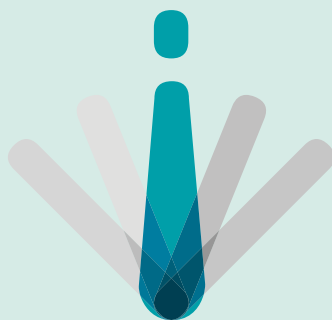


Grönt intraprenörskap



INTRAPRENÖRSKAPS-
KOMPASSEN

#3
/19

© Intraprenörskapskompassen, 2019

Författare: Katarina Blomkvist, Philip Kappen, Ivo Zander.

Illustrationer: Mario Sierra

Form & layout: Fanny Mardirossian

Beställning:

Intraprenörskapskompassen

Uppsala universitet 751 20 Uppsala

ikompassen@fek.uu.se

ISBN: 978-91-983763-4-0

Rapporten kan laddas ned från

www.ikompassen.se



INTRAPRENÖRSKAPS-
KOMPASSEN

Intraprenörskapskompassen 2019

Intraprenörskapskompassen utformar, genomför och kommunicerar årligt återkommande undersökningar av det intraprenöriella klimatet i svenska företag och organisationer,

... med ambitionen att öka vår kunskap om intraprenörskap och stärka förnyelsekraften hos svenska företag och organisationer.

Forskargruppen bakom Intraprenörskapskompassen 2019 är Docent Katarina Blomkvist, Docent Philip Kappen och Ivo Zander Anders Wall Professor i entreprenörskap, Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet.

Forskargruppen önskar tacka Karl-Adam Bonniers Stiftelse och Vinnova för finansiering av projektet.



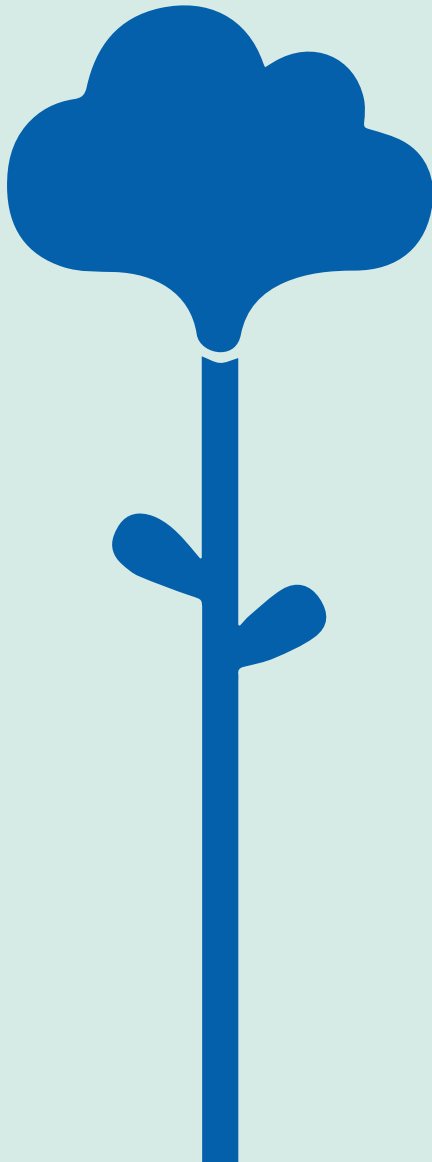
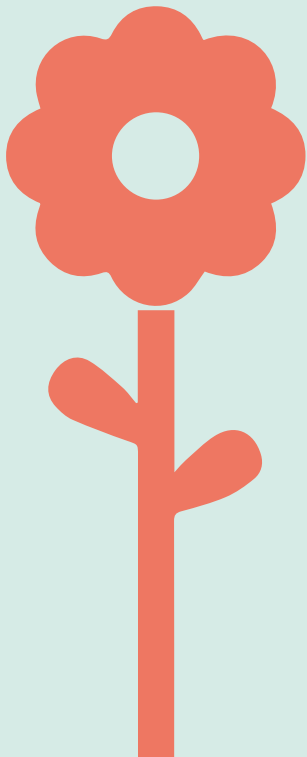
Intraprenörskapskompassen 2019 undersöker **grönt intraprenörskap** i svenska företag och offentlig sektor, med ambitionen att öka kunskapen om hur nya produkter och tjänster eller organisatoriska lösningar drivs av och tar hänsyn till miljö- och klimatpåverkan.

Vidare belyses det strategiska intraprenörskapet genom att undersöka styrelsens betydelse för grön förnyelse och omställningen av den operativa verksamheten till att bli mer miljö- och klimatvänlig.

Innehåll

INTRODUKTION	11
Intraprenörskapskompassen 2019	12
INTRAPRENÖRSKAP	15
Intraprenörskap som system	15
Den intraprenöriella processen	18
HÅLLBARHET, MILJÖ OCH KLIMAT	21
Grönt intraprenörskap	23
Grön förnyelse i Sverige	24
TEMPERATUREN PÅ DET GRÖNA INTRAPRENÖRSKAPET	27
Förutsättningar	27
Intentioner	30
Resultat	32
VEM ÄR DEN GRÖNA INTRAPRENÖREN?	35
Varifrån utgår intraprenörskapet?	36
Hur grönt är intraprenörskapet?	38
Gröna organisatoriska lösningar	41
Vem leder initiativen?	44
Attityder och grönt intraprenörskap	45
Var i Sverige bubblar det?	48
STYRELSENS BETYDELSE FÖR GRÖNT INTRAPRENÖRSKAP	51
Ansvar för grön omställning	52
Vilja till grön omställning	54
Kunskap om företagets gröna förnyelse	56
Hur arbetar styrelser med grön förnyelse?	58

KOMPASSRIKTNING	61
Höj temperaturen på det gröna intraprenörskapet	61
Öka uppmärksamheten på grön omställning i styrelserummet	62
EPILOG	65
Temperaturen på intraprenörskapet	65
Risktagandet i svenska företag	66
Företagsledningens roll	67
Kvinnors intraprenörskap	68
Intraprenörskap i offentlig verksamhet	69
I-Kompassen	69
Avslutningsvis	71
Avslutande ord från Karl-Adam Bonniers Stiftelse	72
APPENDIX I	73
Så här läser du en box-plot	73
APPENDIX II	74
Forskargrupp	74
APPENDIX III	76
Enkätundersökningen	76
Mått och statistisk analys	76
Styrelsedata	78



Introduktion

Intraprenörskap är en alltför ofta dold förmåga som måste synliggöras, analyseras och arbetas med systematiskt för att svenska företag och organisationer ska förbli innovativa och konkurrenskraftiga. Snabb teknikutveckling, förändringar i samhälle och miljö gör att många företag står inför både utmaningar och möjligheter vad gäller nya digitala, sociala och hållbara lösningar.

Intraprenörskapet spelar en viktig roll inte minst i Sverige, där de etablerade storföretagen fortsätter att stå för en stor andel av den totala sysselsättningen, investeringar, och den innovativa infrastrukturen. Intraprenörskap erbjuder tillväxtpotential också för små och mellanstora företag. Genom förnyelse och breddning av verksamheten fungerar intraprenörskapet ofta som språngbräda till både nationell och internationell tillväxt.

Företag som aktivt arbetar med intraprenörskap har en bättre förmåga att både upptäcka och agera på möjligheter på marknaden i form av nya produkter och tjänster. Tidigare forskning har också visat att intraprenörskap innebär en konkurrensfördel som leder till både tillväxt och finansiell framgång.

Även internt i företag och organisationer har intraprenörskap visat sig vara en faktor som verkar entusiasmerande för de anställda. Företag och organisationer som lyfter fram intraprenörskap och integrerar förnyelse i sin vision har lättare att attrahera och behålla ambitiösa och kompetenta medarbetare. Med andra ord är intraprenörskap en nyckelingrediens för svensk konkurrenskraft där tillväxt och utveckling i både privat och offentlig sektor kan ligga i framkant.


Intraprenörskapskompassen 2019

Syftet med Intraprenörskapskompassen 2019 är att sätta grönt intraprenörskap, det vill säga hur svenska företag och organisationer utvecklar nya produkter och tjänster eller organisatoriska lösningar som tar hänsyn till miljö- och klimatpåverkan, i fokus. Genom att fortsätta utveckla och bygga vidare på data och kunskap som forskningsprojektet genererat i form av de två tidigare Intraprenörskapsrapporterna, Intraprenörskap 2017 och Digitalt Intraprenörskap 2018, ämnar årets rapport ytterligare bidra till att stärka svensk förnyelse och konkurrenskraft.

FN:s klimatmål från 2015 har ett tydligt mål, att starta en kapplöpning beträffande hållbart företagande och grönt ledarskap. OECD uppskattar att den globala gröna sektorn kommer att växa snabbt och redan 2030 utgöra 10% av det totala globala marknadsvärdet, dvs vara lika stor som den globala sjukvårds och banksektorn. Att ställa om till ett grönt företagande och intraprenörskap är otvetydigt en av vår tids största utmaningar, och de företag och organisationer som lyckas i den omställningen kommer att vara konkurrenskraftiga även i framtiden.

För att klara av denna omställning krävs mer än ökade satsningar på forskning och utveckling. Det krävs kunskap och förståelse för vad intraprenörskap är och hur det fungerar, och hur det är sammankopplat med viljan att ta hänsyn till och förbättra miljö och klimat. Hur arbetar företag med sin gröna omställning – vem är den ”gröna” intraprenören, och vilka är det gröna intraprenörskapets underliggande drivkrafter?

Ytterligare en fråga som lyfts fram i årets rapport är vilken roll styrelser spelar för grön förnyelse. Att utveckla nya gröna lösningar och ställa om företagets operativa verksamhet till att bli mer miljö- och klimatvänlig kräver ofta stora och strategiska investeringar. För att få till stånd framsynt



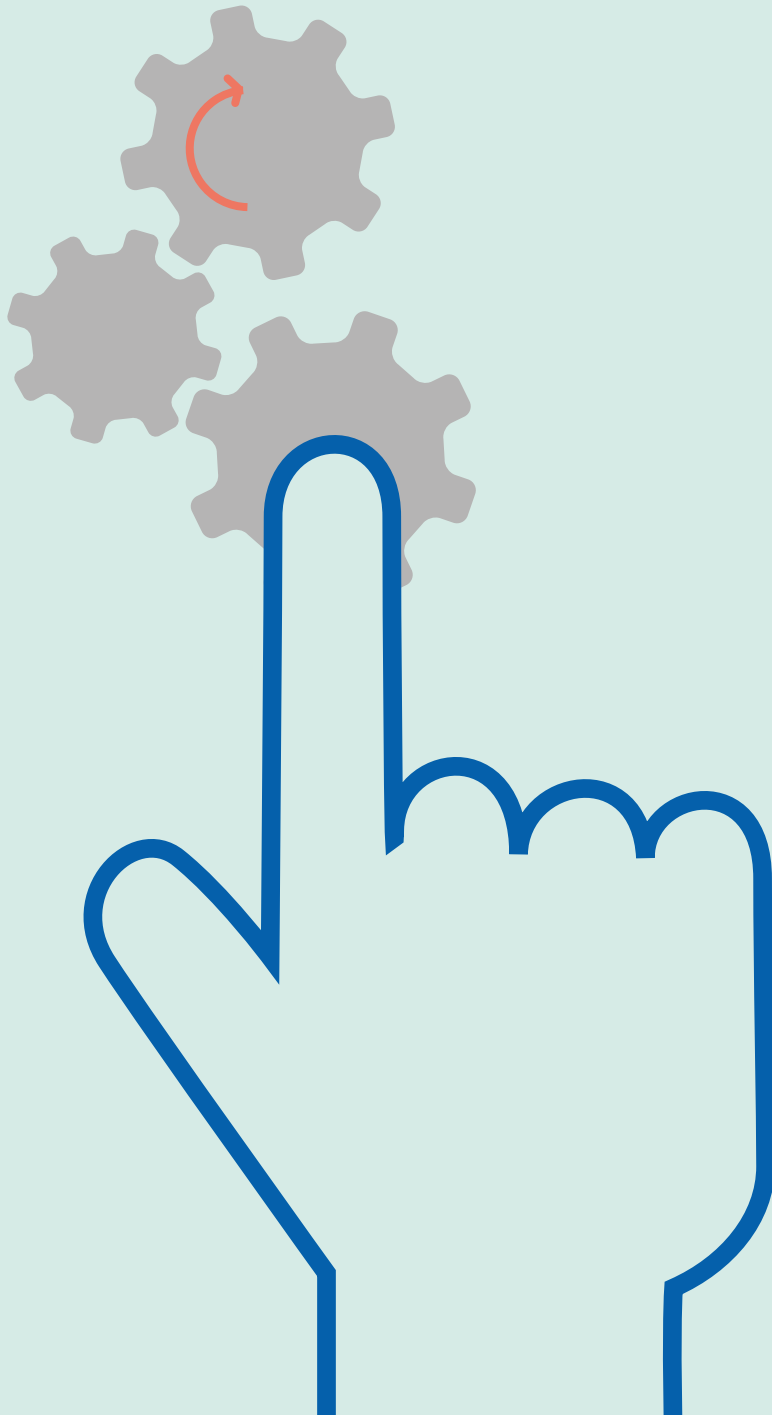
Rätt implementerat och använt blir intraprenörskapet och dess systematik ett effektivt verktyg för grön förnyelseförmåga och konkurrenskraft i en alltmer snabbväxande och konkurrensintensiv omvärld.

förändring krävs både vilja, mod och ledarskap där styrelsen ofta spelar en betydande roll.

Genom att samla in data från över 4,000 anställda i privata företag och offentliga organisationer skapar vi med årets Intraprenörskapskompass en temperaturmätare över grönt intraprenörskap och förnyelse i svenskt näringsliv och offentlig verksamhet och dokumenterar vilken roll enskilda intraprenörer och styrelseledamöter har i denna process.

Sverige har väldigt fina produkter med bra kvalitet, men ska företagen vara med i det här skiftet måste de ställa om. För att vi ska kunna behålla våra företag och se till att de ligger högt upp i värdekedjan måste det ske ett risktagande.

Katarina Blomkvist i Affärsvärlden



Intraprenörskap

Intraprenörskap handlar om hur redan etablerade företag och organisationer förmår att förnya sig. Ofta handlar det om skapandet av nya produkter och tjänster, men det kan också resultera i nya organisatoriska lösningar eller förändringar i företagets eller organisationens strategi.

Intraprenörskap som system

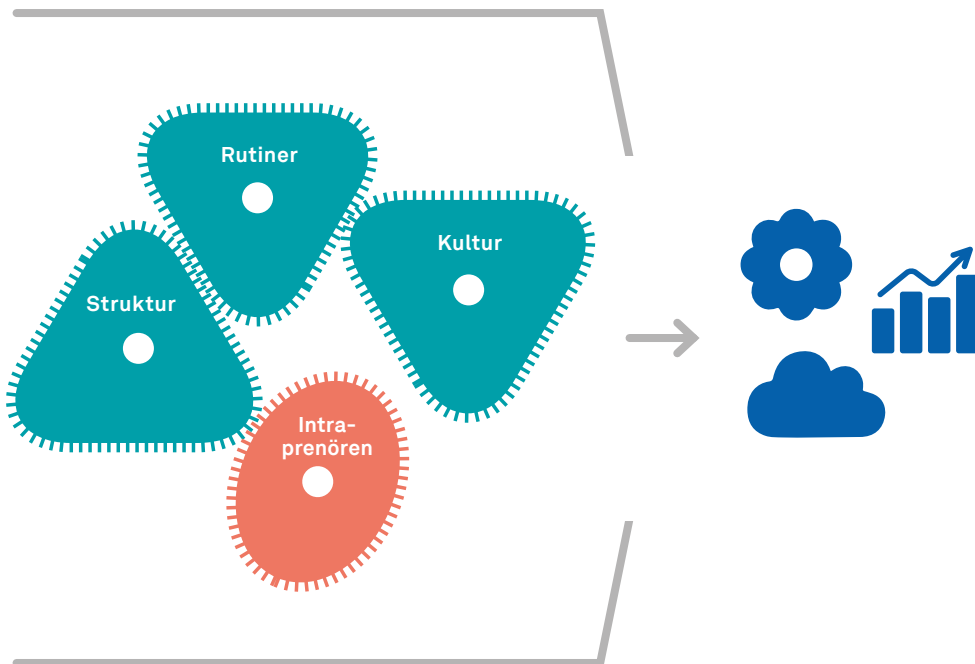
Intraprenörskapet är inget som sker automatiskt, utan någonting företag och organisationer kan och behöver arbeta systematiskt med. Att intraprenörskapet har en systematisk komponent som går att påverka gör det till en strategisk fråga – de företag och organisationer som har kunskap om, en förståelse för, och viljan att systematiskt arbeta för att utveckla förutsättningarna för kontinuerlig förnyelse är även de som har bäst förutsättningar för långsiktig konkurrenskraft och utveckling.

