



VINNOVA RAPPORT
VR 2011:12

TJÄNSTEINNOVATIONER I OFFENTLIG SEKTOR

BEHOV AV FORSKNINGSBASERAD KUNSKAP OCH KOMPETENS



Titel: Tjänsteinnovationer i offentlig sektor - Behov av forskningsbaserad kunskap och kompetens

Författare: Karin Hovlin, Sofie Arvidsson, Mikael Hjorth & Anders Ljung - Governo AB

Serie: VINNOVA Rapport VR 2011:12

ISBN: 978-91-86517-50-2

ISSN: 1650-3104

Utgiven: November 2011

Utgivare: VINNOVA – Verket för Innovationssystem / Swedish Governmental Agency for Innovation System

VINNOVA Diariennr: 2011-01895

VINNOVA utvecklar Sveriges innovationskraft för hållbar tillväxt

VINNOVA är Sveriges innovationsmyndighet och ska öka konkurrenskraften hos forskare och företag i Sverige.

Vår uppgift är att främja hållbar tillväxt i Sverige genom finansiering av behovsmotiverad forskning och utveckling av effektiva innovationssystem. För att göra detta har vi cirka 2 miljarder kronor att investera i nya och pågående projekt varje år.

En viktig del av VINNOVAs verksamhet är att öka samarbetet mellan företag, högskolor och universitet, forskningsinstitut och andra organisationer i innovationssystemet. Vi gör det på flera sätt, bland annat genom långsiktiga investeringar i starka forsknings- och innovationsmiljöer, genom att investera i projekt som ska öka kommersialiseringen av forskningsresultat eller genom att skapa katalyserande mötesplatser.

VINNOVA är ett statligt verk under Näringsdepartementet och nationell kontaktkommission för EU:s ramprogram för forskning och utveckling. Sammanlagt arbetar drygt 200 personer på VINNOVAs kontor i Stockholm och Bryssel. Generaldirektör är Charlotte Brogren. VINNOVA bildades 1 januari 2001.

Tjänster växer stadigt som andel av svensk och global ekonomi. Produktion av tjänster är centralt inom de flesta verksamheter, från basindustri, kommunikation och logistik till offentlig förvaltning och hälso- och sjukvård. *Tjänsteinnovationer* kan vara nya affärsmodeller, organisatoriska innovationer, funktionsförsäljning, ökat tjänsteinnehåll i produkter eller nya sätt att leverera varor och tjänster.

I publikationsserien **VINNOVA Rapport** publiceras externt framtagna rapporter, delrapporter, kunskapsammansättningar, synteser, översikter och strategiskt viktiga arbeten från program och projekt som fått anslag av VINNOVA.

Tjänsteinnovationer i offentlig sektor

- behov av forskningsbaserad
kunskap och kompetens

av

Karin Hovlin
Sofie Arvidsson
Mikael Hjorth
Anders Ljung

Governo AB

Förord

Tjänsters betydelse för ekonomisk tillväxt ökar och uppgår idag till ca 70 procent av BNP. Potentialen i tjänstebaserad innovation är stor och transformerar såväl privata som offentliga verksamheter. I regleringsbrevet för 2011 fick VINNOVA i uppdrag att analysera behoven av kunskap och kompetens för tjänsteinnovationer i näringsliv och offentlig verksamhet. Denna rapport är ett av underlagen för arbetet med uppdraget.

VINNOVA har sedan 2003 bedrivit ett arbete för att stimulera utveckling och förnyelse i offentliga verksamheter, genom satsningar på bl a e-förvaltning, ”Innovativa kommuner” och IT för sjukvård i hemmet.

Ur ett tillväxtpolitiskt perspektiv kan offentlig verksamhet betraktas på flera sätt: offentlig verksamhet som myndighetsutövare, som kund, som upphandlare av tjänster och varor, som leverantör av tjänster i relation till medborgare och företag eller andra offentliga verksamheter, och som arbetsgivare.

Av Europeiska kommissionens rapport *Innovation in Public Administration* (Innobarometer 2010) framgår att närmare 40 procent av svenska myndigheter inte uppfattar sig som innovativa. Av samma undersökning framkommer emellertid att en hög andel av medarbetarna är involverade i någon form av organiserat förnyelsearbete, och att drygt 67 procent av myndigheterna tror att antalet nya eller avsevärt förbättrade processer eller arbetssätt kommer att ha blivit fler om två år än i dag.

Idag märker vi en ökning i intresset för frågor kring innovationsförmåga i offentliga verksamheter, inte minst på den politiska/policymässiga agendan. Det är tydligt att bilden av offentlig verksamhet som en viktig motor för innovation i Sverige nu stärks. Innovationsupphandling är ett dagsaktuellt exempel på ett verktyg för att ytterligare stimulera användning av innovationer. Därutöver är utnämningen av det Nationella rådet för innovation och kvalitet i offentlig verksamhet en markering från regeringen att frågorna är högt prioriterade. I sammanhanget bör också den digitala agendan och e-delegationen framhållas.

E-delegationen lanserade häromveckan en facebook-grupp med namnet ”Behovsdriven utveckling i offentlig verksamhet”. Inom loppet av 48 timmar hade den 300 medlemmar och diskussioner pågår i ett kontinuerligt flöde.

VINNOVA deltar i dialogen i ovan nämnda fora och vill med denna rapport ge ett ytterligare bidrag till debatt och dialog kring hur vi kan stärka och stimulera innovationsförmåga och tjänsteutveckling i offentliga verksamheter - till nytta för medborgare och företag.

Rapporten är skriven av Governo AB. Författarna står själva för innehållet i rapporten.

VINNOVA i november 2011

Ann-Mari Fineman
Enhetschef IT-användning & Tjänster
Avdelningen för Tjänster & IKT

Cecilia Sjöberg
Chefstrateg Tjänster

Innehåll

Sammanfattning	7
1 Inledning	10
1.1 Uppdrag.....	10
1.2 Syfte, mål och frågeställningar.....	11
1.3 Angreppssätt och avgränsningar	11
1.4 Disposition	15
2 Centrala frågeställningar och perspektiv	16
3 Tjänsteinnovationer i praktiken.....	19
3.1 Angivna exempel på tjänsteinnovationer	19
3.2 Kommunen som innovativ miljö – kulturutvecklartjänst i Botkyrka.....	20
3.3 Myndigheten som innovativ miljö – deklarationsapplikation i Skatteverket.....	23
3.4 Samverkan för en innovativ miljö – bibliotekssamarbete och AudioIndex i Umeå	26
3.5 Sammanfattande diskussion	29
4 Drivkrafter, framgångsfaktorer och hinder	31
4.1 Interna faktorer – strävan efter den kreativa organisationen	31
4.2 Externa faktorer – att möjliggöra gränsöverskridande möten	38
4.3 Sammanfattande kommentarer	43
5 Samspel forskning och praktik	46
5.1 Vilka är behoven av forskning?.....	46
5.2 Hur sker kontakter och samarbete idag?	47
5.3 Hur borde kontakter och samarbete ske?.....	50
6 Mot fler tjänsteinnovationer i offentlig sektor	55
6.1 Ökad förståelse för tjänsteinnovationer	55
6.2 “Hur” är viktigare än “vad”	56
6.3 Att skapa kreativa miljöer	57
6.4 Vägen framåt.....	59

Appendix – Litteraturoversikt	60
Inledning.....	60
Vad är en tjänsteinnovation?	61
Centrala faktorer för utveckling av tjänsteinnovationer i offentlig sektor	64
Interna faktorer som påverkar innovationsklimatet.....	65
Externa faktorer som påverkar innovationsklimatet.....	70
Forskningsbaserad kunskap och kompetens	72
Identifiera, koppla och delta i forskning	73
Intermediärer och översättare.....	74
Reflektioner och områden att belysa i studien.....	75
 Bilaga 1 – Referenser	 77
 Bilaga 2 – intervjupersoner	 84

Sammanfattning

I regleringsbrevet för 2011 fick VINNOVA i uppdrag att analysera behoven av kunskap och kompetens för tjänsteinnovation i näringsliv och offentlig sektor. För att belysa de delar av regleringsbrevsuppdraget som rör offentlig sektor, har externt konsultstöd från Governo anlåtts. I denna rapport redovisas resultaten av detta arbete.

Det övergripande syftet med uppdraget har varit att analysera behov av forskningsbaserad kunskap och kompetens för tjänsteinnovation i offentlig sektor. För att studera och analysera behovet har vi använt en kombination av metoder, inklusive en litteraturöversikt, tre fallstudier, två fokusgrupper, en enkät och en workshop. I dessa har vi utgått från fyra frågeställningar:

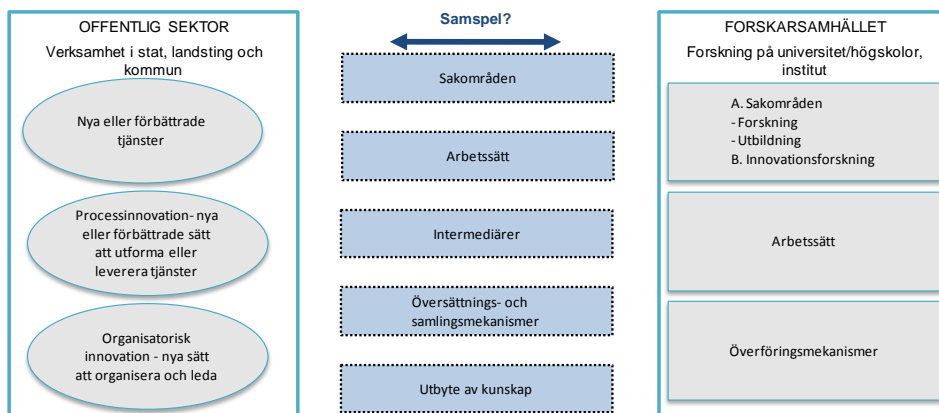
- Hur sker innovationer i offentliga verksamheter? Vilka är de viktigaste drivkrafterna? Vad finns det för framgångsfaktorer och hinder?
- Med utgångspunkt i innovations- och förnyelsearbetet, vilka behov av (forskningsbaserad) kunskap och kompetens finns?
- Hur ser samspelet ut mellan offentliga verksamheter och forskarsamhället idag? Vilka modeller finns för till exempel kunskapsspridning och kompetensutveckling?
- Hur väl matchas de behov som finns i offentlig sektor med den forskning och kunskapsöverföring som bedrivs?

Studiens angreppssätt utgår från samspelet mellan offentlig sektor och forskarsamhället, se figuren. I den vänstra delen av figuren finns offentlig sektor där vi genom fallstudier, fokusgrupper och enkät har studerat hur tjänsteinnovation sker. Vidare har vi kartlagt behov av kunskap och kompetens och samspel med forskarsamhället som återfinns i den högra delen av figuren. Här har vi identifierat områden, arbetssätt och samarbeten. I en workshop valde vi slutligen att specifikt fokusera på samspel mellan forskning och praktik, med frågan: Vilka behov finns i offentliga verksamheter och vad finns det för effektiva överföringsmekanismer för forskningsbaserad kunskap och kompetens?

I litteraturen kan vi identifiera ett antal interna och externa faktorer som påverkar utvecklingen av tjänsteinnovationer vilka återkommer i våra studier. När resultaten från studiens olika delar, där bland annat konkreta exempel på tjänsteinnovationer studerats, vägs samman framträder vissa faktorer tydligt som drivkrafter, framgångsfaktorer och hinder för tjänsteinnovation i offentlig sektor. Ledarskap, kultur och medborgare/användare/kund är ord som ständigt återkommer. Intervjuer och samtal har handlat om vad som är ett gott innovationsklimat och hur attityder och kultur skapar möjligheter för idéer att växa till innovationer. Genomgående är också att ”mjuka” frågor (exempelvis kultur, kunskap och engagemang) betonas oftare än ”hårda” (exempelvis ekonomiska

resurser, att ha en strukturerad process och tydliga strategier). En fördefinierad struktur för innovationsprocessen anses exempelvis inte vara avgörande för att idéer ska utvecklas, fångas och genomföras. En för strukturerad styrning uppfattas ibland istället som hämmande för kreativitet och innovationer.

Angreppssätt för att belysa behov av forskningsbaserad kunskap och kompetens



Det finns en generell kunskapsbrist hos offentlig sektor och en hög tilltro till forskning, och forskare bedömer sin roll som viktig att fylla detta behov. Det sker en hel del samverkan mellan forskning och praktik, men det är tydligt att det finns en önskan om ett tätare samspel. Bilden som framträder är att många samarbetet som sker idag, sker ad hoc och ofta är ett resultat av personliga kontakter och nätverk snarare än av en tydlig strategi för samverkan mellan praktik och forskning. De i offentlig sektor som intervjuats och deltagit i fokusgrupper och workshop har samtidigt svårt att ringa in konkreta behov av forskningsbaserad kunskap och kompetens. Därför finns det utmaningar som är viktiga att ta fasta på, bland annat vad gäller förståelsen för varandras miljöer, hur forskningsresultat paketeras, och vilka resurser som finns tillgängliga.

För att främja utvecklingen mot fler tjänsteinnovationer i offentlig sektor finns olika initiativ som kan övervägas. Inledningsvis finns ett behov att öka förståelsen för tjänsteinnovationer. Vad är tjänsteinnovationer och vad skulle de tillföra offentlig sektor? Hur kan en ökad förståelse för tjänsteinnovationer bidra till utveckling i offentlig sektor? Betydelsefullt är att det finns ett utrymme att innovera och en flexibilitet i styrsystemet som tillåter ett "strukturerat kaos" där idéer kan provas. Med en ökad förståelse skulle dagens spridda insatser, som bland annat betecknas utveckling och förnyelse, kunna fokuseras och det skulle möjligen vara lättare att samla kring ett medvetet arbete med att bygga upp förmågan att leda och driva innovationsprocesser i offentlig verksamhet.

Det finns också en stor potential för ökad samverkan mellan forskning och praktik. Inte sällan upplevs forskning av aktörer i offentliga verksamheter som att den inte är tillräckligt relevant. Här finns en uppgift för forskarsamhället att bättre paketera sina resultat och att visa på vilken nytta de kan tillföra verksamheter i offentlig sektor. Samtidigt, måste del av ansvaret ligga på aktörer i offentlig sektor. Om man är intresserad av forskningssamarbeten men anser att det finns en bristande verksamhetsförståelse och förankring – måste man då inte bidra till att sätta forskningsagendan och till att utveckla forskning i samarbete?

Det övergripande syftet med uppdraget har varit att analysera behov av forskningsbaserad kunskap och kompetens för tjänsteinnovation i offentlig sektor. Vi har indikerat vissa områden där det finns ett tydligt behov men också kunnat konstatera att det inte bara handlar om *vad* utan om *hur* forskning och praktik samverkar och samspelar. Här finns behov av att skapa ytterligare mötesplatser och stimulera samverkan mellan forskning och praktik. Många interna faktorer såsom ledarskap, medarbetarskap och hur innovationsarbetet organiserats, framstår som centrala för att driva ett effektivt innovationsarbete. I det fortsatta arbetet framstår följande punkter som särskilt angelägna för att fortsatt stimulera tjänsteinnovationer i offentlig sektor.

- Synliggöra vad tjänsteinnovation i offentlig sektor är. Kunskapen kring tjänsteinnovationer är fortfarande låg även om det pågår utvecklingsarbete.
- Bidra till att skapa mötesplatser och öka rörligheten mellan forskning och praktik.
- Öka kunskaperna kring hur man kan organisera innovationsarbete i offentlig sektor vilket inkluderar frågor om ledarskap och medarbetarskap.
- Öka kunskap och kompetens kring användarnas behov och vad det innebär att utveckla verksamhet med användarens fokus.

Vi har indikerat vissa områden där det finns ett tydligt behov. Vi kan också konstatera att det inte bara handlar om *vad* – dvs. inom vilka områden eller vilken typ av forskning som bedrivs – utan mer om *hur* forskning och praktik samverkar och samspelar - som leder till stärkt förmåga att utveckla tjänsteinnovationer.

1 Inledning

1.1 Uppdrag

Innovationer och innovativitet är termer som ständigt varit i fokus vid diskussioner om näringslivets utveckling. Nu är det begrepp som allt oftare nämns också vid diskussioner om utvecklingen av offentlig sektor. Det finns många faktorer som driver behovet av och kraven på utveckling och förnyelse av offentlig sektor. Globaliseringen, utmaningar rörande miljö och hållbarhet samt den demografiska utvecklingen med en växande grupp äldre i befolkningen är några trender som bidrar till behovet av ständig utveckling.

Regeringen antog i juli 2010 en strategi för ökad tjänsteinnovation.

(Näringsdepartementet, 2010) Strategin pekar på den betydelse tjänster har i den svenska ekonomin och identifierar sätt att spegla detta i policy och olika insatser. Strategin syftar också till att tydliggöra betydelsen av innovation för en hållbar samhällsekonomisk utveckling och att presentera inriktning för det fortsatta arbetet för ökad tjänsteinnovation. Strategin innehåller förslag till insatser inom fyra områden:

- Ändamålsenliga och effektiva ramvillkor för tjänsteinnovation
- Kunskap och kompetens för tjänsteinnovation
- Digital infrastruktur för tjänsteinnovation
- Internationalisering av tjänsteinnovation

Regeringen har i maj 2011 tillsatt ett nationellt råd som ska stödja och stimulera innovations- och förändringsarbetet i offentlig sektor som kan resultera i betydande förbättringar för medborgare och företag och effektivisering av befintliga processer. (Regeringen, 2011) Syftet är att höja effektiviteten och kvaliteten i offentlig verksamhet på nationell, regional och lokal nivå. Regeringen pekar på att rådet ska anlägga ett helhetsperspektiv och beakta erfarenheter av och förutsättningar för ett mer systematiskt arbete med värdeskapande, kvalitet och produktivitet utveckling. Rådet ska arbeta till juni 2013.

I regleringsbrevet för 2011 fick VINNOVA i uppdrag att analysera behoven av kunskap och kompetens för tjänsteinnovation i näringsliv och offentlig sektor. (Regeringen, 2010) I uppdraget pekar regeringen bland annat på behovet av att öka nyttiggörandet av tjänsterelevant FoU för ökad tjänsteinnovation och att analysen bör ”beakta förutsättningarna för ökad samverkan mellan forskningsmiljöer och näringsliv, respektive offentlig sektor”. Ett viktigt fokus för VINNOVA har därför varit forskningsbaserad

kunskap. I uppdraget framgår vidare att analysen ska beakta skillnader mellan sektorer och tillämpningsområden men också se till behov av mer generisk karaktär.

För att belysa de delar av regleringsbrevsuppdraget som rör offentlig sektor, har externt konsultstöd från Governo anlåtts. Föreliggande rapport utgör redovisningen av detta arbete.

1.2 Syfte, mål och frågeställningar

Det övergripande syftet med Governos uppdrag är att analysera behov av (forskningsbaserad) kunskap och kompetens för tjänsteinnovation i offentlig sektor. Ytterst innebär detta att tjänsteinnovation i offentlig sektor stimuleras.

Målet för uppdraget är att rapporten ska fungera som underlag till VINNOVA i arbetet med det ovan angivna regleringsbrevsuppdraget.

Det övergripande syftet och målet med uppdraget och analysen har brutits ned i ett antal huvudsakliga frågeställningar:

- Hur sker innovationer i offentliga verksamheter? Vilka är de viktigaste drivkrafterna? Vad finns det för framgångsfaktorer och hinder?
- Med utgångspunkt i innovations- och förnyelsearbetet, vilka behov av (forskningsbaserad) kunskap och kompetens finns?
- Hur ser samspelet ut mellan offentliga verksamheter och forskarsamhället idag? Vilka modeller finns för till exempel kunskapsspridning och kompetensutveckling?
- Hur väl matchas de behov som finns i offentlig sektor med den forskning och kunskapsöverföring som bedrivs?

1.3 Angreppssätt och avgränsningar

Konkreta exempel på tjänsteinnovationer i offentliga verksamheter har varit utgångspunkten för arbetet med denna studie. Genom att skapa en bild av olika karaktäristika i innovativa miljöer i offentlig sektor har sedan frågan om behov av forskningsbaserad kunskap och kompetens belysts.

En utgångspunkt i studien är att kunskapen om begreppet tjänsteinnovation med stor sannolikhet är relativt begränsad både hos allmänheten och i många offentliga verksamheter. En rektor på en skola eller en förvaltningschef inom äldreomsorgen relaterar inte nödvändigtvis till detta begrepp. Om man som ledare av verksamheten inte aktivt använder begreppet kan det också vara svårt att både ge en bild av hur innovation och förnyelse går till och vilket behov av forskningsbaserad kunskap och kompetens som finns. Studien har därför valt en *bottom-up* ansats där vi med utgångspunkt i observationer av konkreta tjänsteinnovationer har belyst frågan om behov av forskningsbaserad kunskap och kompetens.

Studien har genomförts genom en kombination av metoder: fallstudier, fokusgrupper, enkät och workshop. Dessutom har en litteraturoversikt och löpande dokumentstudier genomförts. Litteraturoversikten återfinns i appendix. Genom denna kombination har förutsättningar skapats för att identifiera återkommande mönster, frågor och utmaningar kring tjänsteinnovationsarbetet.

Tre fallstudier har genomförts. Avsikten har varit att utifrån en konkret tjänsteinnovation belysa innovationsprocessen, det vill säga hur denna har kommit till och hur organisationerna som helhet arbetar med förnyelse och innovation. Därmed har vi kunnat skapa en bild av olika miljöer där tjänsteinnovationer sker och dess karaktäristika. Vilka faktorer påverkar och stimulerar tjänsteinnovationer på ett positivt sätt? Fallstudierna har också sökt tydliggöra hinder och utmaningar för att tjänsteinnovationer ska komma till stånd.

Urvalet av fallstudierna har gjorts genom att inledningsvis identifiera kommuner och myndigheter som i den allmänna debatten ofta beskrivs som innovativa. Både Botkyrka och Umeå kommuner lyfts exempelvis ofta som goda exempel och har vunnit flera utmärkelser och priser. De är också två av åtta kommuner som beskrivs i Frankelius & Utbults bok om den innovativa kommunen (Frankelius 2009). Skatteverket har bedrivit ett omfattande utvecklingsarbete under de senaste åren där ett ökat kundfokus varit en viktig beståndsdel. Myndigheten är en av de fyra myndigheter som fått särskilda uppdrag av regeringen att vara ”utvecklingsansvarig myndighet” för e-förvaltning och Skatteverket tävlar också om att bli Sveriges Modernaste Myndighet 2011, en utmärkelse som delas ut vid Kvalitetsmässan i november 2011.

Efter att valet av Botkyrka, Umeå och Skatteverket gjorts, har en dialog förts med olika företrädare för organisationerna för att identifiera den konkreta tjänsteinnovation som fallstudien skulle utgå från. Resultatet blev att följande tjänsteinnovationer valdes ut:

- Kommunen som innovativ miljö – kulturutvecklartjänst i Botkyrka kommun
- Myndigheten som innovativ miljö – deklarationsapplikation hos Skatteverket
- Sektorsövergripande samverkan för en innovativ miljö – bibliotekssamarbete och AudioIndex i Umeå kommun

Vi har belyst såväl interna som externa faktorer som påverkar tjänsteinnovationen och innovationsförmågan. Vi har genomfört 4-5 intervjuer per fall samt studerat den dokumentation som intervjupersonerna ansett vara viktig för att få förståelse för tjänsteinnovationen och den kontext i vilken den utvecklats. Intervjuguiden återfinns i bilaga 2. En förteckning över intervjupersoner och dokumentation finns i bilaga 3.

Vidare har två fokusgruppsintervjuer genomförts där avsikten har varit att fördjupa förståelsen för vissa av de faktorer som framkommit i fallstudierna och i den inledande litteraturoversikten. Båda fokusgrupperna har diskuterat drivkrafter för innovation och

förnyelse, framgångsfaktorer och hinder samt samspel mellan forskning och praktik. Deltagare har varit personer med god kännedom om aktuella trender och/eller inriktning mot innovativ utveckling.

Den första fokusgruppen fokuserade på innovationer i utbildningssektorn under rubriken: Medarbetardriven tjänsteinnovation i utbildningssektorn – hur sker innovationer och utveckling av utbildningen? Urvalet av deltagare gjordes i samråd med personer med god insikt i utbildningssektorn identifiera relevanta personer och kompetenser. Ambitionen var att få såväl spridning av olika typer av organisationer (representanter från både kommunala och privata utförare samt statlig sektor) som geografisk spridning. Totalt deltog sex personer.

Den andra fokusgruppsintervjun fokuserade på innovation i större statliga verksamheter under rubriken: Kunddriven tjänsteinnovation i statlig verksamhet. Urvalet av deltagare har gjorts på samma sätt som för fokusgruppen om utbildningssektorn. Totalt deltog åtta personer från olika myndigheter. Program och deltagare för båda fokusgrupperna återfinns i bilaga 4.

En elektronisk enkät med frågor om innovationer och utveckling i offentlig sektor har ställts till kommunchef/kommundirektörer i 70 kommuner och generaldirektörer i 30 myndigheter (enkäten finns i bilaga 6). Avsikten var att i en bredare population testa de faktorer som framkommit i fallstudier och fokusgrupper samt att identifiera ytterligare behov av samverkan samt kunskap och kompetens för innovation och förnyelse.

Urvalet har gjorts genom att dela in samtliga Sveriges kommuner respektive myndigheter i tre grupper: stora, medelstora och små, enligt tabellen nedan. Med utgångspunkt i en lista över samtliga kommuner i storleksordning skedde urvalet genom avprickning. I listan fanns mailadresser till kommunchef/kommundirektör i 250 av de 290 kommunerna. När en utvald organisation inte hade kontaktuppgifter valdes den närmast följande i stället.

	Urval kommun	Svarsfrekvens	Urval myndighet	Svarsfrekvens
Små	30 st (<35 000 invånare)	14 %	10 (< 200 anställda)	22 %
Medelstor	30 st (>35 000 invånare)	32 %	10 (>200 anställda)	50 %
Stor	10 st (>120 000 invånare)	30 %	10 (>2 500 anställda)	36 %

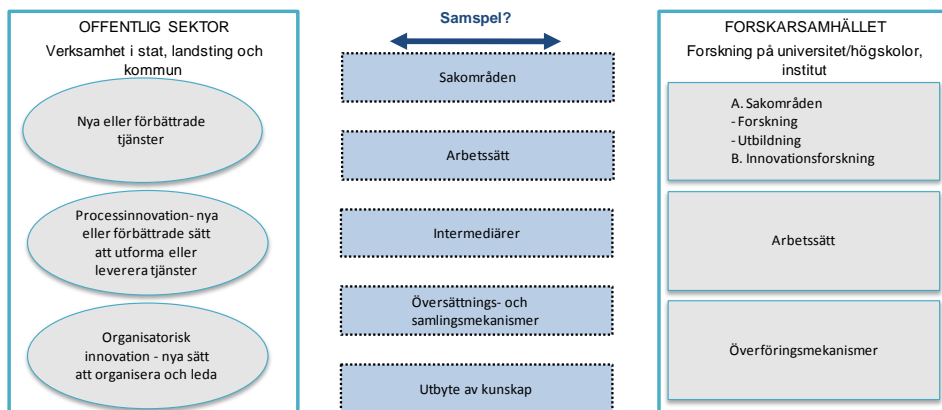
Svarsfrekvensen på enkäten är 28 procent, det vill säga totalt svarade 28 organisationer. Denna relativt låga nivå utgör en begränsning när det gäller generaliserbarheten av resultaten och svaren får således tolkas med viss försiktighet.

