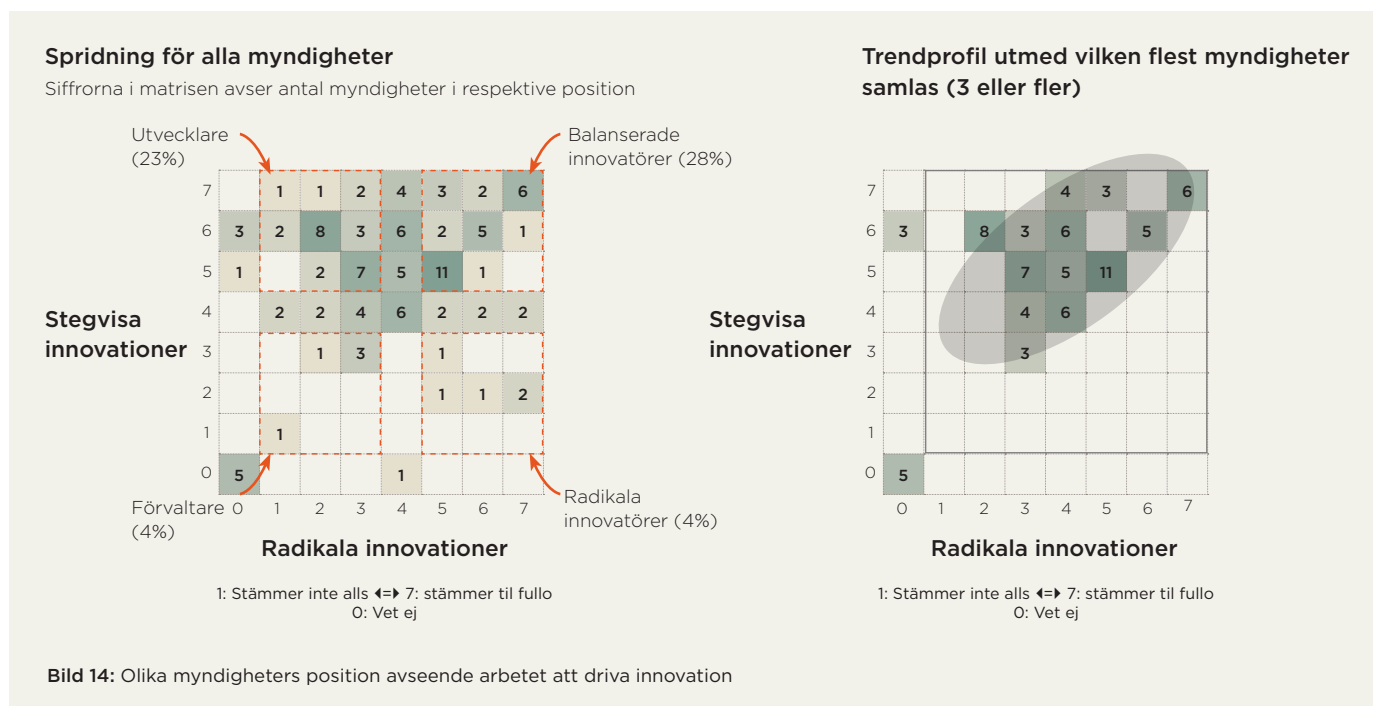
Historiskt sett så har det "radikala" kontra det "mindre stegvisa" han- terats som två olika strategier till innovationsarbete och som kommer från den japanska "Kaizen"-skolan kontra den amerikanska "Business Process Reengineering"-skolan. För att ytterligare undersöka huruvida myndigheterna valde den ena eller den andra strategin genomfördes en mer detaljerad analys där respektive myndighet fördes in i nedanstående tabell i den cell som motsvarade deras angivna position för "radikala" kontra "mindre stegvisa" förbättringar, bild 14.

Sammanställningen visar att sprid- ningen för myndigheternas position är relativt stor. En intressant iakttagelse är att hela 28 % av populationen,

d.v.s. alla 112 myndigheter, ligger i det övre högra hörnet med stort fokus på "radikala" samt "mindre stegvisa" för- bättringar (Balanserade innovatörer). 23 % av myndigheterna har valt att fokusera på "mindre stegvisa" förbät- ringar (Utvecklare). I den ovanstående bilden är det dock svårt att se om det finns ett samband mellan de två dimensionerna.

För att undersöka detta så rensades de celler som enbart hade 1 eller 2 myndigheter. Detta medförde att en tydligare bild framträdde där myndigheterna ligger utmed ett di- agonalt "kluster". Under samtal med myndigheterna framkommer det att man i olika utsträckning har etablerat en generell förmåga att driva inno- vation och att detta ibland resulterar i "radikala" förbättringar och ibland i "mindre stegvisa". Myten om att en or- ganisation skall välja den ena eller den andra, "radikala" eller "mindre stegvisa" förbättringar, verkar inte vara överens- stämmande med verkligheten.





En fördjupad analys av hur myndigheterna i de olika positionerna lyckas med sitt innovationsarbete visade på ytterligare intressanta resultat.

Analysen visar att de "Balanserade innovatörerna" är de som lyckas absolut bäst med sitt innovationsarbete, där 86 % anger att de lyckas väl med sitt innovationsarbete. "Utvecklare" lyckas även de relativt väl men i mindre utsträckning, där 70 % anger att de lyckas väl med sitt innovationsarbete. Ser man sedan på "Radikala innovatörer" och "Förvaltare" så är resultaten sämre, bild 15.