Det intraprenöriella systemet kan liknas vid ett antal kugghjul, där hjulen måste haka i varandra för att tillsammans skapa förnyelse. Intraprenörskapet kräver intraprenörer, enskilda personer och små grupper av anställda som ser till att det kommer till stånd nya produkter och tjänster, eller ser till att företaget tar sig igenom någon form av organisatorisk eller strategisk förnyelse. Alltså utgör intraprenören en av dessa drivkrafter.

Intraprenören driver förnyelsearbete inom eller i förlängningen av sin anställning, och bygger vidare på den kunskap, resursbas och det kontaktnät

som finns genom den redan pågående verksamheten. Intraprenören kan återfinnas i hela organisationen och fungerar som bas för den variation av nya idéer som enskilda företag och organisationer uppvisar. Det är således viktigt och värdefullt för företag att ha medarbetare med hög kompetens, framsynthet, och vilja som kan initiera och implementera förnyelse.

The Gear Model



Intraprenören verkar dock inte i ett vakuum, utan i en bestämd kontext. De övriga drivkrafterna representerar tillsammans företaget och det system som intraprenören verkar i. Vi har i våra tidigare rapporter, Intraprenörskapskompassen 2017 och 2018, visat hur intraprenörskapet bestäms av ett antal organisatoriska faktorer som har en avgörande betydelse för företagets förnyelseförmåga, vare sig det gäller vidareutveckling av den existerande verksamheten eller mer disruptiv förnyelse, eller digital förnyelse. Dessa tre överordnande faktorer och drivkrafter är: struktur, rutiner och kultur.

Ett företags struktur bestämmer fördelningen av arbetsuppgifter samt hur dessa ska koordineras och övervakas för att de övergripande organisatoriska målen ska uppnås. Ett företags rutiner kan beskrivas som repetitiva mönster i hur arbetet utförs. De beskriver bland annat hur man på ett systematiskt sätt anpassar sig till och skapar förändring, och hur kunskap överförs mellan individer och organisatoriska enheter. Ett företags kultur kan beskrivas som det sociala limmet i en organisation, d.v.s. de kollektiva värderingar, normer och principer utifrån vilka de anställda agerar.

Med underlag i de frågor som ingått i tidigare Intraprenörskapskompasser har vi utvecklat mått på de faktorer som faller under dessa tre drivkrafter och ställt dem mot företagets förnyelseförmåga. Resultaten visar att det spelar en stor roll om dessa kugghjul - struktur, rutiner och kultur - snurrar och hur de snurrar. Vilken förnyelse som eftersöks i form av mängd, bredd och djup, avgör hur snabbt och åt vilket håll kugghjulen behöver snurra.

Den intraprenöriella processen

Hur ser då den intraprenöriella processen ut? Den modell vi utgår ifrån i Intraprenörskapskompassen kan beskrivas som en pyramid och ledorden variation, selektion, och retention.

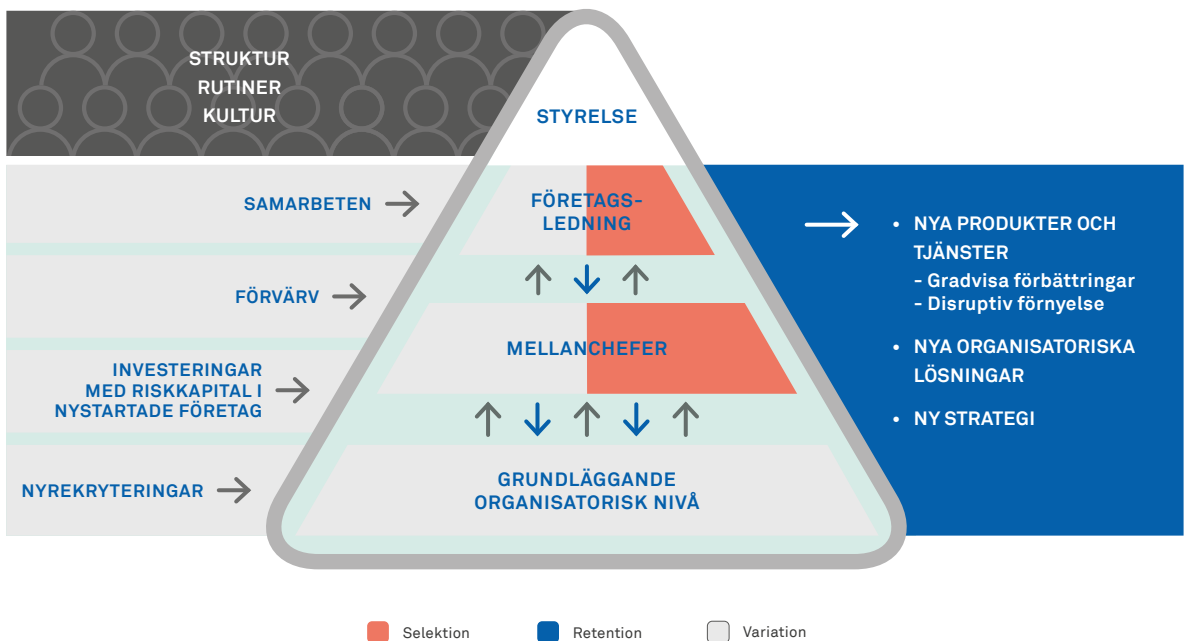
- **Variation** handlar om uppkomsten av nya initiativ som testar av bärigheten av nya produkter och tjänster, nya organisatoriska lösningar eller förändringar av den existerande strategin.
- **Selektion** handlar om hur de nya initiativen tas emot av organisationen och vilken typ av intraprenörskap – gradvis förändring eller mer disruptiv förnyelse – selektionsprocessen favoriserar.
- **Retention**, slutligen, handlar om initiativens slutliga öde – fortsatt stöd och utveckling inom företaget, nedläggning eller alternativa utfall som exempelvis spin-offs eller försäljningen av licensrättigheter.

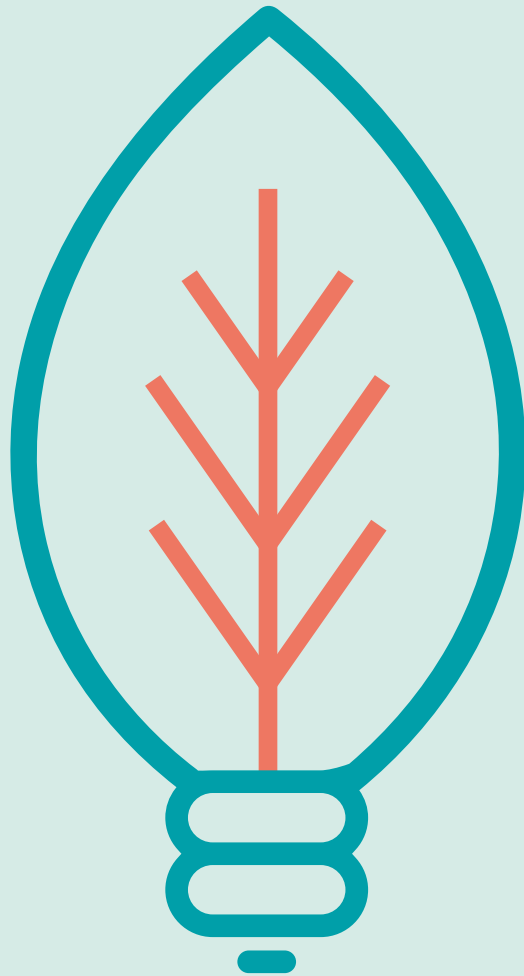
Hur variation, selektion, och retention fungerar påverkas av hur väl kugg-hjulen samverkar och snurrar, i form av att det finns intraprenörer som tar nya initiativ till förnyelse och hur dessa initiativ uppmuntras och tas emot av den omgivande organisationen.

Exempelvis påverkas den intraprenöriella viljan hos medarbetare positivt av decentralisering och att det finns ett uttalat intresse ifrån ledningen och mellanchefer för nya initiativ och idéer. Det är också känt att etablerade rutiner för att ta tillvara nya initiativ, som till exempel processbeskrivningar som kopplar ihop intraprenörer med chefer på mellanchefernivån, har en positiv påverkan på organisationens förnyelseförmåga. Den kultur som råder inom företaget, till exempel om det finns en allmän ambition att ligga före konkurrenterna, påverkar också förnyelseförmågan positivt.

Sammantaget förklarar de två modellerna uppkomsten av intraprenörskap och hur företag och organisationer på ett systematiskt sätt kan arbeta för att utveckla och förbättra sin förnyelseförmåga. Intraprenörskap blir således, rätt implementerat och använt, ett effektivt verktyg för bibehållen förnyelseförmåga och konkurrenskraft i en alltmer snabbväxande och konkurrensintensiv omvärld.

The Pyramid Model





Hållbarhet, miljö och klimat

Vi står inför ett paradigmskifte vad gäller centrala hållbarhetsfrågor som miljö och klimat. För att uppnå de globala hållbarhetsmålen, av FN i Agenda 2030 definierade som Sustainable Development Goals (eller SDGs), måste både svenskt näringsliv och offentlig verksamhet ställa om. Denna omställning kommer att ske parallellt med den digitala transformationen samt under ökad konkurrens från internationella aktörer. Årets rapport behandlar intraprenörskap och hållbarhet i form av miljö och klimat, eller hur nya produkter och tjänster eller organisatoriska lösningar drivs av och tar hänsyn till miljö- och klimatpåverkan.



FN:s Sustainable Development Goals (SDGs), bild från un.org

Agenda 2030 har utvecklats för att involvera näringslivet i att uppnå de globalt uppställda klimatmålen samt det primära målet att hålla 1,5-gradersgränsen. I enlighet med agendan behöver vi utveckla fossilfri energi, en hållbar industri, samt hållbara transporter och städer. Målet är grön tillväxt, det vill säga ekonomisk tillväxt som samtidigt innebär en stabilisering av miljö- och klimatpåverkan och en minskning av användandet av olika former av naturkapital. Omställningen mot grön tillväxt behöver drivas och samordnas av näringsliv och offentlig sektor, på såväl regional som global nivå.

Som ett steg i denna riktning har många regeringar och företag världen över satt vetenskapligt baserade mål för utfasning av växthusgaser. Ett exempel på ett sådant initiativ är Walmarts projekt 'Gigaton'. Projektet lanserades i november 2016, med fokus på att minska utsläppen i värdekedjan och ett tydligt utsatt mål för 2030 (en reduktion av utsläppen i värdekedjan med en miljard ton CO₂). Liknande initiativ återfinns även inom finansbranschen, där exempelvis Fair Finance Guide rekommenderar att banker slutar investera i utvinning av kol, oljesand och kolkraft, och flertalet banker tagit ställning mot kolbolag och börjat redovisa sina produkter och tjänsters klimatavtryck.

Ett annat nyligen lanserat initiativ är Breakthrough Energy Ventures Europe fund (BEV-E), en investeringsfond uppförd i samarbete mellan Europeiska Kommissionen, Europeiska Investeringsbanken och Breakthrough Energy Ventures. Målet är att skapa innovativa europeiska företag som kan utveckla ny grön energi, vilket i sin tur kan bidra till minskade utsläpp.

“Breakthrough Energy Ventures-Europe is a great example of driving innovative ways for the private and public sectors to collaborate, deploy capital, and build companies. We have the resources to make a meaningful difference, and the flexibility to move quickly. That’s a rare and powerful combination.”

Bill Gates, Chairman of Breakthrough Energy Ventures

Utöver effektivare resursanvändning och nya finansiella lösningar krävs även nya produkter och tjänster som kan bidra positivt till grön tillväxt. Ett exempel på en sådan innovation är CO₂ sugen utvecklad av det Schweiska företaget Climeworks. Den nya tekniken kan "städa upp" föroreningar och utsläpp genom att fånga upp koldioxid ur atmosfären och paketera den i stenform. Ett annat exempel är SEB och deras introduktion av sin första egna gröna obligation under 2017, som genom att tillhandahålla lån för gröna investeringar ska öppna upp och dirigera kapital mot verksamheter med uttalade ambitioner på miljö- och klimatområdet.

Grönt intraprenörskap

Organisationer, produkter och tjänster som bidrar till omställningen mot grön tillväxt fungerar inte utan intraprenören. Projekt och produkter som Breakthrough Energy Ventures Europe och gröna obligationer kommer inte till stånd utan att enskilda individer tar initiativ och engagerar sig i förverkligandet av sina idéer.

Den enskilda individens betydelse och inneboende kraft uppmärksammas av allt fler företag och organisationer. Den 20 september 2019 stängde Scania ned sin verksamhet på huvudkontoret i Södertälje och samtliga 52 000 globalt anställda pausade sitt arbete för att diskutera klimat i samband med den internationella klimatstrejken. Det var framför allt ett tydligt besked från ledningen om att Scania vill ställa om till grön tillväxt och i denna resa ta tillvara på sina anställdas tankar och idéer om hur Scania kan bli mer grönt.

"Jag är väldigt imponerad. Att jobba med slöseri ligger i vårt DNA och jag märker direkt att klimatfrågan lever bland våra anställda.

De vill vara med och påverkar klimatet och det är det Scania vill göra också. Då måste man walk the talk och det är vad vi gör i dag."

Ruthger de Vries, Produktionsdirektör, Scania

Vikten av enskilda individer som har idéer och driver förnyelse i etablerade företag kan inte nog understrykas. Under ABBs mer än hundraåriga historia har flertalet världsunika produkter och tjänster drivits fram av intraprenörer. En av dessa intraprenörer är Gunnar Asplund, som utvecklade HVDC Light. Den disruptiva tekniken anses idag vara en stomme i grön energiomställning, eftersom den öppnar upp för effektiv integrering av förnyelsebara energislut i elnäten.

I sitt hållbarhetsarbete på Riksbyggen utvecklade Charlotta Szczepanowski ett system och verktyg för att ur ett ekosystemperspektiv kunna värdera den mark företaget ville exploatera. Hon var även en drivande kraft bakom det hållbarhetsbaserade bostadsprojektet Brf Viva i Göteborg, som omfattar bland annat olika typer av cykel- och bilpooler och användandet av klimatsmart betong. Generellt sett är dock vår kunskap om dessa intraprenörer, de nya gröna produkter och tjänster de skapat, och deras resa för att få acceptans för sina nya idéer mycket begränsad.

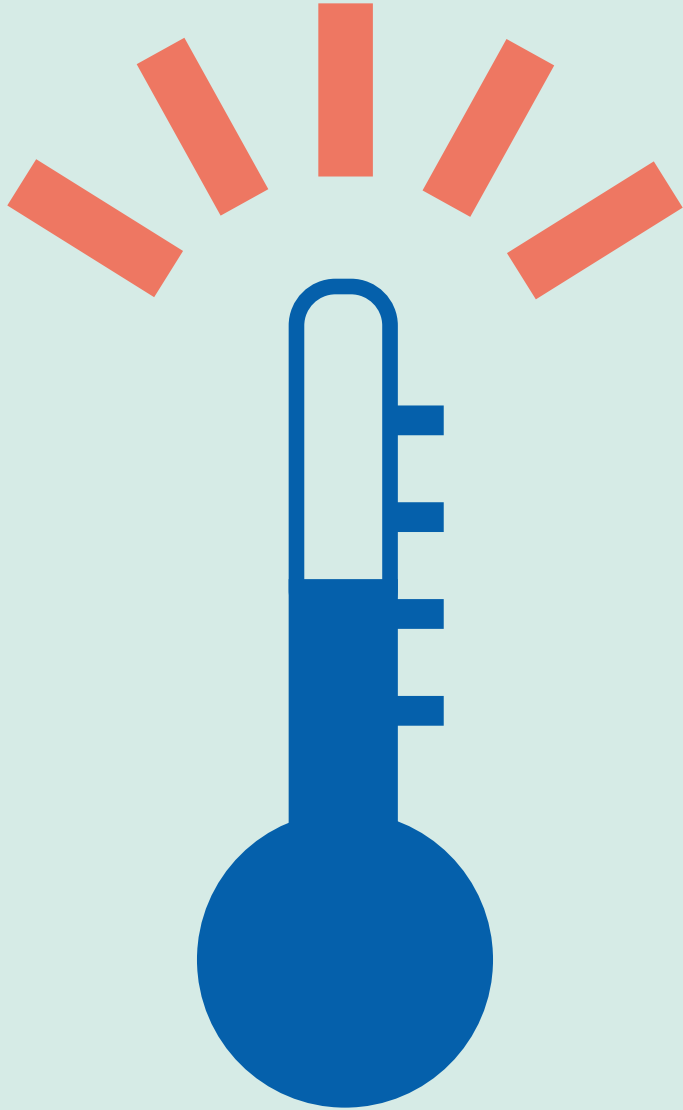
Grön förnyelse i Sverige

Med årets Intraprenörskapskompass har vi haft som avsikt att på ett systematiskt sätt undersöka temperaturen på det gröna intraprenörskapet i svenska företag och offentliga organisationer. Rapporten belyser följande tre huvudteman:

GRÖN FÖRNYELSE GENOM NYA PRODUKTER OCH TJÄNSTER. *Under detta tema fokuserar vi på nya produkter och tjänster och undersöker hur de är kopplade till målsättningar inom miljö- och klimatområdet. I vilken utsträckning främjar förutsättningarna inom existerande företag och organisationer introduktionen av produkter och tjänster som bidrar till mindre miljö- och klimatpåverkan? Hur mycket av intraprenörskapet i svenska företag och offentlig sektor startas utifrån ett grönt perspektiv, och i vilken grad finns det uttalade målsättningar som kan vägleda arbetet med nya produkter och tjänster? Vad vet vi om intraprenörerna bakom utvecklingen av specifikt gröna produkter och tjänster?*

GRÖN FÖRNYELSE GENOM NYA ORGANISATORISKA LÖSNINGAR. *Detta tema handlar om anställda som tar initiativ till nya organisatoriska lösningar som har positiv inverkan på miljö och klimat. Hur många och vilka typer av initiativ tas i svenska företag och organisationer för att ställa om den interna verksamheten? Vilka är intraprenörerna bakom initiativen till grön förnyelse, var återfinns de och i vilken utsträckning skiljer sig deras uppfattning om miljö och klimat från andra anställdas?*

GRÖN LEDNING. *Det tredje temat handlar om ansvar för strategisk omställning och utvecklingen av den operativa verksamheten till att bli mer miljövänlig. Vilken roll spelar styrelser och styrelseledamöter för att inspirera till och leda grön förnyelse? Hur arbetar styrelser med miljö- och klimatfrågorna och vad skulle kunna förbättras?*



Temperaturen på det gröna intraprenörskapet

I linje med resultaten från Intraprenörskapskompassen 2017 och 2018 kan temperaturen på det gröna intraprenörskapet kanske bäst beskrivas som relativt låg. Temperaturen är totalt sett högre i privata företag än inom offentliga organisationer. Detta resultat ser likadant ut även när vi jämför inom branscher.