Med utgångspunkt i den nulägesbild av styrkor och svagheter som framkommit i fallstudier, fokusgrupper och enkät, genomfördes en workshop med representanter från

forskarsamhället. Avsikten med workshopen var att få forskare och intermediärers syn på bilden av behov av forskningsbaserad kunskap samt kontakter mellan forskarsamhället och verksamheterna. Urvalet av deltagare i workshopen gjordes i nära dialog med VINNOVA. Målsättningen var att inkludera forskare från olika discipliner med erfarenhet av samverkan mellan forskning och praktik samt intermediärer som från olika plattformar arbetar med kunskapsöverföring och närmande mellan forskning och praktik. För program och deltagare, se bilaga 5.

Sammantaget har vi genom detta upplägg försökt fånga olika aspekter av den komplexa frågeställning som utgör syftet med uppdraget. Figuren nedan illustrerar studiens angreppssätt. I den vänstra delen av figuren finns offentlig sektor där vi genom fallstudier, fokusgrupper och enkät har studerat hur tjänsteinnovation sker. Vidare har vi kartlagt behov av kunskap och kompetens och samspel med forskarsamhället som återfinns i den högra delen av figuren. Här har vi identifierat områden, arbetssätt och samarbeten. I en workshop valde vi slutligen att specifikt fokusera på samspel mellan forskning och praktik. Vilka behov finns i offentliga verksamheter och vad finns det för effektiva överföringsmekanismer för forskningsbaserad kunskap och kompetens?

Angreppssätt för att belysa behov av forskningsbaserad kunskap och kompetens



Vissa avgränsningar har gjorts i uppdraget. Studien har inledningsvis avgränsats till verksamheter inom kommunal och statlig sektor. Vår bedömning är att tjänsteinnovation relativt sett har uppmärksamats i högre utsträckning inom den landstingskommunala sektorn än i övriga delar av offentlig sektor.¹ Det fanns därför anledning att fokusera på kommunal och statlig sektor i uppdraget.

¹ Ett exempel är den satsning på innovationslussar i fyra landsting som VINNOVA gör. <http://www.vinnova.se/sv/Press/Pressmeddelanden/2010/2010-12-22-Fortsatt-finansiering-till-fyra-landstings-innovationslussar/>

Litteraturoversikten (se appendix) är en översiktlig inventering av den typ av forskning som bedrivs. Den syftar primärt till att identifiera centrala frågeställningar och perspektiv för studien. Ytterligare en avgränsning är det faktum att fallstudier ger begränsade möjligheter till generalisering. I viss mån kompenserar dock övrig datainsamling via fokusgrupper och enkät denna begränsning.

1.4 Disposition

I kapitel 2 ges en kortfattad sammanfattning av de centrala frågeställningar och perspektiv och som vi utgått från i studien och som identifierats i litteraturoversikten. Litteraturoversikten återfinns i sin helhet i appendix. I kapitel 3 beskrivs konkreta exempel på tjänsteinnovationer i offentlig sektor med särskild tyngdpunkt på de tre fallstudier som genomförts. I det följande kapitlet analyseras en samlad bild av de hinder och framgångsfaktorer som vi fått genom samtliga delar av studien, dvs. fallstudier, fokusgrupper, enkät och workshop. I kapitel 5 analyseras samspelet mellan forskning och praktik och behovet av ny kunskap och kompetens. Sammanfattande reflektioner i kapitel 6 avslutar rapporten.

2 Centrala frågeställningar och perspektiv

Inledningsvis genomfördes en litteraturoversikt för att närmare identifiera centrala frågeställningar och perspektiv för studien. I detta kapitel ges en kort sammanfattning av resultaten från litteraturoversikten som återfinns i sin helhet i appendix. Översikten belyser följande frågor:

- Vilka faktorer är avgörande för utveckling av tjänsteinnovation i offentlig sektor?
- Vilken kunskap och kompetens behövs för att utveckla tjänsteinnovationer i offentlig sektor?
- Vilka områden och frågor är viktigt att belysa i studien?

Inledningsvis diskuteras begreppet tjänsteinnovation. Vi har i studien därefter valt att utgå från följande tre kategorier från Bloch (2010). Definitionen av innovation bygger på den så kallade "Oslomanualen". (OECD, 2005) Kategorierna är följande:

- 1 Innovation i form av *nya eller förbättrade tjänster*, ofta kontrasterad med teknisk innovation. Detta omfattar påtagliga förbättringar i tillgänglighet, användbarhet eller andra kvalitetshöjande effekter.
- 2 *Processinnovation* i form av nya eller förbättrade sätt att utforma eller leverera tjänster. Det kan t.ex. handla om förändrade metoder, utrustning och/eller kompetenser.
- 3 *Organisatorisk innovation* genom nya sätt att organisera och leda organisationen. Det omfattar exempelvis förändringar i ledningssystem, arbetsorganisation, belöningsystem och program för att öka lärande och förmåga att innovera.

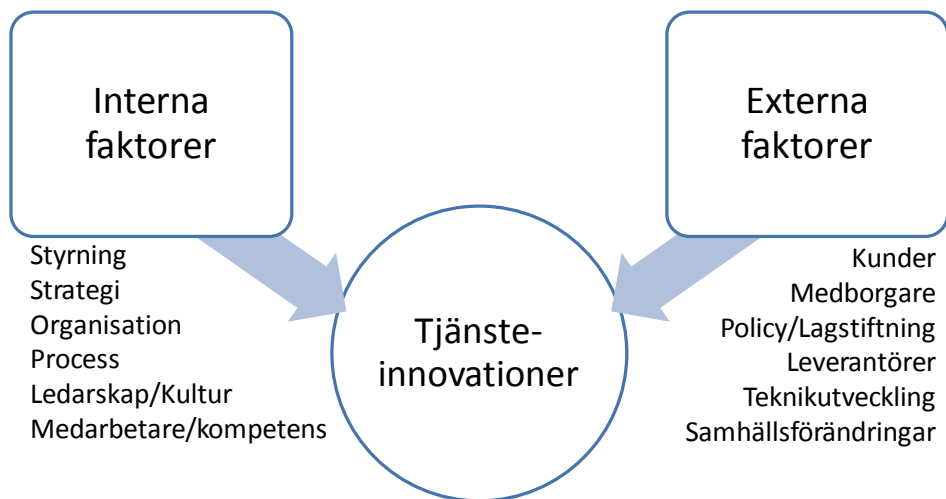
Oslomanualen rymmer även en fjärde kategori: *kommunikationsinnovation* i form av nya metoder för att marknadsföra organisationen eller dess tjänster. Sådan innovation omfattar även nya metoder för att påverka beteenden och attityder hos individer och grupper i och utanför organisationen. Vår bedömning är att kommunikationsinnovationer ofta ligger nära processinnovationer och vi har därför valt att fokusera på de tre första kategorierna.

Forskning om innovationer och specifikt om tjänsteinnovationer behandlar främst olika sätt att organisera, leda och bedriva tjänsteinnovationsarbete. Det är ett stort forskningsområde med många delgrenar, med fokus på både makro och mikronivå. Eftersom forskningen adresserar frågor på olika nivåer och med olika utgångspunkter, bedrivs den av forskare från många områden, däribland företagsekonomi, sociologi, socialpsykologi,

psykologi och statsvetenskap. Samtidigt ser vi att tjänsteinnovationer i offentlig sektor fått begränsad uppmärksamhet i litteraturen. (Nählinder, 2007)

I litteraturöversikten identifieras ett antal viktiga faktorer som påverkar utveckling av tjänsteinnovationer i offentlig sektor. Faktorerna framgår av figuren nedan. I arbetet med studien har vi sökt svar på om dessa faktorer även bedömts vara av vikt i de verksamheter vi studerat. (Faktorerna har legat till grund för intervjuguide, program för fokusgrupper, enkätfrågor och för workshop.

Centrala faktorer för utveckling av tjänsteinnovationer



Den avslutande delen av litteraturöversikten beskriver också kortfattat hur samspelet mellan forskning och praktik beskrivs i litteraturen, modeller för att identifiera, koppla och delta i forskning samt hur intermediärer och översättare fungerar.

En utmaning när det gäller forskningsläget är att det finns relativt få empiriskt baserade studier av hur man organiserat, styrt och utvecklat tjänsteinnovationsverksamhet i offentliga organisationer. Svårigheten att beskriva vad som skiljer olika former av offentliga verksamheter från varandra såväl som från privat verksamhet, kan också försvåra spridningen och nyttjandet av den kunskap som finns. Vidare finns kommunikationshinder för spridning av forsknings- och praktikbaserad kunskap eftersom både språkbruk och publikationsformer skiljer sig mellan vetenskap och praktik. (Innovation Unit, 2007).

Sammantaget har vi med utgångspunkt i existerande litteratur belyst tre områden i fallstudier, fokusgrupper och workshops som genomförts inom ramen för studien. Det första avser själva tjänsteinnovationen och processen för denna, exempelvis framgångsfaktorer och hinder samt spridningsmekanismer. Det andra området avser interna

faktorer som organisation, roller, ledarskap, kompetens, metoder och resurser. Det tredje är externa faktorer såsom samarbete med forskare, användande av konsulter eller andra intermediärer.

3 Tjänsteinnovationer i praktiken

Denna studie utgår från konkreta exempel på tjänsteinnovationer för att belysa innovationsprocessen och behov av kunskap och kompetens. I följande kapitel beskrivs exempel på konkreta tjänsteinnovationer samt de tre fallstudier som har genomförts inom ramen för detta uppdrag:

- Kommunen som innovativ miljö – kulturutvecklartjänst i Botkyrka kommun (avsnitt 3.2)
- Myndigheten som innovativ miljö – deklarationsapplikation i Skatteverket (avsnitt 3.3)
- Samverkan för en innovativ miljö – bibliotekssamarbete och AudioIndex i Umeå (avsnitt 3.4)

3.1 Angivna exempel på tjänsteinnovationer

Vi kan inledningsvis konstatera att begreppet tjänsteinnovation är relativt främmande för majoriteten av intervjupersonerna. När vi har efterfrågat konkreta exempel har vi därför ofta närmast oss begreppet med utgångspunkt i förnyelse eller utveckling. Under intervjuerna har det med den ansatsen inte varit svårt att fånga exempel på tjänsteinnovationer.

Många intervjupersoner har – när vi frågat om exempel på tjänsteinnovationer – exemplifierat med e-tjänster, automatiserade ärendeprocesser, digitalisering av ärenden och så vidare. Många kopplar således ihop tjänsteinnovationen med ett högt teknik-innehåll. IT-utvecklingen generellt är i dagsläget en viktig drivkraft i offentlig sektor liksom i samhället i stort.

Nedan beskrivs några olika typer av innovationer som angivits som exempel på tjänsteinnovationer i intervjuer, enkät och workshop:

- Valfrihetsreformen
- Gymnasiereformen
- Gemensam nämnd för två grannkommuner
- Öppnande av näringslivsbutik
- Utveckling av ny organisation för utredning av brott
- Införande av digitala läsplattor i ärendehantering
- Digitalisering av medborgardialog
- Metodutveckling och ökad samverkan

- Beställar- utförarmodellen
- PTS – upphandling funktionsstöd
- Djur i äldreomsorgen
- Rättskedjan – utvecklad process
- Vårdguiden
- Motion på recept
- Väderinformation till fartyg
- Grön inflygning
- Automatiserad beslutsärenden
- Söka gymnasieplats på webben
- LOU
- Elektronisk studiemedelsansökan
- Tidtabell-läggning

Ovanstående exempel är av olika karaktär. Det är inte självklart att samtliga exempel uppfyller kriterierna i definitionen av en tjänsteinnovation. De ger dock en bild av vilken typ av tjänster som aktörer i offentlig sektor ser som innovativa.

Sannolikt behövs mer kunskap och förståelse för vad som kan anses vara en innovation och dess roll i offentlig sektor. Beskrivningarna av de tre fallstudierna nedan kan bidra till fördjupade kunskaper om hur innovationsprocesser kan se ut.

3.2 Kommunen som innovativ miljö – kulturutvecklartjänst i Botkyrka

Botkyrka – långt ifrån lagom

Botkyrka är en kommun med särskilda förutsättningar på många sätt. Kommunen har både Sveriges yngsta och mest internationella befolkning. Samtidigt har kommunen gjort sig känd för att vara en innovativ kommun som utvecklar nya former att genomföra sitt uppdrag. Nedan beskrivs ett konkret exempel på ett utvecklingsprojekt från idé till innovation.

Det har skett en tydlig förändringsresa för kommunen, från att vara en ”drabbad” kommun till att bli en kommun med omtalade kultursatsningar och ett expansivt näringsliv. ”*Botkyrka – långt ifrån lagom*” är en politisk vision för kommunen som liksom ledorden ”*Öppen, Orädd och Energisk*” citeras flitigt under genomförda intervjuer. Här beskrivs också en tydlig förväntan både på ledare och medarbetare att vara förändringsbenägna, innovativa och öppna för nya idéer. Men en förutsättning för att det ska fungera är att förtroendet mellan ledare och medarbetare är högt och att ett

visst kreativt kaos – ett strukturerat kaos - finns för de nya idéerna att formuleras, provas och eventuellt förkastas. Svårigheten ligger i att hitta balansen mellan kreativitet och styrning. I kultur- och fritidsförvaltningen har man regelbundna idémöten med medarbetarna för att fånga in idéer till utveckling och en tydlig projektstyrningsmodell för att förverkliga dessa.

I sin förändringsresa har kultur- och fritidsförvaltningen, liksom kommunen som helhet, genomgått ett systemskifte i sin verksamhetsutveckling, menar intervjupersonerna. Från att utgå från ett producentperspektiv till att i större utsträckning ha kundens fokus – det vill säga att inte utgå från vad som är kultur för kultur- och fritidsförvaltningen utan snarare vad som är kultur för medborgarna i kommundelarna. Detta har inneburit ett helt nytt arbetssätt för förvaltningen och dess medarbetare.

”Vi har en tydlig ledar- och medarbetarfilosofi som stämmer överens med långt ifrån lagom.”

Kulturutvecklartjänsten

Efter ett förslag från en medarbetare på vård och omsorgsförvaltningen, Birgitta Jansson, som då arbetade som informatör, tillsattes en kulturutvecklartjänst för äldre och personer med funktionsnedsättning. Syftet med kulturutvecklartjänsten är att sprida ett bredare kulturutbud, ge fler möjligheter till möten människor emellan och en mer varierad fritid med både hälso- och kunskapsutveckling för äldre och funktionshindrade.

I tjänsten ingår bland annat att samordna och stimulera olika aktörer att utveckla kulturlivet och bygga upp ett nätverk av kulturombud bland personalen på äldreboendena och gruppboendena. Det ingår även att samla föreningar med intresse för äldre och verksamheter för äldre. Exempel på aktiviteter som genomförs är spelmedia på äldreboenden, opera för äldre i samarbete med Folkoperan och badbussar för äldre ut till havet.

Inspiration och idé

Botkyrka har som nämndes ovan, Sveriges yngsta befolkning. Kultur- och fritidsaktiviteter samt anordnande av mötesplatser för de unga är något som kommunen framgångsrikt har utvecklat i både egen regi och tillsammans med föreningsliv och med näringsliv. Lika utvecklat var inte kulturutbudet för äldre eller för personer med funktionsnedsättning. De kultur- och fritidsaktiviteter som fanns riktade sig uteslutande till de boende på äldreboenden och särskilda boenden.

Birgitta fick idén till tjänsten då hon tidigare arbetade på vård- och omsorgsförvaltningen som anhörigsamordnare. Hon såg ett behov av mötesplatser och ett kulturutbud för de målgrupper som inte direkt fångas in i kommunens ordinarie verksamhet på äldreboenden och gruppboenden. I samtal med äldre, funktionshindrade och deras anhöriga blev behovet allt mer tydligt för Birgitta som påtalade detta för kommunen vid flera tillfällen.

Bilden som framträder är att det i idéstadiet inte efterfrågades någon ny kunskap eller kompetens för att få inspiration att utveckla tjänsten. Ett tydligt behov fanns redan dokumenterat av medarbetare och det fanns även ett tydligt politiskt mål att möta en ny målgrupp (se nedan).

Genomförande

Efter valet 2006 gav den nya politiska majoriteten förvaltningarna i uppdrag att i flerårsplanen även fokusera på målgruppen äldre. Ungefär samtidigt skulle en omfattande omorganisation ske i vård och omsorgsförvaltningen och förvaltningschefen bjöd in samtliga chefer att komma med förslag på förändringar och förbättringar i samband med detta. Nu öppnades möjligheten för Birgitta att återigen lansera sin idé om en kulturutvecklartjänst. Hon skrev ned sitt förslag och skickade detta till förvaltningschefen för vård och omsorg. Tillsammans med förvaltningschef för kultur- och fritidsförvaltningen formulerades ett förslag att genomföra ett pilotprojekt i samverkan mellan nämnderna. Förslaget ansågs fylla ett tydligt behov och ett positivt beslut fattades.

”Rätt som det var föll allt på plats.”

Det förefaller således inte heller i genomförandestadiet ha efterfrågats någon specifik extern kunskap vare sig av idégivaren eller beslutsfattare för att bekräfta eller förkasta idén. Inget beslutsunderlag där extern kunskap var nödvändig krävdes och inte heller efterfrågades en utförligare projektplan eller nyttokalkyl.

Idag har projektet permanentats och ett tätt samarbete sker fortfarande mellan förvaltningarna, vårdboendena och föreningslivet. Tjänsten har inneburit ett nytt sätt att arbeta och överföra kunskap från ett verksamhetsområde till en ny målgrupp. Genom att tjänsten tillhör kultur- och fritidsförvaltningen möjliggörs ett tätare samarbete mellan verksamheterna för olika målgrupper. Det har blivit enklare att hitta lämpliga projekt som ingår i kommunens utbud för barn och unga och att överföra eller översätta dessa till äldre.

En framgångsfaktor för genomförandet av idén var att det fanns tydliga mål för målgruppen och att det fanns en tydlig vision om att Botkyrka ska våga testa nya idéer.

Spridning

”Nästan alla äldre i Botkyrka vet vem jag är. Likaså alla föreningar som riktar sig mot äldre” säger Birgitta.

Tjänsten har fått stor spridning i kommunen. Men hittills har inte tjänsten spridit sig direkt till andra kommuner så vitt intervjupersonerna känner till. Ett samarbete och erfarenhetsutbyte finns dock med andra kommuner. Erfarenheter från projektet har dokumenterats i en begränsad omfattning. En utförlig utvärdering eller uppföljning av tjänstens effekter eller resultat har ännu inte genomförts. Däremot har några av

delprojekten utvärderats av tjänstemän. Något samarbete med forskarsamhället har inte förekommit i detta sammanhang.

Reflektioner

I Botkyrka finns en uttalad förväntan på medarbetarna att vara nytänkande och att kontinuerligt bidra till att utveckla verksamheten. En viktig faktor för att medarbetarna ska kunna vara kreativa är att organisationen präglas av en hög grad av tillit och tilltro – både mellan politik och tjänstemannaorganisation och mellan ledning och medarbetare.

Skiftet i perspektiv där man rört sig från ett producentperspektiv till att sätta kunden och medborgaren i centrum har varit av stor betydelse för att utveckla innovationer såsom kulturutvecklartjänsten. Utnyttjandet av extern kunskap och kompetens har i utvecklingen av kulturutvecklartjänsten varit begränsad.

3.3 Myndigheten som innovativ miljö – deklarations-applikation i Skatteverket

Skatteverket – en modern myndighet

Skatteverkets vision är *”Ett samhälle där alla vill göra rätt för sig”*. Värdena: *offensiva, pålitliga och hjälpsamma* ska vara vägledande i arbetet. Myndigheten har under ett antal år bedrivit ett utvecklingsarbete där denna vision har varit en viktig utgångspunkt. För att fånga denna vilja att göra rätt för sig måste det också vara enkelt för medborgare och företagare att ha kontakt med myndigheten. Det ska vara enkelt att lämna uppgifter och snabbt att få svar. Det ska vara lätt att göra rätt och svårt att göra fel.

Skatteverket har fått en hel del uppmärksamhet för sitt moderniseringsarbete och var 2010 den myndighet som användarna var mest nöjda med enligt den årliga mätning av kundnöjdhet som Svenskt Kvalitetsindex genomför. Myndigheten har klättrat från en tredjeplats 2008, till andra plats 2009 för att toppa listan 2010.²

En viktig beståndsdel i Skatteverkets utvecklingsarbete har varit att ställa om från ett inifrån- till ett utifrånperspektiv. Nu sätts kunden och användarens perspektiv i centrum för myndighetens arbete. Man gör regelbundna kundundersökningar och involverar användarna i utvecklingsarbeten, exempelvis genom fokusgrupper och djupintervjuer. Allt för att få en bättre bild av kundernas behov och hur Skatteverket upplevs och uppfattas.

² http://www.kvalitetsindex.se/images/stories/Results/2010/samhalle/Press_samhalle_SKI_10.pdf (Svensk kvalitetsindex om samhällsservice), 2010-11-15 pressmeddelande
<http://www.skatteverket.se/omskatteverket/nyheter/2010/nyheter/skatteverketfarhogrebetygimattningavsamhallsservice.5.6eb1f7eb12c507b23b780005.html> (pressmeddelande Skatteverket får högre betyg i mätning av samhällsservice)

Medarbetarnas engagemang är centralt i förändringsarbetet och myndigheten lägger stor vikt vid att involvera medarbetarna. Samtliga anställda förväntas tänka nytt och bidra till att utveckla verksamheten. Denna förväntan kommer nu ytterligare att tydliggöras i och med att Skatteverket för närvarande håller på att revidera myndighetens medarbetarpolicy.

”Nu förändras medarbetarpolicyn. Förväntningarna tydliggörs. Du ska vara nyfiken! Du ska utveckla!”

Fram till maj 2009 hade Skatteverket en modell för att premiera förslag till utveckling av verksamheten som lämnades av medarbetare, kallad ”Framtidsbanken”. Ett förslag som lämnades till Framtidsbanken processades i myndigheten och genomfördes ett förslag utgick ekonomisk ersättning till den medarbetare som lämnat förslaget. Modellen innebar dock krav på flera beslutspunkter och ställningstaganden som kom att utgöra en administrativ börda. Skatteverket beslöt därför att avveckla Framtidsbanken och i stället utveckla synpunktskanalen ”Klagomål och beröm”. Denna kanal användes redan sedan tidigare för att fånga synpunkter från Skatteverkets kunder och användare men utvecklades nu även för att hantera de förslag som initierades internt.

Skatteverkets medarbetare har fortfarande möjlighet att få ekonomisk ersättning om förslaget bedöms vara ”nytänkande” och bidra med ”nytta för medborgare/företag” eller ”kostnadsbesparing för Skatteverket”. Med nytänkande menas enligt Skatteverket att ”förslaget ska medföra att något i verksamheten i väsentlig mening ändrar riktning, eller innehålla en ny och okänd infallsvinkel”.³

Skatteverket har en utvecklingsportfölj där utvecklingsprojekt samlas. För att bedöma om ett förslag till projekt ska tas in i utvecklingsportföljen bedöms förslaget av flera olika kompetenser inom myndigheten: verksamhet, ekonomi, IT, juridik. Bland annat görs en kostnadskalkyl för att beräkna vinsten och nyttan av ett projekt.

Deklarationsappen

I samband med deklarationen våren 2011 lanserade Skatteverket en deklarationsapp som gjorde det möjligt att deklarerat med en smartphone (Android och iPhone). Appen blev snabbt en succé och när deklarationstiden var över hade appen laddats ner av nästan 400 000 användare och 118 000 personer hade deklarerat via den. 2011 sattes också nytt rekord när det gäller hur många som deklarerar via olika elektroniska kanaler – fler än 4,5 miljoner deklarerade elektroniskt, 300 000 fler än året innan.

Idé och inspiration

Redan 2009 började Kay Kojer och andra verksamhetsutvecklare på Skatteverket fundera på om det fanns behov av att utveckla en mobilapp för skattedeklarationen.

3 Skatteverket 2009-05-12. Kriterier och ersättningsprinciper för förslag

Sedan 2003 har den elektroniska skattedeklarationen utvecklats och i takt med ökat mobilanvändande och inte minst användningen av smartphones föreföll det också finnas behov av en mobilapp för att göra deklarationstjänster.

Inledningsvis fick inte idén särskilt mycket gehör utan man fortsatte att utveckla andra digitala kanaler. Skatteverket fick dock propåer från medborgare om att man gärna såg att tjänsterna var tillgängliga också via mobila terminaler. Samtidigt kunde man observera att den globala användningen av smarta telefoner ökar radikalt. I många delar av världen kommer man inte att använda datorer, i stället kommer mobilen att vara den terminal som används för att få tillgång till Internet. Även den generella trenden med en kraftigt ökad användning av sociala medier påverkade bilden av en efterfrågan av denna typ av tjänst.

För att öka kunskapen och förståelse för utvecklingen deltog Kay på ett externt anordnat seminarium som åskådliggjorde trendutvecklingen kring digitala tjänster. Inom Skatteverket fanns också statistik som visade hur användningen av mobila terminaler ökade bland medborgarna. För att ytterligare öka kunskapen om mobila tjänster kontaktades även andra myndigheter och andra länder för att se om det fanns andra som hade utvecklat mobilappar. Här fann man dock inga exempel. Skatteverket verkade vara först ut och behövde följaktligen utveckla en egen lösning.

Genomförande

Utifrån ett kundperspektiv hade man således identifierat ett tydligt behov – det fanns en efterfrågan på att kunna göra sin elektroniska deklaration även via smartphones. Det visade sig dock att kraven i kostnadskalkylen inte helt uppfylldes och projektet togs inledningsvis inte in i utvecklingsportföljen. Verksamhetsutvecklarna pekade dock på att det finns andra nyttor än de rent ekonomiska som borde värderas. Det handlade primärt om dels betydelsen av att prova och skaffa erfarenheter av nya kanaler som kan komma att få stor betydelse i Skatteverkets arbete framöver, dels att mer allmänt visa att Skatteverket ligger långt fram i utvecklingen och är en modern myndighet.

”Vi hade skarpa siffror över hur våra kunder deklarerar elektroniskt. Vi vet t.ex. att 12 personer deklarerade via Playstation 3.”

Med denna utvidgade kalkyl för att bedöma projektet, fick man klartecken att utveckla tjänsten i november 2010. Därefter gick utvecklingsarbetet mycket snabbt. Efter att man fått klartecken vände man sig inåt i organisationen för att se om man hade kompetens internt att bedriva utvecklingsarbetet. Det visade sig att det fanns medarbetare som hade utvecklat mobilappar framför allt som ett fritidsintresse. Denna kompetens och resurser kunde snabbt tillgängliggöras och utvecklingsarbetet bedrivs i huvudsak internt (begränsat externt konsultstöd användes också i utvecklingsarbetet). Tjänsten lanserades i mars 2011 och mottagandet blev, som nämndes ovan, mycket positivt.

