

Att skapa förutsättningar för innovation

*Erfarenheter från
"Idéslussar i kommuner - förstudier 2015"*

.....

JOHANNA NÄHLINDER & ANNA FOGELBERG ERIKSSON

Titel: Att skapa förutsättningar för innovation - *Erfarenheter från "Idéslussar i kommuner - förstudie 2015"*
Författare: Johanna Nählinger & Anna Fogelberg Eriksson vid Linköpings universitet
Serie: Vinnova Rapport VR 2017:01
ISBN: 978-91-87537-58-5
ISSN: 1650-3104
Utgiven: Januari 2017
Utgivare: Vinnova - Verket för Innovationssystem/Swedish Governmental Agency for Innovation Systems
Diarienummer: 2015-06541

Vinnova stärker Sveriges innovationskraft för hållbar tillväxt och samhällsnytta

Vinnova är Sveriges innovationsmyndighet. Vår uppgift är att främja hållbar tillväxt genom att förbättra förutsättningarna för innovation och att finansiera behovsmotiverad forskning.

Vinnovas vision är att Sverige ska vara ett globalt ledande forsknings- och innovationsland som är attraktivt att investera och bedriva verksamhet i. Vi främjar samverkan mellan företag, universitet och högskolor, forskningsinstitut och offentlig verksamhet. Det gör vi genom att stimulera ökat nyttiggörande av forskning, investera långsiktigt i starka forsknings- och innovationsmiljöer och genom att utveckla katalyserande mötesplatser. Vinnovas verksamhet är även inriktad på att stärka internationell samverkan. Vi fäster stor vikt vid att samspela med andra forskningsfinansiärer och innovationsfrämjande organisationer för större effekt. Varje år investerar Vinnova drygt 2,7 miljarder kronor i olika insatser. Vinnova är en statlig myndighet under Näringsdepartementet och nationell kontaktmyndighet för EU:s ramprogram för forskning och utveckling. Vi är också regeringens expertmyndighet inom det innovationspolitiska området. Vinnova bildades 1 januari 2001. Vi är drygt 200 personer och har kontor i Stockholm och Bryssel. Generaldirektör är Charlotte Brogren.

I publikationsserien **Vinnova Rapport** publiceras externt framtaget material som genererats inom ramen för program och projekt som finansierats av Vinnova. Det kan röra sig om rapporter från enskilda projekt, men även om synteser, utvärderingar, översikter, kunskapssammanställningar, debattskrifter och strategiskt viktiga arbeten.

Att skapa förutsättningar för innovation

*Erfarenheter från
”Idéslussar i kommuner – förstudier 2015”*

.....

FÖRFATTARE: JOHANNA NÄHLINDER & ANNA FOGELBERG ERIKSSON
VID LINKÖPINGS UNIVERSITET

Titel: Att skapa förutsättningar för innovation - *Erfarenheter från "Idéslussar i kommuner - förstudier 2015"*

Författare: Johanna Nählinder & Anna Fogelberg Eriksson – Linköpings universitet

Serie: Vinnova Rapport VR 2017:01

ISSN: 1650-3104

ISBN: 978-91-87537-58-5

Utgiven: Januari 2017

Utgivare: Vinnova - Verket för Innovationssystem/Swedish Governmental Agency for Innovation Systems

Diarienummer: 2015-06541

Produktion & layout: Vinnovas kommunikationsavdelning

Omslagsbild: Matton

Innehållsförteckning

Vinnovas förord	5
Författarnas förord	6
Sammanfattning	7
1 Introduktion	9
1.1 Utlysningen Idéslussar i kommuner, Förstudier 2015.....	10
1.2 Forskningsperspektiv på förutsättningar för innovation	10
1.3 Rapportens syfte	11
1.4 Analysmodell	11
2 Följeforskningsprocessen	12
2.1 Följeforskning	12
2.2 Genomförande och material.....	12
2.3 Reflektion över följeforskningsprocessen	13
3 Förstudieprojekten	14
3.1 Projekt i mycket tidig fas	14
3.2 Förstudieprojekt med många projektparter	15
3.3 Systerprojekt och projektträngsel vanligt	16
3.4 Många förstudieprojekt använder konsulter	16
3.5 Förankring, förankring, förankring	16
4 Utmaningar, hinder och framgångsfaktorer	18
4.1 Vissa faktorer lyfts både som styrkor och svagheter	19
4.2 Faktorer som är antingen styrkor eller svagheter.....	20
4.3 Hot och möjligheter.....	20
4.4 Var tar samarbetspartners vägen?	21
4.5 Vissa faktorer tas inte upp.....	21
5 Att undersöka möjligheter för en idésluss	22
5.1 Bygga projekt, bygga kunskap eller bedriva operativ verksamhet?	22
5.2 Vilken kunskap behövs för idéslussriggning?.....	22
5.3 Kommunerna har dragit stor nytta av erfa-träffarna	23
5.4 Vems kunskap byggs upp?.....	24
5.5 Innovationsstöd som förändringsprocess	25
5.6 Lyckade förstudieprojekt	25
6 Rekommendationer	27
6.1 Viktiga faktorer för att utreda möjligheten	27
6.2 Hur riggar man en idésluss? Ett reflektionsunderlag.....	28
7 Slutord	31
Referenser	32
Bilaga 1. Lägeskoll	33
Bilaga 2. Översikt över förstudieprojekten	34
Bilaga 3. Lärdomar från förstudieprojekt	36

Vinnovas förord

Hösten 2015 utlyste Vinnova förstudiemedel för att undersöka möjligheten att utveckla så kallade idéslussar i en eller flera kommuner. Syftet var att öka innovationskapaciteten inom kommunal verksamhet genom att fånga upp och utveckla idéer, testa lösningar och nyttiggöra dessa. En förutsättning för det är att skapa ett klimat där nytänkande stimuleras. Det kan ske genom att utveckla processer, strukturer och regelverk som främjar, stödjer och belönar individer som utifrån behov har bra idéer till lösningar och vill driva dessa vidare. Idéslussar i kommuner är ett verktyg för att främja detta.

Satsningen är en del i överenskommelsen om stärkt innovationsförmåga i offentlig verksamhet mellan Vinnova och Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) 2015-2017. Styrgruppen för Vinnovas strategiska område "Innovationskraft i offentlig verksamhet" ansvarade för denna satsning. Den beslutade att beviljade projekt skulle följas av forskare som kunde agera stöd till kommunerna och även ge Vinnova och andra intresserade kunskap om vad som fungerar och inte fungerar. Såväl SKL som flera kommuner såg behov av och visade ett stort intresse för hur man bygger idéslussar i kommuner för att ta tillvara medarbetarnas idéer och engagemang.

Uppdraget gick till Johanna Nählinder och Anna Fogelberg Eriksson vid Linköpings universitet. Genom att "tanka av" projekten och följeforskarna under projektens gång vid en konferens i april 2016 kunde Vinnova få värdefull kunskap inför utvecklandet av den efterföljande utlysningen om genomförande eller utveckling av idéslussar i kommuner. 11 förstudier beviljades medel 2015 och arbetade mellan cirka 6-9 månader. Vi kan konstatera att av dessa, sökte 10 i utlysningen 2016. Av de 12 projekt som beviljades utvecklingsmedel hade 8 haft förstudiemedel. Det får anses vara ett gott resultat. Vinnova uppfattar också att förstudieprojekten har uppskattat följeforskarnas input och stöd och att få "lyfta blicken" i diskussioner med följeforskarna. De slutsatser som presenteras i denna rapport är forskarnas egna.

Vinnova vill härmed tacka både de medverkande kommunerna och följeforskarna och hoppas att denna rapport kan komma till nytta för de pågående idéslussarna såväl som andra kommuner men kanske även andra organisationer som vill stimulera medarbetarnas idéer.

Vinnova i januari 2017

Karin Eriksson
Enhetschef bioentreprenörskap
Avdelning hälsa

Jonny Ivarsson Paulsson
Handläggare
Avdelning tjänster och IKT

Författarnas förord

Under perioden november 2015-november 2016 innehade vi uppdraget att fungera som följeforskare i Vinnovas satsning ”Idéslussar i kommuner, Förstudier 2015”. Under perioden startades elva förstudieprojekt för att undersöka möjligheterna att utveckla en idésluss inom en eller flera kommuner. De beviljades medel för att svara mot utlysningens syfte att:

öka innovationskapaciteten inom kommunal verksamhet genom att fånga upp och utveckla idéer, testa lösningar och nyttiggöra dessa. En förutsättning för det är att skapa ett klimat där nytänkande stimuleras. Det kan ske genom att utveckla processer, strukturer och regelverk som främjar, stödjer och belönar individer som utifrån behov har bra idéer till lösningar och vill driva dessa vidare. Idéslussar i kommuner är ett verktyg för att främja detta.

Vinnova, 2015.

Följeforskningsuppdraget var att dels ge uppdragsgivaren kunskap (vad fungerar, vad fungerar inte), dels stödja de elva kommunerna i sin kunskapsbildning. Våra slutsatser presenteras i den här rapporten.

När rapporten skrivits färdigt vet vi att tio av de elva förstudieprojekten inkom till Vinnova med ansökan om medel för utvecklingsprojekt.

Ett mycket genomgripande organisatoriskt förändringsarbete har följts en bit på väg. Vi vill tacka kommunrepresentanterna i förstudieprojekten som svarat på våra frågor och tillsammans med oss funderat över varför kommuner ska utveckla idéslussar, vad de ska användas till och hur det ska gå till.

Linköping, 2016-12-14

Johanna Nählinder

Anna Fogelberg Eriksson

Sammanfattning

Rapporten sammanfattar erfarenheter från elva förstudieprojekt som bedrevs under perioden november 2015-november 2016 inom ramen för Vinnovas utlysning "Idéslussar i kommuner - förstudier 2015". Fokus för förstudieprojekten var att undersöka möjligheterna att utveckla en idésluss inom en eller flera kommuner och denna rapport beskriver de utmaningar och möjligheter som funnits i förstudieprojekten.

Förstudieprojekten befann sig alla i tidig utvecklingsfas, hade många projektparter och i nästan alla förstudieprojekt fanns viktiga systemprojekt. Sex av elva förstudieprojekt använde sig av konsulter på olika positioner, inklusive som projektledare. Förstudieprojekten utredde möjligheten att rigga¹ en idésluss företrädesvis genom aktiviteter inriktade på förankring inom förstudieprojektet och kommunorganisationen samt kunskapsuppbyggnad.

Utifrån de utmaningar och möjligheter som förstudieprojekten beskrivit uppmärksammar rapporten ett antal faktorer att beakta när kommuner ska utreda möjligheterna att etablera idéslussar:

- Förankring
- Intern projektkoordinering
- Kännedom om och samordning med andra projekt och processer
- Förutsättningarna för samverkan mellan projektparter
- Gemensam kultur och intresse för innovationsfrågor
- Möjlighet att avsätta tid för idéslussarbetet

Utifrån materialet i sin helhet och tidigare forskning uppmärksammas även följande faktorer:

- Bred förankring (ledningens reella stöd och medarbetarnas delaktighet)
- Grundläggande diskussion om och förståelse för innovationsarbete i kommunen
- Möjlighet till erfarenhetsutbyte om innovationsfrågor
- Idéslussens relation till ordinarie verksamhet och organisationsstruktur
- Möjlighet att "tanka av" kunskaper till kommunen från eventuellt samarbete med konsulter i idéslussarbetet

¹ Vi använder ordet "rigga" för att benämna val, design och etablering av innovationsstöd.

1 Introduktion

Budskapet till den offentliga sektorns organisationer är tydligt: innovationsarbete är viktigt, eftersom det dels kan bidra till att höja effektiviteten och kvaliteten i offentlig verksamhet, dels bidra till att hantera sektorns ökade utmaningar (Näringsdepartementet, 2012). Samtidigt finns idag begränsad kunskap om hur den offentliga sektorns organisationer konkret kan arbeta med innovationer och på vilket sätt innovationsstöd kan förbättra deras arbete (Hartley, Sørensen & Torfing, 2013). Innovationsarbete i kommuner – vilket förstudieprojektet fokuserar på – kan till och med ses som en organisatorisk innovation i sig mot bakgrund av bland annat de byråkratiska organiseringsprinciper (Weber, 1978) som präglade sektorns framväxt.

Kommunerna själva ser idag innovation som en viktig lösning i verksamheterna, men det finns ännu inget självklart sätt att arbeta med innovationsfrågorna. Med utgångspunkt i industrins referensramar om innovationsarbete blir relevansen för kommunerna oklar och utan anpassningar för den kommunala verksamheten blir innovationsbegreppet dessutom svårtillämpat (Nählinder, 2013). Utan en anpassad förståelse för innovationer i kommunal verksamhet riskerar insatserna för att stärka de organisatoriska förutsättningarna för innovation att leda fel.

