

INNOVATIONSKRAFT I OFFENTLIG VERKSAMHET

Förutsättningar för innovation 2015

ENKÄTUNDERSÖKNING OM KOMMUNER, LANDSTING OCH
REGIONERS SYN PÅ INNOVATIONSFRÅGOR

Förord

Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) vill stimulera nytänkande och innovation i offentligt finansierade verksamheter. Smartare tjänster, teknik som stödjer verksamheten och bredare samverkan över gränser kan frigöra resurser för att möta växande behov.

Svenska kommuner, landsting och regioner står inför stora utmaningar som kräver nya arbetssätt och lösningar. SKL arbetar därför långsiktigt för att stärka innovationsförmågan hos medlemmarna.

Det finns begränsad kunskap om och i så fall hur kommuner, landsting och regioner arbetar med att systematiskt stimulera förnyelse och innovation i verksamheten. Därför har SKL genomfört en enkätundersökning med syftet att öka kunskapen om frågorna generellt men även fånga upp viktiga perspektiv och utvecklingsbehov som kan ligga till grund för såväl SKL:s egna insatser som förbundets påverkansarbete inom området.

Motsvarande undersökning genomfördes 2013 och publicerades i en rapport 2014.

Linda Ahlford och Klas Danerlov, SKL, har varit ansvariga för undersökningen. Sammanställning och analys har genomförts av konsulten Marie Pernebring.

Stockholm i maj 2015

Gunilla Glasare

Avdelningschef, Sveriges Kommuner och Landsting

Innehåll

Förord.....	2
Sammanfattning	4
Små förändringar sedan 2013.....	4
Förmåga att främja innovation	4
Drivkrafter för innovation	4
Kunskap och stöd för innovationsarbete	5
Om enkäten och definitioner.....	6
Hur främjas innovation i verksamheten?.....	7
Kommentar	7
Jämförelse över tid.....	8
Drivkrafter för innovation	9
Kommentar	9
Externa aktörer som drivkraft för innovationer	10
Kommentar.....	10
Jämförelse över tid.....	11
Interna faktorerers betydelse.....	11
Kommentar	11
Jämförelse över tid.....	12
Behov av kunskapsstöd	13
Inom vilka områden behövs stöd?	13
Kommentar.....	13
Målgrupper i behov av kompetensutveckling.....	14
Kommentarer.....	14
Varifrån kan stöd erhållas?	15
Kommentar.....	15
Jämförelse över tid.....	15
Områden för innovationsarbete.....	16
Skiljer sig svaren beroende av vem som svarat?.....	17
Befattning och utfall.....	17
Kommunstorlek	17
Förmåga främja innovation	17
Drivkrafter.....	18
Kunskapsbehov.....	18
BILAGA 1, enkätunderlag.....	19

Sammanfattning

För att få en övergripande bild av förutsättningar för förnyelse och innovation och utvecklingen av innovationsarbete hos medlemmarna, har SKL genomfört en enkätundersökning riktad till samtliga kommuner, landsting och regioner. Denna rapport redovisar resultatet av enkäten som genomfördes under perioden oktober-november 2015

229 av landets 310 kommuner, landsting och regioner besvarade enkäten, vilket ger en svarsfrekvens på 74 procent.

Enkäten är väsentligen en uppföljning av motsvarande enkät som genomfördes hösten 2013 (*Förutsättningar för innovation*, 2014). Syftet med enkäterna är att få en övergripande bild av utvecklingen inom området samt bidra till SKL:s utformning av stöd, service och intressebevakning.

Små förändringar sedan 2013

På det hela taget visar svaren att kommuner, landsting och regioner inte menar sig ha uppnått den förmåga till innovation och nytänkande som man skulle vilja eller som man menar behövs med tanke på kommande utmaningar. Till exempel saknar många etablerade mål och strategier om innovation som en del av lednings- och styrsystem.

Det har inte skett särskilt stora förändringar inom något av de områden som enkäten tar upp sedan den förra kartläggningen genomfördes. Detta kan inte betraktas som särskilt konstigt. Det är en stor omställning för en organisation att gå från en förvaltande kultur till en som är inställd på förändring.

Förmåga att främja innovation

Den sammantagna bilden är att merparten av kommunerna och landstingen ännu inte har skapat fasta strukturer för att främja förnyelse och innovation på bredden i sina organisationer. Knappt en av tio *instämmer helt* i påståendet att man har mål/strategier för innovation och förnyelse. Strukturer för att fånga idéer från medarbetare eller från brukare/patienter och närstående finns dock hos knappt hälften av organisationerna. Två tredjedelar av kommunerna och elva av landstingen *instämmer helt eller delvis* i påståendet att man regelbundet testat och utvärderat nya lösningar.

Det har inte skett några stora förändringar sedan den förra kartläggningen genomfördes när det gäller det systematiska arbetet med att fånga idéer utanför organisationen. Något fler landsting/regioner uppger numera att de ställer innovationskrav på sina leverantörer vid upphandlingar.

Drivkrafter för innovation

De viktigaste interna drivkrafterna är politikens och tjänstemannaledningens initiativ och styrning. De långsiktiga samhällsutmaningarna är också en central drivkraft för kommuner, landsting och regioner. I de öppna svarsalternativen kring viktiga drivkrafter tar man upp vikten av en tillåtande miljö där misslyckanden accepteras och att det förutsätter en utvecklad ledarförmåga.