Spridningseffekt

Den mobila deklaraionsappen har väckt stort intresse. Så vitt kan bedömas är appen den första i världen av sitt slag och den har fått uppmärksamhet såväl nationellt som internationellt. Skattemyndigheter från andra länder har varit mycket intresserade av de svenska erfarenheterna och Skatteverket har vid många tillfällen haft möjlighet att tala om utvecklingsarbetet. Kunskapsöverföring sker i olika fora där skattemyndigheter möts, exempelvis i IOTA (International Organisation of Tax Administrations, en sammanslutning av 48 länder) men också bilateralt. Exempelvis Norge har i detalj studerat de svenska erfarenheterna inför sitt eget arbete att utveckla en mobilapp.

Det finns också stor potential vad gäller spridning av andra av Skatteverkets tjänster via mobilappen där inte minst ett nyhetsflöde och meddelande som kan pushas ut till användarna är av stort intresse. Detta ligger dock mer på framtiden.

Reflektioner

Skatteverket har en tämligen väl definierad process för utvecklingsarbete där man också arbetar aktivt för att ytterligare öka medarbetarnas deltagande i och bidrag till förnyelsearbete. En central del i utvecklingsarbetet har varit att man tydligt sätter användarna – privatpersoner och företag – i centrum för verksamheten. Det har också handlat om att utveckla kulturen i myndigheten från att fokusera på ”felfinneri” till att utveckla tjänsterna och göra det enklare för kunderna.

Deklaraionsappen har fått stor uppmärksamhet från både användare och media i Sverige och utomlands. Det faktum att Skatteverket var först att utveckla en app har bidragit till att stärka bilden av en modern myndighet som ligger i framkant bland annat när det gäller användningen av digitala kanaler. En framgångsfaktor i innovationsarbetet var det användarbehov som var tydligt dokumenterat i både externa konsultstudier och statistik samt Skatteverkets egen statistik över vilka kanaler som kunderna använder. Ytterligare en framgångsfaktor är Skatteverkets egen kompetens med både bredd och djup. Det var kort om tid att utveckla tjänsten och det faktum att interna resurser var snabbt tillgängliga var av stor betydelse.

3.4 Samverkan för en innovativ miljö – bibliotekssamarbete och AudiIndex i Umeå

Umeå – sektorsövergripande samverkan som framgångsfaktor

Umeå kommun har blivit både nationellt och internationellt uppmärksammas för sitt sektorsövergripande utvecklingsarbete i Umeåregionen. Kommunen har vunnit flera utmärkelser, bland annat i kategorin ”Innovation Award Collaborative Governance” i European Public Sector Award 2007, samt Förenta Nationernas ”Public Service Award” 2008. I stark konkurrens har Umeå också vunnit det prestigefulla uppdraget att vara Europas Kulturhuvudstad år 2014, där det gränsöverskridande samarbetet i regionen

beskrevs som det ”sömlösa samarbetet”. Nedan beskrivs ett konkret exempel på en innovation som vuxit fram ur samarbetet.

1999 gav den politiska ledningen förvaltningen i uppdrag att fördjupa samarbetet i regionen. För att utveckla regionen skulle fördelarna med regionalt samarbete beskrivas, samt hur man kan dra nytta av den nya tekniken för att minska kostnader, öka kvaliteten samt att erbjuda en större valfrihet och ökad tillgänglighet.

För att ytterligare utöka samarbetet fick kommunbiblioteken i Umeå, Bjurholm, Vindeln, Nordmaling, Robertsfors och Vännäs 6,2 miljoner kronor från Strukturfonds-delegationen 2001. Samarbetet mellan biblioteken skulle internt komma att kallas ”De sex musketörerna” eftersom de löd under devisen en för alla, alla för en. Trots stora olikheter i storlek och budget låg fokus på att hitta möjligheter och likheter. Då skapades förutsättningar för utveckling och nyfikenhet. I samarbetet har flera projekt genomförts och nedan beskrivs ett av dessa.

AudioIndex – det talande biblioteket

AudioIndex är en teknik som möjliggör för synskadade att navigera och få inspiration i offentliga lokaler såsom bibliotek. Det är en teknik som underlättar för funktionshindrade att guidas i bibliotekets lokaler samt få inspiration till litteratur, läsning och kunskap. Audioindex bygger på RFID-teknik, vilket innebär att chipförsedda elektroniska ”taggar” är placerade på böcker, anslagstavlor, skyltar etc. Taggarna avläses med en kombinerad RFID-läsare/ljudspelare och den information som är kopplad till den avlästa taggen läses upp.

Idé och inspiration

Under 2002 hade kommunfullmäktige fattat ett beslut om att öka tillgängligheten vid biblioteken. Bibliotekschefen kontaktade Designhögskolan för att diskutera idéer. Kontakten var naturlig att ta eftersom samarbetet mellan dessa hade varit etablerat under lång tid. Högskolan fick i uppdrag att undersöka hur tillgängligheten på biblioteken kunde ökas, särskilt med fokus på synskadade. Centralt i Designhögskolans arbetssätt var en användarcentrerad designmetodik där medborgarna observerades när de rörde sig i lokalen och hur de fick tillgång till bibliotekets utbud. I en rapport beskrevs bibliotekens utvecklingsbehov och en lista skrevs ned som sammanfattade ett antal förslag till åtgärder. Ett av förslagen: ”det talande biblioteket” fick snabbt uppmärksamhet av kommunen och ansågs vara väsentligt nyskapande.

Till skillnad från tjänsteinnovationerna vi studerat i Botkyrka och hos Skatteverket var den nya kunskap och kompetens som genererats helt centralt i tjänsteinnovationen i Umeå. Själva samspelet med forskningen och Designhögskolan var avgörande för att forma idén om en ny teknik för att öka tillgängligheten till biblioteken. Forskningsresultaten från den designorienterade processen gav också hög grad av legitimitet till förslaget att ta fram en innovativ lösning på ett identifierat användarbehov.

Genomförande

För att genomföra projektet ansökte Umeå kommun om EU-bidrag för samarbetet, som fas två av ”Bibliotek 2007”. Intresset för Designhögskolans metodik, den användarcentrerade designmetodik, ger ett stort mervärde för kommunen. Högskolan tog under sommaren 2003 fram en prototyp som testades av 10-15 synskadade på biblioteket. Resultatet av detta blev AudioIndex. Under samarbetet involverades också företagen Axiell AB och Bibliotekstjänst AB, Västerbottens läns landsting och företaget Teknikhuset. Att IVA uppmärksammade projektet fick stor betydelse för kommunen och för projektet som fick uppmärksamhet i media.

En viktig framgångsfaktor för AudioIndex har varit det tydliga uppdraget från ledningen att utveckla innovativa idéer för att öka tillgängligheten, särskilt med utnyttjande av ny teknik. En annan viktig framgångsfaktor har varit det finansiella utrymmet som skapats genom EU:s fond.

Spridningseffekt

Den uppmärksamhet som projektet har fått nationellt och internationellt har bidragit till att sprida innovationen. En bidragande faktor anses just tjänstens innovativa höjd. I samband med en konferens vid Drottning Silvias fond visades en demofilm om tekniken. Detta fick stort genomslag och under 2006 hade projektet fått internationell uppmärksamhet.

Efter viss uppmuntran och nätverkande från biblioteksledningen startade projektledaren från Designhögskolan ett företag för att kommersialisera idén.⁴ Det fanns möjlighet att få starthjälp via universitetets inkubator men projektledaren valde att inte utnyttja detta. Genom finansiering från Kulturrådet fick företaget möjlighet att även utveckla tjänsten för regionens länsbibliotek. Gensvaret från biblioteksmarknaden har varit något blandat men produkten finns i dag på ett 10-tal bibliotek runt landet. Man har också spridit den till andra branscher där muséer i både Sverige och utomlands använder tjänsten.

En viss svårighet har funnits att involvera personalen på biblioteken och få dem att aktivt använda tekniken. Vi har inom ramen för studien inte kunnat utläsa en tydlig bild av användningsgraden på biblioteket.

Reflektioner

I Umeå betonas betydelsen av att få in ny kompetens och nya perspektiv för att få inspiration och bidra till förändring. Kommunen har ett nära samarbete med universitetet och medarbetarna uppmuntras att komma med nya förslag.

”Det är viktigt med tillit! Du kanske inte gillar något vid första ögonkastet men måste visa öppenhet och ändå titta vidare.”

⁴ <http://www.audioindex.se/default.aspx?id=3511&ptid=0>

Det sektorsöverskridande samarbetet mellan framförallt kommunen och universitetet framstår som en kritisk framgångsfaktor för att driva innovativt utvecklingsarbete i Umeå. Kommunen har sedan en lång tid arbetat för att åstadkomma samarbeten men också för att placera kultur och kreativitet i centrum också för utvecklings- och tillväxtarbete. Användningen av forskningsbaserad kunskap och kompetens är ofta en central faktor.

”En framgångsfaktor var att vi kopplade det till större frågor: tillväxtavtalen och EU. Vad betyder tillväxten för biblioteken och biblioteken för tillväxten?”

Än så länge har innovationen AudioIndex haft begränsade kommersiella framgångar även om det finns intresse för tjänsten såväl nationellt som internationellt. Samtidigt har Umeå kommun fått mycket uppmärksamhet och priser för bibliotekssamarbetet med dess olika beståndsdelar.

3.5 Sammanfattande diskussion

De tre fallstudierna ger intressanta inblickar i tre verksamheter som i allmänhet betraktas som innovativa. Det finns gemensamma drag, exempelvis det fokus på kunder och användare som tydligt framträder. Även vikten som fästs vid att det finns tydliga och uttalade förväntningar på medarbetare i organisationerna att vara kreativa och ständigt arbeta för att utveckla verksamheten är en gemensam faktor. Betoningen på ett ledarskap som uppmuntrar till nytänkande lyfts också fram i samtliga tre fallstudier.

”Man ska veta ungefär vart man ska gå men man måste också våga göra vissa utsvävningar och prova nytt på vägen.”

Men det finns även skillnader. Vare sig Botkyrka eller Skatteverket hade identifierat ett behov av forskningsbaserad kunskap och kompetens när det gäller den studerade tjänsteinnovationen till skillnad från Umeå där detta var en central beståndsdel. Skatteverket hade också en explicit process för bedömning av utvecklingsförslaget där en kostnadskalkyl var en viktig beståndsdel. Skatteverket har även tydliggjort incitament för förnyelse i form av den tidigare Framtidsbanken och i dagsläget Klagomål och beröm. Även i Umeå och Botkyrka finns strukturer för att fånga upp medarbetarnas förslag och idéer, men inget liknande uttalat verktyg för belöning (belöningen uppstår snarare i samband med lönerevision).

En annan skillnad är att det tekniska innehållet i tjänsteinnovationen skiljer sig åt. I Botkyrka finns ingen direkt teknikstyrd dimension. För Skatteverket var ett teknologiskifte hos användarna avgörande för den nya tjänsten. För bibliotekstjänsten i Umeå var ny teknik en central del av tjänsteinnovationen.

I tabellen sammanfattas vissa faktorer som noterats i de tre fallstudierna. I den första raden görs ett försök att kategorisera vilken typ av tjänsteinnovation det rör sig om. Det är dock inte helt enkelt att sätta en rubrik på innovationerna. Inte sällan finns element som rör såväl nya tjänster, processer som organisationer.

	Botkyrka - Kulturutvecklartjänst	Skatteverket - Deklarationsapp	Umeå - Det talande biblioteket
Typ av innovation	Process och tjänst	Process och tjänst	Organisation och tjänst
Intern framgångsfaktor	Tillit Rätt tid, rätt plats Ledarskap	Dokumenterad användarnytta Ledarskap	Tydliga mål Ledarskap
Extern framgångsfaktor	Hög grad kundfokus	Hög grad kundfokus	Hög grad kundfokus Tillgängliga resurser (EU)
Internt hinder	Personalomsättning	Utmaning att identifiera värdet av en app	Invanda mönster och strukturer
Externt hinder	Många intressenter	Inga tidigare erfarenheter att studera	Användningsgrad
Behov av kunskap och kompetens	Användarbehov	Användarmönster Teknik	Användarbehov Designmetodik Teknik
Hur tillgodosågs behoven	Egen kompetens	Egen och extern (konsult) statistik	Samarbete Designhögskolan
Forskarmedverkan	Nej	Nej	Ja

Ett genomgående dilemma är att de tjänsteinnovationer som tagits fram verkar få relativt begränsad spridning. Detta trots att flera uppmärksammats och till och med vunnit priser. Även om den enskilda innovationen av flera skäl inte passar in i någon annan verksamhet så borde de ingå i ett sammanhang som adresserar aktuella behov. I Botkyrkas fall hur aktiverar vi de äldre och skapar livskvalitet i en växande åldersgrupp? I Umeås fall: hur adresserar vi behov hos personer med särskilda behov? Och i Skatteverkets fall: hur möter vi nya beteendemönster hos våra kunder?

4 Drivkrafter, framgångsfaktorer och hinder

I detta kapitel beskrivs de faktorer som i fallstudier, fokusgrupper, enkät och workshop har framkommit som drivkrafter, framgångsfaktorer och hinder för tjänsteinnovationer i offentlig sektor. Under arbetet har fler faktorer identifierats som framgångsfaktorer än som hinder. Givetvis kan dock alla framgångsfaktorer också betraktas ”tvärtom” och då som ett hinder. Med andra ord: upplevs ett tydligt ledarskap som en avgörande framgångsfaktor så är samtidigt ett svagt ledarskap ett väsentligt hinder för densamma. Faktorerna har sorterats efter dess huvudsakliga karaktär, antingen som en intern eller extern faktor som påverkar organisationens innovationsklimat direkt eller indirekt.

4.1 Interna faktorer – strävan efter den kreativa organisationen

Nedan redogör vi för de interna faktorer som har framkommit som viktiga drivkrafter, framgångsfaktorer eller hinder för tjänsteinnovationer i offentlig sektor. Interna faktorer är de egenskaper som främst skapas och påverkas inom organisationens ramar.

Styrning och strategi

Styrning ger stöd för en organisation att driva sin verksamhet och utvecklas i önskad riktning. Styrning är ett stödjande system av både ekonomi- och verksamhetsstyrning. En traditionell styrkedja består av en årscykel som innehåller vision, strategi, mål, budget, verksamhetsplan och uppföljning. Styrning är ett väl beforskat ämne i både offentlig och privat sektor och ett viktigt område i denna studie.

Studien visar flera goda exempel på när den innovativa organisationen har ett stöd i förändringsarbetet i den vision och strategi som den politiska ledningen har beslutat. Denna har genomsyrat samtliga nivåer i organisationen, från högsta ledning till medarbetare i verksamheterna. I Botkyrka hänvisas exempelvis ofta till kommunens ledord ”*Öppen, Orädd och Energisk*” samt ”*Långt ifrån Lagom*”. Genomförda intervjuer visar att det är tydligt att kommunens värderingar står för förändring och förnyelse. Då är det mindre svårt att motivera förslag som innebär förändringar. I Umeå upplevde de intervjuade på kommunen ett tydligt stöd för förändring i politikens mål, som därmed blev ett naturligt utgångsläge för utvecklingsarbetet.

Även gällande exemplet i Skatteverket anses strategi och värdeord vägledande. Intervjupersonerna refererar ofta till myndighetens förändringsresa från att vara ”feljagare” till att tydligare betona myndighetens stödjande roll. Skatteverket har som vision ”*ett samhälle där alla vill göra rätt för sig*” och identifierat värdena: *Offensiva*,

pålitliga och hjälpsamma. Som beskrevs i fallstudien i avsnitt 3.3 ovan, har myndigheten har under ett antal år bedrivit ett utvecklingsarbete där denna vision har varit en viktig utgångspunkt.

Intervjuerna visar tydligt att strategier och mål som är väl kända i organisationen har betydelse för hur medarbetare och ledare ser på verksamheten och dess innovationsförmåga. När mål, strategier och visioner tydligt visar en riktning mot förändring och förnyelse förefaller det påverka medarbetares möjligheter till utveckling i positiv bemärkelse. Men detta är givetvis avhängigt av hur arbetet med att förankra dessa i organisationen genomförs. Detta resonemang utvecklas i avsnittet om organisation och kultur nedan.

”Viktigt med en karta, men det blir problem när man följer kartan istället för terrängen”.

I flera intervjuer betonas dock balansen mellan tydlig styrning och utrymme för utvecklingsprojekt. I Umeå talade man om *”balans mellan framtid och vardag, kreativitet och byråkrati”*. Strategier och flerårsplaner upplevs i vissa fall begränsa utrymmet för andra vägval. I fokusgruppen för statlig sektor betonades vikten av en viss flexibilitet i styrningen, både avseende budget-, verksamhets- och projektstyrning. Ofta fattas beslut om utvecklingsprojekt enligt driftorganisationens rutiner och det ställs ofta krav på projektplaner för utvecklingsprojekt: *”allt måste mätas, beskrivas och projekt-modelleras”*. Det här kan begränsa handlingsfriheten eftersom idéer till utvecklingsprojekt just då befinner sig på idéstadiet.

”Problemet är att man inte alltid vet vad man bör göra två år före, när projektbudgeten måste fastställas.”

Tydliga mål, exempelvis mål och krav rörande ökad effektivitet, kan alltså utgöra en viktig drivkraft och framgångsfaktor för utveckling och förnyelse i offentlig sektor. Samtidigt betonade deltagare i fokusgruppen för utbildningssektorn vikten av att målen är *rätt* formulerade. Inte sällan skapas mål utifrån vad som är lätt att mäta snarare än vad som skulle driva utvecklingen framåt. Mäter vi utvecklingen i lärandet eller mäter man utvecklingen hos eleven, det vill säga vilket är det professionella objektet i utbildningen och vem är kunden? Liknande utmaningar finns i uppföljningen och problematiken att *”teaching to the test”*, det vill säga att verksamheten bedrivs för att optimera kortsiktiga mätresultat snarare än effekterna av utbildningen.

Intervjupersonerna har i varierande utsträckning lyft fram kostnader och en strävan efter effektivitet som drivkraft för innovationer. I den fokusgrupp som diskuterade statliga myndigheter, uppmärksammades denna fråga och deltagarna pekade på att detta är en viktig drivkraft. Som kontrast var detta inte något som deltagarna i den fokusgruppen som rörde innovationer i utbildningen underströk som viktig drivkraft.

I enkäten som skickades till kommunchef/kommundirektörer och generaldirektörer ställdes frågan om ekonomiska resurser är en framgångsfaktor och/eller ett hinder för innovation och utveckling. Svaren varierar även om det är något fler som värderar tillgången till resurser som en framgångsfaktor jämfört med de som värderar bristen på detsamma som ett hinder. Sammanlagt 22 av de 28 respondenterna bedömer att utrymme i budget/goda ekonomiska resurser är en framgångsfaktor – de ger faktorn värdet 3 eller 4. Cirka hälften av respondenterna ser faktorn ”brist på ekonomiska resurser” som betydelsefull och ger faktorn värdet 3 eller 4.

Sammanfattningsvis bedöms strategi och styrning vara en viktig drivkraft och framgångsfaktor för att skapa ett innovativt klimat. För att vara en framgångsfaktor krävs att vision och mål som står för förnyelse är väl förankrade och genomsyrar organisationen. Strategi och styrning är nära förknippat med ledning som generellt i studien anses vara en mycket avgörande drivkraft eller orsak till innovationer. I enkäten bedöms faktorn ”ledningens initiativ och drivkraft” som mest viktig, och fick snittvärdet 3,8 på en fyrgradig skala när respondenterna fick bedöma interna drivkrafter för innovation och utveckling. När de fick bedöma framgångsfaktorer fick ”ledningens engagemang och driv” snittvärdet 3,9. Det är dock viktigt att notera att flera av de vi har intervjuat inom ramen för studien, också understryker att en bra balans mellan styrning och flexibilitet är avgörande för att idéer ska genereras och innovation ske.

Innovationsprocessen – från idé till innovation

I litteraturen finns många beskrivningar av innovations- och utvecklingsprocesser. Många härrör dock från studier i näringslivet – och då främst på teknik- och produktutveckling – och det finns begränsat med studier som rör förhållanden i offentlig sektor. I arbetet med föreliggande studie har vi belyst processer för utvecklings- och innovationsarbete och vi kan konstatera att samlade och uttalade processer i relativt stor utsträckning lyser med sin frånvaro. Samtidigt finns en hel del faktorer som driver innovationsprocessen framåt i de studerade organisationerna.

Vad behövs då för att innovationer ska komma till stånd? I enkäten anses det inte som avgörande att ha en ”systematisk process för utvecklings- och innovationsarbete”. En systematisk process värderas till och med som näst minst viktiga framgångsfaktorn av samtliga angivna svarsalternativ (faktorn ”utrymme i budget/goda ekonomiska resurser” värderades lägst). Inställningen bekräftas till stor del av andra delar av studien.

Den genomförda fallstudien i Botkyrka visar inte att det fanns en innovationsprocess som var strukturerad enligt en fördefinierad process. Det var snarare en fråga om timing och att ”*vara på rätt ställe vid rätt tidpunkt*”. En av medarbetarna i kommunen hade under en längre tid lyft en idé på en ny form av tjänst inom sin förvaltning. Denna idé hade inte fått utrymme förrän den politiska ledningen fattade ett beslut att tydligare arbeta mot just den målgrupp som skulle mötas i den nämnda tjänsten. Samtidigt genomfördes en större organisationsförändring och förvaltningens chefer uppmanades

att komma med idéer till utveckling. Ett fönster öppnades således för den idé som medarbetaren hade formulerat sedan tidigare. Förvaltningschefen diskuterade genomförandet med ledningsgruppen och ett politiskt beslut togs för att finansiera och genomföra idén som ett pilotprojekt. Därefter togs också ett politiskt beslut att permanentera projektet.

Även om innovationsprocess inte kan tolkas som linjär, så finns viss struktur för att fånga upp medarbetares idéer. Som nämnts tidigare visar genomförda intervjuer i Botkyrka att både den politiska och tjänstemannaledningen har höga förväntningar på medarbetare och ledare att vara innovativa. Exempelvis har kultur- och fritidsförvaltningen månadsmöten där idéer för utveckling diskuteras och prioriteras. Dessa möten upplevs som positiva för utvecklingsklimatet i organisationen.

Skatteverket är den organisation i våra fallstudier som har den tydligaste strukturen för sin innovations- och utvecklingsprocess, även om de till viss del har ändrats över tid. En central del är bland annat "Utvecklingsportföljen", i synnerhet när det gäller IT- och tekniktunga projekt. Det är betydligt mer ovanligt att projekt som rör processutveckling eller organisatoriska innovationer hamnar i denna portfölj. Ytterligare en viktig beståndsdel i innovations- och utvecklingsprocessen är de regionala dialogmöten som genomförs tertialvis för att fånga upp och processa idéer i organisationen.

Trots att det finns viss struktur för innovationsarbete i Skatteverket följde inte heller det konkreta exemplet deklarationsapp en linjär innovationsprocess. Idén till att utveckla världens första deklarationsapp genomgick ett flertal stadier med flera olika aktörer för att genomföras. För att ett utvecklingsprojekt ska kunna inkluderas i den centrala Utvecklingsportföljen ställs generellt krav på en projektplan med nytto- och kostnads-kalkyl. När deklarationsappen diskuterades initialt, bedömdes dock inte effekthemtagningen som tillräcklig. Det fanns således anledning att också uppvisa andra värden för att få driva projektet.

Skatteverket har även tagit bort vissa strukturerade processer eftersom de inte bedömts vara tillräckligt ändamålsenliga eller effektiva för att fånga idéer och innovationer. Ett sådant initiativ var en idégenereringsgrupp som utgjorde en del av IT-utvecklingsstaben, samt "Framtidsbanken", en idélåda och process för att fånga och utveckla förslag från myndighetens. Framtidsbanken har dock ersatts av synpunktskanalen "Klagomål och beröm" som bedöms utgöra en mer effektiv struktur.

I Umeå kan innovationsprocessen i högre utsträckning på ett övergripande plan beskrivas som linjär (ett tydligt mål från politiken som utreddes och därefter genomfördes). Samtidigt var genomförandet av innovationen i hög grad iterativ, med observationer av brukarnas beteenden och flera användartester av prototyper.

Många intervjupersoner betonar de positiva effekterna av ett tvärdisciplinärt tillvägagångssätt, där involvering sker av flera medarbetare med andra professioner och med

aktörer utanför den egna organisationen. Man har pekat på vikten av ett ledarskap som möjliggör möten mellan olika perspektiv, kompetenser och erfarenheter för att ge inspiration och ny kunskap in i organisationen. Även i fokusgrupperna underströks värdet av att träffa personer från andra branscher och sektorer för att få inspiration och kunskap, främst hämtades denna inspiration från näringslivet och andra offentliga organisationer.

”Man måste få lite tid – byta miljö bort från det dagliga för att kunna se nytt och fånga ny kompetens & kunskap.”

Sammanfattningsvis pekar studiens samtliga delar på att innovationsprocessen i kommunal och statlig sektor sällan är linjär eller följer en förutbestämd process eller ordningsföljd. De goda exemplen karaktäriseras snarare av ett kontinuerligt lärande under utvecklingsprocessen. Ju fler perspektiv som har fångats under processen desto större möjlighet att idén ska utvecklas till en innovation.

Samtliga deltagare i studien har betonat vikten av en iterativ, lärande process, där man utgår från användarens/kundens perspektiv. Dock kvarstår utmaningen att styrsystemet/affärsmodellen sällan tillåter ett alltför iterativt förhållningssätt då beställaren ofta initialt efterfrågar ett så omfattande beslutsunderlag som möjligt. Timing och paketering är viktiga för att en idé ska lyftas, fångas, genomföras och spridas för att utvecklas till en innovation. Resonemanget kring samverkan i utvecklings- och innovationsprocessen utvecklas i avsnitt 4.2 nedan.

Organisation och kultur – att tillåta ett kreativt kaos

Intervjupersonerna i studien nämner sällan organisationen som en specifik drivkraft för innovation och utveckling. Organisation nämns inte heller som en avgörande framgångsfaktor för idéer och innovationer. Snarare än organisationsform, pekar fallstudier och fokusgrupper tydligt på att kulturfrågorna inom organisationen är av stor betydelse för innovationsklimatet. I enkäten värderas drivkraften ”Kulturen i organisationen” i snitt till 3,5 och faktorn ”Öppet organisationsklimat och gynnsam kultur” fick snittvärdet 3,8 på den fyra-gradiga skalan när olika framgångsfaktorer bedömdes. Hur får då organisationerna till ett kreativt klimat som stimulerar medarbetare och ledare att vara innovativa?

”Måste ha en tillåtande kultur i organisationen, ge personer som har idéer utrymme.”

En viktig faktor som belyses i samtliga delar av studien är hur bilden av organisationen kommuniceras och hur den påverkar kulturen. Botkyrka understryker den förändringsresa som kommunen genomfört. Kommunen har en stor andel medborgare med invandrarbakgrund och en ung befolkning och ett omfattande arbete har bedrivits från ledning till medarbetare för att vända förutsättningarna till fördelar. Från särskilda utmaningar till en kommun *”Långt ifrån lagom”*. Detta har bidragit till att förbättra

bilden av kommunen både internt och externt och har därmed bidragit till att skapa en positiv spiral för kommunens medarbetare och ledare. Liknande förändringsresa har Skatteverket genomgått, vilket också anses vara en bidragande faktor till varför kulturen hos myndigheten har ändrats.

