

Innovation och förvaltningstradition

Utgivare:

Vinnova – Sveriges innovationsmyndighet

Titel:

Innovation och förvaltningstradition

Författare:

Johan Quist

Serie och nummer:

VR 2021:01

ISBN-nummer:

978-91-985898-8-7

Utgiven:

Januari 2021

Produktion & layout:

Vinnova kommunikation

Förord

Denna rapport handlar om styrning av en innovativ statsförvaltning genom regleringsbrev till myndigheter. Innehållet baseras på intervjuer med representanter för myndigheter som i sina regleringsbrev år 2020 fick särskilda skrivelser om innovation i statsförvaltningen.

Avsikten med rapporten är att ge ett underlag för att förstå hur regleringsbreven påverkat myndigheternas verksamhet. Förhoppningen är att läsaren ska få en ökad insikt om hur regleringsbreven fungerat som styrmedel.

Resultaten visar att det finns en stor variation i hur myndigheterna reagerat och agerat på regleringsbreven. Författaren reser också frågan om skrivelsernas tilläggsvärde i relation till de liknande skrivelser om innovation som är en del av det förvaltningspolitiska målet.

Vår förhoppning är att denna rapport blir ett värdefullt inlägg i en fortsatt utveckling av den svenska förvaltningen mot att bli mer innovativ. Det är av stor vikt att den offentliga förvaltningen öppnar upp för innovation och samverkan för att lösa vår tids stora samhällsutmaningar. Vår uppfattning är att den statliga styrningens betydelse bör få mer utrymme i utvecklingen av en framtidssäkrad offentlig förvaltning.

Innehållet riktar sig till departement, myndigheter, beslutsfattare och forskare som är intresserade av att stärka en styrning som främjar innovation som en del av det förvaltningspolitiska målet.

För genomförandet och innehållet i rapporten ansvarar Johan Quist som till vardags är forskare vid Karlstads universitet. Vinnova vill rikta ett varmt tack till författaren och alla som har deltagit i de många intervjuer som rapporten bygger på.

Vinnova januari 2021

Jakob Hellman

Områdesansvarig
Transformativ offentlig sektor
och civilsamhälle

Cassandra Marshall

Projektansvarig och handläggare
Innovationsledning

Innehållsförteckning

Förord	3
Bakgrund	5
Huvudmannen ställer nya krav	7
Tre områden där departementet förväntar sig svar	9
Myndigheterna svarar upp mot de nya kraven	11
Myndigheternas hantering av uppdraget	11
Myndigheternas tolkning av uppdraget	12
Rollen som innovativ myndighet	17
Avslutande diskussion	20
Om att styra i andras hjulspår	20
Regeringskansliet som innovativ myndighet	21
Bilaga 1 – Myndigheternas uppdrag	23
Bilaga 2 – Intervjuer	25

Bakgrund

En viktig del av den formella styrningen av de statliga myndigheterna är de regleringsbrev som årligen bereds inom departementen och beslutas kollektivt av regeringen. Arbetet följer en förvaltningstradition och regleras av Förordning (2000:605) om årsredovisning och budgetunderlag. Av förordningen följer bland annat att myndigheterna förväntas leverera i enlighet med kraven från huvudmannen. En myndighets årsredovisning kan sägas utgöra en spegling av kraven i regleringsbrevet.

Som ett resultat av beredningsprocessen på Regeringskansliet fick fem myndigheter under Näringsdepartementet i regleringsbreven för 2020 ett nytt återrapporteringskrav. Ytterligare två myndigheter fick i princip samma krav i form av uppdrag i sina regleringsbrev¹. Kravet rör innovation och formulerades nästan identiskt för de olika myndigheterna. Nedan redovisas skrivningen för en av myndigheterna, Bolagsverket. Samtliga skrivningar redovisas i bilaga 1.

Bolagsverket ska redovisa hur myndigheten arbetar för att vara en innovativ myndighet och därmed bidra till att uppfylla det förvaltningspolitiska målet. Med innovativ förvaltning avses innovation i den egna myndigheten, myndighetens påverkan på andra aktörers innovationskapacitet och innovation i beställarrollen. Bolagsverket ska även redovisa hur myndigheten samarbetar med andra aktörer i sitt innovationsarbete. (Bolagsverkets regleringsbrev för 2020)

Texten inleds med en form av portalskrivning med en explicit koppling till det förvaltningspolitiska målet, som vi snart får anledning att återkomma till. Därefter följer en precisering av vad som avses med innovativ förvaltning i form av tre områden; i) innovation i den egna myndigheten, ii) påverkan på andra aktörers innovationskapacitet samt iii) innovation i beställarrollen. Texten avslutas med en skrivning om samverkan med andra.

Det primära syftet med denna text är att beskriva hur myndigheterna tolkat kravet från departementet och vilka aktiviteter som följer därav. Texten rymmer också en bild av huvudmannens ambitioner och en diskussion om alternativa tillvägagångssätt för att stimulera innovation i förvaltningen.

¹ Vinova fick också en liknande skrivning i sitt regleringsbrev för 2020 och inkluderades initialt i denna studie. Efter att representanter för myndigheten intervjuats gjordes bedömningen att myndigheten i och med sin centrala roll för innovation i statsförvaltningen och att de står som uppdragsgivare för denna studie exkluderas i den fortsatta framställningen.

Som underlag tjänar i första hand intervjuer med representanter för myndigheterna som genomförts under senhösten 2020. En närmare beskrivning av förutsättningarna för dessa intervjuer samt andra överväganden kring genomförandet redovisas i bilaga 2. För att förstå syftet bakom skrivningarna i regleringsbrevet har två intervjuer med två olika kansliråd på Näringsdepartementet också genomförts. Nästa avsnitt bygger på tolkningen av dessa intervjuer.

Huvudmannen ställer nya krav

Under en period före författandet av de aktuella regleringsbreven fördes en dialog om styrning bland några tjänstemän på Näringsdepartementet. Det finns en frustration kring det faktum att många av de samhällsutmaningar vi ställs inför tycks svåra att fånga genom den något instrumentella styrningen som präglar relationen mellan regeringen och dess myndigheter. Inte minst de frågor som ryms under ramverket Agenda 2030 har en gränsöverskridande karaktär och kräver nya sätt att tänka och arbeta. Många av departementets myndigheter är viktiga för den nödvändiga omställningen. Det krävs att förvaltningen kan underlätta näringslivets omställning och att hastigheten i arbetet kan öka.