Analysen av nyttorealiseringskopplat till innovation visar på intressanta skillnader mellan myndigheterna avseende intensiteten i innovationsarbetet, bild 16. På frågan angående vilka områden som innovationsarbetet fokuserar på så framträder tre tydliga områden:

- att påverka samhällsutvecklingen tillsammans med andra
- vad myndigheten levererar
- internt förbättringsarbete

Intressant är att innovationsarbetet fokuserar både på de externa leveranserna till avnämare och internt utvecklingsarbete.

Här finns ytterligare ett exempel där det framkommer tydliga skillnader mellan de olika typerna av myndigheter, där de som lyckas bättre med sitt innovationsarbete har ett tydligare fokus än de som inte lyckas.

Samtidigt som de framgångsrika myndigheterna har ett starkare fokus i sitt innovationsarbete resulterar detta de facto i resultat inom en rad olika områden, bild 17, som

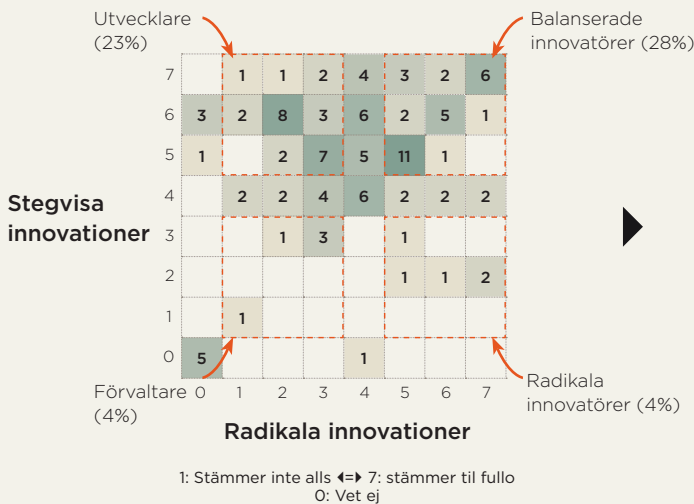
- tjänster som myndigheten levererar
- organisatoriska strukturer, arbetssätt eller rutiner
- perspektiv och utmanande av vedertagna sanningar
- policyer (nya sätt att tänka eller agera på)
- former för samverkan/nya aktörskonstellationer

Resultaten från undersökningen visar att de framgångsrika myndigheterna har ett avsevärt tydligare avtryck i att skapa resultat inom samtliga områden i relation till de som inte lyckas med innovationsarbetet.

I likhet med tidigare indikationer fokuserar innovationsarbetet på, och resulterar i, både externa nyttor för kunder/avnämare och interna nyttor inom den egna organisationen.

Spridning för alla myndigheter

Siffrorna i matrisen avser antal myndigheter i respektive position



Myndighetens innovationsarbete leder till de resultat som eftersträvas..

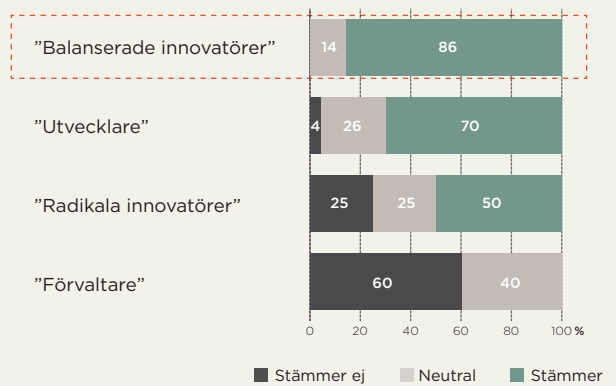


Bild 15: Koppling mellan strategi för att driva innovationsarbetet och den effekt som det ger upphov till

Myndighetens innovationsarbete handlar om..

Myndighetens innovationsarbete leder till de resultat som eftersträvas..

JA (62 myndigheter)

NEJ (50 myndigheter)

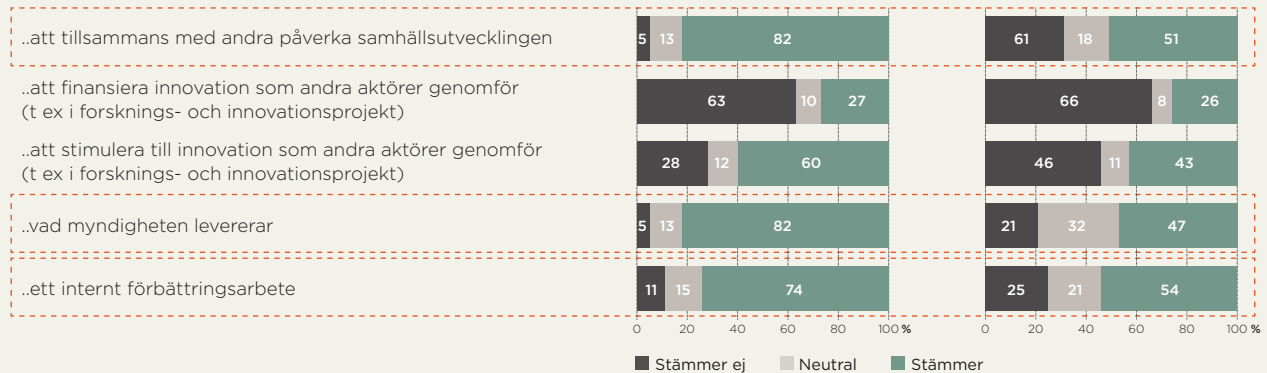


Bild 16: Fokus för innovationsarbetet

Myndighetens innovationsarbete resulterar i nya..

