

## Hvor innovativ er offentlig sektor?

*Resultater fra en undersøkelse blant Teknas medlemmer i offentlig sektor*



**Tekna**



## Forord

Som partner i arbeidslivet har Tekna som satsingsområde å bidra aktivt til å skape verdens beste offentlige sektor. Innovasjon i offentlig sektor blir sett på som en avgjørende faktor for å kunne utvikle bedre, billigere og nye tjenester.

Vi har stilt Tekna-medlemmer i offentlig sektor noen spørsmål om innovasjon på deres arbeidsplass. Teknas undersøkelse er besvart av medlemmer på ulike nivåer i organisasjonen. Spørsmålene er i hovedsak identiske med et utvalg spørsmål fra en større undersøkelse Statistisk Sentralbyrå foretok om innovasjon i offentlig sektor i 2010. I SSBs undersøkelse svarte ledelsen på vegne av organisasjonene.

	SSB-undersøkelsen	Tekna-undersøkelsen
Gjennomført	2010	2014
Utvalg	N=626	N=6246
Besvarelser	N=287	N=852
Svarprosent	45 %	14 %
Målgruppe	Ledelsen	Medlemmer på ulike nivåer i organisasjonen
Innovasjonsbegrep	<p><i>"En innovasjon er gjennomføring av en vesentlig endring i måten organisasjonen opererer på eller i de tjenester den leverer. En innovasjon skal være ny for organisasjonen, selv om den kan ha blitt utviklet av andre. Innovasjonen kan enten være et resultat av selvstendige beslutninger innen din organisasjon, eller ha oppstått som svar på nye reguleringer eller politiske mål.</i></p> <p><i>Forbedringer skal være vesentlige hvis de skal regnes som innovasjon"</i></p>	
Kommentarer til innovasjonsbegrepet	Lav terskel for å rapportere hva som er innovasjon.	Lagt til: "forbedringer skal være vesentlige hvis de skal regnes som innovasjon"
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Med <b>produktinnovasjon</b> menes introduksjon av en vare eller tjeneste som er ny eller vesentlig forbedret i forhold til eksisterende varer eller tjenester.</li> <li><b>Prosessinnovasjon</b> er definert som nye eller vesentlig endrede produksjonsprosesser.</li> <li><b>Organisasjonsinnovasjon</b> er definert som nye eller vesentlig endrede metoder for organisering.</li> <li><b>Kommunikasjonsinnovasjon</b> er definert som nye eller vesentlig endrede metoder for kommunikasjon med brukere/kunder.</li> </ul>	

## Hovedfunn

- Det er høy innovasjonsaktivitet i offentlig sektor. 71 prosent oppgir at de har hatt en eller annen form for innovasjonsaktivitet i 2012 – 2013. Blant ulike typer innovasjon kommer tjenesteinnovasjon høyest blant Teknas medlemmer i offentlig sektor.
- Teknas medlemmer og ledelsen har i hovedsak sammenfallende formål med innovasjon, men Teknas medlemmer toner ned viktigheten av de aktuelle formålene, sammenlignet med ledelsen. Medlemmene er også mer kritiske enn ledelsen til om innovasjoner oppfyller hovedformålene med innovasjon.
- Teknas medlemmer er mindre positive til ledelsens betydning om innovasjon enn ledelsen selv.
- Medlemmene opplever større motstand enn ledelsen på ti faktorer som kan hemme innovasjon. Mangel på tid, incentiver og budsjettmidler hemmer mest, men mye omtalte kontraktsregler kommer langt ned på listen. Lange beslutningsprosesser ved innføring av ny teknologi hemmer mest, fulgt av problemer med å rekruttere og beholde kompetent arbeidskraft.
- En overvekt (45 prosent) mener at deres egen organisasjon ikke er innovativ.

## Populasjon og utvalg

Spørreskjemaet ble sendt til i overkant av 6 200 medlemmer i offentlig sektor. Medlemmer i undervisnings- og høyskolesektoren samt forskningsinstitutter ble ikke spurt. Medlemmene i kommuner og hos fylkesmannen svarte på vegne av egen sektor, mens utskilte enheter som kommunale foretak o.l. svarte på vegne av sin enhet. Øvrige svarte på vegne av sin avdeling/seksjon. Begrepet organisasjon brukes som samlebetegnelse på disse kategoriene.

