

Innovationsbarometern

EN ENKÄTSTUDIE OM INNOVATIONSARBETE I OFFENTLIG
VERKSAMHET



Förord

Innovation i offentlig verksamhet är en aktuell fråga i Sverige och i många andra länder. Detta kan ses som ett uttryck för behovet av att söka nya sätt att lösa de utmaningar som offentlig sektor och vårt samhälle står inför. Men samtidigt är den samlade kunskapen om detta utvecklingsområde begränsad.

Offentlig sektor har länge setts som givare av ramverk för innovation i den privata sektorn eller som passiv mottagare av lösningar från näringslivet. Detta har medfört att kunskapsutveckling och empirisk data om innovation i huvudsak utgått från den privata sektorns förutsättningar och behov.

Syftet med Innovationsbarometern är att bidra till kunskapsutveckling om innovation i offentlig sektor och att skapa förutsättningar för en återkommande undersökning. I denna rapport beskrivs bakgrund till undersökningen, definitioner, urval, genomförande och resultat. Motsvarande data finns även publicerade på webbsidan Innovationstestet.se i form av en självskattningstjänst.

Innovationsbarometern har genomförts som ett utvecklingsprojekt av Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) i samarbete med Göteborgs stad och Mälardalsrådet. Sveriges innovationsmyndighet Vinnova har medfinansierat och följt projektet. Rapporten är sammanställd av projektledaren för Innovationsbarometern Susanna Johansson Shaibu och Klas Danerlöv, SKL tillsammans med forskarna Leif Denti, Göteborgs universitet och Helena Fornstedt, Uppsala universitet.

Vi vill rikta ett tack till Centrum för offentlig innovation (COI), Danmark, Kommunesektorens organisasjon (KS), Norge, Finlands Kommunförbund och Finansministeriet på Island som alla genomfört motsvarande undersökningar under projektets gång. Det nordiska samarbetet har stärkts och bidragit till en gemensam kunskapsresa både vad gäller metodik och jämförelser av resultat. Ett särskilt tack riktas till COI:s analyschef Ole Bech Lykkebo som utvecklat undersökningen och även bidragit med stöd i praktiska och strategiska frågor.

Avslutningsvis vill vi rikta ett tack till alla kommuner, regioner och statliga myndigheter som medverkat i denna enkätundersökning. Den kommer att ha betydelse för vårt fortsatta arbete och det är vår förhoppning att den även ska vara till nytta för såväl er som för andra intressenter.

Stockholm i september, 2019

Gunilla Glasare
Avdelningschef

Katrien Vanhaverbeke
Sektionschef

Avdelningen för tillväxt och samhällsbyggnad

Sveriges Kommuner och Landsting

Innehåll

The results in brief	5
Sammanfattning	6
Inledning	9
Att definiera och mäta innovation	9
Resultat	11
Många innovationer i offentlig sektor	11
De vi är till för driver på utvecklingen	12
Flest organisationsinnovationer	13
Förbättringar dominerar innovationsarbetet	14
Innovationer skapar värde	15
Vi inspireras av varandra	16
Samarbete sker främst internt	17
Innovationerna finansieras oftast inom ordinarie budget	19
Vi tar inte gärna risker	19
Det satsas på innovation	21
Brist på resurser hindrar arbetet med innovationer	22
Bakgrund	24
Innovationsbarometern	24
Definition av innovation	25
Så har vi gjort	26
Definition av offentlig sektor	26
Två enkäter	26
Urval	26
Frågeformulären	29
Anpassningar och ändringar jämfört med COI's originalenkät	31
Utskick	33
Bortfall	34
Analysmetoder	34
Rekommendationer inför kommande mätningar	37
Referenser	38
Bilagor	39
Bilaga 1 Enkätunderlag arbetsställeundersökning	39
Bilaga 2. Enkätunderlag totalundersökning	44

The results in brief

For the first time, a survey of innovation in the public sector has been completed in Sweden. The survey was performed in 2018 by the Swedish Association of Local Authorities and Regions (SALAR), in collaboration with the City of Gothenburg, the Council for the Stockholm Mälardalen Region, and Vinnova, which has also provided funding.

The Innovation Barometer is a quantitative survey that consists of two questionnaires. One of the questionnaires has been sent to all municipalities, regions, county councils and authorities. It includes questions about strategy, direction, organization and financing of overall innovation work. The recipients are also asked to what degree a number of factors that are considered important for innovation work exist in the organization.

The other questionnaire has been sent to 5,300 public sector workplaces. The selection is random, but stratified so that comparisons can be made between different sectors, workplaces of different sizes, and different municipality groups. The workplaces respond to the questionnaire anonymously, and the result is presented summative or for various groups. The questionnaire asks if any innovation has been introduced over the past two years. If at least one innovation has been introduced, a number of questions about the latest innovation follow. Everyone is also asked whether a number of factors that are considered important for innovation work are present in the workplace or not.

Some results of the survey:

- Eight in ten of the workplaces have introduced at least one innovation over the past two years. More still have begun working with the development of innovations during this period.
- Needs and expectations of citizens are described as the most important factor that led to work with the latest innovation being initiated. For strategic innovation work, however, societal challenges are the most important.
- New or changed ways of organizing work, such as new processes or new modus operandi, is the most common type of innovation. Around half of the innovations are of more than one type.
- Better quality is the most common benefit that the innovations lead to.
- Most innovations are inspired by another solution but adapted to suit the workplace. More rarely do people invent something completely new.
- Lack of time and other resources is highlighted as the biggest challenge in work with innovation, both in the census survey and in the workplace survey.

Sammanfattning

För första gången har en mätning av innovation i hela den offentliga sektorn genomförts i Sverige. Mätningen har genomförts under 2018 av Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) i samarbete med Göteborgs stad, Mälardalsrådet och Sveriges innovationsmyndighet, Vinnova, som även varit medfinansierare.

Arbetet med Innovationsbarometern har bedrivits i projektform med målsättningen att etablera en regelbunden undersökning om innovation i hela den offentliga sektorn och bidra till ökad kunskap om den offentliga sektorns innovationsförmåga i Sverige.

Om undersökningen

Innovationsbarometern har initierats av den danska organisationen Centrum för offentlig innovation, (COI). Barometern har genomförts två gånger i Danmark (2015, 2017) och en gång i Norge (2017) av kommunsektorns organisation (KS). Under 2018 har undersökningar även genomförts i Finland, Island och för den statliga sektorn i Norge. Resultat och jämförelser mellan de nordiska ländernas undersökningar finns tillgänglig på www.innovationbarometer.org.

Innovationsbarometern är en kvantitativ undersökning som består av två enkäter. En enkät har skickats ut till alla kommuner, regioner, landsting och statliga myndigheter, totalt 525 organisationer. Enkäten innehåller frågor om strategi, inriktning, organisering och finansiering av det övergripande innovationsarbetet.

Den andra enkäten har gått ut till 5 300 offentliga arbetsställen. Urvalet är slumpmässigt men stratifierat för att jämförelser ska kunna göras mellan olika sektorer, olika stora arbetsplatser och olika kommungrupper. I enkäten ställs en fråga om någon innovation införts de senaste två åren. Om minst en innovation införts följer ett antal frågor om den senaste innovationen. Respondenterna får också svara på om ett antal faktorer som anses viktiga för innovationsarbete finns på arbetsplatsen eller inte.

Svarsfrekvens och bortfall

I totalundersökningen på ledningsnivå uppgår svarsfrekvensen till 47 procent, vilket motsvarar 246 svar medan den uppgår till 32 procent, 1 608 svar, i urvalsundersökningen på arbetsplatsnivå. Bortfallet avseende totalundersökningen berör främst befolkningsmässigt mindre kommuner. Ett av skälen till bortfallet i denna kategori är att enkäten adresserades till innovations- eller utvecklingsansvarig, en funktion som många mindre organisationer ofta saknar.

Svarsfrekvensen i urvalsundersökningen är relativt låg. Efter utskicket av enkäterna upptäcktes brister i det använda företagsregistret. Flera organisationer hörde av sig och meddelade att det arbetsställe som enkäten riktar sig till inte längre finns. Principen för företagsregistret är att en adress utgör ett arbetsställe,

kommuner och regioner/landsting medges dock att registrera flera arbetsställen på samma adress. Flera arbetsställen i registret utgörs dock av flera verksamheter vilket ibland gör det svårt att hitta en ansvarig för arbetsstället. Vi bedömer att minst ett par hundra arbetsställen fallit bort på grund av den beskrivna problematiken.

lakttagelser och resultat

Resultatet av Innovationsbarometern visar att det pågår ett aktivt innovationsarbete hos många offentliga aktörer och att de innovationer som tas fram skapar nytta för verksamhet och invånare. 8 av 10 av de arbetsplatser som deltagit i undersökningen har infört minst en innovation de senaste två åren. Ännu fler har påbörjat arbete med utveckling av innovationer under perioden.

Behov och förväntningar från medborgarna är den viktigaste faktorn för att driva utveckling och förnyelse i verksamheten. Samhällsutmaningar som kräver förändrade arbetssätt samt initiativ från medarbetare och chefer anses också viktigt. Faktorer som ny lagstiftning och regleringar eller krav från den politiska ledningen uppges inte ha lika stor påverkan på arbetet med innovation.

Det är också tydligt att innovationer i offentlig verksamhet främst uppstår genom nya eller ändrade sätt att organisera arbetet, till exempel nya processer eller arbetsmetoder. Ofta kombineras de organisatoriska innovationerna med införande av en ny teknik eller produkt. Exempelvis innebär digitaliseringen ofta en kombination av innovationstyper där den digitala funktionen utgör en del som kombineras med förändringar i arbetssätt och organisation. Dessa processer kan även medföra nya former av interaktion med invånare och brukare.

Majoriteten av de innovationer som införts i verksamheten (67 %) är inspirerade av en annan lösning och därefter anpassad till den egna verksamhetens förutsättningar. En mindre andel (13 %) uppger att deras innovationer är de första i sitt slag, ofta handlar det om ny innovativa produkter som införskaffats till verksamheten. En lika stor andel (13 %) av de svarande uppger att deras innovation i stort sett är en kopia av en liknande lösning.

Fyra av fem deltagare i Innovationsbarometern samarbetade med andra parter i framtagandet av innovationen. Oftast sker samarbete med andra arbetsplatser inom den egna organisationen. En av tre verksamheter uppger att de även samverkar med kunder eller brukare i framtagandet av innovationer. Samtidigt uppger relativt få respondenter att de samverkat med universitet eller högskola (7 %) samt civilsamhällets organisationer (5 %).

Inom forskningen om innovationer återfinns ett antal faktorer som anses ha en grundläggande betydelse för innovationsförmågan, det handlar exempelvis om tillgång till kompetens, organisationskultur med ett tillåtande klimat, ledningsstöd, riskhantering och finansiering. Arbetsställen som har infört en innovation har högre värden på alla faktorer utom den om finansiering. Samtidigt uppger få

arbetsställen att de anser sig ha en kultur som främjar experimentering och risktagande. Kompetens och tillit är faktorer som oftare finns på plats i organisationerna.

Undersökningen bekräftar bilden av att många offentliga organisationer har tagit sig an innovationsfrågor. Knappt 80 procent av de organisationer som besvarat enkäten har antingen en innovationsstrategi på plats eller ett aktivt arbete med innovation på övergripande nivå. Totalt är det 18 procent av organisationerna som har en innovationsstrategi som stöd för inriktning och fokus av arbetet. 61 procent av organisationerna saknar en strategi men uppger att de har ett aktivt arbete med innovation i sin organisation.

