

*POSITIONSPAPPER*

# En innovationsvänlig offentlig verksamhet

## Förord

Sverige har en offentlig sektor som i stora delar tillhör de mest välfungerande i världen. Det beror på en lyckosam kombination av motiverad och välutbildad personal, flexibel organisering, lokalt självstyre, hög grad av tillit samt nyfikenhet och intresse att pröva ny teknik och nya tjänster.

Kommuner, landsting och regioner står inför stora utmaningar med ett ökat kostnadstryck, ändrad demografi och förändrade krav från olika brukargrupper. Därtill krävs omfattande insatser för kompetensförsörjning och rekrytering av framtidens medarbetare.

Dessa utmaningar ställer krav på radikalt nytänkande när det gäller utformningen av framtidens offentliga tjänster. För att åstadkomma detta krävs betydande insatser inom hela den offentliga sektorn och ett aktivt stöd från riksdag och regering.

I detta positionspapper redovisas Sveriges Kommuner och Landstings syn på innovationsfrågor i offentlig verksamhet. Positionspapperet antogs av förbundets styrelse den 12 juni 2015. Det utgör underlag för förbundets förtroendevalda och tjänstemän i det interna arbetet såväl som i kontakter med andra aktörer. Det kan även utgöra ett stöd till medlemmarna i deras arbete.

Sveriges Kommuner och Landsting i augusti 2015

Lena Micko

*Ordförande*

## Innehåll

<b>Sammanfattning .....</b>	<b>4</b>
<b>En innovationskultur där alla bidrar .....</b>	<b>5</b>
<i>Sveriges Kommuner och Landsting anser att: .....</i>	<i>5</i>
<b>Kommuner, landsting och regioner som medskapande aktörer .....</b>	<b>6</b>
<i>Sveriges Kommuner och Landsting anser att: .....</i>	<i>6</i>
<b>Samverkan för välfärdsutveckling.....</b>	<b>7</b>
<i>Sveriges Kommuner och Landsting anser att: .....</i>	<i>7</i>
<b>Testa, lära och implementera.....</b>	<b>8</b>
<i>Sveriges Kommuner och Landsting anser att: .....</i>	<i>8</i>

# Sammanfattning

Innovation handlar om nya och bättre sätt att skapa värden för samhälle, företag och individer. Innovation är lika viktigt för offentlig verksamhet som för näringslivet. Traditionellt har kommuner, landsting och regioner, inom ramarna för närings- och regional tillväxtpolitik, verkat för att stimulera innovationer i nya och växande företag.

Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) vill betona att synen på innovation bör vara bredare än så. Det innefattar även den betydande del av samhällsekonomin som kommuner, landsting och regioner ansvarar för.

## *Sveriges Kommuner och Landsting anser att:*

Staten, tillsammans med kommun- och landstingssektorn, bör initiera ett 5-årigt program med syftet att öka innovationsförmågan i offentlig verksamhet. Programmet bör ha en statlig grundfinansiering på 200 miljoner kronor per år.

Programmet syftar till att stärka insatser inom de områden som presenteras nedan.

## SKL:s positioner ryms inom fyra områden:

- En innovationskultur där alla bidrar
- Kommuner, landsting och regioner som medskapande aktörer
- Samverkan för välfärdsutveckling
- Testa, lära och implementera

## SKL:s definition av innovation

Innovation är nya lösningar som svarar mot behov och efterfrågan i vardagen och omvärlden. Värdet uppstår i nyttiggörandet och tillämpningen av en idé. Värdet som skapas kan anta många former – ekonomiska, sociala eller miljömässiga.

Innovation kan ske stegvis eller i stora språng. Innovationen kan i det perspektivet vara ny för organisationen, ny för marknaden eller ny för världen. Värdeskapandet för samhället uppstår då nya lösningar anammas, sprids och blir ett sätt att arbeta långsiktigt.

I korthet definierar SKL innovation som något *nytt* som är *nyttigt* och blir *nyttiggjort*.

# En innovationskultur där alla bidrar

Kommuner, landsting och regioner har motiverade medarbetare med ett genuint intresse att bidra till verksamhetens utveckling. Anställda har kunskap och idéer som bör tas tillvara och kanaliseras. En framgångsfaktor för innovativa organisationer är att alla medarbetare ses som möjliga innovatörer och genomförare av förändringar. Detta synsätt behöver i ökad utsträckning genomsyra offentliga verksamheter.

Erfarenheten från innovativa organisationer visar på behovet av särskild kompetens för att hantera innovationsfrågor strategiskt och långsiktigt. En stimulerande arbetsmiljö är en viktig grund men det behövs en tydlig struktur för att goda idéer skall bli verklighet. Det handlar exempelvis om hur mål som stimulerar förnyelse integreras i styr- och ledningssystem, strukturer och kompetens för idégenerering, test och implementering, juridiska avvägningar samt nätverk med omgivande kompetensmiljöer.