## Datainnsamling og svarprosent

Undersøkelsen baserer seg på en kvantitativ undersøkelse og er gjennomført i Conformat og analysert i statistikkverktøyet SAS. Undersøkelsen ble foretatt i månedsskiftet august/september.

852 medlemmer besvarte spørsmålene og svarprosenten var på 14 prosent. En lav svarandel kan skyldes at mange medlemmene ikke finner undersøkelsen relevant. Innovasjon er også et vanskelig tema å forholde seg til, og har nok bidratt til lav svarprosent. I tillegg er det en høy andel av medlemmer som har trykket på linken/delvis besvart undersøkelsen (N=532) i forhold til medlemmer som har besvart undersøkelsen.

Undersøkelsen er ikke representativ. Derimot gir undersøkelsen nyttig informasjon om andre forhold om innovasjonsaktivitetene som for eksempel hvilke faktorer som hemmer innovasjon, drivkrefter for innovasjon og formål for innovasjonsaktivitetene.

## Innovasjonsaktivitet

71 prosent av enhetene i undersøkelsen rapporterte om innovasjonsaktivitet i løpet av 2012-2013. Dette er en lavere innovasjonsaktivitet i bedriftene hvor Tekna-medlemmer er ansatt i forhold til SSBs undersøkelse (82 prosent). Dette betyr nødvendigvis ikke at det er en reel forskjell. Avviket kan skyldes at innovasjonsbegrepet er vanskelig å måle da det kan oppfattes å være diffust. I tillegg besvarte kun ledere SSB-undersøkelsen. Utifra besvarelsene er det mulig at ledelsen ønsker at bedriften skal framstå som innovativ.

I Teknas undersøkelse ble "vet ikke" inkludert som et svaralternativ. Det er derfor ikke mulig å sammenligne svarene mellom Tekna-medlemmer

og ledere i SSB-undersøkelsen (figur 1). Som figuren nedenfor viser var det en andel av "vet ikke" svar mellom 10 og 20 prosent.

Blant ulike typer innovasjon rapporterer Teknas medlemmer i offentlig sektor at det er mest tjenesteinnovasjon der de jobber *Se figur 1, s. 6.*

## Sammenfallende formål for innovasjonsaktivitetene

Det viktigste formålet med innovasjon er å forbedre kvaliteten i leverte varer/tjenester for brukerne (57 prosent) etterfulgt av forbedring av effektivitet i organisasjonen og brukertilfredshet (46 prosent). Teknas medlemmer og ledelsen har i hovedsak sammenfallende prioriteringer, men Teknas medlemmer toner ned viktigheten av de aktuelle formålene, sammenlignet med ledelsens svar fra SSB-undersøkelsen i 2010. Kun 11 prosent av medlemmene oppga å møte sosiale utfordringer som svært viktig. *Se figur 2, s. 6.*

Teknas medlemmer er mer kritiske enn ledelsen til om innovasjoner oppfyller hovedformålet med innovasjonen. Eksempelvis svarte nærmere en femtedel av medlemmene i Tekna at innovasjoner i liten grad har oppfylt hovedformålet med innovasjon, mens dette kun gjelder for 3 prosent av ledelsen.

## Mindre tro på ledelsen som drivkrefter for innovasjon

Spørsmålet om drivkrefter for innovasjon viser omtrent samme resultat for medlemmer i Tekna og svar fra ledelsen. I begge undersøkelsene ble interne drivkrefter (ledelsen og ansatte) oppgitt til å være de viktigste. Derimot er det et viktig unntak som utpeker seg. Teknas medlemmer er mindre positive til ledelsens betydning enn ledelsen selv. Nær 80 prosent av ledelsen svarte at ledelsen er en svært viktig drivkraft for innovasjon. Vel 40 prosent av Tekna-medlemmene svarte det samme. Dette er hva man kaller "svar-skjevhet". Man må også ta i betraktning at undersøkelsen er besvart av to helt ulike målgrupper og resultatene reflekterer dette. *Se figur 3, s. 7.*

## **T**ekna-medlemmer opplever større motstand enn ledelsen

Hemmende faktorer for innovasjon er det viktig å vite noe om. Fordelingen av de ulike faktorene er forholdsvis lik i de to undersøkelsene selv om Teknas medlemmer opplever større motstand enn ledelsen fra ti faktorer som kan hemme innovasjon. Mangel på tid, insentiver og budsjettmidler hemmer mest, mens mye omtalte kontraktsregler kommer langt nede på listen. Det er kanskje verdt å merke seg at

