

# Innovativa kommuner

*Sammanfattning av lärdomar från åtta kommuner och relevant forskning*



VINNOVA RAPPORT  
VR 2013:10

VINNOVA I SAMARBETE MED:

## INNEHÅLL

Förord	3
1. Bakgrund	4
1.1 SOU 2003:90 Innovativa processer	5
1.2 FoU-programmet Innovativa kommuner, landsting och regioner	5
1.3 Ett uppföljande projekt om praktik och teori kring innovativa kommuner	5
1.4 Den innovativa kommunen processas fram	6
2. De åtta kommunerna i korthet	7
2.1 Haparanda	8
2.2 Umeå	9
2.3 Åre	10
2.4 Nacka	11
2.5 Botkyrka	12
2.6 Vara	13
2.7 Lomma	14
2.8 Malmö	15
2.9 Framgångsfaktorer och röda trådar	16
3. Rotsystemet i en innovativ kommun	17
3.1 Konstruerade fördelar	19
3.2 Möjlighetssökande	20
3.3 Brukarfokus	21
3.4 Platsmarknadsföring	22
3.5 Kultur	23
3.6 Ledarskap	24
3.7 Ekonomistyrning	26
3.8 Omvärldsinformation	27
3.9 Tillit, experimenterande och trygghet	29
3.10 Berättelser	32
3.11 Kunskapsgrunder	33
3.12 Sammanfattning av slutsatserna	34
3.13 10-stegsmodellen för innovativa processer	36
Läs mer	38

# Förord

Hur är det möjligt att förena förvaltningsarbete med utvecklingsarbete utifrån ett innovationsperspektiv i en politiskt styrd organisation? Vad krävs och vad hindrar?

Dessa frågor var utgångspunkter för ett omfattande forsknings- och utvecklingsarbete som bedrevs mellan 2003-2009. Initiativtagarna till arbetet var Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) tillsammans med VINNOVA (Sveriges innovationsmyndighet) och Trygghetsfonden. Resultat och slutsatser från arbetet redovisas bl.a. i reportageboken *Måste innovationer vara av metall?* (2007) och *Den innovativa kommunen: lärdomar från åtta kommuner och relevant forskning* (2009).

Att innovationer i offentlig verksamhet är en aktuell fråga i Sverige och i många andra länder kan ses som ett uttryck för behovet att söka nya sätt att lösa utmaningarna vi står inför. Det finns idag en ökad förståelse och insikt om betydelsen av innovationsarbete inom kommuner, landsting och statliga verksamheter. Men utvecklingen är fortfarande i ett tidigt skede. Det finns ett stort behov av att fortsätta bygga kunskap och förmedla lärdomar om vad innovation i offentlig verksamhet är och hur förnyelse kan stimuleras.

Den ursprungliga boken *Den innovativa kommunen* samlar berättelser från åtta kommuner. Dessa kommuner djupstuderades för att de ansågs vara innovativa inom olika områden. Kommunstudierna speglades lärdomar från internationell forskning och intressanta mönster och slutsatser växte fram. I denna miniversion av *Den innovativa kommunen* har vi sammanfattat kommunstudierna och de viktigaste iakttagelserna för att ge dig som läsare en ingång till frågorna.

Miniversionen är framtagen inom ramen för SKL och VINNOVAs gemensamma arbete med att stärka innovationsförmågan i offentligt finansierad verksamhet. Jonny Paulsson, Inspirarum AB och Lars Roswall, Pilot Personalutveckling har bearbetat och sammanställt materialet till skriften.

Klas Danerlöv  
Samordnare innovationsfrågor  
Sveriges Kommuner och Landsting

Emma Gretzer  
Programledare Innovationskraft  
i offentlig verksamhet  
VINNOVA

# 1. Bakgrund

*För drygt 10 år sedan väcktes diskussioner om hur kommuner och landsting stimulerar innovation och förnyelse och hur frågorna kan stärkas genom ett närmare samarbete och utbyte med forskningen. Regeringen, SKL, VINNOVA m.fl. initierade olika typer av insatser för att bidra till ökad kunskap, inspiration och diskussion. Här presenteras en kortfattad översikt över de initiativ som genomfördes under perioden 2002-2009.*

## 1.1 SOU 2003:90 Innovativa processer

**A**ren 2002-2003 genomfördes en statlig utredning ledd av rektorn vid Örebro universitet, professor Janerik Gidlund med syfte att "kartlägga omfattningen och ändamålet med de insatser kommuner och landsting gör för att med hjälp av forskning och utveckling (FoU) och andra innovativa verksamheter förnya och förbättra den egna verksamheten." Sekretären i utredningen blev ekonomie doktor, Per Frankelius. Utredningen, Innovativa processer (SOU 2003:90) presenterade följande huvudförslag:

- Ge statligt stöd till intressanta och innovativa utvecklingsinsatser inom skola, vård, omsorg och infrastruktur.

- Starta en erfarenhetsbank som stimulerar kommuner och landsting att lära av vad andra har gjort, i Sverige och i andra länder.
- Skapa kompetenscenter i regionerna, motsvarande de teknikparker som finns för industrin, och två grundforskningscentra med inriktning mot innovativa processer i kommuner och landsting.
- Uppvärdera samverkan med praktiker som meriterande faktor för forskare, genom något som man kallade "den tredje meritportföljen".

## 1.2 FoU-programmet Innovativa kommuner, landsting och regioner

**F**ör att väcka intresse kring viktiga utvecklingsfrågor utlyste Svenska Kommunförbundets FoU-råd och Landstingsförbundet år 2002 ett FoU-program: Innovativa kommuner, landsting och regioner. Programmet genomfördes i samarbete med VINNOVA och Trygghetsfonden.

Bakgrunden till FoU-programmet stod att finna i de nya utmaningar de kommunala verksamheterna ständigt står inför. Ökande krav men inte motsvarande ökande finansiella resurser ställer krav på att jobba smartare och mera flexibelt.

Inbjudan till FoU-programmet möttes av stort intresse. 149 projekt anmälde sitt intresse. Programmet kom att omfatta nio projekt och pågick under åren 2003-2006. Programmet omsatte ca 12mkr. Programmet hade två spår som gick in i varandra:

- Förbättra innovations- och förnyelseförmågan inom kommunernas och landstingens primära verksamhetsområden.
- Förbättra och förnya de kommunala och regionala aktörernas roller när det gäller att i olika former medverka till den regionala utvecklingen utanför det egna kärnområdet.

## 1.3 Ett uppföljande projekt om praktik och teori kring innovativa kommuner

**M**ed ett ökat intresse för innovationsfrågor hos kommuner och landsting beslöt SKL, VINNOVA, Trygghetsfonden och Tillväxtverket att satsa på ett uppföljande projekt 2007-2008 om praktik och teori kring innovativa kommuner. I projektets första steg intervjuade forskaren Marcus Lind vid Dalarnas forskningsråd, nio tjänstemän på SKL, VINNOVA och Trygghetsfonden och nio kommunchefer om vilka kommuner de ansåg lyckats bäst med att få igång ett innovativt förändringsarbete. När man lade ihop alla omdömen, om 37 kommuner, fick följande åtta kommuner flest röster (från norr till

söder): Haparanda, Umeå, Åre, Nacka, Botkyrka, Vara, Lomma och Malmö.

I projektets andra steg undersökte Marcus Lind närmare vad som gjorde att många tyckte att de här kommunerna var innovativa. Vad gjorde de mer konkret som var nydanande? Vad säger anställda och vad säger samarbetspartner i utvecklingsprojekt? Lind använde skriftliga och muntliga källor. Svaren återgavs anonymt i åtta rapporter på 10-15 sidor vardera, som presenterades våren 2008.

## 1.4 Den innovativa kommunen processas fram

**F**orskaren Per Frankelius, som var sekreterare i utredningen "Innovativa processer", knöts under våren 2008 till projektet. Han gjorde en genomgång av relevant forskning i förhållande till fallstudierna. Den resulterade i ett urval av olika teorier, modeller och metoder. I slutet av maj 2008 arrangerades två seminarier då representanter från de studerade kommunerna, företrädesvis kommunstyrelseordförande och kommunchef, tillsammans med projektgruppen diskuterade Linds fallstudier som speglades mot Frankelius forskningsöversikt. De olika tankar som kom fram under seminarierna låg sedan till grund för boken "Den innovativa kommunen". Per Frankelius fick i uppdrag att också skriva ett kapitel om innovationsforskningens framväxt. Vetenskapsjournalisten Mats Utbult bearbetade de åtta fallstudierna. Boken presenterades på ett seminarium hösten 2009. Därefter har boken och dess innehåll kommunicerats på olika sätt med målgruppen.

Nedan följer en sammanfattning av de åtta kommuner som har studerats och som redovisas i boken "Den innovativa kommunen". Ett av flera gemensamma

drag för dessa kommuner är att de gärna jämför sig med andra och att de fått olika utmärkelser under åren. Vi har gjort en uppdatering av dessa utmärkelser och av det aktuella antalet invånare 2012-12-31 enligt SCB. Även uppgifter om det politiska styret är uppdaterat enligt uppgifter 2012-10-10 från SKL.

### Källor till boken:

- Betänkandet SOU 2003:90 Innovativa processer
- Marcus Linds åtta fallstudier, [www.skl.se](http://www.skl.se)
- Måste innovationer vara av metall? Mats Utbult (red), Birgita Klepke, Ragnhild Larsson, Ulla Lundström, Frilanskooperativet Arbetslivsjournalisterna, 2007, utgivare: Sveriges Kommuner och Landsting, Trygghetsfonden, VINNOVA
- Den innovativa kommunen, lärdomar från åtta kommuner och relevant forskning, Per Frankelius och Mats Utbult, 2009, utgivare: Sveriges Kommuner och Landsting, Tillväxtverket, Trygghetsfonden, VINNOVA



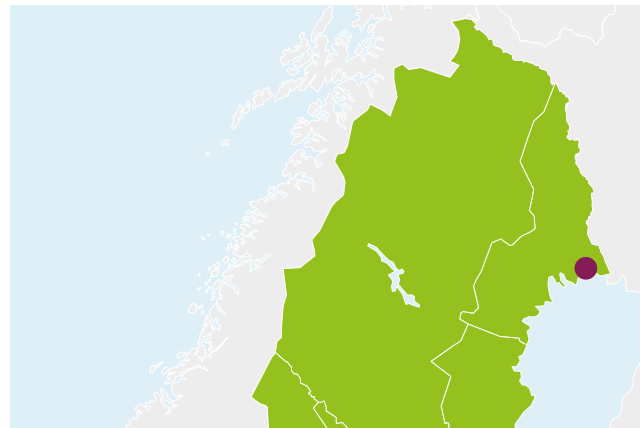
## 2. De åtta kommunerna i korthet

*Kapitlet ger en kortfattad beskrivning av de åtta kommunerna i boken "Den innovativa kommunen; Haparanda, Umeå, Åre, Nacka, Botkyrka, Vara, Lomma och Malmö. Med underrubrikerna "Nyckelord" och "Kopplingar till rotsystemet" menar vi de kunskapsområden som sammanfattas i figuren på sidan 18 och som sedan beskrivs i kapitel 3.*

## 2.1 Haparanda

### Nyckelord

Gränsöverskridande regionalt samarbete. Utvecklat Barentsregionen. Har vänt pessimism till framtidstro. IKEA-etablering.



### FAKTA OM HAPARANDA

*Politiskt styre:* S (2012: oförändrat)

*Antal invånare:* Cirka 10 000

*Kommunledningens nyckelfråga:* Hur få ner den höga arbetslösheten och hur få ut mesta möjliga service av skatteintäkterna i en liten kommun i glesbygd?

*Kommunledningens nyckelsvar:* Satsa på gränsöverskridande regionalt samarbete kring samhällsservice, handel, transporter och turism.

*Utmärkelser och utnämningar:* Året ungdomskommun 2005, Sveriges tillväxtkommun 2006 och 2007.

### KOPPLINGAR TILL ROTSYSMET

*Möjlighetssökande.* Genom att utveckla staden som handelsplats – IKEA etableringen var en central del i arbetet.

*Konstruerade fördelar.* Genom samarbete med andra aktörer i Bottenviksbågen.

*Platsmarknadsföring.* Genom samarbete över gränsen har man satt staden på kartan.

*Ledarskap.* Genom en tydlig idé om staden som handelsplats.

Haparanda har på ett skickligt sätt surfat på en våg som handlar om att utveckla handel. Först har kommunen fått IKEA att etablera sig på svensk-finska gränsen – marknadsfört som världens enda internationella varuhus. Därefter har man använt IKEAs etablering för att locka till sig flera aktörer. Kommunens medverkan i gränsöverskridande samarbeten har gett ett inflöde av idéer och nya perspektiv. Med finska Tornio (Torneå), närmaste grannen på andra sidan Torneälven har Haparanda ett mycket praktiskt och konkret samarbete.

Kommunen satsar också på ett regionalt samarbete mellan de svenska och finska kustkommunerna längst upp i Bottenviken, som tillsammans kallar sig för Bottenviksbågen – utmed en cirka 30 mil lång kust-

båge bor en halv miljon människor. Tillsammans med kommuner och andra aktörer i Finland, Norge och Ryssland genomför Haparanda också en mer visionär och långsiktig satsning på Barentsregionen.

Haparanda och Torneå började 2003 bygga ut ett handelsområde på gränsen, som ett led i samarbete över gränsälven. Kommunalrådet Sven Erik Bucht besökte Ingvar Kamprad, som i valet mellan Umeå och Haparanda - Torneå valde att satsa på gränsstäderna, stick i stäv med sina egna experters kalkyler och råd. Ett år efter etableringen hade det kommit dubbelt så många kunder som man hade räknat med, två miljoner istället för en miljon – och man räknar med att kunna dubbla det besöksantalet. Runt IKEA har det vuxit upp en "handelsstad" med över 150 affärer. IKEAs och ett antal andra företags satsning på detta handelscentrum fick Haparanda att två år i rad, 2006 och 2007, ha högre tillväxt än någon annan kommun. Ett tusental nya jobb i Haparanda är resultatet av utbyggnaden av IKEA och andra handelsföretag. Det är som om Stockholmsområdet på kort tid skulle få 100 000 nya jobb ...

” Vid sitt invigningstal av den nya handelsplatsen utgick kommunalrådet Sven Erik Bucht från ett historiskt perspektiv ”Vi återtar den starka positionen som vi hade som handelscentrum i Barentsregionen före 1809, när Finland blev en del av det ryska riket. Före 1809 var det päls och tjära som gjorde dåvarande Torneå stort.

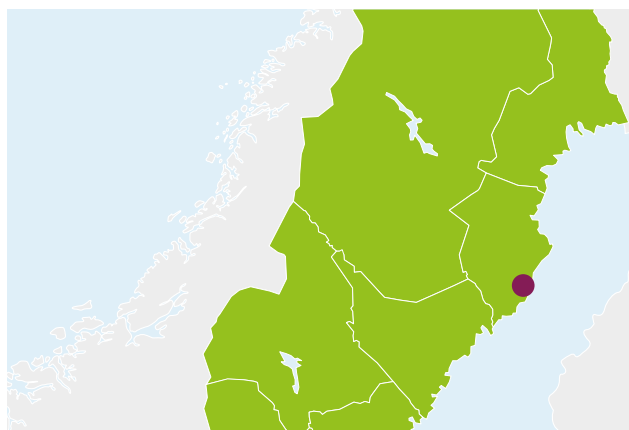
I flera årtionden har de två gränsstäderna samarbetat på olika sätt. När Finland och Sverige blev medlemmar i EU 1995 ökade intensiteten i samarbetet. Tre år senare skrev kommunerna en gemensam vision, Vision 2010, där de pekade ut fem samarbetsområden: kunnande, handelscentrum, kommunikationer, trivsel och livskvalitet och ett centrum för industri och företagsamhet.



