



Rapport

INNOVATION OCH FÖRNYELSE INOM 102 SVENSKA MYNDIGHETER

– vad utmärker dem som lyckas och vilka är framgångsfaktorerna?



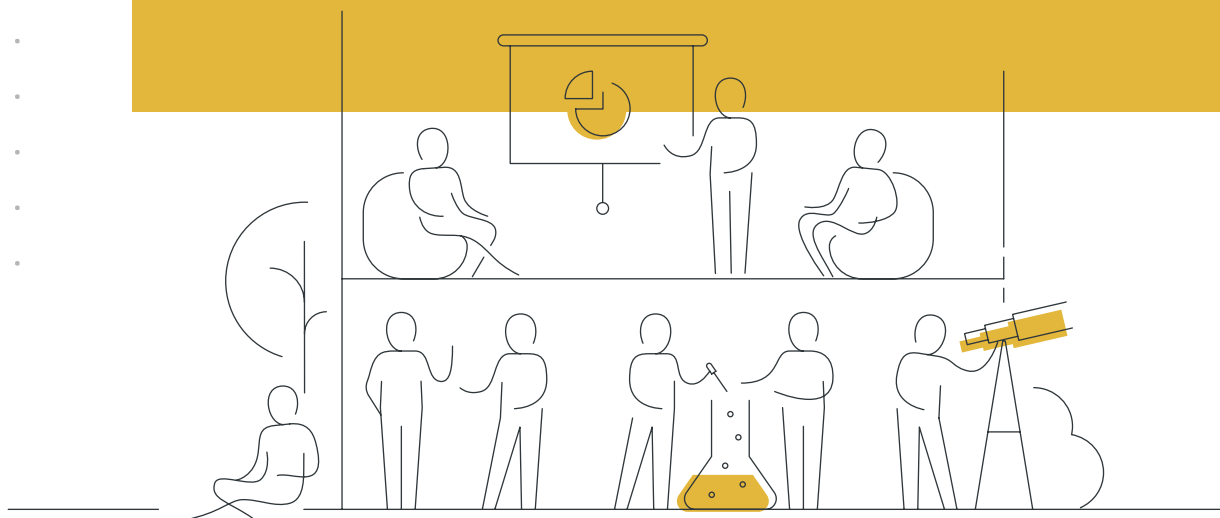
Implement Consulting Group och forskare vid Integrerad produktutveckling, Kungliga Tekniska Högskolan, genomförde genom finansiering av Vinnova en studie av 102 svenska myndigheter. Resultaten ger nya insikter kring nuläget samt vad som skiljer de myndigheter som lyckas och de som inte lyckas med sitt innovationsarbete. Även om data i studien är kopplat till myndigheter så är ramverket som ligger till grund för arbetet även tillämpbart inom andra sektorer och branscher.

Introduktion till studien

Innovation kan definieras som något nytt som realiseras och skapar värde. Traditionellt har innovation likställts med ny teknik och nya produkter men under de senare decennierna har fokus breddats och innovation omfattar idag alltifrån nya tjänster och affärsmodeller, nya arbetsprocesser och sätt att organisera och leda på, till storskaliga lösningar på komplexa samhällsproblem. Det innebär också att de värden som innovation resulterar i inte enbart är ekonomiska och att nyttoeffekterna många gånger syns först efter lång tid.

För att belysa detta har denna studie av svenska myndigheter genomförts genom finansiering av Vinnova. Studien är en uppföljare på den undersökning som genomfördes 2017 ("Innovation och förnyelse inom 112 svenska myndigheter – vad utmärker dem som lyckas och vilka är framgångsfaktorerna?", kan hämtas på Vinnovas eller Implement Consultings hemsida). Studierna har genomförts av konsulter vid Implement Consulting Group (Roger Lundegård och Jonas Winqvist) och forskare vid Kungliga Tekniska Högskolan (Sofia Ritzén och Susanne Nilsson). Resultaten ger nya insikter kring nuläget samt vad som skiljer de myndigheter som lyckas och de som inte lyckas med sitt innovationsarbete.

Studien omfattar 102 svenska myndigheter och data kopplat till respektive myndighet är en självskattning utifrån en 6-gradig skala där respektive myndighet fick ange hur väl olika påståenden stämmer in på myndigheten. Vinnova kontaktade Generaldirektören inom respektive myndighet som sedan fick utse den / de person(er) som skulle få i uppdrag att besvara enkäten och som har en god strategisk överblick över myndighetens samlade arbetssätt och förmåga inom innovationsarbetet ur ett övergripande ledningsperspektiv.



Följande myndigheter ingick i studien:

- Allmänna reklamationsnämnden
- Ansvarsnämnden för djurens hälso- och sjukvård
- Arbetsförmedlingen
- Arbetsgivarverket
- Arbetsmiljöverket
- Bolagsverket
- Boverket
- Brottsoffermyndigheten
- Centrala studiestödsnämnden
- DIGG-Myndigheten för digital förvaltning
- Domarnämnden
- Exportkreditnämnden
- Ekobrottsmyndigheten
- Ekonomistyrningsverket
- Energimarknadsinspektionen
- Energimyndigheten
- Etikprövningsmyndigheten
- Finansinspektionen
- Finanspolitiska rådet
- Försvarets materielverk
- Formas
- Forte
- Fortifikationsverket
- Försvarsmakten
- Försäkringskassan
- Inspektionen för vård och omsorg
- Integritetsskyddsmyndigheten
- Justitiekanslern
- Jämställdhetsmyndigheten
- Kammarkollegiet
- Kemikalieinspektionen
- Karolinska Institutet
- Kommerskollegium
- Konkurrensverket
- Konstnärsnämnden
- Konsumentverket
- Kriminalvården
- Kronofogdemyndigheten
- Kustbevakningen
- Lantmäteriet
- Livsmedelsverket
- Migrationsverket
- Myndigheten för familjerätt och föräldraskapsstöd
- Myndigheten för kulturanalys
- Myndigheten för press, radio och tv
- Myndigheten för tillgängliga medier
- Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor
- Myndigheten för samhällsskydd och beredskap
- Naturvårdsverket
- Nordiska Afrikainstitutet
- Notarienämnden
- Patent- och registreringsverket
- Pensionsmyndigheten
- Polarforskningssekretariatet
- Polismyndigheten
- Post och telestyrelsen
- Revisorsinspektionen
- Riksarkivet
- Riksgälden
- Sida
- Skatteverket
- Skogsstyrelsen
- Skolforskningsinstitutet
- SMHI
- Socialstyrelsen
- Specialpedagogiska skolmyndigheten
- Spelinspektionen
- Statens beredning för medicinsk och social utvärdering
- Statens fastighetsverk
- Statens geotekniska institut
- Statens haverikommission
- Statens institutionsstyrelse
- Statens jordbruksverk
- Statens konstråd
- Statens kulturråd
- Statens medieråd
- Statens musikverk
- Statens skolinspektionen
- Statens skolverk
- Statens tjänstepensionsverk
- Statens veterinärmedicinska anstalt
- Statens väg- och transportforskningsinstitut
- Statistikmyndigheten
- Statskontoret
- Strålsäkerhetsmyndigheten
- Styrelsen för ackreditering och teknisk kontroll
- Svenska ESF-rådet

- Svenska institutet
- Sveriges geologiska undersökning
- Säkerhets- och integritetsskyddsmyndigheten
- Säkerhetspolisen
- Tandvårds- och läkemedelsförmånsverket
- Tillväxtanalys
- Tillväxtverket
- Trafikanalys
- Trafikverket
- Transportstyrelsen
- Tullverket
- Universitetskanslersämbetet
- Upphandlingsmyndigheten
- Valmyndigheten
- Överklagandenämnden för etikprövning



Vinnovas perspektiv på innovation i myndigheter

Komplexiteten i de samhällsutmaningar vi ser framför oss förutsätter en innovativ och samverkande förvaltning. Samtidigt som utmaningar som kortsiktighet, silostrukturer och spridning av nya lösningar är väl kända, ser vi ett växande intresse för samverkan och för ett helhetsperspektiv i innovationsarbetet. När vi 2017 finansierade ett projekt för att mäta förmågan till systematiskt innovationsarbete i svenska myndigheter blev det tydligt att efterfrågan på kunskap om innovation vara stor. Svenska myndigheter hade behov av att öka förståelsen och kunskapen för att bättre stödja den egna organisationens förmåga till innovation.

Resultat och slutsatser från den nya och uppföljande studien ger oss ytterligare stärkt kunskap och förståelse för de faktorer som bidrar till en innovativ förmåga i myndigheter. Vi får också en bild av nuläget och framtida ambition med avseende på innovation och innovationsarbete. Innovation i nätverk framkommer i studien som viktigt och det är inte förvånande att de myndigheter som pekas ut som mest innovativa aktivt driver samverkan med andra myndigheter. Vi ser att styrning och ledarskap har betydelse för hur väl myndigheterna lyckas med sitt innovationsarbete. Studien ger oss också en tydlig bild av fortsatta utmaningar, som myndigheters förmåga att balansera risktagande samt att följa upp indikatorer för innovationsarbetet.

Som Sveriges innovationsmyndighet vill vi arbeta för att offentliga organisationer ska ha utrymme och förmåga att experimentera i utformandet av nya lösningar för ett hållbart samhälle. Det är hög tid att sätta fokus på systemövergripande insatser och adressera offentlig sektors strukturella förutsättningar för att driva omställning till ett hållbart samhälle. Vi vill rikta ett stort tack till de myndigheter som har deltagit i studien och till KTH och Implement Consulting Group för utförande och analys. De förutsättningar och utmaningar som framkommer här ger oss värdefull kunskap i vårt fortsatta arbete

Jakob Hellman,
områdesansvarig Transformativ offentlig sektor och civilsamhälle,
Vinnova

Innovation i teori och praktik – särskilt myndigheter

Innovationsledning

Innovation kan definieras som något nytt som realiseras och skapar värde. Traditionellt har innovation likställts med ny teknik och nya produkter men under de senare decennierna har fokus breddats och innovation omfattar idag alltifrån nya tjänster och affärsmodeller, nya arbetsprocesser och sätt att organisera och leda på, till storskaliga lösningar på komplexa samhällsproblem. Det innebär också att de värden som innovation resulterar i inte enbart är ekonomiska och att nyttoeffekterna många gånger syns först långt senare.

För att en organisation eller ett nätverk av organisationer ska kunna realisera innovationer, inte bara några enstaka gånger av tillfällighet utan kontinuerligt över tid, behöver rätt förutsättningar skapas och en innovationsförmåga byggas. Forskningen visar att innovationsförmåga kräver ett engagemang och ett systematiskt arbete som påverkar alla delar i en verksamhet (Tidd and Bessant, 2020). Det innebär att man behöver strategier, organisationsstrukturer, arbetsprocesser och en kultur och ett ledarskap som utöver det löpande arbetet också stödjer och stimulerar innovation. Innovationsarbete skiljer sig åt i jämförelse med mer administrativt eller repetitivt arbete och från traditionell utveckling och ständiga förbättringar där förändringarna och resultaten ofta är mer förutsägbara och stegvisa (Brown and Osborne, 2012). Det som karaktäriserar innovationsarbetet är i stället hög grad av osäkerhet både när det gäller hur man ska gå till väga och vad som blir resultatet. Realiseringen av innovationer innebär inte sällan koordinering och samordning av ett stort antal olika aktörer som skiftar över tid och ett fokus på att skapa lösningar som radikalt skiljer sig från dagens. Ju mer komplex utmaning en verksamhet hanterar, desto högre grad av osäkerhet och därmed ökade krav på koordinering och samordning.

För att bygga innovationsförmåga i en verksamhet visar forskningen att det behövs:

1. **Ett fokus och en uttalad ambition med innovationsarbetet dvs en innovationsstrategi från ledningen.** Detta behövs för att tydliggöra för de som arbetar i verksamheten var/ inom vilka områden mer innovativa lösningar krävs och varför, för att nå målen med verksamheten;
2. **En organisering av individer som är dedikerade till innovationsarbete.** Individer behöver både kunna agera agilt i verksamheten när det uppstår nya innovationsmöjligheter och arbeta strategiskt och långsiktigt för att kunna identifiera och realisera innovation;
3. **Arbetsprocesser och metoder som stödjer koordinering och samverkan.** Detta behövs för att grupper med individer med hög grad av olikheter både inom och mellan organisationer ska kunna samverka med syftet att identifiera, värdera och välja ut, genomföra/implementera och skapa nytta av nya innovationsmöjligheter;
4. **Utveckling av innovationsfrämjande värderingar och normer i verksamheten.** Detta behövs för att uppmuntra experimenterande, risktagande, kreativitet, uthållighet och ett kontinuerligt lärande, inte minst från innovationsaktiviteter och projekt som inte går som planerat.

Innovation i offentlig verksamhet – innovation i myndigheter

Innovation i den offentliga sektorn står högt på dagordningen hos ledningsgrupper i offentlig verksamhet och hos politiker, liksom hos företag, andra samhällsorganisationer och medborgare. Innovation behövs för att hantera de stora samhällsutmaningarna, till exempel att omvandla vårt energisystem till att bli mindre beroende av fossila resurser, eller hur man ska klara av vården av en allt ökande andel äldre, eller för att minska den organiserade brottsligheten i samhället. Den här typen av samhällsutmaningar utmanar den etablerade organisationen och sättet att arbeta på också i våra myndigheter. Samarbete mellan den offentliga sektorn med andra intressenter, till exempel företag, medborgare och samhällsorganisationer har blivit ett sätt att försöka identifiera mer nyskapande sätt att arbeta och lösa problem på (Sørensen och Torfing, 2011; Torfing, 2019). Behovet att utveckla verksamheten för att möta samhällsutmaningarna återspeglas i ett ökat intresse i forskningen för hur innovation kan ledas och organiseras för i offentliga förvaltning (för en översikt, se De Vries et al., 2016).

Kunskap om innovation och innovationsledning är i stor utsträckning byggd på studier i industriföretag (Godin, 2017) men de studier som genomförts i offentlig verksamhet pekar på flera likheter när det gäller hur man skapar förutsättningar för innovation också i offentlig verksamhet. DeVries (2016) visar t ex att en mycket stark faktor för att stimulera alla typer av innovation i den offentliga sektorn precis som i kommersiell verksamhet är kopplat till organisatoriska faktorer. Detta är även något som avspeglas i studien av svenska myndigheter; vi ser en tydlig koppling mellan organisationen för innovation och hur väl man lyckas med sitt innovationsarbete.

Forskningen visar att det finns några faktorer som särskiljer innovation i offentlig verksamhet från kommersiell. T ex spelar ledarskapet en betydligt större roll än andra innovationsfrämjare när det gäller innovationsförmågan (Lewis et al., 2018). Vidare, uppmuntran att experimentera med nya sätt att göra saker på i kombination med att chefer ger tydlig feedback inte minst till de som inte bidrar visar sig ökar motivationen och förmågan att skapa innovation i grupper i en offentlig verksamhet (Demircioglu and Audretsch, 2017). Ett av bakomliggande skälen som anges är de mer traditionellt hierarkiska strukturer som präglar offentlig verksamhet. I studien av svenska myndigheter ser vi betydelsen av att ledarna har förståelse för vad innovationsarbete kräver och att innovation arbetas med strategiskt.

Andra faktorer som särskiljer offentlig verksamhet från kommersiell är den starka medieuppmärksamheten och de politiska aspekterna (t.ex. Borins 2000). Offentlig verksamhet är betydligt mer utsatt för granskning och offentlig publicering vilket bidrar till en försiktighet när det gäller att våga ta nya och oprövade vägar. En konsekvens är att offentliga organisationer påverkas i stor utsträckning av vad andra offentliga aktörer gör dvs det finns en tendens att vilja efterlikna varandras sätt att organisera och arbeta på när man genomför förändringar. Det kan ses som en kontrast till kommersiell verksamhet där strävan är att identifiera vad som gör den unik. Flera myndigheter lyfter fram svårigheterna med och betydelsen av att utveckla det mer prövande och testande förhållningssätt som innovation kräver.

Innovation i samverkan eller nätverk har ökat i omfattning även i den offentliga sektorn. Inte minst för att klara av att ta itu med komplexa samhällsfrågor och för att förbättra verksamhetens effektivitet. Hur samverkan mellan organisationer ska drivas för att skapa förutsättningar för innovation är dock mindre känt jämfört med vad man vet om hur man kan stimulera innovation i en enskild organisation (Lopes and Farias, 2020).

I vår studie ser vi tydligt att innovation i nätverk är något som alla myndigheter ser som viktigt och i de myndigheter som utpekas som särskilt innovativa arbetar man mycket aktivt med detta. I forskningen kring samverkan finns ett starkt fokus på vad som främjar medborgare att samverka i innovationsprocessen (Lopes and Farias, 2020). Användning av plattformar, innovationslabbar och social media har betydelse. Likaså har det visat sig att användbarheten av den avsedda innovationen eller den upplevda nyttan också är viktiga för att skapa ett medborgarengagemang (Torvinen och Ulkuniemi, 2016). Det är också kopplat till vikten av att tydligt definiera problemen som adresseras och de mål som ska uppnås (Baek och Kim, 2018). Ledarskapet har stor betydelse för samverkan inte minst när det handlar om att koordinera och våga ta risker och att utveckla nya förmågor och samtidigt få ut det mesta av befintliga färdigheter (Luu et al., 2018).

Kunskap om hur specifikt myndigheter utvecklar sin innovationsförmåga är idag mycket sparsam. I Sverige antogs 2010 det s k förvaltningspolitiska målet vilket innebar att riksdagen beslutade att statsförvaltningen förutom att vara rättssäker och effektiv, också ska vara innovativ och samverkande (OOS, 2020). I den uppföljning som genomfördes av Statskontoret under 2020 (OOS, 2020) framkom att målet har en bred acceptans i förvaltning och politik och att de nya värdena innovation och samverkan har fungerat som inspiration för myndighetschefernas arbete. Få myndigheter har dock uttalade mål eller aktiviteter som är kopplade till uppfyllandet av det förvaltningspolitiska målet vilket innebär att dessa i praktiken har fått begränsat inflytande i verksamheten. Vi ser också i vår studie stora skillnader mellan myndigheterna när det gäller hur integrerat innovation både som begrepp och som praktik är i verksamheten. Det skiljer sig även åt mellan de myndigheter som idag uppfattas som de mest innovativa. En utmaning som förs fram i Statskontorets uppföljning är att det förvaltningspolitiska målet är svårt att mäta och följa upp då det inte beskriver ett idealt tillstånd. Vi ser också att ytterst få myndigheter följer upp sitt innovationsarbete eller använder sig av indikatorer för att se om de initiativ man genomför får de effekter man önskar. Vidare, innebär den breda ansatsen att det är upp till varje myndighet att tolka vad begreppen innebär eller hur innovation och samverkan ska balanseras gentemot rättssäkerhet och effektivitet. I vår enkät och i våra intervjuer med myndigheterna framför flera myndigheter vikten av och samtidigt svårigheterna med att balansera risktagandet när det gäller utveckling av nya lösningar. I Statskontorets uppföljning uttrycker myndigheterna ett starkt behov av ett ökat kunskapsutbyte mellan varandra för att på så vis få hjälp att identifiera konkreta åtgärder och initiativ. Det önskemålet är något vi också fångar i vår studie och intressant nog så är de myndigheter som pekas ut som mest innovativa alla mycket proaktiva när det gäller samverkan med andra myndigheter också när det gäller utveckling och innovation.

Sammantaget, kan vi konstatera att det finns ett stort behov av ökad förståelse för hur man skapar förutsättningar för innovation i offentlig verksamhet, inte minst för myndigheter med de högt ställda krav de har på sin egen resurseffektivitet och i sin roll att skapa ett mer hållbart samhälle.





Referenser:

- Baek, S and Kim, S (2018). Participatory public service design by Gov.3.0 design group. Sustainability (Switzerland) Vol 10(1), 245.
- Borins, S (2000). Loose Cannons and Rule Breakers, or Enterprising Leaders? Some Evidence about Innovative Public Managers, Public Administration Review, Vol 60 (6), p. 498–507.
- Brown, K and Osborne S (2012). Managing Change and Innovation in Public Service Organizations. London: Routledge.
- De Vries H, Bekkers VJMM and Tummers LG (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. Public Administration Vol, 94(1), p.146–166.
- Demircioglu, M. A and Audretsch, D. B (2017). Conditions for innovation in public sector organizations, Research Policy, Vol. 46(9), p. 1681-1691.
- Godin, B (2017). Models of Innovation. The History of an Idea. MIT Press.
- Lewis JM, Ricard LM, Klijn EH. (2018). How innovation drivers, networking and leadership shape public sector innovation capacity. International Review of Administrative Sciences. Vol 84(2), p. 288-307.
- Lopes AV, Farias JS (2020). How can governance support collaborative innovation in the public sector? A systematic review of the literature. International Review of Administrative Sciences, Vol,84(2), p. 209-213.
- Lundegård R, Nilsson S, Ritzen S, Wallenholm H, Winqvist J. (2017). Innovation och förnyelse inom 112 svenska myndigheter, Implement Consulting Group
- OOS 2020: https://www.statskontoret.se/globalassets/publikationer/2020/oos39_innovativ_forvaltning_webb.pdf
- Pisano, G (2019). The Hard Truth About Innovative Cultures, Harvard Business Review, Vol. 97 (1), p. 62-71,
- Sørensen, E. and Torfing J. (2011). Enhancing collaborative innovation in the public sector. Administration & Society Vol 43(8). p.842–868.
- Tidd, J, and Bessant. J (2020) Managing innovation: integrating technological, market and organizational change. John Wiley & Son.
- Torfing, J (2019). Collaborative innovation in the public sector: the argument, Public Management Review, Vol 21(1), p. 1-11.
- Torvinen, H and Ulkuniemi P (2016). End-user engagement within innovative public procurement practices: A case study on public–private partnership procurement. Industrial Marketing Management Vol. 5, p.58–68.
- Voorberg WH, Bekkers VJ and Tummers LG (2015). A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. Public Management Review Vol 17(9),p. 1333–1357.