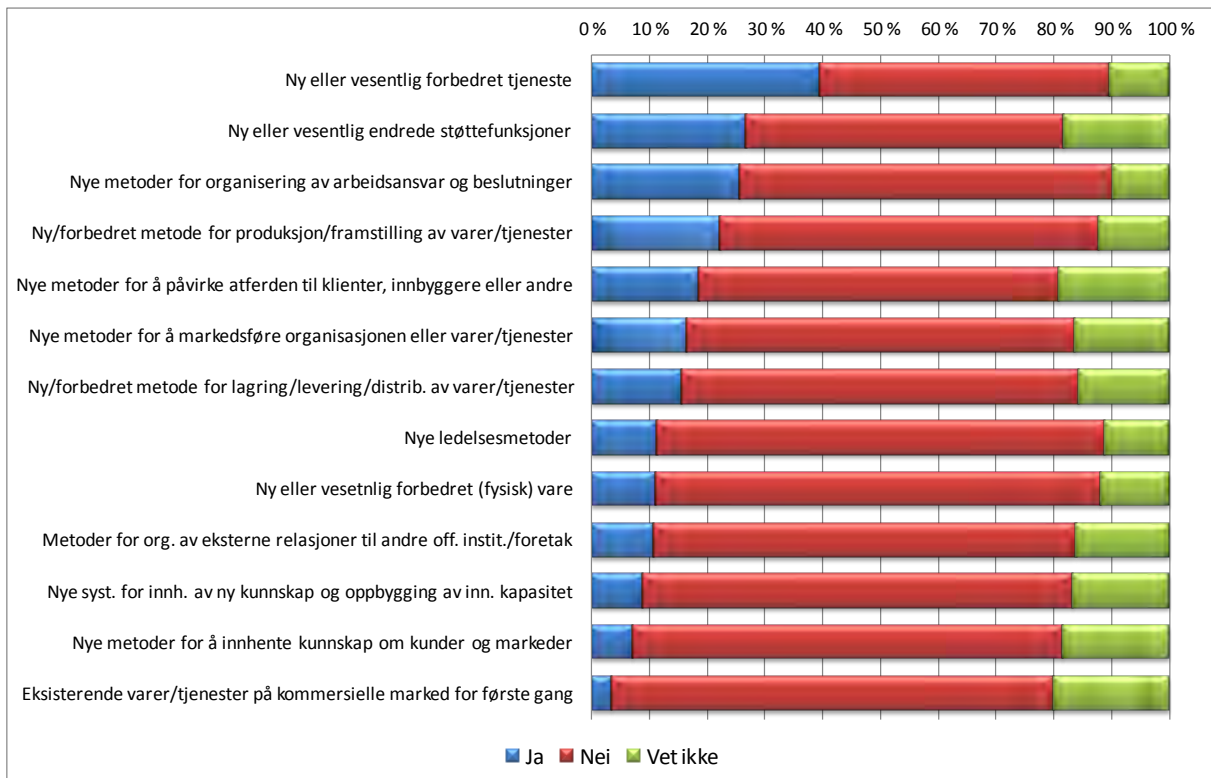
”faren for å feile” oppleves forholdsvis i liten grad som hemmende. *Se figur 4, s. 7.*

Lange beslutningsprosesser ved innføring av ny teknologi hemmer mest, fulgt av problemer med å rekruttere og beholde kompetent arbeidskraft. Lønn trekkes fram som årsak til at det er vanskeligheter med å rekruttere kompetent arbeidskraft.