- ..former för samverkan/nyaaktörskonstellationer
- ..policys (nya sätt att tänka eller agera på)
- ..perspektiv och utmanande av vedertagna sanningar
- ..organisatoriska strukturer, arbetssätt eller rutiner
- ..tjänster som myndigheten levererar

Myndighetens innovationsarbete leder till de resultat som eftersträvas..

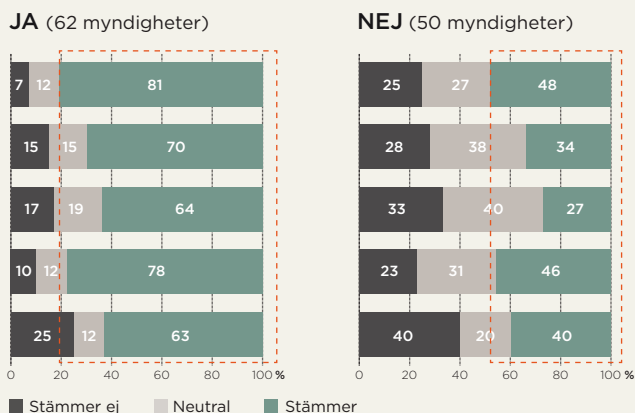


Bild 17: Effekt av innovationsarbetet

Slutsatser

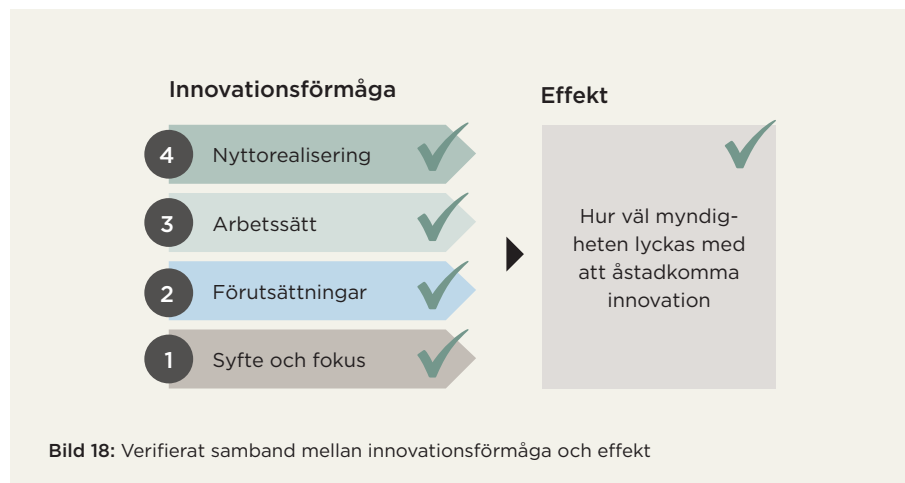


Bild 18: Verifierat samband mellan innovationsförmåga och effekt

Resultaten kopplat till jämförelse mellan de myndigheter som anger att de lyckas med sitt innovationsarbete och de som inte gör det påvisar tydliga skillnader i deras grundläggande innovationsförmåga och där nedanstående samband kan styrkas, bild 18.

Essensen kopplat till framgångsfaktorerna från analysen kan sammanfattas enligt följande modell:

<p>1 Syfte och fokus ✓</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Formulera ett tydligt uppdrag för innovation i regleringsbrevet för myndighetens verksamhet ▶ Säkerställa syfte och fokus skapas för innovationsarbetet <ul style="list-style-type: none"> - tydliga mål - riktning - fokus 	<p>2 Förutsättningar ✓</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Säkerställ att detta finns för innovationsarbetet <ul style="list-style-type: none"> - en tydlig ledning - kritisk andel av medarbetare som arbetar med innovation - särskild grupp eller enhet som arbetar med innovation - god förståelse för innovation bland chefer och medarbetare - utrymme/tid för att kunna driva innovationsarbetet
<p>3 Arbetssätt ✓</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Säkerställa bred involvering för att skapa idéflöde från <ul style="list-style-type: none"> - avnämare/kunder/medborgare - andra externa parter - medarbetare och chefer ▶ Tillämpa särskilda arbetssätt och metoder för att möjliggöra effektivt innovationsarbete genom alla faser i innovationsprocessen 	<p>4 Nyttorealiserings ✓</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Utnyttja den grundläggande plattformen för innovationsarbetet för att skapa både "radikala" och "stegvisa" förbättringar parallellt ▶ Driv innovation med en brett perspektiv med fokus på både externa leveranser och internt förbättringsarbete

Rekommendationer

Innovation är ofta ett fint och eftersträvarsvärt tillstånd för myndigheter, organisationer och företag, ungefär som lycka på det personliga planet.