För att uppskatta temperaturen vad gäller grön förnyelseförmåga i svenskt näringsliv och offentlig verksamhet har vi valt att belysa tre huvudområden – förutsättningar, intentioner samt utfall. Tillsammans ger de en representativ och tillförlitlig indikator på grön förnyelse och konkurrenskraft.

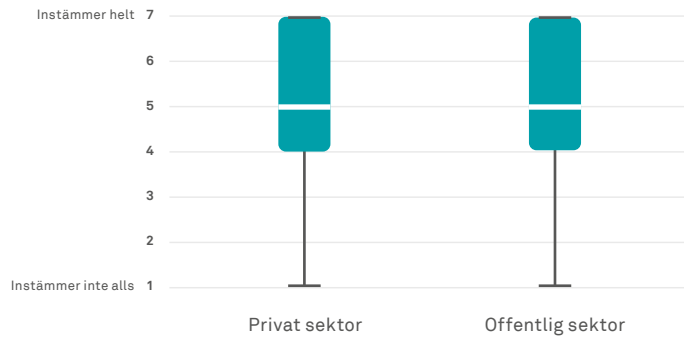
Förutsättningar

För att grön förnyelse ska komma till stånd krävs rätt förutsättningar i form av de kuggghjul som utgör systemet som intraprenören verkar inom. Både i privat och offentlig sektor framkommer att de flesta företag och organisationer har en tydligt uttalad miljöpolicy samt att man anser det vara allas ansvar att bidra till att företagets eller organisationens verksamhet blir mer miljövänlig.

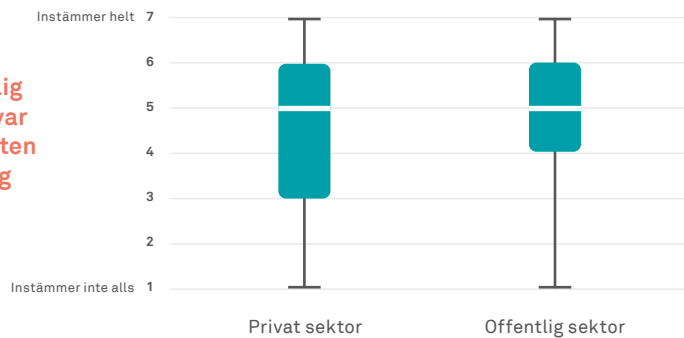
För att förnyelse ska ske krävs kompetens och vilja. Resultaten pekar på att det finns en relativt stark ambition att skapa goda förutsättningar för grön förnyelse inom både privat och offentlig sektor, exempelvis genom att

vidareutbilda medarbetare inom miljö- och klimatfrågor. En nyckel för att skapa bättre förutsättningar för den gröna förnyelsen är dock att börja arbeta mer strategiskt med rekrytering. Här finns det en förbättringspotential i formen av att tänka även grön kompetens vid nyrekrytering och anställning.

1. Vårt företag/vår organisation har en tydligt uttalad miljöpolicy



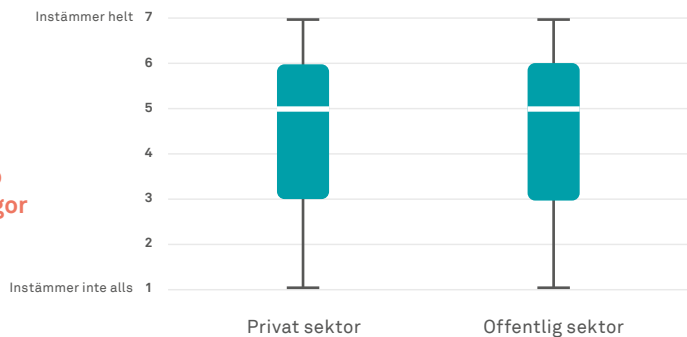
2. I vårt företag/vår organisation är man tydlig med att det är allas ansvar att ställa om verksamheten till att bli mer miljövänlig



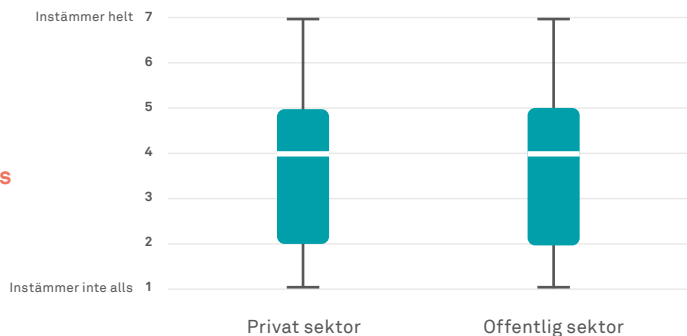
Visste du att...

35 procent av de tillfrågade i privata företag anger att det finns en chef eller särskild grupp med ansvar för miljö- och klimatfrågor. Den motsvarande siffran för offentliga organisationer och myndigheter är 40 procent. Intressant är dock att 21 procent i privat och 33 procent i offentlig sektor svarat "vet ej" på denna fråga.

3. Vårt företag/vår organisation har en tydligt uttalad vilja att vidareutveckla medarbetarnas kunskap om miljö- och klimatfrågor



4. Vårt företag/vår organisation har en tydligt uttalad strategi för rekryteringen av personal med kompetens inom miljö och klimat

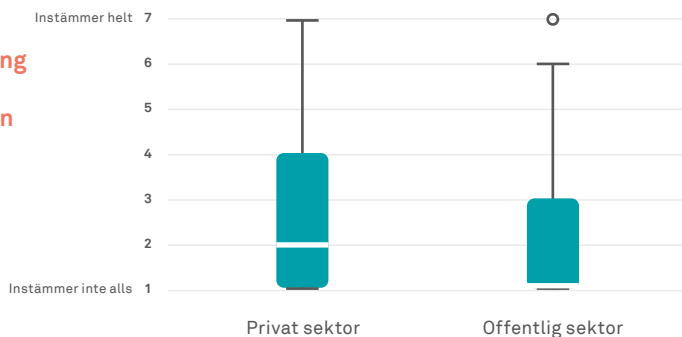


Intentioner

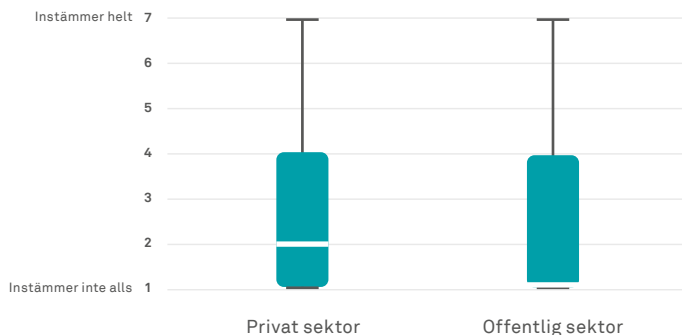
För ett levande intraprenörskap är variation viktigt, således är det betydelsefullt att det inom både privat och offentlig sektor finns medarbetare som har intentioner att utveckla nya produkter och tjänster, särskilt nya produkter och tjänster som ska bidra till en bättre miljö.

Vad gäller anställdas allmänna intentioner att utveckla nya produkter eller tjänster är temperaturen låg, särskilt inom den offentliga sektorn. Av det fåtal medarbetare som har som målsättning att bidra till företagets eller organisationens förnyelse genom att utveckla en ny produkt eller tjänst är det få som tar hänsyn till miljö och klimat, även här med särskilt lågt utfall inom den offentliga sektorn.

5. Jag har som målsättning att inom en snar framtid starta utvecklandet av en ny produkt eller tjänst

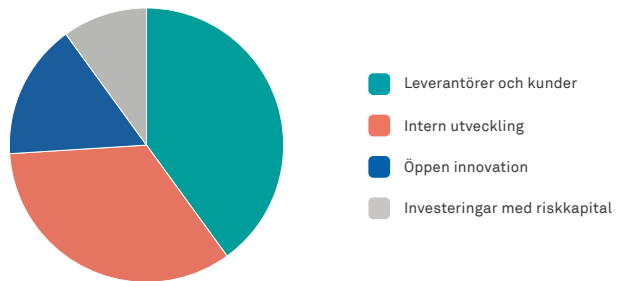


6. Jag har som uttalad ambition att den nya produkten eller tjänsten ska bidra till en bättre miljö



Varifrån kommer initiativen? Liksom tidigare år kan vi bekräfta relevansen av samarbete och externa nätverk för generering av grön förnyelse. Genom utbyte med leverantörer och kunder, öppen innovation, i form av samarbeten med universitet, utlysta tävlingar och hackathons kan företag bredda sitt utbud av gröna initiativ. Samtidigt visar data att organisk förnyelse spelar en viktig roll och det är därför viktigt att rätt förutsättningar finns även inom företaget eller organisationen för att fostra intentioner.

Ange ursprunget till de nya mer miljövänliga tjänster och produkter som utvecklas av ditt företag/din organisation



Vad är det som får organisationer att jobba med grön omställning? Här visar resultaten att det framförallt är en anpassning till certifieringar och regelverk som driver fram gröna initiativ. Ställer vi det i relation till andra källor från vilka grön omställning kan drivas, såsom initiativ från medarbetare eller konkurrenter, driver de grön förnyelse i mycket lägre grad jämfört med certifieringar och regelverk. Detta resultat indikerar den viktiga roll som extern press på grön omställning kan ha för att få grön förnyelse att prioriteras.

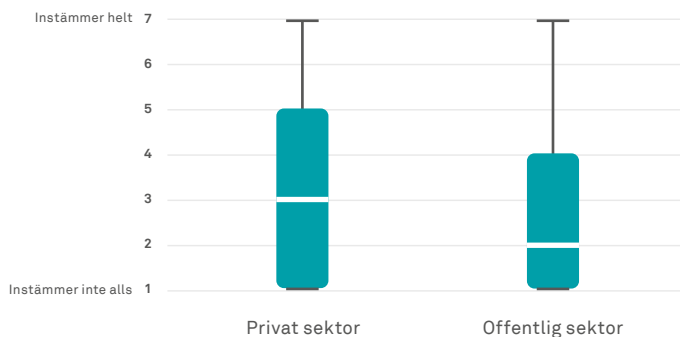
Visste du att...

21 procent av de tillfrågade i privata företag anger att deras företag har en separat enhet vars ansvar är att utveckla nya miljövänliga produkter och tjänster. Den motsvarande siffran för offentliga organisationer och myndigheter är 17 procent.

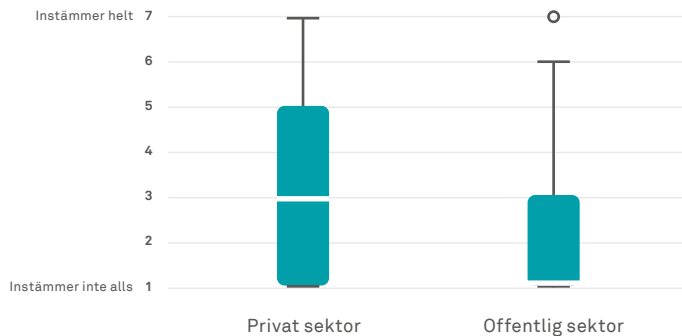
Resultat

Hur pass väl kugghjulen för intraprenörskapet samverkar kan mätas genom att undersöka om ett företag lanserar fler nya produkter och tjänster jämfört med konkurrenter och huruvida de produkter och tjänster som lanseras är nya i branschen eller för hela världen. Här framkommer en knappt ljummen temperatur i den privata sektorn. Vi kan samtidigt se att den disruptiva förnyelse som sker återfinns i våra större svenska företag (se box-plot nr 9). I linje med över lag låga intentioner och målsättningar bland medarbetare att bidra till grön förnyelse visar resultaten även att utfallet av grön förnyelse är mycket begränsat inom offentlig sektor. Temperaturen på det gröna intraprenörskapet är påfallande låg inom den offentliga sektorn.

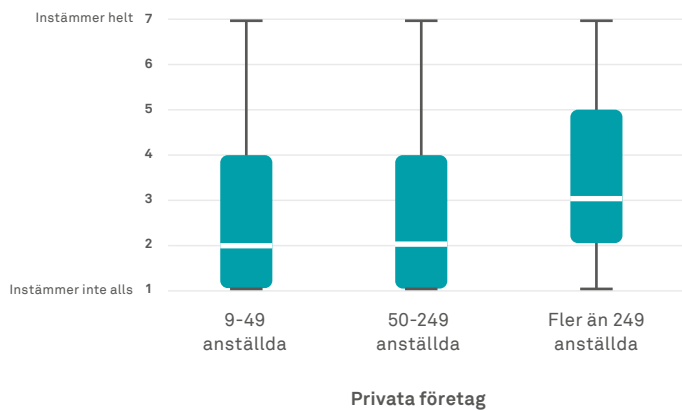
7. Jämfört med våra konkurrenter lanserar vårt företag/vår organisation många nya mer miljövänliga produkter/tjänster på marknaden

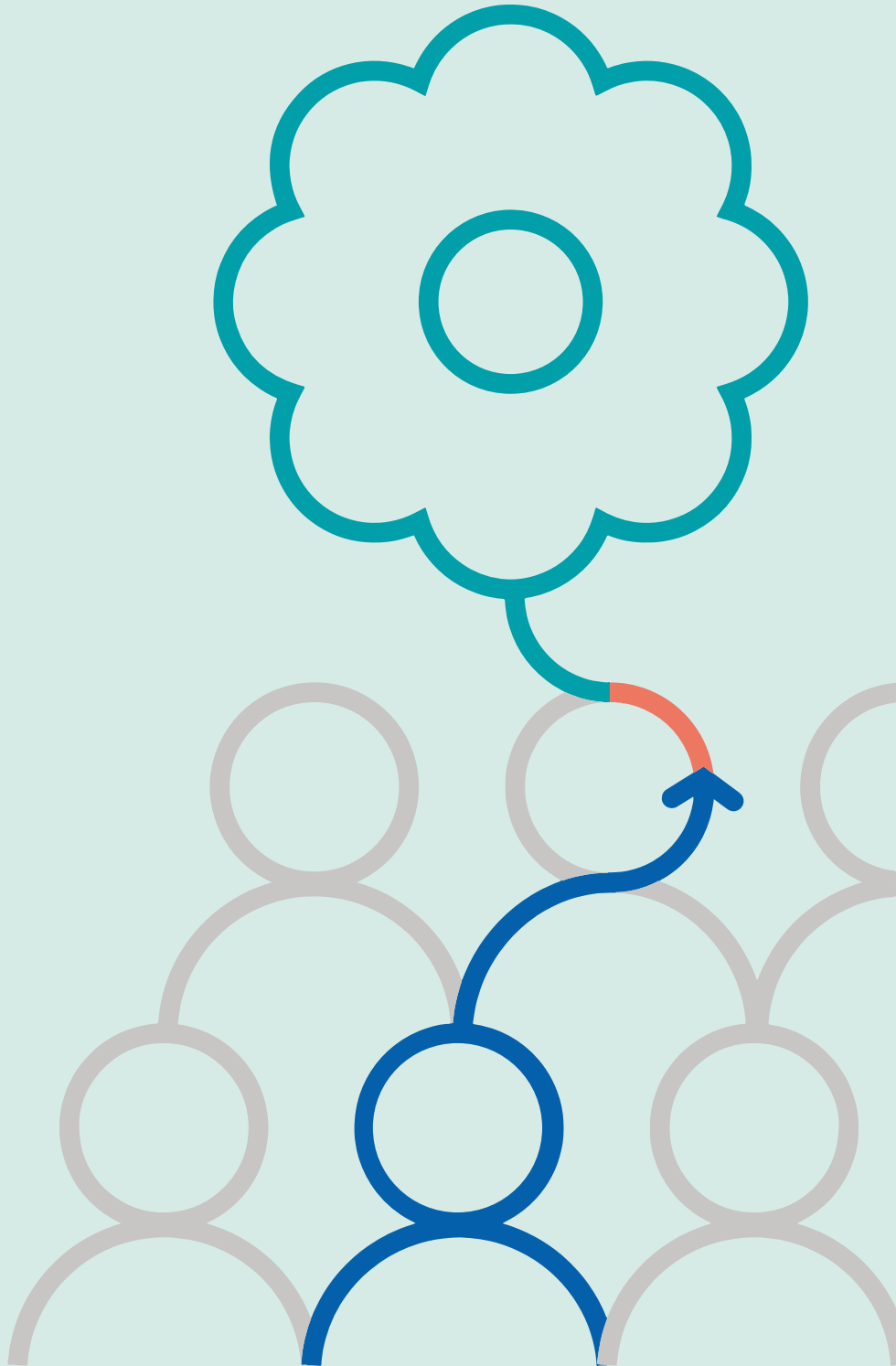


**8. Vårt företag/
vår organisation är
ofta det första i sin
bransch att lansera
nya mer miljövänliga
produkter/tjänster**