Bland externa drivkrafter rankas invånare som brukare/patienter/närstående högt. Ideella organisationer och lokala föreningar anses mindre viktiga. Även företag som leverantörer eller kunder rankas relativt högt.

Kunskap och stöd för innovationsarbete

Det finns ett fortsatt stort behov av kunskap och kompetensutveckling avseende förnyelse och innovationsfrågor. Högre tjänstemän och mellanchefer anses vara den grupp som är i störst behov av stöd och kompetensutveckling. Även förtroendevalda och drivande medarbetare anses vara i behov av kompetensutveckling. Konkreta verktyg för att kunna ta tillvara idéer från såväl medarbetare som brukare/patienter har man ett relativt stort behov av.

Svaren visar vidare att det finns behov av kunskap och kompetens som kan hämtas från omvärlden. Både universitet/högskolor, FoU miljöer och liknande verksamheter bedöms som viktiga. Både kommuner och landsting/regioner anger betydande behov av kunskap om teknologi och digitala lösningar. Här har kommunernas behov ökat sedan den förra enkäten.

Om enkäten och definitioner

Denna rapport bygger på en enkät som genomfördes hösten 2015. Motsvarande undersökning genomfördes hösten 2013. Enkätfrågorna återfinns i bilaga till rapporten.

Samtliga kommuner, landsting och regioner fick möjlighet att besvara enkäten. Av 310 organisationer har 229 besvarat enkäten, vilket ger en svarsfrekvens på 74 procent. Av landstingen/regionerna var det 15 av de 20 som svarade. Svarsfrekvensen för kommuner med färre än 15 000 invånare är 67 procent, för kommuner med 15 001 - 30 000 invånare är svarsfrekvensen 79 procent och för de största kommunerna är svarsfrekvensen 65 procent.

De som besvarat enkäten har olika befattningar. 47 kommunchefer har svarat och en hälso- och sjukvårdsdirektör. Kvalitetschef eller utvecklingschef är vanliga befattningar bland respondenterna. Hälften av svarande från landsting/regioner är FoU-ansvarig eller motsvarande.

I enkäten *definierades innovation* på följande sätt: Innovation handlar om nya eller bättre sätt att skapa värde för samhälle, företag och individer. Innovationer är nya lösningar som svarar mot behov och efterfrågan i vardagen och omvärlden. Värdet uppstår i nyttiggörandet, tillämpningen och spridningen av en idé. Värdet kan uppstå i många former – ekonomiska, sociala eller miljömässiga.

Vid jämförelser av svar i 2013-års enkät bör man beakta vissa skillnader i urvalet av kommuner. År 2013 fick 90 namngivna personer i SKL:s kvalitetsnätverk enkäten direkt. Övriga 97 kommuner, valdes slumpmässigt i tre kategorier baserat på invånarantal. Samtliga kommuner med mer än 30 000 invånare fick enkäten, bland dem med 15 001 – 30 000 fick varannan enkäten och bland de minsta valdes var tredje ut.

Hur främjas innovation i verksamheten?

Kunskapen om och hur kommuner, landsting och regioner arbetar med att systematiskt stimulera innovation i den verksamhet man ansvarar för är begränsad. I den förra rapporten konstaterade vi att förutsättningarna för innovativa kommuner och landsting finns både i strukturer och i den rådande kulturen i organisationen. Detta konstaterande gäller fortfarande. Nedan återfinns ett antal strukturella insatser eller kännetecken som identifierats som vanligt förekommande och av relevans för innovationsarbetet.

Tabell 1. Skattning av den egna organisationens förmåga att främja innovation

	Kommuner		Landsting/regioner	
	Instämmer till viss del	Instämmer helt	Instämmer till viss del	Instämmer helt
	%	%	Antal	Antal
Har mål/strategier	39	8	7	3
Testar, utvärderar regelbundet nya lösningar	56	7	10	1
Har struktur för att fånga idéer från medarbetare	32	5	7	1
Har struktur för att fånga idéer från brukare/patienter	39	2	4	1
Har incitaments- och eller belöningsystem	17	3	4	1
Stimulerar genom tävlingar/utmärkelser	19	5	2	2
Använder upphandling för att stimulera leverantörer	17	1	4	1
Samarbetar med universitet, högskolor, FoU-miljöer	43	11	5	8
Har ett tillåtande klimat	48	10	7	1
Har skapat en plats för kreativt arbete	8	3	2	3

Kommentar

Den övergripande bilden är att merparten av kommuner, landsting/regioner saknar inriktning, processer och strukturer som stimulerar förnyelse och innovation i verksamheten.

Ett fåtal svar *instämmer helt* i påstående att man har mål/strategier för innovation och förnyelse (8 procent respektive 3 landsting). Inkluderas även de som *instämmer till viss del* visar resultatet att nästan hälften av kommunerna och hälften av landstingen har någon form av mål eller strategi för innovationsarbete.

Att regelbundet testa och utvärdera nya lösningar är vanligare. Två tredjedelar av kommunerna och elva av landstingen *instämmer helt eller till viss del* i påståendet.

Strukturer för att fånga och utveckla idéer från medarbetare är ungefär lika vanligt som strukturer för idéer från brukare/patienter/närstående. Nästan hälften av kommunerna har sådana. Motsvarande bild gäller även för landstingen/regionerna.

