



CHALMERS



Hållbara innovationer i kommunala miljöer

En studie av Borås, Skövde och Trollhättan

Kandidatarbete inom Industriell ekonomi

EBBA RICHNAU
ERIK TORSTENSSON
HANNA BERGLAND

JACOB CAHN
JAWAD FEIZI

**INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR ENTREPRENEURSHIP AND STRATEGY**

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2020
www.chalmers.se
Kandidatarbete TEKX04-20-02

Hållbara innovationer i kommunala miljöer

En studie av Borås, Skövde och Trollhättan

Sustainable Innovations in Municipalities

A study of Borås, Skövde and Trollhättan

EBBA RICHNAU
ERIK TORSTENSSON
HANNA BERGLAND

JACOB CAHN
JAWAD FEIZI

TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
Avdelningen för Entrepreneurship and Strategy
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2020

Hållbara innovationer i kommunala miljöer
En studie av Borås, Skövde och Trollhättan

EBBA RICHNAU
ERIK TORSTENSSON
HANNA BERGLAND

JACOB CAHN
JAWAD FEIZI

© EBBA RICHNAU, 2020
© ERIK TORSTENSSON, 2020
© HANNA BERGLAND, 2020

© JACOB CAHN, 2020
© JAWAD FEIZI, 2020

Kandidatarbete TEKX04-20-02
Teknikens ekonomi och organisation
Chalmers tekniska högskola
412 96 Göteborg
Sverige
Telefon + 46 (0)31-772 1000

Omslag: Illustration som symboliserar en hållbar innovation. Bilden är publicerad av Day (2019).

Göteborg, Sverige 2020
Gothenburg, Sweden 2020

Sustainable Innovations in Municipalities
A study of Borås, Skövde and Trollhättan

EBBA RICHNAU
ERIK TORSTENSSON
HANNA BERGLAND

JACOB CAHN
JAWAD FEIZI

Department of Technology Management and Economics
Chalmers University of Technology

SUMMARY

Innovation is required to achieve sustainable development. However, the public sector stands before unique challenges affecting its ability to innovate. Since Swedish municipalities are responsible for decision making in many sustainability-related matters, innovation is vital for their future development.

The purpose of the study is to investigate how the Swedish municipalities Borås, Skövde, and Trollhättan work to foster sustainable innovations as well as identifying and presenting suggestions for further development. A framework consisting of sustainability and the four innovation phases; generating possibilities, incubating and prototyping, replication and scaling up as well as analyzing and learning, has been applied throughout the study. The study is of a qualitative nature. Snowball sampling was used, and semi-structured interviews were conducted with relevant actors from the municipalities and supporting organizations.

The results from the interviews indicates after analysis that there are varying efforts from all three municipalities to foster innovation in the four phases respectively. Moreover, all municipalities have adopted action plans such as Agenda 2030 and Klimat 2030, in efforts to integrate economic, social, and environmental sustainability in the organizations. However, this limited study indicates that the work being done, although important, could in some aspects be considered inadequate with respect to the challenges that municipalities stand before. Some potential areas of development have been identified, including stimulation of sustainable innovation through increased awareness, prioritization, long-sightedness, and collaboration. Furthermore, a clearer distribution of responsibilities together with more structured methods for evaluation could be beneficial for creating more opportunities for sustainable innovation in the future.

Keywords: Swedish municipalities, innovation, sustainability, public sector, generating possibilities, incubating and prototyping, replication and scaling up, analyzing and learning.

Note: The report is written in Swedish.

SAMMANFATTNING

Innovation är nödvändigt för att nå hållbar utveckling. Offentlig sektor står dock inför unika utmaningar relaterat till förutsättningar för innovation. Eftersom svenska kommuner har beslutsfattande ansvar inom många hållbarhetsfrågor är innovation därav viktigt för deras framtida utveckling.

Studiens syfte är att undersöka hur kommunerna Borås, Skövde och Trollhättan arbetar med att främja hållbara innovationer under innovationsprocessens olika faser samt identifiera och presentera förslag till utveckling. Ett ramverk bestående av hållbarhet och innovationsprocessens fyra faser; generering av möjligheter, inkubation och prototypskapande, replikation och skalbarhet samt analys och lärande har tillämpats genomgående under studien. Studien är av kvalitativ natur. Snöbollsurval användes och semistrukturerade intervjuer genomfördes med relevanta aktörer från kommunerna och relaterade organisationer.

Resultaten från intervjuerna tyder efter analys på att det finns varierande insatser från alla tre kommunerna att främja innovation i de fyra respektive faserna. Dessutom har samtliga kommuner antagit visioner som Agenda 2030 och Klimat 2030, med avsikten att integrera ekonomisk, social och miljörelaterad hållbarhet i organisationerna. Dock tyder den begränsade studien på att arbetet som görs, trots att det är viktigt, i vissa aspekter kan anses otillräckligt med hänsyn till de utmaningar kommunerna står inför. Utvecklingspotential kan inkludera stimulering av hållbar innovation genom ökad medvetenhet, prioritering, långsiktighet och samverkan. Vidare kan en tydligare ansvarsfördelning tillsammans med mer strukturerade metoder för utvärdering vara fördelaktig för att skapa fler möjligheter till hållbar innovation i framtiden.

Nyckelord: Svenska kommuner, innovation, hållbarhet, offentlig sektor, generering av möjligheter, inkubation och prototypskapande, replikation och skalbarhet, analys och lärande.

Notera: Rapporten är skriven på svenska.

FÖRORD

Kandidatarbetet är skrivet vid institutionen för Teknikens ekonomi och organisation på Chalmers tekniska högskola. Studien är utförd på efterfrågan av Innovatum och syftar till att undersöka tre västsvenska kommuners innovationsarbete utifrån ett teoretiskt ramverk.

Under hösten 2019 kopplades gruppen samman med Innovatum via plattformen Miljöbron och därefter togs en problemformulering fram i samråd med Innovatum. Under vårterminen 2020 har författarna fördjupat sina kunskaper inom områden som inkluderar offentlig sektor, innovation och hållbarhet. Tack vare uppsatsens metodik har även kunskaper inom intervjuteknik och dataanalys erhållits samtidigt som färdigheter inom rapportskrivande har utvecklats.

Författarna vill uttrycka sin tacksamhet till Miljöbron och uppdragsgivaren Innovatum som gjort denna rapport möjlig. Dessutom vill gruppen rikta ett stort tack till alla som medverkat till denna rapport genom att ställa upp som respondent i intervjuer eller bidra med insikter genom samtal. Detta tack innefattar även andra som kommit i kontakt med gruppen eller hjälpt till med att hitta rätt respondenter.

Slutligen vill författarna ge ett särskilt tack till gruppens handledare Kamilla Kohn Rådberg som har bidragit med ett gediget stöd, nödvändig kompetens inom området och uppskattad rådgivning under arbetets gång.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	1
1.1 Situationsbeskrivning och problemanalys	1
1.2 Syfte och frågeställningar	2
1.3 Avgränsningar	2
2. Hållbarhet i offentlig sektor	4
2.1 Hållbarhetsvisioner och mål	4
3. Innovation i offentlig sektor	6
3.1 Förutsättningar för innovation i offentlig sektor	6
3.2 Ansvarsfördelning av innovationsarbete	7
3.3 Incitament för innovationsarbete i offentlig sektor	7
3.4 Verksamhetsbaserade lösningar	7
3.5 Samverkan för innovation	8
3.6 Kunskapsdelning inom innovationsarbete	9
3.7 Pilotprojekt och testzoner	9
3.8 Utvärdering av innovationsarbete	10
3.9 Teoretiskt ramverk	10
4. Metod	13
4.1 Val av metod	13
4.2 Datainsamling	14
4.2.1 Val av respondenter	14
4.3 Analys av insamlade data	16
5. Casebeskrivning	18
6. Resultat och analys	20
6.1 Resultat från Borås	20
6.1.1 Samarbeten och kunskapsdelning i Borås	20
6.1.2 Tillitsresan	20
6.1.3 Tidshorisonter i Borås	21
6.1.4 Hållbarhetsarbete i Borås	21
6.2 Resultat från Skövde	21
6.2.1 Samarbeten och kunskapsdelning i Skövde	22
6.2.2 Skaraborgs Innovationssluss	22
6.2.3 Hållbarhetsarbete i Skövde	23
6.3 Resultat från Trollhättan	23
6.3.1 Samarbeten och kunskapsdelning i Trollhättan	23
6.3.2 Utkontraktering i Trollhättans kommun	24
6.3.3 Hållbarhetsarbete i Trollhättan	24
6.4 Sammanfattande analys	25
7. Diskussion	29

7.1 <i>Innovationsprocessen</i>	29
7.1.1 Generering av möjligheter	29
7.1.2 Inkubation och prototypskapande.....	33
7.1.3 Replikation och skalbarhet.....	35
7.1.4 Analys och lärande.....	36
7.2 <i>Integrering av hållbarhet</i>	37
7.3 <i>Sammanfattande teoretiska bidrag</i>	39
7.4 <i>Utvecklingspotential inom kommunernas hållbara innovationsarbete</i>	41
8. Hållbar utveckling och etik	44
9. Slutsats	47
Källförteckning	48

1. Introduktion

Den offentliga sektorns effektivitet och utveckling är beroende av innovation för att utveckla nya metoder och arbetssätt (Albury & Mulgan, 2003). Inom den offentliga verksamheten finns en ständig press att hålla nere kostnader och samtidigt tillhandahålla högklassig service för invånarna (Albury, 2005; OECD, 2012). Albury (2005) menar att invånarnas behov av service hela tiden utvecklas och för att det inte ska innebära ökad arbetsbelastning för redan hårt pressade anställda krävs innovation. I samband med det ökande behovet menar författaren att fokus måste flyttas från att arbeta hårdare till att arbeta smartare. Därför är det viktigt att arbete relaterat till innovation ses som en naturlig del av kommunens huvudverksamhet som därmed inte nedprioriteras eller åsidosätts (Albury & Mulgan, 2003). Innovationsarbetet i offentlig sektor ifrågasätts och jämförs ofta med den privata sektorn vilket kan bli missvisande då den offentliga sektorn står inför helt andra utmaningar, bland annat då den offentliga sektorn påverkas av större juridiska begränsningar i verksamheten (Ling, 2002). I samband med de unika utmaningar som den offentliga sektorn står inför behöver den undersökas separat från den privata sektorn för att hitta passande och innovativa lösningar.

I studien har innovationsarbete i kommunerna Borås, Skövde och Trollhättan undersökts och därefter har möjligheter till utveckling av arbetet i kommunerna identifierats. Även kommunernas integration av hållbarhet i verksamhetens innovationsarbete har studerats. Rapporten har skrivits utifrån ett ramverk för innovationsprocessens fyra faser: Generering av möjligheter, Inkubation och prototypskapande, Replikation och skalbarhet samt Analys och lärande. Detta ramverk är ursprungligen framställt av Albury och Mulgan (2003). Studien resulterar bland annat i en beskrivning av kommunernas arbete med innovationer, kopplat till det nämnda ramverket samt ur ett hållbarhetsperspektiv.

Rapporten har tagits fram på efterfrågan av Innovatum i samarbete med Miljöbron. Interesse för studien kan även komma från kommuner och samhället i stort, då främjande av det hållbara innovationsarbetet kan hjälpa till att leda utvecklingen framåt. Möjliga effekter är ett ökat antal hållbara innovationer i Borås, Skövde och Trollhättan samt förändrade arbetssätt för främjande av hållbara innovationer. Förhoppningen är att väcka diskussion, engagemang och att öka medvetenheten hos kommunerna, näringslivet och samhället i stort relaterat till arbetet med hållbara innovationer. En förklaring till valet av kommuner ges i avsnitt 4 och även om fokus i studien ligger på Borås, Skövde och Trollhättan så bör resultatet till viss del kunna tillämpas på övriga kommuner i Sverige.

1.1 Situationsbeskrivning och problemanalys

Rapporten ämnar att utifrån ett teoretiskt ramverk kring innovation i offentlig sektor undersöka hur Borås, Skövde och Trollhättan arbetar för att främja hållbara innovationer samt presentera möjlig utveckling av detta arbete. Den offentliga sektorns förutsättningar för innovation samt vikten av innovativt arbete inom offentlig sektor beskrivs nedan.

Albury och Mulgan (2003) menar att den offentliga sektorn enligt vissa inte anses lika innovativ som den privata. Orsaker som nämns är att många delar av den offentliga sektorn saknar direkt konkurrens samt att det finns en stark byråkrati som gör att arbetsstyrkan saknar incitament till förändring. Ytterligare en orsak bakom uppfattningen kan vara att innovationer inom den offentliga

sektorn ofta berör tjänsteutveckling snarare än produkter, då det förstnämnda ofta inte uppfattas som lika innovativt (Denti et al. 2015). Ling (2002) beskriver även att den offentliga sektorn har andra juridiska begränsningar och skilda huvudsakliga intressen från den privata sektorn. En relaterad fråga är huruvida den offentliga sektorn med sina unika begränsningar bör vara lika innovativ som den privata sektorn. Albury och Mulgan (2003) menar på att det finns många exempel på innovation i den offentliga sektorn och presenterar ett ramverk ger en ökad förståelse för hur offentliga organisationer kan arbeta för att främja innovation.

Kommuner har ansvar för många områden inom den offentliga sektorn, vilket i sin tur ger ett inflytande i såväl klimatfrågor som andra aspekter av hållbarhet i samhället.¹ Det är därav relevant att undersöka hur kommunerna hanterar ansvaret att säkerställa hållbar utveckling utifrån sociala, ekonomiska och miljömässiga perspektiv. Eftersom innovation benämns som en viktig förutsättning för hållbar utveckling är det också av intresse att se hur de arbetar för att integrera innovationsarbetet med de målsättningar som finns inom hållbarhet.²

1.2 Syfte och frågeställningar

Rapporten syftar till att undersöka hur kommunerna Borås, Skövde och Trollhättan arbetar med att främja hållbara innovationer under innovationsprocessens olika faser samt identifiera och presentera förslag till utveckling. För att på ett tydligt sätt behandla detta syfte så kan det brytas ned till tre frågeställningar:

- Hur arbetar kommunerna för att främja innovation inom innovationsprocessens olika faser?
- Hur integreras hållbarhet i innovationsarbetet?
- Finns det möjlighet till utveckling av arbetet kommunerna bedriver relaterat till hållbara innovationer?

Studien utformas på ett sådant vis att den tillåter det hållbara innovationsarbetet i de tre kommunerna tydliggöras och analyseras. Analysen resulterar sedan i att förslag till utveckling presenteras för att i framtiden eventuellt kunna utveckla arbetet. Avsikten är att studien ska tillåta att rapportens slutsatser även ska kunna vara användbara inom andra svenska kommuners verksamhet.

1.3 Avgränsningar

Studien ämnar enbart beröra de tre kommunernas interna verksamhet och sättet de arbetar med hållbara innovationer inom verksamheten. En avgränsning är därför att studien inte behandlar hur kommunerna arbetar med att stödja innovation hos privata aktörer. Denna avgränsning görs med hänsyn till arbetet och intervjuernas omfattning. Som konsekvens av denna avgränsning har samarbeten med inkubatorer i kommunerna inte berörts i rapporten. Ytterligare en avgränsning

¹Naturvårdsverket. (2019). *Svenska kommuners betydelse för hållbar utveckling och konsumtion*. Hämtad 2020-01-30 från <https://www.naturvardsverket.se/Miljoarbete-i-samhallet/Miljoarbete-i-Sverige/Forskning/Forskning-for-miljomalen/Pagaende-forskning-for-miljomalen/Styrmedel-och-konsumtion-/Svenska-kommuners-betydelse-for-hallbar-utveckling-och-konsumtion/>

²Globala målen. (2020). *9 Hållbar industri, innovationer och infrastruktur*. Hämtad från 2020-04-01 från <https://www.globalamalen.se/om-globala-malen/mal-9-hallbar-industri-innovationer-och-infrastruktur/>

görs för upphandlingar och mer specifikt innovationsupphandlingar. Denna avgränsning innebär att rapporten inte har gått in i mer detalj kring just upphandlingar.

2. Hållbarhet i offentlig sektor

Innovationer samt hållbarhetsfrågor bedöms ha en stor betydelse för Sveriges framtida utveckling.³ Agenda 2030 och andra globala målsättningar ställer krav på en hållbar utveckling för såväl den privata som offentliga sektorn i landet. Kommuner har idag beslutsfattande ansvar inom områden som exempelvis energiförsörjning, avfall samt översiktsplaner inom den offentliga verksamheten och har därmed stort inflytande över behandling av hållbarhetsfrågor på lokal nivå.⁴

2.1 Hållbarhetsvisioner och mål

Agenda 2030 med 17 globala hållbarhetsmål drivs av FN:s utvecklingsprogram, även kallat UNDP.⁵ Alla mål är integrerade och balanserar tillsammans de tre dimensionerna av hållbarhet; ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet.⁶ Målen har antagits av Sveriges regering som även har skapat en handlingsplan för hur Sverige ska arbeta mot ett mer hållbart samhälle.⁷ I handlingsplanen framgår det att Sveriges kommuner har en viktig roll i arbetet och några olika åtgärder som kan stödja kommunerna i genomförandet beskrivs. Det handlar bland annat om kunskapshöjande åtgärder med filmade föreläsningar, nedladdningsbara presentationer och webbseminarier som kan sprida kunskap till kommunerna. Handlingsplanen beskriver vikten av att Agenda 2030 integreras i hela verksamheten och de kunskapshöjande åtgärderna handlar främst om hur det ska ske. En annan del av handlingsplanen beskriver hur Rådet för främjande av kommunala analyser, i samråd med Agenda 2030 och Statistiska centralbyrån samt representanter från kommuner och landsting, ska ta fram nyckeltal för kommunerna och landstingen utifrån de globala målen. Kommunerna behöver dock själva aktivt arbeta med den omställning som Agenda 2030 innebär och integrera målen i det ordinarie arbetet. Handlingsplanen framhäver kommunernas stora egenansvar i och med det kommunala självstyrelse som Sverige har där kommunerna styrs av folkvalda politiker.