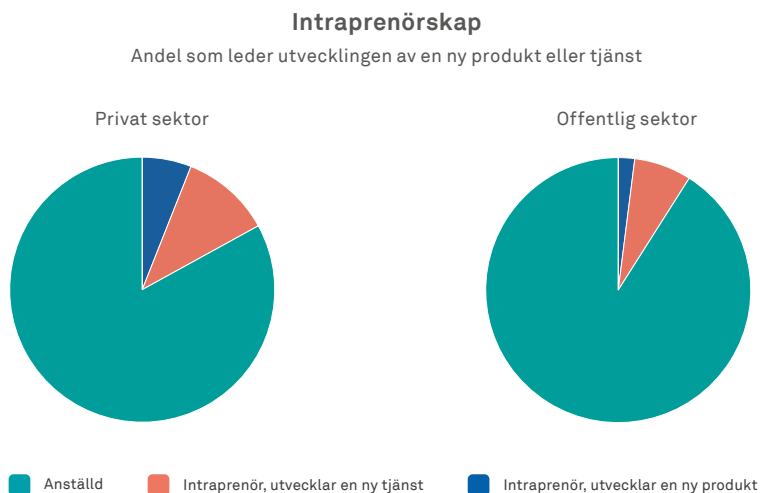
**9. De mer miljövänliga
produkter/tjänster
vårt företag/vår
organisation utvecklar
är ofta banbrytande
och nya för världen**





Vem är den gröna intraprenören?

Generellt uppger 17 procent av de anställda inom privata företag att de aktivt leder utvecklingen av nya produkter och tjänster, en något högre siffra än vad som uppmätts tidigare år. I den offentliga sektorn är den motsvarande andelen 9 procent, även det i linje med tidigare resultat.



En del av skillnaden kan förklaras av att en relativt mindre grupp högre chefer inom offentlig sektor svarat på undersökningen, en grupp inom vilken andelen intraprenörer är jämförelsevis stor. Det är också en relativt större

andel kvinnor som svarat för den offentliga sektorn, en grupp där den intraprenöriella aktivitet visat sig vara jämförelsevis låg. Samtidigt är, som förväntat, en relativt större andel av intraprenörerna inom den offentliga sektorn engagerade i utvecklingen av nya tjänster.

Vi har i de två tidigare rapporterna tagit fram den typiska profilen för en intraprenör. Liksom i de tidigare undersökningarna visar årets resultat att den typiska intraprenören är en man och att kvinnor är underrepresenterade bland intraprenörerna. Andelen av de tillfrågade kvinnorna som också angett att de leder utvecklingen av en ny produkt eller tjänst är betydligt lägre än bland männen.

Det är hälften så vanligt att hitta en intraprenör bland kvinnor som det är att hitta en intraprenör bland män.

Intraprenörskap

Andel som leder utvecklingen av en ny produkt eller tjänst, inom respektive grupp



Varifrån utgår intraprenörskapet?

I våra tidigare rapporter har vi redogjort för en kanske förvånande stor andel intraprenörer som innehar ledande befattningar inom företaget. Detta motsäger till stor del den allmänna uppfattningen att intraprenören återfinns bland företagets medarbetare (medan företagsledningen till större del ägnar sig åt organisatoriska och strategiska frågor). Det står också i kontrast till de i ett internationellt perspektiv relativt platta hierarkier som anses utmärka svenska företag.

En förklaring till den relativt stora andelen intraprenörer som innehar ledande befattningar i de undersökta företagen kan vara att framgångsrika initiativ och projekt vid en viss tidpunkt blir separata affärsenheter, och att intraprenören då ges en ledande befattning inom den nya enheten. Alternativt kan initiativ och projekt vid marknadsintroduktionen tas över av personer som innehar mer ledande befattningar.

Inom både privat och offentlig sektor spelar ledningen en viktig roll för att utvecklingen av nya produkter och tjänster ska komma igång.

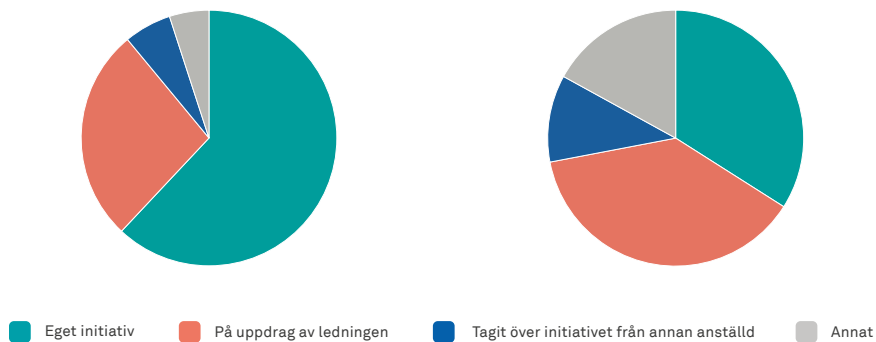
Resultaten för ursprunget till initiativ för att utveckla nya produkter och tjänster visar dock att personer med ledande befattningar inom företaget verkligen spelar en viktig roll för intraprenörskapet. En övervägande del av de projekt som drivs av mellanchefer och högre chefer har också sitt ursprung hos dessa chefer.

Intraprenörskap

Ursprung initiativ, mellanchefer och högre chefer

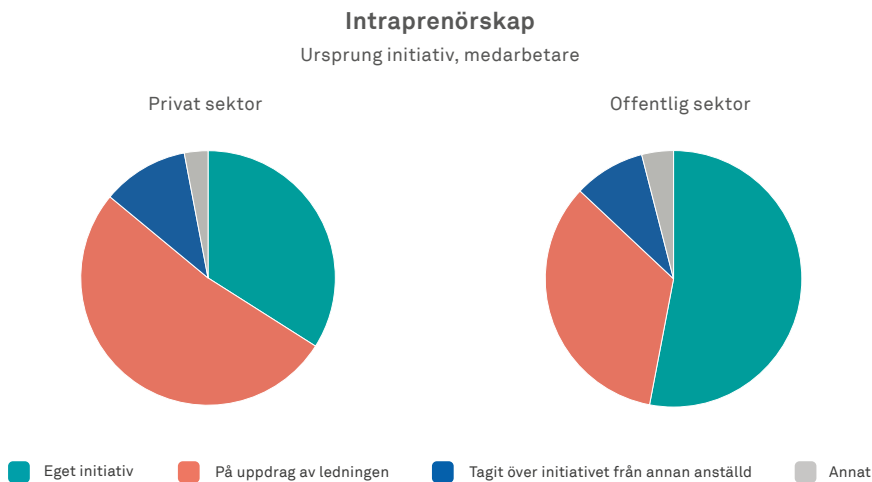
Privat sektor

Offentlig sektor



Det är också vanligt att initiativ till nya produkter och tjänster har sitt ursprung i företagsledningen, som därefter överlåter ansvaret för utvecklingen till andra medarbetare inom företaget. Bland de medarbetare som driver

utvecklingen av nya produkter och tjänster inom den privata sektorn har utvecklingsarbetet i mer än hälften av alla fall startats på uppdrag av ledningen. Även inom den offentliga sektorn är denna andel betydande, men där på en lägre nivå. Inom både privat och offentlig sektor är spelar alltså ledningen en viktig roll för att utvecklingen av nya produkter och tjänster ska komma igång.



Hur grönt är intraprenörskapet?

För att belysa hur grönt intraprenörskapet är i svenska företag och offentliga organisationer har vi utgått ifrån tre frågeställningar:

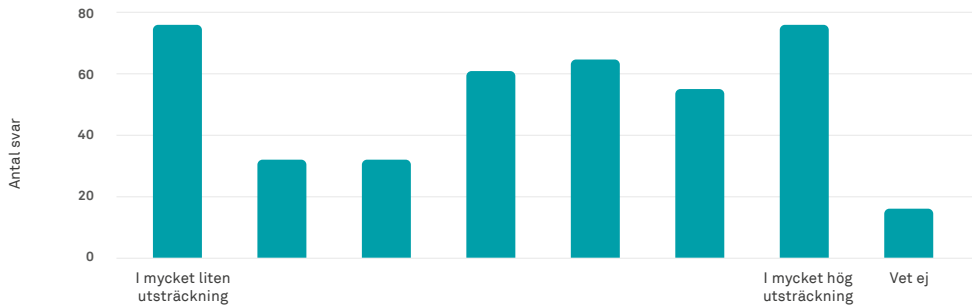
- I vilken utsträckning en förbättring av miljö och klimat var ett uttalat mål när nya produkter och tjänster initierades
- Hur många av dessa nya produkter och tjänster som har tydligt uttalade miljömål
- Inom vilka områden de nya produkterna och tjänsterna anses ha bidragit till förbättringar av miljö och klimat

Det är stor variation i hur mycket förbättringar av miljö och klimat var av betydelse när intraprenörerna påbörjade utvecklingen av de nya produkterna och tjänsterna.

Grönt intraprenörskap

I vilken utsträckning var en förbättring av miljö och klimat ett uttalat mål när denna produkt/tjänst initierades?

Privat sektor



Offentlig sektor

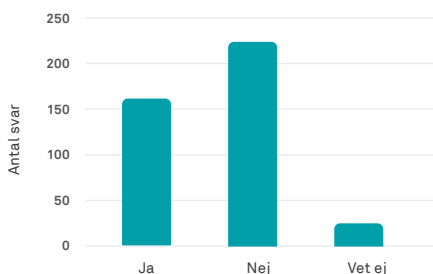


Även frågan om de nya produkterna och tjänsterna är kopplade till tydligt uttalade miljömål pekar i samma riktning. Inom både den privata och den offentliga sektorn saknar en majoritet av alla nya produkter och tjänster tydligt uttalade miljömål (60 respektive 67 procent).

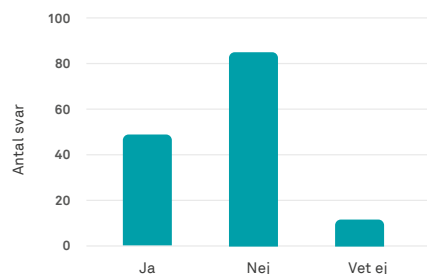
Grönt intraprenörskap

Projektet har tydligt uttalade miljömål

Privat sektor



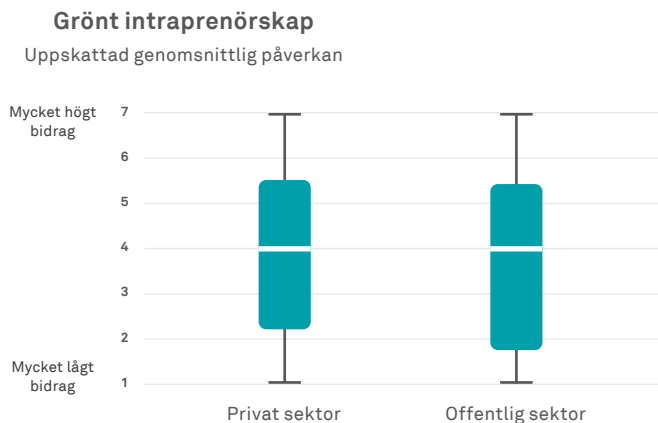
Offentlig sektor



I årets rapport bad vi alla respondenter som leder utvecklingen av en ny produkt eller tjänst bedöma dess påverkan inom elva områden (se Appendix III), vilka bland annat omfattar energieffektivisering, vattenbesparing, minskning av skadliga kemikalier, samt mer miljöanpassade värdekedjor. Sammantaget över alla dessa områden ger nya produkter och tjänster ett måttfullt bidrag till miljö och klimat inom både privat och offentlig sektor.

Resultatens jämna fördelning antyder att det kan vara svårt att uppskatta nya produkters och tjänsters miljö- och klimatpåverkan, och att effekterna beror på den specifika produkten eller tjänsten samt bransch. Att utfallet sträcker sig något lägre inom den offentliga sektor kan exempelvis förklaras av en relativt större andel tjänster, där den potentiella effekten på användandet av skadliga kemikalier eller miljöanpassade värdekedjor kan vara mer begränsad.

10. Den nya produktens/ tjänstens bidrag till miljö och klimat



Gröna organisatoriska lösningar

Förutom introduktionen av nya produkter och tjänster omfattar intraprenörskapet även introduktionen av nya organisatoriska lösningar eller förändringar i företagets eller organisationens strategi. Det gröna intraprenörskapet innefattar en särskild grupp individer, som har tagit initiativ till just nya organisatoriska lösningar som syftar till att förbättra företagets eller organisationens interna arbete med miljö- och klimatfrågor. Det kan exempelvis handla om att introducera återvinningsstationer för papper eller förbrukningsmaterial på arbetsplatsen, förmå företagets anställda att välja mer miljövänliga sätt att ta sig till arbetet, eller att förbättra existerande värdekedjor ur ett miljö- och klimatperspektiv. Förutom den direkta påverkan på miljö och klimat kan dessa gröna initiativ ha en positiv inverkan på företagets eller organisationens anseende och varumärke bland potentiella medarbetare, kunder, och andra intressenter.

Det gröna intraprenörskapet innefattar en särskild grupp individer, som har tagit initiativ till just nya organisatoriska lösningar som syftar till att förbättra företagets eller organisationens interna arbete med miljö- och klimatfrågor.

Vid frågan om de tillfrågade respondenterna för närvarande leder ett miljöinitiativ inom sitt företag eller sin organisation angav 8 procent inom den privata sektorn och 5 procent inom den offentliga att de leder ett sådant initiativ.

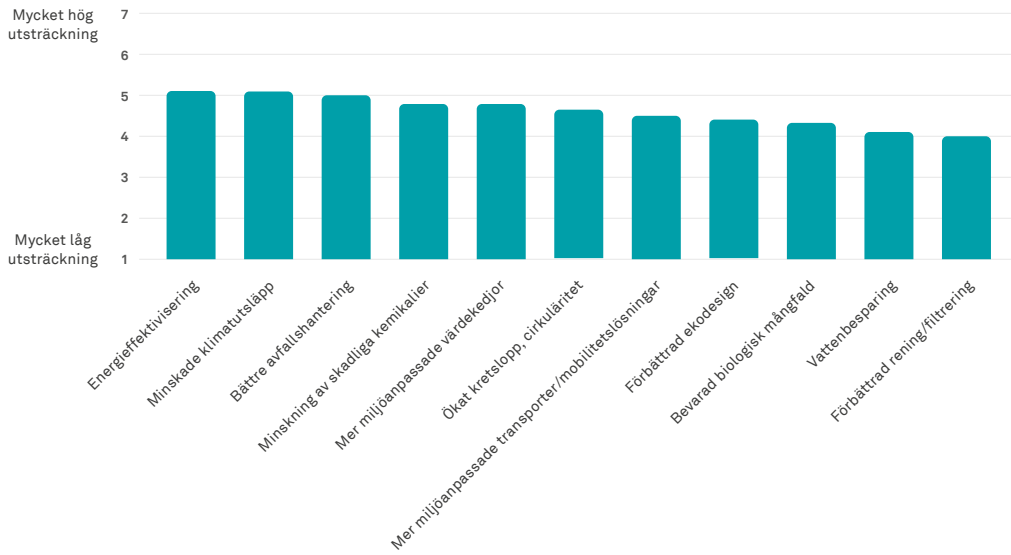


En stor andel av dessa initiativ har som allmän målsättning att öka miljömedvetenheten bland de anställda, eller att förmå företaget eller organisationen att ligga i framkant av miljö- och klimatarbetet. Andra initiativ inkluderar exempelvis en minskning av energiförbrukningen, minskat eller återvunnet mat- eller annat avfall, ersättandet av diesel- med eldrivna fordon i fordonsparken, eller införandet av grundläggande miljöutbildning för de anställda. Totalt sett uppskattas effekterna av de gröna initiativen vara som störst inom områdena energieffektivisering, klimatutsläpp, avfallshandling och skadliga kemikalier, med en mindre påverkan inom områden som rening/filtrering, vattenbesparing, och ekodesign.