Även om fler och fler aktörer i kommunala organisationer börjat arbeta systematiskt med innovationsfrågor har kunskapen om dessa ännu inte förankrats i det bredare kommunala sammanhanget. Det riskerar leda till motstånd mot innovationsfrågor och osäkerhet om hur innovationsarbetet kan utvecklas (Nählinder 2012; 2013). Ett hinder är bristen på kunskap om de organisatoriska förutsättningarna för kommunalt innovationsstöd, däribland idéslussar. Därför är det centralt att generera kunskap om de utmaningar och möjligheter som kommuner har arbetet med att öka innovationskapaciteten genom idéslussar.

Innovation i offentlig sektor är ett aktuellt ämne inte minst genom Vinnovas regeringsuppdrag² att stödja offentlig sektors innovativitet (Näringsdepartementet, 2014) i samarbete med Sveriges Kommuner och Landsting (SKL). Vinnova har utifrån sina uppdrag lanserat en strategisk satsning på ”Innovationskraft i offentlig verksamhet” som delas upp i två program. Det ena programmet är ”Innovationsprojekt i offentlig verksamhet” som till exempel ger enskilda innovativa idéer i offentlig sektor stöd genom utlysningen ”FRÖN”. Det andra programmet är ”Innovationskapacitet i offentlig verksamhet” och utlysningen ”Idéslussar i kommuner” till stöd för kommuner och grupper av kommuner att skapa strukturer för att stödja den kommuninterna innovativiteten. Utlysningen ”Idéslussar i kommuner” var en direkt följd av den tidigare utlysningen ”Innovationsslussar i hälso- och sjukvården” som riktade sig till landsting. Förstudieutlysningen byggde på samma tankar som utlysningen om innovationsslussar.

² Regeringsuppdraget kallas allmänt innovationsledarlyftet. ”Uppdrag om innovationsledarlyft för beslutsfattare för ökad förmåga att bedriva innovationsarbete i offentlig verksamhet”.

1.1 Utlysningen Idéslussar i kommuner, Förstudier 2015

I Vinnovas utlysning av förstudiemedel framgick att en eller flera kommuner tillsammans kunde söka medel för att undersöka möjligheterna att utveckla en idésluss inom en eller flera kommuner. Det övergripande syftet med utlysningen var att:

... öka innovationskapaciteten i kommuner vilket kan ske genom utvecklandet av idéslussar. Det är en fysisk eller virtuell miljö (det vill säga process och struktur) där idégivare utifrån verksamhetens behov kan utveckla idéer, testa lösningar och införa olika typer av innovationer i kommunal verksamhet. Med idégivare menar vi till en början medarbetare i kommuner, men i ett senare skede i uppbyggnaden av idéslussen kan idégivare även omfatta andra aktörer som exempelvis företag och medborgare.

Vinnova, 2015.

Förstudien hade två resultatmål, det vill säga två mål som förstudieprojekten skulle ha uppnått vid projekttidens slut:

Det första målet är att det efter förstudien ska finnas en plan som tydligt beskriver utvecklandet av processer och arbetssätt för idéslussen. /.../ Det andra målet är att sökande ska ha påbörjat utvecklingen av samverkan med relevanta aktörer för att driva idéslussen.

Vinnova, 2015.

Den utlysning som förstudieprojekten hade att förhålla sig till utgick från att det är möjligt och önskvärt att stödja innovativitet genom att stödja lärande och framtagandet av idéslussar. Lärandet syns tydligt i utlysningstexten, bland annat i form av följeforskning, ambitiöst erfarenhetsutbyte och att skapa plattform för lärande. Det angavs även att det var viktigt att idéslussen hade god koppling till andra aktörer i befintligt innovationssystem, till exempel finansiärer, akademi och näringsliv.

1.2 Forskningsperspektiv på förutsättningar för innovation

Mot bakgrund av vår tidigare och pågående forskning om offentliga organisationers innovationsarbete är vår utgångspunkt att om organisationer avser att systematiskt bedriva innovationsarbete på mer än retorisk nivå är det fundamentalt att förutsättningar för detta skapas på olika nivåer i organisationen (Fogelberg Eriksson, 2014). Det räcker inte att ledningen har fattat strategiska beslut att arbeta med innovationsfrågan, utan frågan måste vara förankrad i organisationen och medarbetarna måste vara delaktiga. Det strategiska innovationsarbetet måste också vara baserat på kunskap om de organisatoriska förutsättningarna som krävs för att stödja innovationsarbetet. Denna kunskap saknas ofta idag och forskningen har svårt att ge entydiga svar på hur man bäst kan stödja innovationer i offentlig sektor. Detta ställer höga krav på den kommun som vill driva ett proaktivt innovationsarbete eftersom det finns få förebilder och färdiga modeller.

I avsaknaden av förebilder och färdiga modeller får kommunerna själva utveckla dessa. En stor utmaning är att utforma organisatoriska lösningar som stödjer innovationer. Men vad är det som krävs i en organisation för att den ska stimulera, ta till vara på och implementera medarbetarnas innovativitet? Hur ska detta manifesteras i utformandet av organisationen? Vad ska man göra, rent konkret, för att öka innovativiteten?

Som underlag för kommuner som vill öka sin innovativitet har vi utvecklat den så kallade MIO-modellen (från projektet Mer Innovation i Offentlig sektor, se Nählinder & Fogelberg Eriksson, kommande). Modellen ger reflektionsstöd för att fatta beslut i organisationen om hur innovationsstödet kan utformas. Denna utgångspunkt formar hur vi har gripit oss an följeforskningsuppdraget och interaktionen med förstudieprojekten: att vi hela tiden försökt vidga diskussionen till en reflektion kring varför organisationen ska arbeta med innovation och hur de organisatoriska förutsättningarna för detta kan förstås. Det har i praktiken inneburit att vi inte levererat ”färdig” kunskap i form av svar och lösningar, snarare reflekterande frågor om respektive förstudieprojekts förutsättningar. Detta har vi tagit med oss in i uppdraget som följeforskare av förstudieprojekten Idéslussar i kommuner 2015.

1.3 Rapportens syfte

Uppdraget från Vinnova syftade huvudsakligen till att identifiera vilka utmaningar och möjligheter som kan finnas i förstudieprojekten samt vilka konsekvenser dessa kan få. Målet för uppdraget var att skapa förutsättningar för ett erfarenhetsutbyte, lärande och samlat kunskapsunderlag för de förstudieprojekt som genomfördes inom utlysningen, samt för Vinnova och SKL, liksom andra kommuner som vill genomföra liknande projekt.

Syftet med denna rapport är därmed att identifiera vilka utmaningar och möjligheter som funnits i förstudieprojekten Idéslussar i kommuner 2015.

1.4 Analysmodell

I växelverkan mellan de utgångspunkter som beskrivs i 1.1, uppdraget från Vinnova och erfarenheterna i förstudieprojekten, skapade vi en analysmodell som växt fram under förstudietiden. Utmaningarna och möjligheterna kan tydligt relateras till tre dimensioner:

- Kunskapsuppbyggnad i den egna organisationen. Vad krävs av förstudien för att ett projekt ska kunna veta hur man stödjer den interna innovationsförmågan? Här blir aktiviteterna för kunskapsuppbyggnad om innovation, stöd för innovation och innovationsförmåga centrala.
- Projektuppbyggnad. Vad krävs av förstudien för att projektet ska kunna riggas³ och agera funktionellt samt vara förankrat i organisationen?
- Operativ verksamhet. Vad krävs under förstudietiden för att skapa innovationer? Här handlar det om hur projekten går in i en operativ verksamhetsfas där innovationer faktiskt nyttiggörs.

I praktiken kan dimensionerna vara svåra att separera från varandra, men det går tydligt att analytiskt skilja mellan dessa dimensioner i hur förstudieprojekten arbetat under projektiden.

³ Vi använder ordet ”rigga” för att benämna val, design och etablering av innovationsstöd.

2 Följeforskningsprocessen

2.1 Följeforskning

I uppdraget att följa förstudieprojekten efterfrågades en "följeforsknings- eller interaktiv forskningsansats". En interaktiv forskningsansats innebär att forska tillsammans *med*, istället för att forska *på* eller *om* en praktik. I ansatsen sammanstrålar två system - praktiksyste­met och forskningssystemet - i konceptualisering och tolkning. I praktiksyste­met leder detta till formulering av problem och frågeställningar som sedan ger upphov till lokala teorier och begrepp som så småningom omsätts i handling i organisationen. I denna utveckling i praktiksyste­met har praktikerna stöd i forskarna. Forskarna driver samtidigt en process i forskningssystemet där den gemensamma konceptualiseringen och tolkningen leder till formulering av frågeställningar och problem, teorier och begrepp som sedan utmynnar i datainsamling och analys. Detta arbetssätt innebär ett lyhört förhållningssätt och en öppen dialog som främjar gemensam kunskapsbildning (Svensson med flera, 2015).

Det som beskrivits ovan är en idealtypisk föl­jeforskningsprocess. I uppdraget har flera avsteg från denna gjorts. Uppdraget skiljde sig från andra forskningsprojekt och föl­jeforskningsuppdrag vi tidigare haft eftersom många förstudieprojekt (11 st.) skulle föl­jeforskas under en kort tid och med stora krav på resurseffektivitet. Det innebar en begränsning i möjligheterna att skapa nära relationer till respektive förstudieprojekt. Fokus lades i stället på att agera bollplank och kunskapsstöd vid ett fåtal tidpunkter. I likhet med andra föl­jeforskningsuppdrag skulle vi dels ge uppdragsgivaren kunskap (vad fungerar, vad fungerar inte), dels stödja de elva kommunerna i sin kunskapsbildning. Den gemensamma kunskapsbildningen och analysen skedde dels genom direkt återföring och diskussion i samband med intervjuer, dels i aktörsgemensamma workshopar.

2.2 Genomförande och material

Under uppdragstiden november 2015-november 2016 genomfördes sammanfattningsvis två workshopar, tre kortare enkäter via e-post (kallade "lägeskoll", se bilaga 1) samt två telefonintervjuer med respektive projektledare. En workshop genomfördes efter färdigställande av denna rapport, i december 2016. Denna sammanfattas i bilaga 3.

Dessa aktiviteter genererade empiriskt material som använts som underlag i rapporten. Därutöver har också olika dokument använts som analysunderlag. Det innebär att resultaten i rapporten baseras på mycket olika typer av material:

- Skriftliga underlag i anslutning till workshoparna som förstudieprojekten sammanställde under och inför workshopar då de vid ett tillfälle hade förberett underlag (intervjua kommunmedarbetare); samt våra (forskarnas) egna minnesanteckningar från workshopar
- Självvärderingar som förstudieprojekten besvarat via e-post (lägeskoll)
- Intervjuutskrifter från totalt 22 intervjutillfällen
- Vinnovas utlysningar för Idéslussar i kommuner (Förstudie 2015, samt Utvecklingsprojekt 2016); projektens förstudieansökningar samt ansökningar för utvecklingsprojekt.

Materialen har kontrasterats mot varandra. Vid ett par tillfällen har vi sett olika tendenser i olika material. Dessa material har analyserats med fokus på förstudieprojektens utmaningar och möjligheter: dels kvalitativt (vad utgör utmaningar och möjligheter, vad karaktäriserar dessa), dels kvantitativt (förekomst).

2.3 Reflektion över följeforskningsprocessen

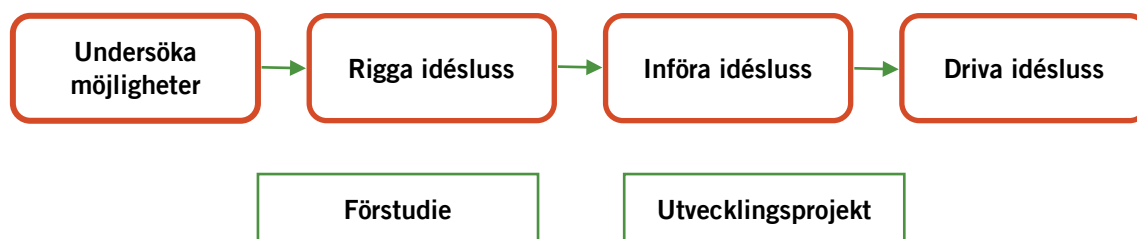
Följeforskningsprocessen var uppbyggd kring de workshopar, erfarenhetsutbytena, som anordnats av Vinnova. Som följeforskare hade vi där en aktiv roll i lärandesituationerna: vi fick av Vinnova uppdrag att utforma upplägg för workshoparnas genomförande och innehåll. En viktig roll som vi följeforskare såg var att ge kunskapsinput i förstudieprojektens utvecklingsarbete samt stimulera till gemensam reflektion kring innovationsarbete i kommuner. Våra strategier baserades på korta föreläsningar med kunskapsinput från forskning om innovation i offentlig sektor och centrala organisatoriska förutsättningar för medarbetardriven innovation (arbetsplatslärande) där vi som grund använde MIO-modellen. Kunskapsinput gavs även genom återförande av resultat från lägeskoll och intervjuer. Ledord för oss var alltså kunskapsuppbyggnad och reflektion.