## 2.2 Umeå

### Nyckelord

Satsning på Europeisk kulturhuvudstad 2014. Många internationella kontakter. Modiga. Tillväxtallians med grannkommunerna, universitetet och näringslivet.



### FAKTA OM UMEÅ

**Politiskt styre:** S (minoritetsstyre med många blocköver-skridande överenskommelser med de borgerliga partierna) (2012: oförändrat)

**Antal invånare:** Ca 112 000 (117 294 invånare år 2012)

**Kommunledningens nyckelfråga:** Hur håller man farten uppe, med en hållbar tillväxt, i en kommun som i trettio-fyrtio år har gått som tåget, tack vare kombinationen ett expansivt universitet och en expansiv industri?

**Kommunledningens nyckelsvar:** Satsa på egen spaning och ambitiös förslagsverksamhet – och ”tillväxtallians” och gemensam marknadsföring tillsammans med universitet, näringsliv, landsting och grannkommuner.

**Utmärkelser och utnämningar:** Årets Kvalitetskommun 2005-07, Sveriges IT-kommun 2007-2008, Årets tillväxtkommun 2008 och Årets ungdomskommun 2008

### KOPPLINGAR TILL ROTSYSTEMET

**Kultur.** Satsning på att bli Europeisk kulturhuvudstad 2014, Norrlandsoperan och jazzfestival.

**Möjlighetssökande.** Utvecklat samarbete med grannkommuner och universitetet genom en tillväxtallians.

**Brukarfokus.** Återkommande kvalitetsmätningar.

**Platsmarknadsföring.** Bland annat genom återkommande kultursatsningar.

**Omvärldsinformation.** Deltar i olika EU-projekt. Influenser genom studenter som praktiserar i kommunen.

**Experiment.** Stimuleras bland annat genom en systematisk förslagsverksamhet.



Umeå satsade hårt på att bli Europeisk kulturhuvudstad 2014 (vilket är klart våren 2013 då detta skrivs). Kommunen har jobbat mycket med dialog och träffar så att alla umeåborna ska känna sig delaktiga i satsningen. Umeå satsar sedan flera årtionden på kultur. Umeå internationella jazzfestival startade 1968 och Norrlandsoperan 1975. Det sägs att

kulturen är grunden för nyfikenhet, kreativitet och innovativitet, vilket skapar ekonomisk tillväxt framåt. Kommunen får även ett inflöde av idéer från studenter genom de 2 000 praktikanter från universitetet som man tar emot varje år. Det är inte bara inhemska studenter, man tar även emot studenter från alla världsdelar genom Umeå handelshögskolas mastersutbildning. Sedan 2002 har Umeå tillsammans med sina grannkommuner formaliserat ett samarbete med näringslivet och universitetet i något som man kallar tillväxtalliansen. Där för parterna fortlöpande samtal om gemensamma satsningar och områden som man vill lyfta fram för att utveckla och marknadsföra Umeåregionen.

” Här uppe har vi ett mycket aktivt kulturliv, med många provocerande uttryck. Detta skapar många mötesplatser, vi är en festivalstad, människor pratar med varandra och skapar nya idéer för framtiden...

Jan Björinge, stadsdirektör i Umeå 2000-2011

För att få inflöde av nya idéer på bredden arbetar kommunen med ständiga förbättringar. Umeå har under flera år arbetat med ett system som innebär att produktivetsförbättringar kan öka lönerna utöver uppräkningsarna i budgeten.

Ett sätt att få in nya intryck och idéer, och resurser för utvecklingsarbete är EU-projekt, och här hör Umeå till de mest framgångsrika i kommunerna i landet, med över 100 projekt under några år. Kommunen har fått ut mycket av projekten då de också har samarbetat med andra parter i regionen och omvärlden. Ofta handlar det om samarbetsprojekt tillsammans med universitetet och näringslivet.

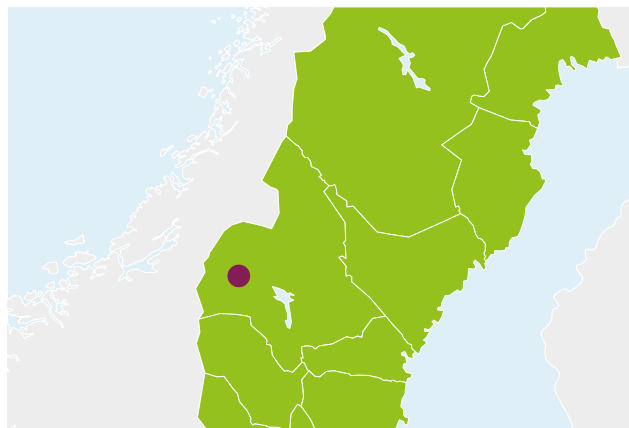
## 2.3 Åre

### Nyckelord

Nära samarbete med näringslivet för att utveckla "Åre året runt".

Utvecklat samarbete med Campus Åre.

Näringslivet svarar för marknadsföring av Åre som destination.



### FAKTA OM ÅRE

*Politiskt styre:* C, M, FP, KD (2012: C, M, FP, KD samt VV - Västjämmtlands Väl)

*Antal invånare:* 10 406 (Ca 10 000 invånare år 2012)

*Kommunledningens nyckelfråga:* Hur får man som vintersportort ner den stora arbetslösheten sommartid?

*Kommunledningens nyckelsvar:* Satsa på samarbete med företag i projektet "Åre året runt", med gemensamma satsningar som lockar besökare även när det inte finns snö i backarna.

*Utmärkelser och utnämningar:* Årets tillväxtkommun 2006, Årets nyföretagarkommun 2009, Årets turistkommun 2008, 2009, 2010

### KOPPLINGAR TILL ROTSYSMET

*Konstruerade fördelar.* Man har ett berg...

*Möjlighetssökande och platsmarknadsföring.* Genom samarbete med Åreföretagens destinationsbolag som sköter marknadsföring av Åre.

*Experiment.* Genom införandet av koldioxidbudget för förvaltningarna.

*Berättelser.* Genom visionsarbete.

Kommunen samarbetar långsiktigt med näringslivet i en grupp som kallas för Visionsgruppen, som först formulerade programmet Vision 2011 och sedan 2006 arbetar med programmet Vision 2020. Gruppen har formellt inte fattat beslut, men tankarna om de gemensamma satsningar som hittills har genomförts har vuxit fram där.

Sedan länge har Åre tillhört de kommuner som byter politisk majoritet vid i stort sett varje val och det leder ofta till handlingskraft hos dem som styr för tillfället, konstaterar Marcus Lind i sin studie "Man måste skynda sig för att få igenom det man vill". I sina slutsatser lyfter han fram kommunens förmåga att behålla goda relationer med näringslivet under lång tid och formulera gemensamma framtidsvisioner och

att dra nytta av Åre som varumärke och knyta detta till kommunens arbete. Han konstaterar att kommunen ser näringslivsutveckling som en kärnverksamhet som är lika viktig som vård, skola och omsorg eftersom det är där man får det ekonomiska tillskottet. Kommunen har också insett att "det kommunala värdskapet" är lika viktigt som kundbemötandet inom turistnäringen i Åre.

Åre kommuns viktigaste innovation tillsammans med företagen har varit att satsa på att utveckla turismen från vinterturism till åretruntturism. Konkret tar detta sig uttryck i gemensamma investeringar i sådant som äventyrsbad och konferenslokaler. Det gör att såväl kommuninvånare som besökare får tillgång till mycket finare anläggningar än om kommunen och turistföretag skulle ha satsat var för sig. De som är folkbokförda i kommunen badar för halva kostnaden. I kommunen har företagen ökat sin verksamhet så att det på bara fem år har tillkommit 500 nya helårsarbeten, vilket är mycket i det inre av Norrland.

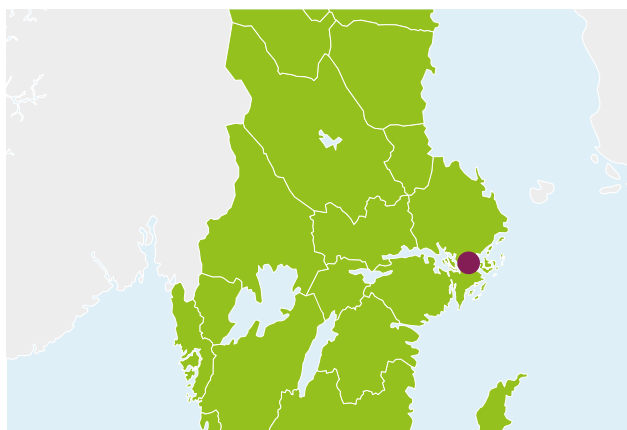
Eva Hellstrand, kommunalråd

När forskare finns i närområdet är det så mycket enklare att kontakta dem. Många som studerar turism gör intervjuer med företag och kommunen. Det finns ett turistforskningsinstitut i Jämtland som har varit viktigt både för näringen och för kommunen. Kommunen har också haft glädje av samarbete med forskare inom vård och omsorg. Mittuniversitetet har ett Campus Åre som hösten 2008 startade en ny universitetskurs med inriktning på affärs- och produktutveckling inom vintersport, turism och friluftsliv.

## 2.4 Nacka

### Nyckelord

Kundval och konkurrensutsättning av egen verksamhet. Satsningar på information och kommunikation, framförallt via nätet. Skapat en kultur som främjar, stöttar och belönar nytänkande.



### FAKTA OM NACKA

*Politisk majoritet:* M, FP, KD (2012: M, FP, KD, C)

*Antal invånare:* Ca 85 000 invånare (92 872 invånare 2012)

*Kommunledningens nyckelfråga:* Hur kan man öka brukarnas inflytande över de tjänster som de brukar, och underlätta medborgarnas insyn och kontakter med kommunen?

*Kommunledningens nyckelsvar:* Kundval och satsning på information och kommunikation, framförallt via nätet.

*Utmärkelser och utnämningar:* Årets IT-kommun 2003 och Årets Tillväxtkommun 2011

### KOPPLINGAR TILL ROTSYSTEMET

*Möjlighetssökande.* Genom nya former för kommunikation med medborgarna.

*Brukarfokus.* Genom kundvalssystem och medborgarundersökningar.

*Ledarskap.* Tydliga idéer om medborgarmakt.

*Experiment.* Genom att söka nya driftformer, störa och ifrågasätta och erbjuda utvecklingsstöd

kommunens kundvalssystem är det medborgarna som väljer utförare, med kvaliteten som utgångspunkt. Det gör att även de kommunala verksamheterna måste skärpa sig och stå på tå. Tävlingsmomentet stimulerar även inom administration och förvaltningsarbete.

Nacka kommun började redan 1990 med medborgarundersökningar där man lyssnade av vad medborgarna tycker. Man har fått ganska god respons från omgivningen och medborgarna på de saker som har gjorts. En effekt har blivit att ju mer information och inflytande man får, desto större blir aptiten att vara med och påverka. En viktig del av kommunens omfattande och prisbelönade satsning på internet handlar om att underlätta kundval genom att göra jämförelser mellan exempelvis barnomsorg och skolor enkelt tillgängliga för föräldrarna.

I sin studie drar Marcus Lind slutsatsen att ”Nacka är en ideologisk spjutspets som genom sitt arbete med kundvalssystemet uttrycker en tydlig marknadsliberalism”. Han fortsätter med följande sammanfattande beskrivning:

” Detta är ett alternativt sätt att ge inflytande till medborgarna genom att de kan utöva sin makt att själva välja aktör. Det finns ett mod att testa nya metoder även om alla inte fungerar lika bra. Detta är kommunen medveten om och man pekar på att Nacka ofta fungerar som försökskanin för många andra kommuner – lyckas man i Nacka så vågar också fler prova samma lösningar. Här finns också en positiv kaxighet som uttrycks genom att man säger att man ibland måste utmana rådande strukturer för att nå utveckling.

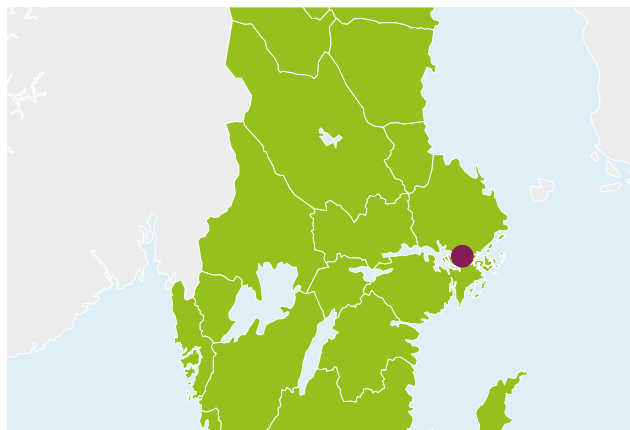
Lind hävdar också att fortbildning och kompetensutveckling får en helt annan betydelse i Nacka, eftersom de kommunala aktörerna hela tiden måste mäta sig mot de privata aktörerna. ”Det ger en känsla av att verksamheterna befinner sig i ’skarpt läge’ oftare än andra kommuner.”

I Nacka har ett mångårigt arbete med styrnings- och ledningsfrågor lett fram till en ”företags-/organisationskultur” som går ut på att man främjar, stöttar och belönar nytänkande, förändring och förnyelsearbete. Ett inslag i detta är ett samarbete med Almi företagspartner, som tillhandahåller entreprenörstjänsten Innovation Stockholm (tillsammans med bland andra Stockholms läns landsting och Stockholms stads näringslivsbolag). På Innovation Stockholm är de specialiserade på att hantera idéer på ett tidigt stadium och ger länsbor råd, kontakter och insikter, så att de kan förverkliga sina idéer.

## 2.5 Botkyrka

### Nyckelord

Se mångfalden i människors bakgrund som en resurs.  
Stödja entreprenörskap, särskilt bland unga.  
Kultur, t.ex. genom satsning på Cirkus Cirkör.



### FAKTA OM BOTKYRKA

*Politisk majoritet:* S, MP, V (2012: oförändrat)

*Antal invånare:* Ca 80 000 (86 274 invånare år 2012).

*Kommunledningens nyckelfråga:* Hur hanterar man på bästa sätt det faktum att hälften av medborgarna har bakgrund i 100 olika nationer, mer än var tredje är född i ett annat land, och att många invånare är arbetslösa?

*Kommunledningens nyckelsvar:* Se mångfalden i människornas bakgrund som en resurs, inte ett problem, och satsa på att stödja entreprenörskap, särskilt bland de unga och särskilt kopplat till upplevelsesektorn

*Utmärkelser och utnämningar:* Sveriges Kvalitetskommun 2005. Sveriges kulturkommun 2003.

### KOPPLINGAR TILL ROTSYSTEMET

*En ny berättelse om Botkyrka* genom att inte falla in i klagokören ”Nu vill vi inte ha fler invandrare.”

*Kultur.* Samarbete med Cirkus Cirkör och Riksteatern.

*Möjlighetssökande.* Genom att betrakta den etniska mångfalden bland innevånarna som en resurs.

*Ledarskap.* Tydlig idé om kommunens utveckling.

*Experiment.* Genom utveckling av kreativa näringar. Arbetar med entreprenörskap i skolan.