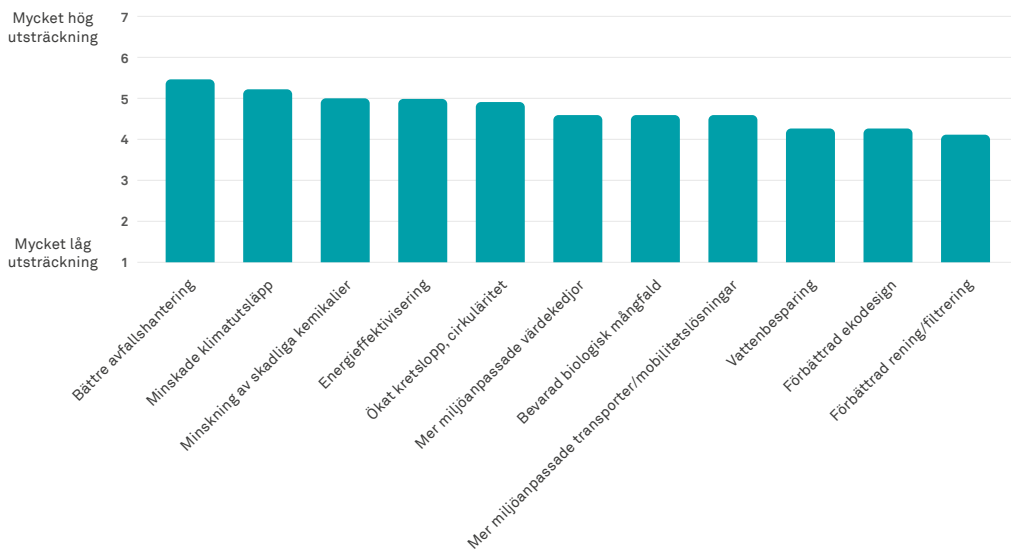
Gröna organisatoriska lösningar

Uppskattad påverkan

Privat sektor



Offentlig sektor



Vem leder initiativen?

Initiativ till gröna organisatoriska lösningar är jämförelsevis vanliga inom företagsledningen och bland mellanchefer, vilket understryker deras roll inte bara för utvecklandet av nya produkter och tjänster, utan även för företagets interna miljö- och klimatarbete. Andelen initiativtagare till gröna organisatoriska lösningar är störst inom gruppen företagsledning (27 procent inom den privata sektorn, 31 procent inom den offentliga), och minst inom gruppen medarbetare (3 procent inom den privata sektorn, 4 procent inom den offentliga). Eftersom grupperna är av olika storlek är dock skillnaderna sett till det totala antalet initiativ mindre.

Initiativ till gröna organisatoriska lösningar är jämförelsevis vanliga inom företagsledningen och bland mellanchefer, vilket understryker deras roll inte bara för utvecklandet av nya produkter och tjänster, utan även för företagets interna miljö- och klimatarbete.

Gröna organisatoriska lösningar

Andel som leder, inom respektive grupp

	Privat sektor		Offentlig sektor
Högre chefer	27%	Högre chefer	31%
Mellanchefer	13%	Mellanchefer	11%
Medarbetare	3%	Medarbetare	4%

Initiativen till gröna organisatoriska lösningar är vanligast bland män inom den privata sektorn, men skillnaden mot kvinnor är mindre än när det gäller utvecklingen av nya produkter och tjänster. Inom den offentliga sektorn är andelarna som leder initiativ inom respektive grupp i stort sett lika.

Gröna organisatoriska lösningar

Andel som leder initiativ, inom respektive grupp



Den genomsnittliga åldern bland initiativtagarna till de gröna organisatoriska lösningarna är 51 år inom den privata sektorn (53 år bland män, 48 år bland kvinnor). Inom den offentliga sektorn är motsvarande ålder 46 år (51 år bland män, 43 år bland kvinnor). Den genomsnittliga åldern är något lägre men i stort sett jämförbar med åldern bland dem som leder utvecklingen av nya produkter och tjänster.

Attityder och grönt intraprenörskap

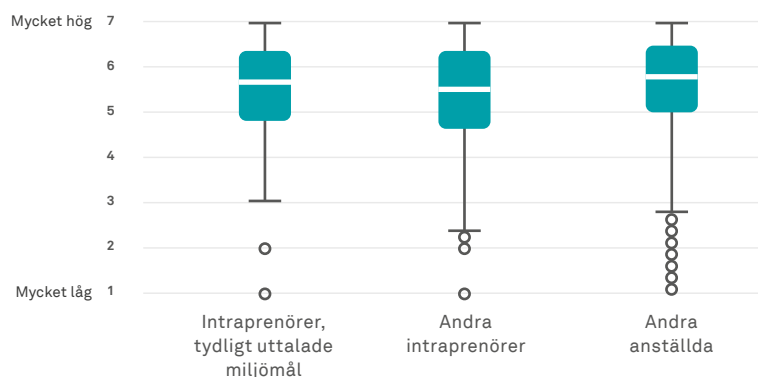
Attityder till miljö och klimat är individuella, även om de påverkas av samhället i stort och de företag och organisationer där personer hittar sin anställning. Oavsett ursprung är det rimligt att anta att de anställdas attityder till miljö och klimat påverkar deras benägenhet att engagera sig i utvecklingen av nya gröna produkter och tjänster, men också deras benägenhet att engagera sig i initiativ som inriktar sig på nya gröna organisatoriska lösningar.

Vad säger då resultaten om sambandet mellan personliga attityder till miljö och klimat och de två olika typerna av intraprenörskap? För att fånga upp respondenternas personliga attityder till miljö och klimat utgick vi från ett brett index på uppfattningar om jordens ekologi (se Appendix III). Analyser av svaren visar att respondenternas attityder delar upp sig i två distinkta delar och mått – ett mått som fångar upp graden av oro över jordens resurser och hur de utsätts för mänsklig påverkan, och en annan del som fångar upp i vilken utsträckning det går att med olika sätt minska eller helt motverka effekterna av denna påverkan.

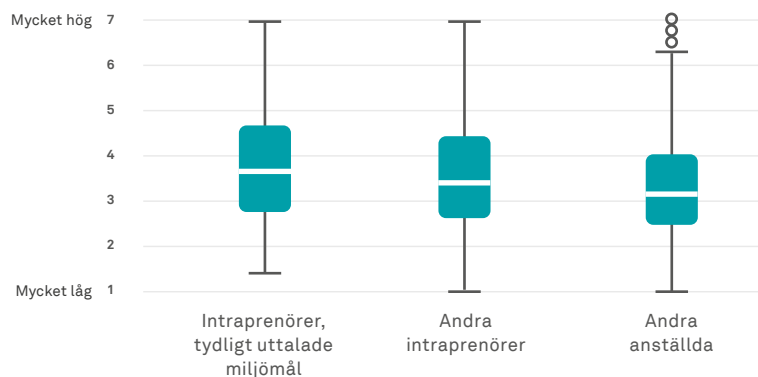
Det första måttet, som omfattar frågor som 'vi närmar oss gränsen för det antal människor jorden kan försörja', 'människan överutnyttjar miljön', och 'om saker fortsätter på sin nuvarande kurs, kommer vi snart att uppleva en omfattande ekologisk katastrof', har vi gett benämningen framtidsoro. Det andra måttet, som omfattar frågor som 'jorden har gott om naturresurser om vi bara lär oss att utveckla dem', 'människans uppfinningsrikedom kommer säkerställa att jorden inte blir obeboelig', och 'så småningom kommer människorna att lära sig tillräckligt om hur naturen fungerar för att kunna kontrollera den', har vi gett benämningen framtidskontroll.

Attityder, intraprenörskap

11. Grad av framtidsoro



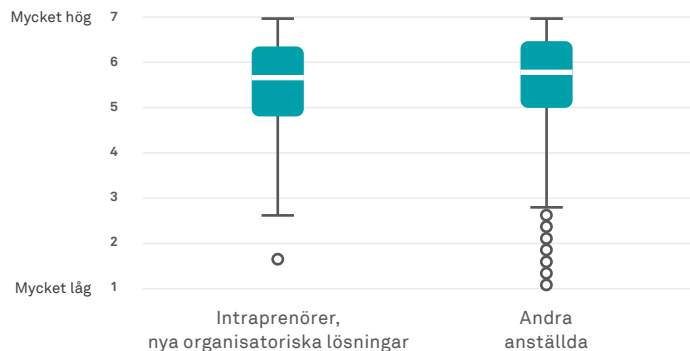
12. Grad av framtidskontroll



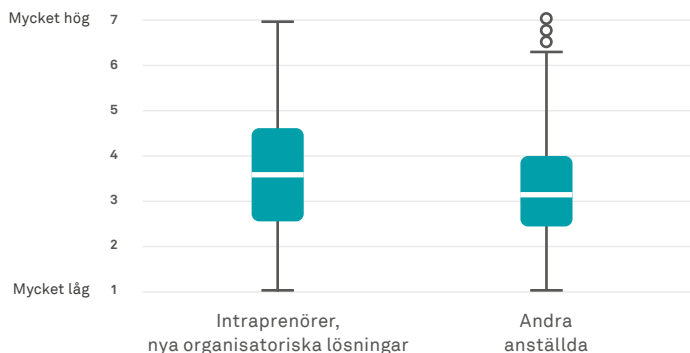
Resultaten för intraprenörskap genom utvecklandet av nya produkter och tjänster visar att graden av framtidsoro bland intraprenörer som leder projekt med uttalade miljömål inte skiljer sig från graden av framtidsoro bland andra intraprenörer. Däremot är graden av framtidskontroll, eller tron på att det på olika sätt går att minska eller helt motverka effekterna av människans påverkan på jordens resurser, högre bland intraprenörer vars projekt har uttalade miljömål. Intraprenörer som leder projekt med uttalade miljömål upplever också samma grad av framtidsoro som andra anställda, men upplever jämfört med andra anställda en signifikant större framtidskontroll (se box-plot 11-12).

Attityder, nya organisatoriska lösningar

13. Grad av framtidsoro



14. Grad av framtidskontroll



Resultaten för initiativ som inriktar sig på nya gröna organisatoriska lösningar visar att intraprenörerna som driver den här typen av initiativ inte skiljer sig från andra anställda i graden av framtidsoro. Däremot upplever intraprenörerna som har som avsikt att skapa nya gröna organisatoriska lösningar en högre grad av framtidskontroll än andra anställda (se boxplot 13-14).

Sammantaget indikerar resultaten att det inte i första hand är oron för jordens resurser som skiljer gröna intraprenörer från andra, även om denna oro är påtaglig, utan mer deras uppfattning om hur utvecklingen av klimat och miljö på olika sätt går att påverka och kontrollera.

Var i Sverige bubblar det?

I likhet med resultaten från Intraprenörskapskompassen 2018, digitalt intraprenörskap, är initiativ till nya gröna organisatoriska lösningar främst koncentrerade till de större städerna. Vad gäller intraprenörskap och förnyelse i stort följer även detta samma mönster, det återfinns främst i landets större städer. Stockholm, Göteborg och Malmö med närområde sticker ut, viket indikerar att den intraprenöriella förnyelsen är begränsad till ett mindre antal regioner, och följer den generella befolkningsfördelningen i landet.

Zoomar vi in på regioner och procentuella andelar uppkommer ett annat mönster. Stockholm ligger inte längre i topp och resultaten antyder skillnader i initiativgrad vad gäller grön förnyelse. Gotland toppar listan följt av Södermanland. Även detta är i linje med tidigare resultat – i förra årets rapport framkom hur Gotland, Jämtland och Hallands län stod ut vad gäller digital förnyelsekraft.

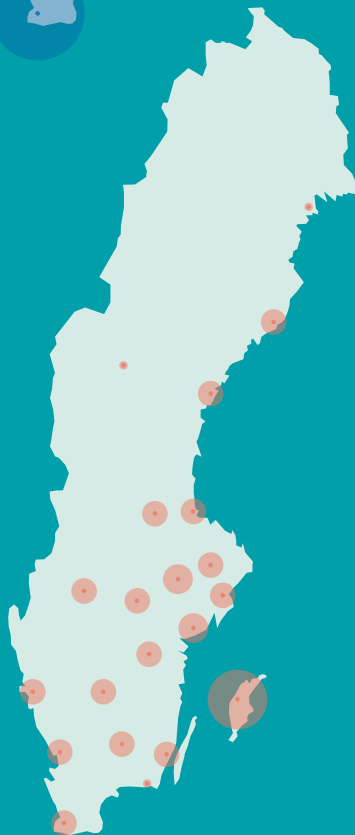
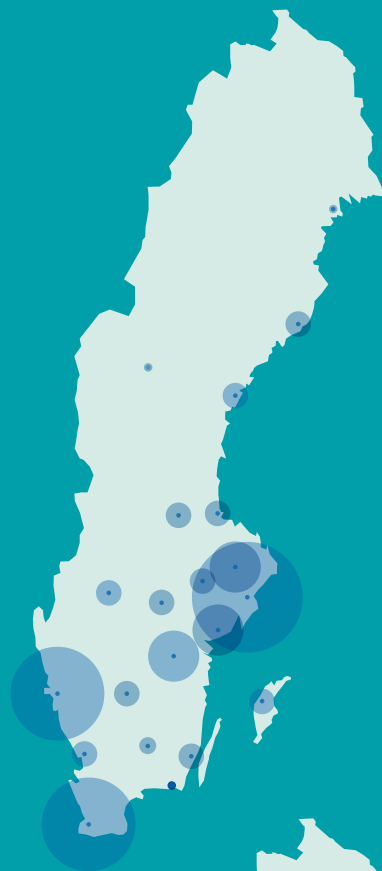
”Gröna initiativ återfinns över hela Sverige. Totalt sett är aktiviteten större i storstadsregionerna.”