Med utgångspunkt i detta kan vi självkritiskt konstatera att det är svårt att under kort tid följa och nå många förstudieprojekt eftersom det inte fanns förutsättningar att skapa tillit och skräddarsy lärande. Det var också svårt att under de relativt korta workshoparna och kortare avstämningarna mellan dessa uppnå en fördjupad och gemensam reflektion. Trots detta har förstudieprojekten rapporterat om vikten och betydelsen av de gemensamma workshoparna: att de dels fått tillgång till forskningsbaserad input, men framför allt erfarenhetsutbyte med andra kommunala organisationer som ska göra samma typ av utvecklingsresa kring idéslussar.

3 Förstudieprojekten

De elva förstudieprojekten är på en gång mycket lika – och mycket olika. Den gemensamma nämnaren för nästan alla förstudieprojekten är att de syftar till att undersöka möjligheten att ”rigga” en idésluss. Medel söks alltså inte, i vår tolkning, för att konkret undersöka hur en idésluss kan vara uppbyggd, rigga själva idéslussen, eller införa och driva den, se figur 1. Det är företrädesvis kommuner som inte har ett pågående innovationsstödsarbete som återfinns bland förstudieprojekten.

Figur 1 Innehåll i förstudier och utvecklingsprojekt relaterat till en schematiserad process



Förstudieprojekten som finansierades av Vinnova i denna utlysning var projekt i mycket tidig fas, dvs. just förstudieprojekt. De hade alla många projektparter. I nästan alla förstudieprojekt fanns viktiga systerprojekt. Sex av elva förstudieprojekt använde sig av konsulter på olika positioner, inkl. som projektledare. Förankring tycktes vara av yttersta vikt för förstudieprojekten, vilket också är naturligt då syftet med förstudieprojekten var att undersöka möjligheter. Många av de aktiviteter som dessa planerade att göra innebar kunskapsuppbyggnad. Kort sammanfattat så utreder förstudieprojekten möjligheten att rigga en idésluss genom aktiviteter inriktade på förankring samt kunskapsuppbyggnad.

3.1 Projekt i mycket tidig fas

De kommuner som fått sina förstudieansökningar beviljade befinner sig alltså i en mycket tidig fas. Det finns ett par undantag med kommuner som delvis arbetar operativt i mindre skala kring innovationsfrågorna. Det är för de flesta långt kvar till att rigga eller införa en idésluss. Samtidigt är det uppenbart att de flesta förstudieprojekten långsiktigt syftar till att skapa en idésluss (se bilaga 2), i betydelsen ett systematiskt arbetssätt att ta till vara och främja medarbetarnas idéer.

Det innebär också att de förstudieprojekt vi följt i de flesta fall ännu inte vet *hur* innovation bäst ska stödjas. Det är med andra ord inte möjligt att rekonstruera hur förstudieprojekten har tänkt sig att innovation bäst stöds, eftersom projektlogiken i stort utmynnar i att undersöka förutsättningar för att rigga en idésluss.

Det återspeglas även i de aktiviteter som planeras, vilka är utformade för att utreda möjligheten att just rigga en idésluss. Av de sammanlagt 55 aktiviteter som projekten tog upp i sina projektplaner berör 8 kartläggning, 6 omvärldsbevakning (inklusive studieresor) och 5 workshops. Aktiviteterna kartläggningar, omvärldsbevakning och studieresa syftar till att bygga kunskap,

både om vilka andra förstudieprojekt som var aktuella i den egna kommunen och om hur en idésluss kunde byggas. Det finns även andra projektaktiviteter som signalerar ett behov av att samla in kunskap: förstudieprojekten genomför workshops, genomför utbildning och skickar ut enkäter i verksamheten.

Det kan också påpekas att flera av förstudieprojekten förändrade sina projektplaner under förstudieprojektets löptid. Detta återspeglar dels personalförändringar under projekttiden, dels justerades vissa delar av projektplanen av andra skäl, exempelvis andra utvecklingsprocesser i kommunen.

3.2 Förstudieprojekt med många projektparter

Samtliga förstudieprojekt hade ett flertal olika parter i sin aktörskonstellation⁴. Det var inte ett formellt krav i utlysningen, men denna poängterade att det är viktigt att idéslussen inte blir en isolerad miljö utan har god koppling till andra aktörer som finansiärer, akademi och näringsliv. I utlysningen framgick även att konsulter (underleverantörer) kunde bidra.

Projektparterna var i de flesta fall andra kommuner, men inkluderade också bland annat forskningsinstitut. Några förstudieprojekt hade ett stort antal kommuner som projektparter, vilket bland annat i ett fall ledde till att en kommun var med i två förstudieprojekt.

I februari 2016 (två månader in i förstudieprojekten) frågade vi kommunerna om vad de projektparter som inte var kommuner tillförde. Projektledarna svarade då att dessa aktörer är viktiga av två olika anledningar:

- För att de förstår innovationsfrågan
- För att de kan ge bra feedback.

Detta speglar också att projektledarna inte möter detta på hemmaplan, inom kommunen är det svårt att finna personer med kunskap som kan diskutera frågan. Det innebar också att man var hänvisad till att diskutera frågan med aktörer som har en annan bakgrund.

Samtidigt var det svårt för små kommuner att gå med i förstudieprojektet, till och med som projektparter:

Svårt för de mindre kommunerna att gå in som formella projektparter. De stod inför vissa tuffa utmaningar och de såg inte att de hade de personerna som skulle kunna gå in som projektledare.

Tittar man på det som gjorts under förstudien så är det ingen kommun som varit riktigt liten men inte heller de riktigt stora, Stockholm, Göteborg och Malmö. Åt båda håll! Många halvstora!

Även om förstudieprojekten redovisade många projektparter fann vi att flera av förstudieprojekten i praktiken var en-persons-projekt i betydelsen att en person ordnade de flesta av aktiviteterna. Det var en part som drog förstudieprojektet och det var också oklart vad de andra

⁴ Uppgifter om aktörskonstellation är hämtade från respektive projekts förstudieansökan och avser alltså inte de formella projektparterna.

parterna bidrog med – och fick ut av det. Trots många projektparter var det inte säkert att samtliga i realiteten utgjorde projektaktörer.

Den (i vissa fall) stora mängden parter ledde till att förstudieprojekten hade en inneboende komplexitet. Det medförde både samordningsmöjligheter med andra pågående processer och möjligheter att få kunskap från andra parter. Samtidigt ställde detta krav på betydande organisatorisk hantering och koordinering av mängden parter.

3.3 Systerprojekt och projektträngsel vanligt

Praktiskt taget alla förstudieprojekt hade andra projekt som löpte parallellt och som förstudieprojekten förhöll sig till. Ibland var det samma projektledare för projekten. I flera fall kunde man samordna projekten så att de byggde på och stärkte varandra. Då styrdes också idéslussprojektets inriktning av det andra projektet. Förekomsten av andra liknande projekt framstår som central för att förstå hur kommunerna jobbade med frågan och vad de avsåg att uppnå. Det fanns också fall när ett idéslussprojekt inte var medvetet om andra innovationssatsningar som förekom i kommunen. Vi kunde konstatera en projektträngsel som ibland var positiv, ibland negativ men som i vilket fall påverkade inriktningen på idéslussprojektet.

Likaså noterade vi att tidigare erfarenheter var viktiga för hur man valde att ta sig an innovationsfrågan. Vissa projektledare valde exempelvis att relatera innovationsarbetet till ständiga förbättringar medan andra valde att relatera det till pågående kvalitetsarbete. Eftersom innovationsbegreppet är nytt för många kommuner är det en angelägen uppgift att skapa sig en förståelse om hur innovation ska förstås (detta diskuteras vidare i avsnitt 6) och detta görs ofta i anslutning till tidigare kunskap och erfarenhet. Det är dock viktigt att man är medveten om de val man gör, och de konsekvenser det får för hur man väljer att lägga upp innovationsstödet. Är synen på innovation begränsad till exempelvis ständiga förbättringar, kommer det att leda till en mycket snäv syn på innovationer och innovationsstöd.

3.4 Många förstudieprojekt använder konsulter

Fler än hälften av förstudieprojekten tog hjälp av konsulter i olika roller. I ett par fall valde man att ha en konsult som projektledare, i andra som kunskapsstöd. Förstudieprojekten angav själva att konsulterna bidrog med mycket värdefull kunskap i förstudiearbetet. Samtidigt fanns vissa inbyggda problem med konsultsamarbetet: dels saknar konsulterna den formella förankringen i den kommunala beslutshierarkin och organisationen, dels innebär det att kommunens kunskapsuppbyggnad blir mer sårbar om samarbetet med konsulten inte kan fortsätta efter förstudietiden.

3.5 Förankring, förankring, förankring

I februari 2016 intervjuades samtliga projektledare. Vi kunde då konstatera att de allra flesta förstudieprojekten var fokuserade på att bygga projekt. Att undersöka möjligheterna blev då nära knutet till att förankra det kommande förändringsarbetet, och inte primärt att utforma innehållet i förändringsarbetet.

De aktiviteter och utmaningar som förstudieprojekten diskuterade med oss knöt an till hur förstudieprojektet skulle få luft under vingarna. Förankring var en viktig fråga hos de allra

flesta förstudieprojekt och man skiljde också mellan olika intressenter att förankra projektet hos:

- Förankring av frågan om idésluss inom projektgruppen
- Förankring av frågan om idésluss hos ledningen inom kommunen

Förankringen inom projektgruppen var mest framträdande bland de förstudieprojekt som involverade flera kommuner. Samtliga förstudieprojekt förankrades också i relation till kommunens formella beslutshierarki. Flera projektledare angav att om inte besluten är fattade på rätt plats i organisationen kan det bli problematiskt och direkt omöjligt att jobba vidare med frågan: strukturfrågor och resurser behöver lösas och därför är den formella beslutsgången och förankringen så viktig. Förankring framställs därmed som en strategisk fråga av förstudieprojekten.

Förankring gentemot andra intressenter beskrevs endast vid ett fåtal tillfällen, exempelvis nämndes kortfattat kommuninvånare, medarbetare och organisationen i sin helhet. Trots att förstudieprojekten antog att det var medarbetarna som skulle stå för innovationerna lyftes de inte fram som en central grupp för förankring. Det var förankringen från ledningen (väntat) och projektgruppen själv (oväntat) som ansågs vara viktig. Detta stödjer ytterligare det som står ovan att förstudieprojekten ibland haft så många projektparter att man fått lägga tid på att förankra internt. Den interna förankringen i projektgruppen sågs som viktig – och togs alltså inte för given.

4 Utmaningar, hinder och framgångsfaktorer

Förstudieprojektets syfte var att undersöka möjligheten att rigga en idésluss. Vi bad förstudieprojektets projektledare att göra en självvärdering, en lägeskoll, vid tre tillfällen: innan påbörjat förstudieprojekt, i mitten av projektperioden samt efter det att den fulla ansökan om utvecklingsprojekt skulle lämnats in. Här ombads de identifiera utmaningar, hinder och framgångsfaktorer. Frågornas exakta formuleringar framgår av bilaga 1.

Självvärderingarna har analyserats dels kronologiskt (för att analysera förstudieprojektets progression), dels efter typ av utsaga. Vi kan konstatera att det generellt är samma utsagor som återkommer. Ett undantag är externfinansiering som blir en viktigare fråga och ett potentiellt hinder vid sista mättillfället samt flyktingsituationen i kommunerna som var en viktigare fråga vid första mättillfället. Det sker alltså ingen tydlig förändring av hur förstudieprojekten identifierar sina utmaningar, hinder eller framgångsfaktorer. Det kan tolkas som att förstudieprojekten internt inte kan lösa de utmaningar de ser framför sig.

Eftersom projektledarna valt att tolka och besvara frågorna olika (exempelvis har några projektledare valt att konsekvent se hinder som ”vi ser inga hinder, bara möjligheter”) har vi organiserat deras utsagor efter vilka svar som berör:

- *Interna förhållanden* (inom kommunen/inom förstudieprojektet: som man, i alla fall hypotetiskt, har möjlighet att påverka)
- *Nästan-interna förhållanden* (projektparter: eftersom vi såg ovan att de intar en viktig roll i förstudieprojekten)
- *Externa förhållanden* (i omvärlden: förhållanden som man inte kan påverka).