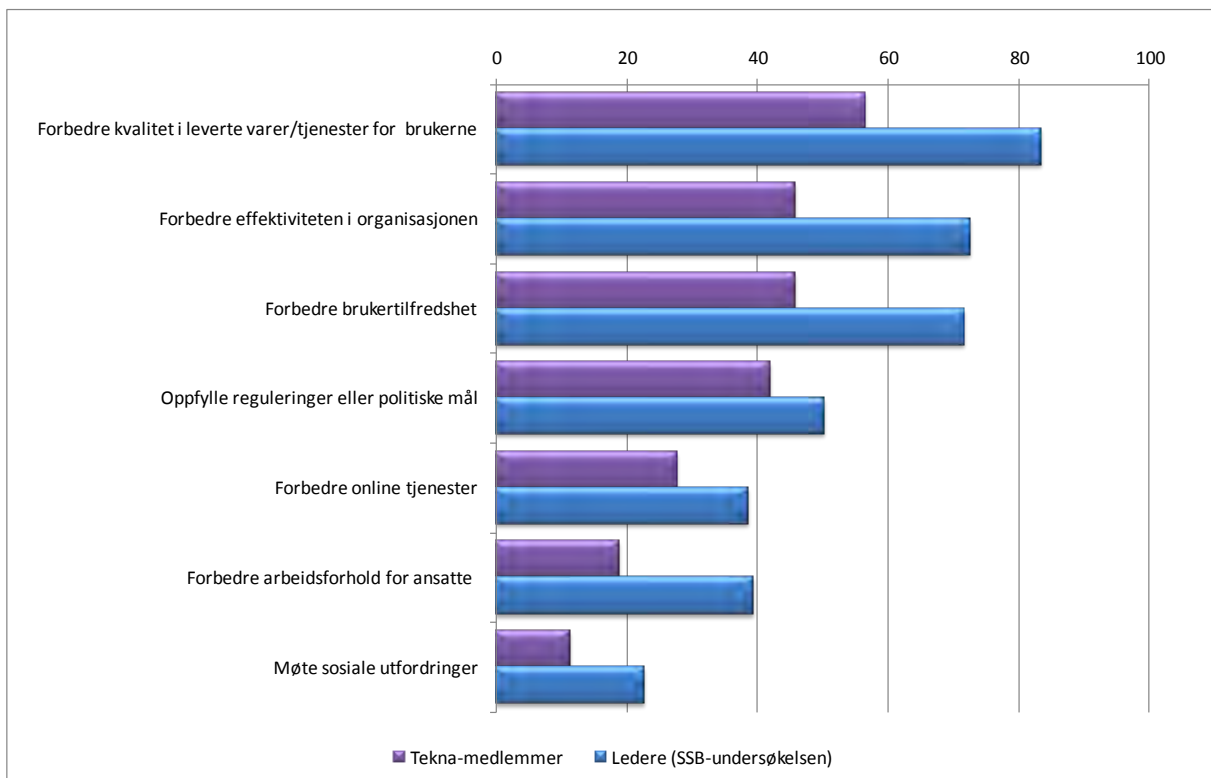
En overvekt av Teknas medlemmer i offentlig sektor mener at deres egen organisasjon ikke er innovativ.

## Figuroversikt

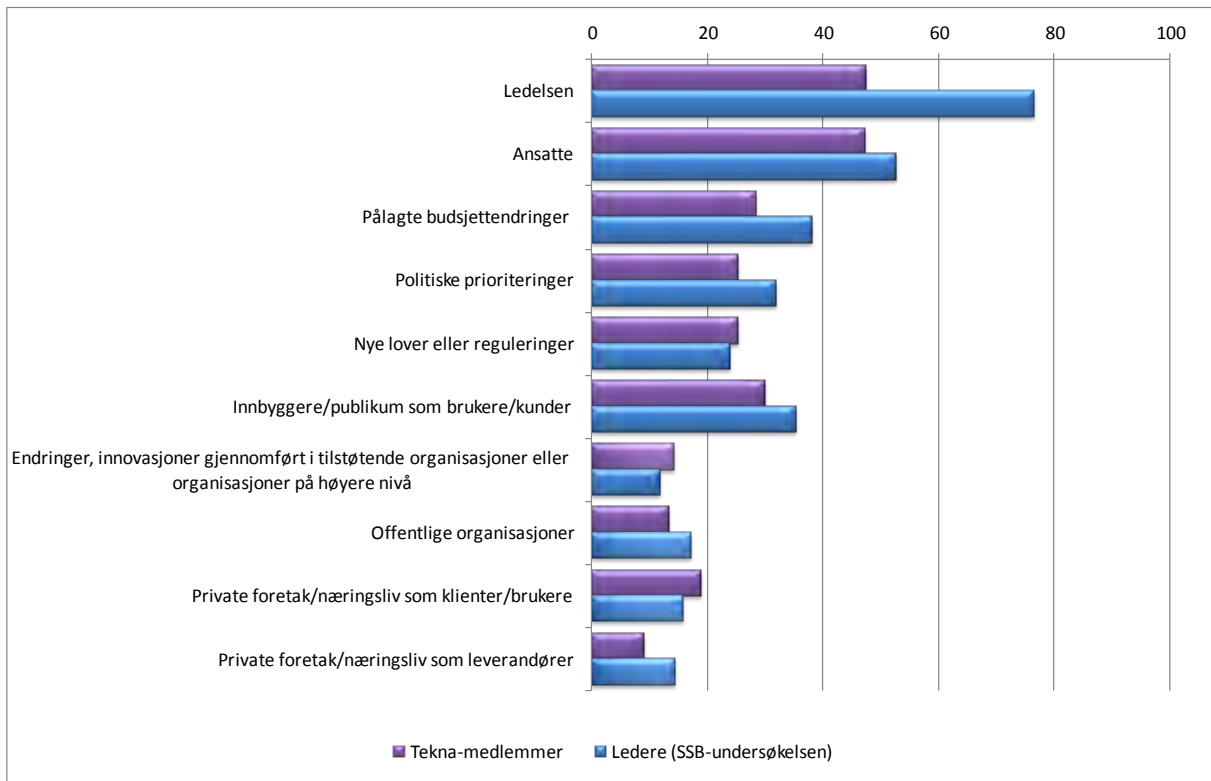
Figur 1 Størst grad av tjenesteinnovasjon.