Västra Götalandsregionen har utifrån regionens klimatmål, att regionen ska vara fossiloberoende år 2030, tillsammans med Länsstyrelsen i Västra Götalands län tagit fram visionen Klimat 2030: Västra Götaland ställer om. Klimat 2030 samlar regionens företag, kommuner, kommunalförbund, högskolor, föreningar och andra organisationer som tillsammans vill vara med och bidra till en mer klimatsmart region. Visionen utgår från de fyra fokusområdena hållbara transporter, klimatsmart och hälsosam mat, förnybara och resurseffektiva produkter och tjänster samt sunda och

³Utrikesdepartementet. (2016). *Sverige bäst i världen på hållbar utveckling*. Hämtad 2020-01-30 från <https://www.regeringen.se/debattartiklar/2016/07/sverige-bast-i-varlden-pa-hallbar-utveckling/>

⁴Naturvårdsverket. (2019). *Svenska kommuners betydelse för hållbar utveckling och konsumtion*. Hämtad 2020-01-30 från <https://www.naturvardsverket.se/Miljoarbete-i-samhallet/Miljoarbete-i-Sverige/Forskning/Forskning-for-miljomalen/Pagaende-forskning-for-miljomalen/Styrmedel-och-konsumtion-/Svenska-kommuners-betydelse-for-hallbar-utveckling-och-konsumtion/>

⁵UNDP. (2015). *Om oss - UNDP och Globala målen*. Hämtad 2020-04-06 från <https://www.globalamalen.se/om-undp/>

⁶Regeringskansliet. (u.å.). *Agenda 2030 och globala målen*. Hämtad 2020-04-06 från <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/globala-malen-och-agenda-2030/>

⁷Regeringskansliet. (2018). *Handlingsplan Agenda 2030: 2018-2020*. Hämtad 2020-04-06 från <https://www.regeringen.se/49e20a/contentassets/60a67ba0ec8a4f27b04cc4098fa6f9fa/handlingsplan-agenda-2030.pdf>

klimateffektiva bostäder och lokaler.⁸ Till dessa fokusområden har fyra arbetssätt tagits fram, nämligen att regionen ska vara föregångare för ett gott liv i en fossilfri framtid, klimatplanera för framtidens samhällsstruktur, investera i testarenor och innovationer som bidrar till utveckling och jobb samt utveckla attraktiva samhällen där det är lätt att göra rätt.⁸ Alla tre kommuner som rapporten undersöker, Borås, Skövde och Trollhättan, har ställt sig bakom det regionala klimatmålet och skrivit under Klimat 2030.⁹

⁸Regeringskansliet. (2018). *Handlingsplan Agenda 2030: 2018-2020*. Hämtad 2020-04-06 från <https://www.regeringen.se/49e20a/contentassets/60a67ba0ec8a4f27b04cc4098fa6f9fa/handlingsplan-agenda-2030.pdf>

⁹Västra Götalandsregionen & Länsstyrelsen Västra Götaland. (u.å.). *Undertecknare*. Hämtad 2020-04-06 från <https://klimat2030.se/undertecknare/>

3. Innovation i offentlig sektor

En definition av hållbarhet baseras enligt Geissdoerfer et al. (2017) på balanserad integration av ekonomiska, sociala och miljömässiga prestationer över flera generationer. Denna definition är i linje med hur regeringskansliet i Sverige har tolkat de 17 globala målen från Agenda 2030.¹⁰

Innovation anses vara en viktig förutsättning för att kunna nå hållbar utveckling.¹¹ Därför är en strategi som integrerar innovation och hållbarhet viktig (Hall & Vredenburg, 2003). I denna rapport tolkas en hållbar innovation som en ny process, produkt, tjänst, eller metod som resulterar i väsentliga förbättringar avseende kvalitet eller effektivitet och samtidigt över flera generationer tar hänsyn till balanserad integration av ekonomiska, sociala och miljömässiga prestationer. Definitionen kombinerar Albury och Mulgans (2003) definition av innovation med hållbarhetsdefinitionen från Geissdoerfer et al. (2017). Den antagna definitionen av hållbar innovation innebär att ingen av de integrerade aspekterna ekonomisk, social eller miljömässig hållbarhet på något sätt påverkas negativt som konsekvens av innovationen. Regeringskansliets handlingsplan för Agenda 2030 beskriver krav på att hållbarhet ska integreras i all verksamhet. Även Tavares och McLandress (2015) belyser vikten av integration i hela verksamheten och förklarar att hållbarhetsarbetet inte ska vara begränsad till en individ eller avdelning, utan vara något som sker internt hos samtliga avdelningar inom en organisation.

3.1 Förutsättningar för innovation i offentlig sektor

Den offentliga sektorns omständigheter och utmaningar är enligt OECD (2012) ständigt föränderliga. Utvecklingen har gått mot en större efterfrågan från medborgarna vilket kräver en mer innovativ inställning från den offentliga sektorn. Dessutom finns det brister och tvetydigheter i kunskapen kring innovation i offentlig sektor, associerade kostnader och de förutsättningar som finns (OECD, 2012).

Förutsättningarna för att generera möjligheter till innovation inom offentlig sektor skiljer sig, som tidigare nämnt, från privat sektor. En möjlig bidragande orsak kan hämtas från den organisatoriska strukturen, eftersom kommunens styre påverkas av politiska omständigheter (Bason, 2010). Enligt Bason (2010) leder det till mer kortsiktiga tidshorisonter där popularitet och resultat på kort sikt kan väga tyngre än uthållighet och långsiktighet. Innovation inom offentlig sektor tilldelas vanligtvis inte någon åsidosatt budget, vilket kan bidra till att det nedprioriteras (Mulgan, 2007).

Det finns byråkrati samt flertalet barriärer som försvårar det initiala, idéskapande innovationsarbetet inom offentlig sektor (Bason, 2010). Därför menar Bason (2010) att det är viktigt att driva ett medvetet arbete för att skapa förutsättningar för början av innovationsprocessen samt aktivt bearbeta eventuella barriärer. Det menar författaren kan göras genom ökad prioritering och strukturering av innovationsarbetet, som bör ses som en av verksamhetens huvudaktiviteter. Bason (2010) lyfter även vikten av att ha formella riktlinjer för innovationsprocessen, med ett iterativt och kreativt tillvägagångssätt. Författaren menar på att det krävs ett tydligt ledarskap för

¹⁰Regeringskansliet. (u.å.). *Agenda 2030 och globala målen*. Hämtad 2020-04-06 från <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/globala-malen-och-agenda-2030>

¹¹UNDP. (2015). *Mål 9: Hållbar industri, innovationer och infrastruktur*. Hämtad 2020-04-24 från <https://www.globalamalen.se/om-globala-malen/mal-9-hallbar-industri-innovationer-och-infrastruktur/>

att leda innovationsarbetet framåt, trots att det kan finnas andra områden med högre och mer väldefinierade krav inom den dagliga verksamheten.

3.2 Ansvarsfördelning av innovationsarbete

Avsaknad av en medveten innovationsstrategi är enligt Bason (2010) vanligt inom offentlig sektor. Sverige har dock, till skillnad från många andra länder, en övergripande nationell strategi som olika aktörer kan följa (Regeringskansliet, 2020). Nählinder (2013) menar på att det saknas en tydlig ansvarsfördelning av innovationsrelaterade frågor i många delar av den offentliga sektorn, vilket försvårar processen. I samband med detta nämner Mulgan (2007) att det är viktigt att definiera vilka avdelningar, grupper eller individer som har ansvar för att skapa förutsättningar för innovation och hämta inspiration utifrån. Det är grundläggande inom offentlig sektor att strategi och ansvarsfördelning kommuniceras ut internt, inom hela organisationen (Bason, 2010). Representanter från en kartläggning över Västra Götalandsregionens innovationssystem belyser en bristande överblickbarhet av systemet och dess aktörer (FBA, 2008).

3.3 Incitament för innovationsarbete i offentlig sektor

Albury och Mulgan (2003) beskriver hur monetära belöningar som incitament för innovation vanligtvis inte har särskilt stor effekt inom den offentliga sektorn. Borins (2001) förklarar att innovationer som utvecklas av anställda i en organisation automatiskt tillhör den organisationen. Därför kan den kommunanställda genom ägande inte få monetära belöningar i form av exempelvis riskkapitalistinvesteringar eller försäljning av innovationen.

Det finns dock andra sätt att skapa incitament till innovation inom den offentliga sektorn. Ett exempel som både Albury och Mulgan (2003) samt Borins (2001) diskuterar är att använda sig av erkännande i form av till exempel utmärkelser och priser som tilldelas den person eller grupp inom verksamheten som har bidragit till innovationsarbetet. Vidare beskriver Albury och Mulgan (2003) att även om direkta monetära belöningar har relativt låg effekt, så kan motivationen hos de anställda istället ökas genom att belöna innovativa avdelningar inom organisationen med utökade finansiella medel. Detta eftersom medlen ger utrymme för och skapar fortsatta möjligheter till att arbeta innovativt.

3.4 Verksamhetsbaserade lösningar

Innovation inom den offentliga sektorn krävs, som tidigare diskuterat, av flera anledningar, men en som Wihlman et al. (2016) specifikt tar upp är individualiseringen av tjänster. Albury och Mulgan (2003) beskriver att det finns förväntningar på att offentliga tjänster anpassas efter såväl lokala som personliga behov. Det innebär att den bästa lösningen inom en verksamhet inte med säkerhet är den mest fördelaktiga lösningen för en annan verksamhet. Dessutom beskriver författarna hur uppfattningen om att det finns en ultimät lösning som passar alla organisationer också kan hämma innovation, ifall den lösningen standardiseras. Ett annat koncept som också beskrivs av Albury och Mulgan (2003) är utmaningsbaserade lösningar. Det innebär att lösningar utgår från befintliga utmaningar istället för existerande principer, vilket ofta medför att förslagen blir mer innovativa.

3.5 Samverkan för innovation

Samverkan innebär att skapa nya lösningar tillsammans med människor (Bason, 2010). Konceptet bygger på att involvera människor såväl inom som utanför organisationen. Samverkan i olika former kan bidra till att främja innovation inom offentlig sektor. Fördelar inkluderar enligt Bason (2010) mer varierade och innovativa förslag samt mer framgångsrikt utförande av idéerna. Samverkan kan ske på många olika nivåer, inom organisationen, med hjälp av invånarna, mellan kommuner eller tillsammans med andra externa aktörer som exempelvis högskolor.

Samverkan inom organisationen

Borins (2001) belyser vikten av förståelse för att innovationer kan komma från många olika delar av organisationen, inte minst från mellanchefer och frontlinjearbetare. Frontlinjearbetare är de i organisationen som sköter extern kommunikation samt är närmast medborgarna eller andra aktörer. Konsekvenser inkluderar att stimulering av innovativa idéer från samtliga anställda skapar ett mer fördelaktigt klimat för innovationsarbete och nytänkande. Därav är det centralt att ha robusta processer som garanterar att anställda på alla nivåer kan påverka genom framförande av synpunkter eller förslag (Albury & Mulgan, 2003).

Albury och Mulgan (2003) beskriver också mellanchefers roll när det kommer till spridningen av innovation inom organisationen. Denna roll handlar om att koppla samman organisationens topp och botten, delvis för att sprida innovationsarbetet från ledningen till frontlinjearbetarna men också för att ledningen ska kunna ta del av de idéer och förbättringsmöjligheter som arbetarna har identifierat. Ett sätt att säkerställa att kommunanställda har möjlighet att påverka är att dedikera tid och plats för såväl strukturerade som informella diskussioner mellan olika grupper inom organisationen (Albury & Mulgan, 2003). En annan viktig faktor är uppmuntrande av kreativitet och nya synsätt.

Samverkan genom inkluderande medborgarskap

Att nyttja slutanvändare genomgående under innovationsprocessen kan underlätta diffusion av innovationer och ge mer önskvärda resultat, potentiellt till lägre kostnader (Bason, 2010). Det beror på att det kan vara svårt att utifrån prognostisera vad invånare och användare efterfrågar. Att medvetet lyssna på och ta hänsyn till medborgare kan leda till insikter som driver innovationsarbetet framåt mer effektivt än vad som hade varit möjligt för beslutsfattarna själva. Underlag från medborgarna kan exempelvis inhämtas genom involvering av invånarna i fokusgrupper. Enligt Bason (2010) beror det på att kommunen då får en tydligare bild av vad invånarna värderar samt vad som kan anses vara överflödigt. Vidare kan synergier skapas om förståelse finns för hur innovationen kan samspela med andra delar av medborgarnas liv, då en mer holistisk bild av eventuella effekter skapas. Slutligen möjliggör det tillvaratagande på viktiga resurser som medborgarna kan bidra med, exempelvis inom utveckling av produkter eller tjänster.

Samverkan med andra aktörer

En annan möjlighet som finns är samverkan med andra aktörer, exempel inkluderar andra kommuner eller högskolor. Inom Västra Götaland är kontakten med högskolor och akademi framträdande, enligt en tidigare kartläggning (FBA, 2008). Det kan enligt samma kartläggning bero på att det finns etablerade personliga eller institutionella relationer mellan kommunen och

akademin. Samarbeten och samverkan kan ske med olika avdelningar eller studenter från exempelvis Högskolan i Borås, Högskolan i Skövde eller Högskolan Väst.

Ett alternativ till direkt samverkan med andra aktörer är att hämta inspiration eller dela information. Att lära av andra och systematiskt avläsa omgivningens innovationsarbete kan leda till värdefulla insikter inom offentlig sektor (Albury & Mulgan, 2003). Olika inspirationskällor kan utgöras av andra organisationer, länder och branscher samt nya teknologier eller forskning. Dock kan det politiska landskapet eventuellt minska incitament till informationsdelning inom olika delar av den offentliga sektorn (Borins, 2001). Denna minskning kan ske eftersom politiker i vissa fall vill behålla innovativa idéer för sig själva för att öka sin relativa popularitet.

3.6 Kunskapsdelning inom innovationsarbete

Gwin (2003) beskriver vikten av intern samt extern kunskapsdelning och transparens, specifikt inom innovationsarbete, för lyckade verksamheter. Exempel som nämns på kunskapsdelning är möten mellan olika avdelningar och områden för att dela samt diskutera erfarenheter. Vidare nämner Gwin (2003) även att det ska vara enkelt och tydligt för externa parter att söka information om organisationens projekt och verksamhet då det skapar en positiv effekt som också den egna organisationen kan ha fördel av.

Albury och Mulgan (2003) delar med sig av liknande råd för uppnående av en god lärandekultur inom organisationen. Exempelvis nämner Albury och Mulgan (2003) att nätverk av personer såväl inom som utanför organisationen är värdefulla utifrån syftet att främja innovation och dra lärdomar av varandra. Metoder som nämns för att förbättra delningen av kunskap inkluderar onlinegrupper, diskussioner och konferenser. Collins (2003) betonar också, utöver det Albury och Mulgan (2003) samt Gwin (2003) nämner, att det bör finnas någon typ av gemensam bas där information samlas för att uppnå en mer dynamisk kunskapsdelning, ta bättre beslut och maximera sina resultat.

3.7 Pilotprojekt och testzoner

Glass (1997) beskriver pilotprojekt som ett projekt där en ny teknologi testas på ett diskret, icke påträngande och experimentellt sätt. Projektet ska inte heller kunna åsamka skada vid misslyckande. Tanken är att undersöka det bästa sättet att utnyttja teknologin. Enligt Albury och Mulgan (2003) så används denna typ av projekt i hög utsträckning inom den offentliga sektorn.

Albury och Mulgan (2003) lyfter dock fram ett möjligt problem med användning av den metoden inom offentlig sektor, nämligen att det finns en risk för orättvisa när testning av ny teknik eller innovation genomförs. Författarna menar att denna uppfattning av orättvisa uppstår eftersom den offentliga sektorn förväntas ge samma förutsättningar för alla invånare, vilket inte blir fallet om enbart en del av befolkningen får testa en ny innovation.

Vidare tar Albury och Mulgan (2003) upp olika exempel på vad de benämner som trygga områden. Trygga områden beskrivs som miljöer där innovationer skapas under kontrollerade förutsättningar för testning och utveckling. En typ av trygga områden som Albury och Mulgan (2003) nämner är testzoner. Testzoner avser begränsade områden, geografiska eller inom en organisation, inom vilka en innovation kan testas. Det används antingen för att undersöka en innovation och sedan replikera

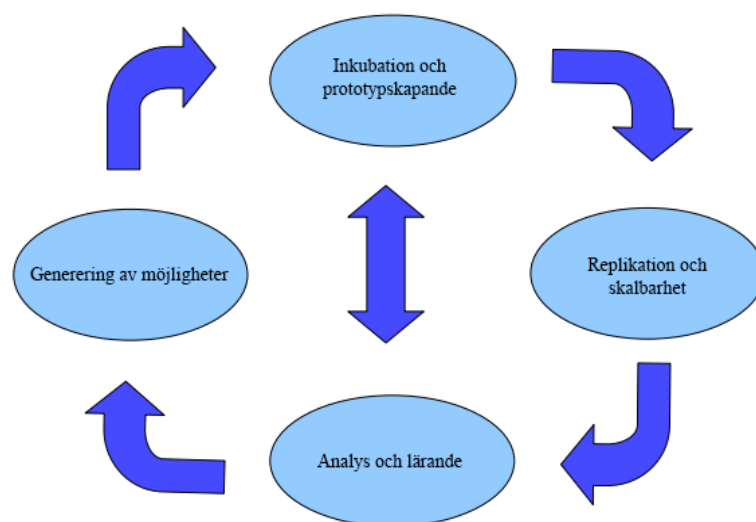
den i andra områden, alternativt för att testa innovationen inom ett område som sedan kan jämföras mot liknande områden. En testzon är alltså i princip ett pilotprojekt som begränsas till ett specifikt område.

3.8 Utvärdering av innovationsarbete

Något som lyfts av Albury och Mulgan (2003) samt Levy (2012) är användningen av prestationsmått för framgång i innovationsarbetet. Både Albury och Mulgan (2003) samt Levy (2012) hävdar att ett tydligt och transparent system för bedömning av innovationers framgång är viktigt för att kunna utvärdera projekt och skapa en god lärandekultur. Författarna menar att dessa prestationsmått kan vara användbara för att exempelvis utvärdera förbättringar av relevanta aspekter, hur väl individers och grupper behov uppfylls samt kostnadsreduceringar för givna utfall. Borins (2001) belyser dock att det kan vara komplext att utvärdera och bedöma innovationer inom offentlig sektor, eftersom målsättningarna inte enbart relaterar till lönsamhet utan också kvalitet, välmående hos invånare eller liknande.

3.9 Teoretiskt ramverk

Med utgångspunkt i Albury och Mulgans (2003) ramverk kan innovationsprocessen delas upp i fyra sammanflätade faser, som illustreras i figur 1. De fyra faserna har fritt översatts till generering av möjligheter, inkubation och prototypskapande, replikation och skalbarhet samt analys och lärande. Kopplingarna mellan de fyra faserna är inte linjära utan beskrivs som iterativa processer. Ramverket kommer i rapporten användas som stöd för att kartlägga kommunernas arbete, genom att identifiera aktiviteter inom respektive fas.



Figur 1: Innovationsprocessens fyra faser enligt Albury och Mulgan (2003) fritt översatt till svenska. Pilarna visar förhållanden mellan de olika faserna.

Generering av möjligheter definieras som främjande av innovationer som fortfarande befinner sig i ett tidigt idéstadium. Några exempel på sådant främjande presenteras av Albury och Mulgan (2003) och innefattar att lyssna på medborgarnas och personalens åsikter, lära från andra aktörer med mera. Ytterligare exempel på koncept som ingår i generering av möjligheter är beskrivna i avsnitt 3.2 och 3.5.

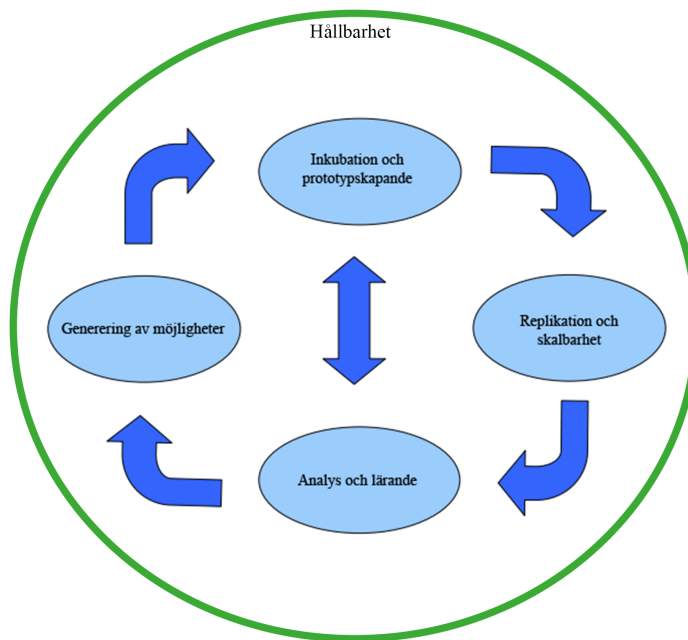
Det kan i sin tur leda till inkubation och prototypskapande som innefattar mekanismer för framställande och utveckling av idéer. Exempel som innefattas i fasen är bland annat kontrollerade experiment, inkubatorer, prototyptester, modelleringar, simuleringar samt pilotprojekt och testzoner som beskrivs i avsnitt 3.7.