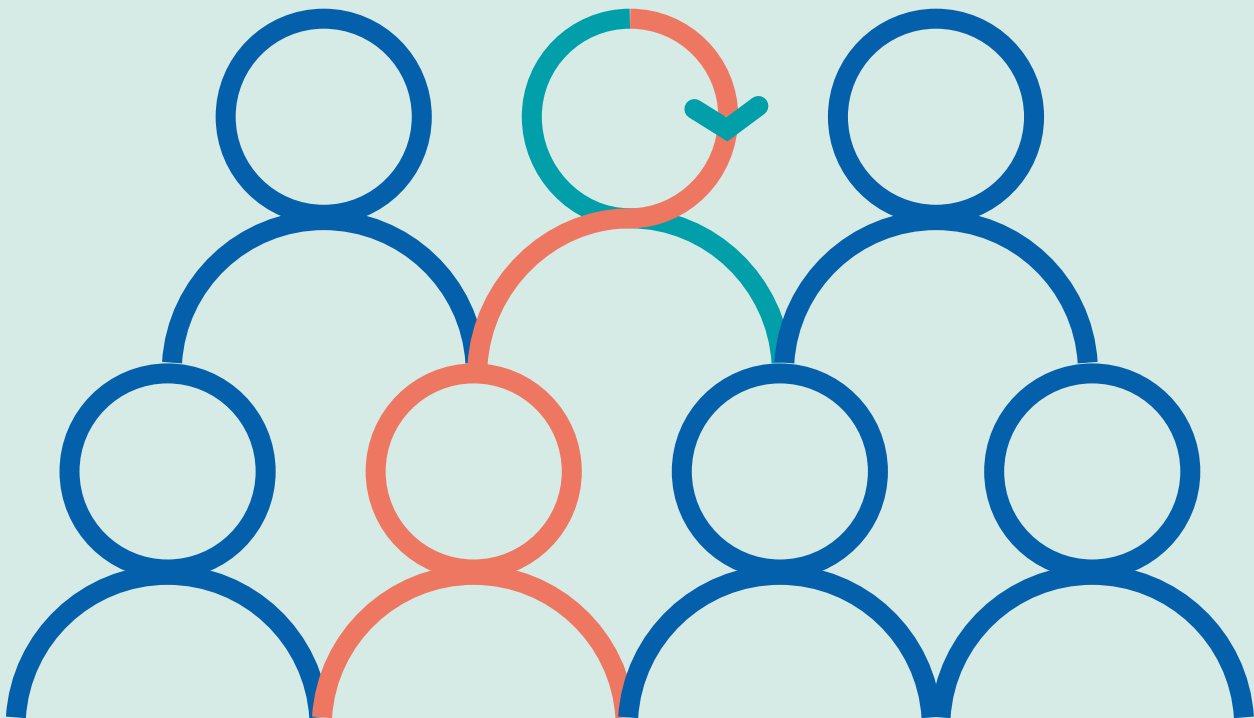
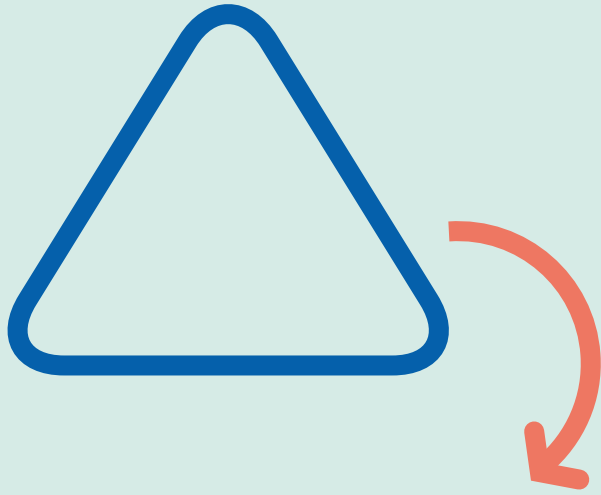
Karta med absoluta siffror på hur många som har tagit initiativ till nya gröna organisatoriska lösningar, privat och offentlig sektor

Stockholms län	67	Örebro län	7
Västra Götalands län	44	Gävleborgs län	7
Skåne län	42	Jönköpings län	7
Uppsala län	13	Hallands län	7
Östergötlands län	13	Kalmar län	6
Södermanlands län	11	Västerbottens län	6
Västernorrlands län	8	Kronobergs län	5
Värmlands län	8	Blekinge län	3
Gotlands län	7	Norrbottnens län	3
Västmanlands län	7	Jämtlands län	1
Dalarnas län	7		

Karta med siffror på hur stor procentuell andel av de tillfrågade som leder ett initiativ till nya gröna organisatoriska lösningar, privat och offentlig sektor

Gotlands län	20,6	Värmlands län	6,6
Södermanlands län	9,8	Kronobergs län	6,6
Västmanlands län	8,0	Örebro län	6,5
Skåne län	7,8	Gävleborgs län	6,1
Uppsala län	7,7	Jönköpings län	5,7
Västernorrlands län	7,7	Västerbottens län	5,3
Dalarnas län	7,5	Hallands län	5,1
Stockholms län	7,1	Blekinge län	3,9
Östergötlands län	6,8	Norrbottnens län	3,2
Kalmar län	6,7	Jämtlands län	1,9
Västra Götalands län	6,7		





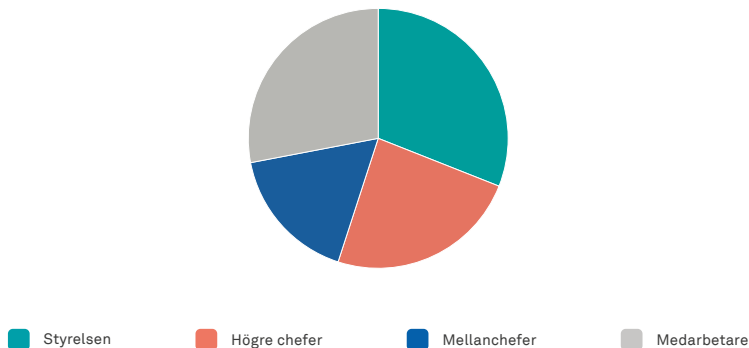
Styrelsens betydelse för grönt intraprenörskap

Att ställa om den operativa verksamheten mot grön tillväxt omfattar förnyelse i form av mer miljö- och klimatvänliga produkter och tjänster, nya organisatoriska lösningar och mer miljövänliga värdekedjor, samt genomförandet av större investeringar för framtiden. I alla dessa tre processer behövs intraprenörer på alla nivåer i företaget, men vissa av de mer strategiska elementen kräver intraprenörskap och ledning på styrelsenivå.

Vi har i våra rapporter kunnat påvisa hur mellanchefer och högre chefer spelar en viktig roll för skapande av variation och initiativ från vilka nya produkter och tjänster, organisatoriska lösningar och strategiska innovationer kan utvecklas. Mot denna bakgrund vill vi i årets Intraprenörskapskompass gå ytterligare ett steg upp i hierarkin och lyfta styrelsernas roll för förnyelse och intraprenörskap, särskilt deras roll kopplad till miljö- och klimatarbetet.

Resultaten visar att styrelsen spelar en viktig roll för grön förnyelse. I enlighet med de två tidigare rapporterna bekräftas styrelsens och högre chefers betydelse för att driva miljö- och klimatfrågan.

I vilken utsträckning driver följande grupper
miljö- och klimatarbetet i ditt företag/din organisation
(procentuell fördelning)

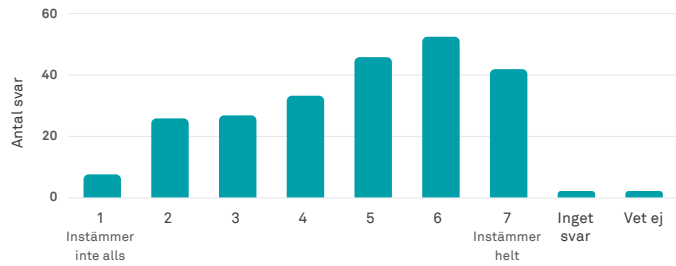


Ansvar för grön omställning

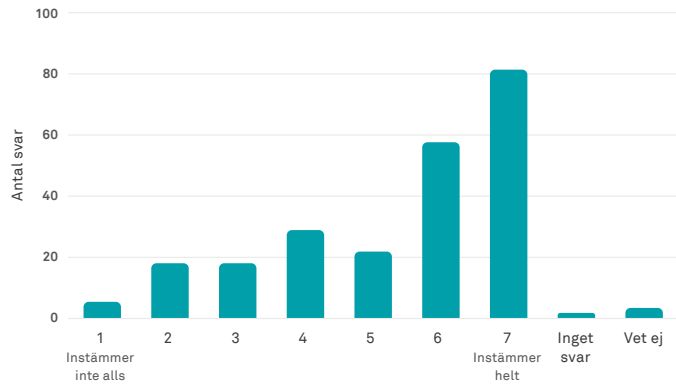
Styrelsen ska arbeta för att beslut och strategi ska följa företagets mål, vision och värderingar. Hållbarhet i stort och miljö- och klimatarbete specifikt återfinns ofta i ett företags vision och värderingar. Således är grön omställning en i högsta grad styrelserlevant fråga.

Resultaten som följer baseras på svar från 240 styrelseledamöter i främst mindre privata företag (för mer information om data och metod se Appendix III). De indikerar att styrelseledamöterna anser att miljö- och klimatfrågor är viktiga frågor, vidare att de tar ett relativt stort ansvar för att ställa om den operativa verksamheten till att bli mer grön. De flesta styrelseledamöter upplever att de har ett nära samarbete med VD och ledningsgrupp vad gäller miljö- och klimatarbetet. Flertalet styrelsemedlemmar finner dock att det yttersta ansvaret för den gröna omställningen i huvudsak vilar på VD och ledningsgruppen.

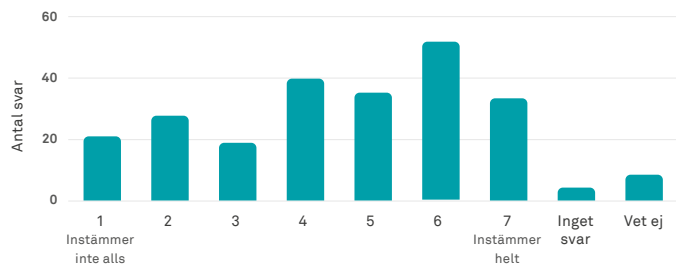
Vår styrelse tar ett stort ansvar för att ställa om den operativa verksamheten till att bli mer miljövänlig



Vår styrelse har ett nära samarbete med VD och ledningsgrupp vad gäller miljö- och klimatfrågor



Vår styrelse anser att det är VD och ledningens ansvar att verksamheten blir mer miljövänlig

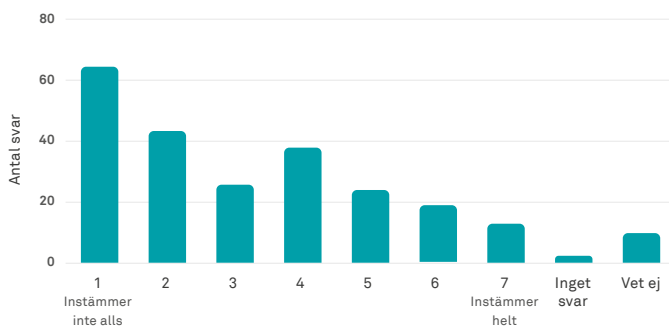


Vilja till grön omställning

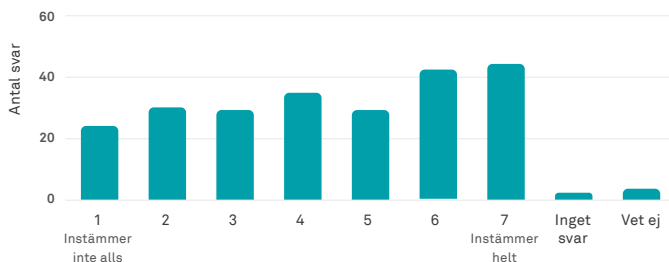
För att förändring ska ske krävs det vilja i kombination med kunskap och vision. Enligt vissa uppfattningar kan det däremot finnas en motsättning mellan verksamhet på affärsmässig grund och de krav som omställning mot grön tillväxt innebär. Ur data framkommer dock inga starkt upplevda motsättningar mellan lönsamhet och kraven på miljö- och klimatvänlig förnyelse. Vidare finner vi att styrelserna upplever att det finns en efterfrågan efter mer miljövänliga produkter och tjänster.

Grön omställning verkar dock inte vara en viktig strategisk fråga som styrelserna arbetar metodiskt med. Få styrelser arbetar systematiskt för att uppnå FNs globala klimatmål och Agenda 2030. Likaså är det långt ifrån alla styrelser som arbetar aktivt för att få till stånd mer miljövänliga värdekedjor.

Vår styrelse arbetar systematiskt för att verksamheten ska uppnå FN:s hållbarhetsmål

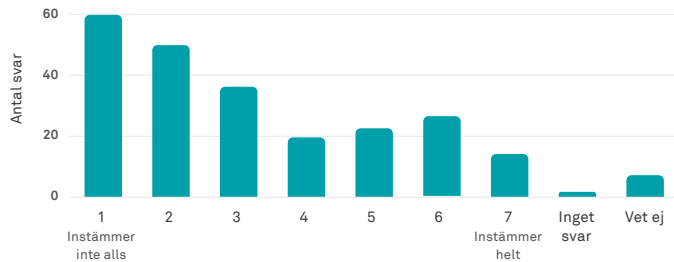


Vår styrelse arbetar aktivt för att skapa mer miljövänliga värdekedjor

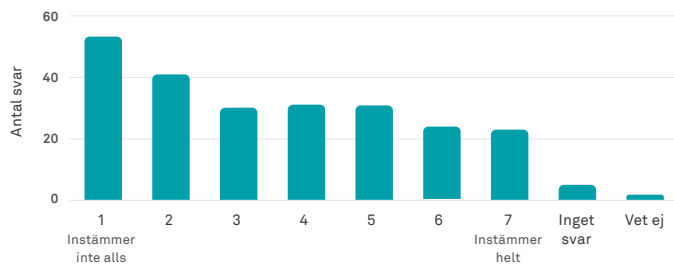


Mer specifikt kan vi se att styrelserna inte anser sig ha särskilt god kunskap om de klimatspår som företaget och den operativa verksamheten lämnar efter sig. Miljö- och klimatfrågor är inte heller en återkommande fråga på dagordningen. Jämfört med digitalisering och kompetensförsörjning upptar miljö- och klimatfrågor en mycket mer undanskymd plats på styrelsemötenas agendor.

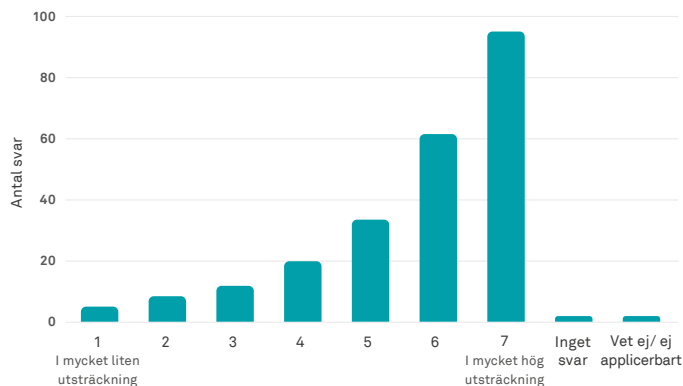
Vår styrelse har gjort en systematisk analys av verksamhetens påverkan på miljön



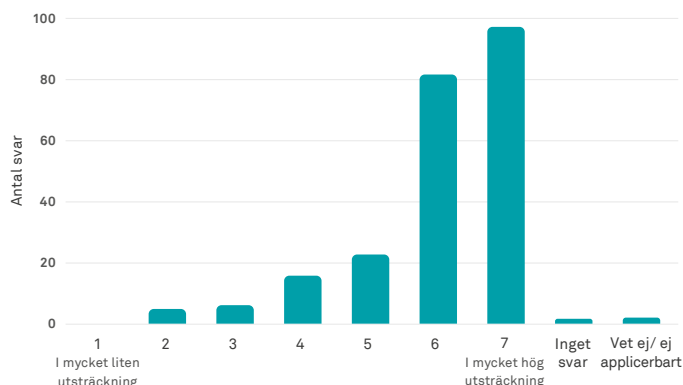
Vår styrelse har miljö och klimat på styrelsemötets dagordning regelbundet



I vår styrelse talar vi om digitalisering



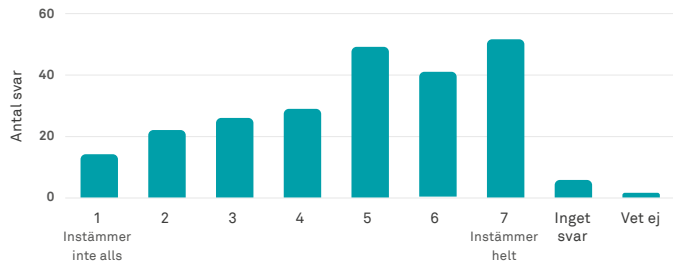
I vår styrelse talar vi om kompetensförsörjning



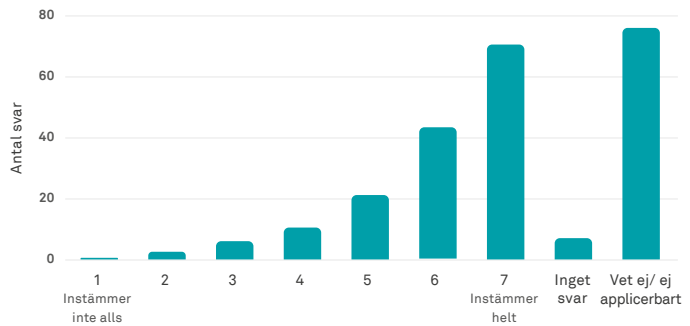
Kunskap om företagets gröna förnyelse

Ur resultaten framkommer en bild där styrelsen anser att innovation och förnyelse är viktigt. Det finns också god kännedom om det företagets operativa förnyelsearbete avseende inom vilka områden forskning och utveckling bedrivs, patentportföljer samt enskilda intraprenörer.