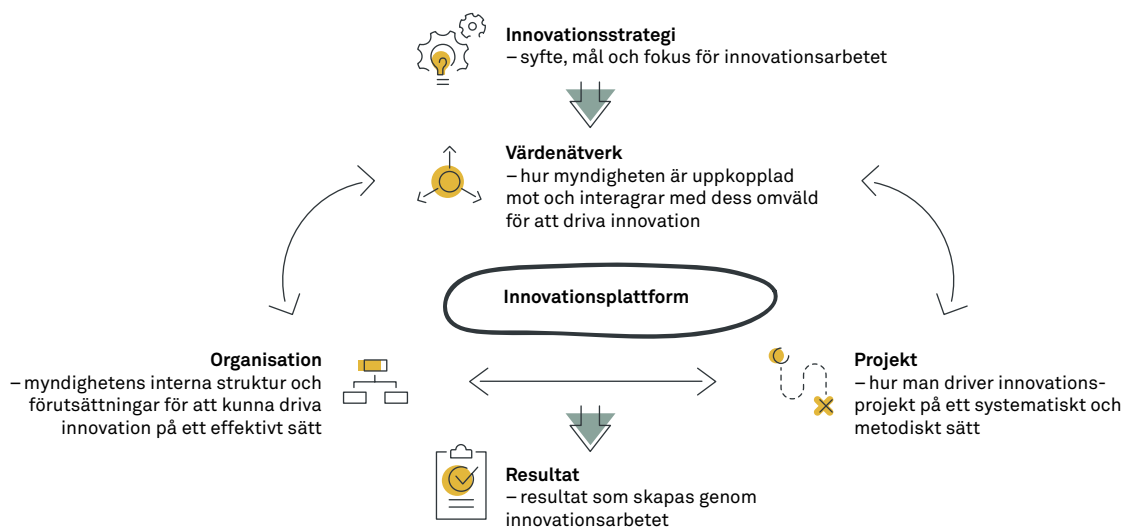
Ramverk för kartläggning och analys av innovationsförmågan

Hög innovationsförmåga på en organisatorisk nivå är för många ett önskvärt tillstånd och där vi under årens lopp sett olika organisationer som har åstadkommit detta. En frestelse kan vara att titta på organisationer som anses vara innovativa t.ex. Apple, Google, Amazon mm och försöka finna deras framgångsfaktorer för att sedan överföra dem till sin egen organisation. Detta är ofta ett misstag då dessa framgångsexempel har sin egen kontext som kan skilja sig åt från andra organisationer vilket medför att deras framgångsfaktorer inte kan kopieras "rakt av".

Även om den innovativa förmågan kan identifieras som ett separat särdrag i sig så uppkommer den genom en rad samverkande faktorer i ett bredare perspektiv som tillsammans stärker varandra och skapar rätt förutsättningar, en så kallad "systemisk ansats". I stället för att lyfta ut enskilda framgångsrika fall och lysande exempel på innovativa myndigheter, så väljer vi att fånga en bild av flera myndigheter (102 st) och jämföra dessa med varandra för att identifiera likheter och skillnader samt för att skapa ett lärande och rekommendationer som lättare kan kännas igen och tillämpas inom den egna myndigheten för att stärka den innovativa förmågan. Som ett komplement till den totala populationen av 102 myndigheter i studien så belyser vi också de tre myndigheter som av andra myndigheter lyfts fram som särskilt innovativa med mer kvalitativa beskrivningar och med deras råd för ett framgångsrikt innovationsarbete.

Det ramverk som har använts i denna studie baseras på aktuell forskning inom området samt beprövad erfarenhet och innehåller fem olika områden som vart och ett innehåller olika teman som beskriver dem mer i detalj:

- Innovationsstrategi
- Organisation
- Värdnätverk
- Projekt
- Resultat



Innovationsstrategin beskriver övergripande syfte, mål och fokus för innovationsarbetet och besvarar olika frågor som t.ex.:

- **Varför?** – varför myndigheten ska arbeta med innovation över huvud taget och inte enbart att leverera det som man gör idag
- **Var?** – inom vilka områden som innovationsarbetet ska fokuseras
- **Hur?** – på det sätt som innovation ska tillföra värde.

För att realisera innovationsstrategin så krävs en innovationsplattform för att driva innovationsarbetet och som utgörs av tre olika områden dvs organisation, värdenätverk och projekt.

Organisation beskriver myndighetens interna struktur och förutsättningar för att kunna driva innovation på ett effektivt sätt t.ex. avseende organisationsstruktur, roller och ansvar, resurser, kompetenser och kultur. Detta fokuserar på det komplement till den ordinarie linjeorganisationen som används för att driva innovationsarbetet.

Värdenätverk beskriver hur myndigheten är uppkopplad mot och interagerar med andra aktörer i dess omvärld för att driva innovation tillsammans i ett nätverk. Detta belyser ett centralt område som i många fall är en stor källa till innovation och en viktig förutsättning för ett effektivt innovationsarbete.

Projekt beskriver de förutsättningar som finns på plats för att driva konkreta innovationsprojekt på ett systematiskt och metodiskt sätt från "ax till limpa" med resurser från den egna organisationen och i samverkan med externa parter i värdenätverk. Dessa tre områden organisation, värdenätverk och projekt skapar den sammanlagda innovationsplattformen som tillsammans skapar rätt förutsättningar för att kunna driva innovation på ett effektivt sätt.

Resultat är det sista området som adresserar de resultat som skapas genom innovationsarbetet dels inom vilka områden som resultat skapas samt på vilket sätt de realiserar.

För att beskriva läget inom dessa områden inom respektive myndighet så har ett antal frågor formerats som tillsammans utgör enkäten för självskattning. Dessa baseras till stor del på de som användes vid förra studien 2017 med som även har kompletterats med fler frågor för att både bredda och fördjupa faktabasen och förståelsen. Under 2019 lanserades den vägledande ISO-standard för innovationsledning ISO 56002:2019. För att säkerställa kompatibilitet mellan frågorna i denna studie och ISO standarden, så genomfördes ett separat arbete för att jämföra innehållet i ISO-standard och frågorna i enkäten. Detta resulterade i slutsatsen att kompatibilitet råder och att frågorna i enkäten täcker de 24 "nyckel-elementen" som finns i ISO-standard. I samband med detta så genomfördes även en avstämning och kalibrering med ytterligare tre forskare verksamma inom Kungliga Tekniska Högskolan (Mats Magnusson, Ingrid Kihlander och Magnus Karlsson). Vår bild är att det ramverk som denna studie baseras på, går ett steg längre med ökad detaljeringsgrad jämfört med den nuvarande ISO-standard. Detta i kombination med fakta från 102 myndigheter skapar goda förutsättningar för att bygga ny kunskap.

Rekommendationer kopplat till användningen av resultaten från studien

Värdet av resultaten från studien är stort för de organisationer som väljer att ta till sig materialet och omsätta det i praktiken i sin egen myndighet. För det första så finns det nu en stabil plattform för verksamhetsutveckling och beslutsfattande baserat på: forskning, ISO-standarder, konkreta fakta från myndigheter, samt beprövad erfarenhet. Denna plattform utgörs av ramverket och de olika frågeställningar som bygger upp den innovativa förmågan i en organisation. Här kan beslutsfattare studera ramverket och identifiera områden som bör adresseras och hur innovativ förmåga kan byggas upp. Utifrån detta ramverk kan en organisation sedan göra en egen bedömning av den egna mognadsgraden inom olika områden och frågeställningar för att sedan identifiera vilka delar som bör stärkas. Genom en egen mognadsanalys i den egna organisationen med egen personal så kan en gemensam bild skapas avseende nuläget. Utifrån detta kan sedan prioriterade områden identifieras och en handlingsplan för att stärka innovationsförmågan utformas.

En viktig framgångsfaktor är att adressera detta som ett långsiktigt utvecklingsinitiativ och ett framtida nytt sätt "att vara" som organisation. Det är ingen "quick fix" som löses på några månader utan det är viktigt att adressera detta på ett systemiskt och systematiskt sätt. Vidare så bör inte innovation ses som "något annat" vid sidan om det ordinarie linjeuppdraget utan innovation bör drivas som en integrerad del för och med linjeorganisationen. Alla organisationer, både privata och offentliga, verkar i en omvärld med ökande dynamik och osäkerhet vilket ställer högre krav på att anpassa och framtidssäkra sin verksamhet. Detta ställer i sin tur krav på en hög innovationsförmåga. Även om myndigheter skiljer sig en hel del åt med avseende på storlek och uppdrag så är de grundläggande faktorer som bygger upp den innovativa förmågan generiska oavsett typ av verksamhet.

Övergripande mognadsgrad

Nivå i mognadsmodellen

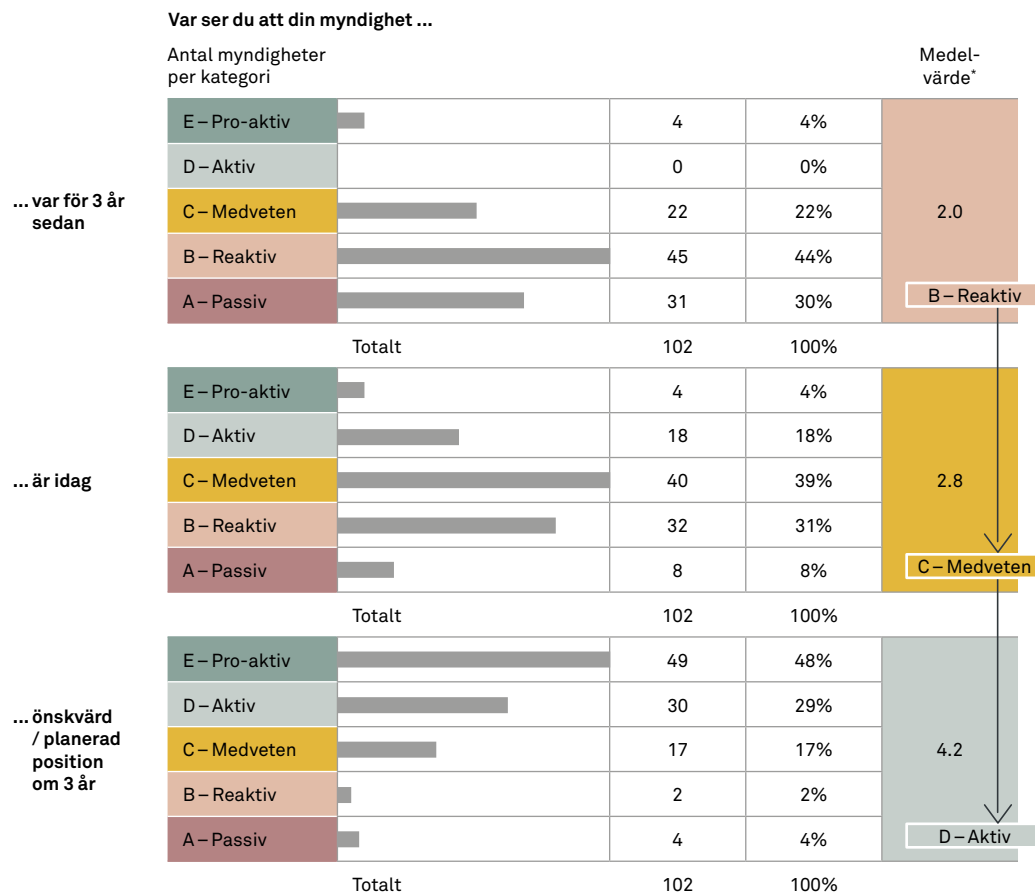
Myndigheterna ombads att bedöma den övergripande mognadsgraden för den samlade innovativa förmågan. Den modell som användes är Implement Consultings vidareutveckling av "CMMI" (Capability Maturity Model Integration) samt den modell som anges i ISO standarden och omfattar 5 nivåer:

E – Pro-aktiv	Innovationsplattformen är en del av organisationens DNA – innovationsarbetet utvecklas pro-aktivt och genomförs på ett optimerat sätt som bidrar till verksamhetens utveckling och strategiska mål
D – Aktiv	Former för innovationsarbetet har etablerats – innovationsarbetet börjar standardiseras och genomförs på ett mer likartat sätt
C – Medveten	Etablering av former för innovationsarbete har påbörjats – goda erfarenheter och arbetsätt börjar att delas mellan innovationsprojekt för ökat lärande och effekt
B – Reaktiv	Behov av ökad innovationsförmåga har identifierats – innovation genomförs som separata företeelser med begränsad effekt för verksamheten som helhet
A – Passiv	Innovation är inte ett tema för organisationen – fokus ligger primärt på att genomföra nuvarande uppdrag med befintligt sätt

Myndigheterna angav sin mognadsnivå (skala A <=> E) inom innovationsarbetet utifrån 3 perspektiv:

- där man var för 3 år sedan
- dagens position
- önskad position om 3 år

Resultaten från de 102 myndigheterna visade att för 3 år sedan var de flesta av dem på nivå A-C med ett medelvärde på 2.0 vilket motsvarar nivå B-reaktiv. Bedömningen av dagens mognadsgrad visar att de flesta har ökat mognadsgraden från 2.0 (B-reaktiv) i snitt till 2.8 vilket motsvarar nivå C-medveten samt att det är en ganska tydlig normalfördelning runt detta medelvärde. Vidare så ser man att ambitionen som helhet är hög där myndigheterna om 3 år siktar på 4.2 i snitt (D-aktiv). Intressant är dock att hela 48% av populationen har som ambition att ligga på den högsta nivån E och vara "pro-aktiv".

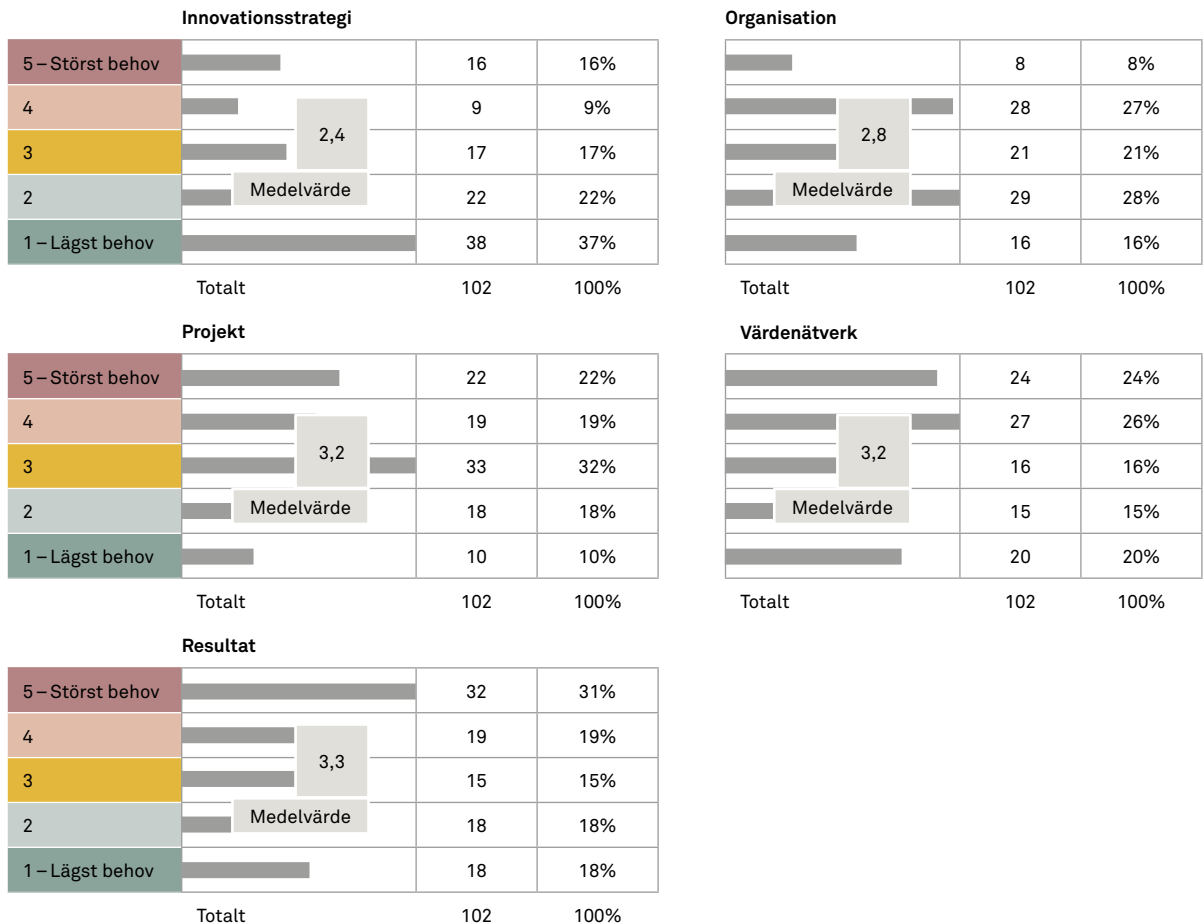


* Medelvärdet för populationen som helhet är beräknat utifrån "A – passiv" <=> 1 och "E – Pro-aktiv" <=> 5

Myndigheternas prioritering av områden som måste stärkas för att de skall kunna nå sin önskvärda mognadsgrad om 3 år

För att fånga bilden av hur myndigheterna har tänkt sig realisera den framtida målbilden om 3 år, så ombads de att rangordna de 5 olika områdena i ramverket (innovationsstrategi, organisation, värdenätverk, projekt och resultat) utifrån hur viktiga (relativt sett) de är för myndigheten att adressera för att kunna realisera målbilden. Analysen av populationen som helhet (102 st) påvisade ingen tydlig gemensam bild av vilka områden i ramverket som är viktigast för att stärka myndighetens innovativa förmåga. Det råder en relativt stor spridning där olika myndigheter ser att olika områden är viktigast just för dem i den aktuella situation som de befinner sig i. Detta gav upphov till ett relativt likartat medelvärde för de 5 olika områdena som varierade mellan 2,4 <=> 3,3.

Myndigheternas rangordning av områden som måste stärkas för att nå sina respektive målbilder



För att undersöka om det finns en skillnad mellan myndigheterna i prioritering av ramverkets 5 olika områden beroende på om myndigheten idag befinner sig på en högre mognadsnivå (D eller E) eller en lägre nivå (A, B eller C) så genomfördes samma analys för dessa två grupperingar av myndigheter. Data visar då på en tydligare bild för dem som har en högre mognadsgrad (D eller E) där strategin ses som mindre viktig och där förmågan att driva konkreta projekt och skapa resultat ses som mest viktigt att stärka. Här finns fundamentan redan på plats (innovationsstrategi, organisation och värdenätverk) och där gäller det att nyttja den för att realisera den fulla nyttopotentialen ur innovationsarbetet. Även om det går att utläsa en viss skillnad mellan myndigheternas prioritet för de 5 olika områdena i ramverket så är dock den övergripande bilden att olika myndigheter har olika situation och behov där de ser olika behov och prioritet för olika områden i ramverket.

Myndigheternas rangordning av omåden som måste stärkas för att nå sina respektive målbilder

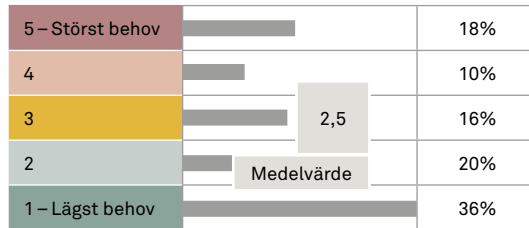
A – Passiv
B – Reaktiv
C – Medveten

Prioritering av myndigheter i mognadsgrad A, B och C

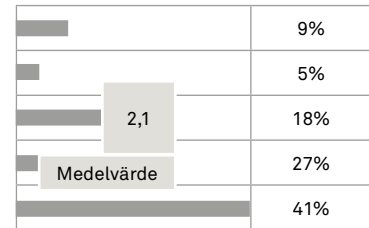
D – Aktiv
E – Pro-aktiv

Prioritering av myndigheter i mognadsgrad D och E

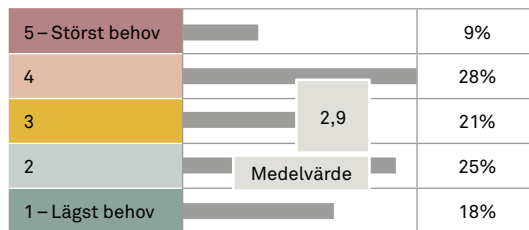
Innovationsstrategi



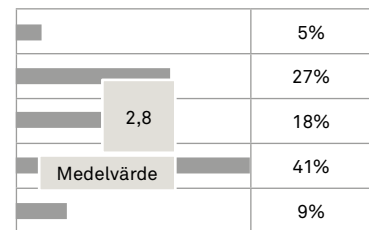
Innovationsstrategi



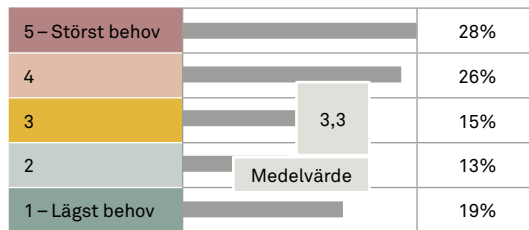
Organisation



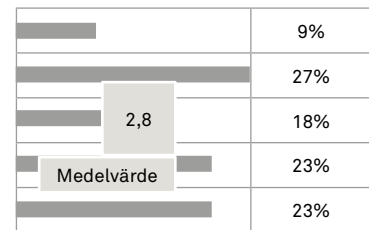
Organisation



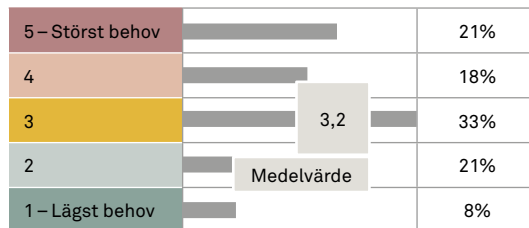
Värdenätverk



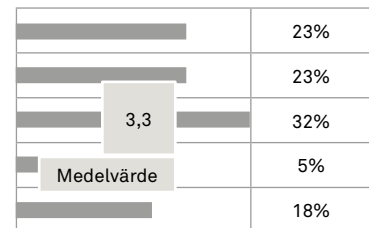
Värdenätverk



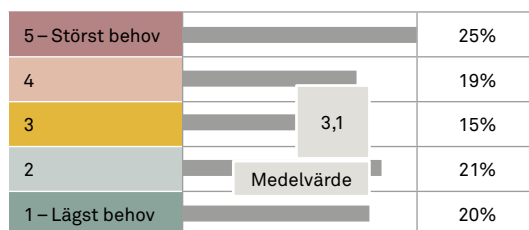
Projekt



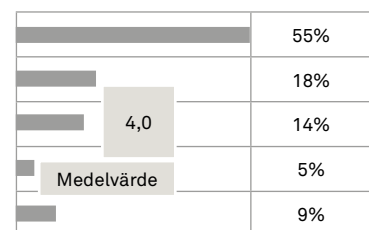
Projekt



Resultat



Resultat



Innovationsplattformen är ett centralt fundament och skapar förutsättningar för att åstadkomma resultat i innovationsarbetet

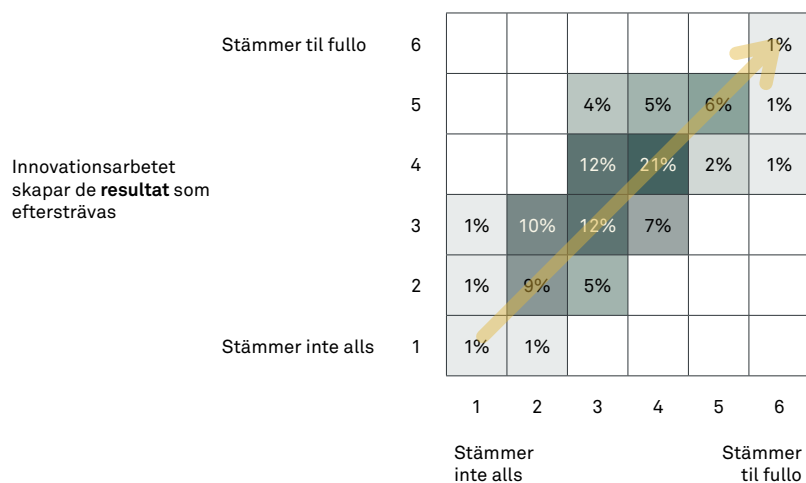
Vi såg tidigare att data visar att myndigheter som har en strategi för innovationsarbetet på plats, i högre utsträckning även har en innovationsplattform på plats (organisation, värdenätverk och projekt).