Det var i början av 1970-talet som ”tunga miljöprogramsområden” byggdes och de växte fram i norra Botkyrkas nya förorter Fittja, Alby, Hallunda och Norsborg, som en fortsättning på Stockholms stads sydvästra förorter längs den nybyggda tunnelbanan. Här bor knappt hälften av Botkyrkas invånare, med en väldigt stor andel människor med utländskt ursprung. Drygt hälften av övriga Botkyrkabor bor huvudsakligen i södra Botkyrkas äldre tätorter Tullinge och Tumba, vid järnvägen mellan Stockholm och Södertälje. Många människor associerar nog Botkyrka först och främst med den norra kommundelens förorter som haft stora problem med hög arbetslöshet och andra problem som hänger samman med bristande integration av flyktingar och andra invandrare.

En av de största frågorna för kommunen har under många år varit just integrationen. I Botkyrka talas över 100 olika språk, hälften av invånarna har utländsk bakgrund. Detta ser kommunen som en möjlighet. ”Vi måste vara kreativa för att använda detta som en framgångsfaktor”, menade en av de intervjuade i Linds studie.

Under 2000-talet har kommunledningen lyft upp frågan om etnisk mångfald som en resurs för kommunen till den allra högsta nivån, med en särskild strategigrupp.

I Botkyrkas förnyelsearbete är kultur ett nyckelord. På ett sätt kan man säga att det började redan på 1980-talet, då Riksteatern etablerade sig i Hallunda. Något som har kommit att få ett större genomslag var emellertid att Cirkus Cirkör, en nycirkusgrupp som bildats i Stockholm, år 2000 flyttade till Alby. Sedan dess har man med kommunens stöd och medverkan byggt upp en bred och växande verksamhet med såväl olika former av utbildningar (bland annat i samarbete med gymnasieskolor och Danshögskolan) som föreställningar.

En av dem som Marcus Lind talade med i förstudien säger:



Botkyrka håller ju på att vända ett ganska negativt varumärke med arbetet med Cirkus Cirkör och annat, man har lyckats att associera Botkyrka med positiva företeelser.

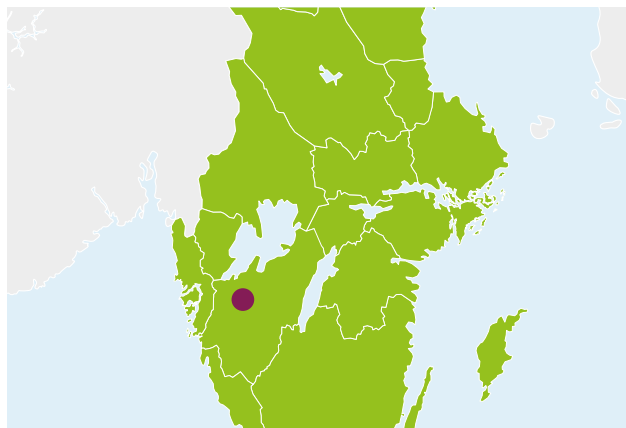
## 2.6 Vara

### Nyckelord

Satsning på kultur bl.a. genom att bygga ett konserthus.

Internationella kontakter för verksamheter och för elever i skolan.

Satsning på Lean som produktionsmetod.



### FAKTA OM VARA

*Politisk majoritet:* M, C, FP, KD (2012: C, KD, S, V, MP)

*Antal invånare:* 15 557 (Ca 16 000 invånare 2012)

*Kommunledningens nyckelfråga:* Vad gör en landsbygdskommun på västgötaslätten när avfolkning hotar?

*Kommunledningens nyckelsvar:* Bygg ett konserthus och inför en japansk produktionsfilosofi från bilindustrin.

*Utmärkelser och utnämningar:* Årets kulturkommun 2005, Årets kommun 2006, Årets nyföretagarkommun 2011.

### KOPPLINGAR TILL ROTSYSTEMET

*Konstruerade fördelar.* Satsning på ett konserthus och Vara Horse Arena.

*Ledarskap.* Tydlig idé i "Vara vågar."

*Brukarfokus.* Höja kvalitén i verksamheterna genom att introducera Lean som arbetsmodell.

*Omvärldsinformation.* Genom internationella kontakter för chefer och skolelever.

*Experiment.* Tillåtande klimat – vågar tänka nytt.

Vara var en av många små landsbygdskommuner i mitten av 1990-talet som hotades av utflyttning och en radikal minskning av arbetstillfällen. I boken *Måste innovationer vara av metall?* intervjuar Ulla Lundström kommunchefen Gert Norell, som säger:

”Vad som hände i Vara var att vi vågade tänka annorlunda eftersom vi inte längre hade något att förlora. Det gjorde att vi vågade ta tjuren vid hornen och inleda omstruktureringen av hela kommunens ekonomi. Dessutom tog vi itu med de organisatoriska frågorna.

Omvärldsspaning ledde fram till en satsning på kultur som betraktades som framtidsinriktad. Man ansåg att den hjälper unga människor att växa, berör alla sinnen och påverkar intellektet på ett positivt sätt och att kulturen var en nyckel till utveckling och kunde ge den stimulans som behövdes. Satsningen på kultur har

innehållit flera sinsemellan helt olika delar.

Ett annat sätt att fylla på med kreativitet och hitta nya lösningar var att kommunens femtio chefer fick prya hos en kollega i Tyskland, England, Estland, Finland, Spanien eller Danmark – varje chef valde själv land. Resorna kostade en halv miljon men ledningen räknade med att det skulle ge vinster genom att cheferna skulle våga pröva nya vägar när de hade sett att det fanns andra sätt att arbeta än de invanda.

De internationella utblickarna finns på alla nivåer. För att komma bort från vardagens distraktionsmoment och inspirera – och uppmuntra – åkte 2001 samtliga 1 350 kommunanställda personer till Mallorca, fördelat på två omgångar, för att arbeta med att förbättra lagarbetet och hitta sätt att minimera tidsslöseri och använda arbetstiden smartare. Till Island åkte samtliga 2005. Alla kommunens skolor har fått vänortsskolor i England och har ett utbyte där barnen åker och hälsar på och bor hemma hos familjer – och själva tar emot besökande elever från England. Kommunen har inlett flera omfattande Sida-stödda utvecklingssamarbeten med kollegor i Kina.

I kommunens strategiska program har man formulerat en slogan: "Vara vågar". Det verkar vara mer än en önskan eller besvärjelse, om man ser till vad som har hänt. Utomstående betraktare säger förundrat: "Vara sticker ju alltid ut." "Det är fantastiskt med en kommun där de är så kaxiga." "De har lyckats hålla en tydlig utvecklingslinje sedan mitten på 90-talet, även om de har hoppat mellan olika metoder och trender, men de har lyckats få det ena att bygga på det andra." "Det är ju en kommun som verkar vara väldigt framåt på många områden." "De pratar inte bara om att göra saker, de gör det också." Man talar om att det goda klimatet bara kan upprätthållas om varje medarbetare ser sin egen funktion som värdefull och att alla har potential att utvecklas. "Det finns en erfarenhet av att det fungerar att våga pröva nya saker."

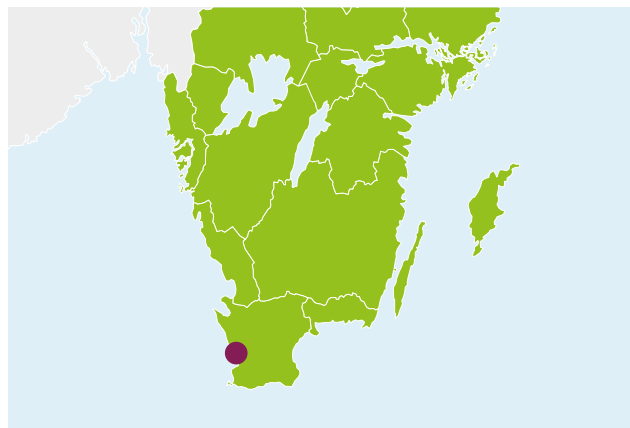
## 2.7 Lomma

### Nyckelord

Satsa på att systematiskt sätta upp tydliga mål både mjuka och hårda, och mäta och följa upp samt kommunicera resultaten.

Prova nya saker.

Öppen för jämförelse med andra.



### FAKTA OM LOMMA

*Politiskt styre:* M, C, FP, KD och Sveriges pensionärs intresseparti (2012: M)

*Antal invånare:* Ca 20 000 (22 298 invånare 2012)

*Kommunledningens nyckelfråga:* När det går nästan för bra och kommunens befolkning ökar mer eller mindre av sig själv – hur ska man då fortsätta att göra det allra bästa av de goda förutsättningarna, och inte nicka till?

*Kommunledningens nyckelsvar:* Satsa på att systematiskt sätta upp mål, både hårda och mjuka, och mäta och följa upp och berätta om resultaten för anställda och medborgare – och satsa rejält med resurser till utvecklingsprojekt som man inte alltid vet hur de kommer att sluta.

*Utmärkelser och utnämningar:* Bästa skolkommun 2003, 2007 och 2009, Bästa boendekommun 2006 och 2011 och Sveriges kvalitetskommun 2007.

### KOPPLINGAR TILL ROTSYSMET

*Brukarfokus.* Genom medborgarundersökningar.

*Ledarskap.* Tydlig idé om kommunens utveckling som följs upp regelbundet.

*Experiment.* Det finns en öppenhet i kommunen för att testa nya saker.

*Ekonomistyrning.* Tydliga mål för nämnder och verksamheter som följs upp systematiskt.

När Sydsvenskan utlyste en tävling om bästa kommunslogan var ett av förslagen ”Lomma – oftast på Svensktoppen”. Denna slogan syftade på att Lomma de senaste åren har fått en mängd utmärkelser. Juryen sade också:

”Lomma är den vänliga kommunen, där kvalitet är en självklarhet och resultaten ligger i topp. Människorna trivs och ett medborgerligt engagemang genomsyrar hela kommunen. Lomma visar att liten kan vara stor och utgör ett lysande föredöme för Sveriges kommuner.

När tidningen Fokus utser bästa boendekommunen utgår man enbart från hårda siffror, som är mått på 30 olika faktorer, från företagande till antal självmord, från flest serveringstillstånd och antal lärare per elev till lägst kommunalskatt. Lomma ligger tillräckligt nära Malmö (8 km), Lund (10 km) och med Köpenhamn över sundet, för att invånarna lätt ska kunna pendla in till storstädernas arbetsmarknad och kulturutbud. I Lomma är andelen högutbildade och högavlönade högre än genomsnittet – och andelen elever med särskilda behov är lägre. Just den här situationen är genomgående för de kommuner som hamnar i toppen på listan över bra boendekommuner, konstaterar Fokus.

I över 70 år förknippades Lomma med sin eternitfabrik, som länge var kommunens enda större arbetsplats. På 1970-talet kom arbetsmiljöalarm om att hanteringen av eternit, som innehåller de för lungornas flimmerhår så ödesdigra asbestfibrerna, orsakade stendammslunga. På 2000-talet har kommunen satsat stora belopp på att sanera fabriksstomten. En ganska dyster plats har omvandlats till en ny och synnerligen havsnära stadsdel, Lomma Hamn.

Kommunen har från början ett gott läge såväl geografiskt som ekonomiskt och socialt - och då blir frågan hur man bär sig åt för att ”gå utöver de positiva förutsättningarna”. Svaret skulle kunna sammanfattas med ”stenhård koll på läget, för att kunna höja ribban”. Under många år har kommunledningen satsat på att utveckla formerna för att styra och följa upp verksamheten, för att få underlag för nya mål. Kommunen har hela tiden startat nya utvecklingsprojekt, där de är noga med att dela upp frågorna i ett medborgarperspektiv och ett brukarperspektiv. I kommunens arbete med att sätta mål och systematiskt och envetet följa upp resultaten har man använt sig av tolv steg där ett medborgarperspektiv är tydligt.

De som Marcus Lind har intervjuat anser att det finns en öppenhet i kommunen för att testa nya saker, även ute i verksamheterna och i de olika förvaltningarna. Inom varje verksamhet finns en utvecklingsansvarig.

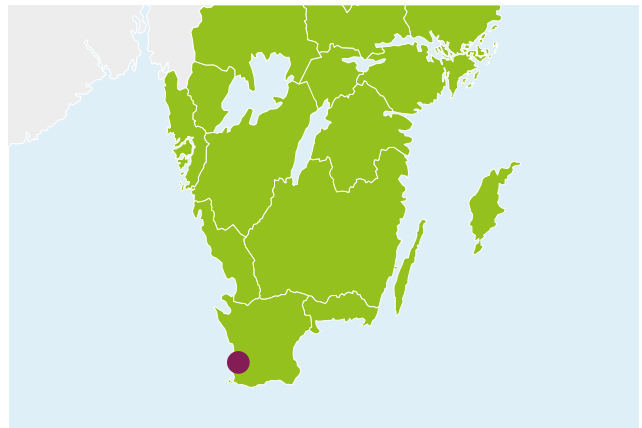
## 2.8 Malmö

### Nyckelord

Skapa engagemang och framtidstro med brobygge över gränser.

Arbeta med värdegrund.

Skapa mötesplatser.



### FAKTA OM MALMÖ

*Politisk majoritet:* S, MP, V (2012: oförändrat)

*Antal invånare:* Ca 280 000 (307 758 invånare 2012)

*Kommunledningens nyckelfråga:* Med landets högsta arbetslöshet och underskott – vad göra?

*Kommunledningens nyckelsvar:* Skapa engagemang och framtidstro med brobyggen över gränser.

*Utmärkelser och utnämningar:* Årets IT-kommun 2005, Årets Tillväxtkommun 2009, Årets kulturkommun 2011.

### KOPPLINGAR TILL ROTSYSTEMET

*Konstruerade fördelar.* De stora byggena av Öresundsbron, Citytunneln och en ny stadsdel.

*Kultur.* Satsningar på ungdomars kultur.

*Omvärldsinformation.* Tar in influenser från andra länder.

*Experiment.* Gränsöverskridande samarbete.

*Berättelser.* Ledningen har bidragit till att förändra stadens självbild.

**B**ilden av Malmö i mitten av 1990- talet var dyster: Landets högsta arbetslöshet. 27 000 jobb hade försvunnit på fem år. Underskottet i budgeten började räknas i miljarder. Kommunens befolkning hade minskat i tjugo år. 2008 är bilden helt annorlunda, Malmö växer mer än någon annan kommun. Det finns framtidstro. Övergången från industristad till kunskapsstad innebar att man var tvungen att tänka nytt och utveckla en helt ny självbild.

Vad fick utvecklingen att vända? En del av svaret är att kommunen lyckades övertyga regering och riksdag om förändringar i det nationella utjämningsystemet, vilket lättade den ekonomiska bördan. Men viktigare på sikt var de stora byggena av Öresundsbron och Citytunneln, och den fortsatta utbyggnaden av högskolan i Malmö, som hade börjat något tidigare. Det började hända saker igen. Den stora utställningen BO-01 kom att inleda bygget av en ny spännande stadsdel – Västra Hamnen - på det gamla varvs- och industriområdet

vid Öresund. Där har nu det vridna höghuset Turning Torso ersatt den nedmonterade och exporterade Kockums-kranen som det nya landmärket.

Det här var omdömen om Malmö som Marcus Lind fick höra när han gjorde sin förstudie:

**”** Ledningen i Malmö har förändrat hela stans självbild från att vara varvsindustristad till att vara något helt annat och har förmedlat ett ägarskap till invånarna. I Malmö vågar de göra nya saker som kostar lite mer, men som fungerar. De vågar stå för en vision, även om kanske inte alla älskar den. De har varit innovativa när det gäller att försöka tackla de svåra integrations- och bostadsproblemen. Deras arbete med värderingsgrunder inom organisationen är inspirerande och de har gjort spännande saker när det gäller att utveckla de anställdas kompetens.