Återkommande undersökning

Området innovation i offentlig verksamhet är under stark utveckling. Detta avspeglas i Innovationsbarometern och genom en mängd insatser som pågår i offentlig sektor. Huvudskälet till genomförandet av barometern var att bidra till kunskapsutveckling och att skapa förutsättningar för en återkommande undersökning om innovation i offentlig sektor.

Även om den första mätningen definierar mycket så finns det områden där undersökningen kan utvecklas. En viktig fråga rör träffsäkerheten i utskicken av enkäter till nivån arbetsställe. En annan fråga berör den grad av förändring som en innovation bidrar med. Här ser vi behov av fortsatt utvecklingsarbete för att mäta innovationer av större förändringshöjd, så kallade radikala innovationer. Den fortsatta utvecklingen behöver även balanseras mot det pågående utvecklingsarbetet som sker internationellt samt möjligheten till analys och jämförelser med övriga nordiska länder.

SKL föreslår att Innovationsbarometern sker vartannat år vilket innebär att en ny undersökning bör genomföras år 2020. SKL ser ett värde i att undersökningen blir en del av den officiella statistiken och att ansvarig statistikmyndighet samlar in data och att SKL och andra intressenter ges möjlighet att bidra med erfarenheter och kompetens.

Inledning

Offentlig sektor står inför stora utmaningar de kommande åren. Den demografiska utvecklingen med allt fler barn, unga och äldre gör att behoven av skola, vård och omsorg ökar. Vi behöver jobba på nya sätt och kunskap om innovation i offentlig sektor är därmed viktig. Genom Innovationsbarometern har innovationsarbetet i offentlig sektor första gången kartlagts. Två enkätundersökningar har genomförts. Den ena enkäten riktar sig till ledningsnivå och ställer frågor kring det strategiska arbetet med innovation i organisationen. Vi kallar den fortsättningsvis för *totalundersökningen*. Den andra enkäten går till ett urval av offentliga arbetsställen och ställer frågor kring införda innovationer och förutsättningar för innovationsarbete. Den kallar vi *arbetsställeundersökningen*. Innovationsbarometern presenterar en rad nya fakta som aldrig tidigare kartlagts på ett sätt som är representativt för hela offentlig sektor.

Att definiera och mäta innovation

Offentlig sektor har länge setts som givare av ramverk för innovation i den privata sektorn eller som passiv mottagare av innovationer från privat sektor. Detta synsätt avspeglar även kunskapsutvecklingen i dessa frågor. Såväl forskningsbaserad kunskap som empiriska mätningar om innovation bygger i hög grad på studier och data från näringslivet. Någon storskalig undersökning kring innovation i offentlig sektor har inte tidigare genomförts i Sverige.

Ett försök att utveckla ett ramverk för att mäta innovation i offentlig sektor genomfördes i projektet, Measuring Public Innovation in the Nordic Countries: Copenhagen Manual (MEPIN). I detta arbete som bedrevs 2008-2011 genomfördes pilotstudier och användartester.

Med bakgrund i bl.a. MEPIN och den etablerade undersökningen av innovation i näringslivet Community Innovation Survey (CIS), har den danska organisationen Centrum för offentlig innovation (COI) utarbetat en dansk Innovationsbarometer. Framtagandet av enkätunderlag föregicks av en bred dialog med företrädare för offentlig sektor i Danmark, forskare och statistikexperter från Danmarks Statistikmyndighet. Arbetet resulterade även i en definition som även legat till grund för den svenska undersökningen.

I undersökningen definieras innovation som ett nytt eller väsentligt förändrat sätt att förbättra arbetsplatsens aktiviteter och resultat. Innovationen är ny på arbetsplatsen, men kan ha använts tidigare av andra eller vara utvecklad av andra, man behöver alltså inte ha utvecklat den själv. En innovation kan vara en:

- Ny eller väsentligt ändrad process eller sätt att organisera arbetet
- Nytt eller väsentligt ändrat sätt att kommunicera
- Ny eller väsentligt ändrad produkt
- Ny eller väsentligt ändrad tjänst

Figur 1. Definition av innovation

OFFENTLIG INNOVATION



Resultat

Resultatet i Innovationsbarometern visar att det pågår ett innovationsarbete hos många offentliga aktörer och att de innovationer som tas fram skapar nytta för verksamhet och invånare. Resultaten baseras på svar från 246 organisationer i totalundersökningen vilket motsvarar en svarsfrekvens på 47 procent. Arbetsställeundersökningen har erhållit 1 608 svar i vilket motsvarar en svarsfrekvens på 32 procent. I syfte att göra jämförelser har de svarande på arbetsställeundersökningen ibland delats in med avseende på vilken sektor arbetsstället är del av, dvs. *aktiebolag, stat, kommun eller landsting*. I vissa specifika frågor har även andra uppdelningar efter bransch och antal anställda gjorts.

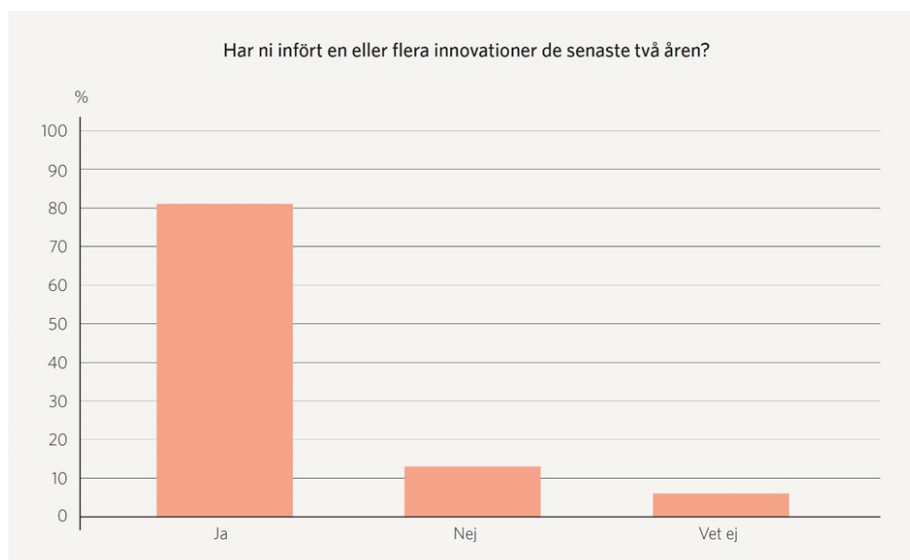
Många innovationer i offentlig sektor

8 av 10 av de arbetsställen som deltagit i Innovationsbarometern har infört minst en innovation de senaste två åren. Ännu fler har påbörjat arbete med utveckling av innovationer under perioden.

81 procent av deltagande arbetsplatser har infört minst en innovation de senaste två åren. Av de som svarat att de inte infört någon innovation så har en tredjedel påbörjat arbete med utveckling av innovationer under perioden.

Större arbetsställen med fler än 100 anställda eller fler har oftare infört en innovation eller har ett pågående arbete än övriga mindre arbetsställen.

Figur 2. Andel respondenter som infört en eller flera innovationer, arbetsställeundersökning



De vi är till för driver på utvecklingen

Behov och förväntningar från medborgarna beskrivs som den viktigaste faktorn till vad som ledde till att arbetet med den senaste innovationen startade. Samhällsutmaningar som kräver att vi jobbar på nya sätt anses också vara en viktig faktor. Den tredje faktorn som lyfts fram som betydelsefull för innovationsarbetet är idéer som kommer från personal i verksamheten. Faktorer som ny lagstiftning och regleringar eller krav från den politiska ledningen uppges inte ha lika stor påverkan på arbetet med innovation.

Figur 3. Faktorer som bidragit till innovationsarbete, arbetsställeundersökning



Bland de 364 arbetsställen som är verksamma inom utbildningsområdet är ny lagstiftning och regleringar oftare en anledning till att innovationsarbete påbörjas samtidigt som besparings- och effektiviseringskrav mer sällan uppges vara en orsak till innovationsarbete än i övriga branscher. Analysen av svar från olika branscher visar i övrigt inte några större skillnader avseende faktorernas rangordning.

Figur 4. Faktorer som bidragit till innovationsarbete, totalundersökning

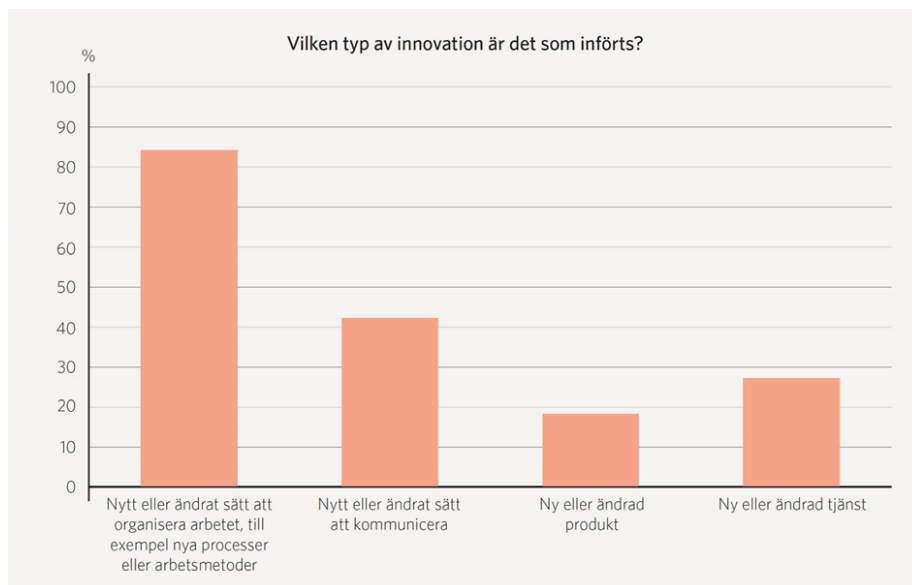


När ledningen svarar på frågan om bidragande faktorer till arbetet med innovation så anges istället samhällsutmaningar som den viktigaste faktorn följt av behov och förväntningar från de vi är till för. Övriga faktorer som besparingskrav, idéer och initiativ från medarbetare, attraktiv arbetsgivare, krav och förväntningar från den politiska ledningen ligger nära varandra i betydelse.

Flest organisationsinnovationer

De arbetsställen som uppgett att de infört en innovation de senaste två åren har även besvarat vilken typ av innovation det handlar om. Innovationstypen utgår från den definition som undersökningen baseras på och erbjuder fyra alternativ som även kan kombineras.

Figur 5. Typ av innovation, totalundersökning



Ofta relateras innovation till en fysisk produkt som introduceras på en marknad och får genomslag. Naturligtvis finns produkter även i offentlig verksamhet men den övervägande majoriteten av insatser berör olika former av tjänster och hur de utformas i praktiken tillsammans med den bakomliggande organisationsformen. Detta avspeglas också i svaren där den vanligaste typen av innovation som införts hos respondenterna i Innovationsbarometern är organisationsinnovation. Det innebär ett nytt eller ändrat sätt att organisera arbetet, till exempel nya processer eller arbetsmetoder som exempelvis att gå från en klassisk linje/stabsfunktion till en mera processtyrd organisation.

Inom utbildningssektorn är det vanligare med kommunikationsinnovationer än i övriga sektorer, det är även mindre vanligt med produktinnovationer än hos övriga sektorer.

Omkring hälften av innovationerna innehåller mer än en innovationstyp. Det kan till exempel vara en ny produkt som också innebär ett nytt sätt att organisera arbetet. Exempelvis innebär digitaliseringen i offentlig sektor ofta en kombination av innovationstyper där den digitala funktionen utgör en delkomponent som kombineras med förändringar i arbetssätt och organisation. Dessa processer kan även medföra nya former av interaktion med invånare och brukare.