Motsvarande analys av data genomfördes även för att undersöka hur myndigheter med en högre mognadsgrad för innovationsplattform (organisation, värdenätverk och projekt) lyckas skapa resultat från innovationsarbetet jämfört med myndigheter som har en lägre mognadsgrad avseende innovationsplattform. Matrisen nedan med data för myndigheternas position övergripande mognadsgrad (1 <=> 6) utifrån de 2 dimensionerna:

- Innovationsplattform
- Resultat från innovationsarbetet

Även om det förekommer en viss spridning i data så syns ett distinkt kluster där en stor del av myndigheterna ligger längs diagonalen i de båda dimensionerna och där t.ex. 21% av myndigheterna har en mognadsnivå på 4 för de båda dimensionerna. Analysen ger tydligt stöd för hypotesen att en solid innovationsplattform skapar förutsättningar för att skapa goda resultat från innovationsarbetet. Att en organisation lyckas vara innovativ är ingen slump utan det är resultatet av ett systematiskt arbete för att skapa de förutsättningar som krävs för att driva ett effektivt innovationsarbete.

Sambandet mellan dem som har en solid plattform för innovationsarbetet och lyckas väl med att skapa resultat



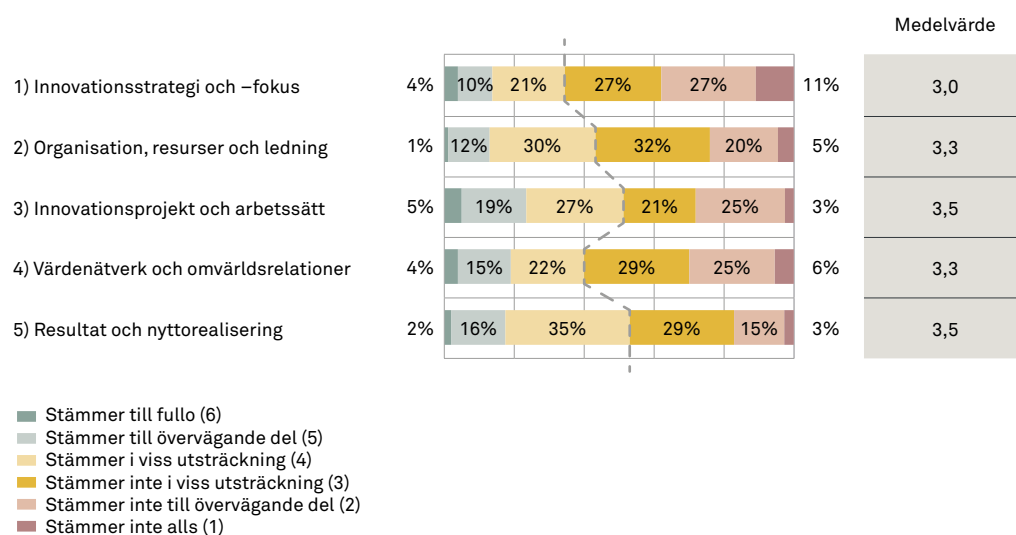
Notering: Siffrorna i matrisen anger hur stor andel av de 102 myndigheterna som är i respektive position

Innovationsplattformen ger rätt förutsättningar för innovationsarbetet (organisation, projekt & värdenätverk)

Sammanställning av myndigheternas mognadsgrad inom respektive område i ramverket

Sammanställningen av hur de 102 myndigheterna bedömer mognadsgraden för de 5 olika områdena i modellen dvs innovationsstrategi, organisation, värdenätverk, projekt och resultat visar på en intressant spridning och där medelvärdet varierar mellan 3,0 och 3,5 på den 6-gradiga skalan 1: "Stämmer inte alls" <=> 6: "Stämmer till fullo". Intressant att notera är även hur relativt liten andel av myndigheterna som ligger på något av ytterkanterna 1 eller 6 i skalan.

Andel av myndigheterna som har bedömt sin mognadsgrad (1 <=> 6) inom respektive område



Grund för indelning av myndigheterna för mer detaljerad analys

Vid närmare analys av myndigheternas bedömning av sin förmåga att skapa resultat från innovationsarbetet så framkom en intressant och näst intill perfekt normalfördelning med ett medelvärde på mitten av skalan. 54 av myndigheterna (53%) anger att de lyckas bättre med innovation (4, 5 eller 6 på mognadsskalan) och 48 myndigheter (47%) anger att de lyckas sämre (1, 2 eller 3).

Populationens normalfördelning runt mitten av skalan dvs 3 och 4 avseende hur väl de lyckas skapa resultat från innovationsarbetet ligger i linje med den tidigare bedömningen av myndigheternas övergripande mognadsnivå (A – Passiv <=> E – Pro-aktiv) där det även förekommer en normalfördelning runt medelvärdet på mellannivån C – Medveten.

Underlag för indelning av myndigheterna i två grupper med dem som lyckas bättre med innovation och dem som lyckas sämre

Stämmer till fullo (6)	6	2	2%	54	53%	"JA, lyckas"	Ja (54 myndigheter) De myndigheter som lyckas bättre med innovation
	5	16	16%				
	4	36	35%				
Stämmer inte alls (1)	3	30	29%	48	47%	"NEJ, lyckas ej"	Nej (48 myndigheter) De myndigheter som lyckas sämre med innovation
	2	15	15%				
	1	3	3%				
Totalt		102	100%				

För att skapa underlag för en mer detaljerad analys av myndigheterna har hela populationen om 102 myndigheter delats upp i 2 kategorier, dvs en som lyckas bättre med innovation och en som lyckas sämre, detta för att kunna studera eventuella skillnader eller likheter mellan dem. Denna uppdelning och bas för analysen är samma modell som användes vid 2017 års studie av myndigheternas innovationsförmåga (Lundegård et al., 2017).

För att underlätta jämförelsen av resultaten från de båda kategorierna av myndigheter så omformades den 6 gradiga skalan för indata (1: stämmer inte alls 6: stämmer till fullo) till en skala i 3 nivåer (1 och 2 => "Stämmer ej", 3 och 4 => "Neutral" samt 5 och 6 => "Stämmer".

Innovationsstrategi och – fokus

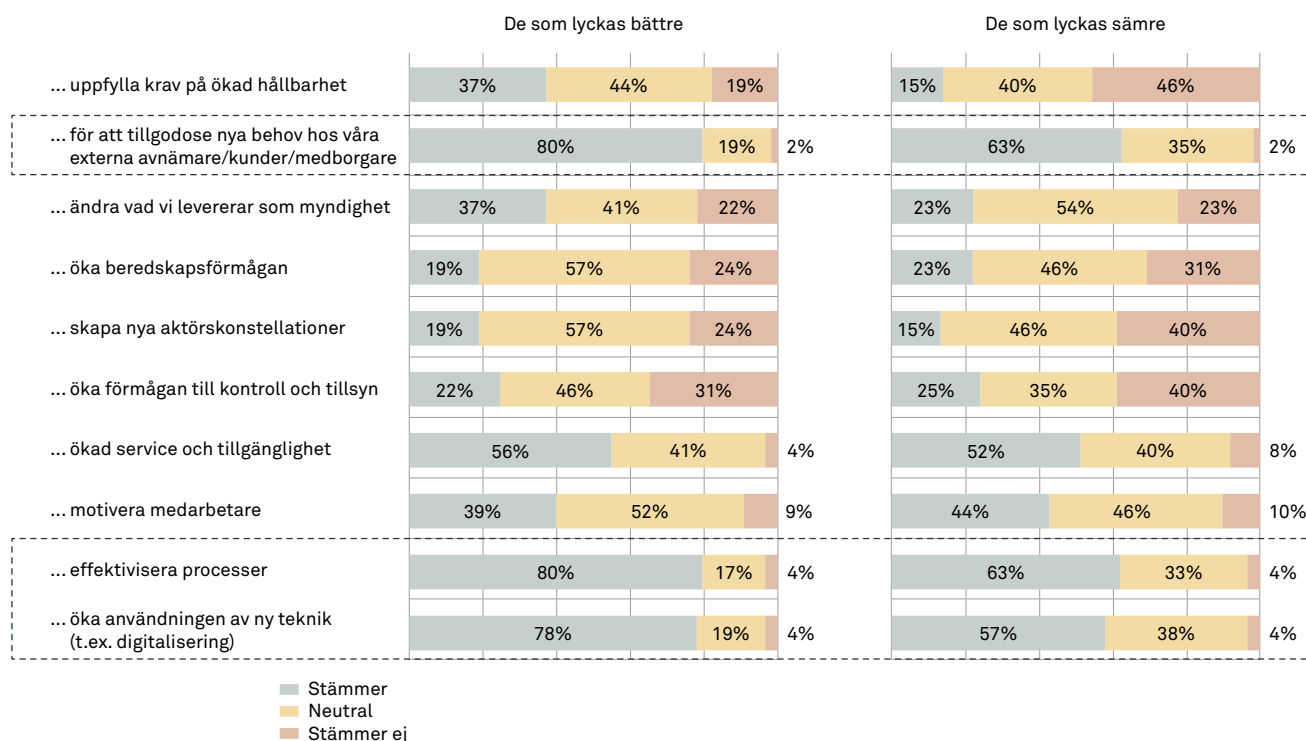
Detta kapitel fokuserar på de faktorer som ligger till grund för mognadsgraden inom innovationsstrategi och där skillnader och likheter analyseras mellan de två kategorierna av myndigheter dvs de som lyckas bättre med innovation och de som lyckas sämre.

Bägge grupperna av myndigheter uppvisar samma / liknande grundläggande drivkrafter för att driva innovation där de tre viktigaste är att:

- tillgodose nya behov hos avnämare
- effektivisera processer
- öka användningen av ny teknik

Intressant att notera är att dessa både representerar ett externt fokus och drivkraft (nya behov) samt interna behov (processer).

Drivkrafterna för innovationsarbetet är att:



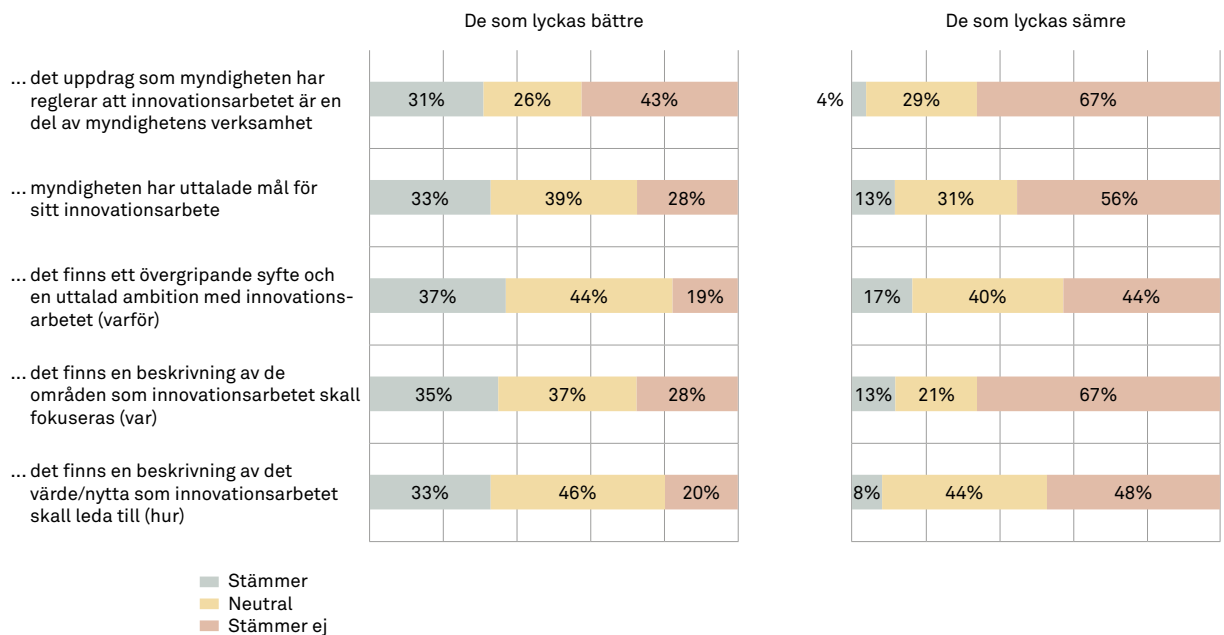
Data visar att långt ifrån alla myndigheter har innovation inskrivet i sitt regleringsbrev och som reglerar att innovation är en del av myndighetens verksamhet. Intressant att notera är skillnaden mellan de som lyckas bättre med innovation (31%) i relation till de som lyckas sämre (4%). Överlag så har de som lyckas bättre med innovation ett tydligare fokus inom de olika områdena i strategin dvs:

- att det finns mål
- övergripande syfte och ambition (varför?)
- fokus för innovationsarbetet (var?)
- det värde som innovation ska skapa (hur?)

Hierarkiska organisationer driver den agenda som den är uppriggad för. Om det enbart är angivet eller reglerat att en myndighet ska fokusera på att leverera nyttor inom definierade / befintliga områden på det mest effektiva sättet så kommer den att fortsätta att göra det och allt annat som kommer i dess väg som t ex innovation kommer att hindras. Om innovation inte är tydligt beskrivet i strategiska dokument och kommuniceras av ledningen som står bakom det, så kommer innovationsarbetet inte att lyckas. En framgångsfaktor är att innovation och strategin för detta ses som ett medel för att realisera verksamhetsstrategin och där strategin för innovation utvecklas i symbios med strategin för verksamhetens "huvudsakliga" uppdrag. Myndigheter och övriga organisationer måste kunna hantera "tvåhänheten" med att förvalta och förnya verksamheten parallellt.

Även om data visar att det finns tydliga skillnader mellan de 2 kategorierna av myndigheter, så är det tydligt att merparten av myndigheterna har en bit kvar till en högre mognadsgrad.

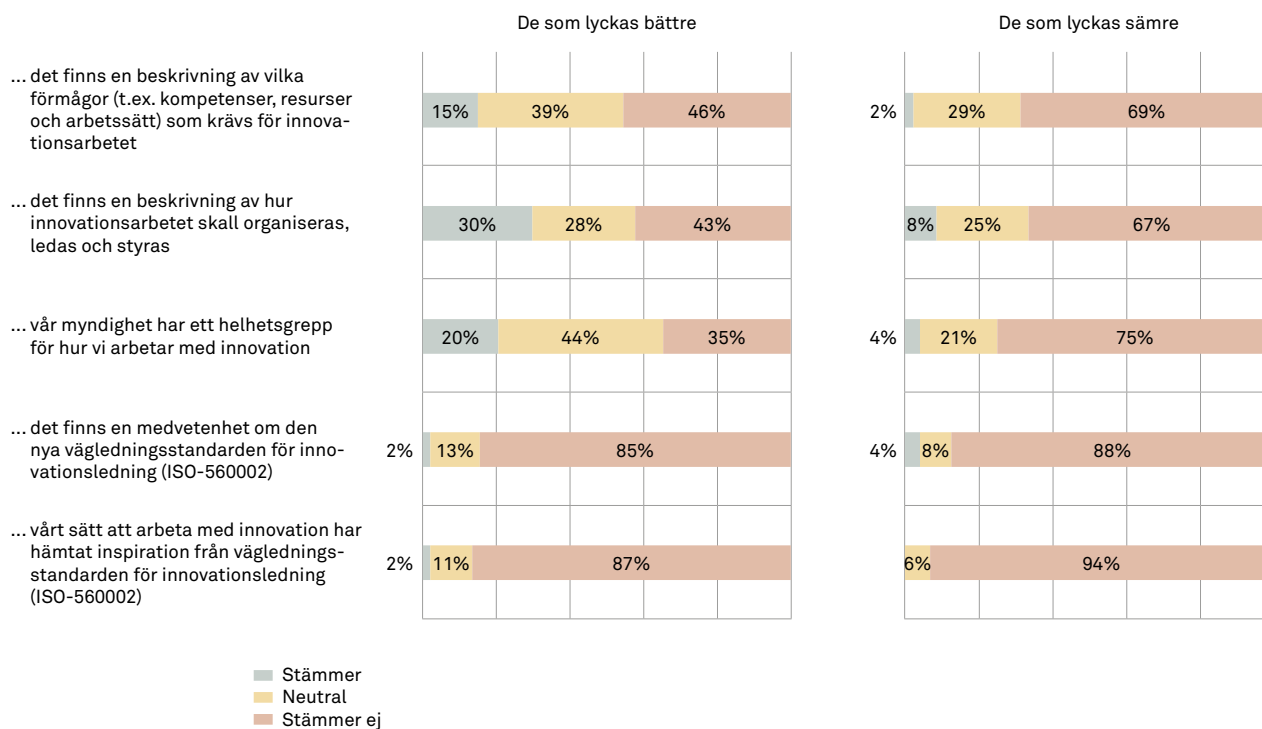
Inom vår myndighet så kännetecknas innovationsarbetet av att: (1 av 2)



Som ett komplement till de mer övergripande delarna av strategin, t.ex. Varför? och Var?, så behövs även riktlinjer för hur innovationsarbetet ska drivas inom myndigheten. Även om man har vilja och ambition kopplat till innovation så inträffar det inte av sig själv. Data visar ånyo en tydlig skillnad mellan de 2 kategorier av myndigheter där de som lyckas bäst i högre utsträckning har en tydlig beskrivning av de förmågor som behövs samt hur innovationsarbetet ska organiseras och styras.

Under 2019 publicerades den nya vägledande standarden för innovationsledning ISO 56002. Intressant att notera är att myndigheterna generellt sett har en mycket låg grad av medvetenhet eller hämtar inspiration från denna i sitt arbete med innovationsledning.

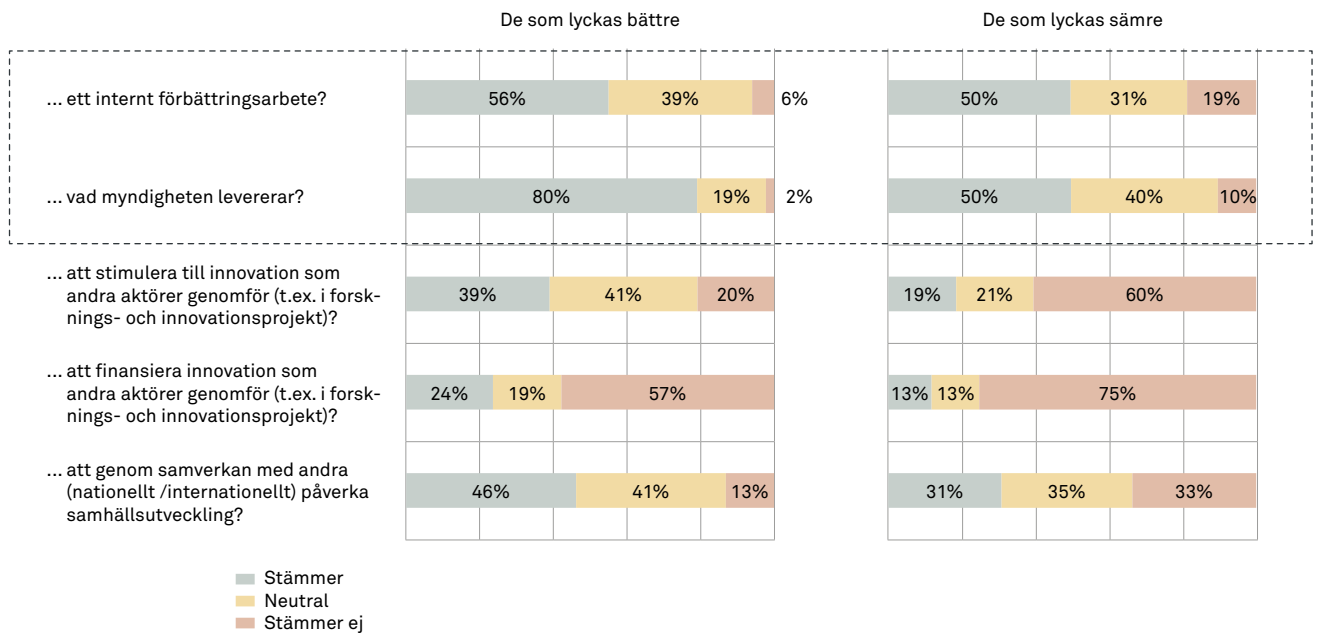
Inom vår myndighet så kännetecknas innovationsarbetet av att: (2 av 2)



Vad det gäller myndigheternas fokus för innovationsarbete så ser man en ganska likartad fördelning mellan båda grupperna där mest fokus ligger på:

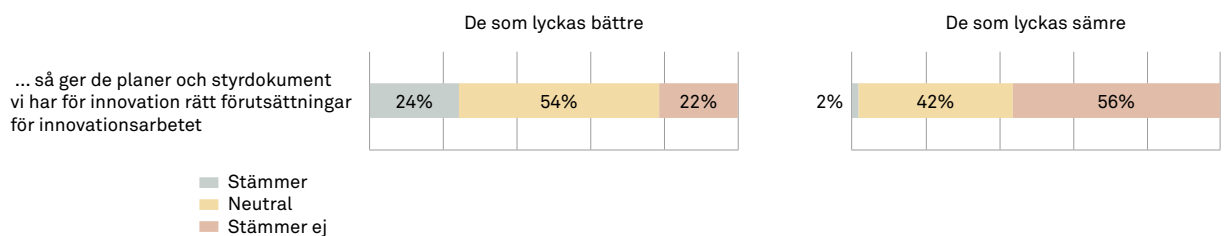
- vad myndigheten levererar, samt
- ett internt förbättringsarbete

I vilken utsträckning handlar myndighetens innovationsarbete om:



Vad det gäller myndigheternas bedömning av mognadsgraden för innovationsstrategin som helhet så finns det en tydlig skillnad mellan de 2 grupperna där 24% av dem som lyckas bäst med innovation ser att de har en strategi för innovationsarbetet på plats jämfört med enbart 2% för de som lyckas sämre med innovation. På samma sätt så är det fler (56%) av de som lyckas sämre som anger att det inte finns en strategi för innovationsarbetet på plats. Även om det finns en tydlig skillnad mellan de båda grupperna så återfinns fortfarande en tydlig utvecklingspotential hos de som lyckas bättre med innovation.