Det är tydligt att samtalen på departementet kan sägas vara inspirerade av en internationell diskurs. I många länder och samarbetsorgan, likt OECD, diskuteras innovation i relation till samhällsutmaningar. Ett centralt tema är statens roll. Flera tidigare svenska förvaltningsrapporter har också inspirerat samtalet bland departementets tjänstemän. Ett tydligt exempel är slutrapporten från Innovationsrådet² som bedöms ligga väl i linje med det internationella samtalet. Rådet tillsattes 2011 av regeringen. Rådets arbete syftade till att öka kunskapen om vad som främjar innovation och kvalitet i offentlig verksamhet, få igång processer som gör att fler offentliga aktörer arbetar utifrån nytta, behov och särskilda förutsättningar samt föreslå en ordning och framåtriktad kraft som kan bära ett systematiskt innovationsarbete i offentlig verksamhet. I fråga om hur värde skapas utgick flera av rådets utvecklingsprojekt från medborgarnas perspektiv, och det visade sig att många svårigheter var knutna till funktions- och myndighetsgränser. Innovationsrådet skriver i sitt betänkande:

Det offentligas kunskap och förmåga att tänka nytt och utveckla verksamheter behöver förstärkas och metoder för att förstå och förändra olika komplexa system behöver vidareutvecklas. Det behövs en offentlig kraftsamling för att vidareutveckla offentliga tjänster utifrån människors och företags perspektiv och behov. Design, beteendevetenskap och etnologi är exempel på discipliner som kan bidra till att utveckla tjänster och service till människor och företag, policyprocesser och andra förändringar av olika system. Innovationsrådets bedömning är att det finns en efterfrågan hos flera myndigheter att i större utsträckning kunna söka och få handfast stöd för att utveckla såväl den interna verksamheten som samverkan över myndighets- och organisationsgränser. (SOU 2013:40)

² Att tänka nytt för att göra nytta - om perspektivskiften i offentlig verksamhet. SOU 2013:40.

Arbetet i rådet tog ett tydligt avstamp i den förvaltningspolitiska målsättning som formulerats året innan rådets bildande och som nämns i samband med återrapporteringskraven till myndigheterna (se ovan). Målsättningen som återfinns i den senaste förvaltningspolitiska propositionen³ lyder:

En innovativ och samverkande statsförvaltning som är rättssäker och effektiv, har väl utvecklad kvalitet, service och tillgänglighet och som därigenom bidrar till Sveriges utveckling och ett effektivt EU-arbete. (Prop. 2009/10:175)

Målet är ett så kallat riksdagsbundet mål. Sådana mål signalerar regeringens prioriteringar inom ett specifikt område och utgör samtidigt grund för riksdagens uppföljning av regeringens arbete. I en rapport⁴ av Statskontoret redovisas slutsatsen att målet har en bred acceptans, både i förvaltningen och i politiken och att det bidragit till att etablera innovation som ett begrepp i den aktuella kontexten. Samtidigt uttrycker många myndighetschefer att de inte upplever sig styrda av målet. I rapporten beskrivs att målet normalt inte lyfts fram i myndigheternas regleringsbrev och att cheferna därför anser att det inte ligger i deras uppdrag att aktivt bidra till måluppfyllelsen. Skrivningen i regleringsbreven för 2020 som tjänstemännen på Näringsdepartementet ligger bakom utgör därmed ett intressant undantag.

I Statskontorets rapport om det förvaltningspolitiska målet beskrivs också att den ursprungliga propositionstexten kopplar innovation *framförallt till förvaltningens förmåga att i samverkan hitta nya sätt att organisera produktionen av offentliga tjänster*. Respondenterna på departementet betonar den systemiska dimensionen av innovation, vilket också kommit till uttryck i texterna i regleringsbreven. Tjänstemännens samtal om behovet av systemiskt tänkande beskrivs också ligga i linje med ambitionerna hos en av departementets statssekreterare. Diskussionerna mellan den politiska nivån och tjänstemännen råkade sammanfalla i tid med arbetet att bereda texterna i regleringsbreven. Men relativt kort varsel kom den politiska beställningen att *baka in något*. Det hela beskrivs lite mer som av en händelse än som ett resultat av långsiktigt, strategiskt arbete. Samtidigt går det inte att ta miste på skrivningarna har kommit till utifrån en genuin ambition att komma till rätta med upplevda brister. Det är alltså inte tal om symbolhandlingar eller något departementet gör för att svara upp mot ett krav från någon annan. Det bör också nämnas att alternativa styrformer inte diskuterades i samband med beslutet.

³ Offentlig förvaltning för demokrati, delaktighet och tillväxt. Regeringens proposition 2009/10:175.

⁴ En innovativ och samverkande förvaltning, 10 år med det förvaltningspolitiska målet. Statskontorets serie "Om offentlig sektor" nr 39.

Den ursprungliga ambitionen var att formulera ett och samma återrapporteringskrav brett till alla de 17 myndigheter som ligger under Näringsdepartementet. Men till slut hamnade kravet om innovativ statsförvaltning i sju myndigheters regleringsbrev. Att det blev just dessa sju är inte ett resultat av någon tydlig urvalsprocess och det går inte att hitta något tydligt mönster. Skrivningarna är inte heller identiska, vilket framgår av bilaga 1. Det handlar mest om semantiska skillnader, men inte enbart. Livsmedelsverket har till exempel en skrivning som säger att *Särskilt fokus ska sättas på innovativa metoder som stödjer genomförandet av livsmedelsstrategin*. Det är också viss skillnad att likt Patent- och registreringsverket (PRV) rapportera *vilka aktörer myndigheten samarbetar med i sitt innovationsarbete* och att likt Jordbruksverket förväntas rapportera *hur myndigheten samverkar med andra aktörer i sitt innovationsarbete*.

För att förstå ovanstående behöver myndighetshandläggarens roll på departementet lyftas fram och diskuteras. Trots att det ofta handlar om relativt juniora handläggare har de en hel del att säga till om vad gäller relationen till "den egna" myndigheten. Det är myndighetshandläggaren som har den dagsaktuella informationen om situationen på myndigheten. I några fall kan vi förstå ett uteblivet återrapporteringskrav om innovation i statsförvaltningen som ett direkt önskemål från de aktuella myndigheterna. Men möjligen kan det också i något fall ha varit handläggaren själv som hade invändningar mot kravet och lät det falla bort. Det är också dessa handläggare som ligger bakom de delvis olika skrivningarna/uppgifterna som diskuterats ovan.

Tre områden där departementet förväntar sig svar

Innan vi vänder uppmärksamheten mot hur myndigheterna tagit emot styrsignalerna om innovation i statsförvaltningen förtjänar förväntningarna från huvudmannen en ytterligare precisering. I den ursprungliga texten som var tänkt som ett generellt krav till departementets myndigheter finns vad som tidigare i denna text beskrivits som tre områden.

Det är ingen tvekan om att ett är viktigare än de övriga för departementet. Det är kravet på en beskrivning från myndigheterna avseende hur de påverkar andra aktörers innovationskapacitet. Genom detta område vill huvudmannen betona de statliga myndigheternas centrala betydelse för den omställning som anses vara nödvändig för till exempel Agenda 2030. Myndigheterna behöver för att motsvara förväntningarna se sig som något delvis annorlunda än vad den traditionella myndighetsrollen stipulerar. Departementet ser fram emot svaren från myndigheterna, inte minst som en indikation på hur långt denna förändring kommit.