Cirka 20 procent av kommunerna har incitament eller belöningsystem eller anordnar tävlingar för att främja innovationer. En tredjedel av landstingen/regionerna uppger att de har incitament för att främja innovationer. Stimulans genom tävlingar är något ovanligare.

Få kommuner anger att de använder upphandling som ett medel för att stimulera innovation hos företag och leverantörer. Arbetet har kommit längre i landstingen/regionerna där en tredjedel *instämmer helt eller till viss del* i detta påstående.

Kommunerna instämmer sällan helt i påståendet om regelbundet samarbete med universitet/högskolor. Landstingen/regionerna anger i högre grad att de har ett regelbundet samarbete med universitet/högskolor.

En ny fråga i årets enkät handlar om ifall man skapat en särskild fysisk plats för kreativt arbete. Anledningen till frågan är att det finns en internationell trend av att skapa sådana miljöer. I Storbritannien finns exempel från County Councils (ungefär storkommuner) som skapat särskilda miljöer med personal vars uppgift är att leda kreativa processer för olika verksamheter. Även i länder som USA, Canada, Frankrike och Danmark finns flera sådana exempel.

Bland kommuner uppger 11 procent (23 stycken) att man skapat en särskild miljö. Bland landstingen/regionerna är det 5 som *instämmer helt eller till viss del* att det finns en särskild plats för kreativt arbete.

Jämförelse över tid

Vid jämförelse med 2013-års enkät ses endast marginella förändringar i denna del av undersökningen. Några särskilda iakttagelser:

- Något färre kommuner uppger att de har strukturer för att fånga upp idéer från medarbetare respektive brukare (från 44 % till 37 % respektive 50 % till 41 %). Motsvarande trend noteras hos landsting/regioner (från 13 till 8 respektive 6 till 5).
- Fler landsting och regioner *instämmer helt eller till viss del* i att de använder upphandling för att stimulera innovation hos leverantörer (från 3 till 5).

Drivkrafter för innovation

I enkäten ställdes frågor som belyser vad som bedöms vara viktiga drivkrafter för att innovationer ska bli verklighet. Här frågas efter betydelsen av allmänna faktorer såsom samhällsutveckling och budgetmässiga förutsättningar. Frågorna avspeglar även vilken roll interna och externa aktörer har för att innovationer ska uppstå.

Tabell 2. Olika faktorer som drivkrafter för innovation

	Kommuner		Landsting/regioner	
	Ganska viktiga	Mycket viktiga	Ganska viktiga	Mycket viktiga
	%	%	Antal	Antal
Långsiktiga samhällsutmaningar	25	65	4	8
Förändringar i budget och anslag	36	41	8	4
Nya direktiv, lagar och regler	48	23	5	1
Jämförelser med likartade verksamheter	54	28	9	3
Bristande måluppfyllelse	41	38	6	2

Kommentar

De långsiktiga samhällsutmaningarna är centrala drivkrafter för innovation i kommuner, landsting och regioner. 2 av 3 kommuner anser det vara *mycket viktigt*. De långsiktiga utmaningarna anses viktigare som drivkraft än exempelvis ändringar i budget och anslag eller nya lagar och regler.

Att jämföra den egna verksamheten med likartade verksamheter kan inspirera det egna förbättringsarbetet. I svaren lyfts det inte som en av de främsta drivkrafterna men något som ändå 8 av 10 kommuner anser är *ganska eller mycket viktigt*.

I de öppna svarsalternativen lyfts även andra viktiga drivkrafter. Ett mönster kan urskiljas i svaren som illustreras med följande kommentarer:

”Ledarskapets engagemang och tydliga inriktning att det är denna väg vi ska gå är det absolut viktigaste, finns det kan man bortse från allt annat som frågats efter ovan”

”Tillåtande miljö där det inte är fel att våga testa sin idé och misslyckas”

Övriga svar behandlar kulturen, arbetsklimatet och ledarskapet, sammanfattningsvis:

- En tillåtande miljö, kulturen och klimatet

- Att misslyckanden är tillåtet
- Att det finns personer med drivkraft
- Ledarförmåga och att ledningen efterfrågar innovationer
- Politikernas förståelse för förändringsarbete

Externa aktörer som drivkraft för innovationer

Det finns flera externa aktörer som kommuner, landsting och regioner menar är viktiga inspirationskällor och pådrivare för innovation i den egna verksamheten.

Tabell 3. Externa aktörer som drivkraft

	Kommuner		Landsting/ regioner	
	Ganska viktigt	Mycket viktigt	Ganska viktigt	Mycket viktigt
	%	%	Antal	Antal
Invånare som brukare/patienter/närstående	32	55	5	7
Universitet/högskola	35	24	8	5
FoU miljöer med fokus på välfärdsutveckling	39	25	9	5
Företag som leverantörer eller kunder	45	28	7	2
Ideella organisationer, lokala föreningar etc.	44	18	6	0
Externa finansörer, EU, Vinnova etc.	42	31	2	10

Kommentar

Invånare som brukare/patienter/närstående anses vara en *mycket viktig* drivkraft. Även företag som leverantörer eller kunder rankas ganska högt. Externa finansörer förefaller vara viktigare drivkrafter för landsting och regioner än för kommuner.