Som helhet/sammanfattningsvis, ...



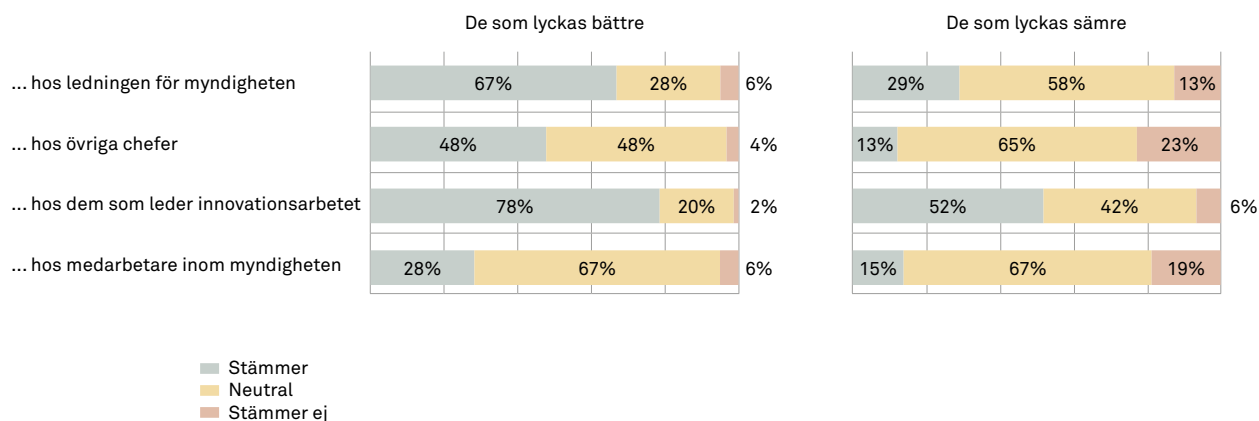
Organisation, resurser och ledning

Detta kapitel fokuserar på de faktorer som ligger till grund för mognadsgraden inom organisation, resurser och ledning av innovationsarbetet och där skillnader och likheter analyseras mellan de två kategorierna av myndigheter dvs de som lyckas bättre med innovation och de som lyckas sämre.

Vad det gäller förståelse för betydelsen av innovationsarbete så framkommer det en tydlig skillnad mellan de 2 grupperna där förståelsen hos myndighetsledningen och övriga chefer sticker ut mest. Detta ligger i linje med våra erfarenheter där ledning och chefer kan vara effektiva bromsklossar eller pådrivare beroende på deras kompetens och inställning till innovation. Utöver strategin för innovation så utgör chefernas förståelse och samsyn sinsemellan en av de mest kritiska framgångsfaktorerna. Här är det fråga om ny kunskap om hur man organiserar och leder innovation och förnyelse ur ett holistiskt och tvärfunktionellt perspektiv vilket ibland skiljer sig åt från att leda och styra inom sin egen organisatoriska enhet i hierarkin med fokus på effektiv leverans av befintligt uppdrag.

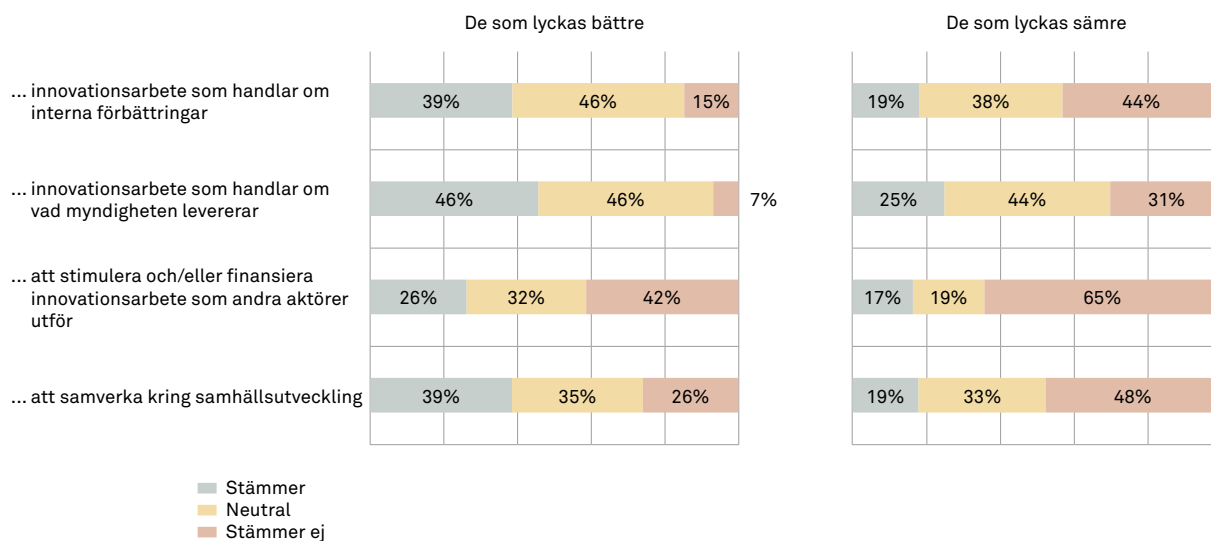
Intressant är även att notera hur den generella förståelsen hos medarbetare inom organisationen anses vara relativt låg. Å andra sidan så brukar / bör inte hela organisationen arbeta med innovation utan som regel så räcker det med att det finns en "kritisk massa" för detta och där övrig personal fokuserar på daglig leverans inom ramen för verksamhetens uppdrag..

Min bedömning är att det i myndigheten finns en god förståelse för betydelsen av innovationsarbete:



Nästa tema inom området organisation är i vilken utsträckning det finns resurser avsatta för att driva innovationsarbete. Gemensamt för de båda kategorierna av myndigheter är att det som anses ha störst tilldelning av resurser är innovationsarbete som handlar om vad myndigheten levererar. Överlag så återfinns en tydlig skillnad mellan grupperna där myndigheter som lyckas bättre med innovationsarbetet, i högre utsträckning har särskilda resurser (pengar / tid) avsatta för innovationsarbete oavsett område.

Myndigheten har särskilda resurser (pengar/tid) avsatta för:



Data visar även en tydlig skillnad mellan de två grupperna av myndigheter avseende ledning och styrning genom:

- tydligt åtagande / ansvar för innovationsarbetet från myndighetens högsta ledning, samt
- en tydlig ledning av innovationsarbetet

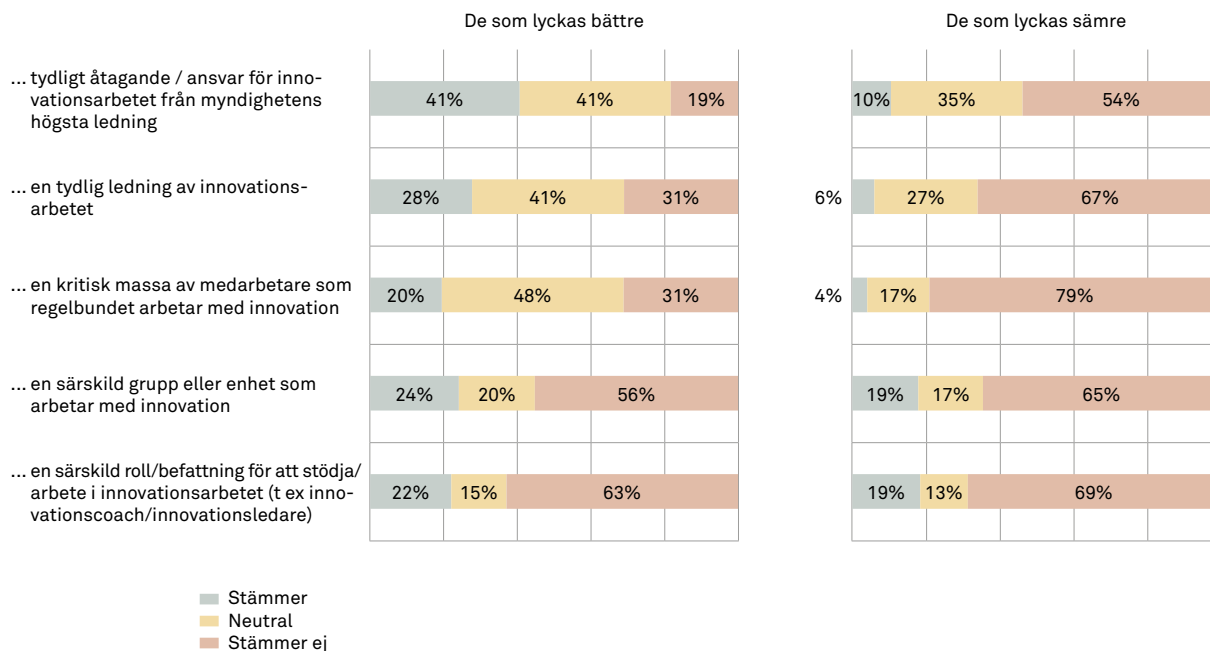
Den högre graden av myndighetsledningens åtagande och ansvar samvarierar med den tidigare frågeställningen kopplat till ledningens förståelse för betydelsen av innovationsarbetet för gruppen av myndigheter som lyckas bäst med innovationsarbetet.

Den högsta ledningens åtagande och ansvar för innovationsarbetet är avgörande för att en organisation ska lyckas med innovationsarbetet. Jämfört med övriga organisationer / företag i samhället så har myndigheter en tydlig, stark och hierarkisk linjestyrning. Detta ger den stabilitet och trygghet i myndighetsutövningen som samhället behöver. Medan det finns exempel från näringslivet där innovation har drivits ut i organisationen utan ledningens medgivande, s.k. "skunk works", så är det mindre sannolikt att detta sker i myndigheterna. Ett innovationsarbete måste därför sanktioneras och stödjas av ledningen. Data visar tydligt på denna framgångsfaktor.

Det finns även en tydlig skillnad avseende förekomsten av en kritisk massa som regelbundet arbetar med innovation där 20% av dem som lyckas bättre med innovation anger att detta stämmer, jämfört med 4% för de myndigheter som lyckas sämre med innovation. Tydliga skillnader mellan de 2 grupperna finns även avseende hur stor andel som detta inte stämmer.

Intressant att notera är att det inte verkar finnas samma skillnad avseende om det finns någon särskild grupp som arbetar med innovation eller roller som stödjer innovationsarbetet t.ex. innovationscoach eller innovationsledare. Detta mönster framkom även vid 2017 års jämförelsestudie av myndigheternas innovationsförmåga.

I myndigheten finns det:



För att kartlägga hur myndigheterna har valt att organisera sitt innovationsarbete så skapades fem olika organisatoriska scenarios (A-E) där myndigheterna fick ange vilket scenario som bäst beskriver deras sätt att organisera och driva innovationsarbetet.

- A: Centralt – frikopplat
- B: Lokalt – frikopplat
- C: Lokalt – samverkande
- D: Centralt & lokalt – samverkande
- E: Centralt, lokalt & externt – samverkande

A: Centralt – frikopplat, innebär att innovationsarbetet drivs centraliserat av en separat FoU-enhet/avdelning utan större involvering av övriga enheter / avdelningar inom organisationen. Detta alternativ nyttjas enbart av en liten del av myndigheterna med störst förekomst av de myndigheter som lyckas sämre med innovationsarbetet.

B: Lokalt – frikopplat, innebär att innovationsarbetet drivs decentraliserat inom olika enheter / avdelningar i myndigheten utan större samordning mellan dem. Detta alternativ är det som nyttjas mest av de myndigheter som lyckas sämre med innovationsarbetet (36%).

C: Lokalt – samverkande, innebär att innovationsarbetet drivs decentraliserat men delvis samordnat där olika enheter / avdelningar inom myndigheten samverkar vid behov. Detta alternativ är det som nyttjas mest av de myndigheter som lyckas bättre med innovationsarbetet (54%).

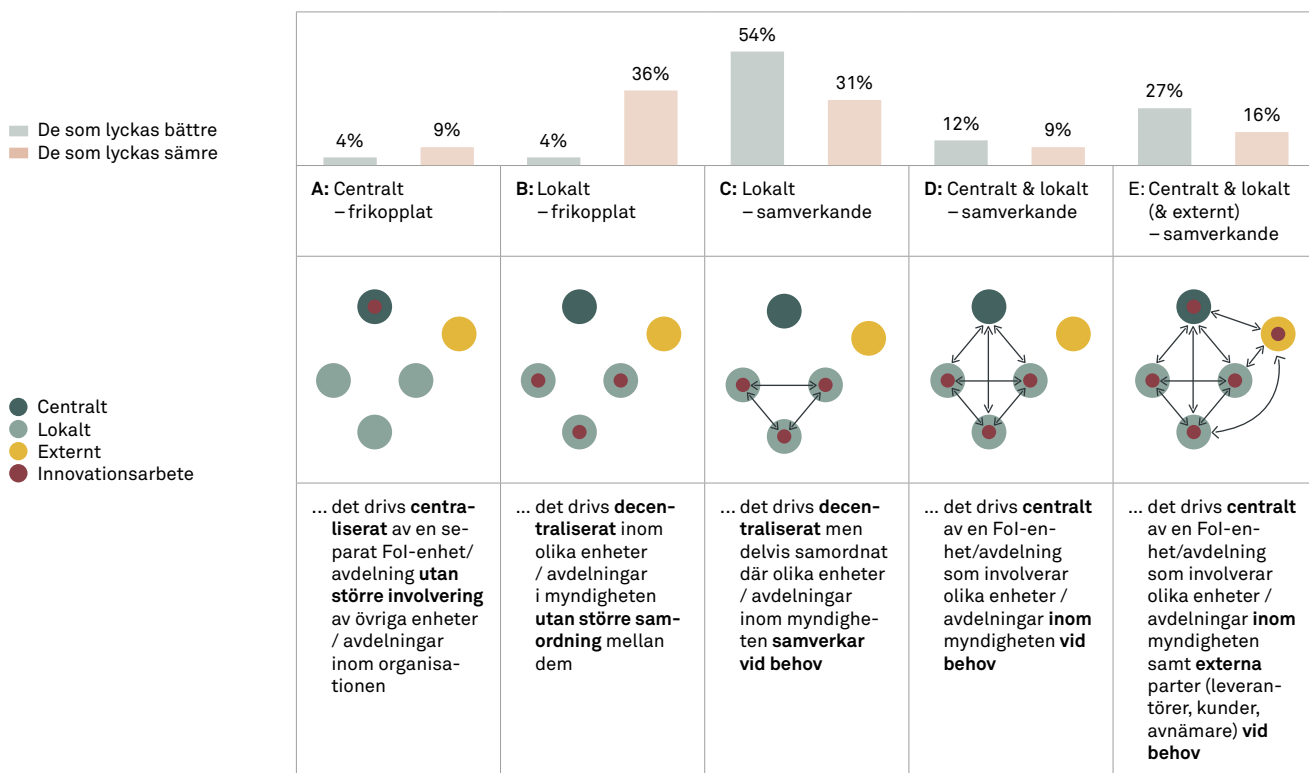
D: Centralt & lokalt – samverkande, innebär att innovationsarbetet drivs centralt av en Fol-enhet/avdelning som involverar olika enheter / avdelningar inom myndigheten vid behov. Detta alternativ nyttjas i mer begränsad utsträckning av de som lyckas bättre med innovation (12%) och de som lyckas sämre (9%).

E: Centralt, lokalt & externt – samverkande, innebär att innovationsarbetet drivs centralt av en Fol-enhet/avdelning som involverar olika enheter / avdelningar inom myndigheten samt externa parter (leverantörer, kunder, avnämare) vid behov. Detta alternativ är näst vanligast av de myndigheter som lyckas bättre med innovation (27%).

Den viktigaste slutsatsen är att de frikopplade alternativen (A och B) inte är en lyckad väg att gå då det inte nyttjas av de som lyckas bättre med innovation samt att det nyttjas i störst utsträckning av de som lyckas sämre med innovation (B). I dessa frikopplade alternativ drivs innovation som isolerade öar antingen inom en central Fol-enhet eller decentraliserade frikopplade enheter ute i organisationen.

Den viktigaste framgångsfaktorn verkar att vara att driva innovationsarbetet samordnat där olika enheter i organisationens olika delar samverkar. Denna samverkan kan antingen ske decentraliserat mellan lokala enheter eller med mer central samordning och stöd från en central Fol-enhet internt och i samverkan med externa aktörer i olika utsträckning.

Vårt sätt att driva innovation inom myndigheten kännetecknas bäst av att:



Notering: Graden av centraliserad styrning i samband med samarbete med externa parter (E) kan variera där vissa har en starkare samordning och andra en något mer decentraliserad ansats

Myndigheternas bedömning av vilka faktorer som hindrar dem att bli framgångsrika i innovationsarbetet visar generellt att de som lyckas sämre med innovation i högre utsträckning ser att dessa påverkar dem jämfört med de som lyckas bättre med innovation. De faktorer som ses som mest problematiska för båda kategorierna av myndigheter:

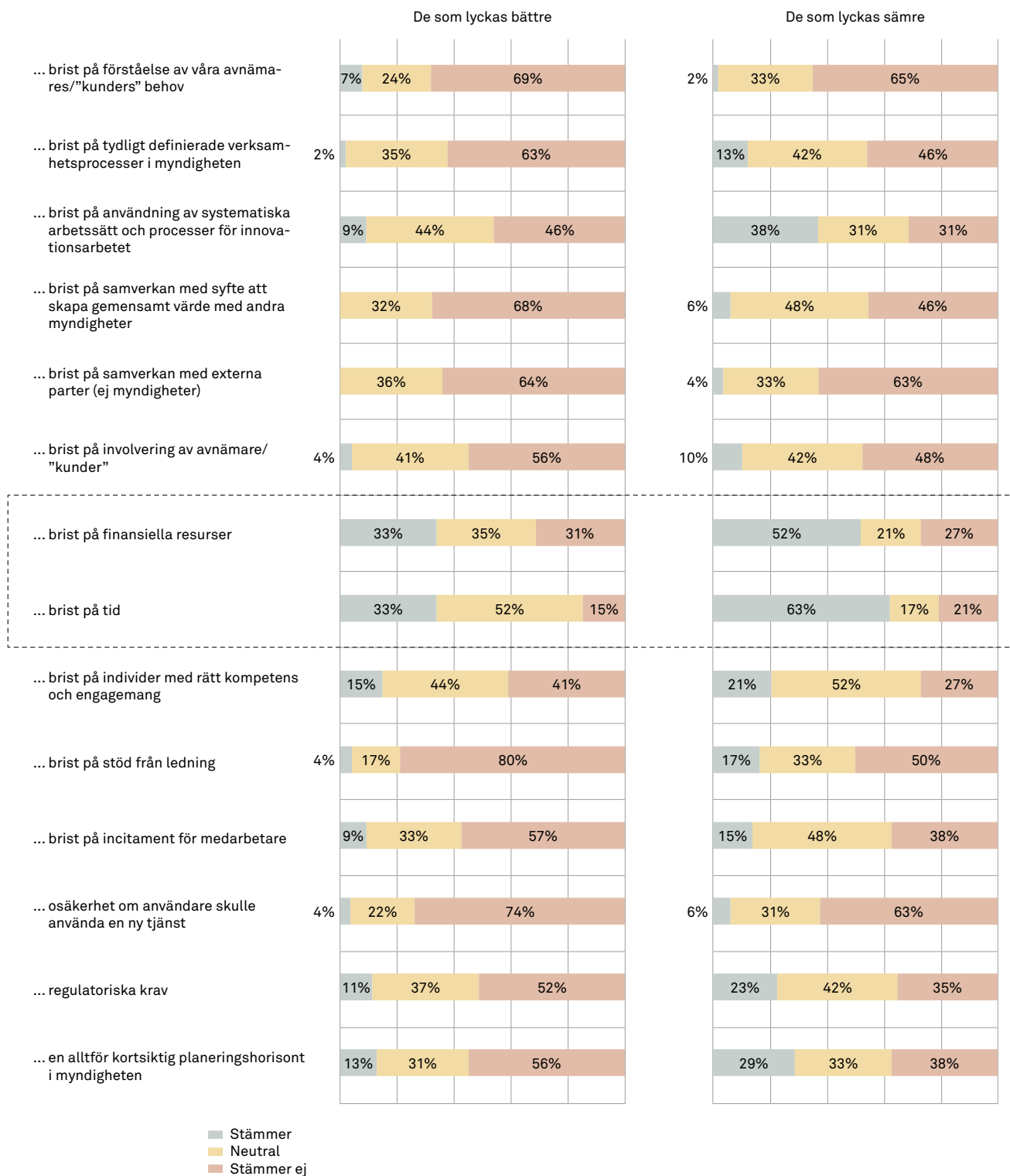
- brist på finansiella resurser, samt
- brist på tid

Dessa ses som mest allvarliga för de som lyckas bättre med innovation (33% & 33%) och de som lyckas sämre med innovation (52% & 63%). Övriga faktorer som hindrar dem som lyckas sämre med innovation är:

- brist på systematiska arbetssätt och processer i innovationsarbetet (38%)
- kortsiktig planeringshorisont (29%)

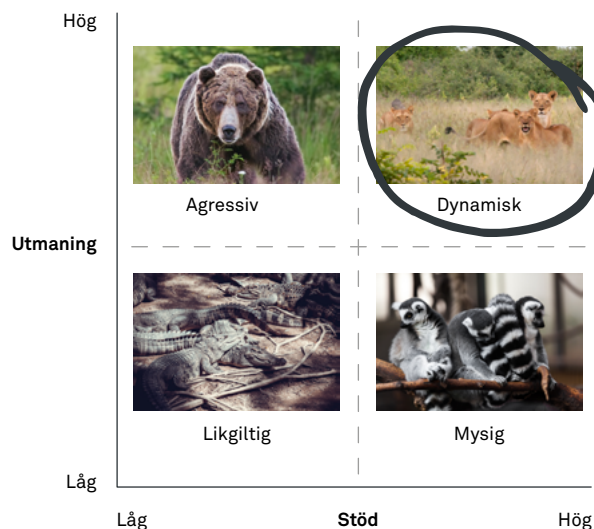


Det som hindrar oss från att bli framgångsrika i vårt innovationsarbete är:



En organisation kan skapa förutsättningar för innovationsarbetet genom mer strukturella grepp som strategier, organisering, resurser mm. Detta till trots så är den viktigaste komponenten trots allt människan. Om människorna i organisationen inte kan, vill eller vågar engagera sig i innovationsarbetet så är allt det andra enbart en tom struktur.