När det gäller de två andra områdena; innovation i den egna myndigheten och innovation i beställarrollen är syftet bakom formuleringarna mer oklart. Vad gäller det senare så uttrycks förväntningarna i relation till upphandling relativt brett. I rollen som upphandlande myndighet borde det också finnas möjligheter att påverka andra. Innovation i den egna myndigheten beskrivs som något delvis annorlunda än traditionell verksamhetsutveckling, men kan nog ändå också inrymma den dimensionen. Förväntningarna uttrycks lite svävande och någon klar bild finns alltså inte över vad myndigheternas svar ska innehålla. Givet kopplingen till det förvaltningspolitiska målet om innovation i samverkan hade det varit möjligt att betona den dimensionen istället för "i den egna myndigheten" som ger ett mer introvert fokus. Men å andra sidan täcks detta delvis in av de avslutande formuleringarna kring att redovisa vilka aktörer man samverkar med/hur man samverkar med andra.

Sammantaget finns det inga stora förväntningar på att myndigheterna ska sätta igång med nya aktiviteter i spåren av åiterrapporteringskravet om innovativ statsförvaltning⁵. Huvudmannen ser det mer som en utmaning för myndigheterna att reflektera över hur man arbetar och sortera upp sådant som ändå pågår. Beskrivningarna förväntas tillsammans utgöra en kunskapsöversikt. Huvudmannen kommer att ta emot svaren och samlat utvärdera dessa. Först därefter finns en möjlighet att ta beslut om hur man ska gå vidare, om man alls vill göra det. Det aktuella åiterrapporteringskravet kommer alltså inte att finnas i myndigheternas regleringsbrev för 2021.

För att precisera sina förväntningar bjöd Näringsdepartementet in berörda myndigheter till en gemensam informationsträff i början av 2020. Här betonades bland annat möjligheten till fortsatt dialog med huvudmannen under året. Vidare säkerställdes att Vinnova, inom ramen för sitt främjandeuppdrag, skulle stötta de sju myndigheterna genom att under året bjuda in till återkommande nätverksträffar.

⁵ Detta rimmar i de flesta fall väl med texten i regleringsbreven som i första hand uppmanar myndigheterna att redovisa hur de arbetar för att vara en innovativ myndighet. Noterbart är ändå att SLU i sitt regeringsuppdrag fått uppdraget att *utveckla hur myndigheten arbetar för att vara en innovativ myndighet och därmed bidrar till att uppfylla det förvaltningspolitiska målet*. Det går att läsa som att förväntningarna i detta fall är högre ställda.

Myndigheterna svarar upp mot de nya kraven

I denna del av rapporten är myndigheternas arbete i fokus. Det finns dock ingen ambition att här ge en fullständig bild av myndigheternas svar. Dessa beskrivningar kommer snart efter denna rapports färdigställande att finnas tillgängliga i respektive årsredovisning. Istället fokuseras framförallt två saker i denna framställning. För det första beskrivs översiktligt vad som händer när ett krav likt detta hamnar på myndighetens bord och hur svaren växer fram. För det andra visas intresse för myndigheternas tolkning av uppdraget. I det sammanhanget kommer ett antal exempel på sådant som myndigheterna avser att rapportera användas för att illustrera tolkningarna. Avsnittet avslutas med några övriga reflektioner kring rollen som innovativ myndighet från intervjuerna med representanterna för de olika myndigheterna.

Myndigheternas hantering av uppdraget

Det är tydligt att det finns en vana hos myndigheterna att hantera återrapporteringskrav som återfinns i regleringsbrev. Detta trots att mängden krav minskat under senare år, i enlighet med förslagen från den så kallade Styrtredningen⁶. Utredningen betonade att instruktionen, inte regleringsbrevet, skall vara det centrala dokumentet för regeringens styrning av myndigheterna.

I anslutning till att regleringsbrev landar hos myndigheterna, normalt strax före årsskiftet, fördelas ansvaret för de olika återrapporteringskraven ut. Som regel tycks detta vara en fråga som bereds av stab eller liknande och beslutas av myndighetens ledning. Det har i samtliga fall varit tydligt vem eller vilka på myndigheten som har ansvaret att formulera svaret rörande innovation i statsförvaltningen. Däremot har det i hög grad varierat vilken position dessa personer har. På Bolagsverket är det till exempel två personer ur myndighetens ledning som tillsammans ansvarar för svaret i årsredovisningen. De får dessutom ytterligare input från myndighetens avdelningschef för den relativt nya avdelningen för digitalisering och innovation.

Det har vidare varierat på vilket sätt myndighetens ledning i övrigt varit involverad i aktiviteter i relation till det aktuella återrapporteringskravet. I flera fall rapporteras hur frågan aktivt behandlats i samband med workshops eller liknande med hela ledningen. I andra fall har

⁶ Att styra staten – regeringens styrning av sin förvaltning. SOU 2007:75.

frågan initialt stämts av med någon eller några ur ledningen för att därefter ha hanterats utan ledningens inblandning. Både Jordbruksverket och SLU (Sveriges lantbruksuniversitet) redovisar att återrapporteringskravet inte har resulterat i någon specifik aktivitet tillsammans med myndighetens ledning.

Myndigheterna rapporterar också att man under året deltagit i det nätverk som Vinnova bjudit in till. Träffarna har varit uppskattade och beskrivs som något som inte hade hänt utan de aktuella skrivningarna i regleringsbrevet.

Myndigheternas tolkning av uppdraget

I ett tidigare avsnitt beskrivs Näringsdepartementets ambitioner bakom formuleringen av det aktuella återrapporteringskravet. Nedan speglas denna bild genom att beskriva myndigheternas tolkning av uppdraget.

Intervjuerna har innehållit många olika funderingar kring varför återrapporteringskravet dök upp i regleringsbrevet för 2020. *Vi måste ha åkt med på ett bananskal och departementet behöver nog texter att klippa och klistra ifrån till budgetproppen* tillhör de mer uppgivna. Men det finns också exempel på sådant som ligger närmare bilden som givits av huvudmannen. Den mest insiktsfulla kommentaren handlar om att den egna myndigheten *inte får bli en bromskloss* och att det måste vara *förmågan att påverka andras innovationskapacitet som departementet vill åt*. Men också gissningarna att det *nog handlar om någon eller några starka personer på departementet och det kommer från den politiska nivån* kvalar in som kvalificerade. Därutöver finns idéer som att de aktuella myndigheterna troligen utgör någon form av testballong, att Regeringskansliet vill accentuera det förvaltningspolitiska målet eller att det kanske hänger ihop med en ny, kommande förvaltningspolitisk proposition.