Ledningen har arbetat mycket med att få med kommunens ca 20 000 anställda i ett arbete med gemensam värdegrund. Det är ett omfattande program som heter ”Engagemang för Malmö”. Där talar man om att stadens arbete ska präglas av en positiv människosyn, respekt, lyhördhet och en stor öppenhet för samverkan. Men man talar också om att de anställda måste ha en hög beredskap och stor flexibilitet inför nya arbetsuppgifter, för att kunna ge medborgarna service av hög kvalitet. Detta kräver hög kompetens och stor kreativitet. Och staden och dess anställda måste ha tydliga mål och vara inriktade på att handla. Arbetet med ”Engagemang för Malmö” har varit viktigt för att sprida en ny självbild bland de anställda.

Ledningen försöker ändra den alltför vanliga situationen där förvaltningarna fungerar som stuprör som går vid sidan av varandra, utan inbördes kontakt sinsemellan. Man gör alla chefer delaktiga i frågor om kommunens struktur och framtid, hur man ser på Malmö. Staden har omkring tjugo förvaltningschefer och de lägger halva sin tid på centrala kommungemensamma frågor. På det sättet motverkas stuprörstrukturen.

## 2.9 Framgångsfaktorer och röda trådar

I de åtta fallen finns några röda trådar, ett slags drivkrafter för förändring. I korthet rör de tre frågor; *Varför? Vad? Hur?* Gränsen är inte knivskarp mellan Vad och Hur. Nedan sammanfattas i korthet de viktigaste iakttagelserna. För den som vill fördjupa sig hänvisar vi till sidorna 77-88 i Den innovativa kommunen.

### VARFÖR?

1. *Nöden är uppfinningarnas moder.* Man måste innovera för att man stått inför stora utmaningar.
2. *Ingenting är så bra att det inte kan bli bättre!* Även kommuner med gott utgångsläge ser möjligheter till förbättringar.
3. *Medborgarna bad om det!* Olika grupper av människor har önskemål som blir till drivkraft för förändring.

### VAD?

4. *Se oss! Kom hit!* Kommunerna innoverar för att bli attraktiv.
5. *Kultur!* Kommunerna satsar på kultur för att attrahera besökare, inflyttare och företagare samt för att förnya den egna verksamheten.
6. *Samverkare utan gränser!* Kommunpolitiker och tjänstemän samverkar med såväl stat, landsting, regioner och andra kommuner som näringsliv, akademi och civilsamhälle. Det handlar om att få inspiration, lära av andra och göra något ihop för att det ger nytta till medborgarna.

### HUR?

7. *Koll på ekonomin, för att bli trygg att våga!* God ekonomistyrning kan skapa utrymme för experiment och nytänkande.
8. *Se hur andra gör!* Innovativa kommuner jämför sig med andra, omvärldsbevakar och får idéer till hur de kan arbeta ännu smartare.
9. *Det händer något i huvudena och med klimatet.* Förnyarkommunerna har lyckats skapa en tillåtande anda och tillit.
10. *Berättelser!* Kommunerna skapar det nya med hjälp av berättelser och leder genom historieberättande med sikte på framtiden.
11. *Vad kommunala innovatörer behöver veta och kunna.* Alla kan hämta in kunskaper och färdigheter för nytänkande och det krävs handlingskompetens!





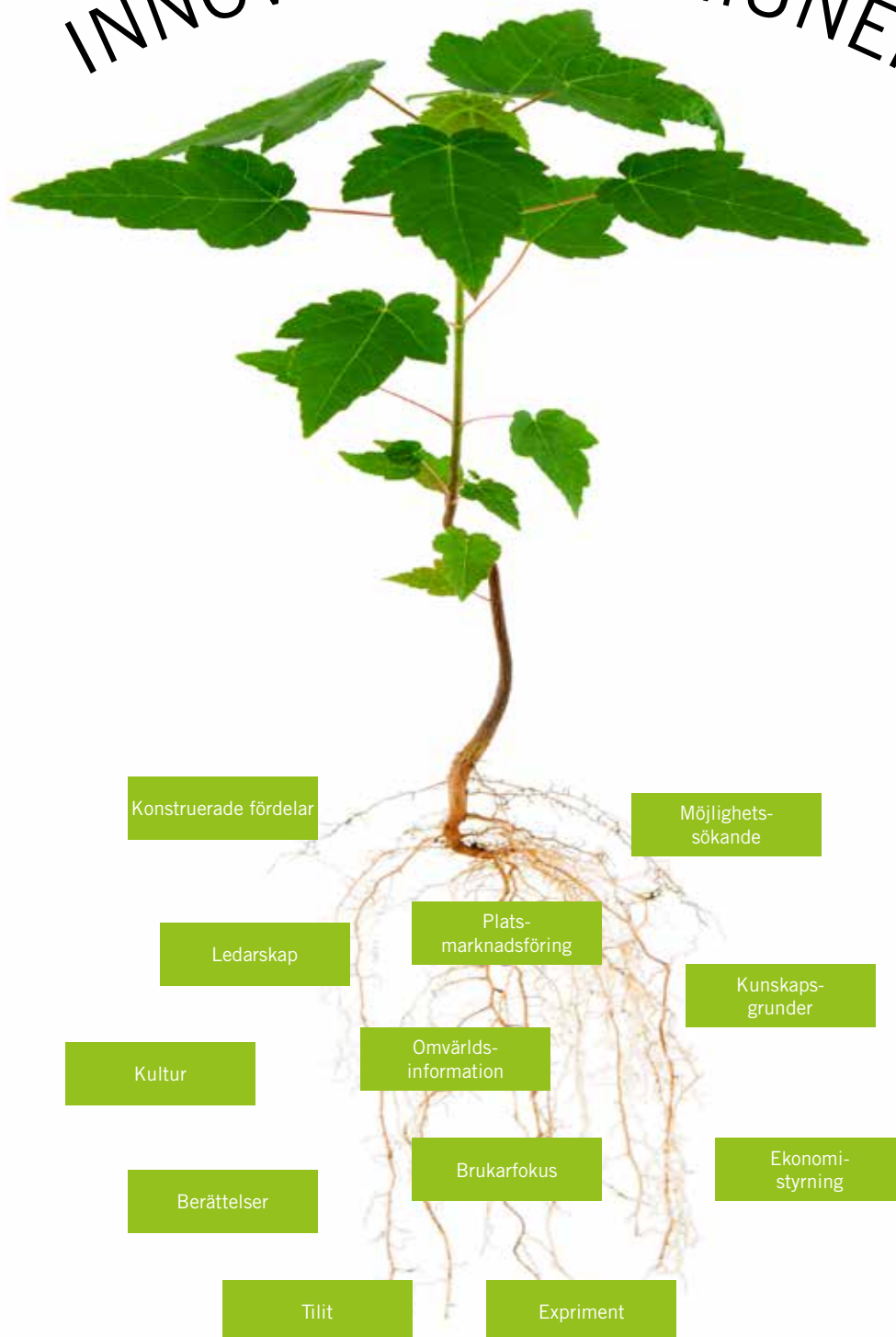
## 3. Rotsystemet i en innovativ kommun

*Utifrån fallstudierna i de åtta kommunerna ovan ges i detta kapitel en koncentrerad bild av de olika områden forskaren Per Frankelius identifierade utifrån relevant forskning med bäring på kommunexemplen. Kapitlet är medvetet komprimerat och för den som vill fördjupa sig i forskningen, hänvisas till sidorna 89-185 i Den innovativa kommunen.*

Bilden nedan sammanfattar vilka områden som lyfts fram ur fallstudierna. Detta "rotsystem" fångar upp många relevanta kunskapsområden som en innovativ kommun behöver arbeta med. Ett annat sätt att se det är att dessa kunskapsområden eller faktorer är centrala för att vara en innovativ kommun. Som Per Frankelius skriver: "Kanske är just kombinationen mellan dessa områden den stora hemligheten för att göra kommuner mer innovativa?"

Nedan presenteras en sammanfattning av vad respektive område eller faktor handlar om, vad forskningen säger om detta, några kortfattade exempel från de åtta kommunerna och ibland även andra kommuner, landsting och regioner samt vilka viktiga slutsatser som kan dras.

# INNOVATIVA KOMMUNER



## 3.1 Konstruerade fördelar

**T**ill skillnad från fördelar som är av naturen givna handlar den nya tidens konkurrenskraft om hur människor, organisationer, kommuner och regionala aktörer kan skapa fördelar genom att utveckla sin egen förmåga, s.k. konstruerade fördelar.

### Vad säger forskningen?

Den forskning som refereras i avsnittet kopplat till de åtta kommunernas erfarenheter handlar i korthet om vad det är som gör att vissa verksamheter, regioner och ytterst hela kontinenter utvecklar välstånd. Ett exempel är ett ändrat fokus från s.k. komparativa fördelar till senare tids forskning om s.k. konstruerade fördelar. Forskningen fokuserar inte längre enbart på förutsättningar för utveckling och tillväxt utan mer och mer på människors förmåga att skapa utveckling.

### Några exempel från de åtta kommunerna

Alla de åtta studerade kommunerna satsar medvetet på näringslivsutveckling och tillväxtarbete, något som kanske inte syns i den dagliga debatten eller i medier. Och de ledare, såväl politiker som tjänstemän, som ingick i de studerade kommunerna är verkligen att betrakta som entreprenöriella personer, inte bara förvaltare.

Haparanda samarbetar förutom med grannkommunen Tornio (Torneå) på den finska sidan, även regionalt med andra aktörer i den s.k. Bottenviksbågen och i Barentsregionen. I Umeå har man utvecklat samarbetet med grannkommuner, universitetet med flera genom en tillväxtallians och stadens rika kulturliv låg till grund för satsningen på att bli Europeisk kulturhuvudstad 2014. I Åre sa man: "Vi har ett berg!" och detta faktum användes tillsammans med näringslivet för att sätta orten på kartan och utveckla turismen. I Botkyrka såg man en möjlighet i den etniska mångfald som fanns i kommunen och utifrån den skapade man en ny berättelse om Botkyrka. I Vara infann sig en känsla att man inte hade något att förlora. Man omstrukturerade ekonomin, bröt upp hierarkier och satsade på kultur, bl.a. ett konserthus på Västgötaslätten. I Malmö satsade man mycket på stora infrastrukturinvesteringar, Öresundsbron, Citytunneln och att skapa en ny stadsdel där varvet en gång stått, men även på en ny högskola. En utveckling från varvsstad till kunskapsstad.

### Några andra exempel

- Biltestverksamheten i Arjeplog är ett exempel på hur en kommun som präglas av ödemark och kyla plötsligt ser detta som en tillgång och strategisk möjlighet.
- Kristianstad Vattenrike är ett exempel på hur samspelet mellan naturfaktorer och människors skaparkraft ger en positiv utveckling.

### SLUTSATSER

- Konkurrenskraften hos en kommun eller region handlar allt mindre om givna fördelar och allt mer om skapade eller konstruerade fördelar.
- Att skapa konkurrensfördelar handlar om kompetensstrategier men också om att motivera sig själv och andra att verkligen gå från tanke och kunskap till handling.
- Många gånger kan man skapa fördelar ur något som först framstår som en nackdel.



## 3.2 Möjlighetssökande

**M**ånga kommuner inklusive de åtta som studerats, har identifierat möjligheter innanför en viss ram, t.ex. sitt eget territorium eller inom den egna verksamheten. En röd tråd är en förmåga att hitta det positiva utifrån de förutsättningar de haft.

### Vad säger forskningen?

Möjlighetsidentifiering (och möjlighetssökande) handlar enligt entreprenörskapsforskningen, om att identifiera och exploatera nya möjligheter. Det talas ibland om möjlighetsfönster som är öppna. Mer traditionell forskning i företagsekonomi fokuserar istället på att hantera och driva redan existerande verksamheter. Startandet av nya företag ses som ett bland flera sätt att omsätta entreprenörskap. En nystartad eller annorlunda utformad verksamhet i en kommun för att lösa något problem är ett annat exempel.

Begreppet Samhällsentreprenörer har dykt upp för att lyfta fram entreprenörskap med samhällsnytta och/eller samhällsförändring som mål. Dessa samhällsentreprenörer nämns ofta i samband med s.k. sociala innovationer. Begreppet social innovation brukar förklaras som initiativ som strävar efter att möta samhällets utmaningar, och som innefattar innovativa idéer och metoder för hur vi ska lösa samhällsproblem på nya sätt.

### Några exempel från de åtta kommunerna

I Haparanda utvecklades staden som handelsplats – IKEA etableringen var toppen på det arbetet. I Botkyrka sågs den höga andelen medborgare med utländsk härkomst som ett problem. Kommunen valde istället att definiera denna förutsättning som en tillgång eller möjlighet och har utnyttjat den praktiskt. I Åre samarbetar man med Åreföretagens destinationsbolag som sköter marknadsföringen av orten och medborgarna får tillgång till faciliteter som äventyrsbad etc. som annars ej hade varit möjligt.

Umeå har bl.a. ett stort antal studenter genom universitetets närvaro och ca 2000 praktikanter per år ger ett stort inflöde av idéer. Nacka har sedan början av 1990-talet arbetat med medborgarundersökningar för att lyssna av vad medborgarna tycker och de har därmed givits ökad aptit att även vara med och påverka. Vara lät t.ex. kompetensutveckla sin personal på ett uppseendeväckande sätt och kommunalrådet tyckte sig se en betydande utveckling hos personalen. I Lomma där de ekonomiska, sociala och geografiska förutsättningarna var gynnsamma satsade kommunen på att höja ribban ytterligare genom att utveckla formerna för att styra och följa upp verksamheterna och hela tiden starta nya utvecklingsprojekt. I Malmö har man jobbat hårt med värdegrunden bland de anställda och utvecklat deras kompetens på nya spännande sätt.

### Några andra exempel

- Fallet Lessebo kommun (Kosta) som till skillnad från grannkommunen Nybro (Orrefors) var snabbfotad när investeraren Torsten Jansson ville utveckla och investera i glasbruken. Tveksamheter i Nybro och snabba beslut i Lessebo gjorde att den senare kommunen valdes som investeringsort.

### SLUTSATSER

- Entreprenörskap handlar inte bara om företagande utan även om att se nya möjligheter inom t.ex. en kommunal verksamhet.
- Nya möjligheter handlar inte bara om att ta fram nya varor eller tjänster utan kan även handla om nya sätt att identifiera medarbetare, nya idéer till arkitektur till det egna kontoret eller mycket annat.
- Det krävs inte bara att möjligheter identifieras för att något ska hända, det krävs även en stor portion vilja och motivation.



## 3.3 Brukarfokus

**K**ommuner och landsting måste bli bättre på att lyssna på sina medborgare (brukare, patienter, kunder, nedan kallat brukare) och medarbetare för att utveckla sina verksamheter. Nacka och Lomma lyfts fram som framgångsrika exempel på hur medborgarnas behov lyssnats av. På senare tid har även begreppen ”co production” eller ”aktivt medskapande” lyfts fram som viktigt för att involvera brukarna än mer.