Under åren så har det bedrivits forskning på hur kultur och teamdynamik påverkar glädjen, viljan, energin och förmågan för människor att bidra effektivt i innovationsarbetet. En faktor som har lyfts fram är vikten av psykologisk trygghet där människor måste känna sig trygga och uppleva ett stödjande samverkansklimat. Detta är en viktig dimension av kulturen men den psykologiska tryggheten skapar i sig själv inte ett innovativt klimat utan det måste kompletteras med utmaning. I kulturer med en hög grad av stöd så skapar den i kombination med en hög grad av utmaning en dynamisk och innovativ kultur.



Dessa två huvuddimensioner i en innovativ kultur, utmaning och stöd, har vidareutvecklats av Gary P. Pisano, The Hard Truth About Innovative Cultures, Harvard Business Review, Jan. – Febr. 2019 som understryker hur de 2 dimensionerna stärker varandra och tillsammans utgör drivkraften i en innovativ kultur.

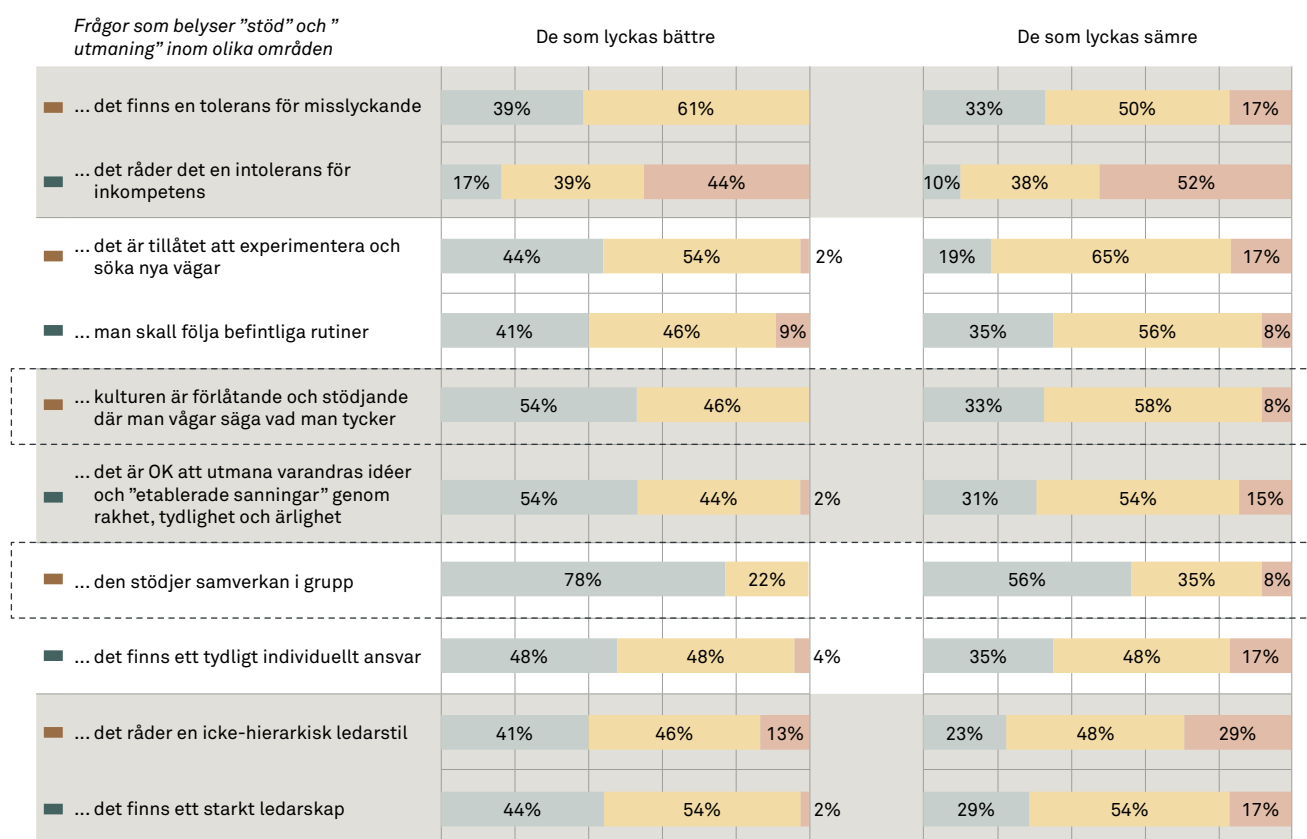
Utmaning		Stöd
Intolerans för inkompetens	↔	Tolerans för misslyckande
Följa tydliga rutiner	↔	Tillåtet att experimentera
Rakhet, ärlighet och tydlighet	↔	Trygghet att säga vad man vill
Individuellt ansvar	↔	Samverkan i grupp
Starkt ledarskap	↔	Icke hierakiskt

Denna modell användes som bas för att kartlägga myndigheternas syn på samverkansklimatet inom myndigheten. Data visar på en viss skillnad mellan de som lyckas bättre med innovation jämfört med de som lyckas sämre där de som lyckas bättre har ett något tydligare utslag inom samtliga områden, både inom utmaning och stöd. Det finns en mer framträdande och tydlig kultur över lag och där de starkaste indikatorerna är att samverkansklimatet

- "stödjer samverkan i grupp"
- "kulturen är förlåtande och stödjande där man vågar säga vad man tycker".

Det visar sig även att de som lyckas bäst, i högre utsträckning har en balans mellan respektive grupp av egenskaper för utmaning och stöd t.ex. "Följa tydliga rutiner" <=> "Tillåtet att experimentera" där de som lyckas bäst har en balans inom 3 grupper av egenskaper jämfört med de som lyckas sämre som hade balans inom 1 av dessa grupper.

Min bedömning av vårt samverkansklima inom myndigheten är att det kännetecknas av att: (1 av 2)

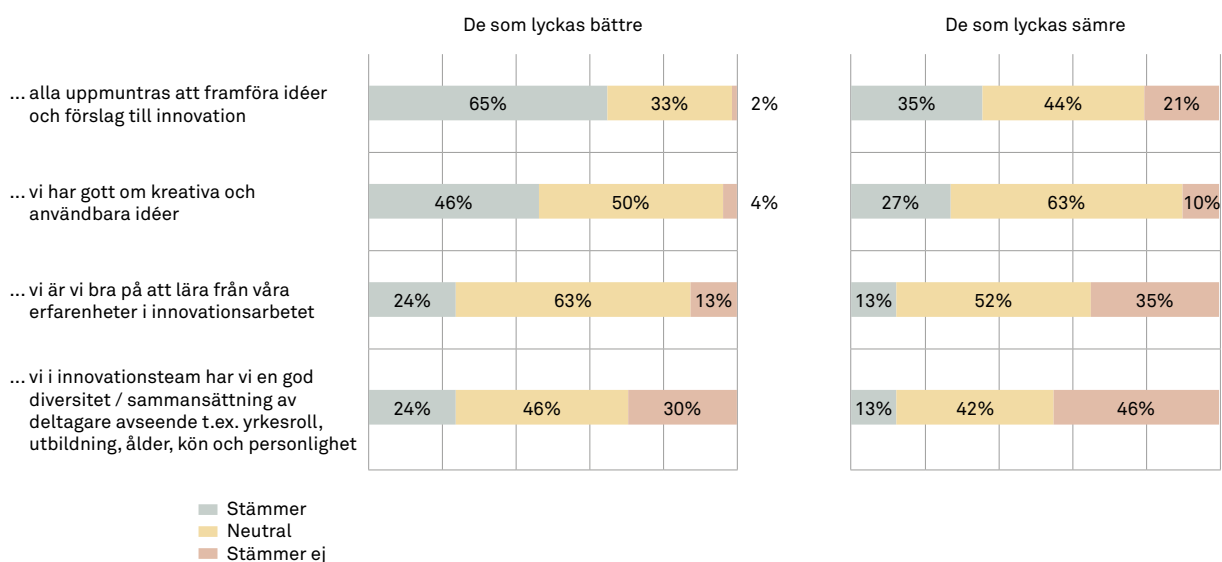


- Frågor kopplade till graden av "stöd" i kulturen
- Frågor kopplade till graden av "utmaning" i kulturen
- Stämmer
- Neutral
- Stämmer ej

De som lyckas bättre med innovation har även ett avsevärt större fokus på att alla uppmuntras att framföra idéer och förslag till innovation (65%) jämfört med de som lyckas sämre (35%). Som en konsekvens av detta har de som lyckas bättre gott om kreativa och användbara idéer (46%) jämfört med de som lyckas sämre (27%).

Överlag så finns det ett förstärkningsområde avseende hur väl man lär av erfarenheterna från innovationsarbetet där enbart 24% av de som lyckas bäst med innovation anser att detta finns på plats i organisationen. Att lära från erfarenheter är en central och viktig del för att kunna skapa de förutsättningar i organisationen som skapar en innovativ förmåga.

Min bedömning av vårt samverkansklime inom myndigheten är att det kännetecknas av att: (2 av 2)



Tidigare i rapporten så belystes vikten av att driva innovation sammankopplat där olika enheter i organisationen samverkar i innovationsarbetet. Ett stort hinder för effektivt innovationsarbete är om organisationen drivs alltför hierarkiskt och toppstyrt där olika organisatoriska enheter agerar som fristående silos. För att skapa rätt förutsättningar och förebygga silobeteende kan organisationer arbeta med att förtydliga och effektivisera de tvärfunktionella processer som fångar det holistiska värdeskapandet och samverkan mellan olika organisatoriska enheter. Data visar att de myndigheter som lyckas bättre med innovation i högre utsträckning (33%) har

- tydligt kommunicerade tvärfunktionella områden / processer som beskriver hur organisationen skapar värde

jämfört med de som lyckas sämre (17%). Vidare så har de som lyckas bättre i högre utsträckning (31%)

- tydlig ägare med mandat och befogenheter till respektive tvärfunktionellt område / process

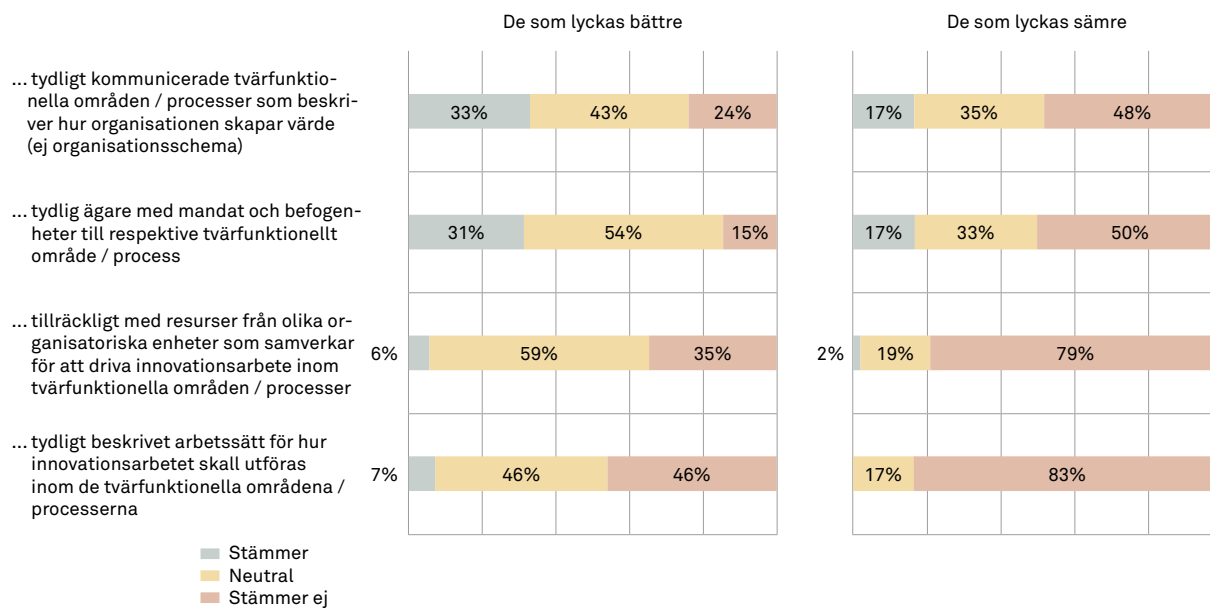
jämfört med de som lyckas sämre (17%).

Även om de som lyckas bättre med innovation har en högre mognadsgrad så är det anmärkningsvärt att enbart 33% av dessa myndigheter har sina processer på plats. Detta då insikten om värdet av tvärfunktionalitet och processer har funnits sedan 20 år tillbaka och tillämpats framgångsrikt inom många organisationer. Än värre är det avseende resurser och arbetssätt för att driva innovationsarbetet i de tvärfunktionella processerna:

- tillräckligt med resurser från olika organisatoriska enheter som samverkar för att driva innovationsarbete inom tvärfunktionella områden / processer
- tydligt beskrivet arbetssätt för hur innovationsarbetet skall utföras inom de tvärfunktionella områdena / processerna

Här är det bara 6-7% av de myndigheterna som lyckas bäst med innovation som ser att detta finns på plats. Detta utgör en stor förbättringspotential och "lågt hängande frukt" som kan skapa omfattande nyttor i myndigheterna både avseende innovation och operationell effektivitet.

Det finns för myndighetens organisation:



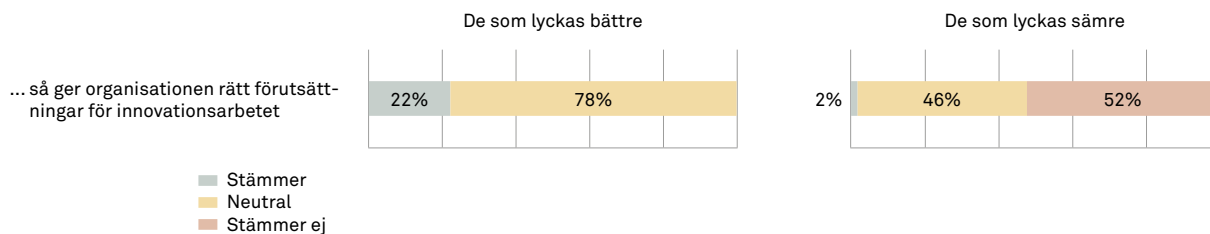
Myndigheternas bedömning av organisationsperspektivet som helhet där

- organisationen rätt förutsättningar för innovationsarbetet

så anger de som lyckas bäst med innovation (22%) att detta stämmer jämfört med de som lyckas sämre med innovation (2%). Intressant att notera är även att 52% av de som lyckas sämre med innovation inte anser att organisationen skapar de förutsättningar som krävs.

Även om det finns en tydlig skillnad mellan de två grupperingarna av myndigheter så finns det en avsevärd potential för förstärkning där myndigheterna kompletterar den ordinarie linjeorganisationen med de aspekter som skapar rätt förutsättningar för innovation och förnyelse.

Som helhet/sammanfattningsvis, ...



Innovationsprojekt och arbetssätt

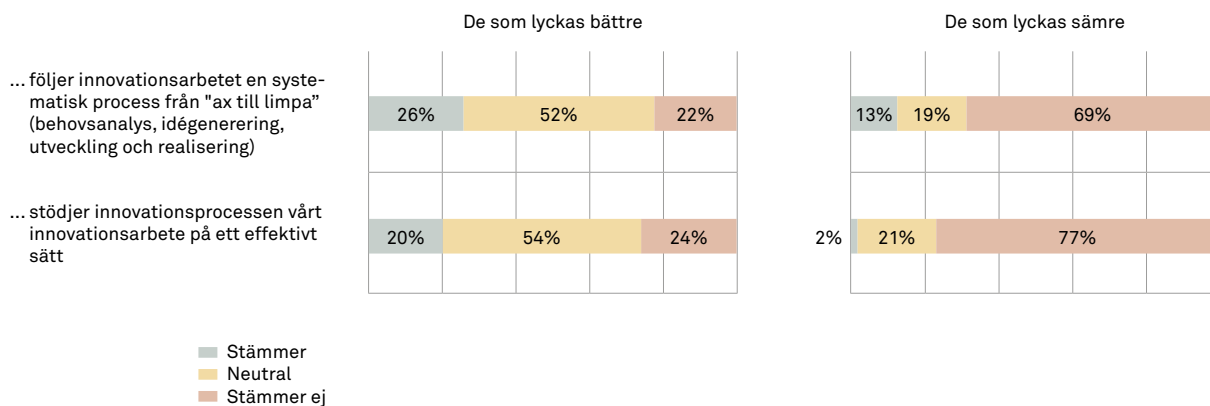
Detta kapitel fokuserar på de faktorer som ligger till grund för mognadsgraden inom innovationsprojekt och arbetssätt och där skillnader och likheter analyseras mellan de två kategorierna av myndigheter dvs de som lyckas bättre med innovation och de som lyckas sämre.

De myndigheter som lyckas bättre med innovation anger i högre utsträckning att

- innovation drivs enligt en systematisk process från "ax till limpa", samt
- att processen stödjer innovationsarbetet på ett effektivt sätt

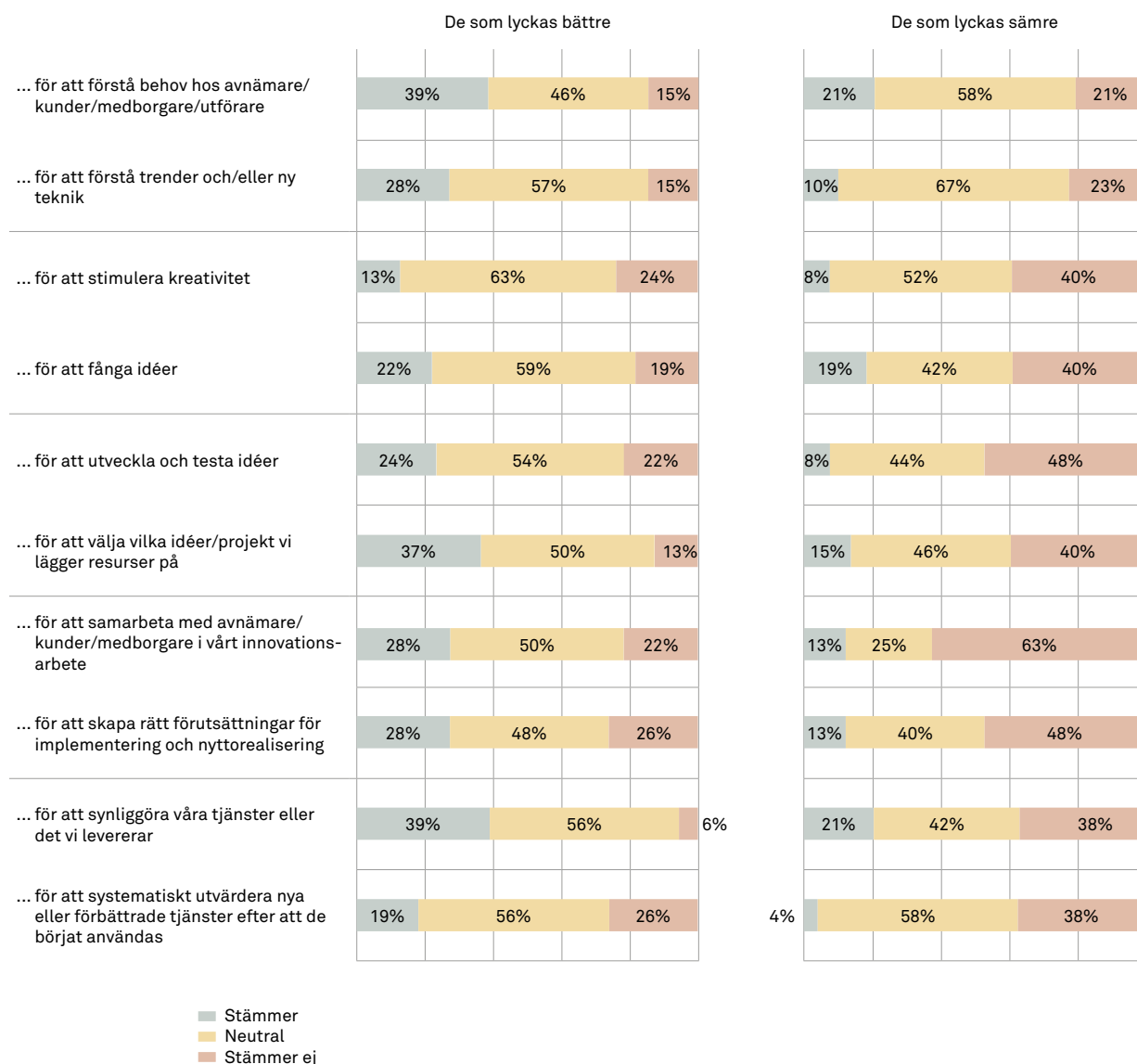
än de som inte lyckas med innovation. Intressant att notera är även hur tydlig skillnaden är mellan grupperna avseende hur myndigheterna anser att dessa förutsättningar inte är på plats där 69% och 77% de som lyckas sämre med innovation anser detta. Även om det finns tydliga skillnader så finns det även här potential för förstärkning, även hos dem som lyckas bäst med innovation.