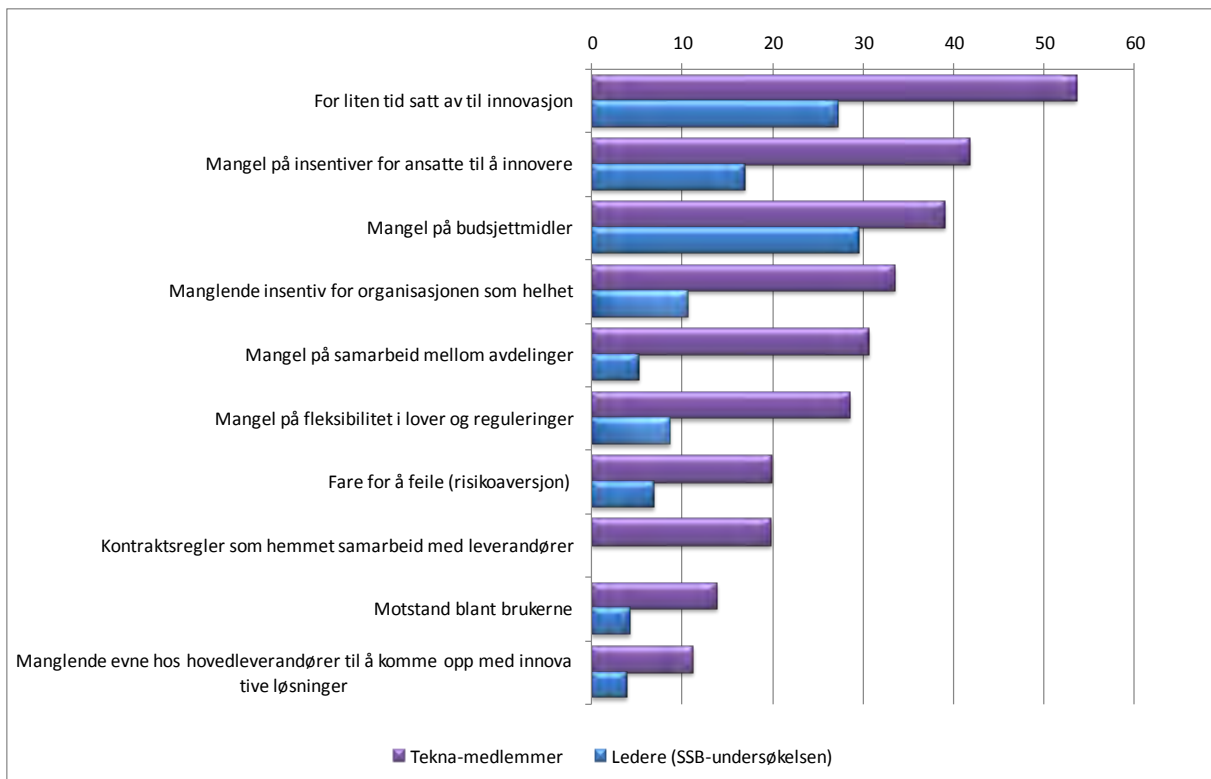
Figur 2 Formål med innovasjon. Prosent av enheter som oppgir formål som svært viktig.