Dessutom har vi valt att särskilja de omständigheter som uppfattas ha:

- *Positiv inverkan*, från de som har
- *Negativ inverkan* på förstudieprojektet.

Vår indelning är alltså en klassisk SWOT-analys (styrkor, svagheter, möjligheter, hot), men med en extra nivå som speglar relationerna inom förstudieprojektet men utanför den egna organisationen, se tabell 1.

Tabell 1 Utökad SWOT baserad på förstudieprojektens utsagor. Som projektinterna faktorer har kategoriserats sådana utsagor som berör projektgruppen men ej enbart kommunen

	FAKTORER FÖRSTUDIEPROJEKTET UPPFATTAR SOM POSITIVA	FAKTORER FÖRSTUDIEPROJEKTET UPPFATTAR SOM NEGATIVA
	STRENGTH	WEAKNESS
KOMMUN-INTERNA FAKTORER	Formell förankring=6 Goda organisatoriska förutsättningar=12 Andra projekt/processer=8 Medarbetare=2 Kultur + Intresse för frågan internt=14 Stort externt intresse=2 Projektkoordinering=3 Övrigt: 2	Formell förankring=7 Förändringsproblematik=14 Kultur=5 Tidsbrist & arbetsbelastning=9 Vilja att jobba med innovationer=5 Andra projekt/processer/verksamheter=7 Projektkoordinering/sårbarhet=8 Resurser (exklusive tid)=2 Övrigt=4
	STRENGTH COOPERATION	WEAKNESS COOPERATION
PROJEKT-INTERNA FAKTORER	Gott etablerat samarbete med externa aktörer=7 Positivt förhållningssätt bland externa aktörer till innovationsfrågan=4	Mycket olika anledningar, kopplade till svårigheter att arbeta tillsammans över organisatoriska gränser både vad gäller samsyn och former kring samarbetet=10
	OPPORTUNITY	THREAT
KOMMUN-EXTERN FAKTORER	Utmaningsdrivet=4 Frågan ligger rätt i tiden=2	Externfinansiering=5 Exceptionell flyktingsituation=3 Övrigt=3

De 148 utsagorna från de tre lägeskollarna har kategoriserats i 24 kategorier.

Av figur 2 framgår att det är fler negativa utsagor än positiva utsagor. Det beror förmodligen delvis på att två av de tre frågor vi ställde efterlyste hinder respektive utmaningar. De externa faktorerna och samverkansnivån ges också lite utrymme när förstudieprojekten rapporterar om utmaningar, hinder och framgångsfaktorer.

4.1 Vissa faktorer lyfts både som styrkor och svagheter

Flera av faktorerna presenteras i vissa förstudieprojekt som positiva (styrka eller möjlighet) och i andra förstudieprojekt som negativa (svaghet eller hot). Dessa faktorer tycks vara centrala och återkommer i många förstudieprojekt: formell förankring, andra projekt och processer, intresse för innovationsfrågan samt projektkoordinering.

Formell förankring utgör en viktig faktor, och utgör en styrka när den finns i ett förstudieprojekt ("välförankrat i kommunens ledningsgrupp") och en svaghet när den inte fungerar ("förankra i hela organisationen"). Förankring framstår som en viktig faktor för ett framgångsrikt förstudieprojekt.

Andra projekt och processer tas också ofta upp. De kan å ena sidan fungera som draghjälp när projekten stödjer varandra i riktning mot ökad innovation. Andra gånger handlar det om att projekten konkurrerar med varandra om tid och utrymme.

Intresse, och brist på intresse, tas också upp som en styrka respektive en svaghet. Liksom den formella förankringen är viktig är det också viktigt att det i verksamheten finns en positiv inställning och intresse för innovationsfrågan. Det är en fråga som ligger i tiden och som ibland fungerar som draghjälp. Å andra sidan uppfattar vissa förstudieprojekt att kulturen kan fungera

hindrande: det finns inte samma beredskap att jobba med innovationsfrågorna, som med andra verksamhetsrelaterade frågor.

Medan vissa förstudieprojekt har en klar och tydlig struktur som stödjer utvecklingsarbetet finns andra förstudieprojekt som ser problem och utmaningar att få till lämpliga projektkonstellationer. I några fall leder det till att förstudieprojekten blir väldigt sårbara.

De faktorer som tolkas både som styrkor (när de finns) och som svaghet (när de saknas eller är bristfälliga) är centrala för att förstå hur kommunerna uppfattar vad som krävs för att driva ett lyckat förstudieprojekt:

- God förankring
- Bra samarbete med såväl liknande projekt som inom den egna verksamheten
- Internt intresse för det egna förstudieprojektet.

4.2 Faktorer som är antingen styrkor eller svagheter

Det finns också aspekter som enbart tolkas som styrkor: goda organisatoriska förutsättningar, när organisationen fungerar smidigt. De goda organisatoriska förutsättningar som tas upp är exempelvis korta beslutsvägar eller att det finns ett etablerat projektledningssystem.

De svagheter som tas upp är kopplade till olika former av organisatorisk förändringsproblematik. Denna faktor handlar om dynamiken kring att bedriva organisatoriskt förändringsarbete, exempelvis utmaningar kring bred involvering eller förekomst av motstånd mot förändring – oavsett vad förändringsarbetet handlar om. Till detta hör även projektkoordinering, ”råddning och riggande av projekt”: att man tappar nyckelkompetens eller att man måste omstrukturera resursfördelningen i förstudieprojektet.

En svaghet som framkommer i lägeskollen (och även i intervjuer), är tidsbrist. Denna faktor handlar om hög arbetsbelastning, många frågor på agendan och projektparternas prioriteringar.

4.3 Hot och möjligheter

Förändringstryck utifrån har stor betydelse för att förändringsarbete kommer till stånd, men vad som blir av förändringen eller hur den bedrivs, har företrädesvis att göra med organisationens interna processer (Nilsson, 2003). Ur detta perspektiv blir det intressant att se hur, och på vilket sätt, dessa yttre tryck formar hur förstudieprojekten tar till vara på innovationsfrågan. Tidigare forskning (Høyer, 2009) har visat att innovationsfrågan ibland kan vara och uppfattas som en retorisk fråga snarare än en reell fråga i offentliga organisationer.

Innovationsfrågan ligger rätt i tiden och så tolkad utgör den en möjlighet. Det innebär till exempel att det finns möjlighet till extern finansiering (styrka), vilket i slutet av projektperioden identifieras som ett hot eftersom det finns en ovisshet kring hur innovationsarbetet ska finansieras.

Under projektperioden upplever flera kommuner svåra utmaningar i den kommunala verksamheten, företrädesvis den dramatiska flyktingsituationen. Denna yttre omständighet har i vissa kommuner tolkats som en positiv förändringskraft, ett *window of opportunity*

(möjlighetsfönster), eftersom problemen måste finna innovativa lösningar. Dessa projektledare ser att sådana yttre utmaningar bidrar till en *sense of urgency* (känsla av nödvändighet). Samtidigt leder det också till belastningar i den kommunala verksamheten vilket leder till att det blir svårt att hålla fokus på innovationsfrågan i sig. Det är i dagsläget, och av insamlat material, svårt att avgöra hur förstudieprojekten kunnat hantera denna känsla av nödvändighet.

4.4 Var tar samarbetspartners vägen?

SWOT-matrisen har fått en extra rad för att fånga det som händer mellan de olika projektparterna, men det är förhållandevis få faktorer som hör hit. Det är tydligt i de flesta fall att projektledaren har sin egen organisation (kommun) närmast. Det är därför intressant att studera hur, och på vilket sätt, projektpartners tas upp.

Det finns en rad olika utsagor angående när samarbetspartners haft en negativ inverkan på förstudieprojektets förmåga att undersöka möjligheten att rigga en framtida idésluss. Detta inkluderar svårigheter att arbeta tillsammans över organisatoriska gränser både vad gäller samsyn och former kring samarbetet. Samarbetspartners anges ha haft en positiv inverkan på förstudieprojektet på två olika sätt: dels att man har ett gott etablerat samarbete (vilket inte uttryckligen innefattar innovation), dels att man har ett positivt förhållningssätt till innovationsfrågan.

Projektparterna tas upp i relativt allmänna ordalag: de nämns framförallt när det finns ett gott etablerat samarbete med de externa aktörerna. Detta innebär att det är samarbetet som sådant, och inte inverkan på innovationsfrågan, som står i fokus. Det nämns också som en styrka när projektparterna har ett positivt förhållningssätt till innovation (det tas alltså inte för givet, utan är värt att nämna som en styrka!). Återigen berör detta i liten utsträckning det faktiska arbetet kring innovationsfrågan eller den input man kan få. Ganska få faktorer berör alltså samverkan mellan projektparterna, och de faktorer som kommer är beskrivna av mycket få förstudieprojekt.

4.5 Vissa faktorer tas inte upp

Vi har valt att även se till vilka faktorer som inte tas upp, eller som tas upp av ganska få.

Bland de faktorer som framkommit i lägeskollen syns ganska lite av kunskapsuppbyggnad. I aktivitetsbeskrivningen i förstudieansökningarna såg vi många aktiviteter som var kopplade till kunskapsuppbyggnad, men när kommunerna ska beskriva sina utmaningar, hinder och framgångsfaktorer nämns inte dessa aktiviteter kring kunskapsuppbyggnad. De aktiviteterna återkommer däremot inte i intervjuerna med projektledarna, och detta återkommer vi till i avsnitt 5.

När vi analyserat faktorerna har vi också noterat att de flesta faktorer (när aktörer överhuvudtaget benämns) fokuserar på kommunledningen, chefer eller i vissa fall politiker. Kommuninnevånare och medarbetare syns ganska lite. Vid den avslutande workshopen nämndes de dock av vissa deltagare (se bilaga 3).

5 Att undersöka möjligheter för en idésluss

I detta avsnitt återvänder vi till den analysmodell som presenterades i avsnitt 1.4. Materialet från lägeskollarna som presenterats tidigare kompletteras här med material från intervjuerna med projektledare.

5.1 Bygga projekt, bygga kunskap eller bedriva operativ verksamhet?

Som följeforskare, och som verksamma forskare inom området innovation i offentlig sektor, har vi sett som en del av vår uppgift att ge kommunerna kunskapsinput vid behov och stödja deras förmåga att samla in och bedöma kunskap. Kunskapsuppbyggnad var också en central del i Vinnovas utlysning av förstudieprojekt. Kunskapsuppbyggnaden syns därmed tydligt i de aktiviteter som kommunerna planerar och genomför, till exempel omvärldsbevakning och lokalt anordnade lärandeaktiviteter. När projektledarna i lägeskollarna anger hinder, utmaningar och möjligheter relateras dock dessa inte till kunskapsuppbyggnaden. Detta kan ses som en paradox. Kunskapsuppbyggnaden både syns och syns inte; den finns i förstudieprojekten, men utgör inte utmaningar, hinder eller möjligheter.

Utsagorna speglar nästan enbart projektuppbyggnad som central logik i självvärderingarna. För att kunna undersöka möjligheten att rigga en idésluss framstår det helt rimligt att förstudieprojektens verksamhet fokuserar på att bygga projekt. Det är det vi ser i utsagorna i hinder, utmaningar och möjligheter. Vi ser det också i de lärdomar man lyfter efteråt (bilaga 3). Men i intervjuerna syns lärandet, även om projektledaren inte alltid är specifik om vad de lärt sig:

Jag har lärt mig mer än jag trodde.

...förstudien har varit lärande, har haft fokus på lärande och ta till oss lärande och omsätta de erfarenheterna i vardagen.

Det stora fokus på projektuppbyggnad i utsagorna som vi har konstaterat har förmodligen sin grund i att man anser att förankring är av yttersta vikt: nästan alla förstudieprojekt har poängterat vikten av detta i intervjuer och lägeskollar. Om man inte lyckas förankra förstudieprojektet och tanken om en idésluss formellt och innehållsligt i den kommunala kontexten blir andra frågor, såsom kunskapsuppbyggnad, mindre viktiga. Att operativ verksamhet saknas beror troligen på att (de flesta) förstudieprojekten inte hade som syfte att bedriva operativ verksamhet.

5.2 Vilken kunskap behövs för idéslussriggning?

En fråga som varit central för oss som följeforskare är att inspirera och provocera förstudieprojekten att bygga kunskap kring vad som behövs för att rigga en idésluss. Flera projektledare framhåller att det behövs stöd i kunskapsuppbyggnaden, och att det kontinuerligt finns former detta:

Jag tycker att det varit lyx att följeforskare ger oss teori. Det har jag saknat och efterlyst. För att få till ett lärande. Vi har ju lärt oss mycket på kuppen, men får vi inte mötas och diskutera frågor så är detta förlorad ny kunskap.