Bilden av Umeå har varit viktig för utvecklingen av regionen, anser intervjupersonerna i fallstudien. Umeå har varit duktig på att kommunicera regionen och kommunen som en attraktiv aktör och *”Vi har gjort oss spelbara”* för andra aktörer, menar en av intervjupersonerna.

Vikten av att identifiera styrkor och utnyttja dessa i ett förändrings- eller utvecklingsarbete framhålls även i fokusgruppen för utbildningssektorn. Vid tiden för genomförandet av fokusgruppen är utbildningsfrågorna flitigt omdebatterade i media, något som snarare lyfts som negativt för innovationsklimatet än som en effektiv drivkraft för ett utvecklingsarbete.

Samtliga fokusgrupper understryker att tillit och attityder är viktiga byggstenar i innovationsklimatet. Att det finns en positiv attityd till förändringar och utveckling där medarbetares idéer och spridning av goda exempel är viktiga beståndsdelar. Här spelar tydliga och kända visioner och värderingar in. Uttalade förväntningar på att organisationen är på väg framåt, att verksamheten utvecklas och blir bättre, bidrar till att skapa en viss kultur som främjar innovationer. Även förväntningar från politiken på tjänstemännen samt från ledare till medarbetare att vara kreativa och utvecklande, bidrar till att skapa en innovativ miljö. I Umeå lyfts *”Nyfikenhet och passion”* som svar på vad som är de tydligaste framgångsfaktorerna för att skapa nya tjänsteinnovationer.

”Kaos är ganska bra – men det ska vara strukturerat.”

Sammanfattningsvis betonas i samtliga tre fallstudier att ett öppet klimat och gynnsam kultur är en avgörande faktor för att innovationer ska ske i offentlig sektor. Liksom betydelsen av en stödjande kultur för innovationsutveckling lyfts fram i litteraturöversikten, bekräftas denna bild i fokusgrupper, workshops och i enkät. Ledarskap har en tät koppling till kultur och diskuteras vidare nedan.

Ledarskap

I litteraturöversikten framgår tydligt hur ledarskapet präglar organisationen. I vår studie bekräftas ledarskapet som en avgörande faktor i utvecklings- och förnyelsearbete. Som nämndes under avsnittet om styrning och strategi ovan, beskrevs exempelvis hur *”ledningens engagemang och driv”* lyfts fram som den viktigaste framgångsfaktorn för innovation och utveckling av respondenterna till enkäten.

Vi har funnit många exempel som belyst vikten av ett ledarskap som har förmågan att skapa utrymme för medarbetares och andra aktörers idéer, samt en förmåga att fånga

och utveckla dessa. I fokusgrupperna underströks att det ofta är ett managementproblem när idéer inte genomförs eller blir innovationer.

”Det finns mycket att göra i managementväg – innovation finns inte med som begrepp.”

Fokusgrupperna betonar betydelsen av att ledare och chefer tillåter högt i tak för att fånga medarbetares engagemang och drivkraft. Ledare och chefer har också en viktig roll i att sprida goda exempel och fira framgångar i organisationen för att bidra till att skapa ett gott klimat för innovationer, nytänk och utveckling.

Betydelsen av ett visionärt ledarskap står således något oemotsagt i de genomförda intervjuerna och enkäten. Under workshopen med forskningsaktörer diskuterades också frågan om ledarskap. Här restes frågan om vilken roll som egentligen driver förnyelse och de innovativa idéerna: den politiska ledningen eller tjänstemannaledningen? Och vem är det i så fall forskarsamhället ska stödja i innovationsarbetet? I de genomförda fallstudierna har detta inte diskuterats utifrån samma perspektiv utan snarare från perspektivet att det krävs ett nära samspel och högt förtroende mellan politik och tjänstemän.

Sammanfattningsvis är ett starkt ledarskap som tydligt signalerar en förväntan på medarbetarna men som samtidigt skapar förutsättningar och en kultur som tillåter att nya idéer genereras och utvecklas en faktor som tillmätts största vikt.

Medarbetarskap

Ett viktigt perspektiv i denna studie har varit att titta närmare på hur just de medarbetar-drivna och vardagsnära innovationerna och utvecklingen sker i offentlig sektor. En central faktor för verksamhetsutvecklingen under senare år har varit perspektivskiftet från ett inifrån- till ett utifrånperspektiv. Medarbetarna besitter en mycket god kunskap och kompetens både om organisationens förmåga och utvecklingsbehov, från verksamhetens och medborgarnas/kundernas behov. Vilken förmåga har då medarbetarna att utveckla verksamheten? Hur tar organisationen hand om dessa idéer?

En tydlig del av medarbetarskapet som identifierats under studien är den förväntan på utveckling och nytänkande som finns från ledningen. I Botkyrka betonas vikten av ett ledarskap som tydligt uttrycker en förväntan på medarbetare, tjänstemän och politiker att vara kreativa och nyskapande. Detta har även kommit att bli ett tydligt fokus för personalfrågorna i Skatteverket, som nu i högre grad kommer att tydliggöra denna förväntan på medarbetare och ledare i medarbetar-, utvecklings- och lönesamtal. I enkäten värderas ”tydliga förväntningar på medarbetarna” som den tredje viktigaste framgångsfaktorn för att få ett innovativt klimat. Faktorn tilldelades ett medelvärde på 3,5 av 4 (efter ”ledningens engagemang och driv” samt ”öppet organisationsklimat och gynnsam kultur”).

”Det måste finnas Zlatan-profiler – också i offentlig sektor”

I workshopen med forskningsaktörer lyfts förmågan att vara ”olydig” fram som en viktig framgångsfaktor för att utveckla idéer, kreativa mötesplatser och samarbeten. Detta diskuterades även i fokusgruppen för utbildningssektorn och i Botkyrka. Det krävs modiga medarbetare som vågar och känner ett genuint engagemang för en idé. Samtidigt diskuterades svårigheten för myndigheterna att hantera eldsjälar.

”Offentlig sektor anställer mer folk som är tänkare och analyserande, men inte entreprenörer.”

Vår studie visar att det behöver finnas utrymme för medarbetare att under ”strukturerat kaos” och i kreativa möten testa och prova idéer på varandra. *”Många innovationer föds runt kaffebordet”*, menade en av deltagarna på fokusgruppen för utbildningssektorn. Här betonades också att innovationer drivs från engagerade medarbetare och inte från ett system. Å andra sidan krävs då ett system, en organisation, som inte hindrar eller hämmar dessa engagerade medarbetare.

Endast i Skatteverket har vi sett exempel på direkta incitament för att sporra medarbetare att använda sin personliga drivkraft till att utveckla idéer. I övrigt understryker intervjupersoner på ledningsnivå att innovativitet och bidrag till utveckling av verksamheterna är något som belönas i samband med utvecklings- och lönesamtal.

Sammanfattningsvis ser vi allt tydligare krav på medarbetare i offentliga organisationer att bidra till utveckling och förnyelse av verksamheten. Samtidigt finns inte sällan en svårighet att skapa utrymme för eldsjälar och modiga medarbetare premieras inte alltid.

4.2 Externa faktorer – att möjliggöra gränsöverskridande möten

I föregående avsnitt beskrev vi de interna faktorer som lyfts fram i vårt arbete som drivkrafter, framgångsfaktorer och hinder för tjänsteinnovationer i offentlig sektor. I följande avsnitt beskrivs de externa faktorerna som framkommit.

Sektorsövergripande samverkan

Samverkan mellan olika sektorer eller mellan olika aktörer i samma sektor lyfts ofta fram som betydelsefullt i förnyelse- och innovationsarbete. För VINNOVA – Sveriges innovationsmyndighet – är samverkan och samarbete mellan näringsliv, forskningsmiljöer och andra organisationer i innovationssystemet (inklusive aktörer i offentlig sektor) – det som ofta har benämnts ”triple helix” – ett centralt perspektiv i verksamheten. Detta avsnitt fokuserar på samverkan med olika aktörer, nationellt eller internationellt. Samverkan specifikt med forskarsamhället belyses primärt i kapitel 5.

I enkäten fick respondenterna ta ställning till ett antal olika påståenden rörande samverkan med andra intressenter. Värdet 4 stod för ”instämmer helt” och 1 för

”instämmer inte alls”. De faktorer som fick högst snittvärde (2,9 och 2,8) var ”Vi samarbetar ofta med liknande organisationer som vår för lärande och erfarenhetsutbyte”, ”Vi använder ofta externa konsulter i utvecklingsarbete” samt ”Vi bidrar med data från myndighetens databaser”. För samtliga faktorer var det dock tämligen få som angav ”instämmer helt”.

Det finns mer eller mindre väl utvecklade sektorsövergripande samverkan i de miljöer vi har studerat i fallstudier och fokusgrupper. Ett tydligt exempel återfinns i Umeå som har en lång tradition av samverkan mellan universitetet och kommunen. Kommunledningen och universitetsledningen träffas för partsamtal regelbundet och samarbetet genomsyrar också den kommunala organisationen. Biblioteken där fallstudien i Umeå återfinns, har ett samarbete med Designhögskolan som sträcker sig långt tillbaka i tiden. Man har t.ex. haft samarbete med studenterna kring bokbussarna och utformning av bokvagnar och utlåningsdiskar.

Ett annat exempel på sektoröverskridande arbete i Umeå är Kulturverket som drivs av Umeå kommun för att " ta tillvara ungas kreativitet, öka ungas delaktighet i kulturlivet och utveckla estetiska lärprocesser i skolan".⁵ Projekten som Kulturverket driver, startar i förskolor, skolor, föreningar och fritidsgårdar och genomförs i samarbete med kulturinstitutioner, universitet och högskolor som bidrar med egen kompetens och andra resurser. En uppmärksammad modell benämns ”Barn säger åt proffsen vad de ska göra” – vilket resulterat i både en Bloggopera och en Hockeymusikal. Även här har man samarbete med Umeå Universitet, bland annat med lärarutbildningen kring hur estetiska ämnen kan samverka med skolans allmänna ämnen.

Intervjupersonerna i Umeå pekar också på betydelsen av en relation och närhet till föreningslivet och folkbildningen, inte minst i utvecklingen av insatser på kulturområdet. Även i Botkyrka lyfte man fram samverkan med folkrörelser – inte minst för att identifiera användarbehov.

”Vi lyssnar på brukarna – föreningslivet. Försöker vara lyhörda.”

I fokusgruppen kring statliga myndigheter beskrevs flera myndighetsöverskridande samarbetsprojekt. Ett omfattande sådant är verksamt.se, ett samarbete mellan Tillväxtverket, Skatteverket och Bolagsverket med information och tjänster relaterade till start, drift och avveckling av företag.⁶ Skatteverket, Försäkringskassan och Pensionsmyndigheten har också gemensamma servicekontor sedan några år tillbaka.

Samverkan i myndighetssverige är en allmän trend. Intervjupersoner på Skatteverket pekar på att det i dag finns tydligare krav på att samverka med andra myndigheter.

⁵<http://www.umea.se/umeakommun/kulturochfritid/kultur/barnochungdomskultur/kulturverket/omkulturverket.4.5c07cebb11a983a683e8000496915.html>

⁶ www.verksamt.se

Skatteverket blev i mars 2011 utsedd till utvecklingsansvarig myndighet när det gäller utvecklingen av e-förvaltning på området privatpersoner. Skatteverket ska samordna andra myndigheters utvecklingsarbete när det gäller tjänster som riktar sig till privatpersoner. Detta är ett exempel på uppdrag från regeringen men myndigheterna tar också i ökande utsträckning egna initiativ till samverkan.

”Det finns ett ökat fokus på myndighetssamverkan.”

Många intervjupersoner pekar också på att det är vanligt med internationell samverkan och kunskapsutbyte. När man bedriver utvecklingsprojekt letar man ofta i sina internationella nätverk efter relevanta erfarenheter och kunskaper. Särskilt intensivt är samverkan med de nordiska länderna där t.ex. Skatteverket har en lång tradition av samarbete. Skatteverket uppges också ha stor nytta av utbytet i IOTA, International Organisation of Tax Administrations.

Samverkan med företag, antingen som leverantörer eller som kunder är inte en faktor som har lyfts fram vare sig som framgångsfaktor eller som hinder av intervjupersoner eller deltagare i fokusgrupper eller workshops. I enkäten ställdes frågan om företag upplevs som en viktig drivkraft för innovation och utveckling. Företag som leverantör fick i snitt värdet 2,5 och företag som kund/användare i snitt värdet 2,9 på en fyra-gradig skala där 4 står för ”mycket viktig” och 1 står för ”inte alls viktig” faktor för innovation. Samtidigt finns givetvis många privata utförare i offentlig sektor så det sker en naturlig samverkan med näringslivet. I fokusgruppen för utbildning var exempelvis företaget Vittra med.

Sammanfattningsvis ser vi många olika exempel på sektorsövergripande samverkan. Generellt är dock exemplen färre på samverkan mellan offentlig sektor och näringslivet. I de statliga myndigheterna finns en trend mot ökad samverkan men även kommunerna samverkar. Bibliotekssamarbetet i Umeå är ett exempel på både samverkan mellan sex kommuner i regionen och samverkan med Designhögskolan.

Användarfokus/värdeskapande/kundperspektiv

I litteraturoversikten pekade vi på att kunder och brukare har lyfts fram som allt viktigare aktörer i innovations- och utvecklingsprocesser under senare år. I offentlig sektor talar man också allt oftare om betydelsen av ett kund- eller användarperspektiv. Denna trend bekräftas tydligt i vår studie.

I princip samtliga vi haft kontakt med har understrukit vikten av att ha ett genuint engagemang för kunden och att kundnytta och förståelse för kunden är kritiska faktorer i utvecklings- och förnyelsearbete. I enkäten uppges tre av fem respondenter att detta är en faktor som är ”mycket viktig” som drivkraft för innovation. I snitt ges faktorn ett värde på 3,5 av respondenterna.

Skatteverket pekar på att kundperspektivet är en central drivkraft i det utvecklingsarbete som myndigheten bedrivit under senare år. I dag involveras kunderna i utvecklingen av nya tjänster, genom bredare kundundersökningar, genom deltagande i fokus- och testgrupper och i djupintervjuer. I fjol genomförde myndigheten exempelvis ett par timmar långa djupintervjuer med 89 företagare för att få nya perspektiv på Skatteverkets tjänsteleverans – vad upplevs som utmanande och vad fungerar väl? Skatteverket har också mycket egen data om kunderna, vilka terminaler de använder när de utnyttjar myndighetens tjänster, hur de agerar när de genomför ärenden på nätet osv. Denna information är av mycket stor vikt vid fortsatt utveckling av tjänsterna.

Som framgick av beskrivningen av fallstudien på Skatteverket utgjorde det faktum att man hade identifierat ett tydligt användarbehov där data om användarnas beteenden var centralt en viktig faktor i beslutet att utveckla deklaraationsappen.

I Botkyrka pekar en intervjuperson på att förflyttningen från ett producentperspektiv till ett kundperspektiv har varit en viktig resa. Förenklat kan man säga att tidigare låg fokus på att ta fram ett utbud av kulturaktiviteter där man arbetade tillsammans i de etablerade nätverken och kulturinstitutionerna. Medarbetare på kultur- och fritidsförvaltningen insåg dock att det fanns stora grupper i kommunen som kommunen inte nådde. Man började därför gå ut i kommunen för att träffa kommunmedborgarna, det handlade exempelvis om att samarbeta med skolorna och på så sätt träffa föräldrar och barn. Genom att interagera, lyssna och också fånga dessa behov fick man en bättre kunskap om kunderna och kunde också anpassa kulturutbudet.

”Vi måste inse att vi är betalda av våra kunder – vi måste titta på vad de vill ha, inte vad vi vill ha.”

I Botkyrka arbetar men också ofta med referensgrupper. Inför varje större projekt som riktar sig till unga har man en referensgrupp med unga kulturombud. Denna grupp bistår med råd och man kan testa projektet. Det här blir en viktig del av kvalitetssäkringen av initiativet.

I fokusgruppen som rörde innovationer i utbildningen pekade deltagarna på att kunden – barnen och föräldrarna – ofta är en viktig källa till förändring.

”Vad är värdeskapande för verksamheten? Kunden är barnet och barnets föräldrar. Kan man se det ur deras perspektiv hittar man drivkrafter till förändring och utveckling.”

Sammanfattningsvis pekar studiens resultat tydligt på den ökade fokus som läggs på att sätta kunden i centrum och utgå från kundens perspektiv. Kommuners och myndigheters användare involveras på olika sätt i utvecklingsprocesser – exempelvis genom att lämna synpunkter som fångas upp eller genom deltagande i fokusgrupper och intervjuer. Kundperspektivet utgör en helt central drivkraft för tjänsteinnovation i de fallstudier vi genomfört.

Mötesplatser och nätverk för kunskap och inspiration

Ingen organisation i vare sig privat eller offentlig sektor verkar idag i enskildhet. Alla får inspiration, kunskap och kompetens för att utveckla sin verksamhet från en rad olika källor. Vad är det då för mötesplatser och nätverk för kunskapsspridning som lyfts fram under vårt arbete?

Att titta på hur andra arbetar uppges vara en viktig inspirationskälla för många. Det kan handla om att se hur en annan kommun löst ett visst uppdrag eller att gå till systemmyndigheter i andra länder och se hur de driver en viss fråga. Utbytet kan exempelvis ske genom studiebesök, genom att man deltar i samma konferenser och seminarier, via litteratur eller sociala medier. Nio av tio respondenter av enkäten uppger att ”erfarenheter från andra verksamheter” har man ett mycket stort behov eller stort behov av. ”Information om vad andra likartade organisationer i Sverige och internationellt gör” får lika höga värden.

”Man behöver se exempel på hur andra bedriver sin verksamhet för att se skillnader och därmed utvecklingsmöjligheter. Utifrån andras ögon och andra perspektiv kan man se utvecklingsmöjligheter och finna drivkrafter.”

Flera intervjupersoner lyfter fram vikten av att titta på exempel och utveckla nätverk utanför den egna organisationen eller sektorn. Det är alltså viktigt att få input från andra kompetenser och att belysa en frågeställning ur flera (och nya) perspektiv.

”Undvik din egen bransch kan vara en god idé. Ska man tänka annorlunda och bryta mönster behöver man input från andra branscher.”

Nätverken blir allt oftare digitala – i intervjuerna hörde vi många exempel på facebookgrupper där man diskuterar utvecklingsfrågor och utbyter erfarenheter. Inledningsvis kanske med personer som också finns i fysiska nätverk men i allt högre utsträckning med personer utanför dessa och utanför den egna sektorn. Informella mötesplatser är också viktiga – inte minst samlingsen vid kaffebordet som fortfarande spelar en stor roll för att utveckla och testa idéer och få ny inspiration. Det nya är möjligen att kaffeborden i dag också kan vara virtuella – där fikasamtalen sker på nätet.

Vissa intervjupersoner understryker hur man medvetet arbetar med rekrytering som verktyg för att få in ny kunskap och nya perspektiv. Här krävs inte sällan ett visst mod att våga rekrytera personer med annan kompetens än vad som kanske är gängse i organisationen.

Sammanfattningsvis finns många olika typer av nätverk och mötesplatser. I samtliga aktiviteter i studien har exempel på hur man interagerar med andra organisationer. De digitala nätverken och mötesplatserna är på stark frammarsch och bidrar både till att vidga kontaktnäten och till att mer kontinuerligt kunna nätverka.

Lagstiftning och policy

Även lagstiftning och policy lyfts under intervjuerna fram som en drivkraft för innovationer. Statliga myndigheter får exempelvis direktiv från regeringen i form av regleringsbrev eller regeringsuppdrag. Här kan myndigheterna få uppdrag om att utveckla e-förvaltning eller utveckla sin verksamhet på annat sätt. Denna typ av policyförändringar lyfts också fram i enkäten som viktiga drivkrafter. På en skala där 1 står för ”inte alls viktig” och 4 står för ”mycket viktig” får faktorn ”huvudman eller motsvarande initierar förändringar eller nya krav” i snitt ett värde på 3,3. Faktorn ”förändringar i budget/anslag för organisationen” får ett snittvärde på 3,1. Dessa två faktorer anses vara de viktigaste externa drivkrafterna.

”Nya lagar och regler” som drivkraft värderas lägre av respondenterna och får i genomsnitt till 2,8 på den 4-gradiga skalan. Lagar och regelverk kan också utgöra ett hinder för innovationer och förnyelse, exempelvis genom att det finns formkrav som hindrar nya sätt att leverera tjänster eller andra begränsningar. Vid fokusgrupperna var det några deltagare som pekade på detta som ett hinder. När vi i enkäten frågade om hinder för tjänsteinnovationer var lagar dock ett hinder som inte upplevs som särskilt betydelsefullt. Cirka hälften av respondenterna gav denna faktor ett värde 2 på den 4-gradiga skalan.

I Botkyrka lyfte ett par intervjupersoner upp själva uppdraget – från politiken och från ett bredare samhällsperspektiv – som något som driver innovativitet. De som arbetar i de politiskt styrda organisationerna har oftast ett genuint intresse för att utveckla verksamheten och leverera nytta till kommunmedborgarna. Då finns ett motiv till att ständigt utvecklas och ständigt fundera på hur tjänsterna kan utföras på bättre och mer effektiva sätt.

Sammanfattningsvis har lagstiftning i tämligen liten utsträckning identifierats som central drivkraft för innovation i offentlig sektor. Policyåtgärder – som inte sällan ligger nära styrning, exempelvis att huvudmannens initierar förändringar – lyfts fram i något högre utsträckning. Dock främst i enkäten där svarsalternativen var givna och i mindre utsträckning i fallstudier och fokusgrupper.

4.3 Sammanfattande kommentarer

När resultaten från studiens olika delar vägs samman framträder vissa faktorer tydligt som viktiga drivkrafter, framgångsfaktorer och hinder för tjänsteinnovation i offentlig sektor. Ledarskap, kultur och medborgare/användare/kund är ord som ständigt återkommer. Genomgående är också att ”mjuka” frågor (exempelvis kultur, kunskap och engagemang) betonas oftare än ”hårda” (exempelvis ekonomiska resurser, att ha en strukturerad process och tydliga strategier).

Ett viktigt fokus i studien har kommit att bli att diskutera, förstå och identifiera dessa ”mjuka” aspekter. Intervjuer och samtal har handlat om vad som är ett gott innovationsklimat och hur attityder och kultur skapar möjligheter för idéer att växa till innovationer. I mindre utsträckning har intervjupersonerna refererat till vad som kan betraktas som ”hårda” faktorer, exempelvis resurser som tid, finansiering och kompetens. En fördefinierad struktur för innovationsprocessen anses heller inte vara avgörande för att idéer ska utvecklas, fångas och genomföras. En för strukturerad styrning kan i stället ibland anses vara hämmande för kreativitet och innovationer.

I enkäten bekräftas till viss del den bild som vi fått genom intervjuerna. De interna drivkrafter eller orsaker anses i enkäten generellt som mer betydelsefulla (medelvärde 3,4 av 4) än de externa (medelvärde 2,9) för att driva förändring. Särskilt viktigt bedöms ledningens initiativ och drivkraft vara för att driva förändring och utveckling (medelvärde 3,8) därefter kommer kulturen i organisationen.

Enligt enkäten anses följande fyra drivkrafter vara de mest respektive minst viktiga för att driva förändring, utveckling och innovationer (där 1 står för inte alls viktigt och 4 för mycket viktigt):

Viktigaste drivkrafter	Minst viktiga drivkrafter
1. Ledningens initiativ och drivkraft (3,8)	1. Externa konsulter (2,1)
2. Kulturen i organisationen (3,5)	2. Företag som leverantörer (2,5)
3. Medborgare/kunder/användare (idéer klagomål etc.) (3,5)	3. Forskare från universitet, högskolor, forskningsinstitut etc. (2,6)
4. Medarbetarnas initiativ och drivkraft (3,3)	4. Nya lagar eller regler (2,8)

En reflektion utifrån resultatet ovan, och som även bekräftas i andra delar av studien, är att externa aktörer som konsulter, företag och forskarsamhället inte anses vara viktiga drivkrafter i så stor uträkning. Detta kan tolkas positivt. Förändringen anses alltså främst drivas utifrån verksamheternas och användarnas behov. Samtidigt är det intressant att notera att forskarsamhället inte anses vara en drivkraft för utveckling och förnyelse i större utsträckning.

Generellt i intervju och i enkäten skattas de mjuka faktorerna högre än hårda, även vad gäller framgångsfaktorer och hinder (genomsnittsvärde 3,3 respektive 3,1). Enkäten visar på de tre viktigaste framgångsfaktorerna respektive hindren för att innovationer och utveckling ska komma till stånd i organisationen:

Viktigaste framgångsfaktor	Största hindren
1. Ledningens engagemang och driv (3,9)	1. Otydligt ledarskap (3,5)
2. Öppet organisationsklimat och en gynnsam kultur (3,8)	2. Kultur som präglas av oro för misstag och brist på tillit (3,4)
3. God kännedom om medborgarnas/kundernas behov (3,6)	3. Otydliga mål för satsningar (3,4)

Det är alltså faktorer såsom ledarskap, klimat och kultur som anses vara de viktigaste framgångsfaktorerna respektive hindren för att innovationer ska komma till stånd. Men också en ökad kunskap och kompetens om användarnas behov är en viktig framgångsfaktor tillsammans med en tydlig målbild för satsningarna. Något som också lyfts fram i samtliga våra intervjuer.

Vi kan samtidigt notera att under intervjuerna har en allt för rigid styrning lyfts som ett hinder för utveckling och i enkäten har den fått medelvärdet 3,0. Minst viktigt hinder anses ”interna konflikter” (2,5) samt ”lagar och regler” skapa (2,7), vilket inte heller stämmer helt med våra intervjuer. Snarare lyfts lagstiftning som ett viktigt hinder för samverkan mellan myndigheter, näringsliv och ideella initiativ, särskilt i olika IT-projekt.

5 Samspel forskning och praktik

En central fråga i denna studie rör samspel mellan forskning och praktik och hur kunskapsspridning sker för att bidra till att stimulera tjänsteinnovationer i offentlig sektor. I följande kapitel redogör vi för resultaten på detta område. I avsnitt 5.1 identifieras vissa områden där det finns ett behov av forskningsinsatser. I avsnitt 5.2 redovisas bilden av hur kontakterna ser ut idag: hur mycket samverkar man och i vilka situationer? Vad är det som gör att samverkan kommer till stånd och vilka utmaningar ser man idag? I det avslutande avsnittet, 5.3, redogörs för hur olika aktörer önskar att samspelet skulle kunna utvecklas.

5.1 Vilka är behoven av forskning?

I genomförda intervjuer, fokusgrupper, workshops och enkät har vi frågat om vilket behov av forskningsbaserad kunskap och kompetens som finns angående tjänsteinnovationer i offentlig sektor. Det har generellt varit svårt att ringa in konkreta behov, både utifrån att begreppen är relativt okända och utifrån att kännedomen i offentlig sektor om vad forskningen kan bistå med, är begränsad.

Det finns således ett stort behov av att öka kunskapen om tjänsteinnovationer i offentlig sektor i allmänhet. Och som en följd av det, hur kan forskningsbaserad kunskap och kompetens stödja offentlig sektor vad gäller att utveckla fler tjänsteinnovationer och/eller sprida erfarenheter om de som redan finns?