Ersättningssystemen har en stor inverkan på beteendet hos utförare och i slutändan resultatet av en tjänst eller produkt. Det är viktigt att inte ersättningssystemen grundar sig på gårdagens förutsättningar och krav utan att de stimulerar smarta arbetssätt som bidrar till värdeskapande för medborgaren.

Ledarskapet i offentlig verksamhet behöver ständigt utvecklas. En innovativ verksamhet som utgår från medborgarens eller kundens behov ställer nya krav på ledarnas förmåga att samarbeta och bygga tillit såväl i den egna organisationen som i relation till omgivande aktörer. Att driva innovations- och förnyelsearbete är utmanande och kräver såväl specifik kunskap som stöd av mer individuellt slag.

## *Sveriges Kommuner och Landsting anser att:*

- Staten, tillsammans med kommun- och landstingssektorn, bör initiera ett 5-årigt program med syftet att öka innovationskapaciteten i offentlig verksamhet. Programmet bör ha en statlig grundfinansiering på 200 miljoner kronor per år.
- Ett kompetenscentrum för innovation i offentlig verksamhet bör utvecklas.
- Arbetsgivare i offentlig sektor bör undersöka hur personalpolitiken kan utvecklas för att motivera anställda att aktivt bidra till verksamhetens utveckling.
- Kompetensstödet till ledare avseende förändrings- och innovationsledning behöver stärkas och utvecklas.

# Kommuner, landsting och regioner som medskapande aktörer

Människors liv och företags verksamheter pågår kontinuerligt oavsett hur det offentliga är organiserat. Människor utbildar sig, skaffar jobb, bostad, barn och blir sjuka. Företag etableras, anställer, exporterar, avskedar och läggs ned. För den enskilde eller företaget utgör kontakter med det offentliga ett steg på vägen mot att uppnå ett visst mål, exempelvis; börja studera, övervinna en sjukdom eller erhålla miljötillstånd. Värdet för den enskilde uppstår främst när målet är uppnått.

För att upprätthålla trovärdighet och legitimitet behöver offentliga verksamheter utgå från de behov som medborgarna har. Värdeskapandet i offentlig verksamhet är i hög grad relaterat till förmågan till kundanpassning och att bistå människor och företag att nå deras respektive mål.

Kommuner, landsting, regioner och statliga myndigheter bör i högre grad se den egna och andras verksamhet utifrån den ”resa” som medborgare och företag gör genom det offentliga systemet för att uppnå sina mål.

En ökad involvering av medborgare i planering, utförande eller utvärdering av offentliga tjänster ger goda möjligheter till ökad kvalitet och sänkta kostnader.

Den erfarenhet och kunnande som medborgaren har är en underutnyttjad resurs. Brukare, patienter, anhörigas och civilsamhällets samlade kompetens och förmåga bör tas till vara genom medskapande. Förutom att tjänster kan bli mer behovsanpassade och utförda till lägre kostnader kan delaktigheten leda till stärkt självständighet och självkänsla för den enskilde.

## *Sveriges Kommuner och Landsting anser att:*

- Synen på människor som passiva ”mottagare” av offentliga tjänster behöver förändras till ett synsätt och praktik där det offentliga tillsammans med individen skapar värden.
- Medborgares erfarenhet, kompetens och förmågor är en underutnyttjad resurs. Medborgare bör i högre utsträckning bjudas in som medskapare i de fall det är möjligt och berörda vill delta.
- Metoder för att systematiskt synliggöra och ta tillvara medborgarens kunskap, erfarenhet och synpunkter behöver utvecklas såväl på individnivå som på mer aggregerad nivå.

# Samverkan för välfärdsutveckling

Sverige är ett av världens mest digitaliserade länder, där Internet, ny teknik och innovativa lösningar har blivit en naturlig del av människors liv och en viktig förutsättning för att vardagen ska fungera. Med digitala vanor följer nya förväntningar och möjligheter för offentlig sektor. Under de senaste tio åren har digitaliseringen haft en stark påverkan på effektivisering och produktionstillväxt i Sverige, rätt utnyttjat skapar den förutsättningar för tillväxt och nya jobb över hela landet. Möjligheterna med digitalisering och stödjande välfärdsteknologi behöver tas tillvara i högre utsträckning inom offentlig sektor.

Samspelet mellan kunskapsmiljöer och kommuner, landsting och regioner är viktigt för kunskapsutveckling och förändringsarbete. Många kompetensmiljöer inom välfärdsområdet verkar inom avgränsade sektorsområden och geografi. Däremot saknas sammanhållande funktioner kring specifika utvecklingsområden. Det finns behov av starkare FoI-miljöer som kan bidra till att utveckla den offentliga verksamheten. Dessa miljöer kan även bidra till ett ökat internationellt utbyte och snabbare import av effektiva metoder.

Kommuner, landsting, regioner och stat upphandlar årligen varor och tjänster till ett värde av 600 miljarder kronor. Merparten av dessa upphandlingar uppfattas idag inte leda fram till nya effektivare tjänster eller innovationer. På sikt leder detta till en stagnerande utveckling för såväl offentlig sektor som näringsliv.