Den stora frågan är vad det egentligen är, när man har nått målet och hur man tar sig dit. En vagt formulerad målbild och svaga förutsättningar för innovation kommer inte att resultera i några nyttor utan enbart skapa kostnader. Ambitionen med detta kapitel är att ge en kort introduktion till hur innovativ förmåga kan etableras.

En vanligt förekommande och vedertagen definition avseende innovation är att det är:

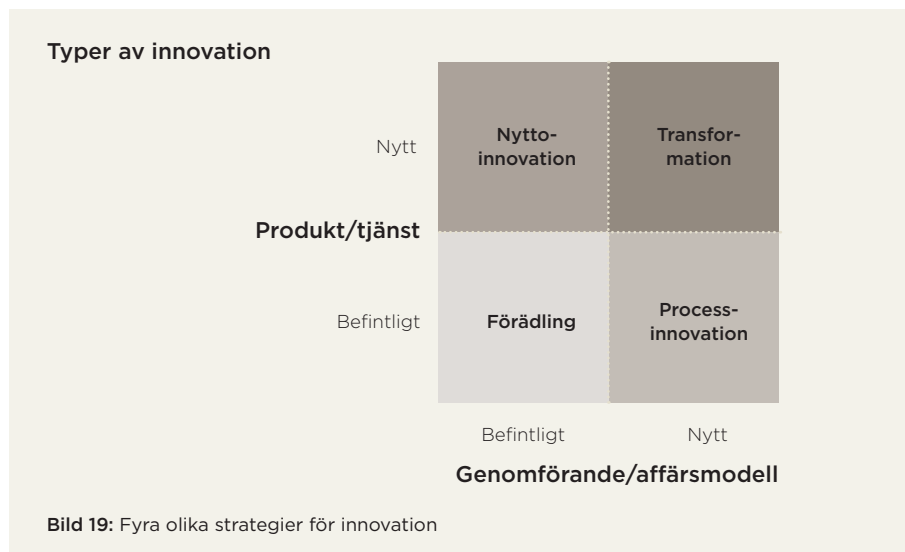
- något som har utvecklats
- tagits i bruk
- skapar nytta

Innovation diskuteras ofta i termer av det slutresultat som skapats, som t.ex. en ny teknologi, produkt eller tjänst. Vårt perspektiv på innovativ förmåga är den sammanlagda förmågan inom en organisation som skapar de rätta förutsättningarna för att skapa nya teknologier, produkter eller tjänster.

Precis som framkommit i studien av myndigheter som presenterades tidigare så bör innovation ses ur ett bredare perspektiv, där den delvis kan utgöras av utveckling av en produkt/tjänst och/eller process/affärsmodell, bild 19.

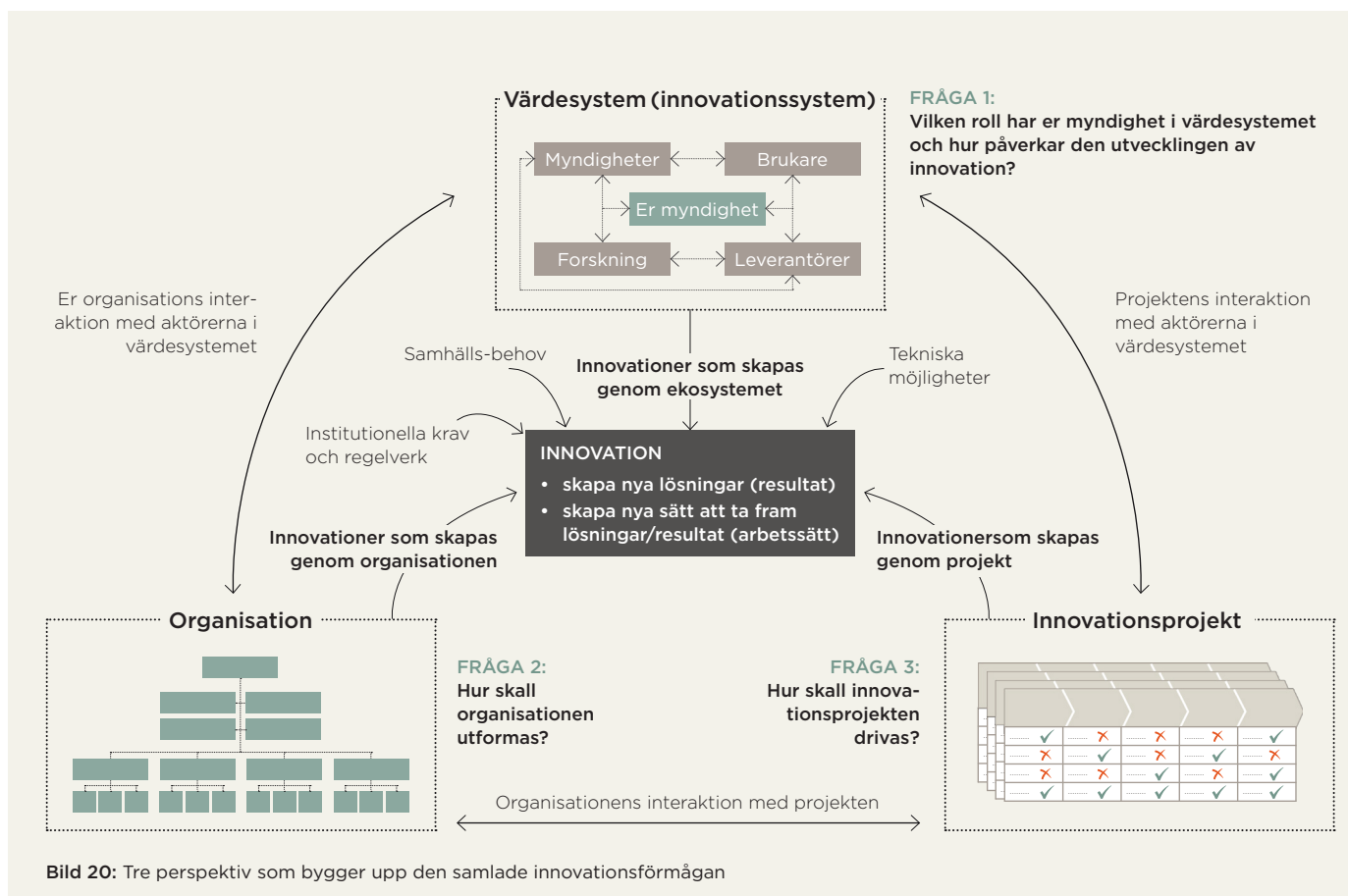
Innovation kan drivas enligt fyra olika strategier