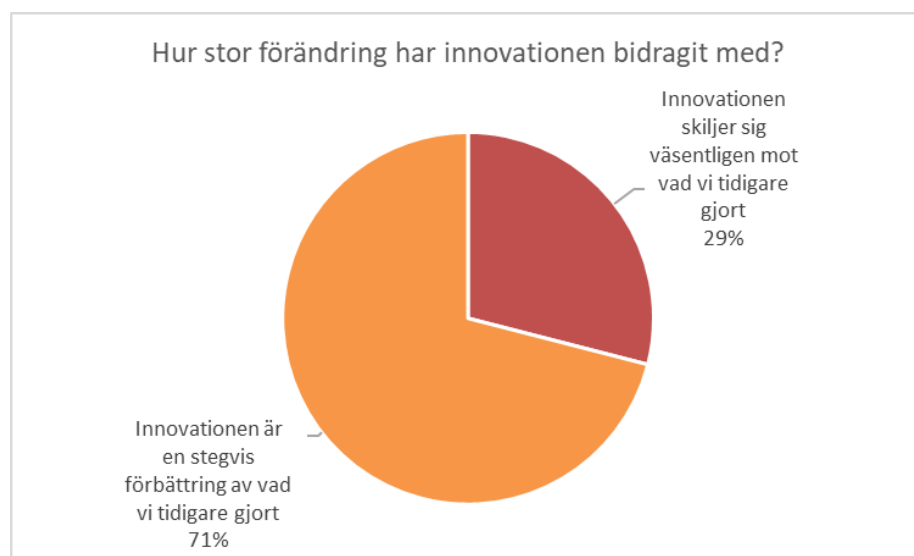
Förbättringar dominerar innovationsarbetet

I forskning och litteratur om innovation görs oftast en distinktion mellan inkrementell och radikal innovation. Inkrementell innovation kallas ibland stegvis in-

novation, och innebär förbättringar av befintliga värdeerbjudanden och arbetsformer. Radikal innovation innebär att organisationens tjänster och arbetsformer väsentligen förändrats.

I undersökningen ingår frågan om hur stor förändring som innovationen innebär. Syftet med frågan är att få en indikation om var på skalan mellan inkrementell och radikal organisation som respondenterna befinner sig.

Figur 6. Grad av förändring, arbetsställeundersökning



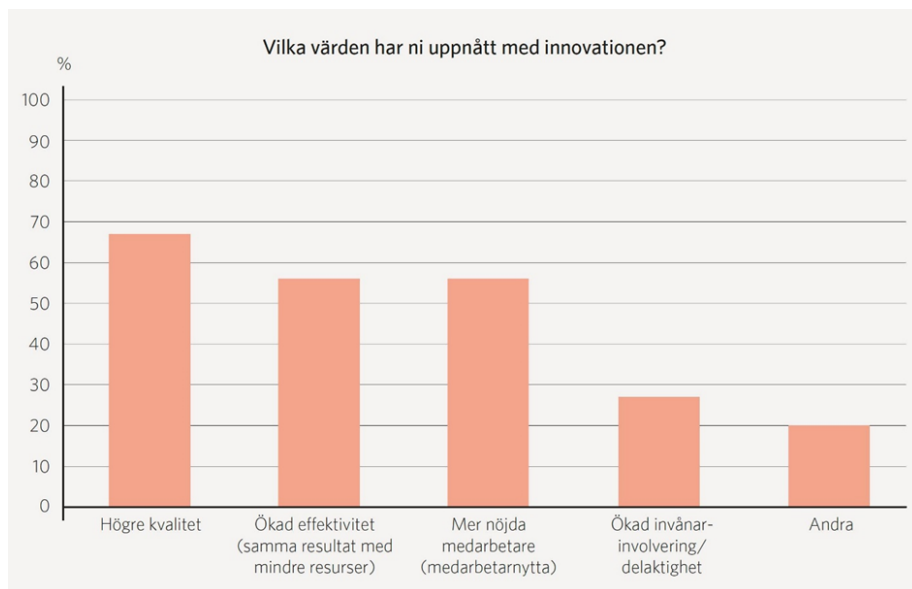
Av svaren framgår att den vanligaste formen av innovation utgörs av stegvisa förbättringar, till exempel utveckling av verksamhetens arbetsformer, tjänster och processer. Samtidigt uppger 1 av 3 att deras innovation inneburit väsentliga förändringar mot tidigare arbete.

Svaren ovan illustrerar hur innovation i offentlig sektor uppfattas och beskrivs hos företrädare för offentlig verksamhet idag. Ett utvecklingsarbete börjar ofta i en ambition att förbättra befintliga tjänster, utbud eller erbjudande. Under resans gång kan sedan nya kunskaper tillföras om specifika behov, alternativa lösningar som kan leda till en mer radikal förändring i verksamhetens utveckling.

Innovationer skapar värde

För att en innovation ska vara just en innovation ska den ha förbättrat arbetsplatsens aktiviteter och resultat. Värdet av innovationer kan beskrivas i olika termer av nytta och i vilken grad av insteg den får i olika delar av samhället. I den definition som ligger till grund för undersökningen betonas fyra perspektiv på värde. Det handlar om kvalitet, effektivitet, medborgarinvolvering och medarbetarnytta.

Figur 7. Vilka värden har uppnåtts, arbetsställeundersökning



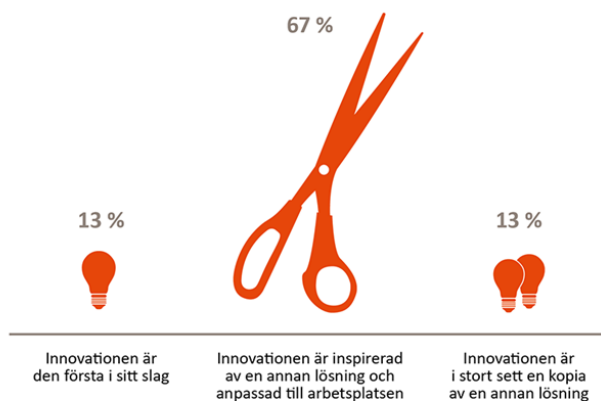
Bland deltagarna i Innovationsbarometern är det vanligaste värdet som uppnåtts med innovationen högre kvalitet. Nöjdare medarbetare kommer på andra plats tätt följt av ökad effektivitet, alltså att samma resultat kan uppnås med mindre resurser. Som framgår av svarsfördelningen kan en innovation leda till ett eller flera värden.

Vi inspireras av varandra

Samhället satsar betydande resurser för att utveckla innovationer. När dessa utvecklats, testats och införts i en verksamhet med framgång finns det goda chanser att lösningar kan spridas till fler. Inom många delar av offentlig sektor återfinns verksamheter med liknande grunduppdrag där det finns goda möjligheter att dela kunskap, sprida erfarenheter och konkreta lösningar mellan verksamheter.

I undersökningen ställs en fråga om nyhetsvärde och bakgrund för innovationen. Av figuren nedan framgår att 67 procent av respondenterna uppger att innovationerna är inspirerade av en annan lösning och därefter anpassad till den egna verksamhetens förutsättningar. Av de innovationer som införts är 13 procent den första av sitt slag. En lika stor andel av respondenterna uppger att innovationen är i stort sett en kopia av en annan lösning.

Figur 8. Nyhetsvärde och bakgrund, arbetsställeundersökningen



Vid en jämförelse med olika innovationstyper framgår det att produktinnovationer oftare uppges vara de första av sitt slag jämfört med övriga innovationstyper som exempelvis tjänster och organisatoriska innovationer.

Den vanligaste orsaken till att innovationen införts är att ett behov identifierats och att man sökt efter lämpliga lösningar. För innovationer som är i stort sett en kopia av en annan lösning var orsaken oftare att ledningen uppmanade till införandet än i andra fall.

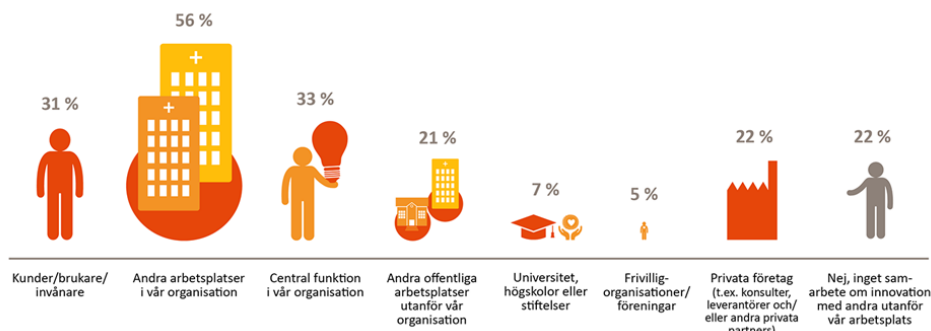
Ungefär hälften av deltagande arbetsplatser uppger att de har spridit innovationen aktivt. Det kan till exempel handla om att sprida information på egen hemsida eller sociala medier, delta på konferenser eller ordna informationsmöten.

Arbetsställen som infört innovationer som är den första av sitt slag har oftare gjort något för att sprida innovationen medan de som infört en innovation som i stort sett är en kopia av en annan lösning mer sällan gjort det. Även större arbetsställen med 200 eller fler anställda har oftare än övriga gjort något aktivt för att sprida innovationen.

Samarbete sker främst internt

Utveckling av innovationer kräver oftast ett samspel med andra aktörer. Men hur ser detta samspel ut hos respondenterna i Innovationsbarometern? I undersökningen ställdes frågor om man bedrivit ett samarbete i utvecklingen av innovationen och i så fall med vem eller vilka.

Figur 9. Samarbete i utveckling av innovationen, arbetsställeundersökning



4 av 5 deltagare i Innovationsbarometern samarbetade i framtagandet av innovationen. Samarbetet med andra arbetsplatser inom den egna organisationen är vanligast. I många fall innefattar samarbetet både andra arbetsplatser inom exempelvis samma avdelning eller förvaltning och en central stödfunktion i organisationen. 1 av 3 uppger att de också samverkar med kunder eller brukare i framtagandet av innovationer. Frågan om samverkan med kunder och brukare är delvis avhängig innovationens karaktär och i vad mån den rör interna eller externa relationer.

I de fall som innovationen bedöms vara den första av sitt slag samarbetade arbetsstället oftare med universitet eller högskolor, 13 procent jämfört med 3 respektive 7 procent för kopierade och inspirerade innovationer.

Bland de 610 arbetsställen som bedriver verksamhet inom vård och omsorg är det vanligare att samarbeta med brukare och patienter i framtagandet av innovationer än bland övriga.

Inom utbildningssektorn är det vanligare än hos övriga att innovationen utvecklades utan något samarbete utanför den egna organisationen. I de fall arbetsställen inom utbildningssektorn samarbetar utanför den egna organisationen sker det oftare med universitet- och högskolor än i övriga jämförbara sektorer.