Figur 3 Drivkrefter for innovasjon. Prosent av enheter som oppgir formål som svært viktig.



Figur 4 Hemmende faktorer for innovasjon. Prosent av enheter som oppgir faktor som hemmende i stor grad.



## Spørreskjema om innovasjon i offentlig sektor

### Hva er din status?

- Ansatt i ..... (1)
- Ansatt annet sted (ny arbeidsgiver fylles ut senere) (2)
- Selvstendig næringsdrivende/eget firma (3)
- Arbeidsledig (4)
- Pensjonist (5)
- Student (6)
- Annen status (f.eks. hjemmевærende), vennligst oppgi: (7) \_\_\_\_\_

### Vennligst legg inn navn på ny arbeidsgiver

Arbeidsgiveropplysningen vil bli ajourført i Teknas medlemsregister.

### Vennligst kryss av for riktig gruppe

- Fylkeskommune (eksklusiv videregående skole) (1)
- Kommune (eksklusiv kommunale foretak) (2)
- Kommunalt foretak (skilt ut som AS, IKS, KF, osv.) (3)
- Fylkesmennene (4)
- Stat (eksklusiv Fylkesmennene) (5)
- Spekter helse (f.eks. sykehus, helseforetak) (6)
- Ingen av alternativene (f.eks. privat sektor) (7)

### Tekna har registrert at du jobber i følgende avdeling: ..... Stemmer dette?

- Ja (1)
- Nei, riktig avdeling er: (2) \_\_\_\_\_

### Hvilken avdeling jobber du i?

Trykk "NESTE" dersom du ikke ønsker å svare.

### Hvilken sektor/hvilke sektorer er du tilknyttet?

- Offentlig administrasjon (1)
- Barn, skole og utdanning (2)
- Helse (3)
- Sosial- og omsorgstjenester (4)
- Kultur og sport (5)
- Tekniske tjenester, miljøtjenester eller arealforvaltning (6)
- Næringsutvikling og annen utvikling (7)
- Samferdsel (8)
- Landbruk og mat (9)
- Samfunnsikkerhet og beredskap (10)
- Annet, vennligst spesifiser (11) \_\_\_\_\_



**Produktinnovasjon**

Produktinnovasjon er introduksjon av en vare eller tjeneste som er ny eller vesentlig forbedret i forhold til eksisterende varer eller tjenester. Dette omfatter vesentlige forbedringer i dets egenskaper, i tilgang for brukerne eller i hvordan den blir brukt. Ta ikke med varer eller tjenester der all aktivitet, også utvikling, er blitt satt bort til andre organisasjoner.

**Introduserte din organisasjon i løpet av 2012-2013 .....**

	Ja (1)	Nei (2)	Vet ikke (99)
en ny eller vesentlig forbedret tjeneste? (1)			
en ny eller vesentlig forbedret (fysisk) vare? (2)			

**Hvem utviklet disse produktinnovasjonene?**

Sett flere kryss dersom ulike svaralternativ passer for ulike innovasjoner.

Internt:

- I hovedsak din egen organisasjon (1)  
 Din organisasjon i samarbeid med foretak (2)

Eksternt:

- Din organisasjon i samarbeid med øvrig organisasjon (3)  
 Din organisasjon i samarbeid med andre offentlige etater (4)  
 I hovedsak andre offentlige organisasjoner eller foretak (5)

**Var din organisasjon den første til å utvikle noen av disse produktinnovasjonene, så langt du vet?**

- Ja (1)  
 Nei (2)  
 Vet ikke (99)

**Vennligst gi eksempler og kommentarer om eventuelle produktinnovasjoner i din organisasjon.**

Trykk "NESTE" dersom du ikke ønsker å svare.

**Prosessinnovasjon**

Prosessinnovasjon er innføring av en metode for framstilling og levering av varer og tjenester som er ny eller vesentlig forbedret i forhold til eksisterende prosesser i etaten. Dette kan omfatte vesentlige forbedringer i for eksempel utstyr og/eller kompetanse. Dette omfatter også vesentlige forbedringer i støttefunksjoner som IT, regnskap og innkjøp. Ta ikke med rene organisasjonsmessige endringer her.