Replikation och skalbarhet inkluderar processer som främjar snabb och effektiv diffusion av berörda innovationer. Dessa processer kan till exempel inkludera att ge stöd för uppskalning av småskaliga innovationer eller avgörande av lämplighet för replikation. Vidare kan incitament, verksamhetsbaserade lösningar och samverkan ingå, vilka beskrivs i avsnitt 3.3, 3.4 respektive 3.5.

Analys och lärande syftar till att förstå och utvärdera vad som fungerar respektive inte fungerar i innovationsarbetet, med lärande och utveckling som målsättningar. Några exempel inkluderar att skapa tydliga mått för framgång utifrån vilka det kan avgöras vilka arbetssätt som fungerar, kontinuerligt lärande genom tillgång till realtidsdata samt involvering av kunder och utvecklare. Resultatet av denna fas används sedan för att förbättra arbetet inom ramverkets resterande faser. Exempel på teori som ingår i denna fas är kunskapsdelning och utvärdering, vilka beskrivs i avsnitt 3.6 respektive 3.8.

Baserat på Albury och Mulgans (2003) ramverk och tidigare forskning och litteratur inom området kan kommunernas innovationsarbete kategoriseras för att skapa underlag för analys av insatserna. Mycket av existerande forskning tycks dock utgå från en separering mellan innovationsprocessen inom offentlig sektor och hållbarhetsarbete. Alternativt har ett smalare hållbarhetsperspektiv tillämpats, där begränsningen kan avse att exempelvis endast undersöka policys inom området. Studiens syfte är dock att undersöka ett bredare hållbarhetsperspektiv med hänsyn till en kombination av de integrerade ekonomiska, sociala och miljömässiga aspekterna inom hela den kommunala verksamheten. Tidigare akademiska rapporter och studier har även i hög grad utgått från ett internationellt perspektiv, som exempelvis redogör för hela länders offentliga sektor snarare än specifika kommuners arbete.

Med grund i rapportens fokus har ett modifierat ramverk framtagits. Detta ramverk baseras på Albury och Mulgans (2003) ramverk, men hållbarhet omger hela innovationsprocessen enligt figur 2. Förhoppningsvis kan kategorisering av kommunernas arbete med utgångspunkt i ramverket ge en tydligare bild av vilka delar av innovationsprocessen Borås, Skövde och Trollhättan arbetar med i högre grad samt inom vilka områden det eventuellt finns utvecklingspotential.



Figur 2: Innovationsprocessens fyra faser med pilar, kompletterad med hållbarhet som omger hela processen.

4. Metod

I följande avsnitt beskrivs och motiveras studiens metodval där de olika delarna som tas upp är förstudie, val av metod, datainsamling, analys av insamlade data och källkritik.

En förstudie genomfördes för att säkerställa att nödvändiga kunskaper relaterat till innovationer, hållbarhet och kommunerna kunde tillgodogöras. Samtal hölls med kunniga inom området med målet att nå en bättre förståelse för såväl den offentliga sektorn som innovationsarbete.

De undersökta kommunerna Borås, Skövde och Trollhättan valdes ut i samråd med uppdragsgivaren Innovatum. Uppdragsbeskrivningen utformades utifrån intresse av den kommunala verksamheten i Västsverige, varefter valet av kommuner utgick från Västra Götaland. Enbart en kommun per kommunalförbund valdes ut, för att kunna urskilja skillnader och således uppnå en givande jämförelse och analys. Innovatums verksamhet utgår från Trollhättan, vilket var en bidragande faktor till att Trollhättan valdes ut. Vidare baserades valen på de kommunerna med störst befolkningsmängd i varje kommunalförbund. Göteborgsregionen uteslöts dock som kommunalförbund då området enligt J. Schmitz Jakobsson på Innovatum (personlig kommunikation, 21 januari 2020) inte ansågs vara representativt för regionen. I de kvarvarande kommunalförbunden Sjuhärad och Skaraborg är de största kommunerna sett till befolkningsmängd Borås respektive Skövde. Således har studien undersökt kommunerna Borås, Skövde och Trollhättan.

4.1 Val av metod

Vid val av metod togs ställning till huruvida en metod av kvalitativ eller kvantitativ karaktär var mest lämplig. En kvantitativ metod ger mer specifika data eftersom den bygger på direkt mätbara data, men det skulle kunna innebära en förlust av nödvändig förståelse av komplexitet i studien (Blomkvist & Hallin, 2015). En kvalitativ metod ger mer heltäckande data och en större kontextuell förståelse och är således lämplig att använda för att utforska handlingssätt och beslutsprocesser (Blomkvist & Hallin, 2015; Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2008). Metoden tillåter insamling av data genom intervjuer där respondenten svarar med egna ord (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2008). Därav valdes en kvalitativ metod för studien. Frågeställningen är explorativ och syftar till att utforska hur olika kommuner arbetar, vilket också motiverar användningen av en kvalitativ metod (Bryman & Bell, 2015). Det finns även normativa inslag då rapporten innehåller förslag eller rekommendationer på hur det hållbara innovationsarbetet i kommunerna kan utvecklas.

Användningen av en kvalitativ metod tillät detaljerade redogörelser kring hur innovationsarbetet påverkas av olika faktorer. Dock blev den kvalitativa metoden tidskrävande vilket delvis gjorde att insamlade data inte gav den komplexitet och kontextuella förståelse som en kvalitativ studie har potential att ge, enligt Blomkvist och Hallin (2015). Mer tid hade gett möjlighet till fler intervjuer vilket hade kunnat bidra till en djupare förståelse och ökad komplexitet utifrån insamlade data. Fler intervjuer hade också bidragit till en mer rättvis och övergripande jämförelse av kommunernas arbete.

4.2 Datainsamling

Med grund i frågeställningens explorativa karaktär valdes semistrukturerade intervjuer som format. Doody och Noonan (2013) beskriver semistrukturerade intervjuer som intervjuer med öppna och övergripande frågor utan något strikt manus, vilket var målet med intervjumallen i denna studie. Syftet är att utifrån ett generellt problemområde som hållbara innovationer försöka få intervjun att mynna ut i ett tillfredsställande resultat. Under intervjuerna fördes anteckningar och intervjuerna spelades in i syfte att minimera risken att gå miste om viktig information. Efter intervjuerna utreddes eventuella frågor och osäkerheter genom vidare kontakt med respondenterna via E-post.

De grundläggande intervjufrågorna valdes utifrån rapportens syfte och frågeställningar men det semistrukturerade formatet medförde att intervjuernas innehåll varierade baserat på respondenternas kunskap och svar. Mallen för intervjufrågor i sin helhet finns bifogad i Bilaga 1. Kvaliteten och lämplig struktur på intervjuerna säkerställdes genom att noggrant följa den intervjumetodik som beskrivs av Blomkvist och Hallin (2015). Den innefattar till exempel att personen som leder intervjun tillåter tysta pauser så att respondenten hinner reflektera över frågan. Blomkvist och Hallin (2015) föreslår också användningen av olika typer av frågor som är introducerande, undersökande, tydande eller specificerande. Metodiken upplevdes bidra till mer reflekterande svar från respondenterna.

4.2.1 Val av respondenter

I första hand har personer som arbetar med innovationer inom kommunen varit av intresse. För att komma i kontakt med respondenterna kontaktades initialt kommunernas växeltefonister. Syftet och frågeställningen förklarades för växeltefonisterna för att de skulle kunna hänvisa till relevanta personer, som kunde besvara intervjufrågorna. Utöver det söktes kontaktuppgifter till eventuella respondenter på kommunernas hemsidor. Efter att kontakt tagits med en person från respektive kommun gjordes ett snöbollsurval för att få kontakt med ytterligare relevanta personer.

Snöbollsurval innebär att de redan intervjuade personerna får rekommendera andra som de anser vara relevanta för vidare intervjuer (Denscombe, 2018). En fördel med metoden är att det är ett tidseffektivt sätt att hitta relevanta personer och dessa är även mer mottagliga för en intervju, då de blivit rekommenderade av någon de känner (Denscombe, 2018). De beskrivna fördelarna stämmer väl överens med hur det fungerade i praktiken. Vidare säkerställdes också att de hänvisade personerna ansåg sig ha relevanta positioner och kunskaper för intervjun. Enligt Blomkvist och Hallin (2015) är en risk med snöbollseffekten att respondenternas åsikter och beskrivningar kan vara relativt lika. Det beror på att de har blivit rekommenderade av kollegor, vilket kan medföra att insamlade data endast blir representativt för den del av verksamheten som respondenterna representerar.

Antalet intervjuer som utfördes avgjordes till största del av studiens tidsbegränsning, men också av den respons som gavs när respondenter söktes. Det faktum att det i vissa fall var svårt att komma i kontakt med respondenter, kombinerat med att studien genomfördes under en begränsad tidsperiod bidrog till att ett färre antal intervjuer hölls i varje kommun. Antal intervjuer per kommun varierade också eftersom kommunerna hade olika lång svarstid. I Skövde och Trollhättan var det flera rekommenderade personer som själva inte ansåg sig ha relevant kunskap för studien. En respondent från Trollhättan valde, efter ytterligare tydliggörande av studiens syfte, att ställa upp medan flera

tillfrågade personer från Skövde istället avböjde förfrågan. Respondenterna inom varje kommun samt deras yrkesroller presenteras nedan i tabell 1, 2 respektive 3.

Tabell 1: Respondenter med yrkesroll kopplad till Borås.

Respondent	Yrkesroll
Respondent 1	Projektledare, Innovationsplattform Borås, Borås Stad
Respondent 2	Kvalitetsstrateg, Kvalitet och utveckling, Borås Stad
Respondent 3	Näringslivsutvecklare och Etableringsansvarig, Näringsliv, Borås Stad
Respondent 4	Strategisk samhällsplanerare, Borås Stad
Respondent 5	Hållbarhetsstrateg, Koncerninköp, Borås Stad
Respondent 6	Affärsutvecklare, Borås INK

Tabell 2: Respondenter med yrkesroll kopplad till Skövde.

Respondent	Yrkesroll
Respondent 1	Projektledare, Skaraborgs Innovationssluss
Respondent 2	Näringslivschef, Skövde kommun
Respondent 3	Verksamhetsutvecklare, Skövde kommun samt Delprojektledare, Skaraborgs Innovationssluss

Tabell 3: Respondenter med yrkesroll kopplad till Trollhättan.

Respondent	Yrkesroll
Respondent 1	Projektledare, Samhällsbyggnadsförvaltningen, Trollhättans Stad
Respondent 2	Verksamhetsutvecklare inom välfärdsteknik, Trollhättans Stad
Respondent 3	Universitetslektor, avdelningen för informatik, Högskolan Väst
Respondent 4	Utvecklingsledare, Trollhättans Stad
Respondent 5	Upphandlingschef, Trollhättans Stad

4.3 Analys av insamlade data

För att analysera kvalitativa data, från exempelvis intervjuer, kan metoder som analys av eventuella mönster samt komprimering av information användas (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2008). Att komprimera information innebär ofta någon typ av summering av intervjuerna. Syftet är att erhålla ett klarare bild av vad intervjuerna behandlar samt att enklare kunna identifiera likheter och skillnader mellan intervjuerna, vilket av Sutton och Austin (2015) benämns som kodning. Sutton och Austin (2015) påstår att identifiering av likheter och skillnader mellan olika respondenter kan underlätta tolkningen av respondenternas uppfattning av situationen. Att analysera mönster innebär bland annat att bearbeta den information som samlats in under intervjuer samt att gruppera tydliga och återkommande problem (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2008).

I studien komprimerades data från intervjuerna i flera steg. Först komprimerades data från varje intervju genom att den placerades in i någon av de fyra faserna som studiens ramverk beskriver, hållbarhet eller allmändata. Allmändata kategoriserades som data som kunde anses relevant för vidare diskussion, men som inte självklart passade in på varken hållbarhet eller i någon av de fyra faserna. Efter kategoriseringen komprimerades data genom att likheter, skillnader och mönster mellan respondenterna i respektive kommun identifierades. Återigen analyserades data för att se till att den var korrekt placerad inom hållbarhet eller den innovationsfas den bäst representerade. Under analysen placerades data som tidigare legat som allmändata ut ifall den ansågs tillhöra någon av innovationsfaserna eller hållbarhet. Data delades även upp i beskrivning av nuläge eller identifierade problem inom varje kommun. Resultatet av analysen presenteras i tabell 4 och 5 i avsnitt 6.4.

Vid genomförande av en studie är det viktigt att kontinuerligt granska insamlade data kritiskt (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2008). Under litteratursökningen togs därför hänsyn till källkritiska aspekter, i linje med den checklista som Blomkvist och Hallin (2015) beskriver. Checklistan utgår från fyra aspekter; äkthet, beroende, tendens och representativitet vilka alla togs i beaktning. Vid genomförande av intervjuer följdes Blomkvist och Hallins (2015) krav för hur

data av hög kvalité kan uppnås. Enligt Blomkvist och Hallin (2015) innefattar dessa krav att ha ett systematiskt arbetssätt, att vara neutral och opartisk, att ha ett kritiskt förhållningssätt till data samt att problematisera den data som samlas in. Dessa krav gäller även vid litteratursökning för att uppnå hög kvalité. Exempel på hur detta följdes var att ett systematiskt arbetssätt användes under litteratursökningen där litteratur valdes utifrån sökning på Google Scholar. Antal citeringar användes för att välja ut relevant litteratur. Ett systematiskt arbetssätt användes också vad gäller komprimering av data, enligt beskrivning ovan.

5. Casebeskrivning

Det finns ett ökat intresse för såväl innovationer som hållbarhet inom Sverige och landets kommunala verksamheter (Vinnova, 2015). Uppdragsgivaren Innovatums samt Miljöbrons intresse inom området motiverar till djupare studier av hållbara innovationer i Västsveriges kommuner. Baserat på en förstudie valdes kommunerna Borås, Skövde och Trollhättan ut, mer information om urvalet återfinns i avsnitt 4.

Beskrivning av kommuner och uppdragsgivare

Borås tillhör Sjuhärads kommunalförbund och har drygt 112 000 invånare.¹² I kommunen ligger Nordiska Textilakademin och Högskolan i Borås, vilket gör Borås till ett av Sveriges textilcentrum. Borås bedriver, med finansiellt stöd från Vinnova, en innovationsplattform som ska stötta innovation i kommunen.¹³ I kommunen har vision kallad Vision Borås 2025 framtagits, vilken bygger på hållbarhet.¹⁴

I Skaraborgs kommunalförbund ligger Skövde som med sina 55 000 invånare är något mindre än Borås vad gäller befolkningsmängd.¹⁵ I kommunen finns Science Park Skövde som utgör en mötesplats för människor, företag och verksamheter med fokus på utveckling, innovation och digitalisering.¹⁶ I närhet till Science Park Skövde ligger Högskolan i Skövde som har utbildningsmöjligheter inom bland annat data, IT och datorspelsutveckling men även ekonomi och samhälle, ingenjörsutbildningar, med mera.¹⁷

Trollhättan ligger i kommunalförbundet Fyrbodal och är dess största stad med ungefär 59 000 invånare.¹⁸ Innovatum är en science park med målet att stärka näringslivet i Västsverige och väcka unga människors nyfikenhet för teknik samt kreativ industri.¹⁹ För att uppnå dessa mål finns olika delförksamheter som Science Center, en projektarena och ett produktionstekniskt centrum. I Trollhättan ligger Högskolan Väst med ungefär 11 000 studenter inom områden som ekonomi, media, IT och teknik, etcetera.^{20 21}

¹²Borås. (2020). *Borås - staden vid Viskan*. Hämtad 2020-02-27 från <https://www.boras.com/sv/boras/>

¹³Innovationsplattform Borås. (2020). *Om oss*. Hämtad 2020-04-01 från <https://www.innovationsplattformboras.se/om-oss>

¹⁴Borås. (2020). *Vision Borås 2025*. Hämtad 2020-04-01 från <https://www.boras.se/kommunochpolitik/visionboras2025/>

¹⁵Skövde. (2020). *Skövde fyller 55 000 invånare*. Hämtad 2020-02-27 från <https://skovde.se/kommun-politik/Nyheter-Kommun--Politik/skovde-fyller-55-000-invanare/>

¹⁶Science Park Skövde. (u.å.). *Om oss*. Hämtad 2020-02-27 från <https://scienceparkskovde.se/sv/om-oss/>

¹⁷Skövde. (2019). *Högskolan i Skövde*. Hämtad 2020-02-27 från <https://skovde.se/barn--utbildning/Hogskolan-i-Skovde/>

¹⁸Trollhättan Stad. (2020). *Befolkning och statistik*. Hämtad 2020-02-27 från <https://www.trollhattan.se/startsida/kommun-och-politik/kommunfakta/befolkning-och-statistik/>

¹⁹Innovatum. (u.å.). *Om oss*. Hämtad 2020-02-27 från <https://www.innovatum.se/om-innovatum/>

²⁰Trollhättan Stad. (2020). *Campus i Trollhättan*. Hämtad 2020-02-27 från <https://www.trollhattan.se/startsida/utbildning-och-barnomsorg/studentstad-trollhattan/campus-i-trollhattan/>

²¹Högskolan Väst. (u.å.). *Hitta utbildning*. Hämtad 2020-02-27 från <https://www.hv.se/utbildning/Search?semesters=H%c3%96ST+2020&query=&educationTypes=1>

Innovatum är ett utvecklingscentrum som bland annat arbetar med att stärka näringslivet i Västsverige.²² Innovatum erbjuder en kreativ miljö för utvecklingsprojekt av olika slag och utgör en samarbetspartner för att främja det civila och regionala samhällets utveckling. Visionen är att Innovatum ska utgöra en professionell plattform för utvecklingsprojekt på regional, nationell och internationell nivå. Således är det av intresse för Innovatum att ta del av resultatet då studien förhoppningsvis kan leda till ökad medvetenhet vad gäller hållbara innovationer.

Miljöbron Väst har faciliterat samarbetet med Innovatum då företaget arbetar för att koppla samman näringsliv med studenter i samarbeten med hållbara motiv.²³ Projekten som bedrivs inom Miljöbron går främst ut på att studenter får möjlighet att ta del av och utveckla lösningar till hållbarhetsutmaningar som företag eller organisationer identifierat. Denna rapport undersöker och bidrar med insikter kring hållbarhetsaspekter av kommunernas innovationsarbete. Således är rapporten av intresse även för Miljöbron.

²²Innovatum. (2020). *En plats för utveckling, kunskap och innovation*. Hämtad 2020-01-30 från <https://www.innovatum.se/om-innovatum/>

²³Miljöbron. (2020). *Gör projekt inom hållbarhet*. Hämtad 2020-01-30 från <https://miljobron.se/vast/hur-funkar-det-student/>

6. Resultat och analys

I detta avsnitt sammanställs information kring kommunernas innovationsrelaterade arbete, baserat på de intervjuer som gjorts.

6.1 Resultat från Borås

Borås kommun arbetar med hållbara innovationer på flera olika sätt. Kommunen har en innovationsplattform med syfte att på en övergripande nivå inkludera innovation i det kommunala arbetet. Det görs genom att skapa utrymmen, forum och arbetssystem som stöttar innovation. Ständigt förbättringsarbete och utveckling, framför allt inom det digitala, nämns som viktigt för kommunen framöver. Under intervjuerna betonas vikten av att ge utrymme för undersökningar, studiebesök, informationssökning och annat som kan vara tidskrävande men nyttigt för att främja innovation inom kommunen.