- Förädling
- Processinnovation
- Nyttinnovation
- Transformation



Förädling utgör den försiktigaste formen av innovation där man i huvudsak tillhandahåller liknande produkter/tjänster på liknande sätt som tidigare, men att man gör det på ett bättre sätt.

Processinnovation innebär att samma produkt/tjänst levereras på ett nytt sätt eller genom en ny affärsmodell. Antingen kan processinnovationen vara helt intern utan att kund/avsnämaren märker av det eller så påverkas även interaktionen med kunden/avsnämaren.



Nyttoinnovation innebär att man använder samma genomförande/affärsmodell som tidigare för att skapa en ny produkt/tjänst.

Transformation innebär att man tillhandahåller en ny produkt/tjänst och denna tillhandahålls genom ett nytt genomförande/affärsmodell.

Begreppet innovation kan ibland ses ur ett snävare och förenklat perspektiv där t.ex. innovation skapas isolerat inom en FoU-enhet av kvinnor och män i vita rockar. I detta perspektiv är det en del av organisationen som "utvecklar" och en som "producerar". En vidareutveckling av detta är att innovation involverar fler personer i organisationen och där innovationsarbetet styrs och leds genom en innovationsprocess och ett innovationsledningssystem. I takt med den snabba teknikutvecklingen och förändringstakten i olika branscher och organisationer, utvecklas innovationsbegreppet till att omfatta ett mer holistiskt synsätt på innovation där det genomsyrar hela organisationen och utgör sättet "att vara" i relation till sin omvärld. Genom detta holistiska synsätt skapas innovation i olika miljöer inom ett ekosystem för innovation som i huvudsak består av tre olika perspektiv, bild 20.

- Värdesystem (även kallat för innovationssystem)
- Organisation
- Innovationsprojekt

Innovation kan uppkomma i vart och ett av dessa olika områden och för att säkerställa maximal innovationsförmåga bör respektive område vara optimalt utformat. Dessa områden verkar dock inte isolerat, utan de samverkar och skapar förutsättningar för varandra att verka optimalt med en hög innovativ förmåga.

Kopplingen **Organisation** ◀ ▶ **Värdesystem** är central då den position som en myndighet skall ta i sitt värdesystem påverkar utformningen av den egna organisationen, samt hur den interagerar med värdesystemet.

Kopplingen **Organisation** ◀ ▶ **Projekt** är viktig för att säkerställa att varje projekt har rätt förutsättningar och stöd från organisationen och ges möjligheter att driva innovation effektivt genom rätt stöd från organisationen. Organisationen har även en viktig roll i att styra och samordna alla projekt så att de agerar mot samma övergripande målbild och inte divergerar.

Kopplingen **Värdesystem** ◀ ▶ **Projekt** är även den viktig då projekten från värdesystemet medför att det upphandlas externa resurser, kompetens och teknologier som omsätts till konkreta resultat i projektet.

Organisation avser förmågan inom den egna organisation att hantera innovation. Den interna organisationen är navet i den kollektiva innovationsförmågan och utan en genomtänkt utformning så påverkas innovationsförmågan negativt. En fråga som blir allt mer aktuell i diskussioner kring innovation och digitalisering är behovet av att vara "Bi-modal". Detta innebär att organisationen bör driva två agendor parallellt, där en fokuserar på:

- effektivitet med fokus på standardisering, minskade variationer och avvikelser och resursminimering/optimering
- utveckling med fokus på att ta till sig nya saker, experimentera, tillåta variationer och avvikelser och investering av resurser