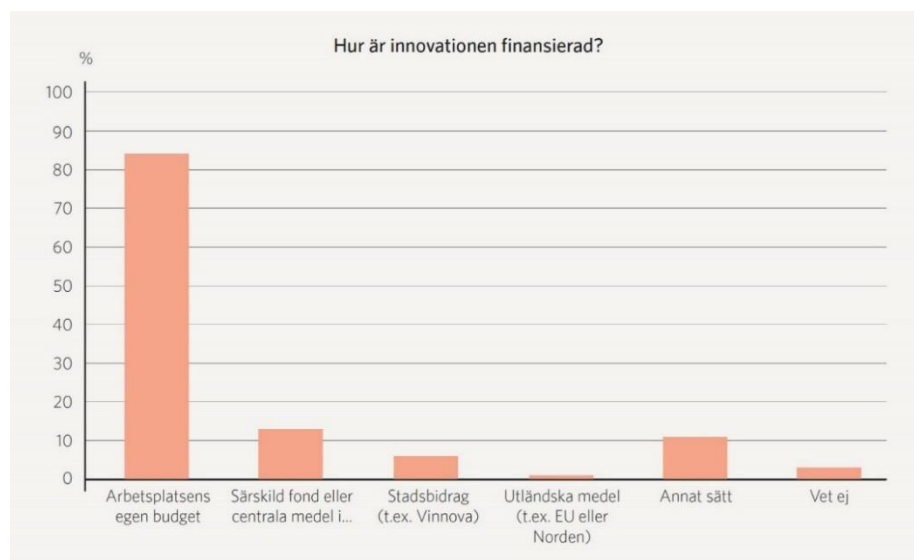
Analys av data visar att *intern* samverkan är en statistiskt signifikant bakomliggande faktor som ökar oddsen för implementering av *organisatoriska* innovationer hos statliga och kommunala arbetsställen. För offentligt ägda aktieföretag ökar *extern* samverkan oddsen för att *nya sätt att kommunicera* ska implementeras. För bolagen, kommuner och landsting/regioner är *extern* samverkan en signifikant faktor för att öka oddsen för implementering av *produktinnovationer*. Analysen visar också att *extern* samverkan ökar oddsen för införandet av *tjänsteinnovationer* på kommunala arbetsställen.

Innovationerna finansieras oftast inom ordinarie budget

Att skapa utrymme och finansiering för att utveckla verksamheten är en utmaning för många offentliga organisationer. I arbetsställeundersökningen efterfrågas information om hur innovationen finansierats. Av svaren nedan framgår att merparten av finansieringen (84%) sker med resurser som är knutna till verksamhetens egen budget. En annan källa till finansiering är olika former av centrala utvecklingsmedel i organisationen. Innovationer som bedömts vara den första av sitt slag är oftare finansierad av statsbidrag från myndigheter som exempelvis Vinnova och Energimyndigheten..

Drygt 10 procent av respondenterna uppger att man nyttjat andra former för finansiering. Här återfinns enskilda exempel av finansiering från lokalsamhället, men även externa fonder och stiftelser.

Figur 10. Finansiering av innovationer, arbetsställeundersökningen



Vi tar inte gärna risker

Inom forskningen om innovationer finns ett antal faktorer som anses ha en grundläggande betydelse för innovationsförmågan i organisationer. Här återfinns faktorer som finansiering, tillgång till kompetens, organisationskultur med ett tillåtande klimat, ledningsstöd och riskhantering.

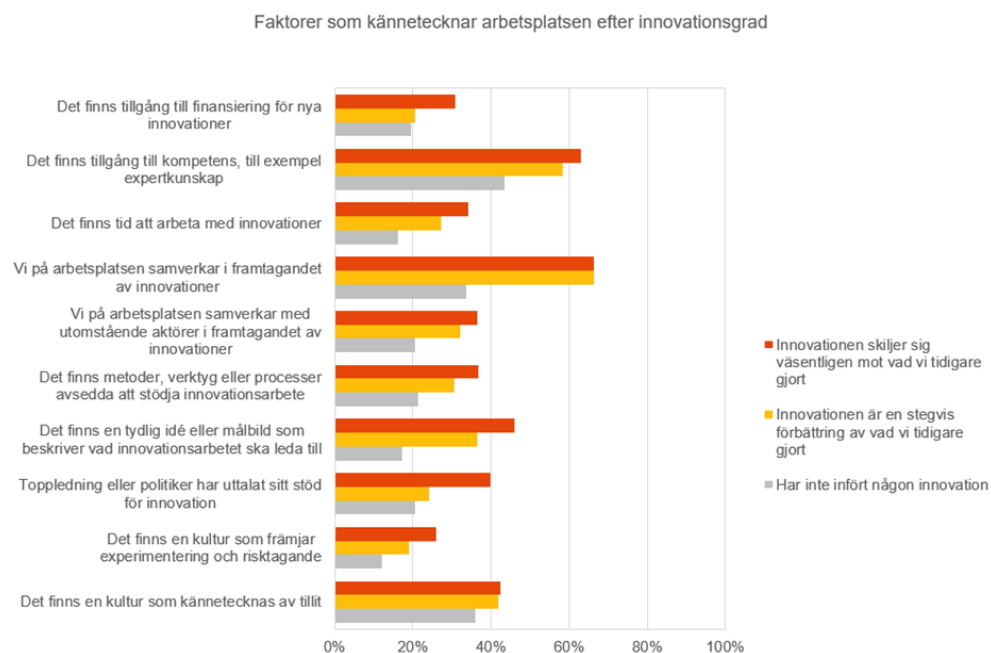
I arbetsställeundersökningen har respondenterna ombetts svara på hur ett antal faktorer förhåller sig till deras arbetsplats. Svaren har sedan analyserats och jämförts mellan de som angett att innovationen skiljt sig väsentligt från tidigare eller om den varit en stegvis förbättring samt de som uppgett att man inte infört någon innovation.

Analysen visar att det finns statistiskt signifikanta skillnader mellan de arbetsställen som har infört en innovation jämfört med de som inte infört en innovation. De arbetsställen som har infört en innovation har högre värden på alla faktorer utom ”det finns tillgång till finansiering för nya innovationer”. Arbetsstället som infört en innovation som bidragit till en förändring som skiljer sig väsentligen mot tidigare har genomgående högre värden.

Den faktor som får lägst värden i figuren nedan är om man anser sig ha en kultur som främjar experimentering och risktagande. Kompetens och tillit är faktorer som oftare finns på plats i organisationerna. Förmågan att hantera risk är mycket viktig i det fortsatta utvecklingsarbetet kring innovation i offentlig verksamhet. I hög utsträckning handlar det om kompetens och en organisatorisk förmåga att designa försök eller tester som genererar nya kunskaper om vad som fungerar bra eller mindre bra samtidigt som man tidigt i processen förhåller sig till hur ett misslyckat utfall ska hanteras.

I totalundersökningen har ledningen för organisationer fått skatta hur motsvarande faktorer underlättat framtagandet av innovationer i organisationen. Kompetens och tillit lyfts även i totalundersökningen fram som underlättade faktorer. Stöd från toppledning och politiker, samverkan med aktörer utanför arbetsplatsen och tid anses även underlätta arbetet vilket skiljer sig från arbetsställevån. Tillgång till finansiering och en kultur som främjar experimentering och risktagande har värderats lägre i både total- och arbetsställeundersökningen.

Figur 11. Kännetecknande faktorer, arbetsställeundersökning

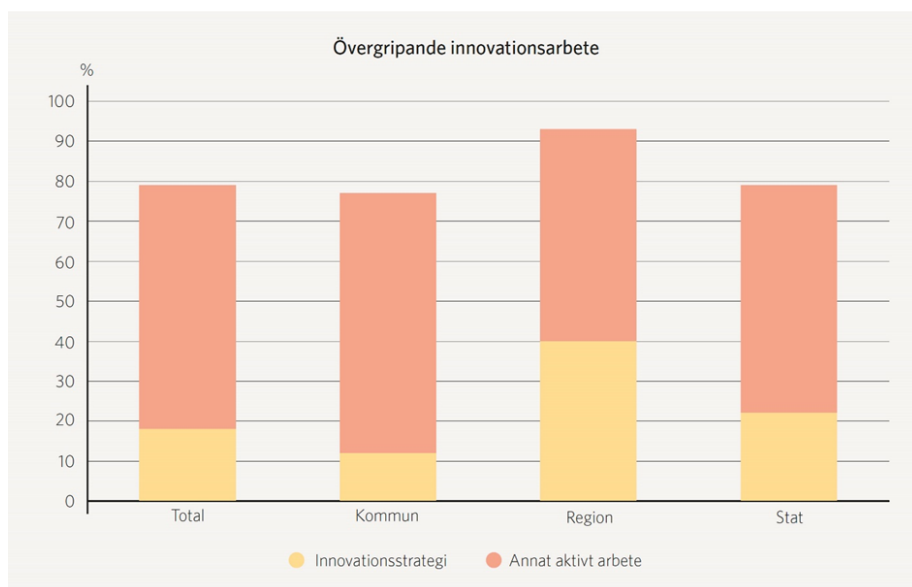


Det satsas på innovation

I totalundersökningen ställs frågor om organisationen har en innovationsstrategi. I de fall man inte har en strategi ställs frågan om det finns ett annat aktivt innovationsarbete i organisationen. Knappt 80 procent av de organisationer som besvarat enkäten har antingen en innovationsstrategi på plats eller ett aktivt arbete med innovation på övergripande nivå. Totalt är det 18 procent av organisationerna som har en innovationsstrategi som stöd för inriktning och fokus av arbetet. 61 procent av organisationerna saknar en strategi men uppger att de har ett aktivt arbete med innovation i sin organisation.

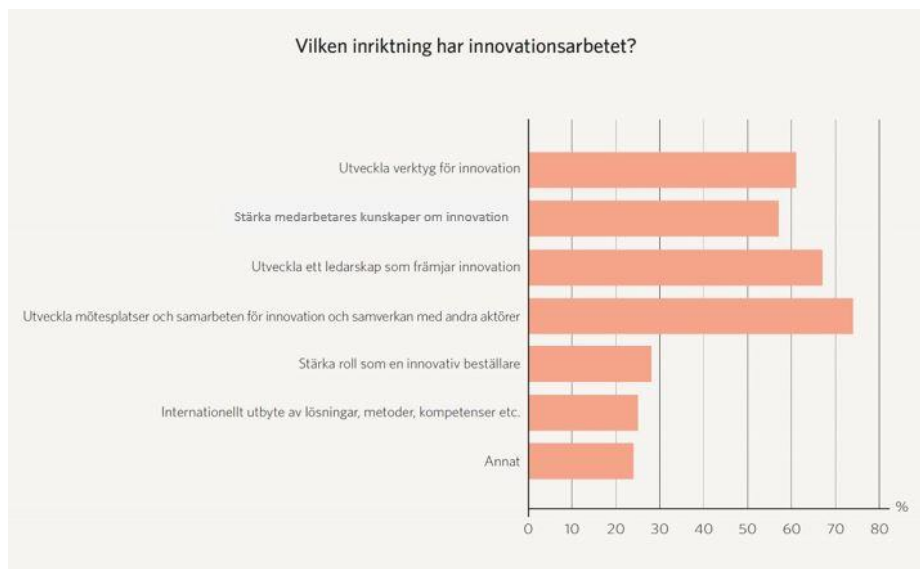
Kommunerna sticker ut i jämförelse med regioner och statliga myndigheter genom att andelen som har en strategi för innovationsarbetet är lägre. I regionerna har över 90 procent ett övergripande innovationsarbete. Andelen som har en strategi är också högre i regionerna än i de andra sektorerna.

Figur 12. Organisationer som har en innovationsstrategi eller angett att de bedriver ett aktivt arbete med innovationsfrågor, totalundersökningen



De respondenter som har en strategi eller annat aktivt arbete har även besvarat frågan om inriktning av arbetet. Här lyfts särskilt frågan om att utveckla mötesplatser och samarbeten med andra aktörer. Ett innovationsfrämjande ledarskap och verktyg för innovation anses också vara viktiga områden att arbeta med.