6.1.1 Samarbeten och kunskapsdelning i Borås

Samarbeten sker enligt de flesta respondenter i hög grad med aktörer som RISE, andra kommuner, Högskolan i Borås, innovationsplattformar och liknande, men också inom den interna verksamheten. Borås hämtar inspiration från andra kommuners arbete och olika kommuner studeras beroende på område. En av respondenterna anser dock att utbytet mellan kommuner sker i lägre grad och att det snarare finns viss konkurrens samt en vilja att hålla projektidéer inom den egna kommunen. Det anordnas både innovationsstudios och miljögrupper där olika aktörer i kommunen, såväl företag som representanter från kommunens egen verksamhet, möts för att diskutera innovation och hållbarhet.

Utökat samarbete med ett flertal aktörer benämns som en faktor som skulle gynna Borås innovationsarbete. Ett exempel som nämns är ett slags kommunbibliotek i form av en databas med information om projekt och idéer som har genomförts. Ett tidigare försök har gjorts i form av en projektbank, men projektet fallerade eftersom det inte fanns tillräckligt tydliga instruktioner för vad databasen skulle innefatta inom ramarna för förbättringsarbete och innovationer. Vidare belyser en annan respondent att det saknas struktur för utvärdering av kommunens tidigare projekt.

Kommunen använder sig av samarbete med kommunens medborgare, exempelvis inom projektet Kraftsamling Sjöbo. Som del av projektet kan medborgarna få bidrag för att utveckla en idé, tanke eller förslag som gör nytta för området Sjöbo i Borås. Kraftsamling Sjöbo kan ses som en testzon som kommunen använder för att sedan kunna genomföra liknande projekt i andra delar av kommunen.

6.1.2 Tillitsresan

Ett projekt som återkommande nämndes under intervjuerna var Tillitsresan. Projektet syftar till att kommunanställda ska känna mer frihet i sitt arbete, och undvika att känna sig kontrollerade eller tvungna att avrapportera. Förändringsarbetet innefattar en projektgrupp som syftar till att ta mer långsiktiga och hållbara ekonomiska beslut. Utbildningar inom processtyrning med syfte att ledningen ska arbeta mer tillitsbaserat genomförs av en av respondenterna. Inom Tillitsresan finns det också en grupp som arbetar med medborgarinflytande. Gruppen har bland annat använt sig av

en databas med material från Sveriges regioner, som samlade tankar kring hur arbete med medborgare på olika sätt kan ske. Utöver det inkluderar projektet att skapa arbetssätt för tillvaratagande av medborgarnas idéer på optimalt vis. Idag finns det inte något handlingsprogram för hur kunskap och idéer från frontlinjearbetare inom kommunen tas till vara på.

6.1.3 Tidshorisonter i Borås

Intervjuerna gav varierande perspektiv på de tidshorisonter som Borås Stad arbetar med. Det finns planer och strategier som sträcker sig fyra år framåt, eftersom mycket planeras efter mandatperioder, men också en vision som sträcker sig fram till år 2025. Vision Borås 2025, med tillhörande strategier för att uppnå denna, antogs i oktober 2012. Visionen innefattar även hållbarhet. Budgetbeslut tas enbart för ett år i taget vilket ger en kortare tidshorizont, något som ses som en utmaning av respondenterna. Frågor som bedöms vara enkla att utvärdera eller mer akuta prioriteras ofta före innovationsarbetet i kommunen. De snäva tidshorisonterna anses bidra till sämre uthållighet där ekonomi ofta ses som ett överordnat prestationsmål. Kommunen gör idag det bästa av situationen, utan större möjligheter till mer långsiktiga insatser.

6.1.4 Hållbarhetsarbete i Borås

Borås hållbarhetsarbete utgår från Agenda 2030 och flera respondenter uppger att kommunen vill verka som förebild inom hållbarhet. De arbetar främst med social hållbarhet just nu, men fokus har tidigare huvudsakligen avsett miljö. En av respondenterna förtydligar hållbarhetsarbetets fokus som att "Vi arbetar efter en triple helix-modell, det vill säga att vi jobbar med alla tre delarna".²⁴ Samma respondent nämner även att kommunen arbetar efter Klimat 2030. Under en annan intervju diskuteras kommunala initiativ i form av miljögrupper där olika aktörer samlas och diskuterar miljörelaterade frågor. Utöver det finns det en översiktsplan för hur kommunen ska nå ett hållbart samhälle samt visionen Borås 2025. Respondenterna är oeniga om huruvida det finns tydliga riktlinjer och policys inom kommunens hållbarhetsarbete, men även den respondent som menar att det existerar anser att det är svårt att anpassa till olika verksamheter.

En av kommunens satsningar inkluderar att anställa en hållbarhetsstrateg på koncerninköpsavdelningen. Personen ska utgöra ett stöd för att integrera och värdera hållbarhet inom kommunens verksamhet på olika plan. Dock framkommer det att politiken till stor del styr värderingen av hållbarhetsaspekter inom kommunens verksamhet.

6.2 Resultat från Skövde

Kommunens ledord nämner innovationsarbete som ett av de områden som Skövde ska fokusera på. Trots det framkommer det från intervjuerna att innovationsarbetet skjuts upp i förmån för kvalitetsarbete och specifika exempel på hur kommunen arbetar med hållbarhet nämns inte. Kommunen visar dock exempel på innovationsarbete som bland annat inkluderar möten där lyckade projekt och innovationer lyfts upp.

²⁴Intervju med näringslivsutvecklare och etableringsansvarig i Borås Stad, 5 mars 2020.

6.2.1 Samarbeten och kunskapsdelning i Skövde

Respondenterna som är anställda av Skövde kommun berättar att de samarbetar med flera externa parter i sitt arbete. Dessa partners beskrivs framför allt utgöras av Högskolan i Skövde och Science Park Skövde. Det förekommer också samarbeten med näringslivet och andra kommuner inom ett flertal frågor. Båda respondenterna menar dock att samarbeten skulle kunna användas mer och ser gärna utökade samarbeten. Som ett exempel lyfter en av respondenterna upp att omvärldsanalyser ska genomföras innan varje projekt för att "Alla kommuner behöver inte sitta och uppfinna samma hjul".²⁵ Brister inom samverkan och nätverkande försvårar denna informationssamling, vilket medför att dessa analyser inte alltid genomförs. Kommunen genomför även medborgarundersökningar och har en analysmodell som används i samband med dessa.

Vad gäller samarbete och nätverkande internt inom kommunens organisation anses det av respondenterna fungera väl. Kommunen har varje vecka samordnade möten där alla avdelningar är representerade. På mötena kan varje avdelning belysa lyckade projekt och innovationer samt dela med sig av kunskap. Projekten läggs även upp på ett intranät så att alla anställda kan ta del av informationen där. Dessutom delas priser ut för månadens förbättring. Utöver intranätet och det följande prisutdelningen beskriver en av respondenterna hur kommunens IT-avdelning varje år anordnar ett koncept som kallas Future Day. Under denna dag presenteras nya tekniska lösningar och personal från alla Skaraborgs kommunala verksamheter samt politiker är inbjudna. En respondent menar dock att det kan vara svårt att få personal att lämna sina ordinarie arbetsuppgifter för att delta i Future Day, vilket ses som ett problem.

6.2.2 Skaraborgs Innovationssluss

Två av respondenterna som intervjuades hade koppling till ett projekt med namnet Skaraborgs Innovationssluss. En av dessa respondenter var projektledare på Skaraborgs kommunalförbund och den andre delprojektledare på Skaraborgs kommunalförbund samt verksamhetsutvecklare på Skövde kommun. Innovationsslussen är ett projekt som drivs av Skaraborgs kommunalförbund och finansieras av Vinnova.

Innovationsslussen innebär att alla kommunalt anställda i Skaraborgs kommuner har möjlighet att via ett webbformulär bidra med sina idéer till innovationsprojekt inom de kommunala organisationerna. En digital plattform som samlar de insända idéerna diskuterades men genomfördes inte på grund av ekonomiska begränsningar. Innovationsslussen ska även möjliggöra vidare stöd för utveckling och realisering av idéerna, genom sammankoppling med projektledare. Initialt genomförs en omvärldsanalys för att se om liknande projekt har drivits igenom på annan ort och om det i så fall finns några lärdomar eller verktyg som kan hämtas därifrån. Innovationsslussen har under sin aktiva tid fått in fler idéer än andra innovationsslussar i Sverige. Respondenten uppgav dock att många idéer fastnar i kommunerna, som inte är villiga att lägga tid och energi på att utveckla idéen. Idéerna stoppas trots fast de som arbetar på Innovationsslussen tycker att projektet borde tas vidare, vilket är en av orsakerna till att Innovationsslussen hittills inte haft någon idé som har genomgått hela processen.

Skaraborgs Innovationssluss startades år 2017 och hade från början ett treårigt spann där det under projektets gång, tillsammans med forskare från Linköpings Universitet, hållits

²⁵Intervju med verksamhetsutvecklare i Skövde kommun, 20 mars 2020.

innovationsledarskapsutbildningar för kommunernas enhetschefer. Efter projektets initiala tre år var den kvarvarande budgeten tillräcklig för ett halvårs förlängning vilket utnyttjades för att hålla utbildningar för andra än kommunernas enhetschefer. Utbildningarna innebär att relevanta personer i Skaraborgs kommuner utbildas inom innovationsledarskap så att de sedan kan hålla dessa utbildningar för andra i organisationen. Det finns dock ingen plan för hur kunskapen från dessa utbildningar ska föras vidare i Skövde i nuläget.

En förlängning av Innovationsslussen hade inneburit att kommunerna själva skulle finansiera den, istället för att Innovationsslussen nu läggs ned. En möjlig anledning till nedläggningen som togs upp var att eftersom Innovationsslussens tidsspann var över två mandatperioder ändrades det politiska klimatet i några kommuner och vissa bytte kommunchefer. Respondenten anser att de politiska förändringarna kan ha bidragit till att projektet inte förlängdes. Innovationsslussen beskrivs som ett nätverk för utvecklingsarbete mellan Skaraborgs kommuner och båda respondenterna som intervjuats i koppling till projektet menar att det finns möjlighet till att Innovationsslussens arbete kommer att återupptas.

6.2.3 Hållbarhetsarbete i Skövde

Intervjuerna styrker att Skövde kommun har antagit de hållbarhetsmål som sätts upp av Agenda 2030. Det framkommer dock under intervjuerna att ingen av respondenterna kan ge några konkreta exempel på hur detta antagande genomförs i kommunen. Ingen av respondenterna anser sig heller vara inblandade i hållbarhetsarbetet i kommunen och menar att deras arbete inte direkt involverar hållbarhet.

6.3 Resultat från Trollhättan

Trollhättans kommun arbetar med hållbara innovationer genom att till exempel genomföra omvärldsanalyser och samarbeta med Högskolan Väst. Hållbarhet sägs ligga till grund för allt kommunalt arbete och då med fokus på ekonomiska och sociala aspekter. Det råder dock en delad bild inom kommunen om i vilken utsträckning innovationer från andra kommuner ska användas och hur omfattande omvärldsanalyserna bör vara.

6.3.1 Samarbeten och kunskapsdelning i Trollhättan

I Trollhättan belyses vikten av att vara uppmärksam på invånarnas behov när utveckling sitt eget arbete eller upphittande av lösningar på problem i samhället skall ske. En respondent konkretiserade denna uppmärksamhet genom uttalandet: ”Vi utgår från invånare, det är huvuduppgiften”.²⁶ Efter att behov identifierats vänder kommunen sig till externa intressenter eller partners för att kunna utveckla idéer och dra lärdomar. Dessa partners kan utgöras av såväl Innovatum som till exempel Högskolan Väst, närliggande kommuner, näringsliv eller andra avdelningar på kommunen.

Informationssökning och omvärldsanalyser relaterat till andra kommuners arbeten genomförs exempelvis genom sökning på digitala plattformar, databaser, besök på mässor eller hos andra

²⁶Intervju med projektledare på samhällsbyggnadsförvaltningen i Trollhättans Stad, 20 februari 2020.

kommuner. Den digitala sökningen och analysen beskrivs som svår att genomföra då det inte alltid finns tillgänglig information. Förarbetet ingår i vad respondenterna benämner som förberedelseprojekt som sedan kan utgöra basen i senare genomförandeprojekt.

Samarbete och kunskapsutbyte prioriteras av Trollhättan. Högskolan Väst och kommunen samarbetar inom forskningsprojekt och delar kunskap med varandra. Exempel på samarbeten med högskolan som benämns är projekt som testar innovation, vilket kan inkludera initial testning på mindre grupper. Det interna kunskapsutbytet inom kommunen anses vara positivt, men det finns utmaningar relaterat till spridning av kunskap om innovationer som implementerats på andra avdelningar än den egna. Exempel på aktiviteter inom kommunen är kontinuerliga möten för kunskapsdelning med högskola, invånare och mellan avdelningar. Arbetet inkluderar även möten där förbättringsarbete premieras genom nomineringar som belyser och sprider bra idéer inom organisationen.

Synen på omvärldsanalys är delad. Vissa menar att arbetet, som innefattar besök till andra kommuner samt mässor för att studera andra kommuners innovationer är överskattat, kostsamt och tidskrävande. Argument inkluderar att det inte alltid går att använda andras lösningar eller innovationer inom den egna verksamheten. Åsikten motsägs av andra personer som istället menar att omvärldsanalys är något som inte genomförs i tillräckligt stor utsträckning. De menar istället att till exempel mässor är ett bra sätt hitta idéer och innovationer men att de på grund av kostnad bortprioriteras.

En av respondenterna nämnde ett försök mellan Fyrbodals kommuner att starta en innovationssluss för att hjälpa varandra vara mer innovativa och hitta nya idéer. Projektet gick inte som önskat på grund av svårigheter med att få in nya idéer och sedan genomföra dem.

6.3.2 Utkontraktering i Trollhättans kommun

En av de respondenter som intervjuades är som tidigare nämnt upphandlingschef för Trollhättans kommun. Respondenten förklarar att det är experter inom relevanta områden som bestämmer när en funktion ska tas in utifrån. Experterna fungerar också som kravställare vilket innebär att de är med och tar fram kravspecifikationen. Kraven som tas fram kan till exempel baseras på fysiska egenskaper eller certifikat för den produkt eller tjänst som önskas. Respondenten menar att kraven också kan ställas av politiker, exempelvis med avseende på hållbarhet. Utöver politikernas krav ställer inte avdelningen några egna krav på hållbarhet, enligt respondenten.

Enligt respondenten försöker kommunen i stor utsträckning utgå från behov istället för en specifik produkt eller tjänst när en extern funktion hyrs in. Det innebär en omställning som kan öka möjligheterna till innovativa eller kreativa lösningar. Kommunen ger alltså en beskrivning på vad som skall uppnås och ger leverantören möjlighet till att använda sin egen kunskap för att lösa problemet.

6.3.3 Hållbarhetsarbete i Trollhättan

Det framkom under intervjuerna att hållbarhetsarbetet i Trollhättans kommun främst utgår från Agenda 2030. Flera respondenter beskriver att det är kommunens politiker som utifrån bland annat Agenda 2030 tar fram styrdokument som hela organisationen ska följa, oavsett om avdelningens

arbete direkt kan kopplas till hållbarhet. Två av respondenterna menar att de själva inte anser att deras arbete kan kopplas till hållbarhet och att det därför inte görs på möten eller dylikt, men att det ändå är något som bör genomsyra hela kommunens verksamhet.

Vidare framkom under intervjuerna att kommunen främst arbetar med hållbarhet ur ett ekonomiskt och socialt perspektiv, exempelvis genom att se till så alla projekt är ekonomiskt hållbara och säkerställa goda arbetsvillkor för de anställda. En av respondenterna berättar att de önskade hållbarhet var en tydligare del av arbetet som genomförs på kommunen.

6.4 Sammanfattande analys

Utifrån det resultat som intervjuerna gav sammanfattas de olika kommunernas arbete och placeras in utefter de fyra faser samt hållbarhetsperspektiv som studiens teoretiska ramverk innefattar. Vad kommunerna arbetar med i nuläget kan utläsas i tabell 4 nedan, medan de problem som identifierats kan utläsas i tabell 5.

Det av kommunernas nuvarande arbete som framgår under intervjuerna kan kategoriseras utifrån de fyra innovationsprocesserna, enligt tabell 4 nedan. Alla tre kommuner bedriver arbete relaterat till den första fasen i rapportens teoretiska ramverk, generering av möjligheter. Till exempel Tillitsresan i Borås och Skaraborgs innovationssluss syftar till att kommunanställda ska kunna framföra sina tankar och idéer. I både Skövde och Trollhättan uppmuntras också förändringsarbete på möten med olika avdelningar.

I Skövde implementeras inkubation och prototypskapande exempelvis genom pilotprojektet Skaraborgs Innovationssluss. Borås använder sig av testzoner i viss utsträckning och Trollhättan har exempel på pilotprojekt. Trollhättan genomför, i samarbete med Högskolan Väst, förberedelseprojekt inför större projekt.

Vad gäller replikation och skalbarhet möjliggör till exempel mötena med olika avdelningar i Skövde och Trollhättan spridning av innovationer i nya användningsområden. Det har dock inte framgått hur Borås arbetar med replikation och skalbarhet.

Samtliga kommuner drar lärdomar från intern kunskapsdelning såväl som extern sådan, då ofta med högskolorna i respektive kommun.

Gällande hållbarhet uppger alla kommuner att de arbetar mot Agenda 2030. Utöver detta åtagande har Borås satt upp egna hållbarhetsvisioner och Trollhättan har politiskt satta styrdokument kring hållbarhet.

Tabell 4: Sammanställning av vad respondenterna anser att kommunerna arbetar med i dagsläget, kopplat till studiens teoretiska ramverk.

Nuläge	Borås	Skövde	Trollhättan
Generering av möjligheter	Innovationsplattform Borås. Tillitsresan. Samverkan internt mellan avdelningar samt externt med högskolorna i Borås, andra kommuner, medborgare och privata aktörer.	Skaraborgs Innovationssluss och dess innovationsledarskapsutbildningar. Future Day. Möten med erkännande och priser för förbättringsarbete. Samverkan internt mellan avdelningar samt externt med Högskolan i Skövde, andra kommuner, medborgare och privata aktörer.	Öppenhet för olika lösningar vid utkontraktering av funktioner. Omvärldsanalyser. Möten med nomineringar för förbättringsarbete. Samverkan internt mellan avdelningar samt externt med Högskolan Väst, andra kommuner, medborgare och privata aktörer.
Inkubation och prototypskapande	Testzon Kraftsamling Sjöbo.	Pilotprojekt Skaraborgs Innovationssluss.	Förberedelseprojekt som grund för genomförandeprojekt. Pilotprojekt i samarbete med Högskolan Väst.
Replikation och skalbarhet	Det har inte konkret framgått hur kommunen arbetar med replikation och skalbarhet.	Möten med erkännande och priser som incitament för förbättringsarbete.	Möten med nomineringar som incitament för förbättringsarbete. Omvärldsanalyser. Verksamhetsbaserade lösningar som utgår från behov.
Analys och lärande	Intern kunskapsdelning. Extern kunskapsdelning med högskolorna i Borås, andra kommuner, medborgare, privata aktörer samt genom innovationsstudios och miljögrupper. Användande av databas för hur medborgarinitiativ kan hanteras.	Möten med kunskapsdelning mellan avdelningar. Extern kunskapsdelning med Högskolan i Skövde, andra kommuner, medborgare och privata aktörer. Analys av data från medborgarundersökningar Lyckade projekt dokumenteras via intranät.	Möten med kunskapsdelning mellan avdelningar. Extern kunskapsdelning med Högskolan Väst, andra kommuner, medborgare och privata aktörer. Lärdomar hämtas från omvärldsanalys.