Just teoriansknytning, det kan vara värdefullt att rent av ställa lite krav på det, att man har något tänk att hänga upp det här på. Jag känner att jag har haft stor nytta av det.

Flera förstudieprojekt har svårt att samla in och upplever svårigheter att kunna och hinna ta till sig kunskap om innovation. Det är oklart om man i slutet av förstudien har kunskap om vad som behövs för att rigga en idésluss, eller om man har en bild av vilka organisatoriska förutsättningar (förutom förankring) som är gynnsamma för att bedriva innovationsarbete i kommunen. Denna oklarhet kvarstår efter projektens avslut (se bilaga 3). Det hänger också samman med att det generellt är svårt att, exempelvis med forskning som bas eller utifrån andra kommuners erfarenheter, få konkreta råd om hur man ska bygga upp en idésluss:

Jag tror att vi ute i verksamheterna (små kommuner runt om i landet långt från Stureplan) desperat ropar efter mera konkreta tips på hur vi går från vad till hur.

Under förstudieprojektens löptid var vi uppmärksamma på vad projekten tog upp – och inte tog upp. Speciellt lyssnade vi efter om projektledarna tog upp vilka resurser de framtida idéslussarna skulle komma att behöva. Vi fann att man i liten utsträckning tog upp dessa frågor. I de intervjuer som genomfördes i februari 2016 diskuterade exempelvis inte förstudieprojektledarna vad som behövs för att kunna bedriva innovationsarbete i kommunen. Inte heller är man tydlig på vem som förväntas vara innovativ eller varför denne ska välja att göra detta.

Eftersom kommunerna i detta förstudieprojekt förväntades undersöka möjligheterna att rigga en idésluss, snarare än att undersöka hur en idésluss faktiskt kan riggas, är det förståeligt om man är oklar över hur idéslussen ska utformas eller vilka resurser som behövs. Förstudieprojektet hade ju till uppgift att undersöka möjligheterna. Däremot blir det en viktig och central fråga för de förstudieprojekt som ska rigga idéslussar. Det är därför positivt att de frågor de nya projekten ställer handlar om kunskapsuppbyggnad snarare än projektriggning (se bilaga 3). Det är också en viktig och angelägen fråga att följa upp i utvecklingsprojekten, för att kunna samla erfarenheter om hur idéslussar kan riggas, vad som fungerar och vad som inte fungerar.

5.3 Kommunerna har dragit stor nytta av erfa-träffarna

I den sista intervjuomgången frågade vi förstudieprojektet om det var något som Vinnova kunde ha gjort annorlunda i sin utlysning. Nästan samtliga förstudieprojekt valde då att nämna att erfarenhetsutbytena har varit viktiga i det här förstudieprojektet.

Lärande/kompetensutveckling/kunskapsuppbyggnad innan det blir konkreta projekt.

Alla nationella plattformar som finns, Vinnova eller någon annan, de är jätteviktiga. Vi behöver prata med varandra på den nivån, prata med andra kommuner. Det är viktigt att få möjligheter att delta på den nivån, inte bara titta i den egna naveln.

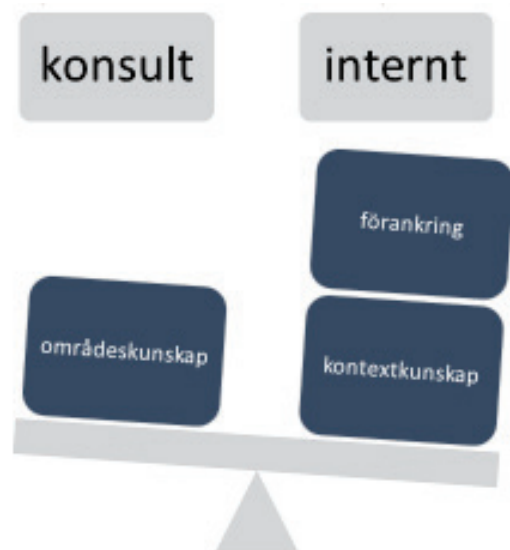
Projekten har alltså upplevt att erfarenhetsutbytena – där kommunerna fått möjlighet att strukturerat diskutera idéslussarna sinsemellan – har varit ett viktigt inslag. Det kan också ses som en form av kunskapsuppbyggnad.

När vi i analysen utgått från hinder, utmaningar och möjligheter är projektuppbyggnaden, inte kunskapsuppbyggnaden, central i förstudieprojektens egen rapportering. I intervjuerna, när vi ställer riktade frågor, menar förstudieprojekten däremot att de har lärt sig mycket. När förstudieprojekten blickar tillbaka ser de att de under förstudietiden fått lärdomar som de inledningsvis inte ens visste att de behövde. Även om kunskapsuppbyggnaden inte framställts som central i termer av hinder, utmaningar eller möjligheter, anger ändå förstudieprojekten att de har byggt upp kunskap under förstudietiden.

5.4 Vems kunskap byggs upp?

Projekten har samtliga flera projektparter. Det är svårt att fullt ut identifiera vilka av dessa som deltagit i kunskapsuppbyggnaden i förstudieprojekten. Vi kan i efterhand konstatera att de inte nämns som viktiga lärkällor (se bilaga 3). Projektledarna identifierar att de själva har fått möjlighet till kunskapsuppbyggnad genom träffarna med de andra förstudieprojekten, samverkan med Vinnova, tillgången till följeforskarnas reflektioner och omvärldsbevakningen.

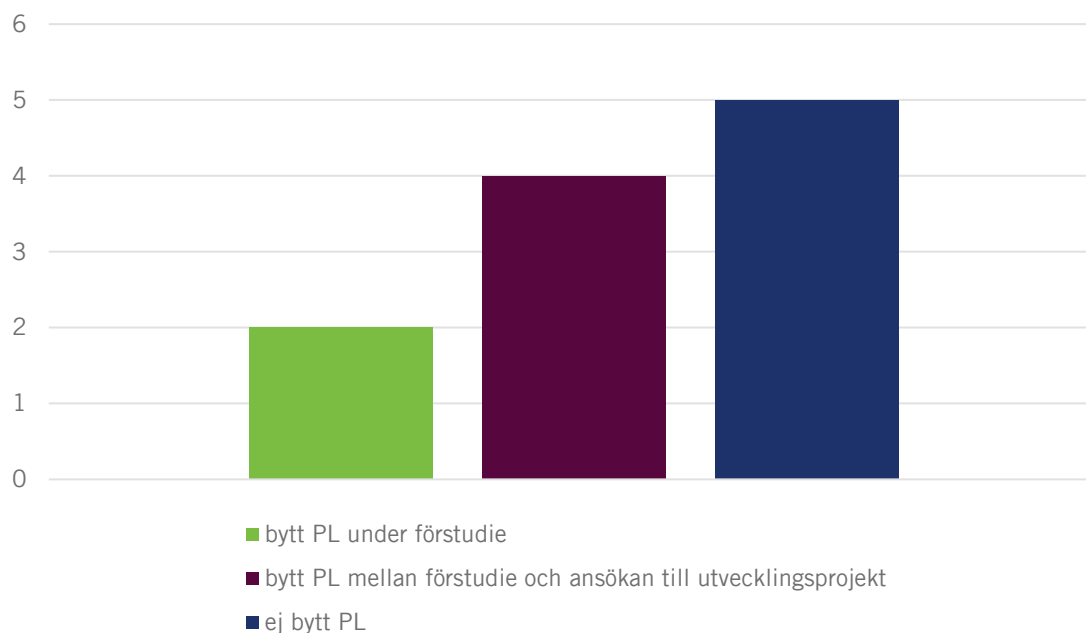
Figur 2 Kunskap och konsultsamverkan i förstudieprojekten. Kunskap versus kunskapskontinuitet



Användandet av konsulter i förstudieprojekten kan i kunskapsuppbyggnaden innebära vissa risker, vilket berördes tidigare och även illustreras i figur 3. De externa konsulter vi träffat inom förstudieprojektet är alla mycket kunniga och engagerade i de förstudieprojekt de varit knutna till. Samtidigt innebär konsultsamverkan att det finns en risk att konsulterna tar med sig kunskapen när de lämnar sitt uppdrag. Då har kommunen små möjligheter att ta vara på och bygga vidare på den kunskap de har. Därför bygger konsultsamverkan på att verksamheten har en plan för hur kunskaperna ska kunna förvaltas inom organisationen. Om förstudieprojekten istället handlar om projektuppbyggnad eller operativ verksamhet (snarare än kunskapsuppbyggnad) framstår konsultsamverkan mindre riskfylld.

Frågan om kunskapsuppbyggnad, och kunskapsöverföring, accentueras av att ett flertal av förstudieprojekten har bytt projektledare mellan förstudien och den fullständiga ansökan, se figur 3.

Figur 3 Byte av projektledare under förstudieprojekt, mellan förstudie och utvecklingsprojekt samt inget byte av projektledare (PL=projektledare)



När vi ställde frågor kring detta i intervjun upplevde inte förstudieprojekten (de nya projektledarna) att detta var ett problem, även om uppfattningen att ”det började hända saker i projektet först när jag kom” även fanns.

5.5 Innovationsstöd som förändringsprocess

Flera av de faktorer som i avsnitt 4 presenterades som hinder, utmaningar och möjligheter handlar om att införa nya och förändrade förhållnings- och arbetssätt i kommun-organisationerna. Frågan är här om innovationsfrågan skiljer sig från annat organisatoriskt förändringsarbete. Har förstudieprojekten inneburit projektriggning som gäller för vilken typ av förändring som helst, eller har det haft betydelse att förstudieprojekten är just innovationsprojekt?

Flera projektledare vittnar om att frågan om innovationer och hur man arbetar med detta är något nytt. Därför är det svårt att få in i den nuvarande kommunala verksamhetslogiken. Därför blir frågan om förankring så viktig och det är strategiskt viktigt att frågan kommer in, och ligger i linje med, organisationens mål, strategier och visioner. Möjligheter till erfarenhetsutbyte och lärande för att bygga kunskap blir också centralt eftersom innovation uppfattas som en ny fråga att arbeta med.

5.6 Lyckade förstudieprojekt

Eftersom förstudieprojekten som fick medel i utlysningen av förstudiemedel är i en så tidig fas i sin resa mot en idésluss är det svårt att avgöra vad som utgör ett lyckat förstudieprojekt och vad som utgör ett mindre lyckat förstudieprojekt när det gäller själva utvecklingen av idéslussen. Inte i något fall kan vi observera ett utfall i termer av en fullskalig idésluss, vilket inte heller angavs som ett resultatmål av Vinnova i samband med utlysningen.

Förstudieprojekten uttrycker också tacksamhet för möjligheten att arbeta med frågan i en förstudie:

I och med att vi har stabil ekonomi är vi inte primärt ute efter pengar. Vi gjorde inte ens av med hela budgeten, vi lämnade tillbaka pengar! Men det har varit viktigt att få dela erfarenheter, hade gärna velat se mer av det. Viktigt att jobba med andra som vill liknande saker! Då blir det tryck på att det blir en satsning, att det relaterar till en annan nivå. Det var väldigt värdefullt med samtalet i februari [intervjun med följeforskare], men även workshoparna.

Vilken lyx att få göra en förstudie! Ska man göra något stort, gör en förstudie först! Så det hinner bli färdigtänkt innan. Så det uppfyller behovet.

Vi kan konstatera att förstudiemedlen har varit effektiva. Som framgår i tabell 1 nedan valde tio av elva förstudieprojekt att skicka in en fullständig ansökan i utlysningen om utvecklingsprojekt för Idéslussar i kommuner 2016. Av dessa fick 80 procent sina ansökningar beviljade. Totalt ansökte 28 projekt om medel, varav 12 projekt (43 procent) beviljades. Av de 12 projekt som beviljades medel hade 67 procent tidigare fått förstudiemedel. Vi kan alltså konstatera att förstudiemedlen var väl investerade. De kommuner som fått medel för att utreda möjligheten att rigga för en idésluss har alltså kunnat skriva bra fullständiga ansökningar.

Tabell 2 Ansökningar och beviljade projekt, förstudier och utvecklingsprojekt Idéslussar i kommuner

	DELTAGIT I FÖRSTUDIE	EJ DELTAGIT I FÖRSTUDIE	SUMMA ANSÖKNINGAR
FÖRSTUDIEPROJEKT SOM INTE SKICKAT IN ANSÖKAN OM UTVECKLINGSPROJEKT	1		
SKICKAT IN ANSÖKAN OM UTVECKLINGSPROJEKT MEN EJ BEVILJAD	2	14	16
SKICKAT IN ANSÖKAN OM UTVECKLINGSPROJEKT OCH FÅTT DEN BEVILJAD	8	4	12

Observera att projektkonstellationerna är komplicerade. Därför är det svårt att göra en helt korrekt tabell.