Figur 13. Inriktning av innovationsarbetet, totalundersökningen



De organisationer som har en strategi eller annat aktivt arbetet tillfrågas även om det finns en central funktion i organisationen som samordnar innovationsarbetet. Av svaren framgår att hälften av de svarande har en sådan sammanhållande funktion. Vanligast förekommande är en samordnande central funktion i regionerna där 64 procent svarat att de har en sådan funktion. Motsvarande siffra för myndigheter är 51 procent och i kommunerna 46 procent.

Brist på resurser hindrar arbetet med innovationer

Den avslutande frågan i de båda enkäterna handlar om vad som varit den största utmaningen i innovationsarbetet de senaste två åren. Frågan besvaras i fritext och analysen bygger på en kodning av vanligt förekommande ord i svaren.

Både arbetsställevån och ledningsnivån lyfter fram brist på tid och andra resurser som den största utmaningen i arbetet med innovationer.

I totalundersökningen lyftes särskilt faktorer som avsaknad av struktur, strategi och samordning som utmaningar i arbetet.

Figur 14. Vad uppfattar ni har varit den största utmaningen för framtagande av innovation under de senaste två åren? Totalundersökningen.



På arbetsställenivå är utmaningarna kopplade till att praktiskt införa innovationer. Som exempelvis delaktighet från medarbetare och personal samt genomförande och implementering. Förändring av tankesätt, att tänka nytt är också mer förekommande på arbetsställenivå än på ledningsnivå.

Figur 15. Vad uppfattar ni har varit den största utmaningen för framtagande av innovation under de senaste två åren? Arbetsställeundersökningen.



Bakgrund

Arbetet med att mäta och analysera innovation utvecklades under 1980- och 90-talen. Ett behov av ett gemensamt koncept för mätning och analys ledde till den första upplagan av OECD:s Oslo manual 1992. Fokus för manualen var teknisk innovation i tillverkningsindustrin och blev utgångspunkten för flera storskaliga undersökningar riktade till privata sektorn som till exempel European Community Innovation Survey (CIS). Undersökningen som gjordes för första gången 1992 genomförs numera regelbundet av de nationella statistikmyndigheterna. Frågorna är lika i de olika länderna och syftet med undersökningen är att se hur innovativa olika sektorer och regioner är. De senare åren har CIS genomförts vartannat år.

Offentlig sektor har länge setts som givare av ramverk för innovation i den privata sektorn eller som passiv mottagare av innovationer från privata sektorn. Någon storskalig undersökning kring innovation i offentlig sektor har inte genomförts.

Ett försök att utveckla ett ramverk för att mäta innovation i offentlig sektor genomfördes i projektet, Measuring Public Innovation in the Nordic Countries: Copenhagen Manual (MEPIN). I detta arbete som bedrevs 2008-2011 genomfördes pilotstudier och användartester. Ett utkast till manual utvecklades men det resulterade inte i någon officiell version.

Statistiska Centralbyrån (SCB) fick år 2011 ett regeringsuppdrag att förbättra statistiken om innovation. SCB genomförde då en undersökning om innovation i sjukvården. Syftet med undersökningen var att ta fram ny policyrelevant kunskap om sjukvården samt att ta reda på om det är bättre att designa ett frågeformulär för varje enskild sektor i offentlig sektor. SCB konstaterar att fortsatt arbete med att utforma en återkommande undersökning var nödvändigt. De tar dock inte ställning till om det bör vara sektorsspecifika undersökningar eller inte.

Gemensamt för dessa och andra pilotstudier är att behovet av en återkommande undersökning påtalas.

Innovationsbarometern

2014 bildade den danska regeringen och arbetsmarknadens parter inom offentlig sektor Centrum för Offentlig Innovation (COI) i Danmark. Centret ska bidra till ökad kvalitet och effektivitet i offentlig sektor genom innovation. COI samarbetar med medarbetare och beslutsfattare i stat, regioner och kommuner i hela Danmark.

Undersökningen som heter Innovationsbarometern har utvecklats av COI. Organisationen har i sitt utvecklingsarbete tagit hänsyn till Oslo manualen och de pilottester som EU och OECD-länderna genomfört sedan 90-talet. Framtagandet

av enkätunderlag föregicks av en bred dialog med företrädare för offentlig sektor i Danmark, forskare och statistikexperter från Danmarks Statistikmyndighet. Undersökningen är utformad så att resultaten är representativa för hela den offentliga sektorn. Den första mätningen genomfördes 2015 och då fick man svar från 1 255 offentliga arbetsställen. År 2017 upprepades undersökningen, då erhöles svar från 2 362 arbetsställen.

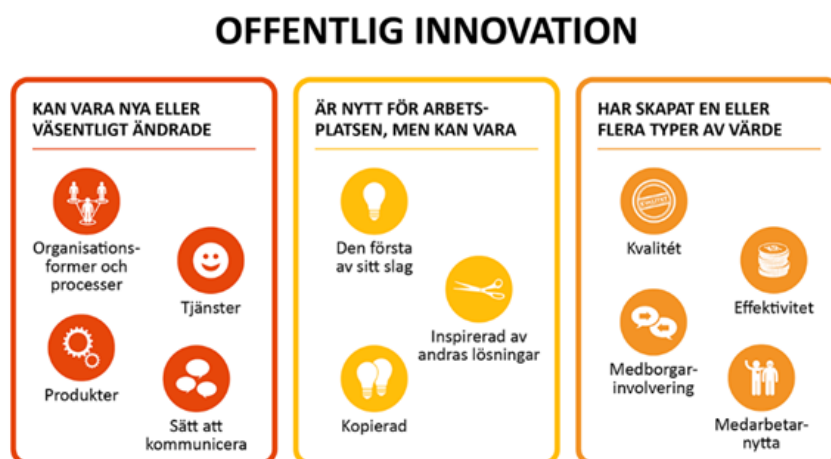
År 2017 genomförde kommunsektorns organisation (KS) den första Innovationsbarometern i Norge. Undersökningen avgränsades till utbildnings- och hälso- och sjukvårdssektorn. År 2018 har Innovationsbarometern genomförts i norsk statlig sektor samt på Island och i Finland.

Definition av innovation

Det finns olika sätt att definiera innovation. I enkäten definierar vi innovation som ett nytt eller väsentligt förändrat sätt att förbättra arbetsplatsens aktiviteter och resultat. Innovationen är ny på arbetsplatsen, men kan ha använts tidigare av andra eller vara utvecklad av andra, man behöver alltså inte ha utvecklat den själv. En innovation kan vara en:

- Ny eller väsentligt ändrad process eller sätt att organisera arbetet
- Nytt eller väsentligt ändrat sätt att kommunicera
- Ny eller väsentligt ändrad produkt
- Ny eller väsentligt ändrad tjänst

Figur 16. Definition av offentlig innovation



Så har vi gjort

Den svenska Innovationsbarometern är inspirerad av den danska förlagan men flera förändringar och anpassningar har gjorts.

Definition av offentlig sektor

Offentlig sektor kan definieras på olika sätt. I undersökningen har vi valt att avgränsa oss till offentligt ägda verksamheter vilket innebär att lokala, regionala och nationella myndigheter samt offentligt ägda bolag ingår. De bolag som definieras som offentligt ägda är de som ägs till minst 50 procent av kommuner, regioner/landsting eller staten.

Två enkäter

Undersökningen består av två enkäter en som går ut till ansvarig för innovations- och utvecklingsfrågor inom organisationen (totalundersökningen). Totalundersökningen går till kommuner, regioner/landsting och statliga myndigheter. De offentliga bolagen ingår inte här utan endast deras ägare. Populationen är 525 organisationer.

Den andra enkäten är en urvalsundersökning och går till offentliga arbetsställen. Populationen är 38 400 och enkäten går ut till 5 300 av dessa. Vi beskriver mer om hur vi valt ut vem som ska få enkäten samt frågeformulärens innehåll nedan.

Urval

Källan för urvalet är Statistiska centralbyråns (SCB) företagsregister. Vi har beställt ett utdrag från registret av offentligt ägda arbetsställen (AS) från registret som ger oss en population på 38 400. Ur populationen exkluderades de arbetsställen som inte ska ingå i urvalet.

Tabell 1. Juridisk form i underlaget från FDB

Jurid Form	Förklaring	Antal AS	Andel, procent	Ingår
31	Handelsbolag, kommanditbolag	131	0,3	Nej
41	Bankaktiebolag	4	0,01	Nej
42	Försäkringsaktiebolag	10	0,03	Nej
49	Övriga aktiebolag	6 420	16,7	Ja
51	Ekonomiska föreningar	14	0,04	Nej
53	Bostadsrättsföreningar	4	0,01	Nej
61	Ideella föreningar	54	0,1	Nej
62	Samfälligheter	1	0,00	Nej
72	Övriga stiftelser och fonder	229	0,6	Nej
81	Statliga enheter	2 580	6,7	Ja
82	Kommuner	26 308	68,5	Ja
83	Kommunalförbund	471	1,2	Ja
84	Landsting	2 096	5,5	Ja
87	Off. korporationer o anstalter	83	0,2	Nej
88	Hypoteksföreningar	1	0,003	Nej
89	Regionala statliga myndigheter	6	0,02	Ja
92	Ömsesidiga försäkringsbolag	1	0,00	Nej
98	Övr sv jur pers, enl särsk lag	1	0,00	Nej
	Summa	38 414	100,0	

Tabell 2. Storleksklass i underlaget från FDB

Stkl	Förklaring	Antal AS	Andel, procent	Ingår
1	0 anställda	1 597	4,2	Nej
2	1-4 anställda	6 227	16,2	Ja
3	5-9 anställda	7 622	19,8	Ja
4	10-19 anställda	8 893	23,2	Ja
5	20-49 anställda	7 818	20,4	Ja
6	50-99 anställda	3 928	10,2	Ja
7	100-199 anställda	1 617	4,2	Ja
8	200-499 anställda	504	1,3	Ja
9	500-999 anställda	123	0,3	Ja
10	1000-1499 anställda	36	0,1	Ja
11	1500-1999 anställda	11	0,0	Ja
12	2000-2999 anställda	14	0,0	Ja
13	3000-3999 anställda	10	0,0	Ja
14	4000-4999 anställda	5	0,0	Ja
15	5000-9999 anställda	9	0,0	Ja
Summa		38 414	100,0	

Under framtagandet av en urvalsram exkluderades de arbetsställen som inte ska ingå i undersökningen med avseende på följande variabler:

juridisk form: 49, 81, 82, 83, 84 och 89 ingår

storleksklass: 1 anställd eller fler ingår

huvudkontor: Arbetsställen som utgör huvudkontor exkluderas för kommuner, statliga myndigheter och regioner/landsting exkluderas eftersom de ska få en enkät som avser totalundersökningen.

Efter exkludering med avseende på juridisk form, storleksklass och huvudkontor erhålls 35 973 arbetsställen. Dessa utgör urvalsramen i undersökningen.

Vi önskar kunna redovisa resultatet per sektor, bransch och storleksklass. För att möjliggöra detta har urvalsramen stratifierats. Önskat urval är 5000 AS som allokaterats först per bransch och sedan per stratum. Det slutgiltiga urvalet uppgår till 5 305 AS, de 305 extra beror på urvalet utökats till 50 AS för några strata då den proportionella allokeringen understigit 50 AS. I tabell 3, 4 och 5 framgår antal utvalda AS per storleksklass, sektor respektive bransch (på avdelningsnivå).