**Introduserte din organisasjon i løpet av 2012-2013 .....**

	Ja (1)	Nei (2)	Vet ikke (99)
en ny eller vesentlig forbedret metode for produksjon eller framstilling av varer eller tjenester? (1)			
en ny eller vesentlig forbedret metode for lagring, levering eller distribusjon av varer eller tjenester? (2)			
en ny eller vesentlig endrede støttefunksjoner, som systemer for vedlikehold, innkjøp, regnskap eller IT? (3)			

**Hvem utviklet disse prosessinnovasjonene?**

Sett flere kryss dersom ulike svaralternativ passer for ulike innovasjoner.

Internt:

- I hovedsak din egen organisasjon (1)  
 Din organisasjon i samarbeid med foretak (2)

Eksternt:

- Din organisasjon i samarbeid med øvrig organisasjon (3)  
 Din organisasjon i samarbeid med andre offentlige etater (4)  
 I hovedsak andre offentlige organisasjoner eller foretak (5)

Var din organisasjon den første til å utvikle noen av disse prosessinnovasjonene, så langt du vet?

- Ja (1)  
 Nei (2)  
 Vet ikke (99)

Vennligst gi eksempler og kommentarer om eventuelle prosessinnovasjoner i din organisasjon.

Trykk "NESTE" dersom du ikke ønsker å svare.

--

#### Organisasjonsinnovasjon

Organisasjonsinnovasjon er innføring av ny metode for organisering eller ledelse av funksjoner som skiller seg vesentlig fra eksisterende metoder i etaten. Dette omfatter nye eller vesentlige endrede systemer for ledelse eller organisering av arbeidsrutiner/-prosesser.

Introduserte din organisasjon i løpet av 2012-2013 .....

	Ja (1)	Nei (2)	Vet ikke (99)
nye ledelsesmetoder? (F.eks lean management, performance management, quality management) (1)			
nye metoder for organisering av arbeidsansvar og beslutninger? (F.eks delegering av ansvar og beslutninger til ansatte, prosjektarbeid, desentralisering, reorganisering av avdelinger) (2)			
nye metoder for organisering av eksterne relasjoner til andre offentlige institusjoner eller foretak? (F.eks bruk av allianser, partnerskap, outsourcing, underleverandører, (subcontracting) og lignende for første gang) (3)			
nye systemer for innhenting av ny kunnskap og oppbygging av innovativ kapasitet? (F.eks knowledge management systems, opplæringsystemer) (4)			

Vennligst gi eksempler og kommentarer om eventuelle organisasjonsinnovasjoner i din organisasjon.

Trykk "NESTE" dersom du ikke ønsker å svare.

--

#### Kommunikasjonsinnovasjon

Kommunikasjonsinnovasjon er innføring av nye metoder for å promotere organisasjonen eller dens varer eller tjenester, eller nye metoder for å påvirke atferden til individer eller organisasjoner. Disse må skille seg vesentlig fra eksisterende metoder for kommunikasjon i organisasjonen.

Introduserte din organisasjon i løpet av 2012-2013 .....

	Ja (1)	Nei (2)	Vet ikke (99)
nye metoder for å innhente kunnskap om kunder og markeder? F.eks markedsundersøkelser (1)			
nye metoder for å markedsføre organisasjonen eller dens varer og tjenester? F.eks branding, ikke-funksjonell design, kampanjer, mediebruk (2)			
nye metoder for å påvirke atferden til klienter, innbyggere eller andre? F.eks kampanjer, mediebruk (3)			
allerede eksisterende varer eller tjenester på det kommersielle marked for første gang? (4)			

Vennligst gi eksempler og kommentarer om eventuelle kommunikasjonsinnovasjoner i din organisasjon.

Trykk "NESTE" dersom du ikke ønsker å svare.

--

#### Formål for innovasjonsaktivitetene

Hvor viktige var følgende formål for innovasjonsaktivitetene i din organisasjon i 2012-2013?

	Svært viktig (3)	Noe viktig (2)	Ikke relevant (1)
Møte sosiale utfordringer (helse, ulikheter, annet) (1)			
Oppfylle reguleringer eller politiske mål (2)			
Forbedre kvalitet i leverte varer/tjenester for brukerne (3)			
Forbedre effektivitet i organisasjonen (kostnad pr. ytelse, mindre adm) (4)			
Forbedre brukertilfredshet (5)			
Forbedre online tjenester (6)			
Forbedre arbeidsforhold for ansatte (7)			

**Er det andre viktige formål for innovasjonsaktivitet i din organisasjon i 2012-2013?***La feltet være blankt dersom du ikke ønsker å svare.*