6 Rekommendationer

Avslutningsvis presenteras här ett antal rekommendationer – förslag på centrala aspekter att ha i åtanke och att hantera – när kommuner ska utreda möjligheterna att etablera idéslussar.

6.1 Viktiga faktorer för att utreda möjligheten

Ur lägeskollen framgår *vad projekten själva* anser vara viktigt för att man ska utreda möjligheten att rigga en idésluss:

- Det är viktigt att förankra. Förstudieprojektet måste förankras formellt i den kommunala kontexten. Detta är ett arbete som tagit mycket tid i förstudieprojektet, och det är också uppenbart att det är flera nivåer och personer att förankra med.
- Det är viktigt att kommunen har en organisationsstruktur som gör att det går att jobba med ett sådant förstudieprojekt, att det finns en organisatorisk smidighet till exempel i termer av tydliga beslutsvägar.
- Det är viktigt att förstudieprojektet fungerar internt.
- Det är viktigt att ha kännedom om andra projekt och processer samt att man samordnar med dessa.
- Det är viktigt att projektgruppen inte är alltför organisatoriskt spridd, utan har möjlighet att samverka i praktiken: samverkan tar tid och måste vägas mot nyttan.
- Det är viktigt att det finns en gynnsam kultur och ett intresse kring frågan internt.
- Det är viktigt att ha möjlighet att avsätta tid för arbetet med idéslussen.

Därutöver kan *vi som följeforskare*, mot bakgrund av materialet i sin helhet och våra erfarenheter, konstatera att följande faktorer är viktiga vid etablerande av en idésluss:

- Det är viktigt att tänka på förankring i bred bemärkelse. Formell förankring av förstudieprojektet i den kommunala beslutshierarkin kan behöva utvidgas till att även inbegripa ledningens reella stöd samt reell delaktighet bland medarbetarna. Detta innebär en tvåvägskommunikation med den kommunala verksamheten.
- Det är viktigt att från början, och som underlag för förankring, ha klart för sig de grundläggande premisserna för innovationsarbete i kommunen. Innovationsfrågan behöver diskuteras på ett övergripande plan: varför ska vi innovera, vilka innovationer vill vi stödja, vem förväntar vi oss ska vara innovativ, vilka resurser förutsätter detta etc. Även om det inte var centralt i förstudien att undersöka vilka mekanismer som krävs för att rigga en idésluss är det viktigt att bygga kunskap kring dessa frågor redan under förstudietiden så att det projekt man förankrar inte bygger på felaktiga premisser.
- Det är viktigt att erbjuda möjligheter till erfarenhetsutbyte och ge kommunerna möjlighet att sitta ner och diskutera innovationsfrågor med andra kommuner. Nästan samtliga projektledare har i intervjuer påpekat detta.
- Det är viktigt att inse att innovationsfrågan är en ny fråga som bryter mot viktiga verksamhetslogiker i den kommunala kontexten. För att innovationsfrågan ska få plats krävs (ibland) att arbetssätt i den operativa verksamheten kan och får förändras.
- Det är viktigt att från början ha en strategi för hur idéslussen ska förhålla sig till ordinarie verksamhet. Annars riskerar den att bli en parallell organisationsstruktur, där de idéer som utvecklas i idéslussen kan få svårt att implementeras i den ordinarie verksamheten.
- Det är viktigt att man funderar på om, och i så fall hur, konsulter ska användas i utredandet av förutsättningar för idéslussen. En konsult kan tillföra många relevanta erfarenheter, men de har som

regel färre ingångar i den kommunala kontexten (formell förankring blir svårare). Det blir viktigt för förstudieprojektet att tillse att konsultens kunskap kan "tankas av" så att den kan ge avtryck i organisationen.

- Det är viktigt att man i utlysningstexter formulerar mål och krav på ett sådant sätt att det underlättar för förstudieprojekten att både bygga kunskap och projekt. Förstudieansökningarna speglar tydligt utlysningen. Det syns i att man har med en referensgrupp, i antalet aktiviteter man presenterar, i vilka projektparter som tas upp. Ett exempel på en sådan fråga är hur (som formella parter eller som referensgrupp) och varför (för att bygga projekt, bygga kunskap eller driva operativ verksamhet) externa parter ska inkluderas i förstudieprojekten. Det är mer angeläget att underlätta för kommun-interna samarbeten. På så sätt underlättar (snarare än hindrar) aktörskonstellationen byggandet och förankringen av förstudieprojekten. En annan sådan fråga är hur man kan hjälpa till att balansera projektuppbyggnad och kunskapsuppbyggnad genom utlysningstextens formuleringar och krav.

6.2 Hur riggar man en idésluss? Ett reflektionsunderlag

Forskningen och praktiken kan inte ge några knivskarpa rekommendationer om hur en idésluss kan eller bör riggas. Samtidigt finns det en efterfrågan på ett sådant underlag.

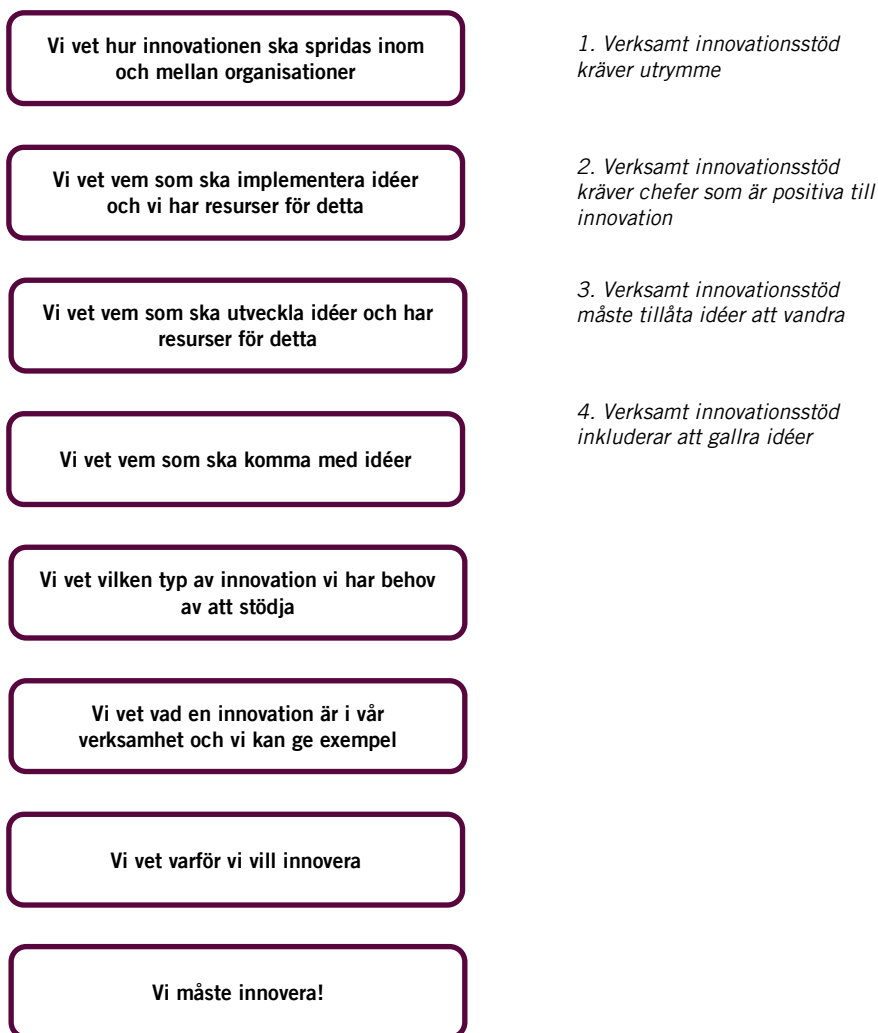
Även om det är svårt att ge direkta rekommendationer går det att ge underlag till reflektion. MIO-modellen är ett sådant underlag (se Nählinder & Fogelberg Eriksson, kommande). MIO står för Mer Innovation i Offentlig sektor.

I MIO-modellen presenteras en rad påståenden som utgångspunkt för en reflekterande diskussion. Grunden till MIO-modellen är att organisationen själv, utifrån sina organisatoriska förutsättningar och organisatoriska kontext måste veta vad den vill med sitt innovationsarbete.

MIO-modellen (se figur 4) tar avstamp i sju påståenden och fyra övergripande teman. Påståendena tar upp omständigheter som är viktiga för att stimulera ett proaktivt innovationsarbete.

MIO-modellen är avsedd att fungera som underlag för reflektion, och denna i sin tur är vägledning för vad som är viktigt att ta hänsyn till i utformandet av innovationsstödet.

Figur 4 MIO-modellen. Ett reflektionsverktyg för innovationsstöd i offentliga organisationer. Modellen ska läsas nerifrån och upp



Organisationen måste ha bestämt sig för att innovera. Innovationsarbetet bygger, som vi skrivit om i den här rapporten, ibland på andra logiker och kräver ibland andra arbetssätt. Det måste därför finnas en förankrad vilja att arbeta med innovation i organisationen. Det är här förstudieprojekten har lagt ner mest arbete.

Organisationen vet varför den vill vara innovativ. En organisation kan välja att arbeta med innovation av flera anledningar, som att lösa framtidens problem eller att vara en attraktiv arbetsgivare. Det är intressant att notera att man ser möjligheten att vara innovativ som ett sätt att vara en attraktiv arbetsgivare. Däremot tycks man inte se möjligheten till lärande på arbetsplatsen som ett sätt att vara en attraktiv arbetsgivare.

Organisationen vet vad en innovation är och kan ge exempel. Offentliga sektorns innovationspalett skiljer sig påfallande åt från den privata sektorns innovationspalett. Därför blir det ofta svårt att hitta ett sätt att förhålla sig, och sätta ord på, vad som är en innovation i den offentliga verksamheten.

Organisationen vet vilken typ av innovation man behöver stödja. Vissa innovationer kräver omfattande resurser för att komma till stånd, medan andra, till exempel vardagsinnovationer, kan uppstå spontant. Vissa problem kan man lösa med hjälp av framtagandet av ny teknik, medan exempelvis andra problem är organisatoriska och kräver organisatoriska innovationer. Innovationsstödsprocessen måste vara anpassad för den typ av innovationer man vill stödja.

Organisationen vet vem den tänker sig ska komma med idéer. Det måste vara tydligt vem som ska komma med idéer, för att stödet ska vara anpassat för att attrahera just dem. Vill man exempelvis att samtliga personalkategorier ska komma med idéer måste man veta vilket stöd – och vilka resurser – de efterfrågar.

Organisationen vet vem som ska utveckla idéer och har även resurser för detta. Vissa idéer behöver tid eller andra resurser för att utvecklas eller kunna skalas upp. Här krävs att organisationen kan stödja medarbetarna även i detta. Vill man exempelvis att samtliga personalkategorier ska utveckla idéer måste man veta vilket stöd – och resurser – de efterfrågar.

Organisationen vet vem som ska implementera idéer och har även resurser för detta. För att idéerna ska bli innovationer måste de genomföras. Om man utvecklar idéerna utanför ordinarie verksamhet (som i ett speciellt innovationsstödssystem, exempelvis) är det viktigt att det finns möjlighet att lyfta tillbaka idéerna in i verksamheten igen och genomföra dessa. I organisationer med pressade budgetar kan det vara svårt att genomföra nya idéer som exempelvis nya eller förbättrade tjänster till medborgare.

Organisationen vet hur den ska sprida idéer – och ta till sig andras idéer. Ofta har flera organisationer eller arbetsplatser samma eller liknande problem och därför finns det ofta flera innovationer som möter samma problem. Organisationen behöver vara duktig på flera olika nivåer på omvärldsbevakning och på att sprida sina innovationer till andra.

Utöver reflektionsstegen i MIO-modellens vänstra kolumn finns ytterligare ett antal förutsättningar som är centrala, som kan ses som strimmor i respektive steg: att ett systematiskt innovationsarbete behöver organisatoriska förutsättningar som viss frihetsutrymme i tidsanvändning; chefer som är involverade och positiva till innovation; att idéerna kan vandra mellan verksamheter och att det finns tankar om hur idéerna kan gallras. Dessa strimmor är numrerade 1 till 4.

7 Slutord

De kommuner som deltagit i förstudien har fått möjligheten att i lugn och ro undersöka möjligheten att rigga en framtida idésluss. Det uttrycker man också stor tacksamhet för. De har också, tio av elva förstudieprojekt, valt att ta steget att börja rigga en idésluss. Detta är ett gott betyg för de förstudieprojekt vi fått förmånen att följa.