Det är samtidigt tydligt att informationsträffen som departementet bjöd in till i början av året av flertalet uppfattades som *vag* och *flummig*. Flera myndigheter uttrycker spontant att de saknat en bilateral dialog med departementet i frågan och att de är osäkra på vad som förväntas av dem i deras svar. Det är extra intressant i ljuset av att departementet upplever att man bjudit in till och till och med hoppats på en sådan dialog, men att den uteblivit. En relativt träffande illustration av relationen mellan Regeringskansliet och dess myndigheter.

Trots eller möjligen tack vare osäkerheten har myndigheterna, mer eller mindre över hela linjen, hamnat i en skriv- och sorteringsövning. Man ser inte att det funnits en förväntan på nya aktiviteter eller nya utvecklingsprogram. Istället handlar det mycket om *att gräva*

där vi står och redovisa sådant vi redan har på gång. Men samtidigt hörs också att kravet i regleringsbrevet aktualiserat frågan om innovation. *Ökat fokus, flera pratar om, några på myndigheten som blivit mer sedda* och till och med *vi vågar testa lite mer* hörs i intervjuerna. Men sammantaget är det värt att notera att styrsignalen från departementet skapat lite som annars inte hade hänt ändå.

Givet att departementet delvis ser övningen som något som kan bidra till en kunskapsöversikt är det intressant att närmare studera hur myndigheterna tolkat de tre områdena som återges i åiterrapporteringskravet. Den fortsatta texten i detta avsnitt disponeras därför med hjälp av dessa tre områden.

Innovation i den egna myndigheten

Intervjuerna genomfördes efter det att många av respondenterna deltagit på en eller flera träffar i det nätverk som Vinnova ansvarat för. Det är därför inte så överraskande att innovation beskrivs som *nytt, nyttigt och nyttiggjort* i några olika varianter. Det är tydligt att gränsen mellan traditionell verksamhetsutveckling och innovation i den egna myndigheten också diskuterats. Det har resulterat i att flera av respondenterna talar om att inkludera relativt traditionella utvecklingsinsatser i sina svar till departementet. Ett sådant exempel är att Formas utvecklat arbetet kring sina nationella program, så att det alltid finns en extern kommittéordförande. Ett annat är den pågående översynen av centrumbildningar på SLU.

Men andra respondenter ser gärna att svaret ska innehålla sådana exempel där man *lyfter sig lite i håret och tänkt utanför boxen*. Nästan uteslutande tycks sådant utvecklingsarbete inkludera ny teknik i olika former. Det kan till exempel handla om digitala arkiv. Flera lyfter fram pågående försök med AI i samband med utredningar och bedömningar i olika former. Ett annat spår, som vi får anledning att återkomma till i nästa avsnitt, handlar om data. PRV arbetar med att öka tillgängligheten avseende data om befintliga patent genom att använda ny teknik. Ett kontrasterande exempel, utan inslag av ny teknik, är Konkurrensverkets pågående utvecklingsarbete kring tidsfrister i samband med tillsyn. Målsättningen är att minska liggtiderna i olika ärenden och på så vis få ned handläggningstiderna avsevärt.

Sammantaget kan myndigheternas redovisning inom detta område beskrivas som relativt traditionell och väntad. En iakttagelse är att många av de exempel som respondenterna använde för att förklara vad de menar med innovation i den egna myndigheten var pågående snarare än implementerade. Möjligen är det en lärdom att myndigheter tenderar att hellre

tala om sådant som ska komma än sådant som redan är på plats (nyttiggjort). En samlad bedömning ger att det beställande departementet inte kommer att ha så stor nytta av myndigheternas svar inom detta område.

Påverkan på andras innovationskapacitet

Här förväntas myndigheterna alltså redovisa hur man som innovativ myndighet påverkar andra aktörers innovationskapacitet. Av respondenternas svar går det att sluta sig till att departementets formulering är relativt töjbar. Men också att mognadsgraden här skiljer sig åt mellan olika myndigheter.

Bolagsverket uttrycker att *det är inbyggt i organisationen att vi är en liten del av något större*. Myndighetens vision handlar om att bidra till att *bolagsinformation flödar fritt och bidrar till samhällsvärde*. Med ett sådant synsätt på den egna kärnverksamheten är det rimligt att återkommande ställa frågan hur man kan arbeta tillsammans med och påverka andra aktörer. Då är det också relativt lätt att finna svar på departementets fråga.

Töjbarheten visar sig också i relation till det förvaltningspolitiska målet om innovation i samverkan. Det är möjligt att se all samverkan med andra aktörer som något som påverkar den andres innovationskapacitet. Tillsammans kan vi göra mer. Bedömningen av intervjuerna med representanterna för Näringsdepartementet är att de i första hand tänkt sig svar likt när Jordbruksverket funderar över hur utformningen av regelverk, villkor för utbetalningar av stöd och andra styrsignaler påverkar näringarna. Men det är alltså möjligt att inkludera andra dimensioner i sina svar. Vilket också kommer visa sig av nedanstående exempel som myndigheterna använt för att förklara hur de inom detta område tolkar kraven från huvudmannen. Samtidigt visar exemplen på spännande utvecklingsinsatser inom förvaltningen och i gränslandet med privata aktörer. Sannolikt kommer en mer fullständig sammanställning av svaren kunna utgöra den kunskapsöversikt som departementet hoppas på. Här tjänar exemplen enbart som illustration av karaktären och bredden. Beskrivningarna nedan är i stort hämtade från texter som myndigheterna tillhandahållit.

Ett nytt recept för skolmåltider

Livsmedelsverket har samordnat samverkansprojektet *Ett nytt recept för skolmåltider* med finansiering från Vinnova. I projektet deltar ett flertal olika myndigheter och organisationer, däribland Skolverket, Jordbruksverket, Folkhälsomyndigheten, Upphandlingsmyndigheten och Sveriges Kommuner och Regioner. Projektet utforskar hur ett socialt, miljömässigt och ekonomiskt hållbart skolmåltidssystem kan se ut. Arbetshypotesen är att ett omvandlat skolmåltidssystem kan fungera som en drivkraft för att ställa om hela livsmedelssystemet.

Syftet är att utveckla regelverk och andra styrmedel som stimulerar innovation. Tanken är att synliggöra de "osynliga" lager som hindrar och möjliggör en hållbar utveckling; styrning, lagstiftning, politik och kapacitet. Projektet har använt sig av metoder och verktyg som tjänstedesign, systemdesign, innovationsledning och policylabb för att främja nya samverkansformer och arbetssätt.