De flesta landstingen och regionerna anger universitet/högskolor liksom FoU-miljöer som *ganska eller mycket viktiga aktörer*. Samma sak gäller för externa finansörer.

Brukare/patienter och närstående bedöms vara viktiga drivkrafter. Ideella organisationer och föreningar tillmäts inte samma betydelse. Sex landsting/regioner anger att dessa är *ganska viktiga*, lika många svarar *varken eller* och två svarar *ganska oviktiga*.

Inte heller kommunerna tycks uppfatta civilsamhället som en aktör av större betydelse. Endast 18 procent markerar dessa som *mycket viktiga* aktörer medan 34 procent markerar *ganska oviktiga eller varken eller*. Däremot anser även kommuner att brukares/närståendes idéer är viktiga drivkrafter.

Det finns ett tydligt samband mellan respondenter som uppger att högskola/universitet är en viktig drivkraft och graden av samarbete. Bland den tredjedel som markerar att universitet/högskolor inte är viktiga drivkrafter är det ändå hälften som svarar att man har regelbundet samarbete. En naturlig tolkning är att samarbete med universitet/högskolor eller FoU-miljöer sker i en bredare kontext kring exempelvis kompetensförsörjningsfrågor och praktik.

Jämförelse över tid

Några iakttagelser när svaren jämförs med 2013 års enkät.

- Färre kommuner anger universitet och högskolor som *mycket eller ganska viktiga* drivkrafter (från 68 % till 59 %). I föregående enkät konstaterades att mindre kommuner hade begränsat utbyte med lärosätena. I 2015 års enkät har betydligt fler mindre kommuner svarat vilket kan vara en delförklaring till utfallet.
- Fler landsting/regioner anger i denna enkät att ideella organisationer är *ganska viktiga* som drivkrafter. Under de två senaste åren har flera landsting/regioner arbetat fram styrdokument för brukar- och patientmedverkan. Strategierna omfattar medverkan från såväl enskilda individer som från intresseorganisationer.

Interna faktorerers betydelse

Självklart måste den egna organisationen stå för mycket av den drivkraft som behövs för att innovationer ska uppstå. Här redovisas olika former av drivkrafter och vilken vikt de svarande lägger vid dessa.

Tabell 4. Viktiga interna drivkrafter för innovation

	Kommuner		Landsting/regioner	
	Ganska viktigt	Mycket viktigt	Ganska viktigt	Mycket viktigt
	%	%	Antal	Antal
Den politiska ledningens initiativ och styrning	23	72	1	13
Tjänstemanna- ledningens initiativ och styrning	15	82	1	13
Medarbetarnas initiativ och engagemang	25	70	2	12
Uttalade mål och/eller strategier för ex. miljö, ekonomi eller sociala frågor	36	51	4	8
Incentament, belöningsystem för idéutveckling	33	13	4	4

Kommentar

Generellt kan de interna drivkrafterna anses vara av större vikt som drivkraft än de externa. Den politiska- och tjänstemannaledningens initiativ och styrning utgör de viktigaste interna drivkrafterna för innovation. I båda fallen anser mer än 95 procent av de svarande att ledningens initiativ och styrning är *ganska eller mycket viktig*.

Medarbetarnas initiativ och engagemang bedöms som *mycket viktigt* av 12 landsting och i 70 procent av kommunernas svar. Samtidigt noteras att relativt få respondenter uppger att man har incentament och/eller belöningsystem, en förklaring till detta kan vara en ökad medvetenhet om bristen på evidens av denna typ av stimulans.

Uttalade mål och eller strategier inom olika politikområden tillmäts också stor betydelse som drivkraft för förnyelse. Erfarenheter från exempelvis miljömålsarbete har visat på värdet av konkreta och tidsatta mål för att driva på en önskvärd utveckling.

Jämförelse över tid

Några iakttagelser när svaren jämförs med 2013 års enkät.

- Svarebilderna liknar den för två år sedan vad avser vikten av den politiska ledningens och tjänstemannaledningens initiativ och styrning. Samma sak gäller frågan om medarbetarnas initiativ och engagemang som drivkraft, den tillmäts stor betydelse även i den förra kartläggningen.
- Vad gäller frågan om incitament och eller belöningssystem ses en viss förändring. Färre svaranden anser att sådana är viktiga. Vid den förra kartläggningen uppgav 60 procent av kommunerna och 14 landsting att sådana är *ganska viktiga eller mycket viktiga*. Idag anser 46 procent respektive 8 stycken att incitament eller belöningssystem är viktiga.

Behov av kunskapsstöd

Enkätundersökningen innehåller ett antal frågeställningar som syftar till att få en bättre förståelse för vilka kompetensutvecklingsbehov som finns avseende innovationsarbete. Exempelvis redovisas vem som anses behöva stöd och vilket slags stöd som efterfrågas.

Inom vilka områden behövs stöd?

Av enkätsvaren i tabellen nedan framgår att det finns ett betydande behov av kunskaps- och kompetensutveckling. Behoven gäller såväl innovationsledningsförmåga som mer praktiska frågor om metoder och verktyg som stimulerar förnyelse och innovation.