Inom myndigheten:



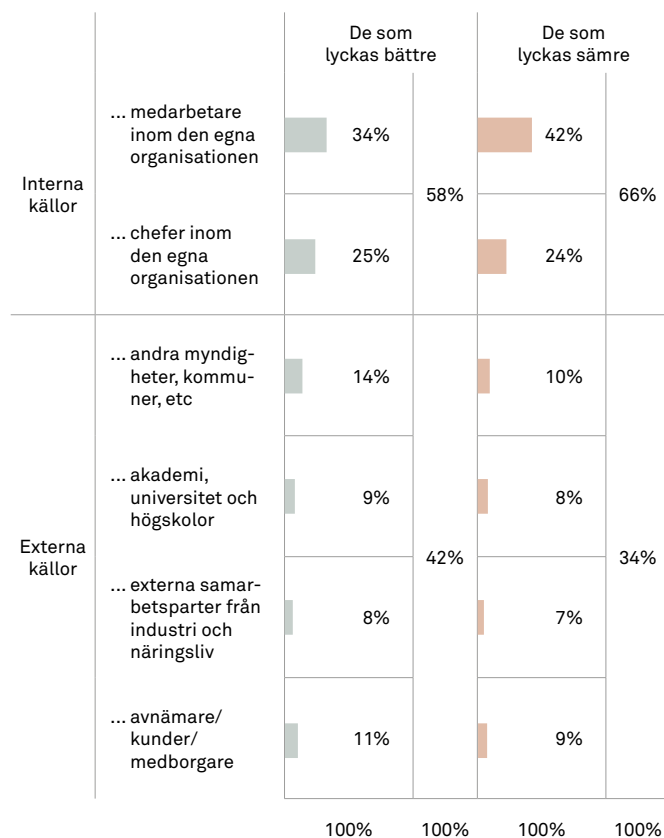
Myndigheternas bedömning av i vilken utsträckning det finns särskilda arbetssätt / metoder för att driva innovationsprojekt i dess olika faser visar att det finns tydliga skillnader mellan de två olika grupperna av myndigheter. De som lyckas bättre med innovation uppvisar en tydligare / högre mognadsgrad där arbetssätt och metoder finns på plats. På samma sätt uppvisar de som lyckas sämre med innovation en tydlig profil avseende att detta inte finns på plats. Intressant att belysa är hur "strukturer" som arbetssätt / metoder kan stimulera till innovation som kanske kan ses fungera bäst i det "fria flödet". Erfarenheten är att just strukturerat arbetssätt ökar en grups kollektiva förmåga att innovera tillsammans.

Det finns inom myndigheten särskilda arbetssätt / metoder:



De båda grupperna av myndigheter uppvisar en liknande profil avseende var nya idéer till innovationsprojekt kommer ifrån. En viss skillnad finns dock där de som lyckas bättre med innovation har ett större flöde från externa källor som t.ex. andra myndigheter, akademien, näringsliv eller avnämare.

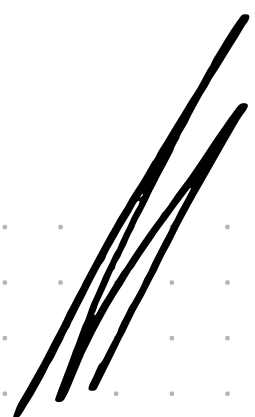
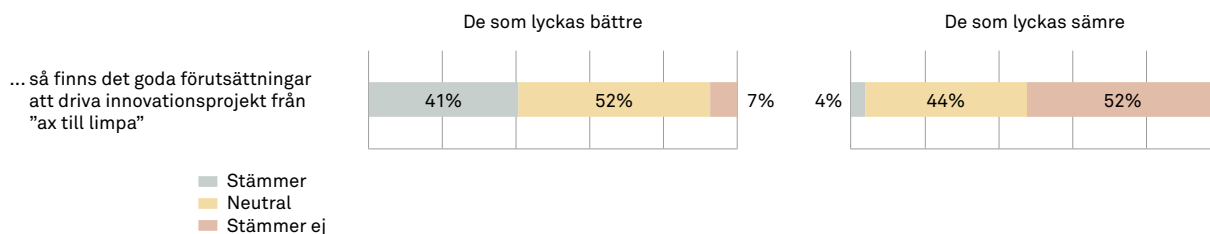
**Nya idéer till innovationsprojekt kommer från:
(medelvärde för myndigheterna inom respektive kategori)**



Myndigheternas bedömning av mognadsgraden som helhet avseende om det finns det goda förutsättningar att driva innovationsprojekt från "ax till limpa" påvisar en tydlig skillnad mellan de som lyckas bättre med innovation och de som lyckas sämre.

Av de som lyckas bättre med innovation anger 41% att detta finns på plats jämfört med 4% för de som lyckas sämre. På samma sätt så finns en tydlig profil där 52% av de som lyckas sämre med innovation anger att detta inte finns på plats jämfört med 7% av de som lyckas bättre med innovation.

Som helhet/sammanfattningsvis, ...



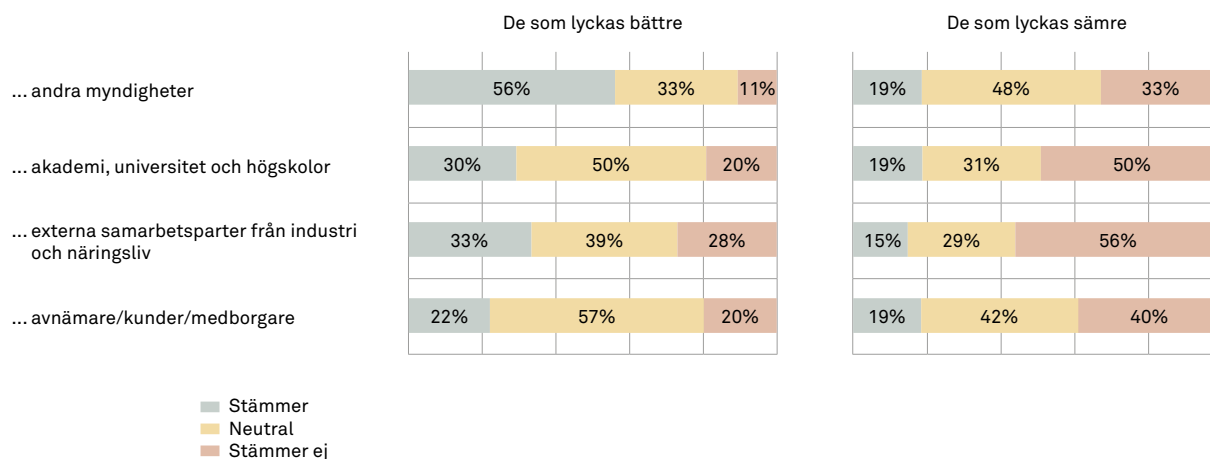
Värdenätverk och omvärldsrelationer

Detta kapitel fokuserar på de faktorer som ligger till grund för mognadsgraden inom värdenätverk och omvärldsrelationer där skillnader och likheter analyseras mellan de två kategorierna av myndigheter dvs de som lyckas bättre med innovation och de som lyckas sämre.

Allt fler organisationer ser behov av att involvera externa aktörer i sitt innovationsarbete som ett komplement till den egna organisationens kompetenser och resurser. I undersökningen har begreppet värdenätverk använts för att belysa denna externa kontext som myndigheten samverkar med i innovationsarbetet. Ibland används begreppet "innovationsekosystem" för att beskriva detta. Vår definition är att "innovationsekosystem" är benämningen på allt som finns i myndighetens omvärld och som kan nyttjas i innovationsarbetet. Begreppet "värdenätverk" avser den delmängd av "innovationsekosystemet" (andra myndigheter, universitet, företag) som myndigheten de facto arbetar med i innovationsarbetet.

De myndigheter som lyckas bättre med innovation uppvisar en tydligare profil och högre mognadsgrad avseende i vilken utsträckning externa aktörer involveras i innovationsarbetet. På samma sätt uppvisar de myndigheter som lyckas sämre med innovation att man inte involverar externa aktörer. Intressant att notera att andra myndigheter utgör centrala samverkanspartners i innovationsarbetet för de myndigheter som lyckas bättre med innovation.

I sitt innovationsarbete involverar myndigheten:

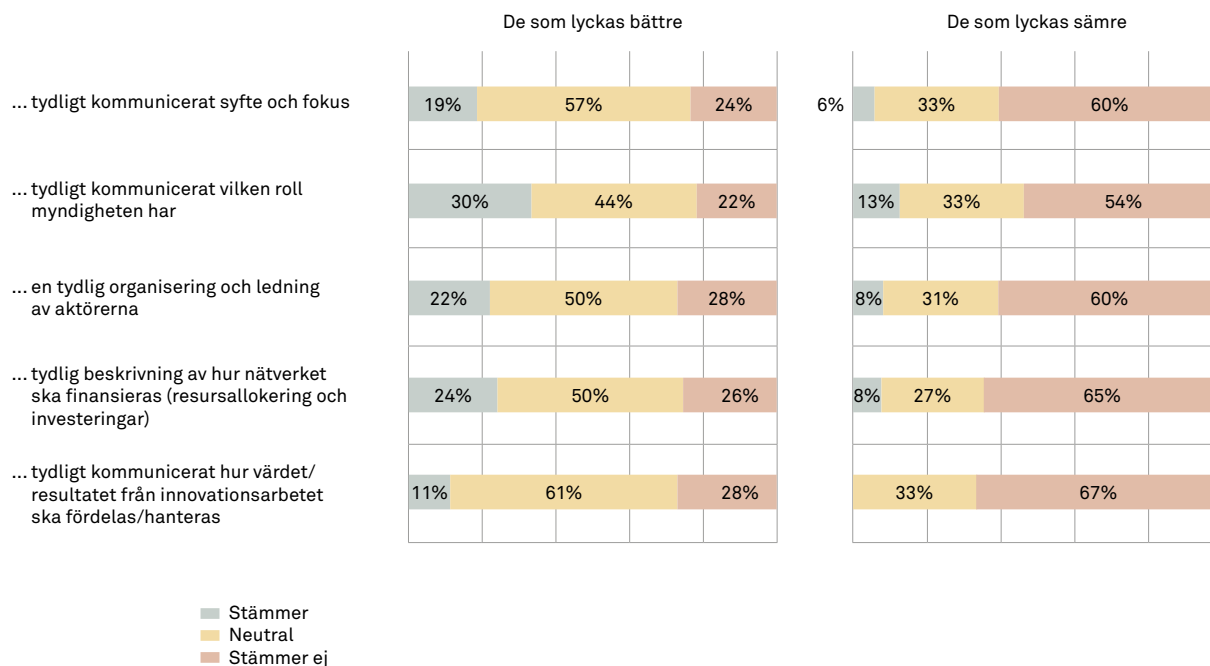


Även om det finns tydliga fördelar med att öppna upp och involvera externa aktörer i myndighetens innovationsarbete så behöver dessa "organisatoriska mellanrum" struktureras och styras upp så att de externa aktörerna kan samverka effektivt med myndigheten samt med varandra. Ett värdenätverk kan utformas och beskrivas utifrån följande perspektiv:

- syfte och fokus för samverkan i värdenätverket som helhet
- den egna myndighetens roll i värdenätverket t.ex. finansiera, samordna eller aktivt bidra
- modell för organisering och ledning av aktörerna (t.ex. centraliserat, decentraliserat eller distribuerat)
- beskrivning av hur nätverket ska finansieras (resursallokering och investeringar)
- beskrivning av hur värdet/resultatet från innovationsarbetet ska fördelas/hanteras

Data visar att de som lyckas bättre med innovation generellt sett har högre mognadsgrad inom dessa områden än de som lyckas sämre med innovation. Omvänt så syns en tydlig bild att de som lyckas sämre i högre utsträckning anser att dessa förutsättningar inte finns på plats i den egna myndigheten. Även om mognadsgraden är högre hos de som lyckas bättre med innovation så råder det överlag en låg mognadsgrad bland myndigheterna som helhet i denna grupp som har en betydande förbättringspotential.

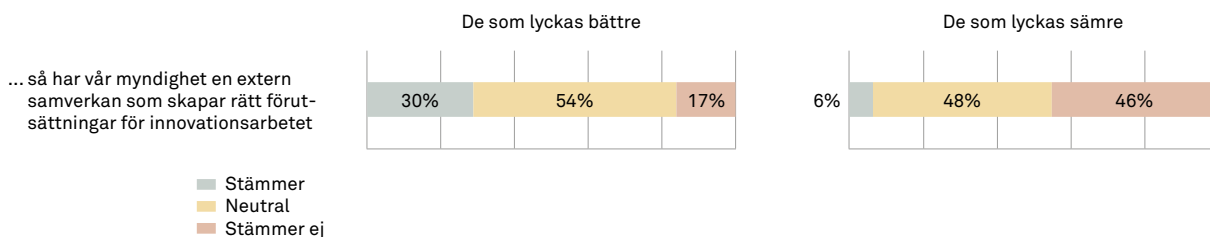
Det finns för våra innovationsaktiviteter i externa värdenätverk:



Myndigheternas bedömning av mognadsgraden som helhet avseende om det finns en god extern samverkan som skapar rätt förutsättningar för innovationsarbetet påvisar en skillnad mellan de som lyckas bättre med innovation och de som lyckas sämre. Av de som lyckas bättre med innovation anger 30% att detta finns på plats jämfört med 6% för de som lyckas sämre. På samma sätt så finns en tydlig profil där 46% av de som lyckas sämre med innovation anger att detta inte finns på plats jämfört med 17% av de som lyckas bättre med innovation.

Även om det finns en tydlig skillnad mellan de två grupperingarna av myndigheter så finns det en avsevärd potential för förstärkning där även de myndigheter som lyckas bättre med innovation bör skapa ökad tydlighet hur man ska samverka med externa aktörer i de organisatoriska mellanrummen. Detta är enligt vår samlade erfarenhet en av de mest centrala frågeställningarna som myndigheter bör adressera i framtiden. Speciellt med tanke på de samhällsövergripande utmaningar som myndigheter måste arbeta framgent inom olika områden. Lösningar som endast kan finnas genom samverkan mellan olika myndigheter och aktörer.

Som helhet/sammanfattningsvis, ...



Resultat och nyttorealiserings

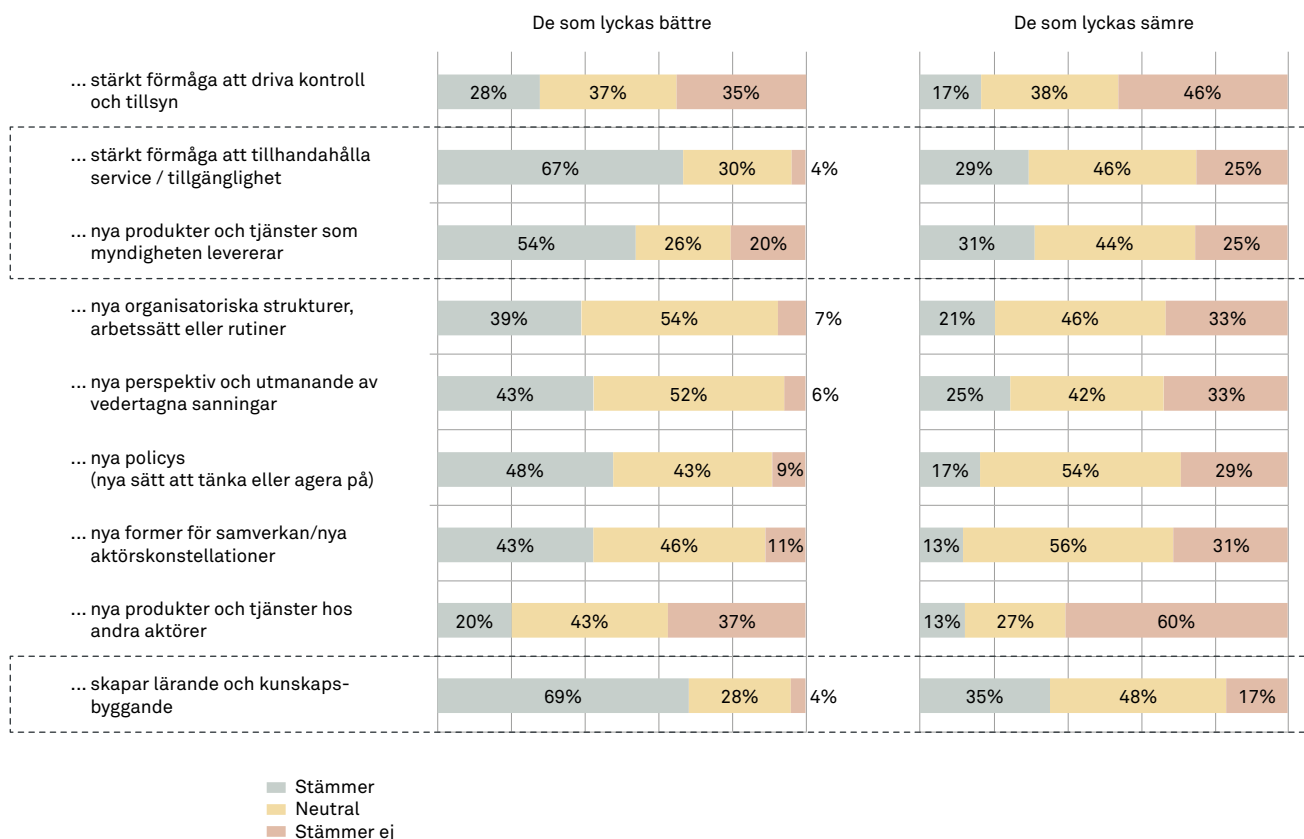
Detta kapitel fokuserar på de faktorer som belyser hur resultat och nyttor skapas genom innovationsarbetet där skillnader och likheter analyseras mellan de två kategorierna av myndigheter dvs de som lyckas bättre med innovation och de som lyckas sämre.

Vidare så ser man även att båda kategorierna av myndigheter uppvisar högst fokus inom samma områden för vad innovationsarbetet resulterar i dvs:

- lärande och kunskapsbyggande
- förmåga att tillhandahålla service / tillgänglighet
- nya produkter och tjänster som myndigheten levererar

Intressant att notera är att myndigheterna som lyckas bättre med innovation uppvisar en tydligare profil där man i högre utsträckning lyckas skapa resultat från innovationsarbetet inom samtliga områden.

Myndighetens innovationsarbete resulterar i:



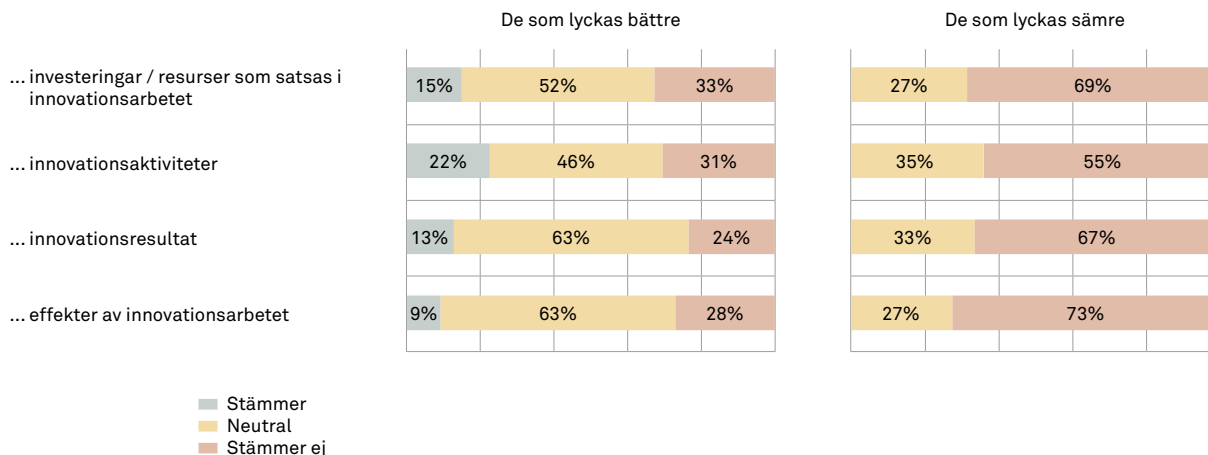
Följande del belyser i vilken utsträckning som myndigheterna har en ändamålsenlig mätning och uppföljning av innovationsarbetet inom olika faser av innovationsprocessen

- investeringar / resurser som satsas i innovationsarbetet (input)
- innovationsaktiviteter (throughput)
- innovationsresultat (output)
- effekter av innovationsarbetet (impact)

Data visar att de myndigheter som lyckas bättre med innovation i högre utsträckning indikerar att detta finns på plats inom myndigheten jämfört med de som lyckas sämre. På samma sätt så visar en större andel av myndigheterna som inte lyckas med innovation att detta inte finns på plats.

Även om det syns en skillnad mellan de båda grupperna av myndigheter så rådet det en låg mognadsgrad överlag med en omfattande förbättringspotential avseende mätning och uppföljning av innovationsprocessen. Mognadsgraden avseende uppföljning visar även att myndigheterna ligger sämst till på den sista steget i innovationsprocessen dvs vilket värde i praktiken som innovationsarbetet skapar.

Vi har en ändamålsenlig mätning och uppföljning av:

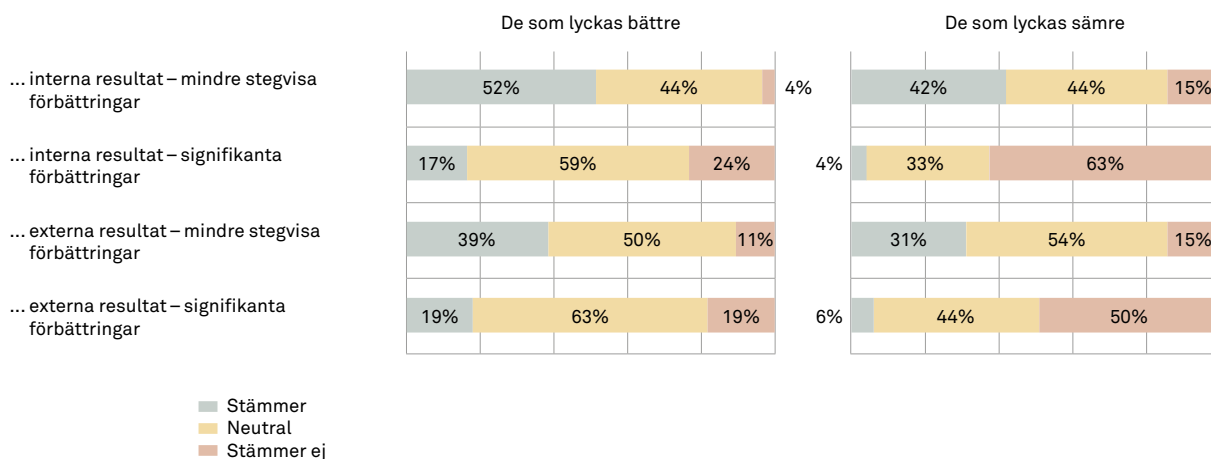


För att förtydliga de resultat som innovationsarbetet skapar så fick myndigheterna bedöma på vilket sätt som resultatet uppkommer dvs

- **interna** resultat inom myndigheten <=> **externa** resultat för t.ex. kunder / avnämare
- **mindre** stegvisa resultat <=> **signifikanta** / större resultat

Data visar på en viss skillnad mellan grupperna där de som lyckas bättre med innovation uppvisar på effekter inom dessa områden i en något högre utsträckning jämfört med de som lyckas sämre med innovation. Mindre stegvisa förbättringar är det som är mest framträdande för både interna och externa resultat. Detta gäller för bägge grupperna av myndigheter.