Projektet är en del i en större satsning på mat och hållbarhet som ska öka olika aktörers innovationsförmåga att bidra till de globala hållbarhetsmålen Agenda 2030. Det är också ett av pilotprojekten i Vinnovas nya arbete med missionsinriktat angreppssätt, där flera organisationer arbetar i samma riktning mot ett gemensamt mål. Att påverka andra aktörers innovationskapacitet är en viktig del i projektet. Deltagarna i projektet har stärkts i sin innovationsförmåga bland annat genom utbildning om metoder och verktyg. Målet är att framöver också stödja kommuner och andra aktörer i deras innovationsförmåga.

Policyutveckling kring öppna data

PRV har tillsammans med DIGG – Myndigheten för digitala förvaltning, släppt en rekommendation för landets kommuner, regioner och myndigheter som hjälper dem att dela sin information i form av öppna data. PRV tog initiativet genom en kontakt med DIGG. Initiativet byggde på en idé från tre engagerade medarbetare. Det gemensamma arbetet har sedan bedrivits inom ett regeringsuppdrag som DIGG hade sedan tidigare.

I de flesta innovationer som utvecklas används data. För att kunna utveckla nya innovationer behöver man använda och komma åt data. Offentlig förvaltning har stora mängder data, men en stor del av denna sitter fast i organisationernas egna system. Därför behöver data aktivt delas för att kunna användas i nya ändamål och på nya sätt. PRV:s främsta utgångspunkt i det policyskapande samarbetet kring öppen tillgänglighet till myndighetsinformation i Sverige har varit att höja kunskapen om immateriella rättigheter och varför dessa kan ses och hanteras som komplement till öppna licenser och inte som dess motpol. Myndigheten ser att många inom offentlig sektor upplever att immaterialrätt och upphovsrätt står i motsatsförhållande till öppen tillgänglighet. Det har därför varit viktigt för PRV att få delta i arbetet med rekommendationen och förklara dessa förhållanden.

Företagsdatalabbet

Bolagsverkets satsning på ett företagsdatalabb är under etablering. Arbetet finansieras delvis av Vinnova. Företagsdatalabbet ska vara en samlingsplats för människor och organisationer som vill utforska möjligheterna med företagsinformation. Målet är att inspirera så många

som möjligt inom ekosystemen runt företag och företagande till datadriven innovation. Myndigheten gör det genom att erbjuda intresserade aktörer möjligheten att pröva sina idéer på ett enkelt och tillgängligt sätt.

Det är känt att den information som Bolagsverket och andra myndigheter inom företagsdomänen sitter på är eftertraktad, och även om informationen inte kan erbjudas fritt idag, så hoppas man att Företagsdatalabbet åtminstone ska göra det enklare att kunna utveckla prototyper med hjälp av labbdata som är fri och tillgänglig. Syftet är att vara en mötesplats och en möjliggörare där människor kan träffas och tillsammans skapa värde och tillväxt för hela samhället genom datadriven innovation med basen i företagsinformation. Företagsdatalabb är på väg att bli en motor och en möjliggörare för datadriven innovation inom företagsdomänen.

Framtidsplattformar

SLU inrättade 2017 fyra framtidsplattformar med uppgift att samla kunskap inom fyra områden; SLU Future food för livsmedel, SLU Future forests för skogsfrågor, SLU Urban future för urban miljö samt SLU Framtidens djur, natur och hälsa för djurs och människors hälsa. Dessa områden kan beskrivas som teman som skär genom myndigheten på ett annat sätt än den traditionella ämnesstrukturen.

Framtidsplattformarna samlar SLU:s kompetenser inom respektive område och främjar tvärvetenskapliga och tvärssektoriella grupperingar. Men plattformarna förmedlar också kunskap till det omgivande samhället och ger nya möjligheter att hantera frågor med ett långsiktigt perspektiv. På det sättet kan de sägas påverka andra aktörers innovationskapacitet.

Innovation i beställarrollen

Den här delen av kravet har varit den svåraste att förstå för myndigheterna. Flera av respondenterna uttryckte att man inte hade någon tolkning här. Andra har vagt talat om upphandling utan närmare precisering. Någon nämner att det kanske handlar om innovationsupphandlingar, utan att kunna redogöra för vad som avses med det. Svaren till departementet förväntas bli tunna i denna del.

Konkurrensverket som har upphandlingsfrågor i sitt kärnuppdrag är också något frågande inför vad som avses med innovation i beställarrollen. Deras primära tolkning tycks vara att departementet vill effektivisera upphandlingsprocessen för berörda myndigheter. *Att vi blir bättre på att fråga oss om vi fått det vi har beställt.* Denna tolkning finner dock inget stöd

i intervjuerna med representanterna för departementet. Man kan säga att det här är lite av en vattendelare i intervjuerna. Några respondenter talar om det som att utveckla det egna förfarandet kring inköp och upphandling, medan andra ser det som att de i beställarrollen förväntas stimulera leverantörer och andra till innovation. Men det finns också exempel på myndigheter som ser att dessa två dimensioner glider in i varandra.

Jordbruksverket representerar det senare när de nämner erfarenheter från en stallbyggnadstävling som de anordnat för att öka nyttan för lantbrukarna. Genom att förändra sitt eget sätt att arbeta med upphandling påverkar man samtidigt andra. Någon annan talar om detta som att be om lösningar och *att upphandla på funktion snarare än att ställa tydliga krav i förväg*. Livsmedelsverket är inne på liknande när det talar om möjligheten att låta hållbarhet ta större plats när anbud ska vägas mot varandra. Överhuvudtaget är det många av respondenterna som efter en stunds resonemang landar i att den här delen troligen handlar om olika sätt att utmana pris som den avgörande faktorn i samband med upphandling. En variant som nämns är att sätta ett fast pris och låta leverantörerna komma med olika erbjudanden.

Sammantaget kommer departementet sannolikt ha svårt att dra några långtgående slutsatser av svaren från myndigheterna i denna del. Möjligen har ändå kravet bidragit. Bolagsverket lyfte fram denna del som den som utmanat dem mest under året och hjälpt myndigheten att se på frågan på ett delvis nytt sätt. Givet att det inte uttryckts ett klart syfte från huvudmannen i denna del är det kanske gott så.

Rollen som innovativ myndighet

Det finns några områden som berörts under intervjuerna med myndigheternas representanter som inte naturligt funnit sin plats i framställningen ovan. Dessa områden diskuteras nedan.

Förutsättningar för innovation

Myndigheterna har ett visst handlingsutrymme för att bedriva utvecklingsorienterat arbete, själva eller tillsammans med andra. Den tidigare framställningen skvallrar ju om att det pågår mycket spännande. Men utrymmet beskrivs olika. Jordbruksverket som är mitt uppe i en stor reform av jordbruksstödet menar att reformen överskuggar allt annat. Det finns ingen kraft eller några resurser att arbeta med så mycket annat. Formas påpekar sin egen storlek som en begränsning i sammanhanget. Med 85 personer totalt på lönelistan begränsas naturligt mängden fria resurser. Bolagsverket kontrasterar med nyinrättad avdelning för digitalisering och innovation. Tillsammans med PRV och Livsmedelsverket ger de bilden av att det finns ett

relativt stort handlingsutrymme och att mycket pågår. Men samtliga myndigheter har lätt att peka ut strukturella hinder för arbetet. Bilden är väl känd från andra studier och publikationer, men förtjänar ändå sin plats i denna text.