Tabell 5. Områden och teman med behov av stöd

	Kommuner		Landsting/regioner	
	Ganska stort	Mycket stort	Ganska stort	Mycket stort
	%	%	Antal	Antal
Utarbeta mål och strategier för innovation och förnyelse	43	26	4	6
Ledning och organisering av innovationsarbete	43	34	3	8
Konkreta verktyg för att stimulera och ta tillvarata medarbetares idéer	48	33	6	5
Konkreta verktyg för brukares/patienters idéer	50	29	4	8
Konkreta metoder för att använda offentlig upphandling som verktyg	42	22	4	4
Teknik och digitala lösningar	55	32	5	8
Juridiska aspekter av innovationsarbete	34	13	6	2

Kommentar

Stöd vad gäller konkreta verktyg för att ta tillvarata medarbetares och brukares idéer rankas högt liksom stöd vad gäller ledning och organisering av innovationsarbetet. Stöd i att utveckla mål och strategier prioriteras något lägre. Juridiska aspekter av innovationsarbete är det sakområde som anses något mindre angeläget. Ett något större behov finns när det gäller metoder för att använda offentlig upphandling som verktyg.

Tidigare konstaterades att nästan hälften av respondenterna instämmer helt eller delvis i att de har mål/strategier. Av dessa är det förvånande många, fler än hälften, som också uppger att de har ett *ganska eller mycket stort* behov av stöd. En tolkning är att det, oavsett om man anser sig ha strategier eller inte, finns ett behov av utveckla och bredda strategiarbetet.

Knappt 80 procent av kommunerna och 12 landsting/regioner efterlyser konkreta verktyg för att ta tillvara idéer från brukare/patienter/närstående. De

som anger att det finns behov av konkreta verktyg finns genomgående bland dem som också angett motsvarande grupper som en mycket viktig drivkraft.

I det öppna svarsalternativet kompletteras bilden av behov av stöd med kommentarer som:

”Vi behöver ökad kunskap kring vilken typ av ledarskap som främjar innovation.”

”Utbildningar har genomförts och är viktiga men vi behöver stöd för att konkretisera resultat och arbete i kommunens kärnverksamhet.”

Målgrupper i behov av kompetensutveckling

Den övergripande bilden är att det finns ett betydande behov av kompetensutvecklingsinsatser för särskilda målgrupper inom kommuner, landsting och regioner.

Tabell 6. Målgrupper i behov av kompetensutveckling

	Kommuner		Landsting/regioner	
	Ganska stort	Mycket stort	Ganska stort	Mycket stort
Kompetensutveckling för:	%	%	Antal	Antal
Politiker	46	27	5	2
Högre tjänstemän/mellanchefer	55	30	7	5
Eldsjälar och drivande medarbetare	50	24	8	3

Kommentarer

Behovet av utbildning för högre tjänstemän är allra störst och något större än det för förtroendevalda och eldsjälar. I landstingens/regionernas svar framstår behovet av utbildning för gruppen förtroendevalda som det jämförelsevis mindre viktiga.

Ju viktigare man anser att medarbetare är som drivkraft ju större behov av stöd för kompetensutveckling finns. Bland dem som bedömer medarbetare som mycket viktig drivkraft är det 81 procent som har ett *ganska stort eller mycket stort* stödbehov. Det är endast marginella skillnader mellan kommuner och landsting/regioner i dessa frågor.

Varifrån kan stöd erhållas?

Tabell 7. Behov av kunskap och kompetens från omvärlden

	Kommuner		Landsting/regioner	
	Ganska stort	Mycket stort	Ganska stort	Mycket stort
	%	%	Antal	Antal
Om vad andra jämförbara verksamheter gör	49	38	8	5
Om vad som sker i internationellt jämförbara verksamheter	40	9	7	3
Om teknologi och digitala lösningar	55	32	5	8
Utbyte med utvecklingskompetensmiljöer	47	20	5	8
Utbyte med universitet/högskola	57	18	8	6

Kommentar

Kommuner, landsting och regioner anger, med tonvikt på *ganska stort*, behov av kunskap om vad andra jämförbara verksamheter gör.

Kommunerna uppger, till skillnad mot landstingen, inte så stort behov av kunskap om internationell utveckling. 48 procent av svaren anger *mycket litet*, *ganska litet* eller *måttligt* behov. En fråga att ställa är om informationen om innovationer i det som motsvarar kommunala verksamheter är svårtillgänglig. När det gäller information om utveckling och innovationer i hälso- och sjukvård kan sådan hittas relativt lätt och samlad från ex. Storbritannien och USA.

Landstingen/regionerna bedömer i högre grad än kommunerna att man har ett *mycket stort* behov av kunskap om teknologi och digitala lösningar.

Landstingen/regionerna anger att det finns ett stort behov av utbyte med utvecklings- och kompetensmiljöer. 8 landsting/regioner anser att behovet är *mycket stort*, 5 att det är *ganska stort*. I kommunerna är svaren de omvända. 20 procent anser att behovet är *mycket stort*, 47 procent *ganska stort*.

I de öppna svaren kompletteras bilden:

”Det behövs kunskap om hur man skapar forum för att fånga upp medarbetares och brukares idéer.”

”Former för inflöde av idéer och lösningar från näringslivet.”

”Kunskap om normkritiska förhållningssätt som leder till nytänkande.”

”Behov av att utveckla tjänsteinnovationer mer än tekniska innovationer.”