Vissa delar av vår studie visar på ett tydligt behov av forskningsbaserad kunskap av mer generisk karaktär, såsom en ökad kunskap och kompetens om styrning och ledning. En annan kompetens som efterfrågas är sådan som kanske inte direkt är verksamhets-specifik utan där ny typ av kunskap av ”icke-traditionell” karaktär kommer in i organisationen, ett sådant exempel är beteendevetenskap. Generellt betonas vikten av tvärvetenskapligt angreppssätt, då olika kompetenser möts.

”Tvärvetenskapligt! Det efterfrågar vi ofta från forskningen, vi kan få riktigt spännande resultat om man sätter ihop konstiga konstellationer!”

I enkäten frågar vi respondenterna inom vilka områden som de har behov av ny kunskap och kompetens, områdena var givna på förhand (se frågeområde 4 i enkäten i bilaga 6). Generellt bedömdes samtliga områden vara viktiga eller mycket viktiga. Något mindre uttalat är behovet av en ökad kunskap om ”vad som är nytt på forskningsfronten” (2,9) samt behov av ”kompetenskartläggning internt i organisationen” (2,5). Något mer intressant var att få ny kunskap och kompetens om ”hur nya idéer genereras” (3,0) och om ”hur leda och organisera innovationsprocessen” (3,4).

Våra intervjuer visar att medborgare/kunder/användare är viktiga drivkrafter för innovation och utveckling. God kunskap om deras behov ökar möjligheten för att olika satsningar ska lyckas. 24 av 27 respondenter anser att det fanns ett stort eller mycket stort behov av ny kunskap om ”behovskartläggning av medborgarnas/kundernas behov” (snittvärde 3,4).

I enkäten bedömdes behovet av ny kunskap och kompetens om ”utvärderingar av effektivitet och kvalitet i verksamheten” som allra viktigast (3,5). Dock är det något oklart om respondenterna har svarat på om de anser att det är viktigt att genomföra utvärderingar eller om de anser att det också behövs ny kunskap och kompetens om *hur* utvärderingar kan genomföras. Vi är benägna att tolka det som det förstnämnda.

5.2 Hur sker kontakter och samarbete idag?

Hög tilltro till forskning och flera kontaktytor

Vi upplever att det generellt finns en hög tilltro till forskning och forskningsresultat i de verksamheter vi studerat. Fler intervjupersoner i både fallstudier och fokusgrupper pekar på betydelsen av att finna stöd i forskning när man utvecklar nya förslag, argumenterar för en ståndpunkt eller när förslag och åtgärder ifrågasätts. Det upplevs som viktigt för legitimiteten och auktoriteten i förändringsprojekt att ha förslagen förankrade i akademisk kunskap.

”Ofta är det ett plus om det kommer folk utifrån som kan presentera och övertyga ledningen”

Intervjupersonerna i fallstudier, fokusgrupper och workshops ger många exempel på befintliga kontaktytor mellan forskning och praktik, såsom litteratur, artiklar, studenter och konferenser. Intervjupersonerna nämner forskningslitteratur som en naturlig men sporadisk källa för att söka bland forskare efter forskningsresultat av intresse. I enkäten bedöms påståendet ”facklitteratur är viktig och finns väl tillgodosett hos våra medarbetare” som det minst passande för att beskriva hur arbetet med utveckling går till (genomsnitt betyg 2,3 av 4, där 1=instämmer inte alls, 4=instämmer helt).

För intervjupersonerna är ett annat viktigt sätt att ta del av ny kunskap och kompetens att delta i konferenser, inspirationsdagar och kvalitetsdagar (antingen renodlade forskarkonferenser eller konferenser som Offentliga rummet och Sundsvall 42 där forskare och praktiker möts). Även deltagarna i workshopen med representanter från forskarsamhället understryker betydelsen av dessa mötesplatser. De betonar också betydelsen av mer personliga nätverk, att delta som expert i utredningar av olika slag eller att man har studenter eller doktorander som deltar i projekt i offentlig sektor.

En hel del samarbeten men utan tydlig systematik

Samverkan med andra aktörer har i litteraturoversikten och i våra intervjuer lyfts som viktiga drivkrafter och framgångsfaktorer för att skapa tjänsteinnovationer. Bilden som framträder är dock att det finns relativt stor potential att öka samarbeten mellan forskning och praktik. Det sker förvisso en hel del kontakter som resulterar i konkreta samarbeten även idag. Det förefaller dock ur offentlig sektors perspektiv, att dessa samarbeten ofta sker ad hoc och att det mer sällan finns en framtagen strategi för hur man ska arbeta med forskare vid universitet och högskolor. Inte sällan är samarbetena också resultat av personliga kontakter mellan forskare och praktiker. Representanter från forskarsamhället pekar också på att det är lättare att få till samarbeten när det finns ett personligt nätverk och en tradition av samarbete. De lyfter också fram värdet och betydelsen av närhet och forskning som är ”good enough” snarare än världsledande.

”Många personliga kontakter, vägarna har korsats snarare än att rent samarbete är inskrivet.”

Under studien har vi också stött på exempel där offentlig sektor har initierat forskningsprojekt för att få dokumenterad kunskap om ett genomfört projekt som blivit hårt kritiserat. Då har en rapport från en neutral part som från forskningssamhället upplevts som mycket värdefull.

”Forskningsrapporten kan användas som försvar av den politik som förts och beslut som tagits”

Resultaten från enkäten stärker den bild som vi fått i andra delar av studien, nämligen att samverkan med forskarsamhället inte sker i särskilt betydande omfattning. Enkäten visar att samarbete generellt sker i relativt låg utsträckning med andra aktörer för att skapa ett lärande och bidra till erfarenhetsutbyte (genomsnittsvärde 2,5 där 1 = instämmer inte alls, 4 = instämmer helt). När samverkan sker så är det i något större utsträckning med liknande organisationer (2,9) än med universitet och högskolor (2,6). Vidare visar enkäten att när offentliga organisationer faktiskt samverkar med forskarsamhället så gäller det främst inte forskningsprojekt som initieras eller beställs av offentlig sektor (som i enkäten fått ett relativt lågt genomsnittsvärde 2,1), utan snarare ett tillgängliggörande av data från sina egna databaser (2,8).

Även om samarbeten med forskarsamhället ofta verkar ske mer sporadiskt så visar samtliga våra tre fallstudier på en tradition av samarbeten mellan forskning och praktik. I Botkyrka arbetar man exempelvis regelbundet med Mångkulturellt centrum, en kommunal stiftelse i Botkyrka som ”är ett forum och en mötesplats för forskning och konstnärliga uttryck kring migration och social och kulturell mångfald”.⁷ Man arbetar också med de konstnärliga högskolorna såsom Musikhögskolan och Konsthögskolan.

⁷ <http://mkc.botkyrka.se/>

Ett annat exempel är Umeå kommuns långa tradition av samarbete med Umeå universitet och Designhögskolan. Universitetsledning och kommunledning träffas regelbundet och en bild framträder av att många konkreta samarbetsprojekt har genomförts och uppstår kontinuerligt.

Även Skatteverket har samarbeten med forskare såväl internationellt som nationellt. Det handlar exempelvis om att ha forskarmedverkan inom användbarhetsdesign i större utvecklingsprojekt eller om att arbeta med beteendevetare i utveckling av nya tjänster. Oftast initieras dessa projekt av forskare som är intresserade av att göra studier på Skatteverkets verksamhet, mer sällan initieras forskningsprojekt av myndigheten i första skedet.

”Samarbetet med högskolorna är jätteviktigt – men det har nog varit lite ojämnt. Vissa enskilda har kontakter med det är inte strukturerat eller systematiskt”.

Ett annat intressant exempel på ett strukturerat samarbete mellan forskning och offentlig sektor är ett event anordnat av Uppsala Universitet som kallas för AIMday@.⁸ Den syftar till att länka samman offentlig sektors behov med universitetets kunskap och kompetens. Under eventet diskuteras offentlig sektors frågor i tvärdisciplinära smågrupper som består av praktiker, forskare och experter. Exempelvis handlar nästa konferens om gränslandet mellan offentligt, privat och ideellt utifrån ett styrnings-, lednings- och regleringsperspektiv.

Utmaningar för samarbete

Flera utmaningar och hinder som man behövt hantera för att få till stånd samarbete har lyfts fram under arbetet med studien. En utmaning rör möjligheterna att tillgodogöra sig forskningsresultat. När samspelet mellan forskning och praktik diskuterades i fokusgrupperna var det flera av deltagarna som tog upp frågan om paketering. Det är inte alltid självklart att en avhandling eller en artikel från en akademisk tidskrift är ett tillgängligt format. I stället efterfrågas sammanfattningar, översikter, mer populärvetenskapliga texter osv. Samtidigt konstaterade deltagarna att det finns en utmaning i detta eftersom det som regel inte är meriterande för forskare att publicera denna typ av skrifter.

En annan utmaning gäller matchning av utbud och efterfrågan på forskningsresultat. Intervjupersoner i både fallstudier och fokusgrupper funderade över hur man finner relevant forskning och relevanta forskare. Hur och var ska man leta om man är i behov av att få en fråga vetenskapligt belyst? Och var hittar man lättillgänglig information om vilka forskningsprojekt som har genomförts? I workshopen för forskarsamhället diskuterades frågorna livligt. Om nu inte praktiken hittar vårt resultat eller till vår

⁸ <http://www.uuinnovation.uu.se/ViewPage.action?siteNodeId=42830&languageId=3&contentId=-1>

forskning, kan det också betyda att forskningen inte är tillräckligt relevant eller att den akademiska produkten är tillräckligt bra?

”Vi vill gärna ha kontakt med forskare... men det är svårt att hitta rätt”.

Att det ska vara enkelt att hitta relevant kompetens och forskningsprojekt är avgörande för att samverkan ska ske, menar intervjupersonerna. Triple Helix, det vill säga samarbete mellan näringsliv, offentlig sektor och universitet, är ett etablerat synsätt men som inte alltid fungerar i praktiken enligt många.

Ytterligare en utmaning är relaterad till forskningens förankring och anpassning till praktiken. Vid fokusgruppsintervjuerna betonades att en stor del av forskningen inte anses behovsmotiverad av praktiken, det vill säga att forskningen inte utgår i tillräckligt hög grad från verksamheternas behov och verklighet. Särskilt betonades detta i fokusgruppen för utbildningssektorn. Även i fallstudierna berördes behovet av verksamhetsnytta – att det gäller att identifiera samarbeten där det finns en tydlig ömsesidig nytta.

”Forskare behöver bättre verklighetsförankring – de är för teoretiska, för nischade och för detaljerade.”

Det finns inte sällan en utmaning vad gäller de olika tidsperspektiv som offentlig sektor och forskarsamhället har, det lyfter representanter från både forskning och praktik. Forskningen har ofta en längre tidshorisont medan praktikerna vill arbeta mer fokuserat under en kortare tid. Olika förväntningar på tidshorisonter kan vara en källa till irritation och riskera att försämra samarbetet.

”Lättare att vända sig till en konsult än till en forskare. Men kanske hade man kunnat vända sig dit i vissa uppdrag... Men vad är forskning egentligen?”

Representanter från forskarsamhället pekar också på att det kan vara en utmaning för samverkan när resultat (eller potentiella resultat) upplevs som hotfulla och när det saknas en riskbenägenhet i organisationen. Även avsaknaden av resurser och när efterfrågan på forskningsinsatsen primärt kommer från en ensam eldsjäl utan ett tydligt mandat, kan också utgöra utmaningar eftersom det skapar svårigheter att implementera eller nyttja resultatet av samarbetet. Dessutom finns inget bredare engagemang i projekten.

5.3 Hur borde kontakter och samarbete ske?

I avsnittet ovan beskrevs ett antal utvecklingsområden för samspelet mellan forskning och praktik. I detta avsnitt ligger fokus på vilken typ av samarbete som efterfrågas och på vilket sätt detta skulle kunna ske. I workshopen för aktörerna inom forskarsamhället

ombads deltagarna att ta fram ett antal idéer på hur de önskade att samspelet mellan forskning och praktik skulle se ut. Idéerna samlades därefter i ett följande kategorier:

- 1 Mötesplats, nätverk och samarbeten
- 2 Meritering
- 3 Utbyten och rörlighet
- 4 Intermediärer
- 5 Paketering
- 6 Incitament
- 7 Finansiering
- 8 Förutsättningar och behov

Flera av dessa kategorier har också framkommit som viktiga i intervjuer och utvecklas nedan.

Ökad förståelse för varandras miljöer

Ett viktigt område för att skapa ett fungerande samspel mellan forskning och praktik är att identifiera det glapp som förefaller finnas mellan vad forskningen vill undersöka och vad praktiken behöver kunskap om. Det är möjligt att de olika synsätt och kulturer inom forskning och praktik och de olika tidshorisonter verksamheterna arbetar under, påverkar förståelsen. Men en ökad förståelse för de olika aktörernas uppdrag och roller krävs för att åstadkomma effektiva och meningsfulla samarbeten. Det är därför angeläget att olika verksamheters förutsättningar och behov tydligare kartläggs. Men det vore också önskvärt att stimulera en ökad efterfrågan från både forskning och praktik – går det att främja öppenhet och nyfikenhet?

”Det finns en kunskapsörst! Men en tydlig ömsesidig nytta krävs för att vi ska ta oss tid!”

Utbildning och kompetensutveckling nämns sällan i intervjuerna, trots att det borde vara ett dominerande sätt att föra in ny kunskap att i verksamheter. Varken praktiker eller forskare pekar spontant på den kopplingen.

Genomförda intervjuer visar att det ofta finns en efterfrågan på samarbete och ett effektivare utbyte med ”kunskapssamhället”, även om forskning inte alltid nämns explicit i första skedet. Inledningsvis nämns snarare ett behov av ett ökat samspel med andra professioner, organisationer och sektorer för kunskapsutbyte. Men återigen är det tydligt att samarbetet måste ha en ömsesidig nytta.

”Vi saknar ofta förmågan att se oss utifrån – vilket forskarsamhället skulle kunna göra. Det är svårt för oss att både vara producerande i vardagen – arrangera möten och aktiviteter – och samtidigt vara analytiskt kritiskt granskande.”

Under den statliga fokusgruppen lyfte man också fram att det vore intressant att lägga ut frågeställningar som de vill ha belysta. Kanske som en inspirationsbank för forskare, doktorander och studenter att hämta uppslag till kommande forskningsprojekt från.

”Forskningen måste komma från intresse från gräsrotsnivån. Inte komma som beslut från skollagen.”

Som vi pekade på i avsnittet ovan finns redan i dag många olika typer av mötesplatser. Men det är uppenbart att det finns utrymme för fler och stärkta sådana. En ökad ömsesidig förståelse för varandras förutsättningar och behov är en bra utgångspunkt för att utveckla nätverk och mötesplatser. Men det kan också utgöra själva syftet med mötet. Nätverk och mötesplatser där forskare och praktiker kan träffas och ha tematiska diskussioner var ett av förslagen från workshopen. Ett annat var att skapa gemensamma innovationsprojekt för kommuner och akademi.

Intermediärer av olika karaktär kan vara betydelsefulla för att öka kontakter mellan forskning och praktik och att bidra till att identifiera områden där det finns en ömsesidig nytta av samverkan. Det kan vara organisationer som bidrar till mötet, exempelvis SKL eller exemplet AIMday på Uppsala Universitet.

Men det kan också handla om att bidra till spridning av forskningsresultat genom att exempelvis paketera forskning och beskriva resultat och studier med ett språk som praktiker kan relatera till i sin verksamhet. Webbplatsen forskning.se vars verksamhet syftar till att väcka intresse för forskning som källa till kunskap, insikt och utveckling, och organisationen Vetenskap och allmänhet, som främjar dialog mellan allmänhet och forskare, är båda aktörer som fungerar som intermediärer mellan forskning och praktik.⁹

Ökad rörlighet

En åtgärd som kan bidra till att öka förståelsen för praktik och forsknings olika villkor är att öka rörligheten mellan sektorerna. I Umeå beskrivs vikten av att göra sig ”spelbar” för universitet, kommun och näringsliv. I andra intervjuer betonas vikten av informella möten mellan forskning och praktik. För att öka rörligheten mellan verksamheterna och forskningsmiljöerna kan en möjlighet vara att underlätta för medarbetare att studera på deltid, att låta studenter genomföra praktik på arbetsplatser eller att ha forskare i verksamheten. I samtliga fallstudier har vi hört exempel på att man har studenter som gör examensarbeten eller praktik. Däremot framstår det som betydligt mer ovanligt att anställda forskar eller att man har forskare i verksamheten. Detta bekräftas i enkäten där respondenterna fått frågan om man har ”industridoktorander/ anställda får forska på arbetstid”. Sju av tio svarar att man ”inte instämmer alls” i detta påstående.

⁹ www.forskning.se och www.v-a.se

Ett förslag som lyftes fram i workshopen var att ha praktikplatser för forskare och akademiker i offentliga verksamheter och att ha motsvarande platser i akademien för praktiker. Även rörlighet inom och utom offentlig sektor lyfts fram som gynnsamt för innovation och utveckling. Man kan exempelvis tänka sig utbytestjänstgöring i andra organisationer.

Intervjuer i Skatteverket, Botkyrka och workshopen nämner alla vikten av att skapa förebilder, bollplank och mentorer för att bygga kunskap och kompetens. Att uppmana sådana initiativ för medarbetare kan vara ett sätt för att stödja rörligheten, att skapa stigfinnare och goda exempel på utbyte. Andra konkreta exempel på rörlighet mellan forskning och praktik kan vara praktikplatser i akademien för "praktiker", praktikplats för forskare i praktiken, en så kallad "Utbytestjänstgöring".

Incitament och meritering

För att öka rörligheten mellan forskning och praktik finns behov av stärkta incitaments- och belöningsssystem, både för praktiken och för forskningen. Det finns idag få incitament för vare sig forskare eller för praktiker att faktiskt söka sig utanför sin organisation. Det är exempelvis inte självklart meriterande för forskare att delta i samverkansprojekt med offentlig sektor. Meriterande för forskare är i princip uteslutande publicering i vetenskapliga tidskrifter. Att bidra i ett samverkansprojekt eller att presentera forskningsresultat i skrifter mer anpassade för praktiker är som regel inte meriterande. Om man kan påverka detta skapas ökade incitament för forskare att närma sig verksamheter i offentlig sektor. Men det är heller inte självklart att det finns incitament för praktiker att under en period studera eller bedriva forskarutbildning.

Finansiering är givetvis också ett viktigt incitament som diskuterades i workshopen. Det är tämligen ovanligt att svenska kommuner har särskilda forskningsresurser. Kanske finns det utrymme för särskilda resurser riktade till just denna typ av samverkan?

Det krävs också en viss "olydnad" hos de personer som arbetar enligt gängse modeller. Hur kan det beteendet stöttas? I workshopen diskuteras begreppet "gränsgångare", en person som har förmåga att tillföra och fånga kunskap mellan olika sektorer. I andra fall diskuteras begreppet "entreprenör", som kommer från franskans "ta" och "mellanrum", en entreprenör är således en person som lyckas nyttja ett tomrum, ett mellanrum mellan befintliga verksamheter, sektorer eller gränser, för att skapa en möjlighet.

Rätt forskning i rätt tid

En annan aspekt som ofta lyfts fram är att det finns ett behov av ett utbyte av kunskap mellan forskning och praktik under tiden som verksamhetsutvecklingsprojekt genomförs. Idag startas ofta forskningsprojekten efter att en förändring har genomförts. Kanske levereras också resultaten relativt långt efter att projektet har avslutats i praktiken, vilket försvårar användningen av forskningsresultaten.

Intervjupersoner från både offentlig sektor och forskningsaktörer efterfrågar ett samarbete som mer betonar en lärande process, såsom lärande utvärderingar eller följeforskning som följer ett projekt under tid och kan vara med och stötta projektet under genomförandet istället för att bedöma i efterhand.

”Vi vill inte bara bli tittade på. Vi kan väl titta tillsammans?”

I vissa fall, särskilt i de båda fokusgrupperna, diskuteras utmaningen att det svenska forskarsamhället är tämligen litet. Det finns ett relativt begränsat antal forskare inom varje specifikt forskningsfält och det är lätt att man använder samma forskningsgrupper i många frågor. Det finns därför ett önskemål om att utöka samverkan med andra länder och att genomföra fler internationella projekt.

”Jag vill ha en blogg där kunskap som jag skulle behöva samlas – en omvärldsbevakning ... som visar vad jag borde läsa. Som en slags Facebook där vi i ett nätverk tipsar varandra. Som kan inspirera!”

Det sker således en hel del samverkan mellan forskning och praktik, men samtliga önskar ett tätare samspel. Det finns en generell kunskapsörst hos offentlig sektor och forskningen bedömer sin roll som viktig att fylla detta behov. Dock finns det utmaningar som är viktiga att ta fasta på, bland annat vad gäller förståelsen för varandras miljöer, hur forskningsresultat paketeras, och vilka resurser som finns tillgängliga. I nästa kapitel följer några sammanfattande reflektioner kring hur offentlig sektor och forskningsbaserad kunskap och kompetens kan bidra till att skapa fler tjänsteinnovationer.

6 Mot fler tjänsteinnovationer i offentlig sektor

Denna studie har diskuterat tjänsteinnovationer i offentlig sektor och belyst frågan om behov av (forskningsbaserad) kunskap och kompetens. I detta avslutande kapitel ges några sammanfattande reflektioner över förhållanden och initiativ som kan främja utvecklingen mot fler tjänsteinnovationer i offentlig sektor.

6.1 Ökad förståelse för tjänsteinnovationer

I studien har vi genomgående mötts av begränsad kunskap och erfarenhet av begreppet tjänsteinnovationer. Vad är det och vad skulle sådana tillföra offentlig sektor? I många intervjuer har kommentarer gjorts som att begreppet är ett ”forskarbegrepp” eller ett ”politiskt begrepp” som inte hör hemma i de verksamheter där de befinner sig. Efter att vi diskuterat innovationsbegreppet och också lyft in frågan om ”förnyelse” har många påpekat att det finns ett stort behov att öka kunskapen om vad tjänsteinnovationer är och hur de skapas. För det sker en hel del redan i dag men det finns stor potential för mer.

”Innovationsdiskursen kommer från annat än offentlig sektor. Det sker en massa grejer, men man sätter inte ord på det. Snarare vardagsinnovation i offentlig sektor. De har kanske inte researchlab som på Ericson, men det som sker på golvet behöver synliggöras”.

Studien har visat på många konkreta exempel på tjänsteinnovationer av olika karaktär. Även om det är svårt att kategorisera dem enligt definitionen i kapitel 2: tjänste-, process- eller organisatorisk tjänsteinnovation, har de tre fallstudierna, liksom andra delar av uppdraget, illustrerat flera olika typer av tjänsteinnovationer. Det finns en viss skillnad i värdeskapande för de olika typerna. Process- och organisationsinnovationerna bidrar främst till att öka effektiviteten och skapa goda förutsättningar för att den offentliga sektorns resurser används på bästa sätt. Det handlar då inte enbart om ekonomi utan även kvalitetsutveckling. Tjänsteinnovationerna är å andra sidan särskilt intressanta då de kan skapa värde i form av helt nya tjänster och skapa utveckling för många aktörer. Den nya bibliotekstjänsten i Umeå är ett exempel som skapat ett nytt företag och även internationellt har stärkt bilden av Sverige. På sikt kanske en exportframgång?

Vi har sett få exempel på tydliga och fördefinierade processer och strukturer som organisationerna arbetar efter när de utvecklar nya idéer och innovationer. Ingen av intervjupersonerna har uttryckligen betonat betydelsen av en tydlig struktur för innovations- och utvecklingsarbete. Men det betyder inte att vi sett att struktur är oviktig

för att skapa ett innovativt klimat. Betydelsefullt är att det finns ett utrymme att innovera och en flexibilitet i styrsystemet som tillåter ett strukturerat kaos där idéer kan provas. Det finns ett tydligt och ökande ansvar på ledare och på medarbetare i de kommuner och myndigheter vi varit i kontakt med, att kontinuerligt driva utveckling av verksamheten. Det förefaller också finnas både ett intresse och ett behov av ökad kunskap kring hur man ska leda och driva innovationsprocesser. Både ledarskap- och medarbetarskap är här centrala faktorer.

Det finns en stor potential för ökad samverkan mellan forskning och praktik. Om man hårdrar det, kan man betrakta samarbetet mellan forskning och praktik som undernärt. Visst finns det en hel del kontakter och samverkan men mycket sker tämligen ad hoc och som resultat av personliga kontakter snarare än som ett resultat av ett långsiktigt strategiskt arbete. Det finns således utrymme för oerhört mycket mer! Motsvarande samverkan är framgångsrik inom andra samhällsområden. Inom det medicinska området är forskning och praktik exempelvis nära integrerade. I framtiden kan sådan samverkan utvecklas inom andra delar av den offentliga tjänstesektorn. Vi har i kapitel 5 pekat på ett antal faktorer som skulle kunna bidra till ett ökade kontakter, bl.a. fler mötesplatser, bättre incitament för samverkan, utnyttjande av intermediärer och en bättre förståelse för varandras behov och förutsättningar.

Ofta upplevs forskning av aktörer i offentliga verksamheter som att den inte är tillräckligt relevant. Här finns en uppgift för forskarsamhället att bättre paketera sina resultat och att visa på vilken nytta de kan tillföra verksamheter i offentlig sektor. Forskarna måste ställa sig frågan: är forskningen tillräckligt bra och tillräckligt relevant?

Men man måste också lägga en del av ansvaret på aktörer i offentlig sektor. Om det är så att man är intresserad av forskningssamarbeten men anser att det finns en bristande verksamhetsförståelse och förankring – måste man då inte bidra till att sätta forskningsagendan?

6.2 “Hur” är viktigare än “vad”

Det finns således en stor potential för ökad samverkan mellan forskning och praktik för att främja tjänsteinnovationer i offentlig sektor. Vår bild är dock att fokus inte ligger så mycket på ämnesspecifik kunskap och kompetens utan på kompetens av mer generisk karaktär. Vi har under studien inte fått en detaljerad beskrivning av vilken typ av forskningsbaserad kunskap och kompetens som vare sig behövs eller erbjuds. I detta läge är det emellertid kanske inte *vilka områden som beforskas* eller *vilken typ av forskning* som bedrivs som är den stora utmaningen. Det är snarare *hur* denna forskning bidrar till, samverkar med och överförs till offentlig sektor som kan bidra till stärkt förmåga till offentliga tjänsteinnovationer. Hur nyttiggörs den forskning som bedrivs för

att främja tjänsteinnovationer i offentlig sektor? Vilka processer finns där samspelet kan förenklas, utvecklas och effektiviseras?

Det finns också en viktig roll för intermediärer av olika slag att bidra till att öka kontakterna och underlätta kunskapsöverföring. Här kan man också se utbildning och kompetensutveckling som en intermediär. Kan man stimulera rörlighet mellan forskning och praktik bidrar man till kunskapsöverföringen. Detta kan ske genom praktikplatser för forskare respektive praktiker, genom att studenter gör examensarbeten i offentliga verksamheter eller att anställda går vidareutbildningar eller forskarkurser på universitetet. Begreppet ”industridoktorander” skulle exempelvis kunna översättas till tjänstesamhället och inte minst till offentlig sektor. Våren 2009 gjorde SKL en utlysning av ett stöd till ”kommundoktorander” men programmet drogs in av besparingsskäl. SKL har nyligen publicerat en rapport som analyserar ansökningarna som hade kommit in när programmet drogs tillbaka som sannolikt kan ge värdefull kunskap. (SKL, 2011) Nästan 75 % av ansökningarna kom exempelvis från landstingen och resten från primärkommunerna. Skola, vård och omsorg var de dominerande områdena.