Tabell 3. Antal utvalda AS per storleksklass

Storleksklass	Urval	
	Antal	Andel, procent
1-19 anst	1 993	37,6
20-99 anst	1 264	23,8
100-199 anst	1 473	27,8
200+ anst	575	10,8
Summa	5 305	100,0

Tabell 4. Antal utvalda AS per sektor

Sektor	Urval	
	Antal	Andel, procent
AB	800	15,1
Stat	800	15,1
Kommun	2 905	54,9
Landsting	800	15,1
Summa	5 305	100,2

Tabell 5. Antal utvalda AS per bransch (avdelningsnivå)

Bransch- kod	Bransch, avdelningsnivå	Urval	
		Antal	Andel, procent
A	Jordbruk, skogsbruk och fiske	16	0,3
B+C	Tillverkning, utvinning	26	0,5
D	Försörjning av el, gas, värme och kyla	61	1,1
E	Vattenförsörjning; avloppsrening, avfallshantering och sanering	115	2,2
F	Byggverksamhet	151	2,8
G	Handel; reparation av motorfordon och motorcyklar	101	1,9
H	Transport och magasinering	220	4,1
I+S	Hotell, restaurang, annan service	95	1,8
J	Informations- och kommunikationsverksamhet	42	0,8
K	Finans- och försäkringsverksamhet	10	0,2
L	Fastighetsverksamhet	205	3,9
M	Verksamhet inom juridik, ekonomi, vetenskap och teknik	129	2,4
N	Uthyrning, fastighetsservice, resetjänster och andra stödtjänster	263	5,0
O	Offentlig förvaltning och försvar; obligatorisk socialförsäkring	742	14,0
P	Utbildning	1 194	22,5
Q	Vård och omsorg; sociala tjänster	1 723	32,5
R	Kultur, nöje och fritid	212	4,0
	Summa	5 305	100,0

Frågeformulären

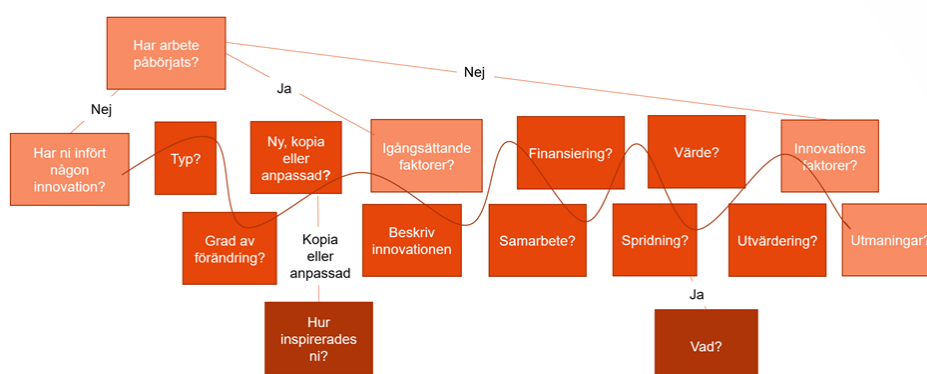
Vi har utgått från de frågeformulär som används i de danska och norska undersökningarna. En rad anpassningar har gjorts för att formulären ska följa de krav på enkäter som SKL ställer. Hänsyn har även tagits till möjligheter att jämföra med övriga nordiska länder. Här har vi fått kompromissa både när det gäller enkätmetodik och möjlighet till jämförelser.

Arbetsställeundersökningen

Arbetsställeundersökningen fokuserar på den senaste innovationen som arbetsstället infört. Första frågan är om arbetsplatsen har infört någon innovation enligt beskriven definition. Sedan följer ett antal frågor kring typ av innovation, vilka värden innovationen bidragit med, varför innovationen införts, eventuella samarbeten, spridning och finansiering. De sista två frågorna ställs till alla respondenter och handlar om faktorer som förknippas med innovationsförmåga samt utmaningar i arbetet med innovation.

Jämfört med danska och norska enkäterna har vi valt att ta bort frågor kring vem som svarar och arbetsställets uppdrag och antal anställda. Här nöjer vi oss med de uppgifter som finns i företagsregistret. Vi har också valt att avstå från graderande frågor. Frågor och svarsalternativ har också formulerats om och i vissa fall tagits bort. Figur 19 visar enkätens uppbyggnad de ljusa rutorna visar det korta spåret för de som inte har infört någon innovation eller påbörjat arbete. De mörka rutorna visar fördjupande följdfrågor för de som kopierat eller inspirerats och arbetat med att sprida sin innovation. Se hela enkäten i bilaga 1.

Figur 17. Arbetsställeundersökningen



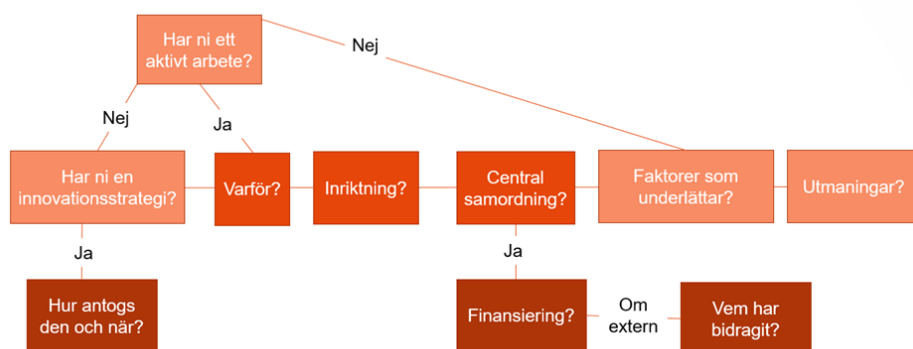
Totalundersökningen

Totalundersökningen fokuserar på organisationens strategiska arbete med innovation. Första frågan är om organisationen har en innovationsstrategi eller ett aktivt arbete med innovation, varför har man det, vilken inriktning, finns en central funktion som samordnar arbetet och hur finansieras det. Även denna enkät avslutas med två frågor som ställs till alla respondenter även de som inte har en innovationsstrategi eller ett aktivt arbete med innovation. De handlar precis som i enkäten till arbetsställen om faktorer som förknippas med innovationsförmåga samt utmaningar i arbetet med innovation.

I totalundersökningen använder vi graderande skalor på frågan om faktorer som bidragit till att man jobbar med innovation i organisationen samt faktorer som underlättat framtagandet av innovationer. Skalan är följande: *inte alls, ganska*

lite, ganska stor, mycket stor samt alternativet vet ej. Den danska enkäten fokuserar på frågor kring innovationsstrategi och innovationsenhet. Vi har precis som i den norska undersökningen valt att bredda frågorna så de blir relevanta även för de som inte har en innovationsstrategi eller innovationsenhet. Figur 20 visar enkätens uppbyggnad. De ljusa rutorna visar det korta spåret för de som inte har någon innovationsstrategi eller aktivt innovationsarbete. De mörka rutorna visar fördjupande följdfrågor för de som har en innovationsstrategi eller extern finansiering. Se hela enkäten i bilaga 2.

Figur 18. Totalundersökningen



Anpassningar och ändringar jämfört med COI's originalenkät

Tillsammans med innovationsforskare vid Göteborgs universitet gjorde vi Anpassningar och ändringar av originalenkäten.

Ny fråga om inkrementell/radikal innovation

Distinktionen mellan inkrementell och radikal innovation är central i innovationslitteraturen. Inkrementell innovation kallas ibland stegvis innovation, och innebär förbättringar av befintliga värdeerbjudanden och arbetsformer. Radikal innovation innebär att organisationens värdeerbjudanden och arbetsformer väsentligen förändrats. Vidare är det värdefullt att skilja på radikal och inkrementell innovation då forskare anser att det krävs olika arbetssätt för de respektive innovationstyperna.

Frågans formulering i Innovationsbarometern:

Svarsresponsformat: Ömsesidigt uteslutande svarsalternativ.

Frågerubrik: *Hur stor förändring har innovationen bidragit med?*

Frågealternativ:

- *Innovationen skiljer sig väsentligen mot vad vi tidigare gjort.*
- *Innovationen är en stegvis förbättring av vad vi tidigare gjort.*

Ny frågeskala kring faktorer viktiga för innovation

Vi konstruerade en fråga som syftade till att mäta respondenters uppfattningar kring vilka förutsättningar som är centrala för att innovationsarbetet ska fungera. I konstruktionen av frågeskalen använde vi oss av följande litteratur: Ford, 1996; Denti, 2013; Nählinder, 2013; SOU 2013:40; Woodman et al., 1993.

Dessa är litteratursammanställningar som presenterar modeller över faktorer som påverkar innovationsförmåga. Frågeskalor har även formulerats av Garcia-Morales et al., 2008; Pirola-Merlo, 2000, Berson & Sosik, 2007, för att nämna några exempel. Vi valde att fokusera på organisationsnivån (resurser, struktur, process, mm). Denna skiljs ofta från gruppnivån (samarbete, ledarskap, teamklimat, mm) och individnivån (motivation, kognitiva färdigheter, mm). På organisationsnivån finns tre större grupper av faktorer. Dessa är:

1. **Struktur.** Sättet man organiserar innovationsarbetet. Innovationsprocesser. Arbetsmetoder. Formalisering och centralisering. Vision och strategi.
2. **Kultur.** Regelboken som bestämmer vilka beteenden som accepteras och vilka som skymfas.
3. **Resurser.** Tillgång till tid, finansiering, kompetens, mm.

Från dessa grupper har vi formulerat tre frågor för Resurser, tre för Kultur och fyra för Struktur.

Svarsresponsformat: För arbetsställeundersökningen användes kryssboxar. I totalundersökningen var svarsresponsformatet en fyragradig Likertskala där 1 = Inte alls, 2 = Ganska liten, 3 = Ganska stor, 4 = Mycket stor,

Frågerubrik: *Arbetsställeundersökningen: Vilka av dessa faktorer kännetecknar din arbetsplats?*

Frågerubrik: *Totalundersökningen: I vilken utsträckning har faktorerna nedan underlättat framtagandet av innovationer i [arbetsstället] under de senaste två åren?*

Frågealternativ:

1. *Det finns tillgång till finansiering för nya innovationer*
2. *Det finns tillgång till kompetens, till exempel expertkunskap*
3. *Det finns tid att arbeta med innovationer*
4. *Vi på arbetsplatsen samverkar i framtagandet av innovationer*
5. *Vi på arbetsplatsen samverkar med utomstående aktörer i framtagandet av innovationer*
6. *Det finns metoder, verktyg eller processer avsedda att stödja innovationsarbete*
7. *Det finns en tydlig idé eller målbild som beskriver vad innovationsarbetet ska leda till*
8. *Toppledning eller politiker har uttalat sitt stöd för innovation*
9. *Det finns en kultur som främjar experimentering och risktagande*
10. *Det finns en kultur som kännetecknas av tillit*
11. *Annan faktor, beskriv*

Ändrad fråga om spridningsaktiviteter

Fråga 10.1 i arbetsställeenkäten handlar om vilka sätt som organisationen har försökt sprida innovationen. Vi har gjort nedanstående ändringar jämfört med COI's originalenkät:

- Ändrat frågan "Informerat om innovationen vid ett fysiskt möte med andra arbetsplatser". Ny formulering: "Anordnat ett fysiskt möte hemmavid med syfte att informera andra arbetsplatser (studiebesök, föreläsning)" Detta eftersom vi ville skilja på fysiska möten som man anordnar själv och fysiska möten som man blivit inbjuden till (vilket är vanligt).
- Lagt till alternativet: "Pratat eller föreläst om innovationen på andra arbetsplatser"
- Lagt till alternativet: "Publicerat skrifter, till exempel broschyrer eller rapporter"

Svarsresponsformat: Kryssboxar.