Referenser

- Fogelberg Eriksson, A. (2014). A gender perspective as trigger and facilitator of innovation. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*. Vol. 6, No.2, 163-180.
- Hartley, J.; Sørensen, E. & Torfing, J. (2013). Collaborative Innovation: A Viable Alternative to Market Competition and Organizational Entrepreneurship. *Public Administration Review*, Vol 73, 6, 821-830.
- Høyer, H.C. (2009). Hva preger en utvalgt gruppe regionale innovasjonsbyråkraters oppfatninger og forståelse av begrepet innovasjon, når de hører, lese og benytter det selv? *Kommunal økonomi og politik*, 13(3), 23-43.
- Nilsson, B. (2003). *Förändringsdynamik – Utveckling, lärande och drivkrafter för förändring*. Linköping: Linköpings universitet.
- Nählinder, J. (2012). Vi tar höjd för innovationerna - Att förstå innovationer i kommunal sektor. *HELIX Working Papers* 12/03. Linköping: Linköpings universitet.
- Nählinder, J. (2013). Understanding innovation in a municipality. A conceptual discussion. *Innovation management, policy and practice*, 15 (3), 315-325.
- Nählinder, J. & Fogelberg Eriksson, A. (kommande). The MIO-model. A guide for innovation support in public sector organizations. *Scandinavian Journal of Public Administration*.
- Näringsdepartementet (2012). *Den nationella innovationsstrategin*. Stockholm: Regeringskansliet.
- Näringsdepartementet (2014). *Uppdrag om innovationsledarlyft för beslutsfattare för ökad förmåga att bedriva innovationsarbete i offentlig verksamhet*. Regeringsbeslut Dnr N2014/2618/FIN.
- Svensson, L., Brulin, G. & Ellström, P-E. (2015). Interactive research and ongoing evaluation as joint learning processes. In: Elg, M., Ellström, P-E., Klofsten, M. & Tillmar, M. (Eds), *Sustainable development in organizations: Studies on Innovative Organizations*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Vinnova (2015). *Idesslussar i kommuner. Förstudier 2015*. Utlysning. Dnr 2015-02355. Stockholm: Vinnova.
- Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Berkley, CA: U. California Press.

Bilaga 1. Lägeskoll

Lägeskoll via e-mail: november 2015, mars 2016, september 2016

Vi skulle gärna vilja att ni tog några minuter och kort besvara nedanstående frågor om var ni just nu, i november / mars / september, befinner er i arbetet med idéslussarna. Vi skulle vara tacksamma om ni kunde svara med vändande e-post innan XX.

- 1 Vilka utmaningar ser ni just nu i planeringen av er framtida idésluss?
- 2 Vilka hinder ser ni just nu i planeringen av er framtida idésluss?
- 3 Finns det några omständigheter som ni just nu tror är gynnsamma för er när ni planerar er framtida idésluss?
- 4 Vilket är ert nästa steg i planeringen av er framtida idésluss?

Med vänlig hälsning,

Johanna Nählinder och Anna Fogelberg Eriksson, följeforskare

Bilaga 2. Översikt över förstudieprojekten

Översikt över förstudieprojekten. Översikten är sammanställd baserad på projektbeskrivningarna för förstudieprojekten ”Idéslussar i kommuner, Förstudier 2015”.

PROJEKTNAMN	KOORDINERANDE ORGANISATION	DELTAGANDE KOMMUNER	FOKUS PÅ DEL AV KOMMUNAL VERKSAMHET	PROJEKTETS SYFTE
IDÉSLUSS FÖR HÅLLBAR KOMMUNUTVECKLING	Lerums kommun	Lerum		Systematisering av innovationsarbetet, en tydligare definition av innovation och modell för innovationssluss
ETT FYSISKT OCH VIRTUELLT TESTLABB FÖR MEDARBETAR-DRIVNA IDÉER OCH INNOVATIONER I HÖÖRS ÄLDREMSORG	Höörs kommun	Höör	Äldreomsorg	Att skapa ett testlabb där medarbetarnas idéer testas och utvecklas
ICARE4 FYRBODAL – IDÉSLUSS FÖR SAMVERKAN VID INNOVATIONSLEDNING I KOMMUNAL SOCIALTJÄNST	Uddevalla kommun	Uddevalla Trollhättan (på sikt 14 kommuner)	Socialtjänst	Utfifrån verksamhetens behov utveckla idéer, testa lösningar och införa olika typer av innovationer
IDÉSLUSS MITT	Sundsvalls kommun	Sundsvall		Bygga upp en miljö och en systematik för att uppmuntra idé och utvecklingsdrivet sätt att arbeta med problemlösning
INNOVATIVA LIDKÖPING	Lidköpings kommun	Lidköping		Ett strukturerat sätt att arbeta med förnyelse av tjänster och tjänsteproduktionsprocesser
IDÉSLUSS LUND	Lunds kommun	Lund		Skapa former, struktur, miljö, möjligheter och finansiering för idéer
UT-SÖK, UTVECKLADE STRUKTURER FÖR ÖKAD KOMMUNAL INNOVATIONSFÖRMÅGA	Karlstad kommun	Karlstad Grums (på sikt hela Karlstad Business Region: Forshaga Grums Hammarö Kil)		Metodik och systematik för idéhantering och utveckling av kommunala tjänster, produkter eller organisationsstrukturer. Utredda förutsättningar för samverkan
IDÉSLUSS FÖR HÅLLBAR SAMHÄLLSUTVECKLING	Piteå kommun	Piteå Skellefteå		Ta tillvara och inspirera medarbetarna till och innovation och verksamhetsutveckling, samt ge möjlighet att genomföra idéer

PROJEKTNAMN	KOORDINERANDE ORGANISATION	DELTAGANDE KOMMUNER	FOKUS PÅ DEL AV KOMMUNAL VERKSAMHET	PROJEKTETS SYFTE
VÄLFÄRDSSLUSSEN – EN MÖTESPLATS FÖR UTVECKLING AV KOMMUNAL VÅRD OCH OMSORG	Göteborgs stad	Göteborg Ale Alingsås Härryda Kungälv Lerum Lilla Edet Mölndal Partille Stenungssund Tjörn (GR)	Vård och omsorg	Stimulera förbättrings och innovationskultur inom kommunal vård och omsorg; hitta värdeskapande lösningar inom boendemiljö, tillgänglighet och välfärdsteknologi
INNOVATIV SAMVERKAN FÖR EN MODERN LANDSBYGD	Tranås kommun	Tranås Ydre Kinda Aneby Ödeshög		Kunna tillvarata och vidareutveckla medarbetarnas engagemang från idé till innovation
FÖRSTUDIE OM IDÉSLUSS I ÖREBRO KOMMUN	Örebro kommun	Örebro		Upprätta en fysisk och virtuell idésluss; ett organisatoriskt stöd för att tillvarata, testa och utveckla innovativa idéer och förslag

Bilaga 3. Lärdomar från förstudieprojekt

Den 6 december 2016 genomfördes konferensen ”Hur stimulera och utveckla medarbetarnas idéer i kommuner?” på Folkets Hus i Stockholm, med Vinnova som arrangör. Arrangemanget annonserades som en möjlighet att lära från erfarenheter och lärdomar i de elva förstudieprojekten som Vinnova finansierade under 2015-16 kring Idéslussar i kommuner.

Cirka 80 personer närvarade, företrädesvis representanter från kommuner som beviljats förstudiemedel och utvecklingsmedel inom utlysningen Idéslussar i kommuner; representanter från andra kommuner; samt medarbetare från Vinnova och Sveriges Kommuner och Landsting (SKL).

Konferensen inleddes med välkomsthälsning från Vinnova och SKL. Därefter presenterades resultat från följeforskningen av förstudierna i en ca 45 minuter lång presentation som bygger på denna rapport. Efter presentationen arrangerades en workshop med reflektion och diskussion kring deltagarnas egna erfarenheter. Deltagarna satt i blandade grupper om cirka fem personer (enligt en av Vinnova förberedd gruppindelning), och instruktionen var att under 30 minuter diskutera de tre nedanstående frågorna:

- 1 Vilka är de tre viktigaste lärdomarna från förstudien (deltagare i förstudieprojekt)?
- 2 Vilka är lärkällorna i förstudien, det vill säga hur kan lärandet stödjas? (deltagare i förstudieprojekt)
- 3 Vilka tre frågor vill du ställa till förstudieprojekten? (du som inte deltagit i förstudien)

Grupperna noterade sina svar på post it-lappar. Workshopen avslutades med att merparten av grupperna muntligen delgav några av sina reflektioner och post it-lapparna samlades in.

Efter diskussionerna presenterade Linköpings kommun sina erfarenheter av att bygga upp ett innovationsstödssystem och en panel diskuterade samlade erfarenheter. Detta filmades och finns tillgängligt via Vinnovas hemsida, www.vinnova.se.

Övergripande kan sägas att lärdomarna i stor utsträckning förknippas med det som i rapporten omnämnts som ”riggning av projekt” samt förankring. Lärdomarna fokuserar även vikten av att uppmärksamma chefernas roll, kulturförändring och koordinering med andra organisatoriska processer. När det gäller lärkällorna är det oklart om dessa avser lärkällor för riggning av projekt eller lärkällor för att stödja innovationsarbetet. Några lärkällor som nämns är medarbetare, chefer och medarbetare. De frågor som övriga workshopdeltagare vill ställa till förstudieprojekten handlar företrädesvis om innehållet i innovationsarbetet, det vill säga mindre om projektriggning och mer om hur kommuner kan tänka i innovationsarbetet och i skapandet av organisatoriska förutsättningar för medarbetarnas innovationsarbete.

Nedan följer en sammanfattning av svaren på post-it lapparna från workshopen. Sammanfattningen är i det närmaste en återgivning av ”rådata”.

Vilka är de tre viktigaste lärdomarna från förstudien?

Denna fråga ställdes till de deltagare som varit med i en förstudie. Lärdomarna:

- Förankringsprocessen är viktig, det lyfts i hälften av grupperna. Idéslussen utmanar befintliga maktstrukturer vilket kan vara lite hotfullt. Därför är det viktigt att jobba med kommunikation, retorik och transparens i förankringen.
- Fokusera på metoder och processer för att få fram och ta hand om alla idéer. Viktigt att fånga upp och möta idéer på ett positivt sätt (alltid säga ja). Jobba uppsökande och till exempel be om plats på arbetsplatsträffar (APT). Tänka igenom marknadsföringen.
- Skapa finansiering för att "köpa loss" idébärare från den dagliga verksamheten och ersätta med vikarier. Alla ska kunna bidra, det är en demokratiaspekt.
- Chefernas ansvar och stöd är viktigt. En utmaning är att få med mellancheferna på tåget. Vissa menar att innovationsledning + kvalitetsledning = sant.
- Lyft arbetsgivarperspektivet, dvs. att både utföra jobbet och att bidra till dess utveckling. Det gäller både chefer och medarbetare.
- En lärdom är att diskutera frågan om kvalitets- och förbättringsarbete vs innovationsarbete eller uttryckt på annat sätt, hitta synsätt för att integrera innovationsarbete med kvalitetsarbetet.
- Slussarna behöver in i budgeten för att få genomslag.
- Kundfokus glöms lätt bort, då vi har fokus på verksamheten.
- Vi behöver bli bättre på att följa med omvärlds- och samhällsförändringar. Det gäller till exempel även skarpare omvärldsbevakning, både i Sverige och internationellt. I Danmark är man exempelvis före oss på flera områden när det gäller innovation i offentlig sektor.
- Det behövs en kulturförändring i kommunerna. För att individanpassa service måste vi göra tvärtom. Men kommunerna måste också börja träna på mod och våga misslyckas. Hur ska detta göras?
- Det är en utmaning för små kommuner och väldigt svårt att få dem att delta. I ett fall hoppade de av förstudien, men blev inbjudna ändå. En del i det är att det krävs en mogen organisationskultur.
- Medarbetare först, sedan medborgare. Hur då? Tittat på källor som till exempel avvikelsehantering.
- Bygg nätverk och kunskap.
- Prova/testa i skarpt läge.

Lärdomar från övriga:

- Kommunera och lär löpande, inte en aktivitet efteråt.
- Man kan jobba med ekonomiska incitament, priser, till och med årets misstag som i Helsingborg, så att vi vågar misslyckas.

Vilka är lärkällorna i förstudien?

Som lärkälla avses hur lärandet kan stödjas. Denna fråga ställdes till de deltagare som varit med i en förstudie.