Generellt är det viktigt att stimulera en ökad rörlighet mellan olika sektorer och att se till att olika kompetenser möts. Men vilka incitament ges till sektorsövergripande samverkan? Vi har under studien inte funnit särskilt många sådana, mer än i Umeå där det fanns ett tydligt ekonomiskt incitament till att utveckla samarbetet med universitetet. Återkommande under arbetet med studien har också varit hur offentlig sektor samverkar med andra sektorer och hur andra kompetenser föds in i organisationen. Det efterfrågas andra kompetenser, kanske från andra arbetsplatser för att få nya perspektiv och utveckla gemensamma lösningar.

Frågan är om det behövs mer resurser för att driva tjänsteinnovationer och en ökad samverkan med forskarsamhället? I studien har resursfrågan inte varit särskilt framträdande och den har sällan lyfts fram som viktig framgångsfaktor eller att det har upplevts som ett hinder att man inte har resurser. Samtidigt vet vi genom litteraturoversikten och av erfarenhet att det ofta krävs visst finansiellt utrymme för utvecklingsarbete. Offentlig sektor står generellt inför ett tryck att effektivisera och utveckla. Ponera att verksamheterna behöver spara och stora effektiviseringskrav läggs på olika verksamheter i offentlig sektor. Kommer då medarbetarna att förmå att utveckla och innovera?

6.3 Att skapa kreativa miljöer

Studien har kommit att till stor del handla om mjuka aspekter som påverkar förmågan att innovera, såsom kultur och klimat i organisationer. Hur skapas en kreativ miljö? Samtliga intervjupersoner har på ett eller annat sätt betonat vikten av ett tydligt och engagerat ledarskap, att en gynnsam kultur måste finnas för att innovationer ska komma

till stånd och slutligen att verksamheten måste ha ett genuint medborgar/kundperspektiv för att förnyelse och utveckling av offentlig sektor ska ske.

Den i särklass viktigaste framgångsfaktorn och drivkraften för förnyelse anses ledarskapet vara. Ledarskapet är också viktigt för att skapa en kultur där engagerade medarbetare kan och vågar driva utveckling. När tjänsteinnovationer har vuxit fram så har det funnits en tillit mellan ledare och medarbetare, mellan tjänstemän och politiker som skapar en god kultur och ett positivt tjänsteinnovationsklimat.

En annan viktig framgångsfaktor är att det finns en uttalad förväntan från ledare till medarbetare om att vara innovativa. Flera intervjupersoner har påpekat att denna förväntan har blivit allt mer uttalad i organisationerna. En tredje framgångsfaktor är att organisationen har en god kunskap om medborgarnas och användarnas krav och förväntningar. Lyckade exempel på tjänsteinnovationer har ofta fötts i en iterativ process där användaren och kunden har involveras tidigt under utvecklingsprocessen.

Det är intressant att notera hur förväntan på medarbetarna att kontinuerligt vara nytänkande uttrycks allt mer explicit. Samtidigt har vi sett färre tydliga organisatoriska eller processmässiga strukturer för hur man driver förnyelsearbetet. Man kan därför fundera över om det finns en risk för att allt för stort ansvar läggs på den enskilde medarbetaren att vara innovativ i sina ordinarie arbetsuppgifter, och inom befintliga ramar, eller om detta är en helt naturlig utveckling av arbetet.

Att ledarskap och en kreativ kultur är viktigt framgår tydligt av tidigare forskning som delvis beskrivs i litteraturöversikten. Frågan är dock hur dessa kan skapas och byggas. I en meta-analys som Hunter m.fl. har gjort identifieras 14 interna faktorer som avgörande för att skapa ett kreativt klimat. (Hunter et al, 2007) De fem viktigaste faktorerna beskrivs som:

- 1 Kollegial samhörighet (stöttande och intellektuellt sammanhang som karaktäriseras av tillit, öppenhet, humor och god kommunikation)
- 2 God relation med chefen (den närmaste chefen stöttar nya och innovativa idéer och agerar inte för kontrollerande och styrande)
- 3 Resurser (organisationen har tillgängliga resurser för att stötta och eventuellt implementera kreativa idéer)
- 4 Utmaning (arbetsuppgifterna upplevs utmanande, komplexa och intressanta samtidigt som de inte är för betungande)
- 5 Tydlighet i uppdrag (god insikt i vad man har för mål och förväntningar på kreativitet)

Enligt Richard Florida har kreativitet kommit att bli en avgörande faktor i vår ekonomi. Det är därför högst väsentligt att attrahera ”den kreativa klassen”, inte bara som arbetsgivare utan också som region. (Florida, 2005)

6.4 Vägen framåt

Det övergripande syftet med vårt uppdrag har varit att analysera behov av (forskningsbaserad) kunskap och kompetens för tjänsteinnovation i offentlig sektor. Vi har indikerat vissa områden där det finns ett tydligt behov men också kunnat konstatera att det inte bara handlar om *vad* utan om *hur* forskning och praktik samverkar och samspelar. Många interna faktorer såsom ledarskap, medarbetarskap och hur innovationsarbetet organiserats, framstår som centrala för att driva ett effektivt innovationsarbete. I det fortsatta arbetet framstår följande punkter som särskilt angelägna för att fortsatt stimulera tjänsteinnovationer i offentlig sektor.

- Synliggöra vad tjänsteinnovation i offentlig sektor är. Kunskapen kring tjänsteinnovationer är fortfarande låg även om det pågår utvecklingsarbete.
- Bidra till att skapa mötesplatser och öka rörligheten mellan forskning och praktik.
- Öka kunskaperna kring hur man kan organisera innovationsarbete i offentlig sektor vilket inkluderar frågor om ledarskap och medarbetarskap.
- Öka kunskap och kompetens kring användarnas behov och vad det innebär att utveckla verksamhet med användarens fokus.

Vi har indikerat vissa områden där det finns ett tydligt behov. Vi kan också konstatera att det inte bara handlar om vad – dvs. inom vilka områden eller vilken typ av forskning som bedrivs – utan mer om hur forskning och praktik samverkar och samspelar - som leder till stärkt förmåga att utveckla tjänsteinnovationer.

Appendix – Litteraturöversikt

Inledning

I detta kapitel ges en övergripande bild av forskning rörande tjänsteinnovationer i offentlig sektor. Syftet är att utifrån existerande forskning och annan relevant litteratur inom området identifiera centrala frågeställningar och perspektiv för studien.

Litteraturen kan även komma att bidra med kunskap som inte direkt kommer fram i det empiriska materialet. Litteraturöversikten belyser följande frågor:

- Vilka faktorer är avgörande för utveckling av tjänsteinnovation i offentlig sektor?
- Vilken kunskap och kompetens behövs för att utveckla tjänsteinnovationer i offentlig sektor?
- Vilka områden och frågor är viktigt att belysa i fallstudierna?

Forskning om innovationer och specifikt om tjänsteinnovationer behandlar främst olika sätt att organisera, leda och bedriva tjänsteinnovationsarbete. Det är ett stort forskningsområde med många delgrenar, med fokus på både makro och mikronivå. Eftersom forskningen adresserar frågor på olika nivåer och med olika utgångspunkter bedrivs den av forskare från många områden, däribland företagsekonomi, sociologi, socialpsykologi, psykologi och statsvetenskap. Samtidigt ser vi att tjänsteinnovationer i offentlig sektor fått begränsad uppmärksamhet i litteraturen (Nählinder, 2007)

Översikten bygger på litteratur som främst samlats in genom VINNOVAs, SKL:s och vårt nätverk av innovationsforskare. Litteraturen består av forskningsrapporter och artiklar, samt material från relevanta myndigheter och branschorganisationer. Förutom forskningsrapporter återfinns även rapporter och skrifter från exempelvis organisationer med syfte och avsikt att förstå och stödja den offentliga sektorns arbete med att utveckla och innovera kring deras tjänster.

Litteraturöversikten avser främst att fokusera på medarbetares och kunders (medborgare/brukare) betydelse för tjänsteinnovationer. Det huvudsakliga skälet är att medarbetare och kunder lyfts fram som viktiga i tjänsteinnovationsarbetet (se bland annat *Almega*, 2009, 2010). Däremot har de flesta genomförda studierna varit inom andra tjänsteområden såsom konsulting, fackförbund, och telekomtjänster (*Schilling & Werr*, 2008). Dessutom lyfts kunderna och medarbetarna fram som viktiga aktörer för att få till stånd en väsentlig förändring av den offentliga sektorn. Det är förändringsarbete som initieras av att brukarna tar en större roll som beställare av välfärdstjänster och som i denna roll ställer nya och andra krav i mötet med leverantören (*Gillinson et al*, 2010).

Mängden empiriska studier på offentlig sektor i sig är relativt begränsat. Merparten av genomförda tjänsteinnovationsstudier har gjorts på teknikintensiva tjänster (t ex finansiella tjänster) respektive kunskapsintensiva professionella tjänster (t ex konsulter) (Schilling & Werr, 2009).

Vad är en tjänsteinnovation?

Det är viktigt att betona att terminologin kring begreppet tjänsteinnovation inte är entydig eller klart definierad. Inledningsvis försöka vi därför definiera de viktigaste begreppen för att förtydliga vad det är vi söker efter i studien.

Innovation

Innovation är ett brett begrepp som rent intuitivt uppfattas som att det handlar om något nytt som uppfunnits för att förbättra något. I forskningen brukar även nyttan för marknaden betonas, att en innovation ska medföra en nytta till mottagaren (konsumenten) och/eller avsändaren (producenten). Traditionellt har begreppet innovation främst avsett teknisk utveckling eller produkt-utveckling, men har breddats till att även syfta på utveckling av relationerna med kunder och medleverantörer, försäljningskanaler, affärsmodeller, organisation och ledarskap samt metodutveckling (se regeringens strategi för ökad tjänsteinnovation, Näringsdepartementet 2010).

Det är viktigt att betona skillnaden mellan engelskans *invention* och *innovation*. En *invention* är en uppfinning, ny produkt eller tjänst, som inte nödvändigtvis svarar mot en efterfrågan, det vill säga den anses inte tillföra tillräcklig nytta så att den sprids vidare till andra. En *innovation* blir det först om uppfinningen är efterfrågad och därför adopteras/sprids vidare på marknaden (SOU 2010:56). Ytterligare en viktig distinktion är till engelskans *improvement* som inte behöver innebära något fullständigt eller substantiellt nytt, utan snarare en vidareutveckling av något. (The Concours Group, 2003)

Regeringens definition av innovation i innovationsupphandlingsutredningen lyder ”en nyskapande kombination av olika resurser som tar formen av ett värdehöjande erbjudande som svarar mot en efterfrågan på en marknad. Med resurser avses bland annat kompetens, såväl forskningsbaserad som erfarenhetsbaserad kompetens.” (SOU 2010:56, sid 57)

Tjänst

Synen på innovationer har breddats till att inkludera mer än fysiska produkter och teknik. Detta har skett i takt med att tjänstesektorns betydelse för ekonomin stadigt ökar. Men vad är en tjänst och vad är skillnaden mot en produkt? Nationalencyklopedin definierar tjänst som ”en icke-materiell prestation, en aktivitet eller funktion som tillför värde till en mottagare”. Sundström (2009) beskriver tre olika synsätt på tjänstebegreppet. Det första tar sin utgångspunkt i de nationella räkenskaperna. Det andra utgår

från att produkter och tjänster är olika saker och att tjänster beskrivs ”utifrån dess unika egenskaper i relation till fysiska produkter” (ibid, sid 20). Det tredje synsättet lyfter även in fysiska produkter i värdeskapandet av en tjänst (se också Kristensson, 2009). Kännetecknen som beskriver tjänstelogiken hämtade ur Sundström (2009, sid 14):

- *Intangibility* – opåtaglighet eller immaterialitet. Det går inte att se eller ta på tjänster vilket bl.a. har konsekvenser för bedömningen innan köp. Det är t.ex. svårt att bedöma en föreläsning innan man har upplevt den.
- *Heterogeneity* – heterogenitet. Unika kunder deltar i processen och skapar således unika tjäns-ter.
- *Inseparability of production and consumption* – samtidig produktion och konsumtion. Tjänster produceras, levereras och konsumeras oftast samtidigt. En hårklippning är ett tydligt exempel på en samtidig konsumtions- och produktionsprocess.
- *Perishability* – flyktighet. Tjänster kan ej lagras eller sparas.

Tjänsteinnovation

Regeringens politik för tillväxt fokuserar numera även på tjänsteinnovationer och en strategi för ökad tjänsteinnovation presenterades i juli 2010 (Näringsdepartementet 2010). Där diskuteras även kom-plexiteten i begreppet och tjänsteinnovation definieras som ”för det första nya tjänstekoncept, tjäns-teprocesser, affärsmodeller, distributionskanaler eller andra kontaktytor med kunder och användare. För det andra avser vi innovationsprocesser som utgår från en tjänstelogik, d.v.s. från användarens upplevelse av det värde – ekonomiskt, ekologiskt, socialt etc. – som tjänsten levererar”.

För att sortera och definiera begreppet tenderar forskare och utredare ofta att kategorisera olika typer eller dimensioner av innovation (se t.ex. ITPS, 2009, sid 21 ff. för en diskussion). För att identifiera en startpunkt har OECD valt följande definition som skiljer på tre olika kategorier av tjänsteinnovationer (OECD, 2005):

- Innovation i form av nya eller förbättrade tjänster ofta kontrasterad med teknisk innovation. Detta omfattar påtagliga förbättringar i tillgänglighet, användbarhet eller andra kvalitetshöjande effekter.
- Processinnovation i form av nya eller förbättrade sätt att utforma eller leverera tjänster. Det kan t.ex. handla om förändrade metoder, utrustning och/eller kompetenser.
- Organisatorisk innovation genom nya sätt att organisera och leda organisationen. Det omfattar exempelvis förändringar i ledningssystem, arbetsorganisation, belöningsystem och program för att öka lärande och förmåga att innovera.

Oslomanualen rymmer även en fjärde kategori: *kommunikationsinnovation* i form av nya metoder för att marknadsföra organisationen eller dess tjänster. Sådan innovation

omfattar även nya metoder för att påverka beteenden och attityder hos individer och grupper i och utanför organisationen. Vår bedömning är att kommunikationsinnovationer ofta ligger nära processinnovationer och vi har därför valt att fokusera på de tre första kategorierna.

VINNOVA har på uppmaning av utredningen om innovationsupphandling föreslagit en definition av tjänsteinnovationsbegreppet (SOU 2010:56). Där betonas att innovationen kan upplevas som ny, även om den inte är det.

”En tjänsteinnovation är resultatet av en innovationsprocess där själva resultatet är en tjänst som används. Det behöver dock inte innebära att det är själva tjänsten som är ny, även om upplevelsen är att den är det. Innovationen kan även utgöras av ett nytt distributionssätt, en ny affärsmodell, en ny design, ny möjliggörande teknik, etc. Detta innebär att processinnovationer (organisatoriska och teknologiska), affärsinnovationer och varuinnovationer är av stor betydelse för tjänsteinnovationer. Dessutom är kommunikationen och samspelet med olika intressenter centralt genom hela tjänsteinnovationsprocessen.”
(*ibid*, sid 60)

Sammantaget visar litteraturen och definitionerna att tjänsteinnovationer tar olika skepnader i olika organisationer. Det gör också att litteratur från olika områden blir intressant för att förstå kunskaps- och kompetensbehov i tjänsteinnovationsprocesser.

Tjänsteinnovationer i offentlig sektor

Historiskt har fokus i forskningen kring innovationer legat på förhållanden i näringslivet samt på teknik och produktutveckling (se exempelvis Brown & Eisenhardt, 1995, för en översikt). Generellt är kunskapen och litteraturen mer begränsad om tjänsteinnovationer i offentlig sektor (Nählinger, 2007). Frankelius och Utbult (2009) beskriver det som att den första generationens innovationsforskning främst fokuserade på innovationer som en relativt linjär process, det vill säga att den tekniska uppfinningen utvecklades, lanserades och köptes. Den offentliga sektorn hade vid den tiden främst en roll som finansär eller regelsättare och innovationspolitiken formades därefter.

Den andra generationens innovationsforskning påbörjades under 1970-talet när man upplevde att innovationer sällan drevs fram på det linjära sättet av enskilda aktörer. Det handlade snarare om nätverk och samspel mellan olika aktörer. Nya nyckelord såsom innovationssystem blev populära. Parallellt formades en ny typ av innovationspolitik som stödde projekt som teknikparker och inkubatorer, med fortsatt fokus på naturvetenskapliga och tekniska innovationer.

Efter millennieskiftet ifrågasattes tidigare satsningar och forskningen vidgade begreppet innovation till att även inkludera tjänsteinnovation och offentlig sektors egna verksamheter, det som Frankelius och Utbult (2009) kallar för den tredje generationens

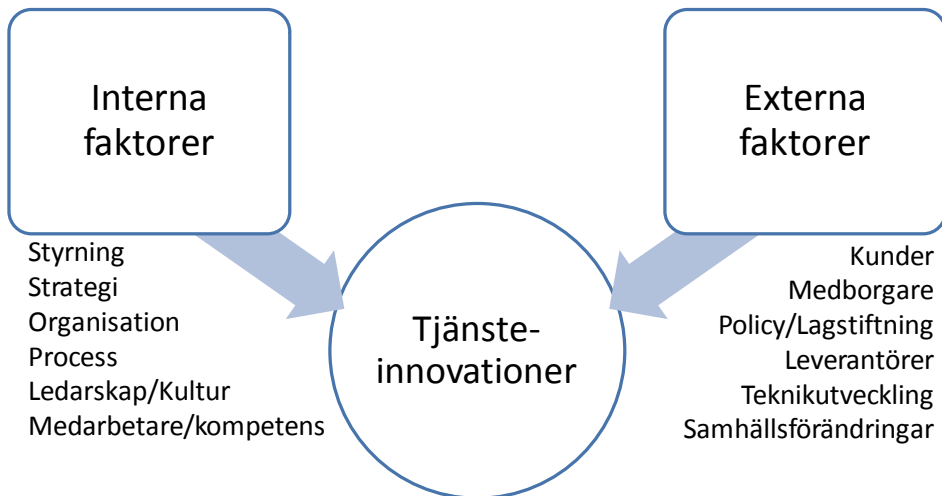
innovationsforskning. Offentliga aktörer i detta perspektiv antas nu kunna spela huvudrollen i den innovativa processen, inte bara som finansiär eller regelsättare. Forskningen kring innovationer i offentlig sektor är idag snabbt växande (se Frankelius ambitiösa litteraturöversikt över den vanligaste litteraturen). Ett omfattande projekt har rört tjänsteinnovationer i kommuner. Tillsammans med fallstudier och workshops har de definierat ett antal perspektiv i forskningen som anses viktiga för den innovativa kommunen, såsom brukarfokus, ekonomistyrning, omvärldsbevakning etcetera (Frankelius, 2009).

Studier inom området försöker identifiera det unika med offentlig sektor jämfört med det privata (Nählinger, 2007; Langergaard & Scheuer). Det görs bland annat utifrån organisation, den komplexa verksamheten, incitamentsstrukturer och styrning. Samtidigt gör utveckling inom offentlig sektor att skillnaden gentemot privat sektor kan minska, vilket också får följderna för hur vi studerar tjänsteinnovationer. Stora förändringar har skett inom båda sektorerna. För det första har inte bara offentlig sektor blivit mer komplex, utan även näringslivet har ändrat karaktär. För det andra finns det idag privata företag inom många sektorer som utför och/eller äger verksamheter som finansieras av den offentliga sektorn. Partnerskap mellan det privata och offentliga, sk public private partnership, blir också nya verktyg för att utveckla offentliga tjänster. Sammantaget gör dessa utvecklingar att distinktionen mellan offentlig och privat verksamhet inte självklart är betydelsefull för att identifiera skillnader i hur man ska bedriva tjänsteinnovationsarbete.

Nählinger (2007) drar samma slutsats utifrån en litteraturöversikt och menar att fokus i stället bör ligga på att beskriva den offentliga verksamheten och den kontext i vilken tjänsteinnovationen sker, och i det enskilda fallet lyfta fram skillnader mellan studerade verksamheter. Inom forskningen kring tjänsteinnovation i företag har fokus också legat på teknikintensiva och/eller "professional services" vilket understryker behovet av mer forskning på områden som är mer arbetsintensiva och som karaktäriseras av andra dimensioner.

Centrala faktorer för utveckling av tjänsteinnovationer i offentlig sektor

Organisationer utvecklar innovationer som ett svar på olika faktorer eller krav på nya tjänster och erbjudanden (Porter, 1984). För företag har ofta förändringar i teknik och konkurrens varit viktiga drivkrafter för att utveckla produkt och verksamhet. För offentlig sektor tillkommer även andra drivkrafter som kan delas in i interna och externa. Följande kapitel adresserar viktiga faktorer för utveckling av tjänsteinnovationer i offentlig sektor. Dessa faktorer kan utgöra både drivkrafter och föremål för innovation i sig.



Interna faktorer som påverkar innovationsklimatet

En viss del av en organisations förutsättningar för innovationsarbete skapas i den interna organisationen uppbyggd av både formell och informell styrning såsom strategi, process, ledning, medarbetare och kultur. I detta avsnitt utvecklas dessa tankar.

Strategi, styrning och organisation

Med ekonomins förändring mot att vara alltmer tjänstebaserad och med en offentlig verksamhet som i allt högre grad är konkurrensutsatt har flera forsknings- och myndighetsinsatser gjorts inom området styrning och då särskilt uppföljning, mätetal och indikatorer. Samtidigt har det under en längre tid funnits ett intresse för att förstå vilka mål och mätetal som ska användas för beskriva och utvärdera innovativa processer i organisationer. Nedan redogörs för delar av den litteratur som finns inom området.

Under de senaste åren har investeringar i immateriella tillgångar överstigit investeringar i maskiner och produkter, särskilt i sk i-länder (SCB, 2010). Investeringarna har lett till betydande förbättringar i produktivitet, vilket har lett till ett intresse från forskare och beslutsfattare för att undersöka immateriella investeringar och hur vi kan värdera dem. Det har också lett till ett antal initiativ för att mäta den innovation, inklusive "soft innovation" (Nesta, 2009), och kunskap, som är resultatet av dessa investeringar. Edqvist (2009) skiljer mellan tre breda kategorier av immateriella tillgångar: i) datoriserad information (datorprogram och databaser), ii) innovativ egendom (forskning och utveckling (FoU), explorering av mineral, upphovsrätter och licenskostnader, utvecklingskostnader för finansiella tjänster och design) och iii) ekonomisk kompetens (varumärkeskapitalet, yrkesutbildning och organisationsstruktur). Samtidigt finns det en begränsad förståelse och beskrivning av vad t ex FoU är i tjänstebaserade organisationer

och vilka metoder som medger en djupare analys av immateriella investeringar och deras effekt.

Det har också tagits flera initiativ riktade mot innovationer i offentliga verksamheter. Hittills har mycket fokus i offentlig verksamhet varit på den enskilda verksamhetens kapacitet att skapa effekter från den input som den getts, dvs en modell där budgetstyrd input ska omvandlas till förbestämd och definierad output inom en enskild verksamhet. Samtidigt omfattar en del nya satsningar bredare områden, t ex görs kopplingen mellan olika medborgares utbildningsnivå och deltagande i högre utbildning, integrationspolitik och arbetsmarknadseffekter. Den data som samlas in och som styr verksamheterna idag gör det svårt att mäta och förstå samband mellan insatser i olika policyområden och tjänsteinnovationsresultat, vilket gör det svårt att göra dessa bredare satsningar rättvisa.

Vidare gör dagens tradition och standard för mätning och redovisning av verksamheterna, att man fokuserar på att se hur väl man utvecklar verksamheten utifrån dagens läge, något som tenderar att ge ett inkrementellt förbättringsfokus. Därtill kommer en uppdelning mellan olika verksamheter och policyområden, vilket gör att områdesövergripande insatser möter redovisningssvårigheter. Det gör att inkrementella tjänsteinnovationer uppmuntras, medan större, mer genomgripande förändringar inte identifieras eller utvecklas.

Däremot menar förespråkarna för en förändrad policy kring redovisning, utvärdering och mätmetoder att mätning och utvärdering inte ska undvikas. Istället föreslås att verksamheterna måste ges utrymme att på ett friare sätt själva beskriva och utveckla mätmetoder som bättre reflekterar deras verksamheter och som också gör deras verksamheter transparenta. Med transparens vill man också öka möjligheterna för andra verksamheter att lära sig av dem. Då skapas förutsättningar för att nya lösningarna ska kunna överföras och implementeras i andra organisationer som möter liknande utmaningar. Genom att organisationerna identifierar och beskriver hur de ska utvärderas och föreslår olika mätmetoder och arbetssätt för att utvärdera verksamheterna och deras resultat så kan de även skapa förutsättningar för att flytta resurser mellan policyområden. Ofta innebär detta sammantaget att mätning måste ske på en mer aggregerad nivå för att visa på de radikalt förbättrade resultat som eftersträvas (Gillinson, et al, 2010; Bakshi et al, 2011).

Andra rapporter som lyfter fram arbeten med indikatorer och mätetal är Bloch (2010) och Hughes et al (2011). Forskningen kring och utvecklingen av mätetal och indikatorer som fångar nya fasetter av verksamheterna har troligen bara inletts och mer kommer utvecklas framöver.

Innovationsprocessen – från idé till innovation

I de organisationer som kontinuerligt tar fram nya tjänsteinnovationer finns det ofta en process och/eller en metodik som stöder dem i deras arbete. Tillväxtanalys (2011) finner

i sin rapport om tjänsteföretags drivkrafter att *"många framgångsrika tjänsteföretag (...) bedriver mycket systematiskt och regelmässigt utvecklingsarbete. Både kedjeföretag, konsultföretag och ICT-relaterade företag bygger strukturkapital som lägger grunden för en industrialiserad produktion av effektiva och kvalitetssäkrade tjänster."* (sid 35). Processen ser olika ut beroende på bl a vad de arbetar med, var de finns och hur organisationen ser ut.

Litteraturen lyfter fram olika beskrivningar av innovations- och utvecklingsprocessen. De processer som beskrivs i litteraturen spänner från strukturerade processer med beslutspunkter till mer lösliga kommunikationsstrukturer, beroende på fokus i studien. Samtidigt beskriver flera studier en process med olika steg eller faser. Verksamheter lägger olika mycket fokus och resurser på ett specifikt steg beroende på var i tjänsteutvecklingen det är, och beroende på hur mycket som behövs för att hantera olika idéer som kommer fram i processen. Dessutom måste samarbeten med underleverantörer, samarbetspartners och kunder hanteras och genomföras. Sammantaget ger detta en iterativ process som är komplex att ta fram och arbeta strikt efter.