### Vad säger forskningen?

Det finns kopplingar mellan relationen kommun – brukare och relationen företag – kund. Utifrån forskning om dessa relationer som rör bl.a. teorier om värdeskapande, marknadsföring, kund- och brukarbeteende etc., kan huvudbudskapet kokas ned i en lärdom. Kommuner och landsting/regioner bör inte efterlikna krokodilen med stor käft och små öron, utan snarare haren med liten mun och stora öron, dvs. att det är viktigt att lyssna till vad brukaren tycker, tänker och agerar. Relationen med kunder eller brukare bidrar till att stärka förändring och förnyelse, dvs kundfokus och kunder är en central del av utvecklingsprocesser.

Teorierna om ”Exit, Voice and Loyalty” är centrala i detta sammanhang. De innebär förenklat att en kund kan välja bort och välja en konkurrent om vederbörande inte är nöjd (EXIT), och att denne kan uttrycka sin mening (VOICE). Offentliga organisationer som har monopol har traditionellt fjärrmat sig från sina kunder. I monopol- eller oligopolsituationer blir kunder lojala enbart för att de inte har något alternativ att välja (LOYALTY).

### Några exempel från de åtta kommunerna

I Nacka infördes tidigt s.k. kundvalssystem där medborgarna valde olika utförare av välfärdstjänster. Det är en skillnad mot att upphandla exempelvis äldrevårdstjänster från privata utförare istället för att producera tjänsterna i egen regi. Efter att en sådan upphandling gjorts finns inte så mycket valfrihet för medborgaren. I Nacka infördes ett system med värdecheckar där medborgarna sedan kan byta dem mot de tjänster de vill ha från vilket företag de vill (inom vissa ramar förstås som bestäms från fall till fall). I Nacka förekom även tidigt medborgarundersökningar där man lyssnade av vad medborgarna tyckte.

När Lomma startat nya utvecklingsprojekt, vilket händer ofta, var de noga med att dela upp frågorna i ett medborgarperspektiv och ett brukarperspektiv. Utvecklingsansvariga vid alla verksamheter och förvaltningar har fokuserat på kvalitetsfrågorna i samverkan med centralt placerade kommunstrateger. I arbetet med att sätta mål och följa upp resultaten har man använt sig av tolv steg där ett medborgarperspektiv är tydligt och

kommunen genomför regelbundet medborgarenkäter, medborgarpaneler, ungdomspaneler etc. för att ta reda på vad brukarna tycker.

### Några andra exempel

Kalix kommun som på tidigt 2000-tal genomförde elektroniska rådslag via internet är ett innovativt exempel på att lyssna till medborgarna inför en omdaning av kommunens centrum.

På självdialysenheten vid Ryhovs sjukhus i Jönköpings läns landsting har man utvecklat en ny form av aktivt medskapande i själva behandlingen. Där sätter en del patienter igång sin dialys redan innan sjuksköterskorna börjat arbeta för dagen. Patienterna får en frihet, bättre kunskap om sin sjukdom och sjuksköterskornas roll förändras rejält.

Exemplet ovan illustrerar begreppen ”co-production”, ”aktivt medskapande” eller brukar- och patientmedverkan. Det innebär att brukaren är delaktig mer aktivt i t.ex. vården eller annan verksamhet, inte bara lyssnad på. Det innebär att välfärdstjänsterna skapas med snarare än för brukarna, deras familjer eller grannar etc. Resultat från bl.a. Storbritannien visar att det är ett effektivt sätt att få bättre effekter av insatser till en lägre kostnad.

## SLUTSATSER

- Brukarnas signaler kan innehålla idéer till eller behov av innovativa processer, dvs. signalerna kan bidra till initieringen av dessa processer.
- Det krävs kunskap om brukarna och deras behov för att inrikta innovativa processer på rätt saker och för att veta hur insteget av de innovativa processerna på bästa sätt ska stimuleras.



## 3.4 Platsmarknadsföring

**A**lla kommuner vill uppfattas som attraktiva och locka till sig inflyttare, företag och turister. En del i att vara attraktiv är att vara innovativ och nyskapande. Haparanda, Åre, Umeå och Malmö är exempel på kommuner som ägnat stor kraft inte bara åt att stimulera näringslivet inom kommunen utan minst lika mycket åt att marknadsföra hela territoriet eller en del av detta (t.ex. en stad) gentemot omvärlden.

### *Vad säger forskningen?*

Platser är inte detsamma som företag eller organisationer. Platser inkluderar olika organisationer inom ett visst geografiskt område. Vid sidan om organisationer finns också substans i platser såsom bofast eller tillrest befolkning, dess natur och kultur, mentala komponenter knutna till vissa platser som t.ex. associeras till historiska händelser eller personer.

Platsers utveckling kan ske i positiv såväl som negativ riktning och det kan göras medvetet eller omedvetet. Att utveckla platsers substans handlar om vad en kommun redan har, t.ex. dess parker eller kultur och marknadsföring handlar om att aktivt kommunicera platsen mot vissa målgrupper. Här spelar varumärken en viktig roll. En medveten platsutveckling handlar om konkreta mänskliga aktiviteter och framgångsfaktorn handlar om en "kondenserad stolthet" som lyser igenom i den kommunikation som alla som lyckas sätta sin plats på kartan utstrålar.

Platsmarknadsföring handlar om tre saker:

1. att identifiera en för platsen naturlig och unik kärna
2. att vidareförädla denna kärna långsiktigt, samt
3. att kommunicera denna unika och vidareförädlade kärna (en unik kärna skapar unika kundvärden och kan kommuniceras).

### **Några exempel från de åtta kommunerna**

I Haparanda samarbetar man med såväl grannar på andra sidan gränsen (Torneå) som regionalt med andra aktörer i den s.k. Bottenviksbågen och i Barentsregionen, för att utveckla kommunen som handelsplats. I Åre samarbetar man med Åreföretagens destinationsbolag som marknadsför kommunen som turistort året runt. Där används också en logotyp som i grunden är skapad av företaget Skistar och den förknippas med allt vad Åre står för. Umeå har länge marknadsfört sig som kulturhuvudstad, inledningsvis i att försöka bli en och numera som en blivande. Malmö lockar med att ha varit en plats för industri till att numera vara en kunskapsstad med modern arkitektur och en ny hållbar stadsdel.

### **Några andra exempel**

Ett positivt exempel som nämns är Medicin Valley (ett innovationssystem inom bioteknik i Öresundsregionen).

### **SLUTSATSER**

- Platser måste ha ett unikt försäljningsargument som speglar en sann substans, inte är inmutat av andra platser och är attraktivt för den aktuella målgruppen,
- Förankringsprocesser måste lyckas, men risken med urvattnade processer finns hela tiden.
- Det måste finnas en gemensam stolthet för platsen.



## 3.5 Kultur

**K**ultur i meningen värderingar hos vissa folkgrupper och kultur i meningen konstnärliga uttryck såsom musik eller konst är olika saker. Här berörs det senare även om det finns kopplingar dem emellan. Flera av de studerade kommunerna har gjort medvetna satsningar på kultur och syftena med satsningarna kan skilja sig åt.

### Vad säger forskningen?

Forskningen ger inte så många svar då det finns få studier av kopplingen mellan konst/kultur och innovation inom ramen för kommuners och regioners utveckling. En viktig fråga som ännu är obesvarad är om kultur stimuleras *tack vare* att t.ex. en kommun har ekonomiska resurser eller om kulturen *leder till* ekonomisk utveckling.

Det finns forskning kring hur kultur sätter sin prägel på en stad i omvärldens ögon och hur denna kulturella bild påverkar den ekonomiska utvecklingen (New Orleans). I Nya Zeeland har forskare tittat på hur politiker ser på samband mellan konst/kultur och ekonomisk utveckling och hur konst/kultur gick från att finansieras främst via skattsedeln till att se konst/kultur som en nationell identitetsfaktor och en tillväxtskapande faktor. Ett annat forskningsområde behandlar utvecklingen av den kreativa sektorn och myntar begrepp som den kulturella ekonomin. Kultur kan användas som imageskapande komponent gentemot aktörer i omvärlden. Designen av höguset Turning Torso i Malmö hade den effekten även om den också påverkar stoltheten hos de egna medborgarna.

### Några exempel på arbetet med kultur från de åtta kommunerna

Umeås internationella jazzfestival startade 1968 och Norrlandsoperan 1975. Kulturen är grunden för nyfikenhet, kreativitet och innovativitet, vilket skapar ekonomisk tillväxt framåt. När boken skrevs sökte Umeå för att bli Europeisk kulturhuvudstad år 2014 (våren 2013 vet vi att de lyckades). I Botkyrka konstateras att samverkan mellan St Botvids gymnasium och Cirkus Cirkör inte bara lett till en stärkt kulturell förmåga hos eleverna utan även en ökad läskunnighet. I Vara ville man få medborgarna att öppna sina sinnen och stärka deras självförtroende. "Vara-bon borde sträcka på sig".

### Några andra exempel

I fallet Newcastle och Gateshead rinner en flod mellan städerna och de började renovera bebyggelse nära flodkanterna. 1994 satsade Gatesheads kommunledning på en spektakulär skulptur, The Angel of the North, som kostade 8,4 miljoner kronor. Några år senare invigdes den väldegnade The Millennium Bridge, därefter

omvandlades en gammal kvarn till ett centrum för modern konst (2007 kom ca 1 miljon besökare) och en ny konserthall byggdes och mer därtill. Kommunen motiverade investeringarna med att de lett till ett tillskott på 14 miljarder kronor i genererad ekonomisk aktivitet och ca 24 000 nya jobb kunde härledas till de gjorda insatserna. Siffrorna är förstås osäkra men mer säkert är att orten har blivit en omtyckt destination för turister vilket var helt otänkbart under första delen av 1990-talet. Rankingar har visat att företagsklimatet förbättrats och utflyttningarna har minskat och vänts till befolkningsökning. Det beror även på att högskolestudenter stannat i området istället för att flytta efter studierna.

### Lärdomar av detta fall:

- Bilder av städer kan förändras. Bakom detta ligger många kreativa entreprenörer i form av kommunala ledare som vågar ta risker och investera i vad som för andra ter sig konstigt.
- Ska man göra något så gör det ordentligt. En liten satsning på kultur hade sannolikt inte satt Newcastle på kartan...
- Det kan vara viktigt att vara först. Många har följt i Newcastles spår men inte lyckats skapa samma uppmärksamhet och dynamik som där.
- Mät effekterna. Det är inte lätt men icke desto mindre viktigt eftersom det är skattepengar det handlar om.

### SLUTSATSER

- Skapa en långsiktig strategi kring kultur – både för dess egen skull och som dynamo för utveckling.
- Mät effekter av kultursatsningar i termer av dess påverkan på annat än kulturen själv.
- En viktig koppling finns mellan kultursatsningar och kommuners varumärke. Kultursatsningar kan därför ramas in i en varumärkesstrategi vars syfte är att göra kommunen attraktiv för boende, företagare och potentiella etablerare.
- Att kulturella satsningar påverkar städernas attraktionskraft råder inget tvivel om. Det visade redan de gamla grekerna med exemplet Aten.

## 3.6 Ledarskap

**L**edarskapet är helt centralt för innovativa kommuner. Men vilken sorts ledarskap? Den mesta ledarskapsforskningen handlar om ledaren och hans/hennes hantering av en organisations *inre* liv. Som ledare i en kommun är det helt centralt att vara en god ledare gentemot sina medarbetare. Men innovativa kommuner med ambitionen att utveckla hela sitt territorium, kanske hela regionen, har en ännu större utmaning att hantera: det krävs ett gränsöverskridande ledarskap!

### Vad säger forskningen?

Vad handlar det gränsöverskridande ledarskapet om? Om t.ex. en kommunal ledare har en vision som sträcker sig utanför den egna organisationen behöver han/hon ofta få med sig andra personer som han/hon inte har formell makt över, t.ex. företagare, föreningslivet, personer inom akademien eller ideell sektor. Ledarskapet blir då gränsöverskridande eller en slags hybrid mellan ledarskap och marknadsföring.

När länder går från centralstyrning till mer av lokal och regional utvecklingskraft kommer lokalt och regionalt verkande individer få en utökad roll. Inom forskningen talas det om facilitator, offentliga eldsjälar, samhällsentreprenörer, politiska entreprenörer etc. Vissa forskare menar att det är ren altruism som driver dessa personer och andra menar att s.k. regionalentreprenörer drivs av att sprida sina värderingar och idéer och får se dem genomförda. Oavsett drivkraft spelar dessa individer en viktig roll för den lokala och regionala utvecklingen. De är skickliga på det gränsöverskridande ledarskapet då de får andra att se bortom enskilda intressen och belysa ett bredare gemensamt intresse. De kan bidra till att gemensamma värderingar växer fram. Ett sådant ledarskap undviker sociala dilemman, överbryggar kollektiva minnen och etablerar en grogrund för samarbete.

En relaterad fråga rör nätverkande. Kommuner bör odla både sina *interna* nätverk för att bättre kunna sköta sin egen verksamhet och sina *externa* nätverk för att få in nya idéer och impulser. Ibland räcker det inte att effektivisera verksamheten utan det krävs något radikalt annorlunda. För att se vad det kan vara behövs oftast extern hjälp. Man behöver träffa andra människor från andra verksamheter, kulturer och organisationer som kan inspirera till nya lösningar.

De regionala gränsgångarna kan vara både politiker och tjänstemän. Tjänstemännen har blivit allt viktigare över tid. De förväntas vara drivande ledare och inte bara chefer och administratörer. Vissa forskare ser dem som samhällsbyggare. En viktig egenskap de verkar ha är att de har bra timing, dvs. att de kan konsten att göra rätt sak vid rätt tidpunkt. Där marknadsförings-

forskarna talar om möjlighetsfönster eller strategiska fönster, talar vissa forskare här om politiska fönster.

### Exempel från de åtta kommunerna

I Haparanda hade ledningen en tydlig idé om staden som handelsplats. Kommunalrådet Sven Erik Bucht besökte Ingvar Kamprad, som i valet mellan Umeå och Haparanda - Torneå valde att satsa på gränsstäderna, stick i stäv med sina egna experters kalkyler och råd. Haparanda har skaffat sig nya perspektiv genom flera former av gränsöverskridande regionalt samarbete. Med Torneå på andra sidan Torneälven finns ett mycket praktiskt och konkret samarbete. Tillsammans med kommuner och andra aktörer i Finland, Norge och Ryssland genomför Haparanda också en mer visionär och långsiktig satsning på Barentsregionen.

Umeå och dess grannkommuner har formaliserat ett samarbete med näringslivet och universitetet i något som man kallar tillväxtalliansen. Där för parterna fortlöpande samtal om gemensamma satsningar och områden som man vill lyfta fram för att utveckla och marknadsföra Umeå. Det finns en egen FoU-enhet och de jobbar aktivt med olika EU-finansierade samarbetsprojekt med universitet och näringslivet.

Åre tillhör de kommuner som byter politisk majoritet vid i stort sett varje val. Men alla partier har förmågan att behålla goda relationer med näringslivet under lång tid. Man formulerar gemensamma framtidsvisioner och drar nytta av Åre som varumärke och knyter detta till kommunens arbete. Kommunen ser näringslivsutveckling som en kärnverksamhet som är lika viktig som vård, skola och omsorg eftersom det är där som man får det ekonomiska tillskottet. Kommunen har också insett att "det kommunala värdskapet" är lika viktigt som kundbemötandet inom turistnäringen i Åre.

I Nacka visas prov på ett särskilt ledarskap genom att ge inflytande till medborgarna så att de kan utöva sin makt att själva välja aktör. Det finns ett mod att testa nya metoder även om alla inte fungerar lika bra, och att lära av de erfarenheter som görs. Inställningen är också att utmana rådande strukturer för att nå utveckling. Ett mångårigt arbete med styrnings- och ledningsfrågor har lett fram till en "företags- eller organisationskultur" som går ut på att främja, stötta och belöna nytänkande, förändring och förnyelsearbete. Ett inslag i detta är ett samarbete med Almi företagspartner som tillhandahåller entreprenörstjänsten Innovation Stockholm.