Jämförelse över tid

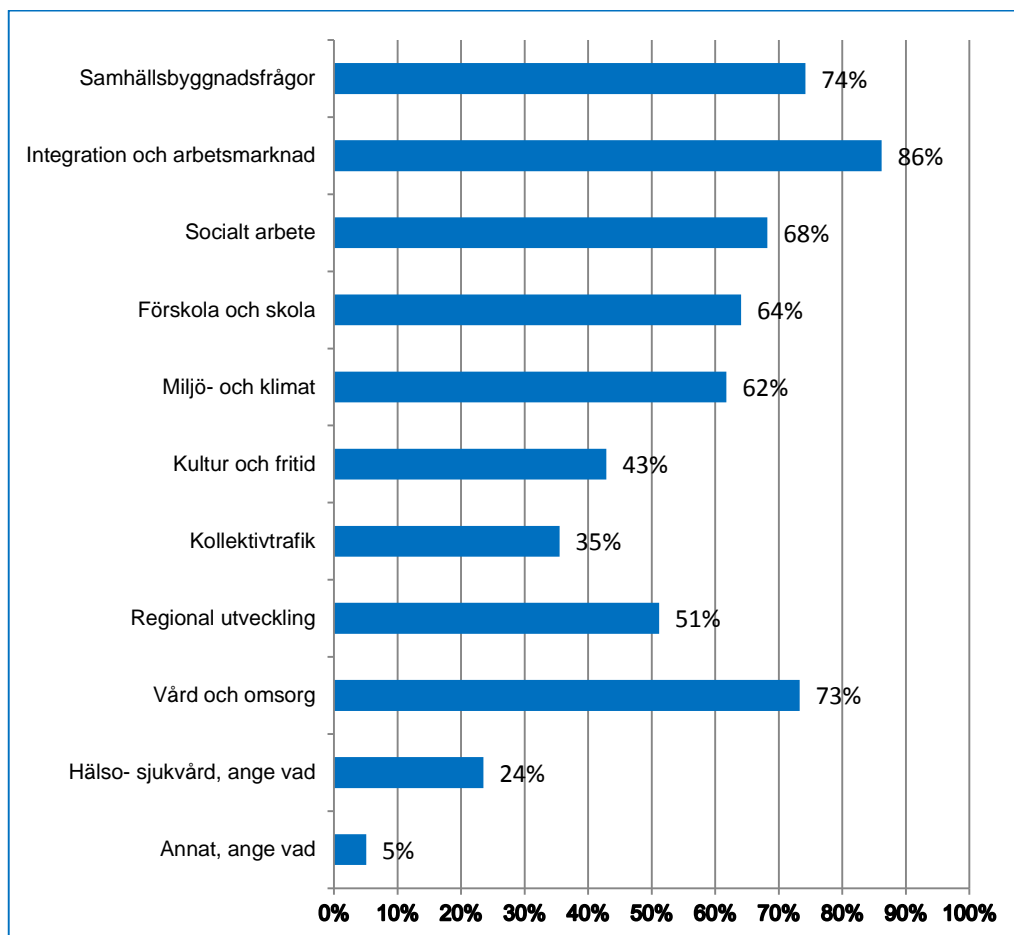
När det gäller behov av kunskaper av olika slag har dessa inte förändrats i någon påtaglig grad. Behovet är fortsatt högt inom de flesta frågeområdena.

- Kommunernas behov av kunskap om ny teknologi och tekniska lösningar har ökat jämfört med för två år sedan från 75 % till 87 % som svarar att man har ett *ganska stort* eller *mycket stor* behov av kunskap. Alla landstigen/regionerna angav redan i den förra enkäten ett *ganska stort* eller *mycket stort* behov inom detta område.

Områden för innovationsarbete

I enkäten fanns denna gång en fråga om särskilda områden där det finns behov av att driva innovationsarbete. Flera svarsalternativ kunde fyllas i.

Diagram 1. Områden med behov av att driva innovationsarbete



Integration och arbetsmarknad och vård och omsorg är de två områden för vilka man ser störst behov av innovationsarbete. På tredje plats anges socialt arbete. De som markerade hälso- och sjukvård ombads att ange vad. Några områden som nämns oftare är: Hemsjukvård, äldreomsorg och multisjuka äldre. Hälsa/ungdomar/fetma/diabetes anges också.

I öppet svarsalternativ för annat än hälso- sjukvård finns bara ett svar som inte kan sägas höra hemma inom de fasta svarsalternativen, nämligen brand, kris- och säkerhetsfrågor.

Skiljer sig svaren beroende av vem som svarat?

Befattning och utfall

Några av frågeställningarna har analyserats utifrån vilken befattning respondenten har. Det är övervägande kommunchefer, kvalitetschef/strateger och förvaltningschefer som har besvarat enkäten.

Frågan om man har mål/strategier besvaras av kommunchefer, kvalitetschefer/strateger och förvaltningschefer i på liknande sätt. Runt hälften instämmer.

När det gäller behov av stöd vad gäller ledning och organisering av innovationsarbete anger de tre ovan nämnda grupperna alla ett *ganska* eller *mycket stort* behov (73 resp. 70 och 86 %).