Flera myndigheter pekar på svårigheten att bedriva innovativt arbete inom ramen för sina anslag. *Många myndigheter har för mycket fokus på ren drift och att optimera inom ramen.* Upplevelsen är att det saknas fria medel, eller *rena pengar* som någon sade. Det går förvisso att söka externa pengar och flera myndigheter har sådana projekt igång. Men det blir en projektifiering som upplevs olycklig och mycket tid går åt till att ansöka om medel och att avrapportera i olika former. Bilden kompliceras av att många myndigheter har stora tekniska skulder⁷ och att behoven av investering i ny teknik är omfattande.

Innovation kräver också mod och ett utrymme att misslyckas. *Det upplevs av många som säkrare att gå by-the-book.* Både den mediala och den politiska logiken lyfts fram som hämmande i sammanhanget. Det förmedlas en känsla att risken att få negativ uppmärksamhet ofta överskuggar möjligheten att sprida positiva exempel. Regeringskansliet tycks inte heller alltid skicka signaler som är samstämmiga med andemeningen i styrsignalen rörande innovativ statsförvaltning som fokuseras i denna text.

Regeringskansliet hamnar också i skottgluggen när det kommer till regelverk. Myndigheterna lyfter fram svårigheten att arbeta inom regelstyrda områden. Inte sällan kräver innovativa lösningar författningsändringar. *Vår lista var lång men Justitiedepartementet är tjänstemannastyrkt, konservativa och inte mottagliga för vad som skulle vara till nytta för medborgaren.* Upplevelsen att inte bli lyssnad på hämmar lusten att skapa nytt. Att argumentera med medborgarnytta på det positiva kontot lyfts också fram som en svårighet internt inom myndigheterna.

Innovation i samverkan är svårt. Resterande hinder som kommit upp under intervjuerna har koppling till arbetet med andra. Rent generellt upplever myndigheterna att det tar lång tid att skapa kollektiv förståelse och gemensamma målbilder för arbetet. *Det är svårt att bli konkreta när man är många, som till exempel i arbetet med Agenda 2030.*

Resursfrågan återkommer också i detta sammanhang. Finansiering av nya, gemensamma lösningar upplevs som ett hinder med flera dimensioner. Det kan vara svårt att få andra aktörers uppmärksamhet för den fråga man vill driva. *Alla är så slimmade.* Ibland kan den

⁷ Jmf Riksrevisionens rapport 2019:28, *Föråldrade IT-system – hinder för en effektiv digitalisering.*

egna myndigheten ha ett utrymme, men det *synkar inte med andras agendor*. Det upplevs svårt att takta in i varandras leveranser. När det gäller gemensam teknikutveckling blir det också tydligt att förvaltningen i stort saknar gemensam infrastruktur, vilket försvårar det gemensamma arbetet. Detsamma gäller för olika regelverk, som till exempel sekretess.

Tidigare nämndes att det kan vara svårt att argumentera för en investering när medborgarnytta är den mest tydliga vinsten. Detsamma gäller i de fall där nyttan primärt tillfaller en annan aktör i samverkanskonstellationen. Jordbruksverket nämner ett utvecklingsarbete som resulterar i ett nytt handläggarstöd för länsstyrelsernas medarbete som exempel. Att samverka med privata aktörer kan vara utmanande på olika sätt. Det kan vara svårt att förstå varandras roller. Bolagsverket lyfter till exempel fram erfarenheter från Företagsdata-labbet som omnämnts tidigare i texten. I och med att myndigheten är avgiftsfinansierad kommer det sannolikt krävas nya affärsmodeller i spåren av det pågående arbetet. Något som säkert kommer att behöva samtal både med huvudmannen och de företag som förväntas nyttja de framtida tjänsterna.

Arbetssätt för innovation

De svenska myndigheterna är inte sällan flockdjur och följer därmed varandras exempel. Detta gäller i hög grad när det kommer till arbetssätt för innovation. Stora projekt och vattenfallsmetoden tycks vara ute och det som just nu dominerar är lättrorlighet och snabba utvecklingssprintar i olika former. Living labs, test, experiment och prototyper nämns också i intervjuerna.

Det går också, möjligen delvis orsakat av formuleringarna i regleringsbrev, att se en systemisk dimension i arbetet. Att arbeta tillsammans, göra analyser av hur den egna myndigheten skapar mer eller mindre goda förutsättningar för andra aktörer är tydliga ingredienser i materialet. Exemplet kring skolmat som redovisats ovan kvalificerar sig i detta avseende. Det arbetet har som sagt bedrivits med hjälp av den metod som Vinnova utvecklat under namnet policylab. Att arbeta med policylab gör att användaren naturligt får utrymme och plats i arbetet med innovation. Men att arbeta användardrivet är i övrigt en dimension som tagit oväntat litet utrymme i respondenternas svar. Kanske är det så väletablerat att det inte längre behöver sägas?

Avslutande diskussion

I den avslutande delen av denna text diskuteras lärdomar från studien. Först förs en diskussion om den något ovanliga formen av styrning i och med ett återrapporteringskrav som upprepar en redan befintlig förvaltningspolitisk målsättning. Därefter avslutas texten med ett resonemang kring Regeringskansliet som innovativ myndighet och ett par förslag riktade till de inblandade aktörerna.

Om att styra i andras hjulspår

Tidigt i denna text introducerades den förvaltningspolitiska målsättningen om innovation i samverkan. Det är ingen tvekan om att portalmeningen om att vara en innovativ myndighet i återrapporteringskraven tydligt relaterar till detta mål. Det är explicit uttryckt i texten från departementet. Målsättningen är i sig av det slag att den träffar hela statsförvaltningen. Det är alltså inte en eller några myndigheter som berörs, utan alla. Inklusive de sju myndigheter som fick den aktuella skrivningen i sitt regleringsbrev 2020. Målet "ägs" av Enheten för statlig förvaltning på Finansdepartementet och formulerades alltså i en proposition redan 2010.