Forskningen kan indelas i tre faser, som grovt följer tiden från äldre till nyare. Inledningsvis fokuserade forskningen på att beskriva en rationell process med tydliga beslutspunkter (Cooper, 1979; Maidique & Zierger, 1984). Därefter kom forskningen att fokusera mer på den kommunikation och problemlösning som sker i en organisation och med deras externa parter (Allen, 1971; Clark & Fujimoto, 1991; Powell et al, 1996). I den tredje fasen, som omfattar dagsläget, ses utvecklingsprocessen som en mer iterativ och lärande process (Takeuchi & Nonaka, 1986).

Fortfarande är fokus i dessa studier främst företag som bedriver teknik-, eller produktutveckling. Studier av tjänsteutveckling har tenderat att lyfta enskilda dimensioner av processen såsom involvering av kunden. Även här har fokus varit på utveckling i företag, inte på offentlig sektor (Ostrom et al, 2010).

Utöver en mer strukturerad tjänsteinnovationsprocess laborerar organisationer med olika sätt att stötta och driva innovationsarbetet. Några sådana är utvecklingsstöd, inkubatorer/acceleratorer (Miller & Bound, 2011; Arctadius et al, 2009), och interna utvecklingsenheter (McCreary, 2010). Även i denna litteratur finns i mycket begränsad omfattning exempel från offentlig verksamhet.

Ledarskap och kultur

Ledarskap och ledning lyfts fram som viktigt i litteraturen kring innovationer. Ledarskapet omfattar att se nya möjligheter, utveckla visioner, och skapar högt satta och ambitiösa mål. Det omfattar också att omvandla visioner och storartade mål till något påtagligt och handfast, sätta samman och utveckla tvärdisciplinära team och skydda idéerna och människorna som utvecklar dem i de tidiga faserna. Ledarskap återfinns hos olika roller i den offentliga verksamhetens tjänsteutvecklingsprocess inklusive hos olika

intressenter, politiska ledare och personer inom organisationerna (Frankelius & Utbult, 2009). Där kan de skapa resurser och utrymme att experimentera, skydda och tillåta förnyelse, skapa incitament och lyfta fram bra initiativ.

Samtidigt finns en lång historia av innovationer i vilka personer på olika nivåer, inom och utom de officiella organisationerna har agerat och utvecklat innovationer som radikalt förändrat offentliga och samhällseliga funktioner. En del sådant arbete har de senaste åren lyfts fram under rubriken samhälls-entreprenörskap. Detta betonar betydelsen av distribuerat ledarskap och olika roller för att stödja utvecklingen av tjänsteinnovationer (Kirkland & Sutch, 2009; Kelley & Littman, 2005).

Managementlitteraturen lyfter fram betydelsen av en stödjande kultur för innovationsutvecklingen (Kelley & Littman, 2001). Innovativa organisationer bygger upp en kultur och organisatoriska rutiner/policys som förstärker deras förmåga till kreativt tänkande och utveckling. Exempel på policys som påverkar kulturen och viljan till innovation är hur man anställer medarbetare och identifierar vilka som passar in i organisationens kultur, vilka förväntningar man har på medarbetarna, vilka föredömen som lyfts fram och hur man belönar kreativt och innovativt arbete (Hamel & Breen, 2007).

Vidare finns exempel på hur kulturen tar sig uttryck och visas fram i de arenor/ytor de finns i. Det kan både beröra deras fysiska byggnader och det sätt de arbetar i arenorna. Ett exempel på en sådan innovativ yta i offentlig sektor är den holländska skattemyndigheten som byggt ett kreativt centrum - "Skeppet" - dit olika grupper åker för att förnya sitt tänkande och utveckla sin verksamhet (van der Lugt, et al, 2007). Även andra organisationer använder sig av liknande arenor för tjänsteinnovations-verksamheten, även om exemplen från offentlig verksamhet är få.

Medarbetarbetarskap

En övergripande utgångspunkt i denna studie är att medarbetarna är en viktig källa till innovationer. Medarbetarnas betydelse och kompetens för tjänsteföretags innovationsverksamhet och konkurrens-förmåga har lyfts fram av bl a Almega (2009). Vidare är det en utgångspunkt för den innovationspolicy som bedrivs i Sverige och andra länder med en hög utbildningsnivå. Här tar vi upp några frågor som kopplar samman denna utgångspunkt med innovationsförmågan.

En inledande fråga är hur personalens kunskap och kompetens används för tjänsteinnovationsmöjligheter i den dagliga verksamheten? Betydelsefullt är att se att även sk "tacit" eller organisationens tysta kunskap (Nonaka & Takeuchi, 1995) tas med i arbetet när personalens kompetens används. Professioner är en grupp inom vilka sådan tyst kunskap är viktig. I den offentliga sektorn finns det flera professioner dvs yrkesgrupper med gemensamma drag där man utför kvalificerad tjänsteproduktion och ofta har yrkeslegitimation, t ex vård, skolan, rättsväsende och socialtjänst. Professioner har visat

sig påverka möjligheten att innovera, vilket är viktigt att ta hänsyn till i innovationsarbetet.

Ytterligare en fråga är hur organisationen kan attrahera medarbetare och utveckla deras kompetens? Inledningsvis finns det kompetens som rör sakområdet vid anställningen. Denna kompetens kan sedan utvecklas genom utbildning och träning på och utanför arbetsplatsen. Enligt Nilsson och Napier (2008) satsar vissa organisationer mer på kompetensutveckling för att stärka förmågan att innovera och driva innovationsprojekt, genom:

- en intern, utvecklande konkurrens som driver på de som vill tillhöra de bästa;
- en förmåga att snabbt lära sig nya saker och att arbeta med nya innovativa lösningar och projekt, med en gemensam begreppsapparat. I tvär- och multidisciplinära grupper skapar skillnaderna en viss friktion som kräver tid att arbeta igenom innan man kan adressera utmaningen. När man arbetat igenom den så ger det fördelen att man inte bara har en snabbt kommunicerad djup kunskap, utan också kan dra fördelar av de olika kompetenser och erfarenhetsområden som gruppen har.
- en kapacitet att röra sig bortom grunderna och att ha det självförtroende, såväl som den tid och energi som krävs för att bli kreativa. En snabb förståelse tillåter mer tid att läggas på det kreativa arbetet.

Samtidigt som medarbetare kan tränas för att stärka tjänsteinnovationsförmågan så är rekryterings-grunden för olika yrkesgrupper också en viktig fråga. Ett exempel är inom utbildningsväsendet, vilket lyfts i rapporten ”Closing the talent gap: Attracting and retaining top third graduates to a career in teaching” (McKinsey, 2010). Här belyses en strategi som vissa länder har tillämpat för att rekrytera, utveckla och behålla ledande akademiska talanger för att på så sätt utveckla sina utbildningssystem och stärka studieresultaten. Samtidigt pekar studien på att andra länder inte på ett lika systematiskt sätt arbetat med rekryteringsgrunden för utbildningsväsendet, vilket i sin tur har lett till ett svagare utbildningssystem.

Förutom individens grundläggande kunskap och kompetens så bygger medarbetare upp en viktig kunskap i mötet med de kunder verksamheten har. Då tjänster till stor del skapas i mötet med kunden är de kundnära medarbetarna viktiga då de bygger upp en stark förståelse och insikt utifrån den kontakt de har med brukarna av tjänsten (Carlzon, 2009; Normann, 2000). Där finns en möjlighet att djupare förstå och utveckla den dagliga verksamheten som ska svara mot kundernas behov och vanor.

Slutligen, hur arbetar organisationen med att utveckla den kreativa och innovativa kapaciteten hos medarbetarna? Forskningen har visat att kreativitet inte bara finns hos vissa människor utan att förmågan kan utvecklas genom träning och uppmuntran (Amabile, 1999; Bennis & Biederman, 1997; Nilsson & Napier, 2008). Samtidigt är det viktigt att förstå drivkraften för individen att också agera och driva på innovation.

Kreativetsforskningen har funnit att kreativa människor och grupper motiveras mindre av materiella, finansiella belöningar, vilket kopplar till bl a Nählinder (2007) som lyfter fram skillnader i incitamentssystem mellan privat och offentlig sektor. Istället drivs de av att ha en viktig fråga att adressera – vilket för många kan vara frågor som rör samhället de lever och arbetar i. Det finns mycket lite forskning som belyser dessa skillnader och deras påverkan på innovationsförmågan inom offentlig sektor.

Sammantaget visar litteraturen på flera områden som är viktiga för organisationens tjänsteinnovationsförmåga, såsom rekrytering och rekryteringsgrund, träning och utveckling av kompetens inklusive tyst kunskap och sakområdeskunskap och att bygga upp kunskap och kompetens för tjänsteinnovationsarbete, vilket kan omfatta incitamentsstrukturen.

Externa faktorer som påverkar innovationsklimatet

En viktig grund för tjänsteinnovationsarbetet är olika former av samarbeten, från någon form av distribuerat samarbete till mer långsiktiga täta partnerskap. Det finns flera sätt att hitta nya idéer och influenser, det vill säga både passivt där man ”tar det som dyker upp”, till ett mer aktivt agerande för att söka input och förslag från andra. Samarbeten medför ofta nya perspektiv och kan ge ny kunskap om behov, utmaningar och sätt att hantera dessa. I detta avsnitt beskrivs några viktiga externa faktorer som behandlas i litteraturen.

Kunder och medborgare

Kunder och medborgare har under senare år lyfts fram som allt viktigare aktörer i den offentliga innovations- och utvecklingsprocessen (Jørgensen, 2010). Kunder, användare eller medborgare ges olika roll och betydelse beroende på angreppssätt. Organisationen Involve arbetar med medborgardialoger i offentlig verksamhet och har definierat en skala av påverkan eller inflytande. Den lägre graden innebär att organisationen bjuder in till ett tillfälle för *Information* om ett beslut som redan är fattat. Nästa nivå är *Konsultation* som sker när ett förslag till beslut finns framme. Därefter *Involverar*, *Samarbetar*, och till slut den högsta graden av inflytande: *Medbestämmande*, som innebär att medborgaren ges full rätt till att påverka beslutet (*Empower*). Graden av involvering beror på möjligheten för olika grupper att delta, frågans natur och vilken vilja och förmåga att blanda in kunderna som finns (Anderson et al, 2010).

Liksom det finns olika grad av involvering och delaktighet för kunden/medborgaren i processen finns det olika arbetssätt och angreppssätt. De omfattar t ex interna processer för att fånga upp ”kundens röst” hos medarbetare, fokusgrupper, medborgarråd, intervjuer och enkäter. Dessa kräver ofta också en förmåga att brainstorma och utveckla tillsammans med kunder (Sutton & Hargadon, 1996; Nijstad & Paulus, 2003).

För att fånga kundernas eller medborgarnas behov kan man arbeta utifrån ett designorienterat arbetssätt. Målet med denna metod är att utveckla tjänster som är

baserade på kundernas behov, upplevelser och livssituationer. Kundens ”resa” blir viktig liksom att förstå de grundläggande behov som ska tillgodoses för kunden. Det designorienterade arbetssättet tar ofta etnografiska metoder till hjälp, det vill säga metoder där kundmötet djupstuderas, hur kunden agerar och hur medarbetarna levererar tjänsten. Enligt litteraturen är det dock ett arbetssätt som ännu inte helt har slagit igenom i de offentliga utvecklingsenheterna som fortfarande utgår från förvaltningstraditionen i större utsträckning. Designorienterade metoder fångar i större omfattning ett process- och helhetsorienterat synsätt på kundens behov. Därför blir resultatet ofta en lösning som spänner över flera enheter och leder till lösningar någon annanstans än där man börjar söka. Ett exempel på detta beskrivs kring Kaiser Permanentes vårdverksamhet, där de arbetar med designorienterade arbetssätt och där en intern utvecklingsgrupp har skapats för detta syfte (McCreary, 2010)

Samskapande och nya aktörer som utvecklar tjänster

En allt viktigare väg för organisationer att utveckla nya tjänster och erbjudande till sina kunder är genom samskapande (co-creation). Prahalad och Ramaswamy (2004) beskriver exempel där flera parter inklusive leverantörer samarbetar för att leverera t ex en hälsotjänst till kunden, baserat på dennes behov. Leverantörers betydelse för utvecklingen av ny kunskap och kompetens har beskrivits i flera studier (von Hippel, 1988) inklusive flera branschers ökade beroende av tillfällig arbetskraft i utvecklingsprojekt (Barley & Kunda, 2004). Här beskrivs också rollen av konsulter, inom teknikområdet (ibid), men också inom organisations- och managementområdet (Werr & Stjernberg, 1999, se även nedan) som viktiga intermediärer och mekanismer för att föra över kunskap, kompetens och nya modeller.

Rörelsen kring open innovation (Chesbrough, 2003) har hittills mest realiserats i olika arbetssätt för att fånga upp idéer och förslag såväl som åsikter från medborgare och kunder. Det som sker med ett fokus på tjänster, inklusive de inom offentlig verksamhet, är att kunderna tydligare lyfts fram som en del av lösningen. Likt IKEA har lagt ut monteringen av sina möbler till kunderna, så finns det idag försök att förflytta delar av genomförandet av tjänsten till kunderna. Det finns också medborgare som själva hittat en lösning på de behov som normalt hanteras av offentligt finansierade verksamheter. En del av denna utveckling kan samlas under rubriken socialt entreprenörskap eller

samhällsentreprenörskap.¹⁰ Även ideella organisationer lyfts fram som betydelsefulla. Frankelius och Utbult (2009) talar om det gränsöverskridande ledarskapet och roller som politiska mäklare som har olika drivkrafter men med det gemensamt att de vill vara en del av lösningen också.

En viktig del av det externa strukturkapitalet blir att snabbt och kontinuerligt bygga upp rykte och förtroende, så kallade relationella tillgångar (Nahapiet & Ghoshal, 1998) för att skapa tillfälliga eller permanenta konstellationer och nätverk av organisationer som levererar samhällstjänster. En del av dessa tjänster är sådana som inte används speciellt ofta, men måste fungera vid de tillfällen då de behövs, t ex frivilliga brandsoldater. Litteraturen beskriver detta som ett allt vanligare fenomen. Samtidigt lyfter dessa nya lösningar viktiga frågor och utmaningar kring t ex dubbla lojaliteter och balansen mellan egennytta och allmännyttan. (Frankelius & Utbult, 2009).

Policy och samhällsförändringar

En viktig faktor för verksamhetsutveckling är policy (Mulgan & Albury, 2003) som både är en drivkraft och ett område för innovation i sig. Ett exempel på den roll policy och utförandet av policy kan ha beskrivs i Bahkshi et al (2011). Där beskrivs utvecklingen av en innovationspolicy som experimentell utveckling, där både de organisationer som utvecklar innovationerna och de offentliga intermediärerna (finansiärerna/distributörerna av utvecklingspengarna) behöver ta nya roller och hitta nya arbetssätt. Det beskrivs ett behov av policyutförande som går bortom att vara en resursfördelningsprocess, till ökad interaktion mellan policy och innovationsverksamheten.

Satsningar på exempelvis äldreområdet, invandrarföretagande, avreglering inom skola och vård som sker till följd av samhällsförändringar och policybeslut kan utgöra en viktig drivkraft för innovation,

Forskningsbaserad kunskap och kompetens

Ett problem som framkommit i flera källor är utmaningen att få den kunskap och kompetens som finns – både hos forskare och hos praktiker – till den situation där problemet eller möjligheten finns. Å ena sidan kan man uttrycka det som ett över-

¹⁰ En samhällsentreprenör är en entreprenör med samhällsnytta och/eller samhällsförändring som mål. Samhällsentreprenörer godtar inte att företag bara har maximal vinst som mål utan anser att en entreprenör kan och ska agera inom ekonomi, samhälle och politik. Han/hon tycker att den offentliga sektorn är för stelbent för att lösa dagens sociala och ekonomiska problem. Samhällsentreprenören går således ofta över gränser och bryter upp invanda strukturer. Eftersom fenomenet i sin nuvarande utveckling är relativt nytt så är benämningarna många: socialt entreprenörskap, hållbart entreprenörskap, socialt företagande, social innovation, publikt entreprenörskap, civilt entreprenörskap - och samhällsentreprenörskap. De olika benämningarna kan ha lite olika betydelse men som ett övergripande begrepp använder vi samhällsentreprenör. (Augustinsson & Brisvall, 2009)

sättningsproblem, det vill säga att omforma den kunskap och kompetens som finns till att matcha de frågor som finns i den aktuella situationen. Å andra sidan är utmaningar i realiteten ofta mer komplexa och kräver en situationsanpassning av kunskapen eller att den produceras i samband med att en lösning tas fram. Det krävs ett samspel. Dessutom är det en fråga om att få kunskap ”omvandlad” till kompetens i innovationsprocessen.

På samma sätt som för den offentliga sektorn så ställs det nya krav inom forsknings- och utbildnings-världen. Olika nationella och internationella satsningar betonar den starkare kopplingen mellan innovation, utbildning och kunskapsutveckling. Bologna-processen och olika relaterade europeiska initiativ lyfter betydelsen av en koppling mellan utbildning och forskning, men också med anställbarhet. Alltmer lyfts också betydelsen av kontinuerlig utveckling av kompetens och kunskap för att organisationerna (även om det i huvudsak fokuserar på näringsliv) ska kunna konkurrera på en global marknad. På samma sätt försöker man på EU-nivå fokusera på högre grad av samverkan mellan utbildning, forskning och innovation, vilket går under benämningen Kunskapstriangeln. Sammantaget finns det flera utmaningar att adressera vid den förnyelse som krävs i forskningssamhället, och dess omgivande värld, för att skapa starkare kopplingar. Nedan lyfts några sådana utmaningar och frågeområden fram.

Identifiera, koppla och delta i forskning

Innovation Unit (2007) lyfter i en omfattande rapport kring utbildningsområdet fram utmaningen det innebär att identifiera och koppla den forskning som finns inom ett område till en verksamhet. Be-greppsapparaterna på forskar- respektive praktiker-sidorna skiljer sig åt. Det är också ofta svårt för personer utanför den specifika forskningstraditionen att förstå vad en rapport eller artikel handlar om baserat på exempelvis artikelns titel. Vidare är det så att den information som är viktig för akademikern i artikeln (bl a att koppla studien till ett teoretiskt fält, analysera och beskriva bidrag till detta) ofta gör att den information som är viktig för praktikern inte finns med. Artiklar tar sällan upp var och hur studien är genomförd (typ av skola och område, typ av elever, sammanhanget i vilket studien gjordes, vilka elever som studerats, hur det gått till, vilka effekter detta gett i klassrummet, osv). Dessa skilda begreppsapparater och olika informationsbehov/-intressen skapar svårigheter att identifiera och koppla studier till en viss verksamhet. Det kan också innebära ett ointresse att ta in pågående forskning.

Utifrån behovet och förståelsen att det krävs en aktiv dialog för kunskaps- och kompetensutveckling och att kunskap och kompetens byggs upp i samarbetet när ett verkligt behov adresseras så har intresset ökat för att praktiker tar en aktiv roll i forskningen.

Medan många lyfter behovet av en tätare samverkan och att forskningen kommer närmre den dagliga verksamheten så visar speciellt två studier (Wahlbin & Wigren,

2007; DEA, 2005) på att sådan sam-verkan redan finns. Wahlbin och Wigren menar, baserat på en stor enkätstudie, att forskare inom flera områden har utbyte med det omgivande samhället. På samma sätt visar den danska studien att det finns en stor mängd samarbeten i forskning specifikt inom det humanistiska och samhällsvetenskapliga området.

Samtidigt som vi kan tala om samverkan som skeende mellan parter abstrakt så har det visat sig att fysisk närhet underlättar och förstärker möjligheterna till samverkan i FoU-verksamheter (Allen, 1977) och mellan forskare och praktiker. Broström & Deiacio (2007) lyfter i en studie som fokuserar på samarbete mellan SME-företag och akademien fram betydelsen av geografisk närhet när samverkan ska ske med organisationer som har låg forskningskompetens själva, eller som i hög grad arbetar med tillämpad utveckling. Författarna lyfter också fram betydelsen av närhet i samarbete som fokuserar på ”impulser till innovation och produkt- eller processnära FoU-samverkan” (ibid sid 6) eftersom det krävs tätt utbyte för att förstå verksamheterna och utveckla förtroende mellan personerna och grupperna. Dessutom finns det ett behov av att utveckla en beställarkompetens hos praktikerna.

Även mot bakgrund av dessa studier visar litteraturen att det finns anledning att bättre beskriva och förstå förutsättningarna för och möjligheterna till samarbeten i och samproduktion av pågående forskning i offentlig verksamhet. I dessa förutsättningar bör inkludera faktorer såsom begreppsapparater, finansieringens former och rapportering, kunskaps- och kompetensbehov och hur dessa uttrycks, samt incitamentsstrukturer. (VINNOVA, 2011)

Intermediärer och översättare

Innovation Unit (2007) lyfter även fram förekomsten av översättnings- och samlingsorganisationer och mekanismer. Som exempel kan nämnas hemsidor där aktuell forskning inom ett specifikt område beskrivs med ett språk som yrkesverksamma inom området använder (Innovation Units rapport fokuserar på utbildning, men samma fenomen finns på andra områden). På samma sätt finns det också organisationer som gör kunskapsöversikter och som aktivt verkar för en överföring av och dialog kring viktiga och aktuella frågor inom ett specifikt område. I flera fall gör dessa också inventeringar av vilka frågor praktiker inom området ser som de viktigaste att ta fram ny kunskap och kompetens inom, vilket sedan kan ligga till grund för nya forskningsinsatser och forskningsagendor och deras utformning.

En mekanism för spridning och utveckling av koncept som lyfts fram i näringslivssammanhang är konsulter, där bl a managementkonsulter (Werr & Stjernberg, 1999; Bessant & Rush, 1995) studerats. Dessa har vuxit fram till stöd i olika utvecklings- och förändringsarbeten, samtidigt som deras tjänster i dag också omfattar både ett stöd vid införande och i drift (t ex av IT system) och för bemanning vid behov av resurser, både

mer kvalificerade och vid toppar i arbetet. Hos konsulter finns det ofta en kunskap och kompetens om hur man driver innovations- och utvecklingsprojekt, vilket i kunskaps-ekonomi kommit att bli allt viktigare.

En intermediär i forskningssammanhang är forskningsinstitutet, vilka till del fått rollen att överbrygga kopplingen mellan forskningsmiljöerna och praktiken, liksom att utföra mer applicerad forskning. Deras roll kring offentlig sektor och hur den utvecklats har vi inte funnit mycket litteratur kring. Vi har inte heller funnit mycket om konsulternas roll eller hur interaktionen fungerar mellan olika typer av konsulter och offentligt finansierad verksamhet. Här kan man anta att forskningsinstitutet skulle kunna ha en roll i offentliga innovations- och utvecklingsarbeten, förutsatt att de har eller bygger upp kunskapen och kompetensen att agera på dessa områden. Idag finns det inte ett uppenbart institut som arbetar med att bygga upp en kapacitet kring offentlig tjänsteinnovation. Vissa tjänstefokuserade initiativ har tagits, men dessa är ännu i tidiga faser.

Reflektioner och områden att belysa i studien

En utmaning kring forskningsläget är att det finns relativt få empiriskt baserade studier av hur man organiserat, styrt och utvecklat tjänsteinnovationsverksamhet i offentliga organisationer. Svårigheten att beskriva vad som skiljer olika former av offentliga verksamheter från varandra såväl som från privat verksamhet kan också försvåra spridningen och nyttjandet av den kunskap som finns. Vidare finns kommunikationshinder för spridning av forsknings- och praktikbaserad kunskap eftersom både språkbruk och publikationsformer skiljer sig mellan vetenskap och praktik.

Denna översiktliga litteraturöversikt har i huvudsak fokuserat på behovet av kunskap och kompetens kring tjänsteinnovationsprocessen, och hur interna och externa faktorer påverkar innovationsförmågan. Därtill finns behovet av forskningsbaserad kunskap och kompetens kring enskilda sakområden (pedagogik, olika vårdområden, skatteområden, osv) inom vilka olika offentliga verksamheter är verksamma. En sådan utvecklad kunskap och kompetens ger även förutsättningar för att skapa nya lösningar, tjänster, leveranssätt osv för offentliga tjänster.

En annan stor utmaning är behovet av att utveckla och testa nya former av tjänsteinnovationsmodeller för att potentiellt öka innovationstakten. Exempel på sådana som nämns i litteraturen är inkubatorer och acceleratorer, samt utvecklingszoner och såddfinansiering och projektstöd. Det vore intressant att i större utsträckning försöka tillämpa dessa metoder även vad gäller tjänsteinnovationer i offentlig sektor.

Sammantaget har litteraturöversikten visat på områden där det finns behov av forskningsbaserad kunskap och kompetens. Detta behov kan fyllas både av nyutvecklad kunskap och kompetens som kommer ur forskning och praktikbaserad utveckling i

tjänstbaserade offentliga verksamheter. Samtidigt har vi ur existerande litteratur belyst områden som kan utvecklas i de fallstudier, fokusgrupper och workshops som ska genomföras i projektet. Det handlar specifikt om tre områden. Det första avser själva tjänsteinnovationen och processen för denna, exempelvis framgångsfaktorer och hinder samt spridningsmekanismer. Det andra området avser interna faktorer som organisation, roller, ledarskap, kompetens, metoder och resurser. Det tredje är externa faktorer såsom samarbete med forskare, användande av konsulter eller andra ”intermediärer”.

Bilaga 1 – Referenser

- Allen, T.J. (1971) Communications, technology transfer, and the role of technical gatekeepers. *R&D Management*, 1:14-21.
- Allen, T. J. (1977) *Managing the flow of technology.*, Cambridge, MA, MIT Press
- Almega (2009) *Innovation i Kunskapsintensiva tjänsteföretag. Undersökning om innovation i 247 Kunskapsintensiva tjänsteföretag.*
- Amabile, T.M. (1999) *How to Kill Creativity, Breakthrough Thinking.* Harvard Business School Publishing, Boston.
- Andersson, E., Fennell, E. & Shahrokh, T. (2010) Making the case for public engagement. How to demonstrate the value of consumer input. *Involve and Consumer Focus.*
- Arctaedius , T., Bergkvist, T., Eriksson, U., Hedby, U. & Lundborg, D. (2009) *Tjänsteinkubatorn - Utvecklingsstöd för tjänsteinnovationer - Version: 1 den 11 juni 2009, SU Dnr: 301-0024-09.*
- Augustinsson , E. & Brisvall, M. (2009) *Tjäna Pengar och Rädda Världen.* BookHouse Publishing.
- Bakshi, H., Freeman, A. & Potts, J. (2011) State of uncertainty. Innovation policy through experimentation. *Nesta Provocation paper 14: April 2011.*
- Barley, S. R. & G. Kunda (2003) *Gurus, hired guns, and warm bodies: Itinerant experts in a knowledge economy,* New Jersey: Princeton University Press.
- Bennis, W. & Biederman, P.W. (1997) *Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration.* Addison-Wesley, Reading, MA.
- Bessant, J. & Rush , H. (1995): Building bridges for innovation: the role of consultants in technology transfer, *Research Policy*, Vol. 24: 97-114.
- Bloch, C. (2010) *Measuring public innovation in the Nordic Countries. Final report in the project "Measuring innovation in the public sector in the Nordic countries: Toward a common statistical approach" (Copenhagen manual).*
- Brown, S.L. & Eisenhardt, K.M. (1995) Product development: Past research, present findings, and future directions. *Academy of Management Review*, 20(2): 343-378.
- Carlzon, J. (2009) *Riv pyramiderna! : en bok om den nya människan, chefen och ledaren,* Natur & Kultur, Stockholm.