I Botkyrka vägrade man ställa upp på den schablonbild många har av förorten och genom att anta utmaningar och vara nytänkande försöker man skapa ett





annat samhälle. Genom bl.a. samarbetet med Cirkus Cirkör och annat, har man lyckats associera Botkyrka med positiva företeelser. Man arbetar också med att frigöra kraft såväl hos medborgarna i kommunen som hos medarbetarna. Tre ledord har formulerats i en Botkyrkaanda: öppna för förändringar, orädda för att misslyckas och energiska i att genomföra det man talar om. Samverkan med andra aktörer utöver den s.k. upplevelseindustrin är vanligt förekommande, t.ex. företag och Svenskt Näringsliv, andra kommuner i s.k. benchmarkingnätverk m.fl.

I Vara vågade de tänka annorlunda eftersom de inte längre hade något att förlora. Hela kommunens ekonomi omstrukturerades och många hierarkiska strukturer togs bort. Cheferna skickades att prya i andra länder och all personal skickades i omgångar på kompetensutveckling utomlands vilket gav upphov till ett ramaskri. Men ledningen, såväl politiker som tjänstemän tog debatten. En slogan "Vara vågar" formulerades och den har man levt upp till på olika sätt. Man vågar prova nya saker. Omvärldsspaning och internationella utblickar för att lära av andra och testa nya arbetssätt är centralt.

I Lomma finns en tydlig idé om kommunens utveckling och ett väl utvecklat styrsystem där ett medborgarperspektiv är tydligt. Politikerna vågar också släppa lite på kontrollen och skapar därmed ökat handlingsutrymme för tjänstemännen. Kommunen genomför regelbundet medborgarenkäter, medborgarpaneler, ungdomspaneler etc. för att ta reda på vad brukarna tycker. Lomma deltar också mycket i såväl lokala och

regionala nätverk som nationella när det gäller medborgardialoger, kvalitetsfrågor och liknande frågor.

Malmös ledning har arbetat väldigt mycket och strategiskt med att utveckla en ny självbild som handlar om övergången från industristad till kunskapsstad. En viktig komponent i detta är arbetet med värderingsgrunder inom organisationen. Spännande satsningar har gjorts på att utveckla de anställdas kompetens. Ledningen har försökt påverka den vanliga situationen med "stuprörstänkande" mellan förvaltningarna och göra chefer på alla nivåer delaktiga i kommungemensamma frågor. De har varit innovativa när det gäller att försöka tackla de svåra integrations- och bostadsproblemen. När det gäller samverkan med andra aktörer är det regionala perspektivet påtagligt i såväl i Skåne som i Öresund. Man arbetar även mycket internationellt och ser i EU-medlemskapet en möjlighet att lära av andra för att lösa sina egna problem.

#### SLUTSATSER

- Det gränsöverskridande ledarskapet är artskilt från det traditionella ledarskapet,
- Det kan bidra till att få med sig externa aktörer på utvecklingsidéer man själv tror på.
- Det kan vara viktigt för att säkra inflödet av information och impulser utifrån som gynnar den egna verksamhetens utvecklingskraft.

## 3.7 Ekonomistyrning

Entreprenöriella och innovativa aktörer brukar enligt schablonbilderna inte förknippas med briljans när det gäller administration eller ekonomi, men verkligheten talar ett annat språk. De åtta kommuner som studerats – och som valts ut för att de anses innovativa – har mycket god ordning och reda i sin ekonomi.

### Vad säger forskningen?

Det hade varit önskvärt att hitta forskning om hur ekonomistyrningens procedurer och tekniker på olika sätt stödjer innovativa processer, men det saknas. Det finns en del forskning som visade att systemen för ekonomistyrning skiljer sig åt mellan entreprenöriella företag och ”vanliga” företag. Ju mer förändring organisationer skapar och/eller lever i, desto mer behov av styrning tycks finnas.

Ett område som är viktigt men relativt obeforskat är hur budgetsystem påverkar incitamentsstrukturen. Besparingar i organisationer straffar sig ofta genom minskade budgetar nästa år, så det gäller att göra av med sin budget för att få behålla den nästa år. Budgetsystem kan därför leda till ett dysfunktionellt beteende. Styrningsidéer och styrsystem påverkar incitamentsstrukturen i organisationer på två sätt. Styrning kan leda till att människor reagerar emot då andra människor försöker styra dem. Styrning kan också bli en tidstjuv och leda fokus mot frågor som i grunden inte är viktigast för värdeskapandet i organisationer.

När det gäller forskning om kommuners kunskap om ekonomi refereras till ett forskningsprogram om ekonomistyrning i kommunerna vid Förvaltningshögskolan på Göteborgs universitet. De viktigaste slutsatserna var att kommunerna skiljer sig åt när det gäller kunskaperna om ekonomi och skillnaden var extra stor när det gäller politiker. I de ekonomiskt svaga kommunerna var kunskaperna markant sämre än i de ekonomiskt starkare. Vidare visade det sig att de ekonomiskt starkare kommunerna var mer angelägna att ha en ekonomi i balans medan de ekonomiskt svagare kommunerna prioriterade andra frågor som rättvisa eller demokrati lika högt. Den viktigaste slutsatsen var att kommuner som år efter år hade ekonomiska problem präglades av effektivitetsbrister. Ekonomiskt svaga kommuner var inte lika kunniga på att sköta och utveckla en så pass avancerad verksamhet som kommuner utgör.

### Några exempel från de åtta kommunerna

Nacka kommun menar att en bra kontroll på ekonomin möjliggör för ledarna att släppa på tyglarna och låta medarbetarna vara mer kreativa. Nackas kundvalsmodell stimulerar också en styrning med betoning på output och kvalitet och inte bara input av resurser.

I Umeås utvärderings- och uppföljningsarbete mäter man två typer av kvalitet: medborgarnas och brukarnas upplevelser av kvaliteten (yttre kvalitet) och medarbetarnas upplevelse av kvaliteten i arbetsmiljö och arbete (inre kvalitet). Den andra sidan som man mäter är produktiviteten, genom att titta på relationen mellan utförda tjänster och resurser i form av personal, lokaler och annat. Traditionellt sett sätts ofta produktivitetens utveckling till 0 % i offentlig sektor. I Umeå, mäter man den och produktivitetens ökning ligger t.o.m. till grund för löneökningar utöver budgetuppräknningar.

I Lomma finns ett väl utvecklat system för att styra och följa upp verksamheterna, t.ex. följs sedan länge fem nyckeltal upp för att ha kontroll på de finansiella tillgångarna. Det finns 12 kommungemensamma nämndmål som gäller samtliga verksamheter. Förutom uppföljningar av ekonomin följs även arbetsresultat upp månadsvis, där saker som ledarskap, brukar- och medborgardialog, utvecklingsarbete och barn- och ungdomsperspektiv skärskådas.

### SLUTSATSER

- Styrning som incitamentsfaktor kan ha en stor inverkan på förnyelseförmågan. Nya ekonomiska styrmodeller kan i sig vara en form av innovation.
- Utifrån de åtta kommunerna kan slutsatsen dessutom dras att god ekonomisk förvaltning är viktig för att våga göra innovativa experiment.



## 3.8 Omvärldsinformation

Innovativa kommuner ägnar mycket tid till att söka omvärldsinformation. De jämför sig gärna med andra kommuner för att få referenser som sporrar medarbetare och samarbetspartners till extra ansträngningar. En skillnad mellan omvärldsanalys och systematiska jämförelser är att i en omvärldsanalys kan man leta efter sådant som inte handlar om hur andra (de bästa) löser sina uppgifter. Istället kan man leta efter sådant som inspirerar till helt nya lösningar. De åtta kommunerna i boken präglas av ett sådant brett synsätt på omvärldsanalys.

### Vad säger forskningen?

I grunden handlar systematiska jämförelser om att analysera andra verksamheter för att få idéer till hur man kan utveckla den egna verksamheten, dess processer, tjänster, produkter eller något annat. I Sverige kom begreppet benchmarking relativt sent i början av 1990-talet. Ett besläktat begrepp som introducerades tidigare var "Best practice" eller "den bästa praktiken". Inom forskningen finns en hel del exempel på benchmarkrelaterade aktiviteter inom den offentliga sektorn, t.ex. evidensbaserad vård och bästa möjliga pedagogiska koncept inom skolan.

En särskild sorts systematiska jämförelser görs av aktörer som medier eller analysorganisationer, t.ex. i konsumentupplysande syfte. Rankingar är andra exempel, t.ex. OECD:s ranking av konkurrenskraft hos olika regioner, SKL:s öppna jämförelser av olika aspekter inom vård och omsorg och annan kommunal verksamhet, Svenskt Näringslivs ranking av företagsklimat.

Genom att medvetet uppmärksamma hur andra gör, stimuleras inflödet av idéer kring hur man skulle kunna göra istället. Men en kritik mot "Best practice" är att fortlevnaden av existerande metoder gynnas och utvecklingen av nya metoder hämmas, även innovationer. Hasselbladskameran är ett exempel på att "Best practice" inte alltid räcker. I början av 1960-talet kom en representant för det svenska flygvapnet in i Victor Hasselblads fotobutik i Göteborg. I handen hade han en upphittad tysk flygspaningskamera och han frågade Hasselblad om han kunde göra en likadan. Han svarade: "Nej, men jag kan göra en som är bättre." Ett renodlat "Best practice-tänkande", dvs. att efterlikna de bästa, hade kanske inte lett till någon unik Hasselbladskamera.

Begreppet "next practice" har lanserats som en slags motpol. När man praktiserar det synsättet landar man i diskussioner om framsyn, kreativt tänkande och framtidsstudier. Samtidigt kan systematiska jämförelser vara nyttiga för att inte lägga resurser på att "upp-

finna hjulet" igen. De kan också ses som ett sätt att ta höjd på en hög nivå för att sedan ta ännu mer höjd i linje med hur Victor Hasselblad tänkte.

### Omvärldsbevakning och omvärldsanalys är inte samma sak

Omvärldsbevakning definieras som aktiviteter som innebär att någon kontinuerligt över tiden håller koll på något mer eller mindre specifikt område alternativt någon konkret faktor i omvärlden. Omvärldsanalys kan om det definieras smalt, handla om att försöka skapa meningsfull förståelse kring redan insamlad information. I en bredare bemärkelse är omvärldsanalys ett kompetensområde som har att göra med aktiviteter som ytterst handlar om att skapa bilder av omvärlden. I en bredare bemärkelse inkluderar en omvärldsanalys mycket mer än bara omvärldsbevakning. För att kunna göra en bra omvärldsanalys måste man veta vilka omvärldsteorier som medvetet eller omedvetet styr ens mentala fokus. Men utan fokus är det väldigt svårt för att inte säga omöjligt att göra en vettig omvärldsanalys.

### Exempel från de åtta kommunerna

I Umeå arbetar man mycket med olika EU-projekt för att få nya intryck, idéer, och resurser för utvecklingsarbete. Man har fått ut mycket av projekten eftersom man förutom det internationella perspektivet även har samarbetat med andra parter i regionen, ofta i samarbetsprojekt med universitetet och näringslivet. I Vara kommun bestämde kommunledningen att alla skolor skulle tillbringa en viss period i England för att externa impulser är viktiga för lärande och utveckling. Det var dessutom så att cheferna varje år skulle göra minst en utlandsresa för att få inspiration.

I Lomma deltar man i många olika nätverk för att systematiskt jämföra sina resultat. Regionalt ingår man i Sydvästsvenska kommunnätverket med Lund och Malmö och deras grannkommuner och nationellt ingår man t.ex. i flera av SKL:s nätverk kring medborgardialog, jämförelsetal och kvalitetsredovisning. Även internt görs mycket jämförelser mellan förvaltningarna. I Malmö fick socialsekreterarna i uppdrag att dammsuga den europeiska marknaden i jakt på goda idéer. Det innebar inte bara idéer från andra kommuner eller som rörde enbart socialtjänstverksamheter. Det kunde vara idéer från helt andra sammanhang och av ett annat slag.

### Några andra exempel på systematiska jämförelser

Systematiska jämförelser eller "benchmarking" i syfte att förbättra något och/eller värdera något genom referensexempel, har praktiserats under lång tid. Florens på 1400-talet jämförde sig t.ex. med andra städer för att veta hur de låg till vad gäller arkitektur och andra

framstegssymboler. Andra exempel är dokumenthanteringsföretaget Xerox som löpande arbetade med systematiska jämförelser under 1970-talet och tidigt såg det japanska hotet. De informerade sig då kring japanska företag och kunde utveckla nya processer och produkter. Även holländska kommunägda vatten- och avloppsföretag omnämns i forskningslitteraturen som exempel på föregångare genom systematiska jämförelser i slutet av 1990-talet.

## SLUTSATSER

- Benchmarking är viktigt eftersom det kan stärka förnyelsekraften men det finns en potentiell risk i att fokus enbart handlar om förbättringar av det befintliga och inte medger helt nya sätt att lösa utmaningar och problem enligt "next practice".
- Aktivt intresse för omvärldsimpulser är en nyckelfaktor för initiering av innovation.
- Kommuner liksom alla andra organisationer ser bara delar av verkligheten, men en skicklig omvärldsanalys kan vidga synfältet.



## 3.9 Tillit, experimenterande och trygghet

**H**ur skapar man en tillitsfull kultur? Medarbetare måste få göra misstag. Det måste finnas tillit till medarbetarna och de måste känna att de får ta egna initiativ. Men, man måste lära sig av misstagen och inte göra om dem. Trygga och tillitsfulla medarbetare vågar experimentera och bryta nya mark.

### Vad säger forskningen om tillit?

Tillitens problematik innebär att det visserligen finns en koppling mellan tillit och innovation, men man bör hissa en varningsflagga. Det finns baksidor med alltför stark tillit och gemensamma värderingar i olika grupperingar som kan leda till grupptänkande och alltför mycket ja-sägande.

En lednings tillit till medarbetarna kan handla om att ledningen vill frigöra medarbetarnas initiativkraft, men samtidigt tenderar initiativ från medarbetarna att störa "linjen", dvs. de operativa processerna såsom de drivs av tradition. Taylorismen i början av 1900-talet försökte standardisera och effektivisera processer. Medarbetarna var kuggar i ett maskineri och de arbetade enligt en på förhand given instruktion. Idag pekar forskare istället på vikten av att medarbetarna – inte bara ledningen – är en viktig källa till att ifrågasätta och förbättra processer. Vissa företag, som t.ex. Toyota gör en poäng av att deras medarbetare uppmanas säga till när någon brist upptäcks. En syntes mellan taylorismens kvalitetstänkande i form av standardiserade processer och idén om den enskildes initiativkraft är *Lean production* – magert eller resurseffektivt arbetssätt. I grunden handlar det om att skapa en kultur där fokus är att minska slöseri samtidigt som man har kundvärde som ledstjärna.

Att skapa ett tillitsfullt och innovativt klimat handlar om en arbetsmiljö som stimulerar ett öppet kommunikationsklimat där medarbetarna kan uttrycka åsikter, klagomål och förslag. Detta klimat har följande karaktistiska:

1. Medarbetare uppskattas.
2. Det råder hög nivå av förtroende.
3. Konflikter välkomnas och hanteras i positiv anda.
4. Medarbetares input är välgrundat.
5. Medarbetare är välinformerade genom formella kanaler.
6. Återkoppling sker hela tiden.