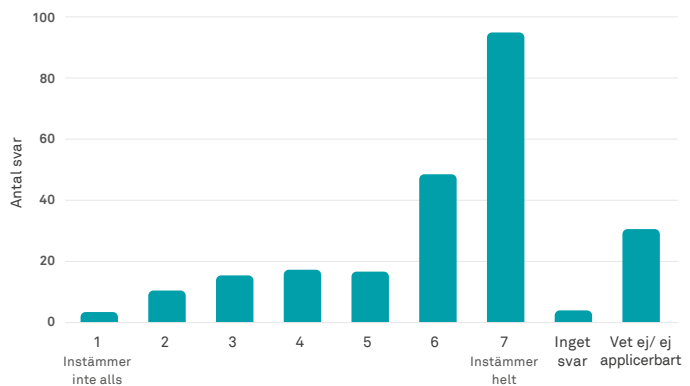
Vår styrelse
prioriterar
forskning och
utveckling



Vår styrelse har
god kännedom om
de områden där vi
bedriver forskning
och utveckling

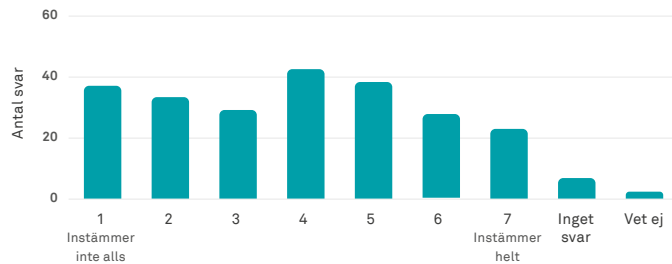


Vår styrelse har
god kännedom om
de nyckelpersoner
i företaget
som bedriver
innovationsutveckling

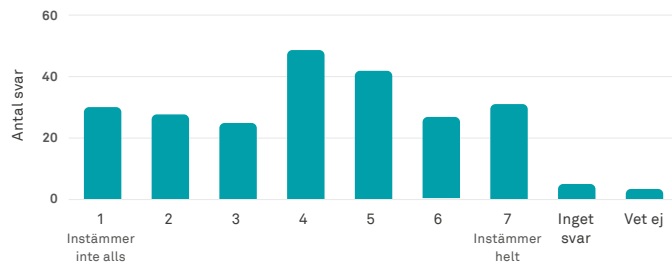


Däremot är samstämmigheten mindre när det kommer till hur företagets framtida konkurrenskraft är kopplad till grön innovation och förnyelse. I många fall är även diskussionerna om denna fråga relativt begränsade.

Vår styrelse diskuterar ofta vikten av nya innovationer som lösningen för hur verksamheten ska bli mer miljövänlig



Vår styrelse diskuterar ofta hur bibehållen konkurrenskraft kommer att ske genom grön innovation

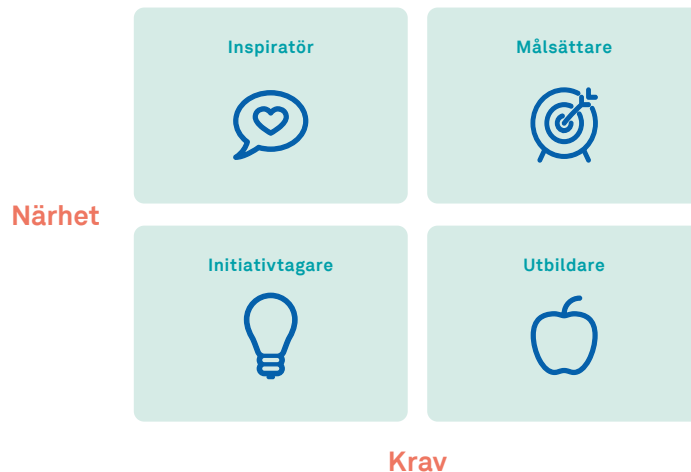


Hur arbetar styrelser med grön förnyelse?

Det finns flera alternativa syner på hur ett styrelsearbete bör bedrivas. En nyckelfråga är hur nära styrelsen ska ligga den operativa verksamheten och i det avseendet skiljer sig företag naturligtvis mycket åt beroende på företagsstorlek, bransch, styrelsens erfarenhet och kompetensnivå. Som visats

ovan indikerar styrelserna att de har ett nära samarbete med VD och ledningsgruppen beträffande miljö och klimat. Går vi ett steg längre för att beskriva hur detta samarbete ser ut och vilken roll styrelser axlar för att stödja miljö- och klimatarbetet, till exempel som kravställare, framkommer två tydliga roller – rollerna som inspiratör och initiativtagare. Styrelsen bidrar i de här fallen till det intraprenöriella systemet indirekt genom att inspirera de anställda till att utveckla nya idéer, men även mer direkt genom att ta och leda egna initiativ.

Fyra styrelseroller



Två styrelseroller som återfinns i teorin men som inte framkommer i någon högre utsträckning är utbildaren och målsättaren. Att utbilda är ett sätt att tydligt lyfta upp en fråga och visa att den ska prioriteras. Resultaten visar dock att styrelser över lag inte har axlat rollen som utbildare inom miljö- och klimatarbetet. Vi vet sedan tidigare forskning också att det som mäts prioriteras och därmed oftare resulterar i verklig förändring. Samtidigt anger mindre än hälften av alla styrelser att de har infört miljö- och klimatmål för VD och ledning.



Kompassriktning

Omställningen till grön tillväxt och förnyelse är utan tvekan en av vår tids viktigaste frågor. Det krävs inte mycket för att inse att företag som är proaktiva i den omställningen också är de som kommer att kunna attrahera kompetens och förbli konkurrenskraftiga på lång sikt. Frågan om grön omställning är lika viktig inom offentlig verksamhet, som representerar ett stort antal samhällskritiska funktioner.

Med årets kompassriktning vill vi lyfta fram två utmaningar som framkommit med särskild tydlighet. Ett antal ytterligare frågor tas också upp i den epilög som avslutar årets rapport.

Höj temperaturen på det gröna intraprenörskapet

Frågan om hållbarhet är komplex och även inom det snävare området miljö- och klimat kan det vara svårt att exakt bedöma konsekvenserna av initiativ till nya produkter och tjänster. Över lag kan man ändå dra slutsatsen att temperaturen på det gröna intraprenörskapet är ljummen. Utvecklingen av nya produkter och tjänster tar endast till en begränsad del avstamp i tanken på miljö- och klimatanpassning, och det verkar råda ganska stor osäkerhet om de nya produkterna och tjänsterna gör tydliga och positiva avtryck ur ett miljö- och klimatperspektiv. Många företag och organisationer inser vikten av grön tillväxt och förnyelse, och det finns en ganska god vilja att både utveckla och rekrytera personal med kompetens inom miljö- och klimatfrågor. Samtidigt anger de flesta att de håller jämna steg med konkurrenterna, men

inte mycket mer än så. Ur den synvinkeln är det knappast hett på miljö- och klimatområdet bland svenska företag och organisationer. Omställningen till grön tillväxt och förnyelse framstår som en ännu outnyttjad potential som sannolikt måste låsas upp i en allt mer miljömedveten och konkurrensintensiv omvärld.

Öka uppmärksamheten på grön omställning i styrelserummet

Det är tydligt att grön omställning anses vara en viktig styrelsefråga och att den inte står i ett motsatsförhållande till innovation eller lönsamhet. Det är samtidigt tydligt att den gröna omställningen intar en undanskymd plats i styrelsernas diskussioner och hamnar avsevärt efter frågor som kompetensförsörjning eller digitalisering. Till stor del är den gröna omställningen nära kopplad till både rekryteringen av kompetens och digitalisering och borde av den anledningen ges betydligt större utrymme i styrelsediskussionerna.

Grön omställning är också en fråga om långsiktig konkurrenskraft och faller därmed naturligt på styrelsens bord. Miljö- och klimatmedvetenheten är sannolikt på stark tillväxt bland kunder och andra externa intressenter. Företag och organisationer som släpar efter i miljö- och klimatarbetet kommer i det scenariot ha mycket svårt att hävda sig i den framtida konkurrensen. Inte minst inkluderar den framtidsbilden nya företag på den globala arenan, exempelvis från Kina och Indien, där förhållandena på hemmamarknaden sätter en extra press på utvecklandet av miljö- och klimatanpassade produkter och tjänster.



UPPSALA
UNIVERSITET



KARL-ADAM
BONNÉR'S
STIFTELSE

Rapport 2017 INTRAPRENÖRSKAP

Digitalt Intraprenörskap



INTRAPRENÖRSKAPS-
HOMPASSEN

#2
/18

Grönt intraprenörskap



INTRAPRENÖRSKAPS-
HOMPASSEN

#3
/19

Epilog

Vi vill i denna avslutande epilog sammanfatta några reflektioner kring de sammantagna resultaten från de tre Intraprenörskapskompasserna. Hur är temperaturen på intraprenörskapet i svenska företag och offentliga organisationer och vilka är några av de viktigaste frågorna inför framtiden?

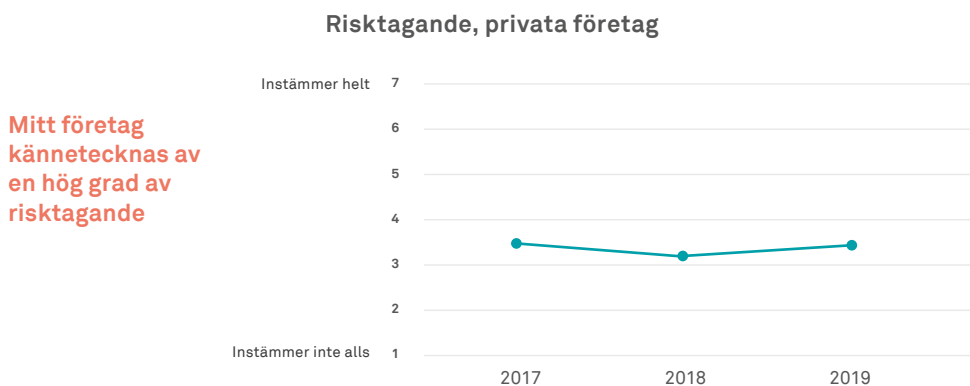
Temperaturen på intraprenörskapet

Vi har i de tre Intraprenörskapskompasserna tagit temperaturen på det generella intraprenörskapet samt inom de mer specialiserade inriktningarna digitalisering och miljö- och klimat. Sammantaget har resultaten i samtliga fall visat på en relativt ljummen temperatur. Att endast en mindre del av alla anställda ägnar sig åt att utveckla nya produkter och tjänster, somliga med inriktning mot digitalisering eller miljö- och klimat, är enligt förväntningarna. Vi vet att företag och organisationer till övervägande del förvaltar och utnyttjar sina samlade investeringar, erfarenheter och resurser. Däremot är resultaten avseende förutsättningarna för intraprenörskap ganska samstämmiga – de är 'ok' på det hela taget, men inte mer än så.

I avsaknad av jämförbara resultat från företag och organisationer i andra länder är det svårt att ge ett definitivt svar på om svenska företag och organisationer uppvisar det intraprenörskap och den förnyelsekraft som behövs för att ligga i framkant av utvecklingen. Den ljumma temperaturen ställer ändå frågan om intraprenörskapet inom kritiska områden som digitalisering och miljö- och klimat är tillräckligt starkt för att hålla eller förbättra positionerna i en allt mer snabbväxande och konkurrensintensiv omvärld.

Rishtagandet i svenska företag

Frågan om temperaturen hänger nära ihop med graden av rishtagande. På frågor om allmänt rishtagande och företagsledningens inställning till högriskprojekt med potentiellt hög avkastning har medelvärdena konstant legat på den lägre delen den sjugradiga skalan.



De två senaste rapporterna visar att mer än 70 procent av de satsningar på nya produkter och tjänster som faktiskt genomförs fokuserar på redan etablerade teknologier och kundgrupper. En sådan försiktig produkt- och tjänsteutveckling tillåter företagen att hålla jämna steg med konkurrenter, men för att på allvar öka försprånget gentemot internationella konkurrenter krävs med jämna mellanrum också mer nyskapande satsningar.

En relativt låg grad av rishtagande och förnyelse behöver i sig inte vara ett problem, eftersom företag ska vara eftertänksamma när de förvaltar och tillvaratar ägarnas intressen. Rishtagande på lägre nivåer innebär generellt sett också säkrare avkastning, om än på relativt måttliga nivåer. En viktig poäng är dock att samtliga tre Intraprenörskapskompasser har genomförts under vad som sannolikt är runt toppen av en högkonjunktur. När ekonomin vänder, och det kommer den att göra, är den naturliga reaktionen att lägga nysatsningar på is och istället försvara positionen inom de traditionellt etablerade verksamheterna. Om företagen inte vågar ta risker och investera

i mer nyskapande produkter och tjänster i en högkonjunktur, när ska de i sådant fall ta dessa risker?

Vi är medvetna om att styrelser och företagsledare är bäst lämpade att leda sina företag och att det självklart finns undantag från den genomsnittliga bilden av konservatism och lågt risktagande. Mot bakgrund av de samlade signaler vi fångat upp menar vi ändå att det är påkallat att på allvar ta upp frågan om attityden till risktagande och förnyelse bland svenska företag och, i förlängningen, de långsiktiga konsekvenserna för svensk ekonomi som helhet.

Företagsledningens roll

Ett av de mer överraskande resultaten från de tre Intraprenörskapskompasserna är att företagsledning och mellanchefer spelar en så framträdande roll i intraprenörskapet. Att företagsledningen påverkar företagets förnyelseförmåga genom att uppmuntra och stödja intraprenörer är kanske som förväntat. Däremot har resultaten också visat att ledningen och mellancheferna deltar aktivt i intraprenörskapet genom att leda utvecklingen av nya produkter och tjänster. I det här fallet handlar det inte bara om övertagande av projekt när de har vuxit till en viss storlek. Även initiativet till satsningarna på nya produkter och tjänster har relativt ofta sitt ursprung i företagsledningen eller mellancheferna.

Den här bilden motsäger på många sätt den traditionella bilden av intraprenören. Enligt den föreställningen är det anställda som långt ner i organisationens hierarki och mot alla odds och motstånd klarar av att driva sina projekt till slutlig framgång. Dessa projekt finns och förtjänar all uppmärksamhet de kan få. De resultat vi ser från våra undersökningar breddar samtidigt den bilden till att omfatta personer inom hela organisationen, och framför allt personer med ledande befattningar. Vi kan i dagsläget inte säga i vilken utsträckning resultaten är unika för svenska företag och organisationer, men kan ställa den i sig intressanta frågan om detta är något av en svensk modell för hur intraprenörskapet går till, då bilden är likartad över branschgränserna.

Ett annat sätt att se på resultaten är ta dem som en indikation på att det i privata svenska företag och offentliga organisationer finns en fortfarande slumrande potential i den intraprenöriella förmågan och kraften hos företagets alla medarbetare utan ledande befattningar. En större andel intraprenörer utanför företagsledningen och mellancheferna – resultaten visar att andelen bland andra medarbetare ligger på under 9 procent - skulle avsevärt kunna öka bredden och mängden av de nya produkter och tjänster som lanseras. Man kan anta att en extra bonus skulle vara att många av dessa nya initiativ kommer från anställda som ligger nära det som händer bland kunderna eller den tekniska utvecklingen. Både företag och offentliga organisationer borde ha allt att vinna på att genom sina medarbetare tidigt plocka upp och svara upp på dessa signaler.

Kvinnors intraprenörskap

Att kvinnor är underrepresenterade bland intraprenörerna är ett återkommande tema genom våra tre Intraprenörskapskompasser. Jämfört med andelen av alla män som aktivt leder utvecklingen av en ny produkt eller tjänst ligger motsvarande andel bland kvinnor på en betydligt lägre nivå.

Våra resultat kan inte ge något entydigt svar på varför kvinnorna är underrepresenterade bland intraprenörerna, och sannolikt finns det ett antal olika förklaringar som ligger bakom våra observationer. Vi kan se att de kvinnor som tagit sig an intraprenörskapet känner sig lika kompetenta som männen, medan kvinnorna utanför gruppen intraprenörer upplever att deras kompetens att leda och utveckla nya produkter och tjänster är mer begränsad. Bland gruppen som leder och utvecklar nya produkter och tjänster finns inga antydningar på att de upplevda resultaten skiljer sig mellan kvinnor och män. Om upplevd kompetens är en drivande faktor för att initiera förnyelse finns det uppenbart en poäng med att försöka höja denna, och speciellt bland kvinnor.

Sammantaget visar våra resultat att underrepresentationen av kvinnor i intraprenörskapet är en fråga som behöver lyftas upp till allvarlig diskussion. Det finns branscher där vi kan se att rollerna är omkastade, det vill säga att andelen av alla kvinnor som leder och utvecklar nya produkter och tjänster

är större än eller i jämnhöjd med motsvarande andel bland männen, exempelvis fastighetsbolag och fastighetsförvaltare eller telekommunikation. Kanske kan lärdomar från företag och organisationer inom dessa branscher leda till att den av allt att döma slumrande intraprenöriella potentialen bland kvinnor kan låsas upp även inom andra områden.

Intraprenörskap i offentlig verksamhet

I de två senaste Intraprenörskapskompasserna har vi kunnat mäta temperaturen på intraprenörskapet inom både privata företag och offentliga organisationer. Att göra direkta jämförelser mellan de två sektorerna är svårt, då förutsättningarna inte är helt jämförbara, bland annat på grund av olika fördelningar mellan produkter eller tjänster, olika proportioner av kvinnor och män bland de anställda, samt olikartade organisationsformer (exempelvis ingår myndigheter i gruppen offentlig sektor).

Den sammanfattande bilden är ändå att temperaturen på intraprenörskapet är lägre inom offentliga organisationer. En huvudpoäng vi vill lyfta fram med Intraprenörskapskompasserna är att intraprenörskapet är av betydelse i såväl privata företag som offentlig verksamhet, inte minst när det kommer till frågor som digitalisering och miljö- och klimat. En särskilt relevant fråga att diskutera gäller förutsättningarna för den typ av intraprenörer som säkerställer att de nya produkter och tjänster eller organisatoriska lösningar som tas fram kommer till användning på bred front inom andra kommuner, landsting och myndigheter.