Frågerubrik: På vilka sätt har ni försökt sprida innovationen utanför arbetsplatsen? Du kan markera flera alternativ.

Frågealternativ:

1. Egen hemsida eller nyhetsbrev
2. Sociala medier (Facebook, Twitter, LinkedIn)
3. Publicerat skrifter, till exempel broschyrer eller rapporter
4. Medverkan i nyhetsmedier (tidning, tv/radio, webb)
5. Medverkan i konferenser och seminarier
6. Pratad eller föreläst om innovationen på andra arbetsplatser
7. Anordnat ett fysiskt möte hemmavid med syfte att informera andra arbetsplatser (studiebesök, föreläsning)
8. Annat sätt, ange gärna hur:
9. Vet ej

Utskick

Enkäterna har skickats med e-post till organisationens officiella e-postadress. Totalundersökningen adresseras till ansvarig för innovations- och utvecklingsfrågor i organisationen. Arbetsställeundersökningen adresseras till ansvarig chef för det aktuella arbetsstället. Att skicka till den officiella e-postadressen fungerar bra i de flesta fall. För de största organisationerna blir det dock väldigt många enkätutskick att koordinera, då större organisationer innefattar många arbetsställen som ingått i urvalet. Kontakt har tagits med registratorer eller servicecenter innan utskick på alla organisationer som har 50 eller fler utvalda arbetsställen.

Totalundersökningen var öppen i fyra veckor inklusive tre påminnelser. Den första påminnelsen gick till den officiella e-postadressen och den andra och tredje till chef för organisationen i de fall det gick att få fram en sådan adress.

Arbetsställeundersökningen var öppen i 5 veckor inklusive tre påminnelser. De två första påminnelserna ställdes till organisationens officiella e-postadress och den sista med postalt brev adresserat till aktuellt arbetsställe.

Bortfall

Vi har efter utskicket upptäckt en del brister med att använda företagsregistret som grund för urval och utskick. Registret är inte alltid uppdaterat, flera organisationer hörde av sig och meddelade att det arbetsställe som enkäten riktar sig till inte längre finns. Principen för företagsregistret är att en adress utgör ett arbetsställe, kommuner och regioner/landsting medges dock att registrera flera arbetsställen på samma adress. Flera arbetsställen i registret utgörs dock av flera verksamheter vilket ibland gör det svårt att hitta en ansvarig för arbetsstället. Vi bedömer att minst ett par hundra arbetsställen fallit bort på grund av den beskrivna problematiken och säkert ännu fler som vi inte hört något ifrån.

Analysmetoder

Utöver att redovisa de sammantagna resultatet på frågorna i enkäterna har vi genomfört statistiska analyser på resultatet från arbetsställeundersökningen för undersöka och belysa skillnader mellan olika grupper i materialet.

T-test

Ett t-test har genomförts för att se om vissa grupper av arbetsplatser sticker ut i förhållande till andra. T-testet visar om det föreligger någon signifikant skillnad mellan de olika grupperna av respondenter. Vi har tittat på grupper utifrån bakgrundsvariabler så som sektor, bransch, kommungrupp och antal anställda. Vi har även gjort jämförelser efter vad respondenterna svarat på frågan om de infört en innovation samt vilken typ av innovation och om innovationen är den första av sitt slag, inspirerad av andra eller kopierad.

Chi-två test

För att undersöka om arbetsplatsfaktorer samvarierar med innovationsförmåga gjordes tvåvägs chi-två tester där andelen svarande som svarade ”ja” på en specifik faktor (till exempel: ”Det finns tillgång till finansiering för nya innovationer”) jämfördes mellan två grupper: 1) De arbetsställen som hade infört en eller flera innovationer de senaste två åren innovation, 2) De arbetsställen som inte hade infört en eller flera innovationer de senaste två åren.

Tabell 6. Tabellen beskriver andelen ja-svarande inför den specifika faktorn, uppdelat på de arbetsställen som infört en eller flera innovationer de senaste två åren och de arbetsställen som inte infört innovationer de senaste två åren

	Total	Infört innovation	Inte infört innovation	Chi-två
	1608	1302	215	
Det finns tillgång till finansiering för nya innovationer	22%	24%	19%	2.49
Det finns tillgång till kompetens, till exempel expertkunskap	54%	57%	35%	35.75**
Det finns tid att arbeta med innovationer	26%	29%	17%	12.98**
Vi på arbetsplatsen samverkar i framtagandet av innovationer	58%	65%	31%	88.05**
Vi på arbetsplatsen samverkar med utomstående aktörer i framtagandet av innovationer	30%	34%	21%	14.50**
Det finns metoder, verktyg eller processer avsedda att stödja innovationsarbete	29%	30%	14%	23.79**
Det finns en tydlig idé eller målbild som beskriver vad innovationsarbetet ska leda till	34%	38%	15%	43.56**
Toppledning eller politiker har uttalat sitt stöd för innovation	26%	29%	17%	12.98**
Det finns en kultur som främjar experimentering och risktagande	19%	21%	12%	9.18**
Det finns en kultur som kännetecknas av tillit	39%	41%	31%	6.13*

* $p < 0.05$

** $p < 0.01$

Logistisk regressionsanalys

Två områden har analyserats med logistisk regressionsanalys *bakomliggande faktorer* samt, *värdet med innovationen*. I den första analysen användes multipel logistisk regression där innovationstyp (se flervalsfråga 2 i arbetsställeundersökningen) var den beroende variabeln och olika bakomliggande faktorer var oberoende (se fråga 12 i arbetsställeundersökningen). Samtliga variabler var dummyvariabler. Fyra*fyra olika multipla analyser genomfördes en för varje innovationstyp (organisation, kommunikation, produkt och tjänst) uppdelat på AB, Stat, Kommun och Landsting. Det vill säga för varje innovationstyp genomfördes 4 analyser. För analys av det uppfattade värdet (se fråga 10 i arbetsställeundersökningen) som den implementerade innovationen bidragit med genomfördes separata analyser med en beroende och en oberoende variabel. Det

vill säga innovationstyp sattes som oberoende variabler och det uppskattade värdet som beroende variabel. Här gjordes 4*4*4 analyser av typen innovationstyp -> värde från innovationen, till exempel; organisatorisk innovation -> Högre kvalité, organisatorisk innovation -> ökad effektivitet, och så vidare. Varje gång gjordes detta för var och en av de 4 sektorerna; AB, Stat, Kommun, Landsting.

Rekommendationer inför kommande mätningar

Området innovation i offentlig verksamhet är under stark utveckling. Detta avspeglas dels i föreliggande undersökning och genom en mängd insatser som görs i området lokalt, regionalt och nationellt. Samtidigt som många insatser nu sker i den offentliga sektorn finns det begränsad evidensbaserad kunskap och forskning inom området. Huvudskälet till genomförandet av Innovationsbarometern 2018 var att bidra till kunskapsutveckling och att skapa förutsättningar för en återkommande undersökning om innovation i offentlig sektor.

Även om den första mätningen definierar mycket i en återkommande serie så finns det områden där undersökningen kan utvecklas. En viktig fråga rör träffsäkerheten i utskicken av enkäter till nivån arbetsställe. Här finns en diskrepans mellan verklighet och de uppgifter som finns i företagsregistret som beskrivs ovan. I kommande undersökningar bör lämpliga åtgärder genomföras för att säkerställa att enkäterna når det avsedda arbetsstället. En annan fråga som varit föremål för diskussion i arbetet berör den grad av förändring som en innovation bidrar med. Merparten av de innovationerna som beskrivs i öppna svar av respondenterna i undersökningen utgörs av stegvisa förbättringar. Här ser vi behov av fortsatt utvecklingsarbete för att mäta innovationer av större förändringshöjd, så kallade radikala innovationer. Det kräver ganska stora förändringar i frågeformulären vilket begränsar möjligheterna till internationella jämförelser och förskjuter möjligheten till jämförelser över tid. Här behöver ett vägval göras framöver. Detta vägval måste även balanseras mot det pågående utvecklingsarbetet som sker internationellt samt möjligheten till analys och jämförelser med övriga nordiska länder.

SKL förordar att en uppföljande undersökning sker vartannat år vilket innebär att en ny Innovationsbarometer bör genomföras år 2020. SKL ser ett värde i att undersökningen blir en del av den officiella statistiken och att SCB ansvarar för kommande undersökningar där SKL och andra intressenter ges möjlighet att bidra med erfarenheter och kompetens.

Referenser

- Berson, Y., & Sosik, J. J. (2006). The relationship between self-other rating agreement and influence tactics and organizational processes. *Group Organization Management*, 32, 675-698.
- Denti, L. (2013). *Leadership and innovation in R&D teams*. Diss., Göteborgs universitet.
- Ford, C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 21, 1112-1142.
- García-Morales, V. J., Matías-Reche, F., & Hurtado-Torres, N. (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. *Journal of Organizational Change Management*, 21, 188-212.
- Nählinger, J. (2013). Understanding innovation in a municipal context: A conceptual discussion. *Innovation: Management, policy & practice*, 15(3): 315-325.
- OECD. (2005). *Oslo manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data* (3rd ed.). Paris: OECD.
- Pirola-Merlo, A. (2000). *Innovation in R&D project teams: Modeling the Effects of Individual, Team and Organizational Factors*. Diss., University of Melbourne, Melbourne, Australia.
- SOU 2013:40. *Att tänka nytt för att göra nytta – om perspektivskiften i offentlig verksamhet*. Stockholm: Fritzes Offentliga Publikationer.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). *Toward a theory of organizational creativity*. *Academy of Management Review*, 18, 293-321.
- Bloch, C (2011) *Measuring Public Innovation in the Nordic Countries: Copenhagen Manual* Copenhagen, Nordic Innovation Centre (NICE)
- SCB (2016) *Utveckling av indikatorer för innovation*.
- Center för offentlig innovation (COI), Beck Lykkebo, O (2017), *Innovationsbarometret*, JURIST- OG ØKONOMFORBUNDETS FORLAG.

Bilagor

Bilaga 1 Enkätunderlag arbetsställeundersökning

Enkäten går ut till ett urval av offentliga arbetsställen. Här använder vi Förskolan test som exempel.

Enkäten riktar sig till följande arbetsplats Förskolan test. Svara på frågorna för den här arbetsplatsen och inte för hela eller någon annan del av organisationen. När du besvarat enkäten kommer du att ha möjlighet att maila enkäten inklusive dina svar till en e-postadress som du anger. Du kan avbryta besvarandet och återgå senare genom att klicka på enkätlänken i mejlet på nytt. Du behöver vänta 15 minuter mellan gångerna. Alla svar du tidigare avgett sparas då du klickat på knappen Nästa och byt sida. Observera att du kan få olika följdfrågor beroende på vad du tidigare svarat. Klicka på Nästa nere till höger för att komma till första frågan!

Introduktion

Det finns olika sätt att definiera innovation. Med innovation menar vi här ett nytt eller väsentligt förändrat sätt att förbättra arbetsplatsens aktiviteter och resultat. Innovationen är ny på arbetsplatsen, men kan ha använts tidigare av andra eller vara utvecklad av andra, man behöver alltså inte ha utvecklat den själv. En innovation kan vara en:

- Ny eller väsentligt ändrad process eller sätt att organisera arbetet
- Nytt eller väsentligt ändrat sätt att kommunicera
- Ny eller väsentligt ändrad produkt
- Ny eller väsentligt ändrad tjänst

Enkelt uttryckt är en innovation något nytt som gör nytta!