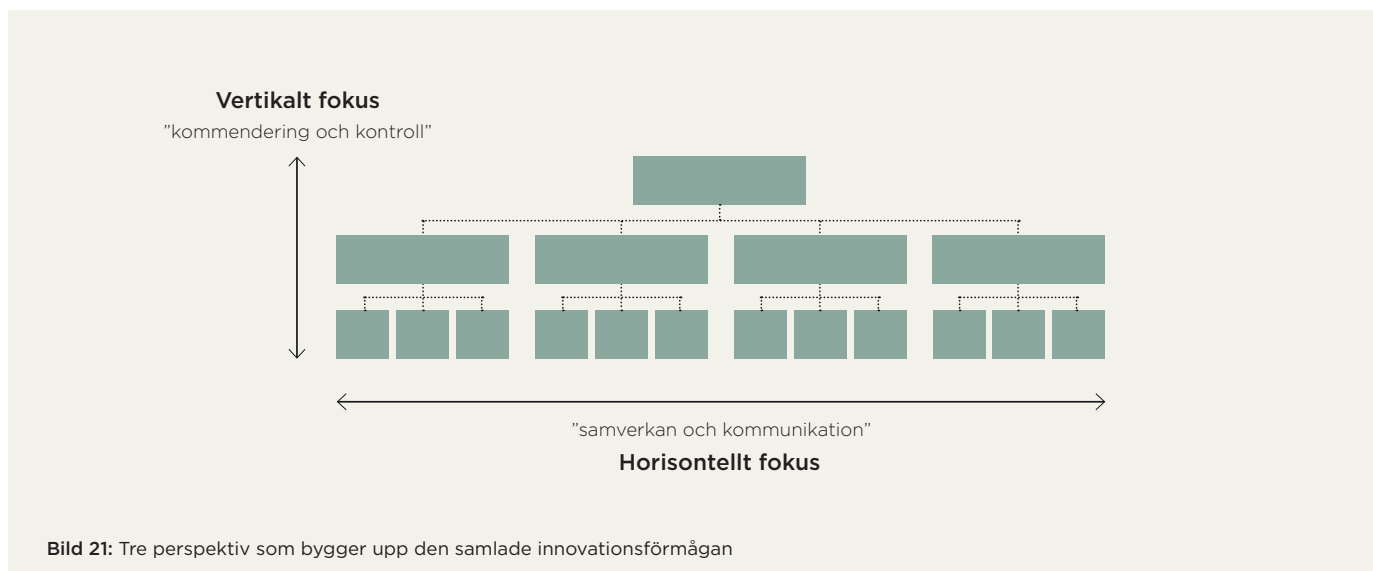
En framgångsfaktor är att man ser att bägge spåren behövs och att man ska-

par förutsättningar för dem att verka samtidigt inom samma organisation utan att de har en negativ inverkan på varandra. Frågan kring innovation kan inte hanteras enkelt och reduceras till att man utser en roll eller avdelning som skall driva innovationsagendan, utan det handlar om en rad olika faktorer och egenskaper rakt igenom hela organisationen som genomsyrar "dess sätt att vara" och där enheter, roller och medarbetare både bidrar till kortsiktig operativ effektivitet och den långsiktiga innovationen, och utvecklingen genom ett "Bi-modalt" fokus på:

- strategisk målbild
- organisation och styrning
- resurser och kompetenser
- arbetssätt och digital plattform

"De stora innovationerna sker inte inom enskilda organisatoriska silos utan tvärfunktionellt med flera olika organisatoriska enheter."

En central styrande princip i utformningen av innovativa och effektiva organisationer är att det tvärfunktionella/horisontella perspektivet hanteras. Tyvärr så kännetecknas många organisationer av ett förlegat sätt att se på organisering och värdeskapande där man delar upp det i separata organisatoriska enheter som skall ledas och styras av chefer i det vertikala hierarkiska perspektivet. Detta perspektiv existerar och behövs även i framtiden, men det måste kompletteras med mekanismer och styrmodeller som möjliggör tvärfunktionellt synsätt och innovationsarbete, bild 21.



Innovationsprojekt är kanske den miljö där det mesta innovationsarbetet drivs, och där man mobiliserar interna och/eller externa resurser i projektform för att skapa något med olika grad av innovation. Det kan röra sig om:

- projekt som tar till sig redan framtagna innovationer för tillämpning, spridning och nyttorealiserings
- projekt som skall producera något och där innovation utgör en delmängd av uppdraget
- rena innovationsprojekt med fullt fokus på att skapa något nytt

En viktig del av projekten är själva uppdragsformuleringen, som säkerställer att innovationsinslaget tydligt formuleras för att undvika att den traditionella projektfilosofin tar överhanden och minimerar omfattning, osäkerhet, risker och kostnader.

Projekt utgörs av och kan beskrivas genom följande områden

- Innehåll (Vad?) – hur styrs projekt med hänsyn till innovation (syfte och mål)?
- Sammanhang (Var?) – vilka aktörer från den egna organisationen och externa aktörer medverkar och vad är deras roll(er) utifrån ett innovationsperspektiv?
- Process (Hur?) – hur drivs projekt från "ax till limpa" för att stimulera innovation?

Värdesystem är det perspektiv som växer sig allt starkare i betydelse och inverkan på förmåga att driva innovation. Många organisationer ser behovet och nyttan av att skala upp sin tillgång till intellektuellt kapital i olika situationer baserat på behov av extra resurser och kompetens. Genom s.k. Open Innovation bjuder man in olika individer och aktörer att medverka i idégenerering och lösningsframtagning. Tanken på att en organisation skall ha all kompetens och resurser överges allt mer till förmån för framväxt av nätverk

av aktörer som samverkar i värdeskapandet. På så sätt kan en organisation snabbare få tillgång till den senaste teknologin och kunskapen.