- Idécoachernas roll, mandat och vilken enhet tillhör de?
- Enhetschefer behöver verktyg för att leda förändringsprocesser.
- En innovationskultur kräver en ny chefsroll.
- Lyssna till medarbetarna.
- Omvärldsspaning, till exempel har Danmark mycket att ge.
- Ta tillvara på idéer så att inte medarbetarna försvinner, gör det attraktivt att stanna.
- Kommunmedborgarna
- Utbyte mellan verksamheter på medarbetarnivå.
- Titta på hur andra jobbat och våga prata med andra, till exempel innovationsslussar, SKL och Stockholms Läns Landsting (SLL).

Vilka tre frågor vill du ställa till förstudieprojekten?

Denna uppgift gavs till deltagare som inte deltagit i förstudie.

- Vilka krav och kriterier ska man ställa på idéerna? Ska man ha en slags rustnings- eller förberedande process?
- Definitioner: idé, uppfinning, innovation? Kriterier?
- Hur undviker man att hamna i förslagslådeläge, typ "vi behöver doftspray på toan"?
- Finansiering/resurser för att genomföra idéer? Pilotprojekt?
- Hur skapar vi en tillåtande kultur, en innovationskultur? Hur skapar vi möten över förvaltningsgränser och sektorer?
- Hur tar man tillvara på goda exempel?
- Hur kommer man till nästa steg? Hur tar man idéerna vidare?
- När firade ni och varför?
- Största svårigheten?
- Någon att inspireras av? Största aha-upplevelsen?
- Ska man låta tusen blommor blomma eller styra mot vissa utmaningar?
- Finns det någon uppskattning av effekter?
- Idéer/strategi kring värdering i idéslussfunktionen?
- Hur har ni marknadsfört er?
- Hur mycket pengar har det kostat?
- Hur kan man undvika dubbelarbete så att angränsande kommuner inte tar fram samma saker då man istället skulle kunna samarbeta?
- Hur bygger man teamet som ska arbeta i idéslussen? Rekrytering?
- Vilket mandat har teamet?
- Hur har ni byggt kunskap?
- Hur få fram rätt idéer?
- Hur implementera? Det är den svåraste utmaningen, dvs. att ta hand om det som kommer upp. Finns det exempel på hur man lyckats ställa om verksamheten efter piloter och tester som visade att idén funkar?
- Hur ska man jobba med tester, liknande inkubator, utvärdera?
- Hur kommunicera att innovationsarbetet bryter mot verksamhetslogiken?
- Hur är idécoachens roll? Coachen behöver stöd i tankearbetet och det är inte bara individer utan även strukturer som behöver stötta.
- Hur få in idéslussarna i budgetprocessen?
- Hur skapa ambassadörer ute i verksamheten som är viktiga för breddinförandet?
- Hur ska man se upp för det alltför kortsiktiga perspektivet? Arbetet behöver kompletteras med ett långsiktigt perspektiv, inte treårsplaner. Vision för 2040.
- Hur få hjälp från akademien och näringslivet?
- Hur locka politiker? Kanske genom att ge de kortsiktiga vinster men vara tydliga med att långsiktighet krävs?

Vinnovas publikationer

Januari 2017

För mer info eller för tidigare utgivna publikationer se VINNOVA.SE

Vinnova Analys

VA 2016:

- 01 Vinnväxt - Ett innovativt program i takt med tiden
- 02 Årsbok 2015 - Svenskt deltagande i europeiska program för forskning & innovation
- 03 Effektanalys av Vinnväxt-programmet - *Analys av effekter och nytta*
- 04 Chemical Industry Companies in Sweden - *Update including data for competence analysis*
- 05 Energibranschen i Sverige fortsätter växa - *Analys av företag i energibranschen 2007-2014 - branschdelar, åldersstrukturer, jämställdhet och kompetens*
- 06 Omvandling och fasta tillstånd - *Materialvetenskapens etablering vid svenska universitet*
- 07 Svensk konsultsektor i ny belysning - *Utvecklingstrender och dynamik*

VA 2015:

- 01 Årsbok 2014 - Svenskt deltagande i europeiska program för forskning & innovation
- 02 Samverkansuppgiften i ett historiskt och institutionellt perspektiv
- 03 Långsiktig utveckling av svenska lärosätens samverkan med det omgivande samhället - *Effekter av forsknings- och innovationsfinansiärers insatser*
- 04 Företag i Tåg- och järnvägsbranschen i Sverige - 2007-2013
- 05 FoU-program för Små och Medelstora Företag - *Metodologiskt ramverk för effektanalyser*
- 06 Small and beautiful - *The ICT success of Finland & Sweden*
- 07 National Research and Innovation Councils as an Instrument of Innovation Governance - *Characteristics and challenges*
- 08 Kartläggning och behovsinventering av test- & demonstrationsinfrastruktur

Vinnova Information

VI 2016:

- 01 Projektkatalog Utmaningsdriven innovation Steg 1-2015 - *Initieringsprojekt*
- 02 Projektkatalog Utmaningsdriven innovation Steg 2-2015 - *Samverkansprojekt*
- 03 Projektkatalog Utmaningsdriven innovation Steg 3-2015 - *Följdinvesteringsprojekt*
- 04 Årsredovisning 2015
- 05 FFI Årsrapport 2015 - *Samverkan för stark svensk fordonsindustri och miljöanpassade samt säkra transporter*
- 06 Innovation för ett attraktivare Sverige - *Sammanfattning (Kortversion av VI 2015:07)*
- 07 Utmaningsdriven innovation - *Samhällsutmaningar som tillväxtmöjligheter (för engelsk version se VI 2015:11)*
- 08 Vinnväxt - *A programme renewing and moving Sweden ahead*

VI 2015:

- 01 Insatser för innovationer inom Hälsa
- 02 FFI Årsrapport 2014 - *Samverkan för stark svensk fordonsindustri och miljöanpassade samt säkra transporter*
- 03 Social innovation - Exempel
- 04 Social innovation
- 05 Årsredovisning 2014
- 06 Sweden needs FFI (för svensk version se VI 2015:10)
- 07 Innovation för ett attraktivare Sverige - *Underlag till regeringens politik för forskning, innovation och högre utbildning 2017-2020 - Huvudrapport (för sammanfattning se VI 2016:06, för analysrapport se VI 2015:08)*
- 08 Förutsättningar för innovationspolitik i Sverige - *Underlag till regeringens politik för forskning, innovation och högre utbildning 2017-2027 - Analysrapport (för huvudrapport se VI 2015:07)*
- 09 UTCÅR, ersätts av VI 2016:07
- 10 Sverige behöver FFI (för engelsk version se VI 2015:06)
- 11 Challenge-Driven Innovation - *Societal challenges as opportunities for growth (för svensk version se VI 2016:07)*

Vinnova Rapport

VR 2017:

- 01 Att skapa förutsättningar för innovation - *Erfarenheter från "Idéslussar i kommuner - förstudie 2015"*

VR 2016:

- 01 Third Evaluation of VINN Excellence Centres - AFC, BiMaC Innovation, BIOMATCELL, CESC, CHASE, ECO2, Faste, FUNMAT, GHZ, HELIX, Hero-m, iPack, Mobile Life, ProNova, SAMOT, SuMo & WINGQUIST
- 02 Third Evaluation of Berzelii Centres - Exselent, UPSC & Uppsala Berzelii
- 03 NOVA - Verktyg och metoder för normkreativ innovation (för engelsk version se VR 2016:06)
- 04 Forskning och utveckling för ökad jämställdhet - *Följeforskning om Vinnovas regeringsuppdrag avseende behovsmotiverad forskning för ökad jämställdhet 2013-2015*
- 05 This is about Change - *Ten years as an on-going evaluator of the Triple Steelix initiative (För svensk version se VR 2015:05)*
- 06 NOVA - tools and methods for norm-creative innovation (för svensk version se VR 2016:03)
- 07 Flaggskpeppsfabriken - *Styrkor i svensk produktion*
- 08 Flaggskpeppsmetodiken - *En arbetsmetod för industriellt erfarenhetsutbyte*
- 09 Evaluating the Role of HEIs' Interaction with Surrounding Society - *Development Pilot in Sweden 2013-2016*
- 10 Utvärdering strategiska innovationsprogram - *Första utvärderingen av Processindustriell IT och automation, Produktion 2030, Gruv- och metallutvinning, Lättvikt och Metalliska material*
- 11 Shaping the Future now - *Good Start! International evaluation of Geo Life Region, Smart Housing Småland and The Paper Province 2.0*

VR 2015:

- 01 Bumpy flying at high altitude? - *International evaluation of Smart Textiles, The Biorefinery of the Future and Peak Innovation*
- 02 From green forest to green commodity chemicals - *Evaluating the potential for large-scale production in Sweden for three value chains*
- 03 Innovationstävlingar i Sverige - *insikter och lärdomar*

- 04 Future Smart Industry - perspektiv på industriomvandling
 - 05 Det handlar om förändring - Tio år som följeforskare i Triple Steelix (För engelsk version se VR 2016:05)
 - 06 Evaluation of the Programme Multidisciplinary BIO - The strategic Japanese-Swedish cooperation programme 2005 - 2014
 - 07 Nätverksstyrning av transportinnovation
 - 08 Ersättningssystem för innovation i vård och omsorg - En studie av åtta projekt som utvecklar nya ersättningsmodeller
- VR 2014:**
- 01 Vägar till välfärdsinnovation - Hur ersättningsmodeller och impact bonds kan stimulera nytänkande och innovation i offentlig verksamhet
 - 02 Jämställdhet på köpet? - Marknadsfeminism, innovation och normkritik
 - 03 Googlemodellen - Företagsledning för kontinuerlig innovation i en föränderlig värld
 - 04 Öppna data 2014 - Nulägesanalys.
 - 05 Institute Excellence Centres - IEC -En utvärdering av programmet
 - 06 The many Faces of Implementation
 - 07 Slututvärdering Innovationsslussar inom hälso- och sjukvården
- VR 2013:**
- 01 Från eldsjälssdrivna innovationer till innovativa organisationer - Hur utvecklar vi innovationskraften i offentlig verksamhet?
 - 02 Second International Evaluation of the Berzeli Centra Programme
 - 03 Uppfinningars betydelse för Sverige - Hur kan den svenska innovationskraften utvecklas och tas tillvara bättre?
 - 04 Innovationsslussar inom hälso- och sjukvården - Halvtidsutvärdering
 - 05 Utvärdering av branschforskningsprogrammen för läkemedel, bioteknik och medicinteknik
 - 06 Vad ska man ha ett land till? - Matchning av bosättning, arbete och produktion för tillväxt
 - 07 Diffusion of Organisational Innovations - Learning from selected programmes
 - 08 Second Evaluation of VINN Excellence Centres - BiMaC Innovation, BIOMATCELL, CESC, Chase, ECO2, Faste, FunMat, GigaHertz, HELIX, Hero-m, iPACK, Mobile Life, ProNova, SAMOT, SuMo & Wingquist.
 - 09 Förkommersiell upphandling - En handbok för att genomföra FoU-upphandlingar
 - 10 Innovativa kommuner - Sammanfattning av lärdomar från åtta kommuner och relevant forskning
 - 11 Design av offentliga tjänster - En förstudie av designbaserade ansatser.
 - 12 Erfarenheter av EU:s samarbetsprogram - JTI-IKT (ARTEMIS och ENIAC).
- VR 2012:**
- 01 Utvärdering av Strategiskt gruvforskningsprogram - Evaluation of the Swedish National Research Programme for the Mining Industry
 - 02 Innovationsledning och kreativitet i svenska företag
 - 03 Utvärdering av Strategiskt stålforskningsprogram för Sverige - Evaluation of the Swedish National Research Programme for the Steel Industry
 - 04 Utvärdering av Branschforskningsprogram för IT & Telekom - Evaluation of the Swedish National Research Programme for IT and Telecom
 - 05 Metautvärdering av svenska branschforskningsprogram - Meta-evaluation of Swedish Sectoral Research Programmes
 - 06 Utvärdering av kollektivtrafikens kunskapslyft.
- 07 Mobilisering för innovation - Studie baserad på diskussioner med 10 koncernledare i ledande svenska företag.
 - 08 Promoting Innovation - Policies, Practices and Procedures
 - 09 Bygginnovationers förutsättningar och effekter
 - 10 Den innovativa vården
 - 11 Framtidens personresor - Slutrapport. Dokumentation från slutkonferens hösten 2011 för programmet Framtidens personresor
 - 12 Den kompetenta arbetsplatsen
 - 13 Effekttutvärdering av Produktionslyftet - Fas 1: 2007-2010.



Vinnova stärker Sveriges innovationskraft

Post: Vinnova, SE-101 58 Stockholm Besök/Office: Mäster Samuelsgatan 56
+46 8 473 30 00 vinnova@vinnova.se vinnova.se