Det är en sak att skapa tillit inom en organisation, en annan aspekt är att skapa tillit mellan organisationer. Kommuner är ofta involverade i gränsöverskridande samarbeten och då ingen aktör har formell beslutsmakt över någon annan är det ännu viktigare att skapa tillit.

Ibland behövs särskilda gränsgångarorganisationer.

### Ett exempel på gränsgångarorganisation

Ett exempel på gränsgångarorganisationer är den lilla flexibla organisationen Ecomuseum Kristianstads Vattenrike (EKV) i Skåne. Enligt forskare som undersökt deras arbete var EKV en brobyggande organisation som skapat arenor för förtroendeskapande, kunskapsutveckling, kollektivt lärande och problemlösning, allt relaterat till specifika miljöfrågor. Forskarna menar vidare att den ansats EKV har karakteriserats av s.k. adaptiv samhantering (co management) och det har ökat den sociala kapaciteten att besvara oförutsedda förändringar.

### Experimenterande

Att testa nya saker och sedan lära sig av sina misstag, är en slags "trial and error – filosofi". Inom psykologisk och pedagogisk forskning var man tidigt ute och utvecklade olika teorier kring "försök och misstag." Även evolutionsteorier och moderna teorier om experimentella ekonomier liksom grunden i evolutionsbiologin är en slags "trial and error – filosofi", där det överlever som är mest anpassat enligt omvärldens betingelser.

Samtidigt är det så att man inte alltid kan experimentera. Inom t.ex. sjukvården har det under ett flertal år pågått en debatt kring patientsäkerhetsfrågor och felbehandlingar. Det är viktigt att skilja på medvetna och omedvetna samt legitima och illegitima experimentfilosofier. Inom sjukvården har man t.ex. systematiserat experimentets filosofi genom noggrant designade kliniska prövningar där vissa ges en viss behandling, andra får en annan eller ingen alls (placebo). Det är förstas något annat än om en läkare skulle göra ett spontant test eller ogenomtänkt experiment. Det går att dra likande paralleller till kommunal verksamhet.

### Några exempel bland de åtta kommunerna

Umeå jobbar gärna med universitetet för att testa nya saker, t.ex. Designhögskolan för att utforma offentliga tjänster och miljöer i kommunen. Allt ifrån nya busskurer till könsneutral utformning av rummet för borgerlig vigsel. Det finns en kultur att våga satsa och få misslyckas. Man har samtidigt en egen FoU-enhet som utför många interna utvärderingar. Kommunen lyfter också fram förslag på förbättringar och förnyelse i verksamheterna med en årlig kvalitetsutmärkelse. De fackliga organisationerna utser månadens goda exempel, vilket är ett bra sätt att involvera facken i utvecklingsarbetet.

Äre var tidigt ute på 1980- och 90-talet att lägga ut bibliotek och vatten och avlopp på entreprenad. Istället för ett system med bokbuss så införde man en "bokrakett"

där människor kunde beställa böcker på ett nytt sätt. Sedan infördes ett system med koldioxidbudget för varje förvaltning som de måste hålla sig inom. På kort tid halverades antalet flygresor och antalet tågresor dubblerades. Åre har också hittat sätt att få kommunens kök att köpa in mer krävmerkta livsmedel.

Nackas klimat av att våga misslyckas har en lång tradition. På 1980-talet inleddes det som sedan kom att bli kundvalssystemet. Att införa olika former av checksystem är ett uttryck för att experimentera. Nacka har varit en ideologisk spjutspets och det finns ett mod att testa nya lösningar. Man är och ser sig också som, ett slags kommunal försöksstation. Kommunledningen är väldigt noga med att poängtera att man får misslyckas men att man får lära sig av sina misstag. Attityden är att man måste störa och ifrågasätta för att åstadkomma utveckling.

Botkyrka har på många olika sätt utvecklat de s.k. kreativa näringarna. En viktig händelse var etableringen av nycirkusgruppen Cirkus Cirkör år 2000 och sedan har verksamheten växt med nya former av utbildningar och verksamheter. Entreprenörskapstänket är också ihopkopplat med upplevelseindustrin i Subtopia som beskrivs som en uppskjutningsramp för nya idéer och man var tidigt ute med att arbeta med entreprenörskap i skolan. I medborgarundersökningar anser en klar majoritet att kommunen stimulerar kreativitet och entreprenörskap.

Vara vågar! Det är en slogan som har fog för sig. Utomstående betraktare konstaterar att Vara sticker alltid ut, de är kaxiga, de testar olika metoder och trender, men har lyckats få det ena att bygga på det andra, de är väldigt framåt på många områden, de pratar inte

bara om att göra saker, de gör det också. Kommunens ledning menar att det goda klimatet bara kan upprätthållas om varje medarbetare ser sin egen funktion som värdefull och att alla har potential att utvecklas. Det finns en erfarenhet av att det fungerar att våga prova nya saker.

## SLUTSATSER

- Experimenterande är en viktig del av innovativa kommuners kännetecken.
- Experimenterande kräver tillit, organisationen måste också kunna hantera saker som inte går som man tänkt sig.
- Att lära av misstag är en nyckel till framgång.

### Trygghet

Ett relaterat begrepp till tillit är trygghet. Hur mycket trygghet behöver vi och kan vi få för mycket trygghet eller krävs en grundtrygghet för att vi ska våga innovera?

Nöden är uppfinningarnas moder, heter det i ordspråket. Och hungriga vargar jagar bäst! Men detta bör nyanseras. Extremt mycket nöd innebär att människor inte har krafter kvar att utveckla något. För hungriga vargar är utmärklade och orkar inte jaga alls, medan för mätta vargar inte ens orkar jaga. Människor behöver en grundläggande trygghet som en plattform för utveckling men att det bör handla om en *lagom* stor trygghet. Trygghet bör inte tas för givet utan det är snarare något som måste skapas och säkras kontinuerligt över tiden.



Vissa forskare och experter pekar på kopplingen mellan trygghet och incitament och på kopplingen mellan incitament och utveckling. Höga skatter, minskad lönespridning, utbyggda trygghetssystem, reglering av kreditmarknaden, skydd mot konkurrens och subventioner ansågs ha försvagat incitamenten till förändring. I Sverige har vi ett grundläggande problem då t.ex. inte ett av Sveriges största företag år 2000 var grundat efter år 1970, de flesta hade grundats mellan 1891-1913. I USA däremot är flera av de största företagen grundade efter 1980. (Om man betänker företag som Google, Facebook och Amazon blir bilden ännu tydligare, men de fanns inte ens då boken skrevs...). Hungern efter ekonomisk utveckling var länge det svenska samhällets och företagens viktigaste drivkraft.

Är det så att vi blivit ett land fyllt av trygghetsnarkomaner? Eller håller vi på att bränna ut oss själva? Å enda sidan hävdas att samhället överbeskyddar oss i jakten på att eliminera risker. Andra menar att vi befinner oss i en stark samhällsförändring likt industrialiseringen och vi hinner inte med. Vi blir överansträngda. Diagnosen *utbränd* som kom under 1980- och 90-talen var ett nytt fenomen. Vissa forskare menar att det finns en s.k. "latmanstrend" och vi måste återta fokus på arbete och ansträngning och vi måste bli bättre på att klara av komplexitet och förändring. Vi behöver mer kaoskompetens.

Ytterligare en aspekt på trygghet är kopplingen mellan anställningstrygghet och innovativt beteende. Anställningstryggheten pekas ofta ut som problem eller hinder för strukturomvandling eller förnyelse inom offentlig sektor. Men frågan är mer komplicerad än så. En organisation där de anställda är otrygga är inte en mylla där man kan förvänta sig att folk säger vad de

tycker och att de agerar rationellt för verksamhetens bästa. Om det finns en risk för att förlora jobbet kanske man stryker ledningen medhårs även om man innerst inne tycker att det är något annat som borde göras. Det är en dålig kulturell mylla för innovativa processer. I trygga organisationer kan människor däremot förväntas vara mer frimodiga.

## SLUTSATSER

- Trygghet är inget som finns per automatik, utan måste utvecklas kontinuerligt.
- Olika aktörers nuvarande faktiska och upplevda trygghet är viktiga faktorer som påverkar benägenheten att ägna energi åt egna eller andras utvecklingsinitiativ.
- Det kan i vissa fall vara lämpligt att försöka påverka andra människors trygghet, eller bild av tryggheten, om man vill driva igenom något som andra till en början inte tycker sig se behovet av.



## 3.10 Berättelser

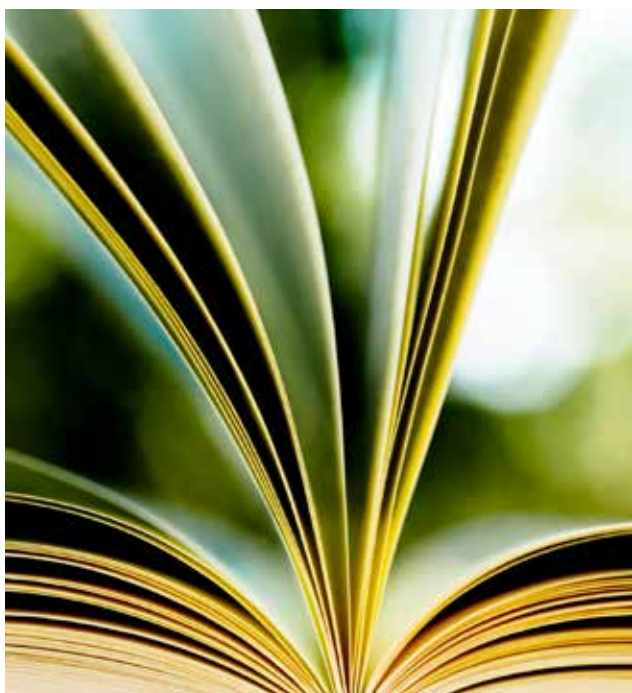
**S**åväl ledande politiker som tjänstemän i de åtta kommunerna har på ett skickligt sätt arbetat med historieberättande om kommunen och dess utveckling för att motivera människor och stärka kommunens attraktionskraft. En typisk berättelse har en struktur med tre komponenter: Här var vi, här är vi idag och dit vill vi imorgon! Kanske är kommunledningens berättelser och berättarförmåga ett lika viktigt styrmedel som budgetar?

### Vad säger forskningen?

Historieberättande och ledarskap är intimt sammankopplade. Forskning visar bl.a. att berättelser är starkt förknippade med organisatoriskt engagemang och berättelser är viktiga för att uttrycka värderingar och komplexa budskap över organisationsgränser. En historieberättare blir i detta sammanhang en förändringsagent som använder sin berättarkonst för att stimulera förändring och i vissa fall till innovation.

Storytelling är inget nytt. Historieberättandet har urgamla rötter och faktiskt även forskningen om berättandets konst. Redan de gamla grekerna ... Sofisterna på 400-talet f Kr, var pionjäer när det gällde att systematiskt studera konsten att tala. Protagoras studerade argumentationskonst, Gorgias fokuserade på språkets konstnärliga uttryck och Aristoteles fördjupade analysen.

Skillnaden mellan retorik och historieberättande är att det förstnämnda handlar om att övertyga med talekonst, det sistnämnda avser snarare längre sammanhängande berättelser om utvecklingen av en plats eller



en viss verksamhet. Syftet är i regel att marknadsföra något, kanske en plats eller en verksamhet, inte sällan genom en idé om vad som måste göras framöver (vision). Målgruppen kan vara medarbetare, intressenter eller kunder i vid mening. En del forskare utgår ifrån att historier handlar om myter, fiktion och drömmar medan andra hävdar att historieberättande ska utgå ifrån en sann bakgrund. En blandning av fiktion och verklighet är vanligt, där skönmålning och tillrättaliggande är välbekanta fenomen.

Det finns två risker med berättelser. Den ena är att berättelsen kan övergå i ett slags "hjärntvätt" där en historia blir så helig att den inte kan ifrågasättas. Den andra risken är att kommuner och regioner fastnar i sin historia så att den skapar skyggglappar för vad som händer i omvärlden och nya villkor. Att cementera gamla värderingar, gamla metoder och gamla prioriteringar som inte längre är lämpliga, kan vara farligt.

### Några exempel från de åtta kommunerna

I Malmö har såväl den politiska som tjänstemannaledningen förändrat stadens självbild, från varvsindustristad, via varvskris med hög arbetslöshet till något annat, ett mångfaldens kunskapsamhälle kanske. En viktig del är att få kommunens ca 20 000 anställda att omfamna en gemensam värdegrund, "Engagemang för Malmö". Stadens arbete ska präglas av en positiv människosyn, respekt, lyhördhet och en stor öppenhet för samverkan. De anställda måste även ha flexibilitet inför nya arbetsuppgifter, för att kunna ge medborgarna service av hög kvalitet, något som kräver kreativitet och kompetens. Värdegrundsarbetet har varit viktigt för att sprida en ny självbild bland de anställda.

I Åre är samarbetet mellan kommunen och näringslivet intressant ur ett "Storytelling-perspektiv" där företagen står för marknadsföringen. Man har konstaterat: "Vi har ett berg!" Och det räcker långt men såväl kommunrepresentanter som turistföretag behöver vara sampratade för att kunna förmedla bilden. Det gemensamma visionsarbetet som bedrivits under lång tid och som står pall för politiska förändringar är en viktig faktor för detta.

### SLUTSATSER

- Historieberättande kan vara en nyckelfaktor för att aktivera omvärlden i en viss riktning.
- Historieberättande kan stärka den interna kulturen.
- Historieberättande är nästan alltid en mix av sanning och dikt.



## 3.11 Kunskapsgrunder

**F**örändring och innovation inom exempelvis kommuner kräver kunskap och kompetens. Förutom teoretisk och praktisk kunskap krävs också en klokhetskunskap.

### Vad säger forskningen?

Kunskap och kompetens är inte samma sak. Kompetens kan ses som förmågan att handla och till skillnad mot enbart kunskap, inbegrips även praktisk förmåga och vilja. När det gäller lärandet talas det om reproduktivt respektive utvecklingsinriktat lärande. Det reproduktiva lärandet är ofta inriktat mot att lära sig bemästra något, att hantera uppkomna problem i arbetet. Det utvecklingsinriktade lärandet är däremot mer inriktat på att ifrågasätta det befintliga. Utmaningen ligger i att balansera mellan dessa.

Aristoteles menade att kunskap kunde delas in i tre delar eller grunder, *episteme* (teoretisk kunskap), *techne* (praktisk och konstnärlig kunskap) samt *fronesis* (vishet, klokhets- eller förståndskunskap).

- **Episteme**  
kan formuleras med ord och lätt överförs mellan personer via t.ex. böcker. Denna kunskap är entydig och inte föremål för tolkningar eller nyanser. Det är den förnuftiga kunskapen och den skall vara bevisbar.
- **Techne**  
handlar om praktiska eller konstnärliga kunskaper, sådant som måste tränas in och/eller som bygger på fallenhet. Den kan inte heller så lätt förmedlas via böcker. Även när det gäller att driva en kommun finns sådant som inte så lätt kan läras in genom teoretiska kurser på universitet och högskola, t.ex. rekryteringar, förhandlingar och konflikthantering.
- **Fronesis**  
handlar om en förmåga att identifiera problem och förstå vilka typer av lösningar eller insatser som behöver vidtas i olika sammanhang. Denna kunskapsstyp relaterar till klokskap eller livserfarenhet. Fronesis har med kloka handlingar att göra. Vissa forskare kallar detta för politisk kunskap, dvs. det handlar om förmågan att förstå och tolka en situation och besluta om lämpliga handlingar.