För en myndighet spelar värdesystemet en viktig roll ur två perspektiv. Det ena är som beskrivits tidigare där en myndighet kan få ett inflöde till den egna innovationsprocessen, för sin egen utveckling. Det andra perspektivet är att myndigheten i sig kan driva innovation i samhället genom sitt eget agerande i värdesystemet. Olika myndigheter kan t.ex. i samverkan med varandra skapa förutsättningar för andra organisationer och företag att skapa innovation och utvecklas.

Sammanfattning

Analysen av de 112 ingående myndigheterna i studien visade på tydliga skillnader mellan de som lyckas med sitt innovationsarbete och de som inte gör det. Skillnaderna återfinns inom samtliga fyra områden som utgör de fyra byggstenar som tillsammans bygger den samlade innovationsförmågan inom en myndighet:

- 1. Syfte och fokus** – vad är myndighetens uppdrag, syfte och fokus avseende innovation?
- 2. Förutsättningar** – vilka förutsättningar finns inom myndigheten för att driva innovation?
- 3. Arbetssätt** – vilket arbetssätt tillämpas för att skapa innovation?
- 4. Nyttorealiserings** – vilka resultat skapas genom innovationsarbetet?

Resultaten visar att de myndigheter som lyckas med sitt innovationsarbete har en avsevärt tydligare profil och förmåga inom respektive område som i slutändan skapar nyttor, bild 22.

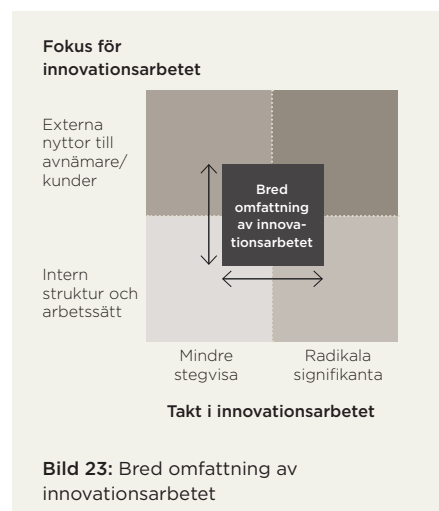
Det visar sig även att de som lyckas har en bred omfattning inom innovationsarbetet där man fokuserar både

på externa nyttor till avsnämare/kunder samt att innovationsarbetet bedrivs både genom mindre stegvisa insatser samt mer radikala signifikanta insatser, bild 23.

Det traditionella sättet att driva innovation i ett snävare perspektiv, som t.ex. att samla in idéer (förslagslådor) eller driva enskilda innovationsprojekt, kommer inte att räcka. I stället bör ett holistiskt angreppssätt tillämpas där innovation skapas genom tre olika perspektiv som lever i symbios:

- **Värdesystem** – "Vilken roll skall vår myndighet ha i omvärlden, det innovationsekonomiska systemet, för att kunna stimulera/möjliggöra/driva innovation med hjälp av/genom andra aktörer?"
- **Organisation** – "Hur skall vår organisation utformas och ledas för att stödja ett innovativt arbetssätt?"
- **Innovationsprojekt** – "Hur skall våra olika projekt drivas för att kunna stödja/realisera innovation?"

Först då en myndighet förstår hur dessa tre perspektiv bör utformas och



samverka kan den fulla potentialen och innovationskraften realiserars. I takt med ökande digitalisering och utvecklingstakt och dynamik i samhället ställs nya och högre krav på myndigheternas innovationstakt för att kunna följa med/driva samhällsutvecklingen. Detta innebär att det är hög tid att utveckla den egna förmågan att driva innovation genom egen utveckling samt genom att lära av goda exempel från andra myndigheter och företag.



Framtidens innovation är inte en separat insats/projekt eller en enskild avdelning, utan det är ett holistiskt tvärfunktionellt sätt "att vara".

Författare



Roger Lundegård
rolu@implement.se

Roger Lundegård har 20-års erfarenhet från ledande internationella managementkonsultföretag med fokus på större organisationer inom näringsliv och offentlig sektor där han har arbetat med frågor kopplat

till strategi, innovation, organisationsdesign, styrning, outsourcing, digital transformation, operativ excellens, transformation och förändringsledning.

Han har även en doktorsexamen inom industriell organisation vid Chalmers Tekniska Högskola. I tillägg till forskning och undervisning var han även programansvarig vid Chalmers Advanced Management Programs.



Jonas Winqvist
jowi@implement.se

Jonas Winqvist har mer än 20 års erfarenhet från ledande internationella managementkonsultföretag där han arbetat med kunder inom både offentlig sektor och näringsliv. Hans huvudsakliga inriktning ligger inom

strategi, innovation och förnyelse, organisationsutveckling, styrning, processeffektivisering samt förändringsledning.

Jonas har stor erfarenhet av att utforma och leda transformationsprojekt, främst inom offentlig sektor, för att framtidssäkra välfärden inom kommuner och myndigheter. I tillägg till konsultarbetet så bedriver han även forskning vid Karolinska Institutet kring vad som gör Lean och processutveckling långsiktigt hållbar inom vården.