De interna resultaten från innovationsarbetet, t.ex. nya organisatoriska strukturer, arbetssätt eller rutiner, är företrädesvis:



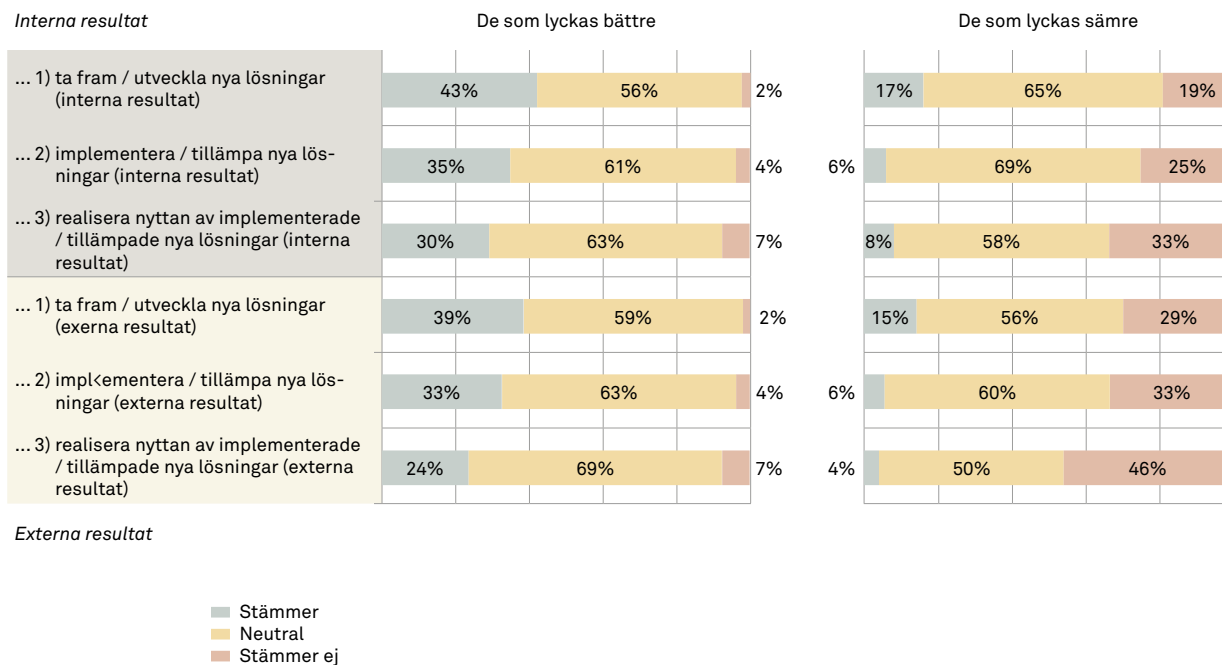
Definitionen av innovation är 1) något nytt, 2) som tillämpas och 3) som skapar värde. För att kartlägga myndigheternas mognadsgrad ombads de att bedöma följande frågeställningar hur väl de för interna och externa resultat kan:

1. ta fram / utveckla nya lösningar
2. implementera / tillämpa nya lösningar
3. realisera nyttan av implementerade / tillämpade nya lösningar

Skillnaden är tydlig mellan de båda grupperna avseende förmågan att skapa konkreta resultat genom innovationsarbetet där de som lyckas bättre med innovation har en betydligt mer distinkt profil över alla tre stegen både för interna resultat såväl som externa. På samma sätt så indikerar de myndigheter som lyckas sämre med innovation, i högre utsträckning att detta inte finns på plats i myndigheten.

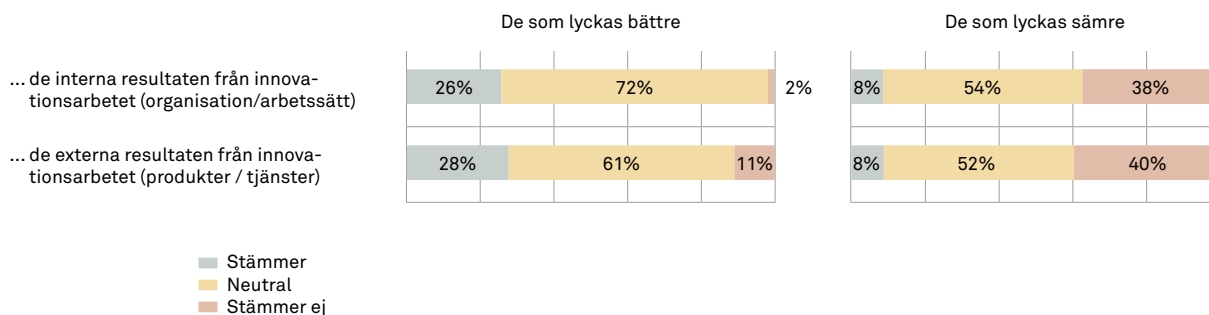
Intressant att notera att mognadsgraden sjunker för båda grupperna utmed de tre stegen där man anser att man relativt sett är sämst på att realisera nyttan av implementerade / tillämpade nya lösningar. Även om det finns en tydlig skillnad mellan de två grupperna av myndigheter så finns det fortfarande en betydande förbättringspotential för myndigheterna generellt sett att stärka de tre stegen i innovationsprocessen.

I vårt innovationsarbete med fokus på externa resultat (t.ex. nya produkter, tjänster och samverkansformer) lyckas som helhet vi väl med att möta nya utmaningar / möjligheter genom att:



Inom innovationsarbetet så finns det inget "bästa sätt" där något är bättre avseende mindre stegvisa innovationer eller mer signifikanta radikala innovationer utan båda typerna förekommer och kan vara önskvärda i olika typer av situationer. De myndigheter som lyckas bättre med innovation anger i högre utsträckning att de har en god balans mellan dessa jämfört med de som lyckas sämre med innovation.

Vi har en god balans när det gäller att genomföra stegvisa mindre förbättringar och signifikanta förbättringar avseende:



För att skapa ökad tydlighet kring framgångsreceptet för innovationsarbetet så genomfördes en mer detaljerad analys avseende nyttorealiseringsen inom innovationsarbetet där myndigheternas position i de två dimensionerna signifikanta <=> mindre stegvisa förbättringar. I matrisen nedan anges hur stor andel av myndigheterna som återfinns i respektive position t.ex. där 15% av myndigheterna ligger på nivå 3 för signifikanta och nivå 5 för mindre stegvisa förbättringar.

Sammanställningen visar att myndigheterna överlag uppvisar en spridning i matrisen med ett huvudkluster med 61% av myndigheterna med fokus på mindre stegvisa förbättringar. För att detaljera analysen så delades matrisen in i 4 kvadranter som här benämns

- Balanserade innovatörer
- Utvecklare
- Radikala innovatörer
- Förvaltare

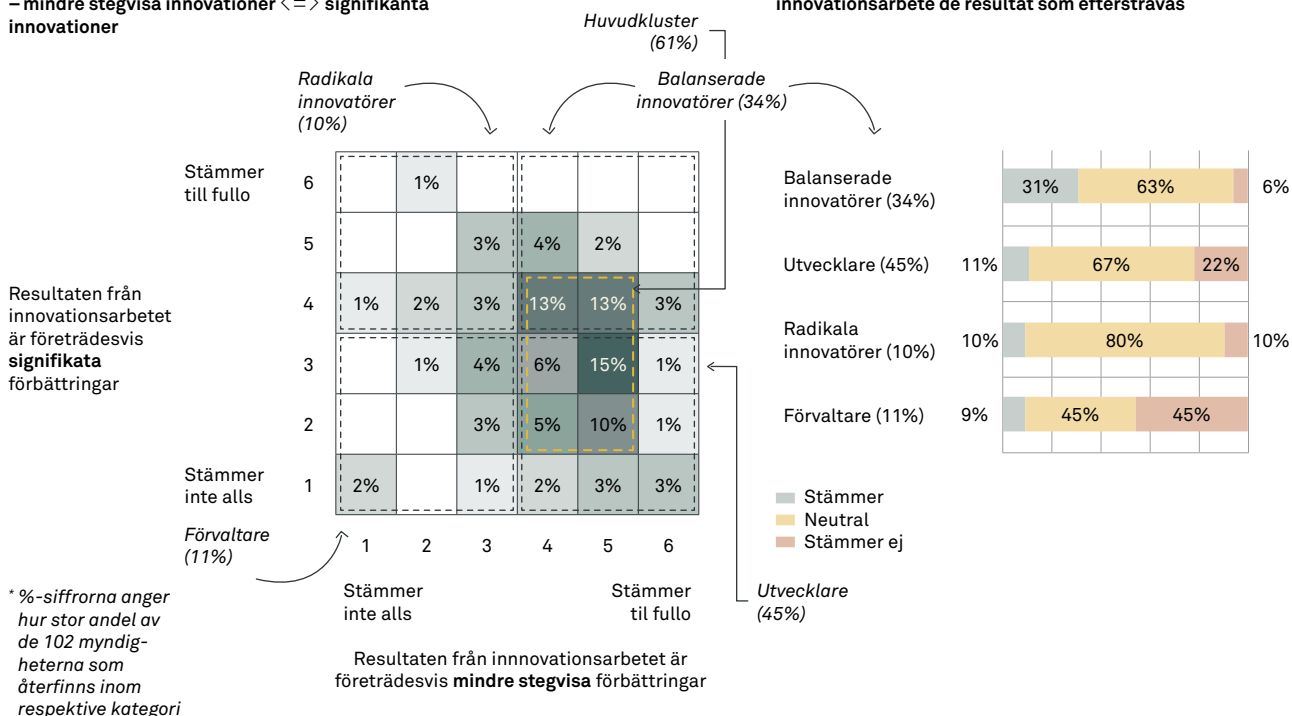
Balanserade innovatörer (34% av myndigheterna) har ett fokus på både signifikanta och mindre stegvisa innovationer. Utvecklare (45% av myndigheterna) har ett primärt fokus på mindre stegvisa innovationer men inte på signifikanta. Radikala innovatörer (10% av myndigheterna) är de som har ett primärt fokus på signifikanta innovationer men inte på mindre stegvisa. Förvaltare (11%) är de som har lågt fokus på bägge dimensioner.

När man jämför hur dessa 4 olika kategorier av myndigheter lyckas med sitt innovationsarbete så framgår det att Balanserade innovatörer, dvs de som har ett starkt fokus på både signifikanta och mindre stegvisa innovationer, lyckas bäst med sitt innovationsarbete.

En viktig slutsats av detta kan vara att myndigheter med en hög mognadsgrad för Innovationsstrategi och de tre områdena i innovationsplattformen dvs Organisation, Värdenätverk och Projekt, har en god förmåga att driva innovationsarbetet som skapar både signifikanta och mindre stegvisa innovationer vilket i sin tur medför att innovationsarbetet skapar de resultat som eftersträvas.

Myndigheternas strategi för nyttorealiserings
 – mindre stegvisa innovationer <=> signifikanta innovationer

Som helhet/sammanfattningsvis så skapar vårt innovationsarbete de resultat som eftersträvas





De mest innovativa myndigheterna

För att kunna visa på goda exempel och för att få fördjupade beskrivningar av hur innovationsarbete går till i praktiken inom myndigheter så kompletterades enkäterna i studien med ett flertal kvalitativa intervjuer inom 3 myndigheter. De 3 myndigheter som valdes ut var de myndigheter som i enkäten stod ut som de mest innovativa utifrån andra myndigheters bedömningar. I enkäten ombads svara på att ange vilka 3 myndigheter som de anser vara mest innovativa. Resultaten visade att totalt sett 51 myndigheter nominerades men med en tydlig markering för några topp-kandidater samt en längre rad med myndigheter som fick någon enstaka röst. Listan över topp-10 är i rangordning:

- Skatteverket
- Försäkringskassan
- Lantmäteriet
- Arbetsförmedlingen
- Tillväxtverket
- Pensionsmyndigheten
- Vinnova
- Bolagsverket
- Naturvårdsverket
- DIGG

Skatteverket var dock den myndighet som stack ut mest och fick flest röster (29% av rösterna) följt av Försäkringskassan (8%) och Lantmäteriet (8%). Respondenternas motivering kopplat till nomineringen av de 3 mest innovativa myndigheterna var enligt följande:

Skatteverket

Vad man gjorde

- *Digitaliserade och förenklade tjänster för medborgarna*
- *Ökad kundservice och kortare ledtider*
- *Tjänster / nyttor kommer ända fram till kund*
- *Nya metoder för medborgarservice med skattebetalaren i centrum*
- *Från fruktad skattefogde till omtyckt servicemyndighet med högt förtroende*

Hur man gjorde det

- *Ständiga innovativa lösningar*
- *Bra struktur för att fånga upp kundbehov och omsätta det i digitala kundlösningar snabbt*
- *Tänker stort men hoppar smått, får ut saker i produktion*
- *En medveten, offensiv och uthållig satsning på innovation*
- *Väldokumenterad förändringsresa*
- *En GD som pressar på*
- *Har ett väl fungerande innovationsteam*
- *Syns mycket och delar gärna med sig av sin kunskap*
- *Avsätter tid och resurser för olika kompetenser*
- *Systematiskt arbete för att göra innovation en del av kärnverksamheten*

Försäkringskassan

Vad man gjorde

- *Nya metoder för medborgarservice*
- *Förenklat kontakten mot medborgarna*
- *Har utvecklat sina tjänster och lyssnat på kundernas behov*
- *Hög grad av digitalisering, nya e-tjänster*

Hur man gjorde det

- *Har lyckats med omställningen mot digitala tjänster*
- *Digitaliseringsresan*
- *Många innovativa och nyttskapande idéer*

Lantmäteriet

Vad man gjorde

- *Ständiga förbättringar av service och tjänster med kunden i fokus*
- *Utforskar och realiserar många nya tjänster*
- *Bra digitala tjänster*
- *Digitala lösningar i ett ekosystemperspektiv*

Hur man gjorde det

- *Arbetar föredömligt med ny teknik*
- *Vågar experimentera och pröva nya tekniker*
- *Nyfikna och innovativa*
- *Gammal myndighet som blivit high-tech*
- *Kreativ ny syn på öppna data och att nyttiggöra sina datamängder*
- *De arbetar uthålligt och systematiskt med innovation*
- *Tänker brett och ändamålsenligt rörande innovation inom myndighetens uppdrag*
- *Samverkar och syns*

I dessa myndigheter intervjuades GD och den eller de personer som leder ett innovationsteam, samt även någon ytterligare person med värdefull insikt i innovationsarbetet. Detaljer framgår nedan för varje myndighet. Vi har använt en intervjuguide som i stora drag har fokuserat på bakgrund och syfte med ett innovationsarbete, hur myndigheten har gått till väga för att skapa en ökad innovationsförmåga, hur man ser på innovation i värdenätverk och slutligen intervju-personernas eventuella rekommendationer till andra myndigheter.



Lantmäteriet

På Lantmäteriet intervjuades två personer: Susanne Ås Sivborg (GD) och Owe Brinnen (tf innovationsteamschef).

Lantmäteriet har under en tioårsperiod haft ett tydligt fokus på att innovationsarbete har ett särskilt värde för dem, de särskiljer innovation från annan verksamhet, även om de också menar att innovation pågår i hela organisationen. Innovation inkluderar att utveckla något nytt som också implementeras. Sedan några år tillbaka har de en innovationsenhet inom myndigheten som har en tydlig uppgift att initiera och leda projekt som har en högre nyhetshöjd, har ett längre tidsperspektiv och ligger utanför beslutad utvecklingsportfölj. Innovationsprojekten ska, även om de avviker från utvecklingsportföljen ligga i linje med myndighetens strategier. Det måste också finnas ett utrymme att misslyckas i projekten även om det råder en försiktighetsprincip styrt av det faktum att de är en statlig myndighet. Innan ett innovationsprojekt startas kan mindre förstudier genomföras som har en utpräglat utforskande karaktär där möjligheter och hinder undersöks.

Innovationsenheten består av 6 medarbetare och de genomför flera aktiviteter som riktar sig till övriga organisationen i syfte att generera innovationsprojekt och -resultat. Idéer och uppslag till innovationsprojekt kommer från medarbetare, särskilt under myndighetens "Innovation day". Alla idéer och projekt kommuniceras öppet på myndighetens intranät. Beslut om projekt, till vilka faktiska resurser allokeras, tas av Innovationsrådet som består av representanter från myndighetens samtliga verksamhetsområden. Också inom innovationsrådet samlas idéer och uppslag till utforskande aktiviteter och innovationsprojekt och andra enheter kan kanalisera idéer till Innovationsrådet. Medarbetare i innovationsprojekten kommer från ordinarie verksamhet och det ses ofta som attraktivt att delta i dessa även. Exempel på innovationsprojekt är t ex utveckling av en "chatbot", inläsning av handskrivna dokument med AI och Fjälltoppsigenkänning. Det framkommer tydligt i intervjuerna med Lantmäteriet att innovationsenheten har en väl utvecklad koppling till andra enheter och sektioner inom myndigheten och deras fokus på mer radikala och nyskapande innovationsprojekt är väl förankrat.

Inriktningen för innovationsprojekt är tydlig uttryckt inom lantmäteriet och både GD och tf innovationsenhetschef uttrycker att förslag och idéer ska relatera till myndighetens uppdrag och ha fokus på samhällets nytta och det värde som skapas för medborgare. Samtidigt ska Lantmäteriet följa utvecklingen av t ex relevant teknik och vara förutseende i hur den kan användas för att vidareutveckla deras tjänster. Under senare tid har digitalisering haft stor inverkan på myndighetens innovationsarbete och möjligheter som kommer med digital teknik bör omhändertas genom myndighetens innovationsarbete.

Lantmäteriet möter i sitt innovationsarbete flera utmaningar. Att frigöra kritiska resurser till innovationsprojekt kan vara en eftersom vissa nyckelpersoner ofta behövs i linjeverksamheten. Andra utmaningar som är ofta återkommande är rådande lagstiftning och när teknik eller funktionalitet i digital teknik visar sig vara för omogen. När dessa hinder stoppar ett innovationsarbete försöker man ta tillvara på det lärande som uppstår och det leder också till att man behöver ta ställning till om lösningarna är så väsentliga att de ska fortsätta drivas eller om en möjlighet ska hållas öppen för att kunna ageras på vid en senare tidpunkt. Lantmäteriet har varit och är fortfarande engagerade i flera nationella nätverk för att utbyta erfarenheter och för att få inspiration och insikt i hur innovation kan ledas och organiseras i en myndighet. Lantmäterier ser det som en viktig del av deras arbete att samverka och driva vissa projekt eller frågor tillsammans med andra aktörer i samhället. Samarbete med andra myndigheter är självklart och att innovera i nätverk av olika aktörer blir allt viktigare.

Skatteverket

På Skatteverket intervjuades fyra personer: Katrin Westling Palm (GD), Christina Henryson (CFO) samt Mattias Langeström och Fredrik Ivarsson, (innovationsteamet). Myndighetens innovationsarbete och förhållningsätt till innovation är en följd av en kontinuerlig verksamhetsutveckling under en tjugo-årsperiod. Innovationsarbetet har varit starkt drivande av Skatteverkets IT-utveckling vars verksamhet har varit och fortfarande är omfattande. Samtidigt har Skatteverket över tid utvecklat ett starkt kundperspektiv som också har påverkat hur myndigheten förhåller sig till innovation. På senare tid har innovationsarbetet utvecklats till att omfatta mer än IT-utveckling och det har skett en tydlig fokusförflyttning från teknikutveckling till tjänstedesign. Innovation för Skatteverket handlar idag företrädesvis om att skapa nytt, att utforska möjligheter och lösningar och att utveckla ansatser och förhållningsätt till att kunna vara innovativ i verksamheten. När det gäller organiseringen av innovationsarbetet startade Skatteverket ett innovationsteam under 2017. Efter ett par år av mer lösa arbetsformer fick innovation en tydligare organisation från 2019.

Innovationsteamet har uppdraget att stödja hela organisationen i sitt innovationsarbete och att lyfta organisationens innovationsförmåga. Teamet består av sju personer och rapporterar till myndighetens ekonomidirektör. Teamets arbete syftar både till att utveckla arbetsätt och ansatser för innovation och att stödja utveckling av innovationsidéer, dvs de har både ett process- och ett resultatperspektiv. Det finns ett starkare fokus på att skapa nya idéer och utforska möjligheter snarare än att generera faktiska resultat eftersom idéer kan tas om hand i senare eller parallella utvecklingsprojekt. I innovationsarbetet följer man inte samma etablerade och agile-inspirerade metodik som för myndighetens utvecklingsarbete utan är mer inspirerad av designmetodik med ett explicit syfte att vara utforskande av möjligheter. Det avsätts särskilda resurser för innovation och man skapar innovationsprojekt med personer som deltar från den ordinarie verksamheten. Innovationsprojektet har både ett signalvärde i det att de framhåller betydelsen av att tänka nytt och utforska möjligheter och ett direkt syfte att skapa nya lösningar och nya tjänster. Det finns goda erfarenheter inom Skatteverket av hur innovationsprojekt på kort tid har lyckats lösa problem inom en avdelning med stöd av särskild metodik och särskilt avsatta resurser. En framgångsfaktor har då särskilt varit att utforska problemet utifrån ett kundperspektiv.

En utmaning för innovationsteamet är att utmana myndighetens medarbetare att inte alltid kräva förutsägbarhet. Vidare, ses det som särskilt viktigt att arbeta med att identifiera det faktiska problemet och inte gå för snabbt på lösningar. Skatteverket framhåller också vikten av att skapa förutsättningar för eldsjälarna i organisationen dvs de individer som både ser möjligheterna och som kan tillföra nya ansatser till att identifiera problem och hur man kan lösa dem. Rådande lagstiftning och regelverk kan emellanåt vara hinder i myndighetens innovationsarbete eftersom de kan stoppa förslag på vissa lösningar och tjänster. Dock ser man det som värdefullt när man identifierar den typen av gränser och precis som för Lantmäteriet blir det en fråga om det ska prövas vidare för ett eventuellt förslag på regeländring. Andra utmaningar handlar om hantering av data och säkerhetsaspekter vilka alltid prioriteras. Även i dessa fall utgör lärandet är en viktig del. Skatteverkets innovationsarbete sker i allt större utsträckning i samarbete med andra myndigheter och nätverk av olika aktörer bedöms som alltmer centralt för att lösa samhällsproblem och för att utveckla de tjänster som myndigheten har i sitt regeringsuppdrag. Skatteverket har tagit tydliga initiativ i förhållande till andra myndigheter under senare år, vilket delvis har rört deras innovationsarbete och erfarenhetsutbyte med andra myndigheter.