Svaren på frågan om tillåtande klimat uppvisar ett annat mönster. Kommunchefer och kvalitetschefer/strateger instämmer i samma utsträckning (61 %) Förvaltningschefer däremot instämmer i lägre grad i påståendet att klimatet är tillåtande (41 %).

Kommunchefer och förvaltningschefer anger i samma utsträckning (29 %) att man har en struktur för att fånga idéer från medarbetare. Kvalitetschefer/strateger anger i högre utsträckning (42 %) att deras organisation har en struktur för att fånga medarbetares idéer.

När det gäller om man har en struktur för att fånga idéer från brukare/patienter/närstående skiljer sig svaren också åt. Kommunchefer och kvalitetschefer/strateger anger i ungefär samma utsträckning att man har en sådan struktur (30 resp. 44 %) Förvaltningscheferna däremot anger mer sällan att en struktur finns (18 %).

Ytterligare en grupp är FOU ansvarig/motsvarande i landsting/regioner (9 svarande). På frågan om man har struktur för att fånga idéer från medarbetare liknar denna grupp kvalitetschefer/strateger, dvs. mer instämmande än t.ex. kommunchefer. Alla svaren anger att man har ett *ganska stort* eller *mycket stort* behov av stöd när det gäller ledning och organisering av innovationsarbete, med större tonvikt på *mycket stort* än i svaren från de andra grupperna.

Kommunstorlek

Kommunernas svar har delats upp efter invånarantal för en analys av om svaren skiljer sig åt relaterat till kommunernas storlek. Indelningsgrunden var 15000 eller färre invånare, 15001–30000 invånare och 30001 eller fler invånare.

Det går inte att se något helt genomgående svarsmönster som är relaterat till kommunernas storlek. För svaren i frågeavsnittet som rör förmåga främja innovation instämmer de större kommunerna dock oftare i påståenden.

Förmåga främja innovation

De största kommunerna har genomgående fler instämmande svar i de frågor som ingår i den del av enkäten som syftar till att få en bild av förmågan att främja innovationer.

Påståendet om att man regelbundet testat och utvärderat nya lösningar instämmer de stora kommunerna betydligt oftare än de mellanstora och de mindre. Mål/strategier för innovation och förnyelse anger dessa oftare att de har än de andra båda grupperna. Instämmande i om man har tillåtande klimat är minst vanligt bland de mellanstora. Strukturer för att fånga upp idéer från medarbetare finns oftare hos de större kommunerna. Strukturer när det gäller idéer från brukare/patienter förekommer också oftast i de större kommunerna. Regelbundet samarbete med universitet/högskolor, FoU miljöer etc. är påtagligt vanligare bland de större kommunerna. Det finns ingen skillnad mellan de mellanstora och de mindre i detta avseende.

Drivkrafter

De allmänna drivkrafterna för innovation skiljer sig avseende direktiv, lagar och regler beroende på kommunens storlek. De minsta kommunerna anger oftare att detta är *ganska* eller *mycket viktig* drivkrafter. På frågorna om externa aktörer som drivkrafter finns också några skillnader. De minsta och de största anger att invånare som brukare/patienter/närstående är viktigare än vad de mellanstora gör. FoU miljöer med fokus på välfärdsutveckling anger de största kommunerna som viktigare än de andra. Också företag som drivkraft anger de största som viktigare.

Bland de interna drivkrafterna finns en viss skillnad när det gäller hur viktig tjänstemannaledningens initiativ och styrning är som drivkraft. De mellanstora kommunerna svarar *ganska viktig* i högre grad än de minsta och de största som oftare markerar *mycket viktig*. För den politiska ledningens betydelse är det de stora kommunerna som oftare anger *ganska viktig* de mindre och mellanstora anger i högre grad *mycket viktig*.

Kunskapsbehov

De största kommunerna anger ett påtagligt större behov av kunskap om vad som sker i internationellt jämförbara verksamheter än vad de andra båda grupperna gör. Denna grupp har också ett större behov av kunskap om teknologi och digitala lösningar liksom av utbyte med utvecklings- och kompetensmiljöer inom välfärdsområdet. Utbyte med universitet/högskola rankas också högre av de större kommunerna.

När det gäller vilken målgrupp som är i behov av kompetensutveckling anger de största kommunerna mer sällan att behovet är stort för politiker. De minsta anger i lägst utsträckning att de har stort behov av utbildning av högre tjänstemän/mellanchefer. Utbildning/kompetensutveckling för eldsjälarna och drivande medarbetare är det de mellanstora kommunerna som har det största behovet av.

BILAGA 1, enkätunderlag

Vilken befattning har du som svarar på denna enkät?

- Kommunchef
- Landstings/regiondirektör
- Kvalitetschef/strateg
- Ekonomichef/motsvarande
- Förvaltningschef
- FoU-ansvarig/motsvarande
- Annan befattning

Hur viktiga är nedanstående faktorer som drivkraft för innovation i kommunen/landstinget/regionen?

	Helt oviktiga	Ganska oviktiga	Varken eller	Ganska viktiga	Mycket viktiga	Vet ej/kan ej bedöma
Förändringar i budget eller anslag för organisationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bristande måluppfyllelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nya direktiv, lagar och regler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jämförelser (t.ex. benchmarking, öppna jämförelser) med likartade verksamheter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Långsiktiga samhällsutmaningar (åldrande befolkning, miljö och hållbar utveckling etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annan faktor, ange vilken i rutan nedan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

.....