Kommuner och landsting drivs av ett samspel mellan politiker och tjänstemän. Politik handlar om – eller borde – handla om idéer och visioner mer än om genomförande i praktiken. Politik kan definieras som ”att definiera problem, behov och utmaningar i samhället och driva dessa vidare in i en politisk beslutsprocess som resulterar i en legitim resursfördelning.” Men fördelning borde bara vara ett av två mål. Det andra

målet handlar om strategier för att skaffa intäkter och resursanskaffning som är lika viktigt. Den politiska sidans kunskap ligger nära Aristoteles fronesis. Tjänstemännens kunskap ligger mer åt det praktiska hållet men det kan finnas behov av olika sorters kunskap. Samspelet mellan politiker och tjänstemän är således helt centralt för en väl fungerande kommun.

### Några exempel på kommuners kunskapsbas

Utifrån Aristoteles tre kunskapsgrunder kräver innovativa processer i en kommunal kontext inte bara teoretisk (*episteme*) och praktisk kunskap (*techne*), de kräver också en klokhetskunskap (*fronesis*). Det kan handla om insikten i att något måste göras, t.ex. bygga ett konserthus för att stärka framtidstron och stoltheten hos medborgarna som i Vara kommun, eller i Haparandas fall att staden är rätt plats för en handelsplats i en svensk-finsk region. Den som bär på en sådan kunskapsinsikt behöver inte samtidigt kunna allt om hur man bygger ett konserthus eller skapar en handelsplats vare sig i teorin eller i praktiken.

### SLUTSATSER

- Innovativa kommuner behöver olika typer av kunskapsgrunder. Praktisk kunskap, klokhetskunskap men också i allt högre grad en teoretisk kunskap.
- Innovation kräver handlingskompetens, inte vetande eller praktisk (tekniskt) kunnande!



## 3.12 Sammanfattning av slutsatserna

### KONSTRUERADE FÖRDELAR

- **Konkurrenskraften** hos en kommun eller region handlar om **konstruerade fördelar**.
- Konkurrensfördelar fås av kompetensstrategier och att gå **från tanke till handling**.
- Många gånger kan man skapa fördelar ur något som först framstår som en nackdel.

### PLATSMARKNADSFÖRNING

- Platser måste ha substans, vara unika och vara attraktiva för målgruppen.
- Förankringsprocesser måste lyckas, men risken med urvattnade processer finns.
- Det måste finnas **en gemensam stolthet** för platsen.

### MÖJLIGHETSSÖKANDE

- **Entreprenörskap** handlar även om att se nya möjligheter inom en kommun.
- Nya möjligheter handlar om nya sätt att identifiera medarbetare, nya idéer till arkitektur till det egna kontoret eller mycket annat, inte bara varor och tjänster.
- Att **identifiera möjligheter** är viktigt, men det krävs också **vilja och motivation**.

### KULTUR

- Ta fram långsiktiga strategier kring kultur, för **kulturen och som utvecklingsfaktor**.
- Mät effekter av kultursatsningar i termer av dess påverkan på annat än kulturen.
- En viktig koppling finns mellan **kultursatsningar och kommuners varumärke**.
- Kulturella satsningar påverkar städers attraktionskraft.

### BRUKARFOKUS

- **Brukarnas idéer** kan spegla behov av innovativa processer.
- Det krävs kunskap om brukarna för att inrikta innovativa processer på rätt saker.

### LEDARSKAP

- Det **gränsöverskridande ledarskapet** är artskilt från det traditionella ledarskapet.
- Det gränsöverskridande ledarskapet får med sig externa aktörer på utvecklingsidéer.
- Det gränsöverskridande ledarskapet säkrar av **information och impulser utifrån**.

## EKONOMISTYRNING

- Styrning som incitamentsfaktor kan ha en stor inverkan på förnyelseförmågan.
- **Ekonomisk koll** är viktig för att våga göra innovativa experiment

## TRYGGHET

- Trygghet är inget som finns automatiskt, utan måste snarare skapas.
- Aktörers upplevda trygghet påverkar benägenheten att ägna energi åt utveckling.
- Ibland måste man påverka andra människors bild av tryggheten för att driva frågor.

## OMVÄRLDSINFORMATION

- **Benchmarking** kan stärka förnyelsekraften men glöm inte ”**next practice**”.
- Aktivt intresse för **omvärldsimpulser** är en nyckelfaktor för initiering av innovation.
- Vi ser bara delar av verkligheten, men en bra omvärldsanalys ”vidgar synfältet”.

## BERÄTTELSE

- Historieberättande kan vara en nyckelfaktor för att aktivera omvärlden i en viss riktning.
- Historieberättande kan stärka den interna kulturen.
- Historieberättande är nästan alltid en mix av sanning och dikt.

## TILLIT OCH EXPERIMENTERANDE

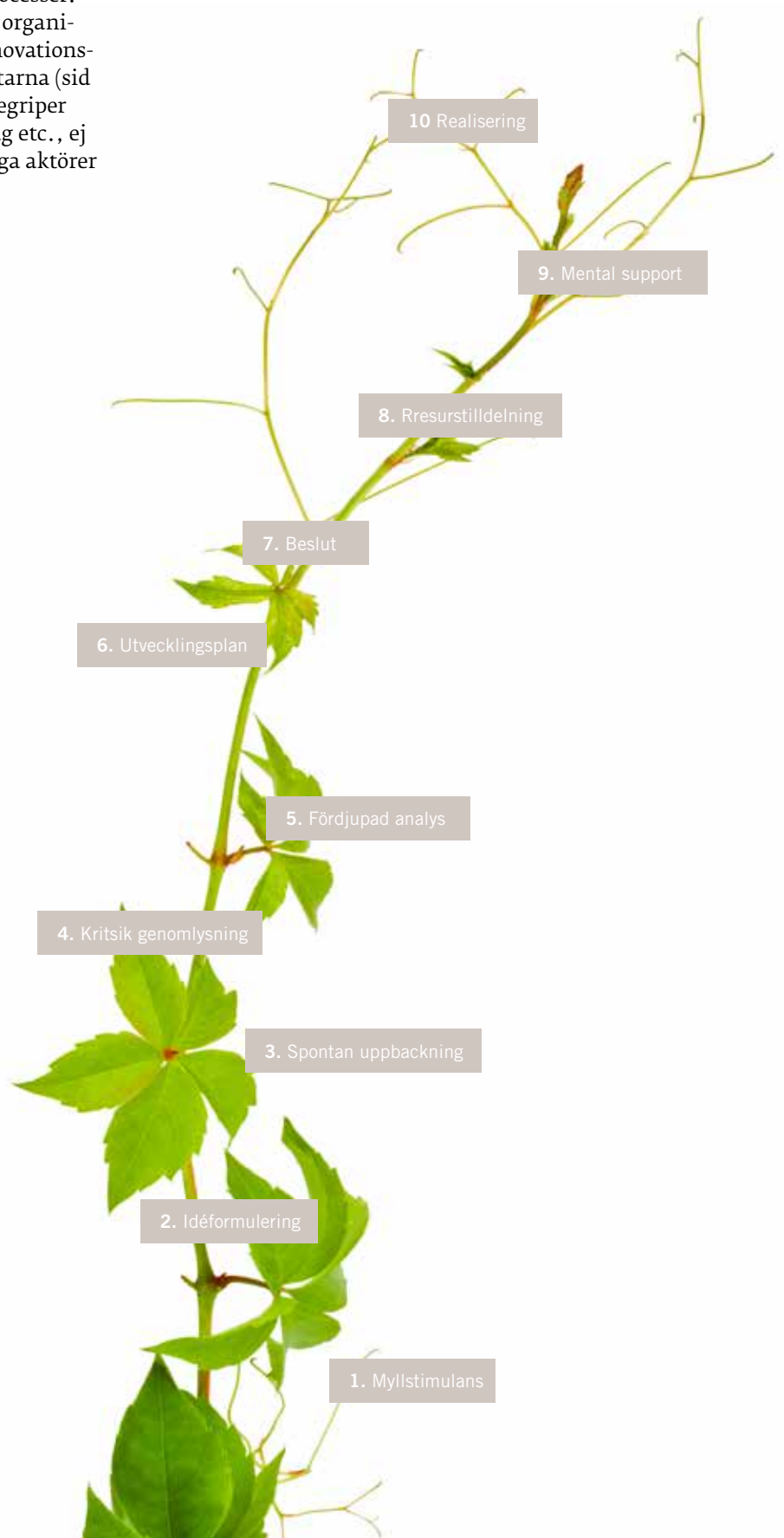
- **Experimenterande** är en viktig del av innovativa kommuners kännetecken.
- Experimenterande kräver tillit, man måste känna att man **vågar göra fel**.
- **Lära av misstag** kan vara en nyckel till framgång.

## KUNSKAPSGRUNDER

- Innovativa kommuner behöver praktisk, teoretisk och **klokhetskunskap**.
- Innovation kräver framförallt **handlingskompetens**, ej teori eller praktiskt kunnande.

## 3.13 10-stegsmodellen för innovativa processer

**P**er Frankelius resonerar i Den innovativa kommunen (sid 187-219) kring innovationsforskningens framväxt, om innovationsbegreppet, om tre olika generationers innovationspolitik och ett nytt sätt att se på vad innovationer är (inte bara produkter). Han landar slutligen i en modell för innovativa processer. En utgångspunkt för denna modell är hur en organisation, t.ex. en kommun kan arbeta med innovationsfrågor och att idéerna kommer från medarbetarna (sid 213-219). Observera att denna modell inte inbegriper idéer från patienter, brukare, klienter, företag etc., ej heller hur denna modell förhåller sig till övriga aktörer i ett innovationssystem.



1. *Myllstimulans*: Att underlätta idésökning, stimulera probleminsikter, få in externa impulser och motivationsfaktorer, kunskap och kreativitet är en del av att stimulera myllan. Det kan också handla om att stimulera en förnyelseinriktad miljö, kreativa mötesplatser men även möteskulturen.
2. *Idéformulering*: När myllan genererat en innovativ idé ska idégivaren ta ansvar för att formulera idén och aktivt marknadsföra den som ett mer genomtänkt förslag. Idéerna ska med ord, text och ev. bilder formuleras. Organisationen kan på olika sätt stödja och uppmuntra utvecklingen av idéer.
3. *Spontan uppbackning*: När idén eller förslaget är formulerat är det viktigt att ledaren ger positiv återkoppling på att initiativet togs.
4. *Kritisk genomlysning*: Sedan bör konstruktiv kritik i en konstruktiv anda ges. Verksamheter kan t.ex. stimulera en seminarieanda lik den inom akademien. Det är viktigt att bemanna denna grupp med rätt människor, såväl interna som externa personer. Olika kompetensprofiler och bakgrunder är viktigt. Denna aktivitet bör få tid och externa personer bör få kompensation för att de medverkar. Även själva miljön kring dessa aktiviteter bör vara genomtänkt.
5. *Fördjupad analys*: Detta steg består av flera delprocesser. En analys av idén och dess förutsättningar görs. Grundfrågan är om nyttan av idén kommer att vara större än den kostar i tid och pengar? Extern informationssökning görs för att komplettera underlaget. Analys av immaterialrättsliga frågor görs i denna fas. Vilka rättigheter har idégivaren, andra organisationer eller nyckelpersoner? Ska rättigheterna delas på något sätt?  
Behövs det någon slags finansiering och hur skaffas det i så fall? En analys av vilka kunskaper och kompetenser som krävs samt hur den ska tillföras, bör göras. Finns samarbetspartners eller stödigheter utanför organisationen?
6. *Utvecklingsplan*: Analysen i steg fem har nu lett fram till ett modifierat, mer genomtänkt, mer vässat förslag som formuleras i en utvecklingsplan. Det är ett dokument av något slag som presenterar konceptet och faktorer som kommer att påverka processen. Här bör även ansvar och befogenheter förtydligas. Vem står formellt sett för risken?
7. *Beslut*: Utvecklingsplanen ska sedan beslutas. Organisationen måste formellt sett stödja det fortsatta arbetet. Finns tveksamhet är det bättre att organisationen erkänner detta och inte beslutar om projektet. I en kommun fattas beslut på fler nivåer, krävs ett politiskt beslut eller inte?  
Ibland samlas medarbetare till stormöte och röstar om ett projekt. Det kan vara ett intressant alternativ men en del innovativa idéer kan vara sådan att alla eller del flesta medarbetare inte gillar idén. Då behöver ledarna kunna gå emot strömmen om det finns goda skäl för det. Ledningen bör även klargöra hur erfarenheter och lärdomar av den fortsatta processen tas tillvara.
8. *Resurstilldelning*: Om beslutet blir GO! måste ansvarig ledare även sätta av resurser för att finansiera och på andra sätt stödja det fortsatta arbetet. Innovativa processer kostar mer än man tror i tidiga skeden.
9. *Mental support*: När beslut är fattat och resurser tilldelats behöver ledare och kollegor ge fortsatt mentalt stöd. Självklart måste det vara högt i tak så att fel och brister kan diskuteras men det är viktigt att komma ihåg att innovativa processer i tidiga skeden är sköra och svaga jämfört med det etablerade och ordinarie verksamhet. Det är inte ovanligt med konflikter kopplat till innovativa processer och här är ledarskapet oerhört viktigt.
10. *Realisering*: Det sista steget är genomförandet av de insatser som måste till för att realisera den innovativa visionen. Det handlar både om att utveckla det nya och att stimulera dess insteg. Detta steg ser olika ut från till fall men generellt gäller att användare i de allra flesta fall bör involveras i genomförandet för att öka sannolikheten för att lyckas. Glöm inte bort att fira! Den eller de personer som varit förslagsställare och pådrivare ska premieras. Det är viktigt att bekräfta och belöna personer och det blir en viktig signal till fler att initiera och utveckla framtida innovativa initiativ.

# Läs mer

*Denna miniversion bygger på:*

## **Den innovativa kommunen: lärdomar från åtta kommuner och relevant forskning.**

Vad gör de kommuner som många pekar ut som innovativa? Varför lyckas de? Åtta kommuner har i den här boken valts ut för en närmare analys. (SKL)



## **Att tänka nytt för att göra nytta**

Innovationsrådet har på regeringens uppdrag undersökt möjligheterna att höja effektiviteten och kvaliteten i offentlig verksamhet. (SOU 2013:40)

## **Från eldsjäl drivna innovationer till innovativa organisationer**

Fokus i studien ligger på hur man kan organisera innovationsarbete. (VINNOVA VR 2013:01)

## **Innovationsvänlig upphandling**

I denna rapport som SKL tagit fram beskrivs, genom exempel och intervjuer, hur kommuner, landsting och regioner aktivt kan stimulera nytänkande och innovation i upphandlingsprocesser. (SKL)

## **Måste innovationer vara av metall?**

(SKL webbutik)

## **Tjänsteinnovationer i offentlig sektor**

Rapporten beskriver kunskapsläget och innehåller exempel från bland annat Botkyrka och Umeå. (VINNOVA VR 2011:12)

*Alla ovanstående publikationer finner du på:*

[WWW.SK.L.SE](http://WWW.SK.L.SE)

[WWW.VINNOVA.SE](http://WWW.VINNOVA.SE)





**VINNOVA stärker Sveriges innovationskraft**

POST: VINNOVA SE-101 58 Stockholm BESÖK: Mäster Samuelsgatan 56  
+46 (0)8 473 3000 VINNOVA@VINNOVA.SE VINNOVA.SE