Harry Wallenholm
hawa@implement.se

Harry Wallenholm har mer än 30 års erfarenhet som managementkonsult från svenska managementkonsultföretag där han arbetat med kunder inom såväl näringsliv som offentlig sektor. Hans huvudsakliga inriktning

under de senaste 20 åren har varit att stödja uppdragsgivarna i deras arbete med förnyelse och förändring av sin verksamhet. Arbetet har omfattat frågor kring strategi, organisationsstruktur, effektivt ledningsarbete, ledarskap och kultur samt inte minst att utveckla förmåga, förhållningssätt och metoder för förändringsledning.

Harry har lång erfarenhet av att stödja uppdragsgivare i arbetet med genomföra önskade förändringar i sin verksamhet som innebär att många människor behöver förändra sitt förhållningssätt och agerande. I maj i år utkom en andra, utökad upplaga av boken "Ledningsgruppen" (Studentlitteratur 2017) som Harry skrivit tillsammans med Otto Granberg.

Appendix

Medverkande myndigheter i innovationsstudien

- Arbetsförmedlingen
- Bokföringsnämnden
- Bolagsverket
- Boverket
- CSN
- eHälsomyndigheten
- EKN
- Ekobrottsmyndigheten
- Energimarknadsinspektionen
- Folkhälsomyndigheten
- Forskningsrådet Formas
- Forte - Forskningsrådet för hälsa, arbetsliv och välfärd
- Fortifikationsverket
- Försvarets materielverk
- Förvarshögskolan
- Försäkringkassan
- Göteborgs Universitet
- Havs- och vattenmyndigheten
- Högskolan i Borås
- Högskolan i Gävle
- Högskolan i Kristianstad
- Högskolan i Väst
- Inspektionen för vård och omsorg
- Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering, IFAU
- Institutet för rymdfysik
- Jordbruksverket
- Kammarkollegiet, Statens inköpscentral
- Karlstads universitet
- Karolinska Institutet
- Kommerskollegium
- Konstfack
- Konsumentverket
- Kriminalvården
- Kronofogdemyndigheten
- Kungl. Musikhögskolan i Stockholm
- Kustbevakningen
- Lantmäteriet
- Linnéuniversitetet
- Livrustkammaren och Skoklosters slott med Stiftelsen Hallwylska museet
- Lotteriinspektionen
- Läkeemedelsverket
- Länsstyrelsen Dalarna
- Länsstyrelsen i Gävleborg
- Länsstyrelsen i Gotlands län
- Länsstyrelsen i Norrbotten
- Länsstyrelsen i Södermanlands län
- Länsstyrelsen i Uppsala län
- Länsstyrelsen i Västmanlands län
- Länsstyrelsen i Östergötlands län
- Länsstyrelsen i Jämtlands län
- Länsstyrelsen i Skåne
- Länsstyrelsen i Västerorrland
- Länsstyrelsen i Västra Götaland
- Migrationsverket
- Mittuniversitetet
- MSB
- Myndigheten för kulturanalys
- Myndigheten för press, radio och tv
- Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor
- Myndigheten för Yrkeshögskolan
- Mälardalens högskola
- Naturhistoriska riksmuseet
- Naturvårdsverket
- Patent- och registreringsverket
- Pensionsmyndigheten
- Polarforskningssekretariatet
- Post- och telestyrelsen
- Regionala etikprövningsnämnden i Lund
- Riksställningar
- Rymdstyrelsen
- Rättsmedicinalverket
- Sameskolstyrelsen
- Sametinget
- SBU
- Skatteverket
- Skogsstyrelsen
- SMHI
- Socialstyrelsen
- Specialpedagogiska skolmyndigheten
- Staten servicecenter
- Staten skolinspektion
- Statens fastighetsverk
- Statens Energimyndighet
- Statens konstråd
- Statens kulturråd
- Statens Maritima Museer
- Statens medieråd
- Statens museer för världskultur
- Statistiska centralbyrån
- Statskontoret
- Stockholms universitet
- Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete
- Swedac
- Svenska institutet
- Sveriges Geologiska Undersökning
- Säkerhets- och integritetsskyddsnämnden
- Södertörns högskola
- Tillväxtanalys (Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser)
- Tillväxtverket
- Trafikanalys
- Trafikverket
- Universitets- och högskolerådet
- Universitetskanslerämbetet
- Upphandlingsmyndigheten
- Uppsala universitet
- Vinnova
- Väg- och transportforskningsinstitutet, VTI
- Åklagarmyndigheten
- Örebro universitet

Implement Consulting Group

Förändring med effekt

Implement Consulting Group är ett management-konsultföretag baserat i Skandinavien med 600 + konsulter i Danmark, Sverige, Norge och Schweiz. Vi hjälper privata och offentliga verksamheter med att genomföra och implementera strategiska förändringar.

Våra konsulter kännetecknas av en betydlig erfarenhet kring planering och genomförande av strategiska förändringar, kombinerat med ett djupgående profes-

sionellt kunnande inom; change communication, change management, commercial excellence, connected industry, HR & organisation, innovation, IT management, leadership development, process improvement, project management, operations strategy, risk & finance management, SAP implementation, sourcing & procurement, strategy & transformation och supply chain management.

Fakta om Implement

Grundades: 1996

Antal anställda: 650

Huvudkontor: Köpenhamn

Kontor: Stockholm, Malmö, Oslo, Bergen och Zürich

implementconsultinggroup.com