Möjligen kan det uppfattas som lite "kaka på kaka" att styra där det redan är styrt i och med det förvaltningspolitiska målet. Samtidigt minns vi från tidigare i texten att Statskontorets studie pekar på att myndighetschefer inte upplever att det finns någon tydlig styrkraft i målet. Det finns inte heller något formellt hinder för Näringsdepartementet att i regleringsbreven formulera en överlappande styrsignal. Båda styrsignalerna emanerar från regeringen och det finns inget motstridigt i budskapen. Sammantaget kan tillvägagångssättet betraktas som ovanligt, men ändå inom ramen för den verktygsarsenal som Regeringskansliet förfogar över. Återrapporteringskravet accentuerar det förvaltningspolitiska målet, vilket säkert är vällovligt. En fråga som går utanför ramen för denna studie är hur Enheten för statlig förvaltning upplever att andra delar av Regeringskansliet utövar en form av dubbelstyrning. Men den förtjänar ändå att ställas.

Även om initiativet från Näringsdepartementet kan beskrivas som vällovligt är det svårt att efter intervjuerna med myndigheterna se det som framgångsrikt. Redan när skrivningen dök upp i olika utkast till regleringsbrev upplevde myndigheterna sig lite överrumplade. *Var kommer det härifrån? Vad vill regeringen? Varför får just vi det här?* Introduktionsmötet som departementet höll i gav inte heller de svar som myndigheterna sökte. Kanske var det

ett uttryck för den hastighet med vilken beredningen genomfördes? Att inte lyckas få till en enhetlig skrivning och att inte alla departementets myndigheter omfattades tyder också på att det inte fanns någon riktig samsyn hos huvudmannen. För en utomstående är det också svårt att riktigt förstå det utrymme som lämnades till de enskilda myndighetshandläggarna i sammanhanget.

Det går inte att säga att styrningen från Näringsdepartementet har ökat måluppfyllelsen när det gäller den förvaltningspolitiska målsättningen. Det är få aktiviteter som kan sägas vara ett direkt resultat av kraven i regleringsbrev. Istället beskrivs myndigheternas arbete under året mer som att sortera upp sådant som redan genomförts eller är på gång. Nämnas bör också en risk som påtalats i ett par av intervjuerna. Att styra på det här sättet riskerar att flytta fokus från huvudmannens intention om en annorlunda myndighetsroll. Istället fastnar myndigheterna lätt i tanken: *Vad är det för text vi ska skriva i slutet av året så att departementet ska bli nöjda?* Lite som att det finns rätta svar inom de olika områden som efterfrågas. De 1–2 A4-sidor med text som myndigheterna skriver i sina årsredovisningar kan lätt få karaktären av provsvar. Någon myndighet uttrycker också en svårighet att skriva årsredovisningen på ett bra sätt givet alla återsrapporteringskrav. Kraven tvingar fram upprepningar och texten blir fragmenterad och svåröverblickbar.

Det är noterbart att nästan samtliga myndigheter ändå uttrycker viss överraskning och/eller besvikelse i och med att kravet inte återkommer i 2021 års regleringsbrev. Argumenten bottnar i områdets långsiktiga karaktär och möjligheten att föra en dialog om resultaten och den framtida inriktningen som nu delvis går förlorad. Å andra sidan har ju Näringsdepartementet goda möjligheter att lära av den här processen och återkomma i frågan inför 2022. Man kan tänka sig att den utvärdering som kommer att genomföras också kan komma att innehålla en interdepartemental dialog med kollegorna på Enheten för statlig förvaltning på Finansdepartementet.

Regeringskansliet som innovativ myndighet

Regeringskansliet med sina departement är sedan en reform 1997 en samlad myndighet. Det finns givetvis mycket som skiljer den från andra myndigheter. Men det finns inget hinder för att diskutera Regeringskansliet i ljuset av den förvaltningspolitiska målsättning som tagit stor plats i föreliggande text. Kravet på att vara en innovativ myndighet gäller här också.

Vilket framgår av föregående stycke bör vi inte betrakta greppet att rikta skrivningar i regleringsbrev till sju myndigheter under Näringsdepartementet som vare sig innovativt eller

så värst framgångsrikt. Snarare är det ett försök att styra i enlighet med etablerad förvaltningstradition. Men den ambition som respondenterna på departementet ger uttryck för är lovvärd. Den skulle dock behöva andra förutsättningar och nya sätt att arbeta för att bära frukt. Att följa etablerad norm är inte vägen för innovation.

Det är en etablerad kunskap att den styrning som utgår från kansliets departement emellanåt försvårar gränsöverskridande arbete. Propositionens ord om innovation i samverkan upplevs av vissa som att regeringen önskar något med vänster hand som samtidigt försvåras av den högra. I Statskontorets rapport om det förvaltningspolitiska målet beskriver myndighetschefer att huvudmannen efterfrågar *lagom innovativa lösningar*. Tidigare i den här texten återupprepas kända hinder för innovation i samverkan utifrån myndigheternas perspektiv. Flera av dessa hinder har helt eller delvis sin hemvist inom Regeringskansliet.

Inför den utvärdering som Näringsdepartementet sagt sig vilja genomföra med utgångspunkt i myndigheternas svar i respektive årsredovisning presenteras här ett konkret förslag. Studera den skrivning som riktades till myndigheterna. Särskilt det led i texten som efterfrågar myndighetens påverkan på andra aktörers innovationskapacitet. Spegla sedan den egna verksamheten i det kravet och diskutera hur departementet arbetar för att stärka myndigheter och andra aktörers innovationskapacitet. Rimligen borde en sådan övning innehålla samtal om nya former för finansiering av gemensamma lösningar, regelverk som stöder innovation och andra liknande frågor av policykaraktär.

Den här studien har strukit under den förvaltningstradition som skapar bristfällig dialog mellan individer som arbetar på Regeringskansliet och individer som arbetar på andra myndigheter. Men den armlängds avstånd som ingår i den svenska förvaltningsmodellen behöver inte vara så lång. Ett stort avstånd leder till att vi inte förstår varandra och tvingas lägga energi på onödiga saker. Mycket av den tankemöda som spillts på myndigheterna under det senaste året hade undvikits genom en bättre dialog. En sådan skapar sannolikt också modigare myndigheter. Avslutningsvis ett förslag till de studerade myndigheterna. Fråga gärna Näringsdepartementet på vilket sätt ni kan bidra till deras arbete med att utvärdera processen. För gärna fram förslag på hur departementet skulle kunna bidra till att öka er innovationskapacitet. På så sätt blir frågan om dylika återrapporteringskrav i kommande regleringsbrev sannolikt överspelad. Ni borde gemensamt kunna finna andra vägar framåt.