Hållbarhet	Agenda 2030. Klimat 2030. Vision Borås 2025. Egna hållbarhetsmål. Miljögrupper. Fokus på social hållbarhet. Tillitsresan ger ett mer långsiktigt perspektiv på ekonomisk hållbarhet. Hållbarhetsstrategi på koncerninköp. Politiska beslut styr hållbarhetsarbetet till stor del	Agenda 2030.	Agenda 2030. Fokus på ekonomisk och social hållbarhet. Hållbarhet ska integreras i hela organisationen. Politiska beslut styr hållbarhetsarbetet genom till exempel styrdokument.
-------------------	--	--------------	--

Från intervjuerna framkom det flertalet problem kring innovationsarbete och hållbarhetsarbete från respondenterna. Dessa presenteras i tabell 5 nedan och är indelade efter kommun samt fas i det teoretiska ramverket.

Borås och Skövde berättar om brister i förutsättningarna för innovation som orsakas av politiska beslut, prioriteringar och korta tidshorisonter. Till exempel lägger Borås budget för ett år i taget och i Skövde berättar en respondent att fokus på kvalitetsarbete gör att innovationsarbete inte genomförs. En respondent från Högskolan Väst förklarar att samarbetet mellan Trollhättans kommun och högskolan bör vara större.

Inom fasen inkubation och prototypskapande framgick inga problem under intervjuerna med respondenter från Borås och Trollhättan. I Skövde nämns Skaraborgs Innovationssluss nedläggning som ett problem.

I Borås och Skövde lyftes inga problem inom replikation och skalbarhet, men i Trollhättan nämns omvärldsanalyserna som problematiska då de kan ge lösningar som inte är verksamhetsanpassade.

Vad gäller analys och lärande nämner till exempel både Trollhättan och Skövde problem i samband med omvärldsanalyser. I Borås nämns bland annat att det saknas standardiserade utvärderingsmetoder.

Hållbarhet anses genomsyra verksamheten i stort, men ändå anser sig ingen av respondenterna från Skövde insatt i hållbarhetsarbetet. I Borås nämner respondenter att det finns otydlighet i hur framtagna hållbarhetsriktlinjer skall användas. Hållbarhet tas inte upp under möten eller diskussioner menar respondenter från Trollhättan.

Tabell 5: Sammanställning av de problem som respondenter från kommunerna upplever, kopplat till studiens teoretiska ramverk.

Problem	Borås	Skövde	Trollhättan
Generering av möjligheter	Politik styr prioriteringar. Korta tidshorisonter. Kunskap och idéer från frontlinjearbetare tas ej till vara. Utökad samverkan med flertal aktörer önskas.	Ingen tydlig plan på hur kunskapen från innovationsledarskapsutbildningen ska spridas. Fokus på kvalitetsarbete nedprioriterar innovation. Ordinarie arbetsuppgifter prioriteras före Future Day. Utökad samverkan med flertal aktörer önskas.	Utökad samverkan med flertal aktörer önskas.
Inkubation och prototypskapande	Inga direkta problem lyftes på intervjuerna.	Skaraborgs Innovationssluss läggs ned.	Inga direkta problem lyftes på intervjuerna.
Replikation och skalbarhet	Inga direkta problem lyftes på intervjuerna.	Inga direkta problem lyftes på intervjuerna.	Omvärldsanalys kan motverka verksamhetsbaserade lösningar. Fyrbodals Innovationssluss misslyckades.
Analys och lärande	Ekonomi ses som ett överordnat prestationsmätt. Avsaknad av standardiserade utvärderingsmetoder. Nedlagd projektbank.	Skaraborgs Innovationssluss övervägde en digital plattform men det blev för dyrt. Omvärldsanalyser genomförs inte alltid enligt plan.	Informationsproblem försvårar omvärldsanalyser.
Hållbarhet	Otydliga riktlinjer och policys inom hållbarhet.	Inga konkreta exempel på implementation av Agenda 2030. Brist på ansvarstagande inom hållbarhet.	Hållbarhet tas inte upp under möten eller diskussioner. Inga egna hållbarhetskrav på utkontrakterade funktioner.

7. Diskussion

I avsnittet diskuteras inledningsvis rapportens resultat i förhållande till rapportens teori. Diskussionen struktureras enligt rapportens ramverk som innefattar hållbarhet samt de fyra faserna i innovationsprocessen. Utifrån diskussionen kommer teoretiska bidrag sammanfattas i avsnitt 7.3 för att sedan mynna ut i ett antal förslag till utveckling i avsnitt 7.4.

7.1 Innovationsprocessen

Albury och Mulgan (2003) presenterar det teoretiska ramverk som rapportens analys och diskussion utgår från. Enligt tidigare beskrivning delas innovationsprocessen upp i faserna generering av möjligheter, inkubation och prototypskapande, replikation och skalbarhet samt analys och lärande. Nedan följer en diskussion av rapportens resultat ordnat efter dessa fyra faser.

7.1.1 Generering av möjligheter

Generering av möjligheter beskrivs av Albury och Mulgan (2003) som främjande av innovationer i tidigt idéstadium. Nedan kopplas rapportens resultat till bland annat förutsättningar för innovation inom kommunerna, ansvarsfördelning och samverkan.

Förutsättningar för innovation inom kommunerna

I Borås och Trollhättan nämnde respondenter att politiken styr prioriteringar inom vissa delar av deras arbete. Gemensamt för kommunerna är att deras initiala innovationsarbete där nya idéer och lösningar uppkommer kan påverkas negativt av arbete utifrån korta tidshorisonter. En respondent från Borås belyser problemet och menar att andra frågor, som anses mer akuta eller enklare att mäta effekterna av, ofta går före innovationsarbetet. Sämre uthållighet och det politiska klimatets påverkan diskuteras också. Resonemangen stämmer överens med Bason (2010) och Mulgans (2007) insikter angående kortsiktighet och nedprioritering av budget till innovationsprojekt i tidig fas. Dessa insikter kan därmed göra att arbetet inom fasen generering av möjligheter hämmas. Att politiken styr kan dock ge utrymme för längre tidshorisonter. Vision Borås 2025 kan till exempel ses som ett långsiktigt mål som därmed skapar bättre förutsättningar för innovation. Genom att ha mer långsiktiga mål skulle kommunerna arbeta med längre tidshorisonter. På så sätt skulle kortsiktiga, politiska popularitetsbeslut kunna undvikas, då målen sträcker sig över flera mandatperioder. Med långsiktiga mål skulle dessutom utrymme ges för idéskapande kopplat till innovation.

I Skövde är Skaraborgs Innovationssluss ett exempel på hur tidshorisonter kan påverka generering av möjligheter till innovation. Innovationsslussen är som tidigare nämnt tidsbegränsat till tre år och sträcker sig därmed längre än Borås kommuns ettåriga budget. En längre tidshorisont skulle kunna bidra till bättre uthållighet därmed skapa utrymme för idéskapande vilket kan ge ett förbättrat innovationsarbete (Bason, 2010). Att inga idéer från Innovationsslussen har genomgått hela processen tyder dock på brister i uthållighet. Det kan även tyda på att tre år ändå är en relativt kort tidshorisont och att ännu längre planering kan krävas för att få den långsiktighet och uthållighet som Bason (2010) beskriver.

Det finns initiativ i samtliga kommuner som kan kopplas till medvetenhet och aktiv motverkan av barriärer, vilka är faktorer som Bason (2010) menar är essentiella för att skapa möjligheter till innovation. Innovationsplattformen och Tillitsresan i Borås samt förbättringsarbetet i Trollhättan är några exempel inom området. I Skövde inkluderar det exempelvis Skaraborgs Innovationssluss och innovationsledarskapsutbildningar. Bason (2010) belyser vikten av ökad prioritering och strukturering av innovationsarbetet, vilket delvis representeras inom kommunerna genom ovan nämnda exempel. Eftersom få av respondenterna aktivt arbetar med innovation tycks fokus ligga på ordinarie arbetsuppgifter inom kommunerna. Denna prioritering leder i sin tur till att mindre tid och resurser läggs på innovationsrelaterat arbete. Ansatser görs för att skapa förutsättningar för innovation, men respondenterna själva belyser att det finns brister och prioriteringsproblem relaterat till dessa. Till exempel lyfts det faktum att personal inte gärna lämnar sina ordinarie arbetsuppgifter för att besöka Future Day. I Skövde tyder även kommunens fokus på kvalitetsarbete på minskad prioritering av innovationsarbetet, vilket därmed kan hämma innovation. Detta fokus visar på att innovation inte får den prioritering hos kommunerna som Bason (2010) beskriver som nödvändigt.

Kommunernas ansvarsfördelning

Vid initial kontakt med kommunerna har anställda med varierande titlar rekommenderats för intervju. I några fall refereras frågan vidare till personer som direkt arbetar med innovation eller projekt relaterat till innovation. Som beskrivet i avsnitt 4 har svar från både Skövde och Trollhättan inkluderat att respondenterna själva inte tror de är rätt personer att prata med, trots rekommendationer från andra inom organisationerna. Det tyder på en viss brist på ansvarstagande och överblickbarhet, i enlighet med tidigare kartläggningar (FBA, 2008). Brister i ansvarstagande och överblickbarhet kan enligt Nählinder (2013) försvåra innovationsprocessen och därigenom hämma generering av nya idéer och lösningar. Även Mulgan (2007) beskriver vikten av att definiera vem eller vilka som är ansvariga för innovation och Bason (2010) beskriver hur ansvarsfördelningen behöver kommuniceras vidare internt.

Skaraborgs Innovationssluss sträcker sig över flera kommuner vilket kan ha olika effekter på innovationsarbetet. En aspekt är samverkan mellan kommunerna i Innovationsslussen vilket diskuteras mer senare i avsnittet. Ett annat perspektiv är hur ansvarstagandet mellan kommunerna fördelas. Projektet är tidsbegränsat och det finns därför en risk att det endast ses som temporärt av kommunerna. Denna syn kan göra att kommunerna inte vill ta ansvar för projektet och därmed inte lägger de resurser som skulle kunna krävas för ett lyckat genomförande. En tydligare ansvarsfördelning hade därför kunnat skapa mer långsiktighet och uthållighet och på så sätt, likt Albury och Mulgan (2003) samt Bason (2010) beskriver, förbättra projektets effekt på innovationsarbetet.

Som tidigare nämnt erbjuder Skaraborgs Innovationssluss i dagsläget olika typer av innovationsledarskapsutbildningar, men dessa ska läggas ned i samband med projektets avveckling. Bason (2010) belyser hur det krävs ett tydligt ledarskap för att kunna leda innovationsarbetet framåt, vilket gör att innovationsledarskapsutbildningar kan ses som en viktig del av kommunens innovationsarbete. Att initiativet ska läggas ned kan då leda till brister inom ledarskap och på så sätt ett försämrat innovationsarbete. Enligt en av respondenterna saknas det en tydlig strategi för hur kunskapen från utbildningarna kan spridas vidare inom kommunen. Då kunskapen inte förs vidare skulle det kunna försvåra möjligheten att tillgodose idéer och förbättringsförslag som kommer från olika delar av organisationen. Genom ett tydligt

innovationsledarskap tillsammans med väldefinierade ansvarsroller skulle kommunens personal veta vem de ska vända sig till vid nya förbättringsförslag eller problem, vilket skulle kunna förbättra uthålligheten i innovationsarbetet.

I Borås syftar Tillitsresan, som tidigare nämnt, till att kommunanställda ska känna frihet i sitt arbete genom ett tillitsbaserat ledarskap. Det krävs då, likt det som diskuterats kring Skaraborgs Innovationssluss, ett tydligt ledarskap för att både möjliggöra förbättringsförslag och för att ge stöd vid eventuella problem (Bason, 2010). Från intervjuerna framkommer det inte exakt hur ledarskapet fungerar, men enligt grundtanken att Tillitsresan ska ge de anställda möjlighet till att ta mer eget ansvar kan projektet ses som positivt för innovationsarbetet i kommunen. Det är dock viktigt att personalen som tilldelas ansvaret också är medvetna om det för att en tydlig ansvarsfördelning ska uppnås (Mulgan, 2007).

Det finns som nämnt ovan initiativ inom kommunerna som kan skapa en tydligare struktur och ansvarsfördelning. Gemensamt för samtliga är dock att arbetet tycks vara otillräckligt då det är svårt att överblicka systemet och många initiativ tycks ha svårt att verkligen befastas och kommuniceras vidare inom organisationen. Kommunikation då respondenter söktes tyder även på att kommunanställda har svårt att veta vem de ska hänvisa till, samt att rekommenderade personer inte anser sig tillräckligt kunniga inom eller ansvariga för innovationsarbetet.

Samverkan inom innovationsarbete

I Trollhättan uppmuntras väl utförda förbättringsarbeten genom nomineringar och vissa av dessa lyfts sedan inför en större del av verksamheten. Det bör öka incitamenten för kommunanställda att ägna sig åt innovativt förbättringsarbete (Borins, 2001).

Borås genomför som tidigare nämnt förändringsarbetet Tillitsresan. Tillitsresans mål kan kopplas till det Bason (2010) betonar angående ledarskapets vikt för innovationsarbetets framgång. Bason (2010) tar bland annat upp kreativa tillvägagångssätt, vilket skulle kunna främjas genom tillit.

Skaraborgs Innovationssluss möjliggjorde att frontlinjearbetare i Skövde kommun kunde nå ut med sina idéer och eventuellt kopplas samman med projektledare. Utöver Innovationsslussen har Skövde regelbundna möten med olika avdelningar där lyckade projekt presenteras. Även Trollhättan har möten mellan avdelningar där idéer och metoder för förbättringsarbete delas. Dessa möten tyder på att tid och kontext för diskussion skapas vilket enligt Albury och Mulgan (2003) ger anställda möjlighet att bidra till innovationsarbetet. Vidare är det tillitsbaserade ledarskapet som bedrivs i Tillitsresan enligt Albury och Mulgan (2003) en av grunderna för samverkan inom en organisation. Författarna menar att denna typ av ledarskap är en av grunderna för ett framgångsrikt innovationsarbete där förbättringsförslag från samtliga nivåer belyses.

I Borås framkommer det inte om det finns något handlingsprogram för hur förslag från olika nivåer i organisationen ska tas till vara på. Likt tidigare diskuterat krävs enligt Bason (2010) en tydlig struktur för innovationsarbetet, vilket skulle kunna inkludera struktur för tillvaratagande av förslag. Strukturen skulle också kunna innefatta tillvägagångssätt för hur mellanchefer kan koppla förslag från frontlinjearbetare till ledning och vice versa. Albury och Mulgan (2003) beskriver vikten av att koppla samman organisationens topp och botten, något som inte direkt diskuterats under intervjuerna. Även om samtliga kommuner på olika sätt arbetar för att ta tillvara på frontlinjearbetares förbättringsförslag så framkommer det inte direkt hur förslagen sedan kan föras

vidare till ledningen. Om tillräcklig intern kommunikationen saknas riskerar potentiella förbättringsförslag att gå förlorade. Det är därför av stor vikt att mellanchefer är medvetna om sin roll när det kommer till spridning av innovationsarbetet mellan organisationens olika nivåer.

Vad gäller samverkan genom inkluderande medborgarskap framgick det hur kommunerna arbetar med detta endast till viss utsträckning under intervjuerna. Borås tar tillvara på idéer från invånare genom projektet Kraftsamling Sjöbo. Kommunen är dock medvetna om att det finns brister i personalens metoder för bemötande av medborgare och inom Tillitsresan finns det insatser ämnade att förbättra detta. Skövde har istället en analysmodell för data från medborgarundersökningar. Trollhättan anser att de alltid försöker ha medborgarnas bästa i åtanke.

Enligt Bason (2010) är det svårt för offentliga organisationer att prognostisera vad medborgare efterfrågar och värderar. Genom att ta vara på idéer från kommunens medborgare kan en tydligare bild av vad invånarna värdesätter skapas. Bason (2010) nämner också fokusgrupper som ett möjligt sätt att bidra med mer underlag inom området, något som samtliga kommuner skulle kunna använda för ett mer effektivt innovationsarbete. Alla kommunerna belyser vikten av att inkludera kommunens medborgare i innovationsarbetet. I Trollhättan framgick det däremot inte om det finns några konkreta verktyg för hur kommunen arbetar med att inkludera kommunens medborgare. Återigen krävs en tydlig struktur och handlingsplaner, i enlighet med diskussionen tidigare i detta avsnitt, för att möjliggöra inkluderande medborgarskap.

Ett inkluderande medborgarskap kan enligt Bason (2010) även innefatta tillvaratagande av andra viktiga resurser som medborgarna kan bidra med, till exempel genom utveckling av produkter. Intervjuerna tyder på att kommunerna främst fokuserar på att ta vara på idéer och tankar från medborgarna. För att bättre nyttja de resurser som kommunens invånare skulle kunna bidra med krävs därför ytterligare utveckling av konceptet inkluderande medborgarskap, där ett större perspektiv på vad medborgarna kan bidra med används.

Samtliga kommuner samarbetar med högskolorna och privata aktörer i respektive kommun. Denna typ av samverkan mellan externa aktörer är något som enligt Albury och Mulgan (2003) kan leda till värdefulla insikter genom att aktörerna kan lära av andra och systematiskt avläsa omgivningens innovationsarbete. Det sker också viss samverkan mellan kommuner och i såväl Fyrbodals som Skaraborgs kommunalförbund har gemensamma innovationsslussar testats. Genom slussarna skulle kommunerna inom kommunalförbunden enklare kunna samarbeta och ta del av varandras idéer. Båda slussarna har dock visat på brister inom bristande genomförande av idéer. Bristerna skulle enligt Borins (2001) kunna bero på att politiker inom varje kommun vill behålla kommunens innovativa idéer inom den egna verksamheten för att öka sin relativa popularitet. En respondent i Borås belyser just hur innovativa idéer ses som en värdefull tillgång för kommunen i konkurrens med andra kommuner. Trots det nämner flera andra respondenter att de skulle vilja ha mer samverkan mellan kommuner. Det tyder på oenighet kring vad samverkan mellan kommuner skulle kunna bidra med, vilket därför skulle kunna tydliggöras inom respektive kommun.

Utöver mer samverkan med andra kommuner nämner flera respondenter att de skulle vilja se mer samverkan med högskolorna, trots att tidigare kartläggningar tyder på att det redan finns starka relationer med akademien (FBA, 2008). Enligt Albury och Mulgan (2003) skulle det, som tidigare nämnt, kunna leda till värdefulla insikter som i sin tur skulle kunna förbättra innovationsarbetet. Genom en gemensam databas med tidigare testade eller genomförda innovativa idéer skulle

kommunerna ges möjlighet att hämta inspiration och ta del av lärdomar från tidigare projekt innan de startar ett nytt. Möjligheten med en kollektiv databas diskuteras vidare i avsnitt 7.1.4.

Samtliga kommuner arbetar med samverkan på flera olika plan, både internt och externt. Gemensamt är det saknas viss struktur i hur samverkan sker och hur olika typer av resurser tas till vara på. Det finns också en viss oenighet kring huruvida innovativa idéer ska delas mellan kommunerna. Majoriteten av respondenterna ser dock samverkan mellan kommunerna som något positivt och vill se mer av det, vilket exempelvis skulle kunna ske genom en gemensam databas.