- Chesbrough, H.W. (2003) *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Press.
- Clark, K.B. & Fujimoto, T. (1991) *Product development performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cooper, R.G. (1979) The dimensions of industrial new product success and failure. *Journal of Marketing*. 43: 93-03.
- DEA & DJØF (2005) *Danmarks erhvervsforskningsbarometer: Sådan samarbejder virksomheder og universiteter*.
- Edquist, H (2011) *Intangible Investment and the Swedish Manufacturing and Service Sector Paradox*, IFN Working Paper, No. 863, Research Institute of Industrial Economics.
- Florida R. (2005) *Den kreativa klassens framväxt*; Daidalos
- Frankelius, P. & Utbult, M. (2009) *Den innovativa kommunen - Lärdomar från åtta kommuner och relevant forskning*, Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting, VINNOVA, Trygghetsfonden & Tillväxtverket. ISBN: 978-91-7164-440-4.
- Gillinson, S., Horne, M. & Baeck, P. (2010) *Radical Efficiency, Different, better, lower cost public services*. Innovation Unit, Research paper.
- Hamel, G. & Breen, B. (2007) *The future of management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hughes, A., Moore, K. & Nimesh, K. (2011) *Innovation in public sector organisations. A pilot survey for measuring innovation across the public sector*, Nesta Index report: March 2011.
- S.T Hunter, K.E. Bedell, M.D. Mumford (2007) "Climate for Creativity: A Quantative Review"; *Creativity Resarch Journal*, 05 Dec 2007
- Innovation Unit (2007) *Harnessing knowledge to practice: accessing and using evidence from research*, Centre for the Use of Research and Evidence in Education (CUREE).
- Jørgensen, L. L. (2010) *Mapping user needs*. Nordic Project on Measuring Public Innovation. Danish Agency for Science, Technology and Innovation, the Nordic Innovation Centre, Innovation Norway, the Research Council of Norway, VINNOVA, the Swedish Association of Local Authorities and Regions, and the Finnish Ministry of Employment and the Economy.
- Kelley, T. & Littman, J. (2001) *The Art of Innovation – Lessons in Creativity from IDEO America’s Leading Design Firm*, Currency Doubleday, New York.

- Kelley, T. & Littman, J. (2005) *The Ten Faces of Innovation: IDEO's Strategies for Defeating the Devil's Advocate and Driving Creativity Throughout Your Organization*. Doubleday, New York.
- Kirkland, K. & Sutch, D. (2009) *Overcoming the barriers to educational innovation*, Futurelab.
- Langergaard, L.L. & Scheuer, J. D. Specificities of public sector service innovation. Roskilde University, Department of Communication, Business and Information Technologies. ServPPIN WP 2 D2.1 (A1.2).
- Maidique, M.A. & Zirger, B.J. (1984) A study of success and failure in product innovation: The case of the U.S. Electronics industry. *IEEE Transactions in Engineering Management*, 4:192-203.
- McCreary, L. (2010) Kaiser Permanente's Innovation in the front Lines, *Harvard Business Review*, September pp 92-97.
- McKinsey (2010) *Closing the talent gap: Attracting and retaining top third graduates to a career in teaching*.
- Miller, P. & Bound, K. (2011) *The Startup Factories. The rise of accelerator programmes to support new technology ventures*, Nesta, Discussion paper: June 2011.
- Mulgan, G. & Albury, D. (2003) *Innovation in the Public Sector*, The Strategy Unit , UK.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998) Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–66.
- Nählinder, J. (2007) *Innovationer i offentlig sektor, en litteraturoversikt*. Linköpings Universitet.
- Näringsdepartementet (2010) *En strategi för ökad tjänsteinnovation*, Promemoria 2010-07-08.
- Nesta (2009) *Soft innovation: Towards a more complete picture of innovative change*.
- Nijstad, B.A. & Paulus, P.B. (2003) Group Creativity: Common Themes and Future Directions. In Paulus, P.B. and Nijstad, B.A. (eds.), *Group Creativity: Innovation through Collaboration*. Oxford University Press, Oxford pp. 326–40.
- Nilsson Hjorth, M. & N. Napier (2008) *The Creative Discipline: Mastering the Art and Science of Innovation*, Praeger Publishers, Cambridge: MA.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York: Oxford University Press.

- Normann, R. (2000) *Service Management - ledning och strategi i tjänsteproduktion*, Liber.
- OECD (2005) *Oslo Manual – Proposed Guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*
- Ostrom, A.L., Bitner, M.J., Brown, S.W., Burkhard, K.A., Goul, M., Smith-Daniels, V., Demirkan, H. & Rabinovich, E. (2010) *Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service*. *Journal of Service Research*, 13(1): 4–36
- Porter, M. (1984) *Competitive advantage*, Free Press.
- Powell, W.W., Koput, K.W. & Smith-Doerr, L. (1996) *Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology*. *Administrative Science Quarterly* 41(1):116-45.
- Powell, W.W., Koput, K.W. & Smith-Doerr, L. (1996) *Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in Biotechnology*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, March, sid. 116-145.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004) *The Future of Competition: Co-creating unique value with customers*. Harvard Business School Publishing, Boston.
- Regeringen (2010) *Regleringsbrev för budgetåret 2011 avseende Verket för innovationssystem inom utgiftsområde 24 Näringsliv*, Regeringsbeslut 2010-12-22
- Regeringen (2011) *Ett nationellt råd för innovation och kvalitet i offentlig verksamhet*, Kommittédirektiv, Dir 2011:42
- SCB (2010): *Statistik över sysselsättningsutveckling i olika verksamhetsområden*. *Statistics in different branches of industry*.
- Schilling, A. & Werr, A. 2009, *Managing and organizing for innovation in service firms*, VINNOVA VR 2009:06.
- SKL (2011) *SKL:s utlysning om kommundoktorander år 2009 – en analys av ansökningarna*, Dalarnas forskningsråd och SKL, 2011
- SOU 2010: 56 *Betänkande av Innovationsupphandlingsutredningen*.
- Sundström, E. (2009) *Tjänster och relaterade begrepp* VINNOVA VR 2009:08.
- Sutton, R.I. & Hargadon, A. (1996) *Brainstorming Groups in Context: Effectiveness in a Product Design Firm*. *Administrative Science Quarterly*, 41, 685–718.
- Takeuchi, H. & Nonaka, I. (1986) *The new new product development game*. *Harvard Business Review*, 64(1):137-146.
- The Concours Group (2003) *Building an Innovative Organisation*.

- Tillväxtanalys (2011) Tjänsteföretagens drivkrafter och dynamik. Tillväxtanalys Working paper/PM 2011:25.
- van der Lugt, R., Janssen, S., Kuperus, S. & de Lange, E. (2007) 'Future Center the Shipyard: Learning from Planning, Developing, Using, and Refining a Creative Facility', *Creativity and Innovation Management*, 16(1).
- VINNOVA (2011) Redovisning av regeringsuppdrag från Regleringsbrev för budgetåret 2011 avseende Verket för innovationssystem inom utgiftsområde 24 Näringsliv "Tjänstebaserad innovation, Utformning av insatser som möter behov hos företag och organisationer". Diarienummer 2010-02898.
- von Hippel, E. (1988) *The Sources of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Wahlbin, C. & Wigren, C. (2007) *Samverkan i det akademiska vardagslivet*. Nutek.
- Werr, A. & Stjernberg, T. (1999) Exploring management consulting firms as knowledge systems. *Organization Studies*. 24(6) 881-908.

Övrig relevant litteratur

- Albinsson, L. (2009) Citizens' services Nordic and Baltic research needs, VINNOVA Report VR 2009-26.
- Almega (2008) *Innovativa tjänsteföretag och forskarsamhället- omaka par eller perfect match?*
- Andreasson, S. & Winge, M. (2009) *Innovationer för hållbar vård och omsorg*. VINNOVA Rapport VR 2009:21.
- Bitner, M.J. (1992) 'Servicescapes: the Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees', *Journal of Marketing*, 56, April, 57-71.
- Blomqvist, U., et al.(2010) *Tjänsteinnovationer för tillväxt*, VINNOVA Policy VP 2010:02.
- Clayton, T., Dal Borgo, M. & Haskel, J. (2009), *An Innovation Index Based on Knowledge Capital Investment: Definition and Results for the UK Market sector*, Working Paper, Imperial College, London.
- Corrado, C., Hulten, C. & Sichel, D. (2006), *The Contribution of Intangible Investments to US Economic Growth: A Sources-of-growth Analysis*, NBER Working Paper. No. 11948.
- Corrado, C., Hulten, C. & Sichel, D. (2009), *Intangible Capital and U.S. Economic Growth*, *Review of Income and Wealth*, vol. 55, pp. 661-685.
- Crevani, L., et al (2009) *Utmaningar och kunskapsbehov*, VINNOVA Rapport VR 2009:10.

- den Hertog, P. (2010) Managing service innovation - Firm level dynamic capabilities and policy options, dissertation.
- Engwall et al (2010) Ledning för innovation i tjänsteföretag. Tillväxtanalys, WP 2010-17.
- Europe INNOVA (2011) Meeting the challenge of Europe 2020- The transformative power of service innovation, Expert Panel.
- Exportrådet (2011) Tjänsteexporten, den snabbast växande sektorn i svensk ekonomi.
- Kommerskollegium (2010) Servicification of Swedish manufacturing, 2010:1.
- Lewis, M. and Moultrie, J. (2005) The Organisational Innovation Laboratory, Creativity and Innovation Management, 14(1), 73.
- Nesta (2011) Innovation in Public sector organizations- a pilot survey for measuring innovation across the public sector. NESTA index report.
- Nilsson, M., et al (2007) Innovation Spaces: Towards a Framework for Understanding the Role of the Physical Environment in Innovation. Special Section on Creative Spaces in Creativity and Innovation Management Journal.
- Nilsson. E. & Plogner, A-C. (2009) Tjänsteinnovationer i Sverigebaserad tillverkningsindustri - Med sikte på 30-60% intäktsökning, VINNOVA Rapport VR 2009:32.
- OECD (2005) Promoting innovation in services, DSTI/STP/TIP(2004)4/FINAL.
- OECD (2011) Innovation in public service delivery, GOV/PGC(2011)4.
- OECD (2011) SME Innovation and Intellectual Assets Management in Creative and Selected Manufacturing and Service Industries,CFE/SME(2009)4/REV3.
- Pro Inno Europe (2007) A memorandum on removing barriers for a better use of IPR by SMEs, A Report for the Directorate-General for Enterprise and Industry by an IPR Expert Group.
- PRO INNO Europe (2010) Challenges for EU support to innovation in services- fostering new markets and jobs through innovation, paper no 12.
- Svenskt Näringsliv m fl (2006) Företagens kompetensbehov – En utmaning för Sverige.
- Svenskt näringsliv, ALMEGA och Teknikföretagen (2009) Kartläggning av forskning om tjänster.
- Tavistock Institute, www.idea.gov.uk/idk/aio/118552
- Technopolis group (2011) How public procurement can stimulate innovative services – Report to Nordic Innovation Centre (NICe).

- TEKES/ Pro Inno Europe (2006) Innovation policy project in Services, IPPS 2006-07, Policy blue print report.
- Tillväxtanalys (2010) Tjänstesektorns storlek - sysselsättning, produktivitet, förädlingsvärde, andel av BNP, andel av export med särskilt fokus på KIBS, Working Paper (WP) 2010-14.
- Tillväxtanalys (2009) Förslag till handlingsprogram för entreprenörskap och förnyelse i vård och omsorg 2009-2013, Tillväxtanalys, tillsammans med RK, SKL, ALMEGA och NUTEK.
- Tillväxtanalys (2010) Svensk tjänstehandel- omfattning, utveckling och betydelse, WP 2010-1.
- Tillväxtanalys (2010) Tjänsternas betydelse för tillväxt och omvandling i svensk ekonomi- nya data på tjänsteinnovationernas roll för produktivitet och export, 2010-013.
- Tillväxtanalys (2011) Statistiska indikationer på tjänsteinnovation- Tillväxtanalys arbete med den svenska innovationsundersökningen 2011, WP 2011-06.
- Tillväxtanalys & Tillväxtverket (2011) Från Arjeplog till Heilongjiang-svensk innovationskraft i en global verklighet, Tillväxtfakta 2011.
- UNECE (2011) Promoting innovation in the services sector- Review of experiences and policies.
- VINNOVA, (2007) Towards a European strategy in support of innovation in services- challenges and key issues for future actions Europe, VINNOVA paper no 4, Commission staff working document SEC (2007) 1059.

Bilaga 2 – Intervjupersoner

Intervjuperson	Organsiation	Datum	Typ av intervju
Agneta Ringaby	Projektledare, Forskning.se	22-sep-2011	Workshop
Anders Stridh	Kontrollstrateg, Produktionsavdelningen, Skatteverket	25-aug-2011	Intervju
Anna Johansson	Programledare verksamt.se, Tillväxtverket	01-sep-2011	Fokusgrupp
Annika Julius	Projektledare, HR, Skatteverket	30-sep-2011	Intervju
Ante Runnquist	Resarch and development, Vittraskolorna	30-aug-2011	Fokusgrupp
Bengt Klintbo	Controller, Gnesta kommun	sep-2011	Enkät
Bengt Lingman	Utvecklingschef, Karlskrona kommun	sep-2011	Enkät
Bernt Friberg	Grönkullaskolan, Alvesta kommun	30-aug-2011	Fokusgrupp
Bertil Metzger	Stabsdirektör, Åklagarmyndigheten	sep-2011	Enkät
Birger Höök	Direktör Trafikregistret, Transportstyrelsen	01-sep-2011	Fokusgrupp
Birgitta Jansson	Kulturutvecklare, Botkyrka kommun	24-aug-2011	Intervju
Björn Clasinder	Kommunchef, Norsjö kommun	sep-2011	Enkät
Björn Eklundh	Kommundirektör, Upplands Väsby kommun	sep-2011	Enkät
Björn Hasselgren	Senior Advisor/Research Fellow , KTH	22-sep-2011	Workshop
Björn Risinger	Generaldirektör, Havs- och vattenmyndigheten	sep-2011	Enkät
C-G Hjelm	Research and Development, SCB	01-sep-2011	Fokusgrupp
Christina Gellerbrant Hagberg	Generaldirektör, CSN	sep-2011	Enkät
Christina Werner	Verksamhetsområdeschef, Migrationsverket	sep-2011	Enkät
Cissi Askwall	General Sekreterare, Vetenskap & allmänhet	22-sep-2011	Workshop
Erik carlgren	Kommundirektör, Nyköpings kommun	sep-2011	Enkät
Eva Jansson	Kultur- och fritidschef, Botkyrka kommun	24-aug-2011	Intervju
Eva Sartorius	Verksamhetsutvecklare, Skatteverket	01-sep-2011	Fokusgrupp
Fredrik Geijer	Kommunchef, Halmstad	sep-2011	Enkät
Fredrik Lindegren	Kulturchef, Umeå kommun	06-sep-2011	Intervju
Gunilla Dyrhage	Verksamhetsområdeschef, Försäkringskassan	01-sep-2011	Fokusgrupp
Gunilla Söderström	Chefsutvecklare, Stockholms stad	30-aug-2011	Fokusgrupp
Gunnar Sahlin	Riksbibliotekarie, Kungliga biblioteket	sep-2011	Enkät

Intervjuperson	Organsiation	Datum	Typ av intervju
Gunnel Lorentzon	Kommundirektör, Lerums Kommun	sep-2011	Enkät
Hans Halvarsson	Programstateg, Länsstyrelsen Jämtlands län	sep-2011	Enkät
Hans Nilsson	IT-strateg, Täby kommun	30-aug-2011	Fokusgrupp
Inga Mellgren	Generaldirektör, Kriminalvården	sep-2011	Enkät
Inger Edebro	Bibliotekschef, Umeå kommun	06-sep-2011	Intervju
Ingrid Johansson Lind	Generaldirektör, Institutet för språk och folkminnen	sep-2011	Enkät
Jan Sjösten	IT-strateg, IT-strategistaben, Skatteverket	27-sep-2011	Intervju
Jan-Eric Nilsson	Assistant professor, VTI	22-sep-2011	Workshop
Johan Andersson	Utvecklingsprocessen, Kronofogdemyndigheten	01-sep-2011	Fokusgrupp
Johnny Paulsson	Egen konsult/SKL	22-sep-2011	Workshop
Jonas Rosenkvist	Kommundirektör, Trelleborgs kommun	sep-2011	Enkät
Katarina Lindblad-Gidlund	Associate professor, Mittuniversitetet Sundsvall	22-sep-2011	Workshop
Kay Kojer	Verksamhetsutvecklare, Produktionsavdelningen, Skatteverket	25-aug-2011	Intervju
Kent Lindbergh	Designhögskolan och Interactive Institute	06-sep-2011	Intervju
Kenth Lindström	Kommundirektör, Lidköpings kommun	sep-2011	Enkät
Klas Danerlöv	Project Manager, SKL	22-sep-2011	Workshop
Maria Bredberg Pettersson	ÖD, Rikspolisstyrelsen	sep-2011	Enkät
Marie-Louise Rönmark	Kommunalförvaltningschef, Umeå kommun	20-sep-2011	Intervju
Matilda Nyström Arnek	Arbetsgivarpolitisk processamordnare, Skatteverket	30-sep-2011	Intervju
Mats Bergman	Professor, Södertörns högskola	22-sep-2011	Workshop
Mats Karlsson	Kvalitetsutvecklare, Luleå Kommun	sep-2011	Enkät
Mattias Gökinan	Ordf. Kultur- och fritidsnämnden, Botkyrka kommun	25-aug-2011	Intervju
Monica Grahn	Enhetschef, Bolagsverket	01-sep-2011	Fokusgrupp
Per Lundequist	Näringslivsstrateg, Uppsala kommun, Kommunledningskontoret	sep-2011	Enkät
Pernilla Hellman	Verksamhetschef Kulturen i Botkyrka, Botkyrka kommun	24-aug-2011	Intervju
Peter Holmberg	Undervisningsråd, Skolverket	30-aug-2011	Fokusgrupp
Peter Krause	Chef registeravdelningen, Jordbruksverket	01-sep-2011	Fokusgrupp
Peter Schierbeck	Avdelningschef, Myndigheten för radio och tv	sep-2011	Enkät
Petia Wohed	PhD, Stockholms universitet	22-sep-2011	Workshop

Intervjuperson	Organsiation	Datum	Typ av intervju
Renée Mohlkert	Näringslivsdirektör, Helsingborgs stad	sep-2011	Enkät
Roger Svanborg	Kommunstrateg, Södertälje kommun	sep-2011	Enkät
Rogher Selmosson	Kommundirektör, Götene Kommun	sep-2011	Enkät
Sara Jernberg	Project Manager, Uppsala Universitet	22-sep-2011	Workshop
Staffan Ingvarsson	TF Stadsdirektör, Stockholms stad	sep-2011	Enkät
Stefan Holmlid	Docent, Linköpings Universitet	22-sep-2011	Workshop
Stefan Szücs	Fil dr. och docent, Göteborgs Universitet	22-sep-2011	Workshop
Synnöve Fridén	Kommundirektör, Enköpings kommun	sep-2011	Enkät
Tommy Sandberg	Kommunchef, Töreboda kommun	sep-2011	Enkät
Ulf Bengtsson	Generaldirektör, Försvarsmakten	sep-2011	Enkät
Åke Ringwall	Rektor, Täby kommun	30-aug-2011	Fokusgrupp

VINNOVAs publikationer

November 2011

För mer info eller för tidigare utgivna publikationer se www.VINNOVA.SE

VINNOVA Analys

VA 2011:

- 01 Smart ledning - Drivkrafter och förutsättningar för utveckling av avancerade elnät
- 02 Framtid med växtverk - Kan hållbara städer möta klimatutmaningarna?
- 03 Life science companies in Sweden including a comparison with Denmark
- 04 Sveriges deltagande i sjunde ramprogrammet för forskning och teknisk utveckling (FP7) - Lägesrapport 2007-2010, fokus SMF. *Finns endast som PDF. För kortversion se VA 2011:05*
- 05 Sammanfattning Sveriges deltagande i FP7 - Lägesrapport 2007-2010 - Fokus SMF. *Kortversion av VA 2011:04*
- 06 Effektanalys av forskningsprogram inom material från förnyelsebara råvaror
- 07 Effektanalys av starka forsknings- & innovationssystem. *Finns endast som PDF. För kortversion se VA 2011:08*
- 08 Sammanfattning - Effektanalys av starka forsknings- & innovationssystem. *Kortversion av VA 2011:07*
- 09 Samarbete mellan Sverige och Kina avseende vetenskaplig sampublicering - aktörer, inriktning och nätverk. *Finns endast som PDF*
- 10 När staten spelat roll - lärdomar av VINNOVAs effektstudier

VINNOVA Information

VI 2011:

- 01 Framtidens personresor - Projektkatalog
- 02 Miljöinnovationer - Projektkatalog
- 03 Innovation & Gender
- 04 Årsredovisning 2010
- 05 VINN Excellence Center - Investing in competitive research & innovation milieus
- 06 VINNOVA Sweden's Innovation Agency
- 07 Challenge-driven Innovation - VINNOVA's new strategy for strengthening Swedish innovation capacity. *För svensk version se VI 2011:08*
- 08 Utmaningsdriven innovation - VINNOVAs strategi för att stärka svensk innovationsförmåga och skapa nya hållbara lösningar för näringsliv och offentlig verksamhet. *För engelsk version se VI 2011:07*
- 09 Utmaningar för svensk innovationspolitik - Sex områden i behov av insatser
- 10 Projektkatalog - Innovationer för framtidens hälsa.
- 11 Färdplaner för framtidens fordon och transport - Strategiska milstolpar framtagna av myndigheter och fordonsindustrin inom samverkansprogrammet FFI.
- 12 Projektkatalog Smartare, snabbare, konvergerande lösningar - inom området IT och data/tele-kommunikation i programmet Framtidens kommunikation

VINNOVA Policy

VP 2011:

- 01 Tjänstebaserad innovation - Utformning av insatser som möter behov hos företag och organisationer. *Finns endast som PDF*
- 02 Regeringsuppdrag Kina - "Föreslå områden för förstärkt långsiktigt forsknings-, innovations- och utbildningssamarbete med Kina" U2010/7180/F. *Finns endast som PDF*

VINNOVA Rapport

VR 2011:

- 01 Hundra år av erfarenhet - Lärdomar från VINNVÄXT 2001 - 2011
- 02 Gender across the Board - Gender perspective on innovation and equality. *För svensk version se VR 2009:20*
- 03 Visioner och verklighet - Några reflexioner kring eHälsostategin för vård och omsorg. *Finns endast som PDF*
- 04 Hälsa genom e - eHälsorapporten 2010. *Finns endast som PDF*
- 05 Halvtidsutvärdering av branschforskningsprogrammet för skogs- & träindustrin - Mid-term evaluation of the Swedish National research programme for the forest-based sector
- 06 Leadership Mandate Programme - The art of becoming a better centre director. *För svensk version se VR 2010:18*
- 07 The policy practitioners dilemma - The national policy and the transnational networks
- 08 Genusvägar till innovation - Erfarenheter från VINNVÄXT. *Finns endast som PDF*
- 09 Att utveckla Öppna Innovationsarenor - Erfarenheter från VINNVÄXT.
- 10 White Spaces Innovation in Sweden - Innovation policy for exploring the adjacent possible
- 11 Etapputvärdering av centrumbildningen Virtual Prototyping and Assessment by Simulation - ViP. *Finns endast som PDF*
- 12 Tjänsteinnovationer i offentlig sektor - Behov av forskningsbaserad kunskap och konsekvens

VR 2010:

- 01 Arbetsgivarringar: samverkan, stöd, rörlighet och rehabilitering - En programuppföljning
- 02 Innovations for sustainable health and social care - Value-creating health and social care processes based on patient need. *För svensk version se VR 2009:21*
- 03 VINNOVAs satsningar på ökad transportsäkerhet: framtagning av underlag i två faser. *Finns endast som PDF*
- 04 Halvtidsutvärdering av TSS - Test Site Sweden - Mid-term evaluation of Test Site Sweden. *Finns endast som PDF*
- 05 VINNVÄXT i halvtid - Reflektioner och lärdomar. *För engelsk version se VR 2010:09*
- 06 Sju års VINNOVA-forskning om kollektivtrafik - Syntes av avslutade och pågående projekt 2000 - 2006. *Finns endast som PDF. För kortversion se VR 2010:07*

- 07 Översikt - Sju års VINNOVA-forskning om kollektivtrafik. *För fullversion se VR 2010:06*
- 08 Rörlighet, pendling och regionförstoring för bättre kompetensförsörjning, sysselsättning och hållbar tillväxt - Resultatredovisning från 15 FoU-projekt inom VINNOVAs DYNAMO-program
- 09 VINNVÄXT at the halfway mark - Experiences and lessons learned. *För svensk version se VR 2010:05*
- 10 The Matrix - Post cluster innovation policy
- 11 Creating links in the Baltic Sea Region by cluster cooperation - BSR Innonet. Follow-up report on cluster pilots
- 12 Handbok för processledning vid tjänsteutveckling
- 13 På gränsen till det okända. Utmaningar och möjligheter i ett tidigt innovationsskede - fallet ReRob. *Finns endast som PDF*
- 14 Halvtidsutvärdering av projekten inom VINNPRO-programmet. VINNPRO - fördjupad samverkan mellan forskarskolor och näringsliv/offentlig sektor via centrumbildningar. *Finns endast som PDF*
- 15 Vad gör man när man reser? En undersökning av resenärers användning av restiden i regional kollektivtrafik
- 16 From low hanging fruit to strategic growth - International evaluation of Robotdalen, Skåne Food Innovation Network and Uppsala BIO
- 17 Regional Innovation Policy in Transition - Reflections on the change process in the Skåne region. *Finns endast som PDF*
- 18 Uppdrag ledare - Om konsten att bli en bättre centrumföreståndare
- 19 First evaluation of CTS - Centre for Transport Studies and LIGHTHOUSE. *Finns endast som PDF*
- 20 Utvärdering av FLUD - Flygtekniskt utvecklings- och demonstrationsprogram. Evaluation of the Swedish Development and Demonstration Programme in Aeronautics
- 21 VINNOVAs utlysningar inom e-tjänster i offentlig verksamhet 2004 och 2005 - Kartläggning av avslutade projekt
- 22 Framtidens personresor - En utvärdering av programmets nytta, relevans och kvalitet. *Finns endast som PDF*

Produktion & layout: VINNOVAs Kommunikationsavdelning

Omslagsbild: Anders Gunér

Tryck: Arkitektkopia i Stockholm, www.arkitektkopia.se

November 2011

Försäljning: Fritzes Offentliga Publikationer, www.fritzes.se



VINNOVA utvecklar Sveriges innovationskraft
för hållbar tillväxt

VERKET FÖR INNOVATIONSSYSTEM – SWEDISH GOVERNMENTAL AGENCY FOR INNOVATION SYSTEMS

VINNOVA, SE-101 58 Stockholm, Sweden Besök/Office: Mäster Samuelsgatan 56

Tel: +46 (0)8 473 3000 Fax: +46 (0)8 473 3005

VINNOVA@VINNOVA.se www.VINNOVA.se