Bilaga 1 – Myndigheternas uppdrag

Myndighet	Återrapporteringskrav i regleringsbrevet för 2020
Bolagsverket	Bolagsverket ska redovisa hur myndigheten arbetar för att vara en innovativ myndighet och därmed bidra till att uppfylla det förvaltningspolitiska målet. Med innovativ förvaltning avses innovation i den egna myndigheten, myndighetens påverkan på andra aktörers innovationskapacitet och innovation i beställarrollen. Bolagsverket ska även redovisa hur myndigheten samarbetar med andra aktörer i sitt innovationsarbete.
Forskningsrådet för miljö, areella näringar och samhällsbyggande (Formas) ¹	Formas ska redovisa hur myndigheten arbetar för att vara en innovativ myndighet och därmed uppfylla det förvaltningspolitiska målet. Med innovativ förvaltning avses här: innovation i den egna myndigheten, myndighetens påverkan på andra aktörers innovationskapacitet och innovation i beställarrollen. Formas ska även redogöra för vilka aktörer myndigheten samarbetar med i sitt innovationsarbete.
Jordbruksverket	Jordbruksverket ska redovisa hur myndigheten arbetar för att vara en innovativ myndighet och därmed bidra till att uppfylla det förvaltningspolitiska målet. Med innovativ förvaltning avses här: innovation i den egna myndigheten, myndighetens påverkan på andra aktörers innovationskapacitet och innovation i beställarrollen. Jordbruksverket ska även redovisa hur myndigheten samverkar med andra aktörer i sitt innovationsarbete.
Konkurrensverket	Konkurrensverket ska redovisa hur myndigheten arbetar för att vara en innovativ myndighet och därmed bidra till att uppfylla det förvaltningspolitiska målet. Med innovativ förvaltning avses här innovation i den egna myndigheten, myndighetens påverkan på andra aktörers innovationskapacitet och innovation i beställarrollen. Konkurrensverket ska även redogöra för vilka aktörer myndigheten samarbetar med i sitt innovationsarbete.
Livsmedelsverket	Livsmedelsverket ska redovisa myndighetens arbete för att uppfylla det förvaltningspolitiska målet att vara en innovativ myndighet. Med innovativ förvaltning avses här innovation i den egna myndigheten, myndighetens påverkan på andra aktörers innovationskapacitet och innovation i beställarrollen. Särskilt fokus ska sättas på innovativa metoder som stödjer genomförandet av livsmedelsstrategin. Livsmedelsverket ska även redogöra för vilka aktörer myndigheten samarbetar med i sitt innovationsarbete.
Patent- och registreringsverket (PRV)	PRV ska redovisa hur myndigheten arbetar för att vara en innovativ myndighet och därmed bidra till att uppfylla det förvaltningspolitiska målet. Med innovativ förvaltning avses här innovation i den egna myndigheten, myndighetens påverkan på andra aktörers innovationskapacitet och innovation i beställarrollen. PRV ska även redogöra för vilka aktörer myndigheten samarbetar med i sitt innovationsarbete.
Sveriges lantbruksuniversitet (SLU) ²	SLU ska utveckla hur myndigheten arbetar för att vara en innovativ myndighet och därmed bidra till att uppfylla det förvaltningspolitiska målet, inom ramen för sitt kärnuppdrag. Med innovativ förvaltning omfattas innovation i den egna myndigheten, myndighetens påverkan på andra aktörers innovationskapacitet och innovation i beställarrollen. Särskilt fokus ska sättas på innovativ förvaltning som stödjer processer som kräver samverkan mellan sektorer, såsom livsmedelsstrategin, det nationella skogsprogrammet och genomförandet av Agenda 2030. SLU ska även redogöra för vilka aktörer myndigheten samarbetar med i sitt innovationsarbete.

1 I Formas regleringsbrev är texten placerad under rubriken *Uppdrag* och inte under *Mål och återrapporteringskrav*. Uppdraget ska redovisas till regeringen (Näringsdepartementet) den 26 februari 2021.

2 I SLU:s regleringsbrev är texten placerad under rubriken *Uppdrag* och inte under *Mål och återrapporteringskrav*. Uppdraget ska redovisas till regeringen (Näringsdepartementet) den 26 februari 2021.

Utöver de sju myndigheter som redovisas i tabellen ovan har Vinnova fått en skrivning som lyder:

Vinnova ska redovisa vilka insatser som genomförts för att främja en innovativ statsförvaltning. Redovisningen ska innehålla resultat av insatserna samt viktiga lärdomar som kan dras från myndighetens arbete. Vinnova ska även redovisa hur myndigheten arbetar med innovation i den egna myndigheten och innovation i myndighetens beställarroll.

Det är noterbart att huvudmannen valt att ändra formulering från 2019 års regleringsbrev rörande främjandeuppdraget. Lydelsen 2019 betonade hela offentlig sektor:

Vinnova ska redovisa vilka insatser som genomförts för att stödja offentlig sektors innovationsarbete och förnyelse. Redovisningen ska innehålla resultat av insatserna samt viktiga lärdomar som kan dras från arbetet.

Bilaga 2 – Intervjuer

Det viktigaste underlaget för denna text är de intervjuer som genomfördes under hösten 2020. Arbetet med att sätta upp intervjuerna gjordes i nära samverkan med Vinnova. Tillsammans beslutades att intervjuerna med myndigheterna skulle bedrivas som en gruppintervju där två respondenter deltog samtidigt. Vinnova använde den adresslista som skapats för det nätverk som vid ett par ställen omnämns i texten och bad om namn på respondenter. Det var alltså helt upp till varje myndighet att avgöra vilka som skulle delta i samtalet. Vinnova kontaktade också Näringsdepartementet och bad om namn för intervjuer. De två respondenter som detta resulterade i intervjuades var för sig.

Detaljerna framgår av nedanstående tabell. Intervjuerna varade ungefär en timme och spelades in.

Myndighet	Namn	Roll	Datum
Bolagsverket	Annika Axelborn	Avdelningschef	2020-11-27
Bolagsverket	Inga Otmalm	Direktör	2020-11-27
Formas	Anna Kuznetcova	Forskningshandläggare	2020-11-17
Formas	Karin Leth	Avdelningschef	2020-11-17
Jordbruksverket	Andreas Mattisson	Biträdande avdelningschef	2020-11-03
Jordbruksverket	Ylva Purfürst	Enhetschef	2020-11-03
Konkurrensverket	Adam Sandberg	Controller	2020-11-05
Konkurrensverket	Hanna Witt	Utvecklingschef	2020-11-05
Livsmedelsverket	Peyman Kia	Stabschef	2020-11-05
Livsmedelsverket	Eva Wedenberg	Verksamhetscontroller	2020-11-05
PRV	Magnus Ahlgren	Chefsjurist	2020-11-05
PRV	Margareta Ternell	Avdelningschef	2020-11-05
Regeringskansliet	Håkan Alfredsson	Kansliråd	2020-12-04
Regeringskansliet	Karl Westberg	Kansliråd	2020-12-03
SLU	Ylva Hillbur	Vice rektor	2020-11-26
SLU	Mariette Manktelow	Samverkanskoordinator	2020-11-26
Vinnova	Peter Eriksson	Enhetschef	2020-12-09
Vinnova	Eleonore Stureborg	Verksamhetsutvecklare	2020-12-09