7.1.2 Inkubation och prototypskapande

Albury och Mulgan (2003) beskriver inkubation och prototypskapande som en fas för testning av nya innovationer under säkra förutsättningar. Rapportens resultat kan kopplas till fasen genom bland annat pilotprojekt och testzoner.

Testzoner och pilotprojekt i Borås, Skövde och Trollhättan

Några direkta problem relaterat till inkubation och prototypskapande diskuterades inte under intervjuerna i Borås. En anledning till att inga problem lyftes kan vara att det inte nämndes mycket som kan kopplas till denna fas. Respondenterna talade om flera genomförda projekt men delade få detaljer kring planering av projektets genomförande eller vilken typ av projekt det var. Det framkom endast ett tydligt exempel från Borås, Kraftsamling Sjöbo. Initiativet valdes att genomföras i en stadsdel för att testas och utvecklas så att projektet i slutändan kunde resultera i en modell som eventuellt kan appliceras på fler stadsdelar. Projektets utformning gör att det kan kategoriseras som en testzon, i enlighet med Albury och Mulgans (2003) definition, eftersom det sker inom ett begränsat geografiskt område.

Fördelar inkluderar att Borås efter genomförandet kan utvärdera projektets framgång och bedöma om det bör föras vidare till andra delar av staden. Konceptet kan fungera som ett sätt för kommunen att med begränsade ekonomiska medel främja medborgarinitiativ, med möjlighet att sedan skala upp idén om det fungerar väl. Eventuell uppskalning skulle dock kräva att kommunen på ett strukturerat sätt utvärderar projektet och överväger om det ska vidareutvecklas eller inte. Sådana metoder för utvärdering diskuteras närmare i avsnitt 7.1.4. En risk som nämns av Albury och Mulgan (2003) är att det kan anses vara orättvis fördelning av möjligheter och ekonomiska medel till kommunens invånare om projektet enbart genomförs i ett begränsat område, som Sjöbo. Det finns också svårigheter relaterade till beslut angående vilken stadsdel som väljs ut som passande för sådana projekt. Huruvida kommunen har övervägt de negativa aspekterna och ändå valt att genomföra projektet, eller om det inte alls har reflekterats över, framgår inte under intervjuerna.

Baserat på intervjuerna i Skövde är Skaraborgs Innovationssluss det som tydligast kan kopplas till inkubation och prototypskapande inom kommunen. Att Innovationsslussen drivs under en begränsad tidsperiod på tre år ger den en viss experimentell utformning, vilket innebär att projektet enligt Glass (1997) definition kan klassas som ett pilotprojekt. Innovationsslussen skapar en säker plats för innovation vilket Albury och Mulgan (2003) är viktigt för innovationsarbetet. Nämnvärt är dock att Innovationsslussen inte drivs av Skövde själva utan att kommunen inom projektet är sammankopplad med övriga Skaraborg via den intervjuade delprojektledaren.

Liksom inom övriga kommuner lyfts det av respondenter från Skövdes inte fram några direkta problem relaterat till denna fas i innovationsprocessen. Innovationsslussen har enligt en av respondenterna mottagit fler idéer än andra liknande projekt i andra delar av Sverige, men ingen har genomgått hela utvecklingsprocessen. En möjlig förklaring som nämns är att inblandade kommuner inte vill spendera resurser på utveckling av idéerna som framkommer som resultat av Innovationsslussen och projektet kommer framöver läggas ned. Baserat på nedläggningsbeslutet har Innovationsslussens koncept alltså testats av Skövde och övriga Skaraborg, utvärderats och sedan lagts ned. Användandet av ett tidsbegränsat pilotprojekt borde därmed vara positivt eftersom risken annars finns att det skulle fortgå längre, trots dess ineffektivitet. Glass (1997) belyser vikten av att projektet inte ska åsamka vidare skada vid misslyckande, vilket alltså tycks stämma överens med exemplet.

Anledningen till att Skaraborgs Innovationssluss läggs ned tycks dock inte bottna i ett rent misslyckat pilotprojekt eftersom det faktiskt resulterade i många nya förslag. Den sanna problematiken framgår inte från intervjuerna men skulle kunna utgöras av att ingen av kommunerna kände ansvar för Innovationsslussen som pilotprojekt, i enlighet med Nählinders (2013) teori om otillräcklig ansvarsfördelning, vilket även diskuteras i avsnitt 7.1.1. Alternativt kan problematiken relatera till förutsättningarna för innovation inom offentlig sektor som Bason (2010) belyser, eftersom ekonomi eller andra resurser kan begränsa innovationernas vidareutveckling. Det är viktigt att pilotprojekt som initieras gör det med avsikten att testa och utveckla konceptet, med målsättningen att sedan föra projektet vidare (Albury & Mulgan, 2003). Att pilotprojektet utifrån sett tycks ha fyllt sitt syfte att generera innovativa idéer men ändå inte förs vidare skulle kunna tyda på att det inte var tillräckligt genomtänkt och långsiktigt från början.

Enligt de resultat som framkom efter intervjuer med respondenter från Trollhättans kommun så finns det tydlig förståelse för och genomförande av olika tester av innovationer. Det betonades under intervjuerna att kommunen inför projekt gör en typ av förberedelseprojekt som är tänkt att ligga till grund för själva genomförandet. Genom dessa projekt kan innovationer testas innan de skalas upp i någon större bemärkelse. Kommunen har nära kontakt med Högskolan Väst inom många projekt, varav vissa testar innovationer på olika sätt. Exempelvis testar de ibland innovationer på mindre grupper först, innan de utökar projektets omfattning, vilket Albury och Mulgan (2003) menar är positivt ur ett innovationsperspektiv.

Trollhättan belyser alltså, likt Borås och Skövde, exempel på hur de använder testning av projekt innan vidareutveckling. Till skillnad från de andra kommunerna görs det i samverkan med andra aktörer, genom Högskolan Väst. Det kan enligt Albury och Mulgan (2003) leda till värdefulla insikter för Trollhättan som de andra kommunerna därmed går miste om. Fördelar med arbetssättet inkluderar, som tidigare nämnt, att det enligt Glass (1997) möjliggör utforskande av hur nya innovationer eller projekt kan användas på optimalt sätt, för att sedan föras vidare. Det finns dock, enligt tidigare diskussion, risker relaterade till orättvisa (Albury & Mulgan, 2003) och problematik relaterat till otillräcklig utvärdering av projekt.

Gemensamt för samtliga kommuner är att deras anställda, trots att de berättar om pilotprojekt respektive testzoner, inte direkt diskuterar den relaterade nyttan eller problematiken på ett djupare sätt. Det kan därför vara fördelaktigt att skapa diskussion kring inkubation och prototypskapande med syftet att öka medvetenheten inom organisationerna.

7.1.3 Replikation och skalbarhet

Till fasen replikation och skalbarhet klassificeras processer och beslut som bidrar till en effektiv och snabb diffusion av innovationer, enligt Albury och Mulgan (2003). Inom avsnittet diskuteras olika arbetssätt som lyfts fram under rapportens intervjuer med koppling till hur denna fas beskrivs i teorin.

Incitament för innovativt arbete

I Trollhättan används utmärkelser för att premiera nya förslag och i Skövde belönas goda idéer med nomineringar. I Borås framkommer det inte om det finns någon typ av incitament i form av monetära belöningar eller erkännande för att arbeta mer innovativt. Albury och Mulgan (2003) och Borins (2001) beskriver hur erkännanden i form av till exempel utmärkelser och priser har stor effekt då det skapar ökade incitament för bedrivande av innovativt arbete.

För att det innovativa arbetet ska kunna skalas upp och integreras i verksamheten i större utsträckning är det av stor vikt att bakomliggande incitament existerar. Albury och Mulgan (2003) menar att det kan skapas genom att erbjuda möjligheter till finansiellt stöd för att vidareutveckla och skala upp idéerna. Ingen av kommunerna nämner att något liknande stöd delas ut, men det skulle alltså kunna bidra till att motivationen hos anställda ökar och fler innovationer förs vidare (Albury & Mulgan, 2003). Vid lyckade innovativa projekt som uppstår på det sättet kan sedan andra avdelningar efterlikna eller replikera innovationen ifall kunskapen sprids via interna möten. Som Borins (2001) förklarar är det mindre vanligt med monetära belöningar inom den offentliga sektorn vilket kan bero på att sådana skulle innebära en kostnad för kommunerna. Incitament i form av erkännanden behöver däremot inte utgöra någon märkbar kostnad, vilket alltså gör det till ett verktyg för att skapa incitament hos de anställda att arbeta innovativt.

Liknande incitament skulle med fördel kunna tillämpas i anknytning till Future Day. Enligt intervjuerna upplever kommunen problem med att få personal att besöka Future Day, vilket kan kopplas till att det saknas incitament för personalen att överge sina ordinarie arbetsuppgifter. Med hjälp av någon typ av incitament hade uppskalning av de presenterade innovationerna främjats, i enlighet med Albury och Mulgan (2003).

Kommunernas verksamhetsbaserade lösningar

Som diskuterat finns det skilda åsikter från respondenterna i Trollhättan gällande till vilken grad lösningar från andra kommuner bör efterliknas. Alltså finns det personer som både bekräftar respektive säger emot Wihlman et al. (2016) samt Albury och Mulgans (2003) teorier om att det kan vara negativt att försöka replikera lösningar anpassade efter andra verksamheter.

En respondent från Trollhättan nämner att kommunen strävar efter att framöver utgå från funktioner eller behov snarare än specifika produkter eller tjänster som behövs inom verksamheten. Personen anser att det är positivt ur innovationssynpunkt då det finns mer utrymme för kreativa lösningar, i enlighet med det som Albury och Mulgan (2003) beskriver som utmaningsbaserade lösningar. Det medför en viss förändring av arbetssätt i Trollhättan, då medarbetarna förväntas övergå från att specificera en produkt eller tjänst, vilket respondenten menar innebär en omställning för många anställda inom kommunen.

Samtliga kommuner arbetar på något sätt med att replikera eller efterlikna innovativa lösningar från andra kommuner samt verksamheter. Ingen av respondenterna från Borås eller Skövde uttalar att de upplever problematik kring jämförelse med andra kommuner eller övergång till mer utmaningsdrivna arbetssätt. Det är dock viktigt att kommunerna inte alltid direkt replikerar existerande lösningar, utan att först anpassa dessa efter lokala förutsättningar och utmaningar.

Samverkan för replikation och skalbarhet

Samverkan är en viktig del inom replikation och skalbarhet av innovation. Olika metoder för samverkan inom kommunerna beskrivs i avsnitt 3.5 och har tidigare i avsnitt 7 kopplats till fasen generering av möjligheter. Konceptet relaterar dock också till replikation och skalbarhet. Enligt Albury och Mulgan (2003) behöver organisationens topp och botten, som tidigare nämnts, kopplas samman genom förslagsvis mellanchefer för att innovativa idéer och förslag ska kunna spridas och skalas upp. Se mer diskussion i avsnitt 7.1.1.

Samverkan för replikation och skalbarhet inkluderar tillvaratagande och uppskalning av de innovativa idéer som existerar inom organisationen. En viktig förutsättning menar Albury och Mulgan (2003) är sammankoppling av kommunernas olika delar. Det framkommer inte tydligt ifall någon av kommunerna i framtiden aktivt kommer arbeta med en sådan sammankoppling som främjar spridning av innovation. Skulle ett sådant arbete genomföras kan det i så fall innebära en stimulering av innovationsarbetet (Albury & Mulgan, 2003).

7.1.4 Analys och lärande

Analys och lärande syftar till att utvärdera och skapa förståelse för vad som fungerar respektive fallerar i innovationsarbetet. Albury och Mulgan (2003) menar att denna utvärdering ska göras med målsättningen att dra lärdomar och förbättra verksamheten.

Utvärdering

Det framkom inte under intervjuerna huruvida någon av kommunerna vid utvärdering arbetar med konkreta prestationsmått, utöver ekonomi, eller framtagning av sådana. Den komplexitet som Borins (2001) beskriver i samband med utvärdering av innovationer i offentlig sektor förefaller stämma överens med verkligheten för kommunerna. Även om Skövde arbetar med analys av data från medborgarundersökningar tycks det inte finnas något tydligt system för att bedöma innovationer. Ett tydligt utvärderingssystem för innovationer hade enligt såväl Albury och Mulgan (2003) som Levy (2012) lett till mer effektiv utvärdering av innovationer samt en förbättrad lärandekultur. Att tydliga utvärderingssystem saknas kan bero på att målsättningarna inom kommunerna är mångfacetterade, enligt Borins (2001). Om så är fallet skulle en möjlig början på att lösa problemet vara att framställa ett standardiserat tillvägagångssätt för att utvärdera innovationer inom offentliga organisationer.

Kunskapsdelning

Under de möten mellan olika avdelningar som äger rum i Skövde och Trollhättan diskuteras tidigare innovationsprojekt samt förbättringsarbeten för att kunna göra framtida projekt mer effektiva. Mötena behandlar därmed analys och lärande, i enlighet med teori från Albury och Mulgan (2003). Under intervjuerna har det inte framgått om liknande möten hålls i Borås. Intern kunskapsdelning benämns dock som något Borås arbetar med.

Kommunerna tycks tillämpa extern kunskapsdelning och transparens till viss del. På flertalet intervjuer tas extern kunskapsdelning upp, exempelvis med de respektive högskolorna då de genomför projekt tillsammans. Projekten faller inom ramen för vad Gwin (2003) beskriver som extern kunskapsdelning och är således viktiga för innovationsprocessen. Dock betonar flera respondenter att utökat samarbete hade varit önskvärt och ett hinder tycks vara brist på initiativ från kommunernas sida. Ökad delning av kunskap kan i enlighet med Albury och Mulgan (2003) uppnås genom exempelvis diskussioner, onlinegrupper eller konferenser.

Att det ska vara enkelt för såväl interna som externa parter att söka information om kommunens projekt och verksamhet nämns av Gwin (2003) men tycks inte återspeglas i kommunernas verksamhet. Bristen på tillgänglig information om tidigare projekt belyses som ett problem. En orsak kan vara att många projekt har en snäv budget och därmed saknar resurser för framtagning av delningsbar information samt utvärdering. Brist på tillgänglig information togs upp som ett problem, vilket också stärks av Collins (2003). Det tidigare nämnda problemet med avsaknad av standardiserade tillvägagångssätt vid utvärdering kan även bidra till brist på information, eftersom ingen information finns att publicera. Den nedlagda projektbank som bedrevs i Borås fallerade som tidigare nämnt för att tydliga instruktioner saknas. Med grund i den nedläggningen kan standardiserade tillvägagångssätt även för kunskapsdelning vara av vikt.

Utöver problem med tillgänglighet av information nämns under intervjuerna databaser innehållandes till exempel innovationsprojekt som ett sätt för kommunerna att hämta inspiration samt ta del av lärdomar. En arbetsgrupp från Tillitsresan i Borås har tidigare använt sig av en databas med tankar om hur medborgarinitiativ kan hanteras. Skövde dokumenterar kommunens lyckade projekt via ett intranät. Databaserna borde, i enlighet med Gwin (2003), vara till användning för kommunernas arbete. Under intervjuerna diskuterades även att Skaraborgs Innovationssluss har övervägt en digital plattform där alla användare kunde se de inskickade idéerna och innovationerna. Genomförandet övergavs då det ansågs bli för dyrt. En kommunöverskridande digital plattform skulle kunna bidra till ökad kunskapsdelning och öppenhet, vilket enligt Collins (2003) är fördelaktigt. Standardiserade tillvägagångssätt för hantering av en projektdatabas bör enligt de tidigare erfarenheterna i Borås vara fördelaktigt. Kan lärdomar från genomförda projekt tillämpas så borde eventuellt ekonomiska resurser kunna besparas i framtiden, vilket skulle kunna användas som argument för att motivera kostnader för genomförande.

7.2 Integrering av hållbarhet

Som tidigare nämnt anses innovation som en viktig förutsättning för att nå en hållbar utveckling.²⁷ En hållbar innovation som balanserar de tre dimensionerna miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet är i enlighet med definitionen av hållbarhet som Regeringskansliet använder i sin tolkning av Agenda 2030.

Sveriges antagande av Agenda 2030 inkluderar, som tidigare beskrivet, en tillhörande handlingsplan som involverar hur kommuner ska få stöd för att arbeta mot ett mer hållbart

²⁷UNDP. (2015). *9 Hållbar industri, innovationer och infrastruktur*. Hämtad 2020-04-24 från <https://www.globalamalen.se/om-globala-malen/mal-9-hallbar-industri-innovationer-och-infrastruktur/>

samhälle.²⁸ Enligt handlingsplanen ska kommunerna erbjudas kunskapshöjande åtgärder vilket innebär att hållbarhet integreras i hela verksamheten. Åtgärderna nämns dock inte av respondenterna från någon av kommunerna. Inte heller det stöd i form av nyckeltal som ska tas fram för respektive kommun diskuteras under intervjuerna.

Alla tre kommuner har dessutom skrivit under Klimat 2030: Västra Götaland ställer om.²⁹ Det innebär att kommunerna aktivt ska arbeta för att regionen ska vara fossiloberoende år 2030. Ett av arbetssätten i Klimat 2030 innefattar investering i testarenor och innovationer. Trots att innovation ingår i arbetssätten så nämns Klimat 2030 endast under en intervju, med en respondent från Borås kommun. Det kan tyda på en brist på kunskap om vad Agenda 2030 samt Klimat 2030 med dess fyra fokusområden innebär, vilka resurser som kommunerna erbjuds och vilka hållbarhetsmål kommunerna tagit sig an.

Borås kommun menar att verksamheten följer Agenda 2030 men har även egna mål kopplade till hållbarhet. De använder sig av de tre dimensionerna av hållbarhet, men fokus ligger just nu mycket på förbättring av den sociala hållbarheten. Ett annat exempel som nämns är den projektgrupp inom Tillitsresan som ämnar att stödja och bidra till ekonomiskt hållbara beslut, vilket innebär fokus även på ekonomiska aspekter. Trots att kommunen har egna hållbarhetsmål framkommer det att en av respondenterna inte upplever att det finns några specifika planer eller policys gällande hur hållbarhetsarbetet ska bedrivas.

En respondent berättar om miljögrupper ordnade av kommunen där olika aktörer samlas och diskuterar miljörelaterade frågor. Dessa miljögrupper skapar möjligheter för den typen av samverkan som Borins (2001) presenterar. Sådan samverkan sker då flera olika delar av organisationen samt externa parter kopplas samman, vilket bör vara fördelaktigt för hållbarhetsarbetet. Initiativet visar också på engagemang från kommunen att skapa förutsättningar som krävs för en hållbar utveckling, liknande exempel nämns inte av de andra kommunerna.

En ytterligare åtgärd som Borås kommun infört för att integrera hållbarhet i verksamheten är att anställa en hållbarhetsstrateg på koncerninköp. Personen ansvarar för att granska och värdera utkontrakteringar ur ett hållbarhetsperspektiv, som komplement till andra perspektiv som tas i beaktning. Ansatsen kan ses som ett steg i rätt riktning för att skapa en tydligare ansvarsfördelning avseende hållbarhet inom organisationen. Det beskriver Nählinder (2013) och Mulgan (2007) som viktigt för innovationsarbetet och samma principer skulle eventuellt kunna appliceras inom hållbarhet. Dock framkommer det att kommunen vill utgöra en förebild inom hållbarhet vilket borde innebära att samtliga anställda måste ta ansvar för hållbarhet i deras dagliga arbete, inte bara en utsedd hållbarhetsstrateg.