.....

.....

Hur viktiga är nedanstående externa aktörer som drivkraft för innovation i kommunen/landstinget/regionen?

	Helt oviktiga	Ganska oviktiga	Varken eller	Ganska viktiga	Mycket viktiga	Vet ej/kan ej bedöma
Invånare som brukare/patienter/närstående	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Universitet och/eller högskola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FoU-miljöer med fokus på välfärdsutveckling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Företag som leverantörer eller kunder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ideella organisationer, lokala föreningar etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Externa finansiärer (t.ex. EU-stöd, Almi, Tillväxtverket, VINNOVA)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annan faktor, ange vilken i rutan nedan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hur viktiga är nedanstående interna faktorer som drivkraft för innovation i verksamheten?

	Helt oviktiga	Ganska oviktiga	Varken eller	Ganska viktiga	Mycket viktiga	Vet ej/kan ej bedöma
Den politiska ledningens initiativ och styrning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tjänstemannaledningens initiativ och styrning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medarbetarnas initiativ och engagemang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uttalade mål och/eller strategier för exempelvis miljö, ekonomi eller sociala frågor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Incitament och/eller belöningsystem för idéutveckling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annan faktor, ange vilken i rutan nedan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vilka behov av kunskap och kompetens från omvärlden har din kommun/landsting/region när det gäller innovationsfrågor?

	Mycket litet behov	Ganska litet behov	Måttligt behov	Ganska stort behov	Mycket stort behov	Vet ej
Kunskap om vad andra jämförbara verksamheter gör	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunskap om vad som sker i internationellt jämförbara verksamheter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunskap om ny teknologi och digitala lösningar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utbyte med utvecklings- och kompetensmiljöer inom välfärdsområdet (FoU-miljöer, test- och demonstrationsmiljöer etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utbyte med universitet/högskola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annat behov, ange vilket i rutan nedan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

.....

.....

.....

Vilka behov har din kommun/landsting/region av stöd för verksamhetens utveckling när det gäller innovationsfrågor?

	Mycket litet behov	Ganska litet behov	Måttligt behov	Ganska stort behov	Mycket stort behov	Vet ej
Utbildning/kompetensutveckling av politiker	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utbildning/kompetensutveckling av högre tjänstemän/mellanchefer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utbildning/kompetensutveckling av eldsjälar och drivande medarbetare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utarbeta mål och strategi för innovation och förnyelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ledning och organisering av innovationsarbete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konkreta verktyg för att stimulera och ta tillvara medarbetarnas idéer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konkreta verktyg för att ta tillvara brukares/patienters/närståendes idéer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konkreta metoder för att använda offentlig upphandling som ett verktyg för att stimulera nya tjänster och produkter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Juridiska aspekter av innovationsarbete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annat behov, ange vilket i rutan nedan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

.....

.....

.....

I vilken grad instämmer du med nedanstående påståenden, när det gäller din kommuns/landstings/regions förmåga att främja innovation?

Kommunen/landstinget/regionen

	Instämmer helt	Instämmer till viss del	Varken, eller	Tar delvis avstånd	Tar helt avstånd	Vet ej
testar och utvärderar regelbundet nya lösningar i verksamheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
har mål/strategier för innovation och förnyelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
har ett tillåtande klimat där det ges utrymme att ta risker (och göra misstag) i syfte att pröva nya lösningar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
har en struktur för att fånga upp, bedöma och utveckla idéer från medarbetare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
har en struktur för att fånga upp och utveckla idéer från brukare/patienter/närstående	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
har incitaments- och/eller belöningsystem för att främja idéutveckling och innovation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
stimulerar idéutveckling genom att anordna tävlingar eller utmärkelser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
använder upphandling som ett medel för att stimulera förnyelse och innovation hos leverantörer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
har skapat en specifik plats särskilt utrustad för kreativt arbete t.ex. labbmiljö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
samarbetar regelbundet med universitet, högskolor, FoU-miljöer i t.ex. projekt för att främja verksamhetens utveckling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Känner du till några av de initiativ, verktyg och stöd (SKL:s innovationsmodell, innovationsupphandling, förändra radikalt, innovationsstafetten, innovationsdagen) som SKL erbjuder kommuner, landsting och regioner i innovationsarbete?

Ja

Nej

Förutsättningar för innovation 2015

Enkätundersökning om kommuner och landstings syn på innovationsfrågor

Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) vill stimulera nytänkande och innovation i offentligt finansierade verksamheter. Smartare tjänster, teknik som stödjer verksamheten och bredare samverkan över gränser kan frigöra resurser för att möta växande behov.

Det finns begränsad kunskap om och i så fall hur kommuner, landsting och regioner arbetar med att systematiskt stimulera förnyelse och innovation i verksamheten. Därför har SKL genomfört en enkätundersökning till kommuner, landsting och regioner med syftet att öka kunskapen om frågorna generellt men även fånga upp viktiga perspektiv och utvecklingsbehov som kan ligga till grund för såväl SKL:s egna insatser som förbundets påverkansarbete inom området.

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

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2016
ISBN/Beställningsnummer: 5427
Text: Marie Pernebring, Linda Ahlford och Klas Danerlöv

Beställ eller ladda ner på webbutik.skl.se. ISBN/Beställningsnummer 5427