Ett innovationsvänligt perspektiv bör genomsyra den offentliga upphandlingen. Samtidigt behöver regelverket tydliggöras för att minska osäkerheten som råder kring offentlig upphandling. För att ytterligare stimulera efterfrågan av nya varor och tjänster bör upphandlande myndigheter eftersträva samverkan och dialog med branschföreträdare kring framtida behov och inköp.

Trösklarna till den offentliga marknaden för små innovativa företag behöver sänkas. Arenor där företag kan presentera aktuella tjänster och produkter bör stimuleras. Test- och demonstrationsmiljöer i kommuner, landsting och regioner ger innovativa företag möjlighet att utveckla produkter och tjänster i samspel med verksamhet och medborgare.

## *Sveriges Kommuner och Landsting anser att:*

- Nationella forskningsfinansiärer bör stimulera utveckling av starka FoI-miljöer med fokus på välfärdens långsiktiga utmaningar.
- Samarbetet mellan kommuner, landsting, regioner och kunskapsmiljöer inom akademien, science-parks och innovativa företag bör stimuleras med stöd av regionala tillväxtmedel, EU:s strukturfonder och forskningsprogram.
- Upphandlingsansvariga myndigheter bör eftersträva dialog och utbyte med potentiella leverantörer inför planerade inköp.
- Staten bör medverka till samarbetsstrukturer som möjliggör kompetensuppbyggnad och riskdelning vid innovationsupphandling.

# Testa, lära och implementera

Verkligheten är komplex och föränderlig. Därför är det svårt att förutsäga vad olika förändringar får för konsekvenser. Genom att idéer och förslag prövas i en försöksverksamhet ges värdefull information inför beslut om ett permanent införande. Att pröva i begränsad omfattning är ett kostnadseffektivt sätt att snabbt ta reda på vilka effekter nya lösningar ger samt hur de uppfattas av medborgare och personal.

Att pröva nya lösningar inom ramen för rådande lagar och regler kan innebära begränsningar utifrån ett innovationsperspektiv. Det kan därför finnas anledning att i ökad utsträckning använda s.k. försökslagstiftning för att ge legala förutsättningar för utveckling av tjänster eller organisatoriska lösningar. Sådana lagar kan exempelvis vara geografiskt avgränsade för att understödja utvecklingsarbete i en kommun eller region.

Befintliga lagar och regler kan verka konserverande och hindra nya sätt att organisera, finansiera och genomföra uppdrag inom välfärden. Staten bör initiera ett arbete, motsvarande regelförenkling för företag, för att undanröja regler som hindrar offentliga verksamheters utvecklingsarbete.

I flera OECD-länder pågår en utveckling av verktyg och metoder för att stimulera en positiv samhällsutveckling med hjälp av sociala innovationer. Det handlar om nya finansiella instrument som exempelvis sociala investeringsfonder, samhällspåverkande obligationer, gräsrotsfinansiering och nya ersättningssystem. Andra insatser görs i syfte att involvera fler människor och kompetenser i utvecklingen av samhället genom stöd till socialt företagande, öppen innovation och innovationstävlingar.

SKL följer med intresse utvecklingen i dessa frågor och ser ett behov av stimulera mötesplatser, plattformar och arenor där erfarenhetsutbyte, lärande och reflektion står i fokus.

Innovationer innebär att värdeskapandet uppstår vid spridning och en bredare implementering. Det finns ett stort behov av att samla in, paketera och sprida erfarenheter och lärdomar från kommuner, landsting och regioner som framgångsrikt implementerat nya lösningar.

## *Sveriges Kommuner och Landsting anser att:*

- Försöksverksamhet i begränsad skala ökar lärandet om vad som fungerar bra och dåligt. Metoder och stöd för systematiskt försöksarbete bör utarbetas och spridas.
- Staten bör uppmärksamma hur regelförenkling kan bidra till innovationer i offentlig verksamhet. Utvecklingsinitiativ på lokal och regional nivå kan underlättas med hjälp av försökslagstiftning.
- Staten bör tillsammans med kommuner, landsting och regioner skapa forum där nya verktyg och metoder för samhällsutveckling kan diskuteras, testas, utvecklas och spridas.



## En innovationsvänlig offentlig verksamhet

Kommuner, landsting och regioner står inför stora utmaningar med ett ökat kostnadstryck, ändrad demografi och förändrade krav från olika brukargrupper. Därtill krävs omfattande insatser för kompetensförsörjning och rekrytering av framtidens medarbetare. Dessa utmaningar ställer krav på radikalt nytänkande när det gäller utformningen av framtidens offentliga tjänster.

För att åstadkomma detta krävs betydande insatser inom hela den offentliga sektorn och ett aktivt stöd från riksdag och regering.

I detta positionspapper redovisar Sveriges Kommuner och Landstings sin syn på innovationsfrågor i offentlig verksamhet.

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

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2015  
Beställningsnummer: 5397  
Text: SKL

Beställ eller ladda ner på [webbutik.skl.se](http://webbutik.skl.se). Beställningsnummer 5397