Även Skövde säger sig arbeta mot Agenda 2030. Trots det ansåg sig respondenterna inte vara insatta i arbetet kring Agenda 2030 och beskriver inga exempel på hur de arbetar med det. I Regeringskansliets handlingsplan för Agenda 2030 betonas kommunernas omfattande egenansvar för hållbarhetsarbetet och därför bör kommunen ha egna planer och mål för att kunna arbeta konkret

²⁸Regeringskansliet. (2018). *Handlingsplan Agenda 2030: 2018-2020*. Hämtad 2020-04-06 från <https://www.regeringen.se/49e20a/contentassets/60a67ba0ec8a4f27b04cc4098fa6f9fa/handlingsplan-agenda-2030.pdf>

²⁹Västra Götalandsregionen & Länsstyrelsen Västra Götaland. (u.å.). *Undertecknare*. Hämtad 2020-04-06 från <https://klimat2030.se/undertecknare/>

mot Agenda 2030. Sådana utformade planer och mål nämns inte tydligt under någon av intervjuerna.

I Trollhättans kommun diskuteras hållbarhet som en integrerad aspekt inom hela verksamheten. Det framkom från en av respondenterna att hållbarhet inte är något som aktivt tas upp eller diskuteras under möten, vilket motsäger att hållbarhet skulle utgöra en integrerad del av hela verksamheten. Kommunen arbetar med de tre hållbarhetsdimensionerna, med fokus på ekonomisk och social hållbarhet. I linje med vad Regeringskansliets handlingsplan för Agenda 2030 beskriver om vikten av egenansvar hos kommunen, skildrar respondenterna att politiska beslut styr hur hållbarhet ska integreras i verksamheten. Det tas dock inte upp några konkreta exempel på politiska beslut som påverkar respondenternas arbete.

Under intervjun med en upphandlingschef i Trollhättan framkom återigen att politikerna avgör i vilken mån hållbarhet påverkar utkontrakteringar, i enlighet med regeringskansliets handlingsplan. Respondenten beskriver att kommunen i nuläget inte utöver det ställer några egna hållbarhetskrav på utkontrakterade funktioner. Det tyder på att det kan finnas vissa utmaningar relaterat till utvärdering av innovationer inom hållbarhetsaspekter, i enlighet Borins (2001) teori om att kommunala målsättningar kan vara komplexa och svåra att mäta.

Mycket ansvar läggs alltså på kommunens politiker när det kommer till beslut rörande hur hållbarhet ska integreras i kommunens verksamhet. Det är därmed nödvändigt att politikerna är medvetna om detta ansvar. Folkvalda politiska representanter inom kommunerna ökar medborgarnas inflytande inom hållbarhetsfrågor. Det är dock viktigt att representanterna är insatta i frågorna och inte enbart fattar beslut som baseras på deras framtida popularitet (Bason, 2010) som därmed åsidosätter miljörelaterade konsekvenser. Politikens inflytande kan enligt Bason (2010) leda till mer kortsiktiga beslut och försämrad uthållighet. Det kan alltså påverka kommunernas arbete negativt då långsiktiga lösningar och visioner ofta benämns som grundläggande för att skapa förutsättningar för hållbar utveckling.

Kan möjligheter till hållbara innovationer genereras och därefter skalas upp, replikeras och utvärderas på ett effektivt sätt kan det innebära ökad resurseffektivitet inom sociala, ekonomiska och miljömässiga aspekter. Eftersom kommunerna har stort beslutsfattande ansvar inom frågor som energiförsörjning och avfall kan de genom stimulering av innovationer möjliggöra att frågorna behandlas med hänsyn till hållbarhet. Det är därför viktigt att skapa en gemensam strategi som behandlar såväl innovationer som hållbarhet (Hall & Vredenburg, 2003).

7.3 Sammanfattande teoretiska bidrag

Avsnittet ämnar ge en sammanfattning av diskussionen och konkretisera det teoretiska bidraget. Analys och diskussion har förts i koppling med rapportens teoretiska ramverk som bygger på Albury och Mulgans (2003) forskning kring innovationer inom offentlig sektor. Baserat på de teoretiska bidragen kan sedan utvecklingspotential identifieras, i avsnitt 7.4.

Generering av möjligheter

Diskussionen tyder på att det finns en otillräcklig struktur och ansvarsfördelning när det kommer till ledarskap för innovationer. Det finns vissa initiativ i samtliga undersökta kommuner för att förbättra organisationen i denna fråga.

Korta tidshorisonter, brist på uthållighet och politiska popularitetsbeslut nämndes som problem i innovationsprocessen, vilket skapar ofördelaktiga förutsättningar för innovation. Resultaten visar att respondenter från samtliga kommuner nämnde att de arbetar med att försöka förbättra förutsättningar för innovation.

Utifrån resultatet av intervjuerna framkom det att samtliga undersökta kommuner använder sig av det som teorin benämner som samverkan. Samverkan inom organisationen förekommer till viss del inom alla kommuner i varierande former. Samverkan genom inkluderande medborgarskap lyftes i alla kommuner på något vis. Kommunerna nämner projekt eller arbetssätt som ska främja involverande av medborgarna, men utifrån intervjuerna är det inte alltid självklart hur det konkret ska gå till. Det framkommer en delad bild av samverkan med andra aktörer inom kommunerna. Utifrån intervjuerna framgår det att det finns vissa områden där samarbete fungerar väl, medan det finns andra områden där samarbete skulle kunna ske på bättre sätt.

Inkubation och prototypskapande

Tidigare i rapporten nämns pilotprojekt och testzoner som sätt att skapa säkra miljöer för utveckling och experiment. Resultaten visar att samtliga undersökta kommuner arbetar med säkra miljöer för innovationer, genom till exempel pilotprojekt.

Vid de flesta intervjuer som genomförts i samband med denna rapport nämns inte arbetssätt inom inkubation och prototypskapande direkt, till exempel genom att respondenterna skulle lyft begrepp från teori, utan snarare indirekt genom att beskriva projekt som skulle kunna klassificeras som till exempel pilotprojekt. Det lyfts inte heller några problem inom organisationerna när det kommer till inkubation och prototypskapande. Att inga problem lyfts skulle kunna bero på att de undersökta kommunerna redan har ett gediget arbete och en god förståelse för denna fas i innovationsprocessen. Det skulle också kunna vara så att inga problem lyftes på grund av att förståelse för processerna saknas.

Nedläggningen av Skaraborgs Innovationssluss beror, enligt intervjuerna, bland annat på en förändrad politisk bild och ekonomi i kommunerna. Det finns en risk att projektets utformning kan ha skapat en brist i ansvarstagande hos de delaktiga kommunerna. Vidare är det viktigt att pilotprojekt genomförs med avsikt att testa och utveckla en idé för att sedan föra projektet vidare.

Replikation och skalbarhet

De processer som bidrar till effektiv och snabb diffusion av innovationer kategoriseras enligt Albury och Mulgan (2003) till den fas i innovationsprocessen som benämns som replikation och skalbarhet. Enligt teori kan denna effektiva och snabba diffusion uppnås till exempel genom samverkan och incitamentsstrukturer. Rapportens resultat visar på att Trollhättan och Skövde använder sig av någon typ av incitamentsstruktur när det kommer till presentation av innovativa idéer för resten av organisationen genom utmärkelser. Möjligheter till finansiellt stöd för de

anställda att utveckla och skala upp sina innovativa idéer nämndes inte av respondenter från någon kommun.

Från intervjuerna framgick det att samtliga undersökta kommuner använder sig av lösningar från andra kommuner i Sverige eller genomför omvärldsanalyser innan ett projekt startas. En av respondenterna menar att för mycket tid läggs på att analysera andra kommuners lösningar och att lösningarna är dåligt anpassade för den egna organisationen. Denna bild delas dock inte av någon annan av respondenterna från Trollhättans kommun och generellt är inställningen till replikation är positiv.

Resultatet från intervjuerna visar att Tillitsresan i Borås samt Skövdes innovationsledarskapsutbildningar tillsammans med Skaraborgs Innovationssluss kan utgöra metoder för att skapa sammankoppling mellan organisationens olika delar. Som tidigare nämnt ska utbildningen i samband med Innovationsslussen dock läggas ner.

Analys och lärande

Rapportens resultat visar att samtliga undersökta kommuner använder sig av nätverkande inom organisationen, till exempel genom att lyfta genomförda projekt inom organisationen. Användandet av någon typ av innovations- eller projektdatabas lyfts under flera intervjuer som något som skulle vara till hjälp i denna fas. Vissa former av kunskapsdelning sker inom organisationen, mellan andra kommuner och andra externa parter i samtliga kommuner.

Flera respondenter i de undersökta kommunerna nämnde brister i utvärdering av innovationsarbetet. Strikta budgetar och korta tidsramar bidrar till att projekt kan läggas ner utan att någon formell utvärdering sker. Samtidigt saknas det ett konkret system för utvärdering av förändringar.

7.4 Utvecklingspotential inom kommunernas hållbara innovationsarbete

Baserat på rapportens resultat och efterföljande diskussion har några områden med särskild utvecklingspotential identifierats. Några förändringsmöjligheter har, baserat på rapportens teoretiska bidrag samt analys av resultat, valts ut som grundläggande i kommunernas fortsatta arbete med hållbara innovationer. Förslagen som presenteras nedan gäller samtliga undersökta kommuner och varierar i grad av omfång samt realiserbarhet.

Vissa övergripande organisatoriska svårigheter som kan identifieras relaterar till grundförutsättningarna för hållbara innovationer inom kommunerna. Det medför att det kan vara svårt att inkludera mer specifika lösningsförslag. En utmaning relaterar till hur hela Sveriges kommunala styre är uppbyggt där relativt korta tidshorisonter, politiskt styre och ekonomiska målsättningar bidrar till problematiken. Effekterna inkluderar som tidigare diskuterat politiska popularitetsbeslut, försämrad uthållighet och att ekonomi betraktas som överordnat prestationsmått. Det innebär att nya innovativa lösningar och hållbarhetsfrågor ofta åsidosätts, vilket omöjliggör ett mer långsiktigt och bärkraftigt arbete. Det politiska styret är ingenting kommunerna själva kan påverka men en ökad medvetenhet inom hållbara innovationsprocesser och arbetssätt som möjliggör dessa kan däremot påverka interna prioriteringar. De barriärer som finns måste också identifieras och aktivt motverkas av kommunernas medarbetare. Gällande

tidshorisonter kan kommunerna ta ansvar genom att sätta upp visioner för verksamheten med längre tidshorisonter, likt Borås 2025. Dock räcker det inte att sätta upp visioner, kommunens anställda måste även veta hur det ska genomföras. Vidare är det ur uthållighetssynpunkt viktigt med en tydligare struktur relaterat till såväl innovation generellt som hållbara perspektiv. Kommunikation från topp till botten samt mellan avdelningar kan hjälpa till att förankra insatserna inom hela verksamheten.

Det har även framkommit några mer konkreta utvecklingsområden, mer direkt kopplat till specifika delar som ingår i innovationsprocessen. Exempel inkluderar möjligheter till samverkan, där samtliga kommuner nämner åtgärder som görs men som ofta inte anses tillräckliga eller specificerade. Medborgarsamverkan är ett sådant koncept som ofta benämns som essentiellt, men där få faktiska exempel tas upp. Kommunerna skulle kunna nyttja möjligheten genom fokusgrupper eller liknande där medborgarna kan involveras i kommunernas innovationsprocesser på ett mer effektivt sätt. Med fördel kan även ett större perspektiv tillämpas, exempelvis genom att medborgarnas kompetenser tas tillvara på vid utveckling.

En annan specifik insats som behövs är en tydligare ansvarsfördelning inom kommunernas innovationsarbete och en såväl intern som extern kommunikation av vilka personer som innehar olika roller samt vad det innebär. Detsamma gäller hållbarhetsrelaterade frågor och risken är annars att visioner och strategier fallerar eftersom ingen känner sig ansvarig för dess utförande.

Vidare är analys och lärande en elementär del av innovationsprocessen där det finns utvecklingspotential. Samtliga kommuner bör etablera mer strukturerade metoder för utvärdering som verkligen efterföljs. Utan det är det svårt för kommunerna att genom analys av tidigare projekt utvecklas i sitt innovationsarbete. Dock nämner Borins (2001) att sådana utvärderingar kan upplevas komplexa då ett projekts framgång inom offentlig sektor kan vara otydliga och baseras på flertalet faktorer såsom lönsamhet, invånares välmående eller kvalité. För att motverka denna upplevda komplexitet bör kommunerna vid framtida utvärderingar vara tydliga med hur det ska genomföras och vad som ska inkluderas. Ökad struktur skulle kunna uppnås genom framtagning av gemensamma standarder för utvärdering av innovationer inom offentlig sektor.

En ytterligare möjlighet är att samla projekt i någon form av databas som är gemensam för samtliga kommuner, vilket efterfrågas av flera respondenter. Liknande åtgärder har tidigare försökt genomföras i Borås och Skövde. Lärdomar som bör tas i beaktning inkluderar att det måste finnas tydliga instruktioner för vad som ska finnas i databasen samt hur det ska redovisas. Eventuellt skulle även ansvarsfördelning kunna inkluderas genom att kontaktuppgifter kopplade till specifika projekt anges. Det skulle potentiellt kunna resultera i ökad samverkan inom och mellan kommuner. Dock bör andras lösningar utvärderas och eventuellt anpassas för den egna verksamheten, för att undvika att replikera lösningar som är suboptimala utifrån organisationens förutsättningar. Vidare betonar Albury och Mulgan (2003) att det är viktigt med diskussioner, onlinegrupper, konferenser och liknande för att säkerställa en god kunskapsdelning.

Utöver det är utveckling av kommunernas hållbarhetsarbete nödvändigt för att kommunerna ska ha möjlighet att uppnå de mål och visioner som antagits. Agenda 2030 och Klimat 2030 är visioner som i sin uppbyggnad är väldigt omfattande. Uppnående av målsättningarna kräver att kommunerna anpassar och konkretiserar dessa internt samt ser till att alla avdelningar är insatta och tar ansvar inom frågorna. Det kan ske genom användande av de tillgängliga handlingsplanerna, de fyra definierade fokusområdena samt nyckeltal som är utformade för att underlätta arbetet. Det

skulle för vissa kommuner innebära en omställning från föreställningen att hållbarhet är integrerat i hela verksamheten men att ingen känner direkt ansvar, till att konkretisera vilka som är ansvariga och vad det innebär. Görs det väl kan det medföra att hela verksamheten integreras i hållbarhetsarbetet, men med ökat ansvarstagande. Vidare är det viktigt att hållbarhet diskuteras inom organisationen, inklusive att det tas med som parameter vid utvärdering av genomförda projekt.

Innovation är en viktig förutsättning för hållbar utveckling. För att lyckas nå de omfattande hållbara målsättningarna och visionerna som existerar så krävs det nya innovativa och resurseffektiva lösningar inom social, miljömässig och ekonomisk hållbarhet. Det kan åstadkommas genom att, utöver ovan nämnda åtgärder, utveckla en strategi som integrerar innovation och hållbarhet. Dessutom blir uthållighet, långsiktighet samt utvärdering grundläggande för att lyckas med de utmaningar kommunerna står inför i dagens samhälle.

8. Hållbar utveckling och etik

FN har tagit fram 17 globala hållbarhetsmål som ska ha uppfyllts år 2030.³⁰ Hållbarhetsmålen är relevanta för att definiera kommunernas hållbarhetsarbete. Borås, Skövde och Trollhättan bedriver arbete med hållbara innovationer som relaterar till ett flertal av de globala hållbarhetsmålen. Ett urval på fem stycken mål kan direkt kopplas till rapporten vilket redogörs för nedan. Avsnittet är fristående från tidigare diskussion kring hållbarhet, men går att koppla till rapportens resultat.

Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt

Mål åtta relaterar till anständiga arbetsvillkor samt ekonomisk tillväxt och kan kopplas till rapportens innehåll inom två aspekter.³¹ Den första delen, anständiga arbetsvillkor, kan uppnås genom innovationer som tar hänsyn till de sociala aspekterna. Ekonomisk tillväxt uppnås i sin tur av innovationer som tar hänsyn till de ekonomiska aspekterna.

Inom Borås kommun arbetas det med detta mål på flera sätt. De har idéer för hur de vill inkludera all personal i innovationsarbetet, genom initiativ som till exempel Tillitsresan. Projektet skulle kunna ge en förbättring sett till arbetsvillkoren, då samtliga anställda får möjlighet att påverka verksamheten och få sin röst hörd. Sett till den ekonomiska aspekten menar respondenter från Borås att kortsiktigheten som en ettårig budget bidrar med är problematisk.

Även i Skövde finns det en tanke om att involvera de anställda inom kommunen i innovationsarbetet genom Skaraborgs Innovationssluss, men inom snar framtid läggs projektet ned. I brist på andra exempel kan inga vidare analyser utföras kring hur Skövde arbetar för anständiga arbetsvillkor genom sitt innovationsarbete.

I Trollhättan uttrycker en respondent att förändringsarbete ska ske i hela verksamheten. Respondenterna har dock inga tydliga exempel på hur de anställda involveras i förändringsarbetet och därmed få möjlighet att komma med idéer som kan främja innovation. Trollhättan uttrycker att ekonomiska aspekter av hållbarhet ligger i fokus tillsammans med den sociala aspekten.

Hållbar industri, innovationer och infrastruktur

I beskrivningen av mål nio, hållbar industri, innovationer och infrastruktur, nämns hållbara innovationer vilket också utgör en del av studiens frågeställning.³² Vidare innefattar mål 9 även hållbar industri och infrastruktur vilka kan bli en följd av arbete med hållbara innovationer, beroende på vilken typ av innovationer som uppstår, främjas eller eftersträvas.

I Borås, Skövde och Trollhättan arbetar kommunerna för att testa projekt småskaligt innan de genomför några större förändringar, exempelvis för att säkerställa hållbarheten. Samtidigt finns det uttalat att kommunernas arbete, innovationsarbetet inkluderat, ska följa Agenda 2030. Borås och

³⁰UNDP. (2015). *Om globala målen*. Hämtad 2020-01-30

<https://www.globalamalen.se/om-globala-malen/>

³¹UNDP. (2015). *Mål 8: Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt*. Hämtad 2020-01-30

<https://www.globalamalen.se/om-globala-malen/mal-8-anstandiga-arbetsvillkor-och-ekonomisk-tillvaxt/>

³²UNDP. (2015). *Mål 9: Hållbar industri, innovationer och infrastruktur*. Hämtad 2020-01-30

<https://www.globalamalen.se/om-globala-malen/mal-9-hallbar-industri-innovationer-och-infrastruktur/>

Trollhättan nämner utöver detta egna mål, visioner eller styrdokument kring hållbarhet såsom vision Borås 2025 och Trollhättans styrdokument kring hållbarhet.

Hållbara städer och samhällen

Mål elva syftar till städer och samhällens hållbarhet, något som studien har som syfte att stimulera.³³ Vid uppbyggnad och upprätthållning av hållbara städer behövs hjälpmedel och stöd för utveckling av innovationer som kan hjälpa invånare och kommuner med ekonomiska, sociala och miljörelaterade mål. Genom att undersöka möjligheter att främja hållbara innovationer under innovationsprocessens olika faser och identifiera förslag till förändring inom kommuner är målet att hjälpa hållbara städer och samhällen in i framtiden.