--

**I hvilken grad har innovasjoner introdusert i 2012-2013 oppfylt hovedformålet med innovasjonen til nå?**

- I liten grad (1)  
 I noen grad (2)  
 I stor grad (3)  
 For tidlig å si (99)

**Drivkrefter for innovasjon****Hvor viktige var følgende drivkrefter for innovasjonsaktivitetene i din organisasjon i løpet av 2012-2013?***Trykk "NESTE" dersom spørsmålet ikke er relevant.*

	Svært viktig (3)	Noe viktig (2)	Ikke drivkraft (1)
<b>Interne drivkrefter</b>			
Ledelsen (2)			
Ansatte (3)			
<b>Eksterne eller politiske krefter</b>			
Budsjettendringer pålagt din organisasjon (5)			
Nye lover eller reguleringer (6)			
Endringer, innovasjoner gjennomført i tilstøtende organisasjoner eller organisasjoner på høyere nivå (7)			
Nye politiske prioriteringer (8)			
<b>Offentlige organisasjoner</b>			
Offentlige organisasjoner (10)			
Private foretak / næringslivet (11)			
Som leverandører (12)			
Som klienter / brukere (13)			
<b>Innbyggere / Publikum</b>			
Innbyggere / Publikum som brukere / kunder (gjennom tilbakemeldinger, klager, påvirkning fra brukerorganisasjoner etc.) (15)			

**Var det andre drivkrefter for organisasjonens innovasjonsaktivitet som ikke er nevnt ovenfor?***La feltet være blankt dersom du ikke ønsker å svare.*

--

**Faktorer som kan virke hemmende på innovasjon****I hvilken grad hemmet følgende faktorer organisasjonens innovasjonsaktivitet i 2012-2013?***Trykk "NESTE" dersom spørsmålet ikke er relevant.*

	I stor grad (3)	I liten grad (2)	Ikke i det hele tatt (1)
<b>Politiske faktorer</b>			
Mangel på fleksibilitet i lover og reguleringer (2)			
Manglende insentiv for organisasjonen som helhet (3)			
Mangel på budsjettmidler (4)			
<b>Organisasjon og kultur</b>			
Fare for å feile (risikoaversjon) (6)			
Mangel på samarbeid mellom avdelinger (7)			
<b>Andre interne forhold</b>			
For liten tid satt av til innovasjon (9)			
Mangel på insentiver for ansatte til å innovere (10)			
<b>Eksterne forhold</b>			
Kontraksregler hindrer samarbeid med leverandører (12)			
Manglende evne hos hovedleverandører til å komme opp med innovative løsninger (13)			
Motstand blant brukerne om endringer (14)			

Er det andre faktorer som kan virke hemmende for organisasjonens innovasjonsaktivitet?

Trykk "NESTE" dersom du ikke ønsker å svare.

Hvor godt stemmer følgende beskrivelser for din organisasjon i perioden 2012-2013?

	I stor grad (3)	I liten grad (2)	Ikke i det hele tatt (1)
En generell skepsis mot å innføre ny teknologi hemmer innovasjon (1)			
Fagmiljøet mitt er kompetent nok til at det fremmer innovasjon (2)			
Beslutningsprosesser om å innføre ny teknologi som kan fremme innovasjon tar for lang tid (3)			
Vanskeligheter med å rekruttere kompetent arbeidskraft hemmer innovasjon (4)			
Vanskeligheter med å beholde kompetent arbeidskraft hemmer innovasjon (5)			

Hva mener du er årsaken(e) til at "vanskeligheter med å rekruttere kompetent arbeidskraft hemmer innovasjon?"

Trykk "NESTE" dersom du ikke ønsker å svare.

Synes du din organisasjon er innovativ?

SSBs definisjon av innovasjon: "En innovasjon er gjennomføring av en vesentlig endring i måten organisasjonen opererer på eller i de tjenester den leverer. En innovasjon skal være ny for organisasjonen, selv om den kan ha blitt utviklet av andre. Innovasjonen kan enten være et resultat av selvstendige beslutninger innen din organisasjon, eller ha oppstått som svar på nye reguleringer eller politiske mål."

- Ja (1)  
 Nei (2)  
 Vet ikke (99)

Har du noen kommentarer eller innspill til oss vedrørende undersøkelsen kan du skrive dem her.

Trykk "NESTE" dersom du ikke ønsker å svare.