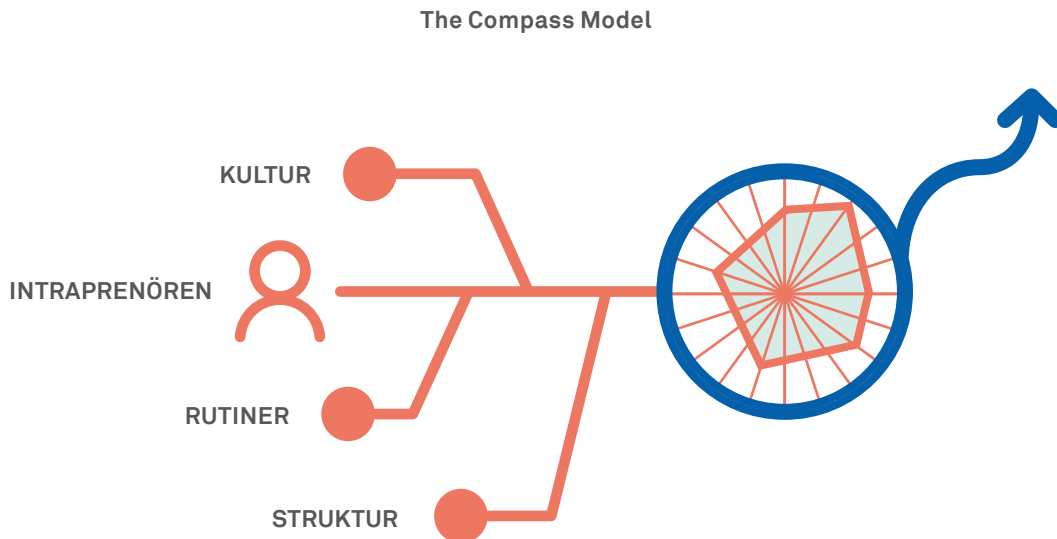
I-Kompassen

Ett framgångsrikt intraprenörskap bygger på att ett flertal faktorer eller kuggjul samverkar. Ett av kugghjulen utgörs av intraprenören – utan individen som stiger fram och tar på sig att introducera nya produkter och tjänster, ändra organisationen, eller att omformulera den existerande strategin, kan någon större form av förändring inte komma till stånd. De andra kugghjulen representerar systemet – de strukturer, rutiner och den kultur som finns i intraprenörens omgivande organisation.

Resultaten från Intraprenörskapskompasserna har visat på ett antal faktorer i systemet som har en antingen positiv eller negativ påverkan på företagets förnyelseförmåga. Vi har framför allt identifierat decentralisering, ledningsstöd, formalisering av den intraprenöriella processen, och en ambitiös kultur som positiva krafter för intraprenörskapet. Tidstillgång och en omfattande kultur går i den motsatta riktningen, med tillägget att tolkningen av dessa effekter måste göras med viss försiktighet.

Resultaten ger underlag för ett verktyg som ger företag och organisationer en indikation på åt vilken eller vilka riktningar intraprenörskapets underliggande faktorer verkar.

Även en enklare analys av var företaget eller organisationen står i förhållande till de olika faktorerna, samt diskussioner om vad som skulle kunna göras annorlunda och bättre, kan utgöra ett värdefullt första steg mot ökat intraprenörskap och förnyelseförmåga. Har vårt företag eller vår organisation verkligen den grad av förnyelse vi vill ha? Om inte, var ligger problemen och hur kan de åtgärdas?



Avslutningsvis

”Det är mycket svårt att sätta krokben på någon som ligger två steg före.”

Citat tillskrivet Hans Werthén, långvarig styrelseordförande i Electrolux

Det har varit vår målsättning att tillsammans med Karl-Adam Bonniers Stiftelse och Vinnova i Intraprenörskapskompasserna lyfta frågan om intraprenörskapets viktiga roll för att svenska företag och offentliga organisationer ska kunna ligga två eller ännu fler steg före. Intraprenörskapet i Sverige har under en lång tid fått stå tillbaka medan entreprenörskapet stått i rampljus. Givetvis är ett levande entreprenöriellt klimat oerhört viktigt, men det vore ett misstag att inte inventera och försöka förbättra förutsättningarna för våra redan etablerade företag och organisationer.

Det återstår att under den kommande tiden gå djupare in i det material som samlats in genom de tre Intraprenörskapskompasserna. Mycket av det vi kommer fram till kommer göras tillgängligt på <http://www.ikompassen.se>. En studie baserad på internationella jämförelser är också på radarskärmen, förhoppningsvis kommer en sådan till stånd inom en inte alltför avlägsen framtid.

Vi riktar ett stort tack till Karl-Adam Bonneris Stiftelse och Vinnova, och alla som deltagit vid lanseringarna och på andra sätt bidragit till att Intraprenörskapskompasserna har kunnat förverkligas.

Avslutande ord från Karl-Adam Bonniers Stiftelse

Karl-Adam Bonniers Stiftelse bidrar till utveckling av näringslivet genom seminarier, publikationer, utbildning och forskning inom företagsekonomi och företagsjuridik. Stiftelsens forskningsfinansiering riktas till områden där ny kunskap kan stärka näringslivets och Sveriges konkurrenskraft.

Intraprenörskap är ett relativt outforskat område där kunskapsluckorna varit stora. Med projektet Intraprenörskapskompassen ville stiftelsen sätta begreppet och dess betydelse på kartan. Att det finns en stark förnyelsekraft inom svenskt näringsliv har en avgörande betydelse för landets fortsatta konkurrenskraft, tillväxt och jobbskapande. Ska intraprenörskapet stärkas krävs det kunskap om vilka faktorer som påverkar utvecklingen samt hur dessa ska definieras och mätas.

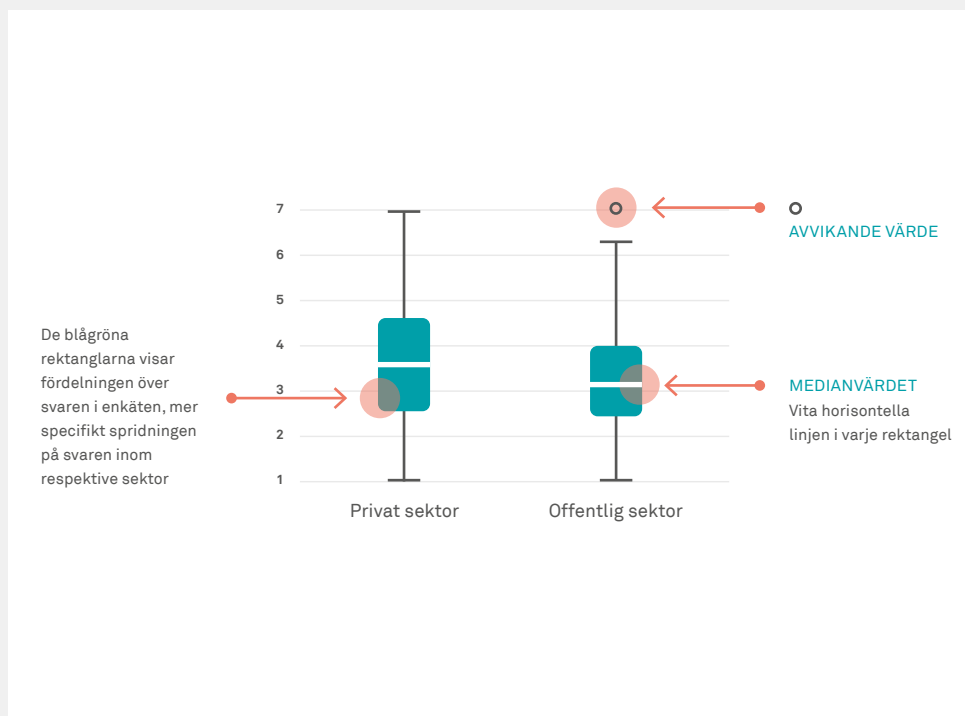
2015 påbörjades därför ett fyraårigt samarbete med forskarteamet på Uppsala Universitet. Projektet har genom åren samlat och analyserat stora mängder data, vilket lagt grunden för ny kunskap om intraprenörskapet i Sverige. Forskningen har bidragit till att befästa begreppets innebörd och betydelse för både näringslivets och den offentliga sektorns utveckling.

Karl-Adam Bonniers Stiftelse vill rikta ett varmt tack till forskarna Ivo Zander, Katarina Blomkvist och Philip Kappen för deras bidrag till att öka kunskapen och initiera förändring inom ett viktigt område. Vi hoppas att projektets resultat och slutsatser ska bli början på en fortsatt resa mot ett ännu starkare och hållbart näringsliv i Sverige.

Appendix I

Så här läser du en box-plot

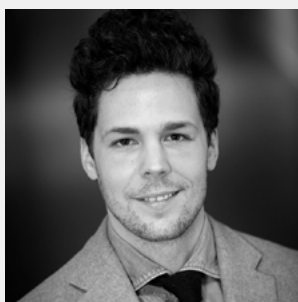
Nedan visas detta i form av en s.k. boxplot, vilken innehåller information om tre värden: medianvärdet, spridningen av svar, samt avvikande värden. Medianvärdet visas av den vita horisontella linjen i varje rektangel. De två blågröna rektanglarna visar fördelningen över svaren i enkäten, mer specifikt spridningen på svaren inom respektive sektor. De svarta cirkelarna representerar avvikande värden.



Appendix II

Forskargrupp

Forskargruppen bakom Intraprenörskapskompassen består av Docent Katarina Blomkvist, Docent Philip Kappen och Professor Ivo Zander, alla tre verksamma vid Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet. Gruppen har under en längre period forskat kring innovation, intraprenörskap och internationalisering av etablerade multinationella företag.



Docent Philip Kappen



Docent Katarina Blomkvist



Professor Ivo Zander

DR. KATARINA BLOMKVIST

Ekonomie doktor Katarina Blomkvist är docent i entreprenörskap vid Företagsekonomiska institutionen vid Uppsala universitet. Hennes primära forskningsfokus är utveckling och internationalisering av nya teknologier inom etablerade multinationella företag, samt vilken roll enskilda intraprenörer spelar för förnyelseförmåga. Hennes forskning omfattar även internationalisering av kinesiska företag. Katarina har publicerat sin forskning i flertalet internationellt ledande vetenskapliga tidskrifter. Katarina är även aktiv medlem i flertalet internationella associationer såsom exempelvis the European International Business Association, the Academy of International Business, och the Academy of Management.

DR. PHILIP KAPPEN

Ekonomie doktor Philip Kappen är docent i internationellt företagande vid Företagsekonomiska institutionen vid Uppsala universitet. Han har tidigare varit aktiv vid Copenhagen Business School och har varit gästforskare vid Colombia University, Rutgers University och Temple University. Philip har i över 10 års tid forskat kring innovationsutveckling och spridning med ett särskilt fokus på kontroll och koordinering inom det stora, moderna och diversifierade företaget. Hans forskning återfinns regelbundet i topprankade vetenskapliga journaler. Philip är en aktiv medlem inom flertalet internationella associationer såsom exempelvis the European International Business Association, the Academy of International Business, the Academy of Management och the Strategic Management Society.

PROFESSOR IVO ZANDER

Ivo Zander är Anders Wall Professor i entreprenörskap vid Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet. Hans forskning omfattar områden såsom regional dynamik, internationalisering av forskning och utveckling i svenska multinationella företag, samt accelererande internationaliseringsprocesser. Inom området entreprenörskap har han forskat kring den organisatoriska utvecklingen av högteknologiska start-ups, konstnärligt entreprenörskap, samt intraprenörskap i större svenska företag. Han är styrelsemedlem i Lars Erik Lundbergs Stiftelse för forskning och utbildning och ledamot av IVA.

Appendix III

Enkätundersökningen

Den insamlade data som ligger till grund för Intraprenörskapskompassen 2019 ger ett representativt och tillförlitligt underlag för analyser av det intraprenöriella klimatet inom små, mellanstora och stora svenska företag, samt inom svenska kommuner, landsting och myndigheter.

Totalt inhämtade Ipsos 4,032 svar under perioden 7-18 juni 2019. Datainsamlingen genomfördes i Norstats slumpmässigt rekryterade respondentpanel, som är representativ för den svenska allmänheten 18–75 år. Personer som inte förvärvsarbetar i företag eller organisationer enligt målgruppsdefinitionerna screenades ut från undersökningen. Totalt sett kom svaren från 2,395 anställda inom privata företag samt 1,637 anställda inom den offentliga sektorn att ingå i rapporten.

Respondenterna erbjöds att svara via e-post eller meddelande på sin mobila applikation och svarade antingen via sin dator eller med hjälp av en handhållen mobil enhet. Drygt hälften av respondenterna svarade via sin smarta mobil eller sin läsplatta, bland yngre respondenter var denna andel högre.

Genom att använda en slumpmässigt rekryterad panel av respondenter är det säkerställt att urvalet ger en representativ bild av målgrupperna. För att minimera bortfallet erbjöds respondenterna en lång svarsperiod, med upp till tre påminnelser för att få in svar från så många respondenter som möjligt.

Mått och statistisk analys

Intraprenörskap är ett mångfacetterat och komplext begrepp, vilket ofta gör konkretisering och mätning till en utmaning.

För Intraprenörskapskompassen 2019 har målet varit att belysa ett så stort

antal facetter av grönt intraprenörskap som möjligt, men utifrån en uppsättning frågor som i fallet enkätundersökningar är starkt begränsad.

För att fånga upp personliga attityder till miljö och klimat har vi använt oss av ett brett index om uppfattningar om jordens ekologi (Dunlap et al., 2000). Det totala antalet frågor som omfattas av indexet är: Vi närmar oss gränsen för det antal människor jorden kan försörja, människor har rätt att ändra den naturliga miljön för att passa deras behov, när människor stör naturen resulterar det ofta i katastrofala konsekvenser, människans uppfinningsrikedom kommer säkerställa att jorden inte blir obeboelig, människan överutnyttjar miljön, jorden har gott om naturresurser om vi bara lär oss att utveckla dem, växter och djur har samma rätt som människor att existera, naturens balans är stark nog för att klara av de industriella ländernas påverkan, trots människans speciella förmågor är vi fortfarande föremål för naturlagarna, den så kallade ekologiska krisen mänskligheten står inför är starkt överdriven, jorden har ett begränsat utrymme och begränsade resurser, människor var avsedda att styra över resten av naturen, balansen i naturen är mycket känslig och sätts lätt ur spel, så småningom kommer människorna att lära sig tillräckligt om hur naturen fungerar för att kunna kontrollera den, samt om saker fortsätter på sin nuvarande kurs, kommer vi snart att uppleva en omfattande ekologisk katastrof. En av frågorna som jämförde jorden med ett rymdskepp som har begränsat utrymme och resurser utelämnades.

De fjorton frågorna ingick i en explorativ faktoranalys, som tar svaren på individuella frågor, undersöker hur dessa samvarierar med varandra och sätter samman dem till faktorer som är internt konsistenta men samtidigt skilda från varandra. Därmed kunde de två måtten som vi benämner framtidssoro och framtidskontroll identifieras.

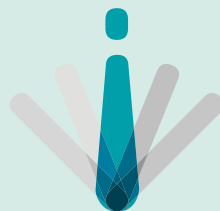
För analysen av nya produkters och tjänsters uppskattade påverkan på miljö och klimat utgick vi från elva frågor. Respondenterna ombads ange i vilken utsträckning den nya produkten eller tjänsten bidrog till förbättrad ekodesign, bättre avfallshantering, energieffektivisering, vattenbesparing, bevarad biologisk mångfald, minskade klimatutsläpp, minskning av skadliga kemikalier, ökat kretslopp cirkuläret, förbättrad rening/filtrering, mer miljö-

anpassade värdekedjor, samt mer miljöanpassade transporter/mobilitetslösningar.

Det är viktigt att komma ihåg att många av frågorna vi använt är förenade med en ofrånkomlig grad av osäkerhet. Det är trots allt människor som svarar på enkätundersökningen och studien utförs inte i en kontrollerad miljö. Resultaten bör tills vidare ses som indikativa snarare än definitiva, då enkätundersökningar med många frågor riskerar att skapa inflation i uppmätt påverkan bland vissa frågor som samvarierar.

Styrelsedata

Den data som behandlar styrelsens roll och påverkan på det gröna intraprenörskapet har samlats in genom två separata metoder. Av de 4,032 svar som Ipsos inhämtade ombads respondenter som var styrelseledamöter att svara på unika styrelsefrågor. Utöver denna styrelsedata samlades data tillsammans med föreningen StyrelseAkademien. En förfrågan gick ut till medlemmar som representerade privat och offentlig sektor under perioden 5 juni till 30 augusti 2019. Totalt består denna data av 240 svarande styrelseledamöter.



INTRAPRENÖRSKAPS-
KOMPASSEN

ikompassen.se