Utifrån de intervjuer som genomförts med representanter från de tre kommunerna kan rapportens koppling till det elfte målet i Agenda 2030 konkretiseras. Som tidigare nämnt så har Trollhättans politiker tagit fram styrdokument kring hållbarhet som grundar sig i Agenda 2030 och Borås kommun tagit fram vision Borås 2025. I Borås intervjuas en respondent som fungerar som en resurs för att integrera hållbarhet i hela organisationen genom att se till så att hållbarhetsaspekter tas i beaktning vid utkontraktering av funktioner inom kommunen. De flesta av respondenterna från Skövde uppger att hållbarhet anses genomsyra hela verksamheten i bakgrunden. Dock tyder intervjuerna på att hållbarhetsfrågor inte alltid diskuteras i verksamheten.

Bekämpa klimatförändringarna

Vidare behandlar mål 13 bekämpning av de kritiska klimatförändringar som världen står inför.³⁴ Genom att säkerställa att hänsyn tas till miljöaspekter vid innovationsarbetet, exempelvis genom att minska koldioxidutsläpp och föroreningar, kan kommunerna bidra till att uppnåendet av hållbarhetsmålet.

Respondenterna från Borås kommun beskriver kommunens klimatarbete som väl underbyggt. Klimatarbetet sker genom tillämpning av exempelvis vision Borås 2025. Huruvida kvalitén på Borås klimatarbete verkligen är så god som respondenterna menar klargjordes dock inte helt utifrån intervjuerna.

Enligt intervjuobjekten i Skövde ska kommunen arbeta efter Agenda 2030 och andra interna hållbarhetsmål. Vad dessa interna mål innefattar har inte tydliggjorts i de genomförda intervjuerna, då ingen av de intervjuade individerna har haft någon insyn eller ansvarstagande roll inom hållbarhetsfrågor.

Intervjuerna tyder på att det i Trollhättan finns mycket politiska beslut kring hur de ska förhålla sig till just klimatfrågor. Respondenterna anser att miljöarbetet fungerar bra och förklarar att kommunen lägger fokus på ekonomisk och social hållbarhet. Det tydliggjordes aldrig hur politikerna hade tagit fram styrdokumenten kring hållbarhetsarbetet eller hur dokumenten ska hjälpa kommunen att uppnå målen i Agenda 2030.

³³UNDP. (2015). *Mål 11: Hållbara städer och samhällen*. Hämtad 2020-01-30
<https://www.globalamalen.se/om-globala-malen/mal-11-hallbara-stader-och-samhallen/>

³⁴UNDP. (2015). *Mål 13: Bekämpa klimatförändringarna*. Hämtad 2020-01-30
<https://www.globalamalen.se/om-globala-malen/mal-13-bekampa-klimatforandringarna/>

Fredliga och inkluderande samhällen

Sett till social hållbarhet kan även mål 16, fredliga och inkluderande samhällen, kopplas till de resultat som rapporten framställt.³⁵ Kommunerna har möjlighet att sprida kunskap om innovation samt att skapa ett lyhört, inkluderande samhälle där invånarna ges möjlighet att engagera sig och påverka utvecklingen. Innovation hos kommuner kan stärka institutioner så att de blir mer transparenta och tillförlitliga.

Borås, Skövde och Trollhättan är kommuner som uttrycker ett värnande om att inkludera invånarna i det kommunala förändringsarbetet, genom att till exempel ta hänsyn till deras idéer. Därmed är förändringsarbetet till viss del centrerat kring invånarna och deras behov. Det tyder på att det finns arbete inom kommunerna som ämnar att skapa inkluderande samhällen vilket i sin tur kan kopplas till ett fredligt samhälle där kommun och invånare är överens.

Från intervjuer med samtliga kommuner framkom det dock att det inte alltid finns en plan eller strategi för hur invånarna ska inkluderas i det kommunala förändringsarbetet. Respondenterna nämnde ofta en önskan om inkludering av invånarna eller uttryckte att kommunen ska inkludera invånarna, utan att sedan tydliggöra hur detta kan ske.

Sammanfattning hållbar utveckling och etik

Respondenterna från kommunerna nämner att det är Agenda 2030 som främst styr hållbarhetsarbetet, kommunerna tar sedan tillämpningen av de målen i olika riktningar genom egna fokuserade visioner eller politiskt framtagna styrdokument. Utifrån rapportens resultat är det tydligt att kommunerna bedriver arbete som går att koppla till flertalet av FN:s globala hållbarhetsmål, där fem av dem redogjorts för ovan. Det framgår även att kommunerna lägger större fokus på några aspekter av hållbarhet över andra, varav de vanligast förekommande fokusområdena var ekonomiska och sociala aspekter.

³⁵UNDP. (2015). *Mål 13: Fredliga och inkluderande samhällen*. Hämtad 2020-01-30
<https://www.globalamalen.se/om-globala-malen/mal-16-fredliga-och-inkluderande-samhallen/>

9. Slutsats

Som beskrivet i rapporten är både innovation och hållbarhet viktiga förutsättningar för det kommunala arbetets utveckling och därmed Sveriges framtid. Kommunernas arbete kan kategoriseras utefter innovationsprocessens fyra delar, enligt Albury och Mulgans (2003) teoretiska ramverk. Ett utökat hållbarhetsperspektiv har i uppsatsen utvärderats, för att säkerställa att utvecklingen inte missgynnar sociala, ekonomiska eller miljörelaterade aspekter. De undersökta kommunerna i Västsverige, Borås, Skövde och Trollhättan, har verksamhetsspecifika förutsättningar samt utmaningar och arbetar på varierande sätt med såväl innovations- som hållbarhetsfrågor.

Kommunerna strävar efter att främja innovation inom samtliga av innovationsprocessens olika faser. Baserat på intervjuer med respondenter från respektive kommun framkommer att samtliga kommuner arbetar med generering av möjligheter genom exempelvis intern och extern samverkan. Inkubation och prototypskapande behandlas genom användande av pilotprojekt och testzoner på olika sätt. Samverkan ingår också i replikation och skalbarhet, tillsammans med incitamentsskapande processer som uppmärksammande av innovativa idéer hos medarbetare. Till sist sker kunskapsdelning och utvärdering inom ramarna för innovationsprocessens sista fas, analys och lärande.

Hållbarhet integreras i innovationsarbetet genom antagande av övergripande visioner som Agenda 2030, Klimat 2030 och i vissa fall även internt uppsatta målsättningar. Dock påverkas det hållbara innovationsarbetet negativt av nedprioriteringar, korta tidshorisonter och det faktum att ekonomi ofta överordnas övriga prestationsmått. Det finns ett behov av konkretisering, prioritering och tydligare ansvarsfördelning inom hållbarhetsfrågor för att det verkligen ska omge alla innovationsprocessens delar. Därav erfordras en strategi som tydligare integrerar hållbarhet med innovationsarbetet.

Flera potentiella områden för utveckling av kommunernas hållbara innovationsarbete har identifierats. Kommunerna har, som tidigare nämnts, exempel på arbetssätt inom samtliga faser av innovationsprocessen. I enlighet med teori inom området kan dessa insatser med fördel utökas. Den möjliga utökningen av insatser, i kombination med att antalet konkreta exempel som lyfts ofta är relativt få, tyder på viss otillräcklighet. Utvecklingsområden inkluderar stimulering genom ökad medvetenhet, prioritering, långsiktighet samt samverkan. Vidare kan tydligare ansvarsfördelning samt strukturerade metoder för analys och lärande med fördel tillämpas.

Slutligen är rapporten begränsad med avseende på omfång och antal intervjuobjekt. Resultaten är preliminära och bör styrkas med vidare efterforskningar. Ytterligare studier kan inkludera intervjuer med fler respondenter samt annorlunda rollfördelning, alternativt utvidgas till att inkludera andra kommuner. Vidare kan resultatet från intervjuerna kompletteras med skriftlig dokumentation från kommunerna. Även om studien är avgränsad till kommunerna Borås, Skövde och Trollhättan bör resultatet, i kombination med ytterligare studier, kunna tillämpas på andra kommuner i Sverige.

Källförteckning

Albury, D. (2005). Fostering Innovation in Public Services. *Public Money and Management*, 25(1), 51-56.

Albury, D., & Mulgan, G. (2003). *Innovation in the public sector*. Strategy Unit, Cabinet Office. Hämtad från http://www.sba.oakland.edu/faculty/mathieson/mis524/resources/readings/innovation/innovation_in_the_public_sector.pdf

Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation, co-creating for a better society*. (1. uppl.). Bristol: The Policy Press.

Blomkvist, P., & Hallin, A. (2015). *Method for engineering students: degree projects using the 4-phase Model*. (1. uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.

Borins, S. (2001). Encouraging innovation in the public sector. *Journal of intellectual capital*, 2(3), 310-319.

Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods* (4. uppl.). Oxford, UK: Oxford University Press.

Collins, H. (2003). *Enterprise Knowledge Portals*. (1. uppl.) New York: AMACOM.

Day, J. (2019). *What is Sustainable Innovation?*. Hämtad 2020-01-30 från <https://ideascale.com/what-is-sustainable-innovation/>

Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken*. (4. uppl.). Lund: Studentlitteratur AB

Denti, L., Frisk, J., & Hovlin, K. (2015). Offentlig sektor – så skiljer den sig. *Chef.Guide*, 10, 5-7. Hämtad från <https://www.vinnova.se/contentassets/f5732e229e6c4025bb50b4e238da1168/chefguideinnovationschef-ioffentligsektor.pdf>

Doody, O., & Noonan, M. (2013). Preparing and conducting interviews to collect data. *Nurse Researcher*, 20(5), 28-32.

Eriksson, L.T., & Wiedersheim-Paul, F. (2008). *Rapportboken: hur man skriver uppsatser, artiklar och examensarbeten*. (1. uppl.). Malmö: Liber AB.

FBA. (2008). *Innovationssystemet i Västra Götaland: En analys av utbud och efterfrågan*. Hämtad från <https://alfresco.vgregion.se/alfresco/service/vgr/storage/node/content/workspace/SpacesStore/07bd7263-13d6-45ea-9c90-d330904ffdf4/VGISrapport0805199.pdf?a=false&guest=true>

Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken N., & Hultink, E.J. (2017). The Circular Economy - A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757-768.

- Glass, R. L. (1997). Pilot studies: What, why and how. *Journal of Systems and Software*, 36(1), 85-97.
- Gwin, C. (2003). *Sharing knowledge*. (1. uppl.) Washington DC: World Bank Publications.
- Hall, J., & Vredenburg, H. (2003). The Challenges of Innovating for Sustainable Development. *MIT Sloan Management Review*, 45(1), 61-68.
- Ling, T. (2002). Delivering joined-up government in the UK: dimensions, issues and problems. *Public Administration - an international quarterly*, 80(4), 615-642.
- Levy, S. 2012. Metrics for Innovation and Entrepreneurial Success: A Study on Firm Performance in the South Florida Region. *The Journal of International Management Studies*, 7(1), 1-6.
- Mulgan, G. (2007). *Ready or not? Taking innovation in the public sector seriously*. Hämtad från https://media.nesta.org.uk/documents/ready_or_not.pdf
- Nählander, J. (2013). Understanding innovation in a municipal context: a conceptual discussion. *Innovation*, 15(3), 315-325.
- OECD (2012), *OECD Science, Technology and Industry Outlook 2012*. Paris: OECD Publishing.
- Regeringskansliet. (2020). *Den nationella innovationsstrategin*. Hämtad från <http://treff.se/wordpress/wp-content/uploads/2015/06/Innovationsstrategi-2020.pdf>
- Sutton, J., & Austin, Z. (2015). Qualitative Research: Data Collection, Analysis, and Management. *The Canadian journal of hospital pharmacy*, 68(3), 226-31.
- Tavares, S., & McLandress, K. (2015). *Sustainability management within the public sector: a process-based approach*. Hämtad från <https://tavaresgroupconsulting.com/wp-content/uploads/2015/06/6-2015-Sustainability-Management-Within-the-Public-Sector-A-Process-Based-Approach.pdf>
- Vinnova. (2015). Innovation för ett attraktivare Sverige. *Underlag till regeringens politik för forskning, innovation och högre utbildning 2017-2027*. (VI, 2015:07) Stockholm: Vinnova. Hämtad 2020-04-14 från vinnova.se/contentassets/c56f6b7cccbc4df68499f21878a02270/vi_15_07t.pdf
- Wihlman, T., Hoppe, M., Wihlman, U., & Sandmark, H. (2016). Innovation Management in Swedish Municipalities. *European journal of workplace innovation*, 2(1), 43-62.

Bilaga 1

Intervjumall

A. Respondenten

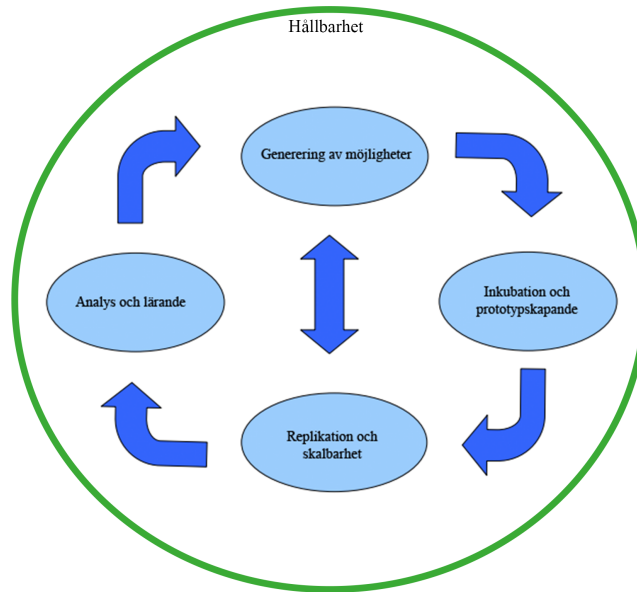
1. Respondentens namn
2. Organisationens namn
3. Kontaktuppgifter för vidare dialog
4. Respondentens roll i organisationen

B. Allmänna frågor

1. Berätta om din roll i organisationen, vad gör du i stora drag?
2. På vilket sätt är du involverad i innovationsarbetet?
3. Hur ser strukturen i er organisation ut kring personer som är involverade i detta arbetet och vad har de för olika ansvarsområden?
4. Inom vilka områden bedrivs ert innovationsarbete?
 - a. Vad är centralt inom varje område?
 - b. Har du något exempel på projekt inom områdena?
 - c. Hur upplever ni att det fungerar?
 - i. Vad fungerar bra/mindre bra?
 - ii. Har ni identifierat några barriärer?
5. Hur ser tidshorisonten ut inom ert innovationsarbete?
 - a. Kortsiktigt, långsiktigt eller mer specifik tidsplan
6. Kortfattat, var ser du att kommunen är om 10 år om du får tänka stort?
 - a. Ur hållbarhetsperspektiv?
7. Hur kommer hållbarhetstänket in i ert arbete?
 - a. I vilken utsträckning?
8. Vad innebär hållbarhet för er?
9. Finns det specifika policys för integrering av hållbarhet och innovation?
10. Hur värderar ni hållbarhet?
 - a. Till exempel, hur väger ni kostnad mot hållbarhet?

C. Presentation av ramverket och innovationsprocessens fyra delar

1. Vilken/vilka av ramverkets delar arbetar du mest med?
(Fokusera på de delar de säger + analys och lärande fortsatt under intervjun)



D. Generera möjligheter

Hur kan kommunen stimulera och stödja idéer som kan leda till innovation?

1. Privata företag drar nytta av konkurrens för att driva möjligheter och innovation framåt. Integrerar ni på något sätt konkurrens i ert innovationsarbete?
 - a. Kan vara externt eller internt mellan olika arbetsgrupper
2. I vilken mån har ni utbyten har ni med er omgivning för att lära av varandra, exempelvis kommuner men också andra aktörer?
 - a. Vilka är era främsta inspirationskällor/samarbetspartners?
 - b. Tävlingar mellan kommuner?
 - c. Samarbeten mellan kommuner?
3. Vilka tjänster erbjuder ni för att främja innovationer, entreprenörskap och företagande?
 - a. Hur marknadsförs dessa insatser
4. I vilken mån sker samarbete med kommunens högskoleverksamhet? Inom vilka områden?
5. Finns det utrymme för kreativitet inom organisationen? Uppskattas nya idéer och tankesätt som kan leda till nya innovationer eller arbetssätt internt?
6. Finns det långsiktiga resultatmål som ni arbetar utifrån för att hitta nya lösningar?

E. Inkubation, prototypskapande och riskhantering

Vilka mekanismer finns det för att utveckla lovande idéer samt hantera risker?

1. I vilken utsträckning använder ni olika typer av *safe spaces* i ert innovationsarbete, som exempelvis:
 - a. Testprodukter och prototyper?
 - b. Vägledare, dvs en testprodukt som metodiskt implementeras i olika utrymmen för att ge möjlighet till inläring i realtid?
 - c. Zoner, dvs att implementera innovationen i ett begränsat område för analysering och experimentering?

- d. Inkubatorer?
- 2. Hur utvärderar ni nya innovationer och deras funktion?
 - a. Använder ni er till exempel av modellering, simulering eller kontrollerade experiment?
- 3. Vad finns det för möjligheter till finansiering i tidiga stadier av utvecklingen för nya innovationer?
- 4. Involverar ni medborgarna på något sätt i innovationsarbetet?
 - a. Eller i mer specifika fall, slutanvändarna?

F. Replikation och skalbarhet

Hur kan kommunen främja snabb och effektiv diffusion av framgångsrika innovationer?

- 1. I vilken utsträckning använder ni er av incitament för att stärka en innovations uppskalning?
 - a. Hur ser detta ut på individnivå? Finns det monetära belöningar för de som lyckas? Priser och utmärkelser?
 - b. Hur ser det ut på organisationsnivå? Belöning för att ha utvecklat eller anammat en innovation?
- 2. Hur jobbar ni med skalbarhet när ni har en innovation ni ser som potentiellt framgångsrik?
 - a. Vad har ni för
 - i. Stöd
 - ii. Verktyg
 - iii. Samarbetspartners
 för detta?
- 3. Vad finns det för möjligheter till finansiering under expansionsfasen?

G. Analyser och lärdomar

Hur kan kommunen utvärdera vad som fungerar och inte för att främja kontinuerligt lärande och förbättring?

- 1. Hur arbetar ni för att dra lärdomar kontinuerligt under innovationsprocessen?
 - a. Är det arbetet någorlunda standardiserat eller mer anpassat från fall till fall?
 - b. Har ni några strukturer för hur ni sprider denna kunskap mellan olika
 - i. Avdelningar?
 - ii. Personer?
 - iii. Samarbetspartners?
- 2. Har ni några system eller processer för att hantera lärdomar från tidigare innovationsprojekt?
- 3. Hur hanteras innovationer som inte riktigt får tänkt effekt?
 - a. Avvecklas sådana projekt ofta eller fortsätter man arbetet?
 - b. Dras lärdomar och analyser?
- 4. Finns det uttalade prestationsmått för utvärdering av innovationers framgång?
 - a. I så fall vad innefattar de?
- 5. Vilka attribut värderas högt av er när ni utvärderar en innovation?
 - a. Hur hanteras trade-offs mellan olika faktorer?

- i. Ekonomiska aspekter mot hållbarhet
 - ii. Avvägning mellan mer “mjuka” aspekter?
- 6. I vilken grad involveras ett nätverk av
 - a. Samarbetspartners
 - b. Medborgare
 - c. Användare
 - d. Andra aktörer
- i utvecklingen och utvärderingen av nya innovationer?
- 7. Finns det ett mångfaldhets-tänk inom kommunen med syfte att representera omgivningen?
 - a. Exempelvis olika utbildnings- och socioekonomisk bakgrund samt jämn köns- och åldersfördelning

H. Vad ser du som de största utmaningarna för er kommuns hållbara innovationsarbete?

INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR ENTREPRENEURSHIP AND STRATEGY
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, Sverige 2020
www.chalmers.se



CHALMERS