1. Har ni under de senaste två åren infört en eller flera innovationer på arbetsplatsen?

- Ja (gå till F2)
- Nej (gå till F1.2)
- Vet ej (gå till F1.2)

1.2 Ni svarade att ingen innovation har införts under perioden. Har något arbete med utveckling av innovationer påbörjats under de senaste två åren?

- Ja (gå till F6 sedan F12)
- Nej (gå till F12)
- Vet ej (gå till F12)

Om ni har infört flera innovationer, tänk på den senaste införda innovationen på arbetsplatsen när du svarar på följande frågor.

2. Vilken typ av innovation är det som införts?

En innovation kan utgöra flera innovationstyper samtidigt. Till exempel både vara en ny tjänst och en ny process. Du kan markera flera alternativ

- Nytt eller ändrat sätt att organisera arbetet, till exempel nya processer eller arbetsmetoder
- Nytt eller ändrat sätt att kommunicera
- Ny eller ändrad produkt
- Ny eller ändrad tjänst

3. Hur stor förändring har innovationen bidragit med?

- Innovationen skiljer sig väsentligen mot vad vi tidigare gjort
- Innovationen är en stegvis förbättring av vad vi tidigare gjort

4. Är innovationen den första i sitt slag, inspirerad av annan lösning och anpassad efter er arbetsplats eller en kopia av en annan lösning?

- Innovationen är den första i sitt slag
- Innovationen är inspirerad av en annan lösning och anpassad till arbetsplatsen
- Innovationen är i stort sett en kopia av en annan lösning
- Vet ej

Fritextfråga

4. Var snäll och ge en kort beskrivning av innovationen:

5 Varför införde ni innovationen till arbetsplatsen?

- Vi blev uppmanade av ledningen att göra det
- Vi såg behovet och letade aktivt efter en lösning
- Vi stötte på innovationen och insåg nyttan

6. Vilka faktorer ledde till att arbetet med innovationen startade?

(Du kan markera flera alternativ)

- Behov och förväntningar från de vi är till för
- Samhällsutmaningar som kräver att vi arbetar på nya sätt
- Besparings- och effektiviseringskrav
- Önskan att vara en attraktiv arbetsgivare
- Idéer och initiativ från medarbetare och chefer i [sektor]
- Behov och förväntningar från kunder och invånare
- Krav och förväntningar från den politiska ledningen

- Ny lagstiftning och regleringar
- Annat, beskriv (*fritext*)
- Vet ej

7.a Samarbetade ni med någon av följande i utvecklingen av innovationen?

Du kan markera flera alternativ

- Kunder/brukare/invånare
- Andra arbetsplatser i vår kommun
- Central funktion i vår kommun
- Liknande arbetsplatser i vår kommun
- Statliga myndigheter (utom universitet och högskolor)
- Universitet, högskolor eller stiftelser
- Arbetsplatser i regioner/landsting
- Frivilligorganisationer / föreningar
- Privata företag (t.ex. konsulter, leverantörer och / eller andra privata partners)
- Nej, inget samarbete om innovation med andra utanför vår arbetsplats

8. Hur är innovationen finansierad?

Du kan markera flera alternativ

- Arbetsplatsens egen budget
- Särskild fond eller centrala medel i [Sektor]
- Statsbidrag (t. ex Vinnova)
- Utländska medel (t.ex. EU eller Norden)
- Annat sätt, ange gärna hur:
- Vet ej

9. Har ni gjort något aktivt föra att sprida innovationen utanför arbetsplatsen?

- Ja (gå till F9.1)
- Nej (gå till F10)
- Vet ej (gå till F10)

9.1 På vilka sätt har ni försökt sprida innovationen utanför arbetsplatsen?

Du kan markera flera alternativ

- Egen hemsida eller nyhetsbrev
- Sociala medier (Facebook, Twitter, LinkedIn)
- Publicerat skrifter, till exempel broschyrer eller rapporter
- Medverkan i nyhetsmedier (tidning, tv/radio, webb)
- Medverkan i konferenser och seminarier
- Pratad eller föreläst om innovationen på andra arbetsplatser

- Anordnat ett fysiskt möte hemmavid med syfte att informera andra arbetsplatser (studiebesök, föreläsning)
- Annat sätt, ange gärna hur: *(fritext)*
- Vet ej

10. Vilka värden har ni totalt sett uppnått med innovationen?

Du kan markera flera alternativ

- Högre kvalitet
- Ökad effektivitet (samma resultat med mindre resurser)
- Mer nöjda medarbetare (medarbetarnytta)
- Ökad invånarinvolvering/delaktighet
- Andra, ange gärna vad *(fritext)*

11. Hur har ni följt upp effekterna av den senaste innovationen?

Du kan markera flera alternativ

- Undersökningar bland invånare och/eller företag
- Undersökningar bland offentliga arbetsplatser som innovationen riktar sig till
- Undersökning bland anställda
- Arbetsplatsens egna professionella bedömningar
- Test av uppsatta mål för innovationen har genomförts
- Annat sätt, ange gärna hur: *(fritext)*
- Ingen mätning har gjorts
- Vet ej

12. Nedan är en lista på faktorer som är förknippade med innovationsförmåga. Vilka av dessa faktorer kännetecknar din arbetsplats? I de föregående frågorna har vi rört oss kring en specifik innovation, men här vill vi att du tar en generell utgångspunkt i din bedömning.

Du kan markera flera alternativ.

- Det finns tillgång till finansiering för nya innovationer
- Det finns tillgång till kompetens, till exempel expertkunskap
- Det finns tid att arbeta med innovationer
- Vi på arbetsplatsen samverkar i framtagandet av innovationer
- Vi på arbetsplatsen samverkar med utomstående aktörer i framtagandet av innovationer
- Det finns metoder, verktyg eller processer avsedda att stödja innovationsarbete
- Det finns en tydlig idé eller målbild som beskriver vad innovationsarbetet ska leda till
- Toppledning eller politiker har uttalat sitt stöd för innovation

- Det finns en kultur som främjar experimentering och risktagande
- Det finns en kultur som kännetecknas av tillit
- Annan faktor, beskriv.....

Fritextfråga:

13. Vad uppfattar ni på ert arbetsställe har varit den största utmaningen för framtagande av innovation under de senaste två åren?

Bilaga 2. Enkätunderlag totalundersökning

Enkäten går ut till alla kommuner, regioner landsting och statliga myndigheter. Här använder vi som exempel Mittköpings kommun.

Enkäten riktar sig till Mittköpings kommun. När du besvarat enkäten kommer du att ha möjlighet att maila enkäten inklusive dina svar till en e-postadress som du anger. Du kan avbryta besvarandet och återgå senare genom att klicka på enkätlänken i mejlet på nytt. Du behöver vänta 15 minuter mellan gångerna. Alla svar du tidigare avgett sparas då du klickat på knappen Nästa och byt sida. Observera att du kan få olika följdfrågor beroende på vad du tidigare svarat.

Introduktion

Det finns olika sätt att definiera innovation. Med innovation menar vi här, ett nytt eller väsentligt förändrat sätt att förbättra arbetsplatsens aktiviteter och resultat. Innovationer kan vara en:

- Ny eller väsentligt ändrad process eller sätt att organisera arbetet
- Nytt eller väsentligt ändrat sätt att kommunicera
- Ny eller väsentligt ändrad produkt
- Ny eller väsentligt ändrad tjänst

1. Har kommunen en innovationsstrategi?

Med innovationsstrategi avses ett styrande dokument för innovationsarbetet. Den kan vara politiskt antagen eller beslutad om på tjänstemannanivå. Den ska vara övergripande för organisationen eller täcka in merparten av verksamheten.

- Ja (gå till F2)
- Nej (gå till F2.1)
- Vet ej (gå till F9)

2. Hur har innovationsstrategin antagits?

- Politiskt beslut
- På tjänstemannanivå
- Vet ej

3. När antogs innovationsstrategin?

Droplist; Tidigare än 2015, 2015...2018

2.1 Du har svarat att kommunen inte har någon innovationsstrategi. Har ni ett aktivt arbete med innovation i kommunen

- Ja (gå till F4)
- Nej (Gå till F9)

4. I vilken utsträckning har nedanstående faktorer bidragit till att ni i kommunen arbetar med innovation?

	Inte alls	Ganska liten	Ganska stor	Mycket stor	Vet ej
Behov och förväntningar från de vi är till för					
Samhällsutmaningar som kräver att vi arbetar på nya sätt					
Besparings- och effektiviseringskrav					
Önskan att vara en attraktiv arbetsgivare					
Idéer och initiativ från medarbetare och chefer i kommunen					
Krav och förväntningar från den politiska ledningen					
Ny lagstiftning och regleringar					

Fritextfråga

4.1 Finns någon annan faktor som bidragit till att ni arbetar med innovation i kommunen?

5. Vilken inriktning har innovationsarbetet i kommunen?

(Du kan markera flera alternativ)

- Utveckla verktyg för innovation
- Stärka medarbetarnas kunskaper om innovationer
- Utveckla ett ledarskap som främjar innovation
- Utveckla kommunen mötesplatser och samarbeten för innovation och samverkan med andra aktörer
- Stärka kommunens roll som en innovativ beställare
- Internationellt utbyte av lösningar, metoder, kompetenser etc.
- Annat (Beskriv(fritext))
- Vet ej

6. Har kommunen en central funktion som samordnar innovationsarbetet?

Här avser vi det övergripande arbetet.

- Ja
- Nej
- Vet ej

7. Hur är det övergripande innovationsarbetet i kommunen finansierat?

(Du kan markera flera alternativ)

- Egen central budget
- Finansiering via verksamheternas budget

- Externt finansierad
- Vet ej

8. Du har svarat att arbetet är helt eller delvis extern finansierat. Vem har bidragit till att finansiera det övergripande innovationsarbetet?

(Du kan markera flera alternativ)

- Privata medel
- Svenska offentliga stödssystem/bidrag/fonder
- Utländska fonder (t.ex. EU, Norden, etc.)
- Annat (ange källa)
- Vet ej

9. I vilken utsträckning har faktorerna nedan underlättat framtagandet av innovationer i kommunen under de senaste två åren?

	Inte alls	Ganska liten	Ganska stor	Mycket stor	Vet ej
Tillgång till finansiering för nya innovationer					
Tillgång till kompetens, till exempel expertkunskap					
Tid att arbeta med innovationer					
Samverkan inom organisationen med syfte att ta fram innovationer					
Samverkan med aktörer utanför organisationen med syfte att ta fram innovationer					
Metoder, verktyg eller processer avsedda att stödja innovationsarbete					
En tydlig idé eller målbild som beskriver vad innovationsarbetet ska leda till					
Uttalat stöd från toppledning eller politiker					
En kultur som främjar experimentering och risktagande					
En kultur som kännetecknas av tillit					

Fritextfråga:

10. Finns någon annan faktor som underlättat framtagandet av innovationer?

Fritextfråga:

11. Vad uppfattar ni i kommunen har varit den största utmaningen för framtagande av innovation under de senaste två åren?

Innovationsbarometern

En enkätstudie om innovationsarbete i offentlig verksamhet

Innovationsbarometern är en kvantitativ undersökning om innovationsarbetet i hela den offentliga sektor. Undersökningen består av två enkäter som besvarats av drygt 1800 företrädare från kommun, region och statlig verksamhet. I denna rapport redovisas bakgrunden till undersökningen, analyser och resultat. Resultaten från Innovationsbarometern finns även publicerade på www.innovations-testet.se.

Upplysningar om innehållet
Klas Danerlöv klas.danerlov@skl.se

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2019
ISBN: 978-91-7585-744-2
Text: Susanna Johansson Shaibu, Klas Danerlöv, Leif Denti, Helena Fornstedt