Försäkringskassan

På Försäkringskassan intervjuades två personer Nils Öberg (GD) och Antonio Molin (Innovationscenter).

Försäkringskassan har en utvecklingskultur som bygger på att det under en lång tid har varit nödvändigt att finna lösningar på tuffa utmaningar vilket ställt stora krav på nytänkande och på hur man löser uppgifter. Det har framför allt handlat om IT och att utveckla nya digitala tjänster och system. Utvecklingsarbetet inom Försäkringskassan är starkt kopplat till IT-avdelningen då digitaliseringen både ställt stora krav på utveckling men också gett stora möjligheter. I jämförelse med andra länder ligger Sverige långt fram i detta avseende. Digitaliseringen innebär för Försäkringskassan en viktig och stor effektivisering av deras uppdrag och det är där de har uppmärksamats för att ha hittat kreativa lösningar. Förmågan att skapa nya lösningar och ta viktiga utvecklingssteg är starkt förknippad med enskilda medarbetares unika egenskaper.

Begreppet innovation används på Försäkringskassan med sparsamhet vilket inte betyder att förnyelse och utveckling är både betydelsefullt och centralt för verksamheten. Myndigheters främsta mål är att säkerställa en service till samhället dygnet alla timmar och det behöver därför finnas ett tydligt fokus på att lösa kärnverksamhetens uppgifter. Att ta risker och göra radikala förändringar, vilket ett innovationsarbete associeras till upplevs därför inte vara gångbart på samma sätt i en myndighet som i den privata sektorn. Det pågår ett kontinuerligt utvecklingsarbete för att både effektivisera och att säkerställa att de ekonomiska transaktionerna mellan medborgare och stat är korrekta, och det finns fortsatt stor potential att utveckla Försäkringskassans system för att hantera detta.

Det finns på myndigheten inte någon uttalad strategi för innovationsarbete utan det sker dels genom det utvecklingsarbete som IT-avdelningen bedriver och dels genom att varje avdelning har krav på sig att utveckla sin egen verksamhet. Försäkringskassans starka utvecklingskultur och storlek på IT-avdelningen, en av Sveriges största IT-avdelningar (ca 1200 personer) ger en enorm styrka med både tekniskt kompetenta och verksamhetskunniga medarbetare. Det finns också en bejakande ledning som uppmuntrar organisationen att utveckla nya lösningar. På Försäkringskassan finns ingen avdelning eller enhet med ansvar för innovation. Däremot finns en funktion kallad Innovationscenter med uppdrag att möjliggöra och finansiera innovationsprojekt. En utkomst av Innovationscenters arbete är ett förmågebyggande i hur man identifiera och löser problem på ett utforskande sätt där designmetodik utgör en viktig komponent. På samma sätt som i övriga myndigheter upplever Försäkringskassan hinder som är kopplade till att lagar och regelverk sätter gränser som kan göra vissa förändringar svåra eller omöjliga.

När det gäller samverkan och arbete i nätverk så betonas att det betyder väldigt mycket för verksamheten. Socialförsäkringen, grunduppdraget för Försäkringskassan har stora beroenden med andra myndigheter och organisationer och Försäkringskassan är beroende av att andra tar sitt ansvar. Ett myndighetsövergripande samarbete är kritiskt och det finns inte utrymme för att bevaka sina egna resurser utan alla (myndigheter) måste vara villiga att bidra till att lösa ineffektivitet och samhällsproblem. Försäkringskassan arbetar proaktivt med att utveckla nya samarbetsytter och ser det som en självklarhet att driva frågor som inte enbart rör den egna organisationen utan också för att bidra till hanteringen av komplexa samhällsutmaningar som kräver samverkan mellan många olika parter.

Sammanfattande reflektioner från de 3 myndigheterna

Innovationsarbetet kan se olika ut på olika myndigheter och ändå vara mycket framgångsrikt. Det handlar mycket om den unika kompetens som medarbetare och chefer har och att utnyttja den potential som finns i deras kompetens och i förmågan att identifiera och lösa problem. För att verkligen dra nytta av den potentialen behövs också en systematisk ansats och att det finns förutsättningar i både organisationsstruktur och kultur. Myndigheterna som i enkäten anses vara föregångare i innovation är sannolikt det för att de arbetar offensivt med att utveckla sin roll i samhället och det värde de genererar till medborgare. De har också en synlighet i att de arbetar med det som många myndigheter har som både möjlighet och utmaning, att använda ny digital teknik på ett ändamålsenligt sätt och de är synliga i ett myndighetsöverskridande nätverkande kring innovation.

De intervjuade myndigheterna ser på innovation på olika sätt, från att ha en egen, men olika, definition till att inte använda innovation som begrepp utan lägga in nytänkande och framåtriktad utveckling i andra begrepp. För myndigheter som angriper innovation och innovationsförmåga från grunden är det nog dock viktigt att ha en egen dialog om vad det betyder och innebär. Att skapa nytt och realisera och skapa värde av det nya är den definition som teorin förhåller sig till och det är också utifrån det som frågorna i enkäten har ställts.

En annan fråga där vi också ser olika modeller gäller organisering av ett särskilt innovationsarbete. Att ha särskilda innovationsteam är ett vanligt sätt att organisera innovationsarbetet på som sträcker sig utöver de här intervjuade myndigheterna och som ofta ger goda erfarenheter. En styrka i en sådan organisering är ofta det långsiktiga kulturarbetet som ett innovationsteam kan göra och att de har särskilda resurser att utveckla arbetssätt och metodik för innovationsarbete. Inom deras ramar kan också särskilda innovationsprojekt ledas vilka kan leverera mer radikala innovationsresultat genom att allokera tid för nyckelkompetenser, tillämpa innovationsmetoder och ha länge tidsperspektiv än i ordinarie utvecklingsarbete. Att delta i innovationsprojekt är också ofta attraktivt och få arbeta utforskande blir både en belöning och en kompetensutveckling. En likhet mellan myndigheterna vi har intervjuat är att ledarskapet i en organisation har stor betydelse för innovationsarbetet. Flera intervju personer återger betydelsen i sitt arbete av att få ledningens stöd och det är tydligt hur olika lösningar bygger på olika principer och strukturer som härrör från myndighetens ledning. Att välja en modell för ett mer utforskande och långsiktigt innovationsarbete som hänger ihop med etablerade strukturer och kulturer är mycket viktigt och ska alltid beaktas i organisatoriska förändringar. Lika viktigt är att innovationsarbete behöver ligga i linje med myndighetens uppdrag, inom dess verksamhetsområde och som integreras med dess strategier. Ytterligare en likhet är hur tydligt myndigheterna ser att innovation i samverkan med andra aktörer i samhället blir allt viktigare och att nätverkande och samarbete är kritiskt för att möta en rad olika utmaningar som man ser i samhällsutvecklingen.

Sammanfattning och rekommendationer

Sammanfattning

För att kunna samla data för att förklara och förstå de underliggande mekanismer som påverkar innovationsförmågan i en organisation så användes det beprövade ramverk som togs fram i samband med 2017 års studie av myndigheters innovationsförmåga. Ramverket baseras på 5 huvudområden

- Innovationsstrategi
- Organisation
- Värdnätverk
- Projekt
- Resultat

Innovationsstrategin är utgångspunkten för innovationsarbetet och beskriver övergripande syfte, ambition och mål med innovationsarbetet. Med detta som bas skapas de riktlinjer och förutsättningar som krävs för att utforma innovationsplattformen dvs de tre områden (Organisation, Värdnätverk, Projekt) som skapar basen för hur innovationsarbetet ska drivas. Data i undersökningen påvisar ett tydligt samband där myndigheter med en tydlig innovationsstrategi i högre utsträckning har lyckats etablera en innovationsplattform som ger goda förutsättningar för innovationsarbetet.

Med en innovationsplattform på plats där de tre områdena (Organisation, Värdnätverk, Projekt) samverkar så skapas de förutsättningar som krävs för att skapa resultat från innovationsarbetet. Data påvisar ett tydligt samband där myndigheter med en etablerad innovationsplattform i högre utsträckning lyckas skapa resultat i innovationsarbetet.

För att kartlägga myndigheternas övergripande mognadsgrad för den övergripande innovationsförmågan som helhet så användes en modell som är Implement Consultings vidareutveckling av "CMMI" (Capability Maturity Model Integration) samt den modell som anges i ISO standarden och som omfattar 5 nivåer:

- A – Passiv
- B – Reaktiv
- C – Medveten
- D – Aktiv
- E – Pro-aktiv

Myndigheterna angav sin mognadsnivå inom innovationsarbetet utifrån 3 perspektiv:

- där man var för 3 år sedan
- dagens position
- önskad position om 3 år

Resultaten från de 102 myndigheterna visade att för 3 år sedan var de flesta av dem på nivå A-C med ett medelvärde på 2.0 vilket motsvarar nivå B-reaktiv. Bedömningen av dagens mognadsgrad visar att de flesta har ökat mognadsgraden från 2.0 (B-reaktiv) i snitt till 2.8 vilket motsvarar nivå C-medveten samt att det är en tydlig normalfördelning runt detta medelvärde. Vidare så ser man att ambitionen som helhet är hög där myndigheterna om 3 år siktar på 4.2 i snitt (D-aktiv). Intressant är dock att hela 48% av populationen har som ambition att ligga på den högsta nivån E och vara "pro-aktiv". Data visar att myndigheterna generellt sett är på en utvecklingsresa från lägre mognadsgrad för 3 år sedan mot en högre framtida ambition avseende innovationsförmågan om 3 år.

Data visade att 54 av myndigheterna (53%) anger att de lyckas bättre med innovation (4, 5 eller 6 på mognadsskalan) och 48 myndigheter (47%) anger att de lyckas sämre (1, 2 eller 3). Givet detta resultat så delades myndigheterna in i 2 kategorier där en grupp lyckas bättre med innovation och en grupp som lyckas sämre. Denna indelning användes sedan som bas för att analysera skillnader och likheter mellan dem utifrån de övriga och mer detaljerade frågorna för att belysa de 5 områdena i ramverket:

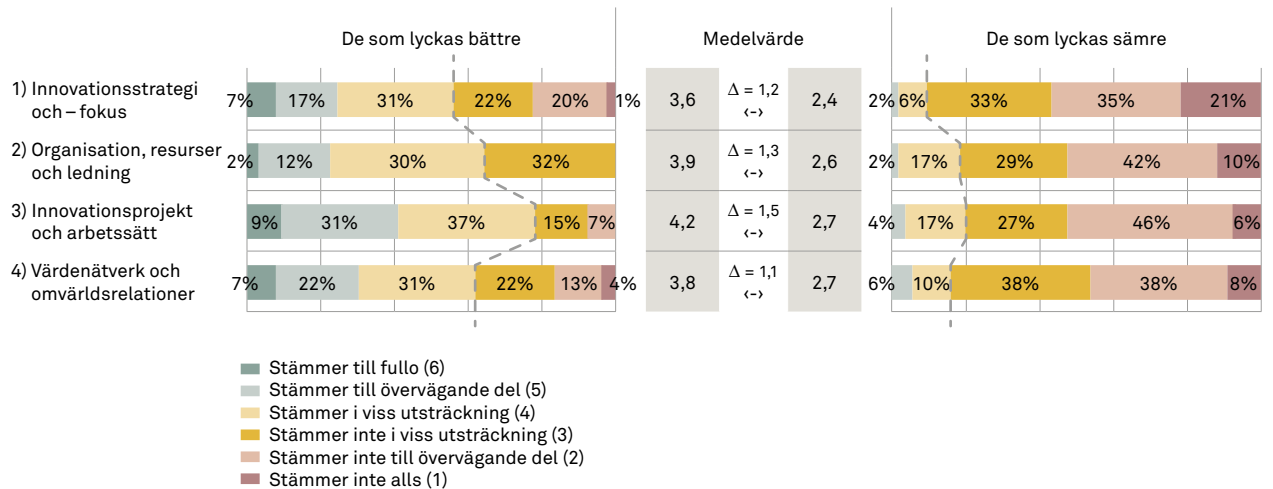
- Innovationsstrategi
- Organisation
- Värdnätverk
- Projekt
- Resultat

Data över lag visade på en tydlig skillnad mellan de 2 grupperna där de som lyckas bättre med innovation generellt sett visade en högre mognadsgrad där man instämmer att påståendet om "det goda tillståndet" stämmer för olika frågor inom respektive område i ramverket. På samma sätt visade de som lyckas sämre med innovation att det inte stämmer och att det inte finns på plats i myndigheten.

När myndigheternas bedömning av mognadsgraden avseende innovationsstrategi, organisation, värdnätverk och projekt analyseras utifrån de två kategorierna (de som lyckas bättre med innovation och de som lyckas sämre), så framkommer en tydlig bild avseende hur de skiljer sig åt.

De som lyckas bättre med innovation har en generellt sett högre mognadsgrad inom samtliga områden jämfört med dem som lyckas sämre. Skillnaden i medelvärde för respektive område varierar mellan 1,1 till 1,5. Störst skillnad i medelvärde (1,5) återfinns i hur väl har processer, metoder och arbetssätt på plats för att driva konkreta innovationsprojekt.





För att detaljera analysen ytterligare så jämfördes den av populationen som lyckades absolut bäst (5 och 6 på skalan) vilket var 18 st av myndigheterna med den del som lyckades sämst (1 och 2 på skalan) vilket även det var 18 st. Då deras mognadsgrad inom olika områden jämfördes så framkom följande områden där det var störst skillnad mellan dem (2 eller högre) och därför kan ses som de starkaste indikatorerna på framgångsfaktorer.

Innovationsstrategi

- Det uppdrag som myndigheten har reglerar att innovationsarbetet är en del av myndighetens verksamhet
- Myndigheten har uttalade mål för sitt innovationsarbete
- Myndigheten har ett helhetsgrepp för hur vi arbetar med innovation
- De planer och styrdokument vi har för innovation ger rätt förutsättningar för innovationsarbetet

Organisation

- Det finns en god förståelse för betydelsen av innovationsarbete hos ledningen för myndigheten samt övriga chefer
- Det finns tydligt åtagande / ansvar för innovationsarbetet från myndighetens högsta ledning
- Innovationsarbetet drivs långsiktigt i myndigheten
- Det finns ett tydligt beskrivet arbetssätt för hur innovationsarbetet skall utföras inom de tvärfunktionella områdena / processerna

Projekt

- Innovationsprocessen stödjer vårt innovationsarbete på ett effektivt sätt

Värd nätverk

- Det finns för våra innovationsaktiviteter i externa värd nätverk tydlig beskrivning av hur nätverket skall finansieras (resursallokering och investeringar)

Rekommendationer

En god förmåga att driva innovation är en positiv drivkraft som alla organisationer kan dra nytta av. Allt som inte är under utveckling är under avveckling och alla organisationer, myndigheter och företag, måste arbeta aktivt för att framtidssäkra sin verksamhet och se till att rätt produkter / tjänster tillhandahålls till kunder / avnämare på ett effektivt sätt. I tillägg till att leverera sitt uppdrag här och nu måste organisationer även arbeta med att förvalta och förnya sin verksamhet. Att skapa rätt förutsättningar för en innovativ förmåga i verksamheten säkerställer detta. Innovation och innovativ förmåga kan / bör inte ses som något separat utan bör vara en naturlig del av verksamhetens sätt "att vara". Det är inte ett "projekt" utan ett naturligt inslag inom en organisation för att driva och utveckla verksamheten på lång sikt.

För att stärka den innovativa förmågan bör kunskap och goda erfarenheter hämtas från forskningen, undersökningar som denna och praktiska erfarenheter i offentlig sektor och näringslivet. Det ramverk som presenteras i denna rapport är framtaget baserat på en rad beprövade forskningsresultat och praktisk erfarenhet som kalibrerats med den vägledande ISO standarden för innovationsledning. Ramverket har även validerats genom dess tillämpning i två nationella undersökningar (2017 och 2021) samt i konkreta förändringsprojekt i myndigheter och företag.

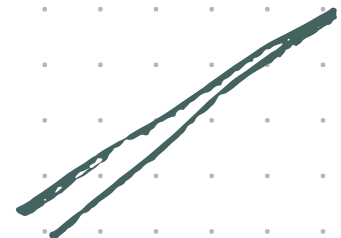
En utvecklingsresa för stärkt innovationskraft inom en organisation bör baseras på ett väl etablerat ramverk som presenteras i denna rapport. Dels för att kunna adressera rätt frågeställningar, dels för att kunna ta del de erfarenheter och framgångsfaktorer som skapas genom empirin. Ett första steg är att börja med en övergripande nulägeskartläggning där olika personer (både chefer och medarbetare) inom olika delar inom organisationen medverkar. Nulägeskartläggningen kan/bör baseras på frågeställningar som presenterats i denna rapport. Genom en övergripande nulägeskartläggning och strategisk diskussion skapas förutsättningar för en gemensam dialog kring hur man ser på situationen. Utan en gemensam bild av nuläget så kan inte den strategiska plattformen för ett förändringsinitiativ som detta skapas.

Resultaten från en bred nulägeskartläggning i organisationen kan sedan jämföras med andra myndigheter för att skapa referenspunkter och ökad tydlighet. Utifrån nuläget och organisationens övergripande ambition så definieras sedan målbilden för olika frågeställningar i ramverkets olika områden dvs: Innovationsstrategi, Organisation, Värdnätverk, Projekt och Resultat. Utifrån den övergripande målbilden och eventuella gap i relation till nuläget prioriteras sedan de områden som ska adresseras som underlag till en handlingsplan.

Precis som andra framgångsrika förändringsprogram så bör även detta baseras på en aktiv ledningsgrupp, bred involvering i organisationen där tvärfunktionella team av medarbetare och chefer inom organisationen aktivt medverkar i arbetet med framtagning av målbild och handlingsplan. För att försäkra arbetet mot misslyckande bör även resurser och kompetens säkras för att agera som katalysator och driva arbetet samt ge stöd och rekommendationer till dem som arbetar med att utveckla verksamheten. Startpunkten för att systematiskt utveckla en innovationsförmåga kommer inte sällan inifrån organisationen. Det driv och initiativkraft som finns hos framsynta och engagerade medarbetare och chefer är viktigt att nyttja för att åstadkomma den genomgripande förändring som organisationen behöver. För att lyckas så bör även förändringen i sig genomföras med rätt ambition där man tar olika steg i taget för att sedan utvärdera, lära och korrigera. Detta är en resa utan ett slutmål och där resan är målet i sig mot ett nytt sätt "att vara" i en organisation för att innovera hur vi arbetar med innovation.

Under intervjuerna med de 3 myndigheter som ansågs vara mest innovativa, frågade vi vilka råd som man skulle vilja ge till andra myndigheter som arbetar med innovation utifrån sina erfarenheter. Det finns generellt en medvetenhet om att myndigheter är väldigt olika, både i storlek och i sitt uppdrag och därmed i sina förutsättningar och det är därför svårt att ge generella råd, alla behöver utgå från rekommendationerna ovan och göra sin tolkning. Vi vill dock avsluta med vad vår syn på praktiken visar är viktigt att ta till sig för ett framåtriktat och framgångsrikt innovationsarbete:

- *I ett tidigt stadium behöver man pröva sig fram och då är att föra ut budskapet om vikten av innovationsarbete lika viktigt som de faktiska resultaten.*
- *Innovationsarbete rör många aspekter av en organisation och en innovationsplattform föreskriver de centrala delarna, det behövs en beslutsprocess och särskilda resurser.*
- *En central del av innovation är att pröva och testa – man måste våga det.*
- *Ledningens stöd är centralt för framgång i innovationsarbete.*
- *Ambassadörer och eldsjälarna är viktiga i att utveckla en myndighets innovationsarbete.*
- *Risktagande och misslyckanden måste adresseras – det finns en viktig balans mellan att inte ta större risker än vad som verkligen är befogat för myndigheten och att våga pröva och testa.*
- *Innovationsarbete behöver ske både fritt och flexibelt om än med tydliga ramar. Frihet behövs för process- och kulturutveckling och struktur behövs för trovärdighet och genomslag i organisationen.*
- *Underskatta inte betydelsen av att prata med andra (t ex myndigheter) och utbyta erfarenheter av innovationsarbete.*



Författare

Roger Lundegård – Implement Consulting Group

Roger har över 20 års erfarenhet från ledande managementkonsultföretag där han primärt har arbetat med större organisationer inom näringsliv och offentlig sektor med fokus inom strategi, innovation, organisationsdesign och -styrning, outsourcing, operativ excellens samt transformation och förändringsledning. Han är civilingenjör och teknologie doktor inom Industriell ekonomi och organisation vid Chalmers Tekniska Högskola.

Susanne Nilsson – Kungliga Tekniska Högskolan

Susanne är forskare vid och ansvarig för enheten för integrerad produktutveckling och design, KTH med fokus på hur man leder och organiserar för både inkrementell och radikal innovation i offentliga och privata organisationer. Forskningen rör områden som t ex mätning och målsättning av innovationsarbete, hantering av osäkerhet samt socialt entreprenörskap och innovation för hållbar utveckling. Hon har över 15 års erfarenhet av att leda industriell forsknings- och utvecklingsverksamhet och hur man driver förändringar som leder till ökad innovationsförmåga i en organisation.

Jonas Winqvist – Implement Consulting Group

Jonas har över 20 års erfarenhet från ledande managementkonsultföretag där han har arbetat med kunder inom både offentlig sektor och näringsliv. Hans huvudsakliga fokus ligger inom strategi, innovation, organisationsutveckling, styrning, processeffektivisering samt förändringsledning. Han är civilekonom från Luleå Universitet och bedriver i dagsläget även forskning vid Karolinska Institutet på temat Lean och processutveckling inom vården.

Sofia Ritzén

Sofia är professor i integrerad produktutveckling vid KTH och har lång erfarenhet som forskare i tvärsnittet mellan teori och praktik. Forskningen rör områden såsom innovationsledning för långsiktig värdeutveckling, balans mellan inkrementell och radikal innovation, innovations-ekosystem, integration mellan produkt- och serviceinnovation samt mellan strategiska och operationella frågor. Hållbar utveckling och stora samhällsproblem är drivkrafter vilket lett till att forskningen rör såväl privata som offentliga organisationer. Parallellt med forskningen har Sofia under en längre tid haft olika ledningsuppdrag vid KTH, nu senast som fakultetens prodekanus vid KTH.





Kontakt

Roger Lundegård

Implement Consulting Group
+46 72-555 52 73
rolu@implement.se

Jonas Winqvist

Implement Consulting Group
+46 70-591 19 40
jowi@implement.se

Susanne Nilsson

Kungliga Tekniska Högskolan
+46 73-4607843
suni@kth.se

Sofia Ritzén

Kungliga Tekniska Högskolan
+46 70-761 9182
ritzen@kth.se