



SLUTRAPPORT

15 maj 2020

Projektet IDÉSLUSS SUNDSVALLSREGIONEN 2017–2020

Rapportförfattare: Demokratikonsult Sverige AB
Telefon: 08-29 70 73, Mobil: 0733-66 93 39
E-post: info@demokratikonsult.se, www.demokratikonsult.se

DEMOKRATIKONSULT

Innehåll

1. Inledning	2
2. Grundinformation om projektet.....	3
2.1 Övriga idéslussprojekt.....	3
3. Utvärderingens upplägg och genomförande.....	7
4. Projektlogiken (P1).....	8
4.1 Risker och hinder i projektet.....	9
5. Processen (P2).....	16
6. Public debate (P3).....	26
7. Nyckelaktiviteter (N1).....	29
8. Nyckelpersoner (N2).....	32
9. Nyckeltal (N3).....	39
9.1 Övergripande mål	39
9.2 Projektmål	39
9.3 Projektets delmål.....	40
9.4 Baslinjen/övriga nyckeltal	41
10. Demokratikonsults slutsatser	44
10.1 Projektets resultat	45
10.2 Lärdomar inom projektet	47
10.3 Framtida utmaningar/möjligheter	51
Källförteckning	54
Böcker och övriga källor	54
Webbsidor.....	54
Annat material.....	55

1. INLEDNING

I fokus för slutrapporten står projektet Idésluss Sundsvallsregionen 2017–2020 som ägdes av Sundsvalls kommun. Projektet Idésluss Sundsvallsregionen hade som övergripande mål att införa en positiv förändringskultur och ett systematiskt arbetssätt för att öka kommuners innovationsförmåga, det vill säga förmåga att göra genomgripande förändringar för att anta utmaningar i kommunal verksamhet och samhällsutveckling. Projektets fyra projektmål var att år 2020 ha uppfyllt följande:

- En bemannad idésluss med hemvist i Sundsvalls kommun som tar emot idéer, förädlar, testar, ger feedback och utvärderar idéer.
- Erbjuder kompetenser, strategisk process, metoder, verktyg, m.m. som främjar innovation i regionen.
- Erbjuder ökade möjligheter för alla anställda (ca 8 000 medarbetare) att kunna testa en idé och bidra till kommunens utveckling oavsett organisatorisk hemvist eller typ av idé.
- Erbjuder ett transparent IT-stöd och kommunikationsplattform för trovärdig och effektiv spridning och nyttiggörande av idéer, såväl internt som till externt nätverk.

I den första lärande utvärderingsrapporten, som sträckte sig från 1 januari till 30 april 2018, beskrevs och kommenterades uppbyggnaden av projektet och dess nyckeltal/baslinje.

I den andra lärande utvärderingsrapporten, som sträckte sig från 1 maj till 30 september 2018, beskrevs och kommenterades risker och hinder i projektet.

I den tredje lärande utvärderingsrapporten, som sträckte sig från 1 oktober 2018 till 28 februari 2019, beskrevs och kommenterades kommunikationen inom projektet (P3) och hur den operativa arbetsgruppen arbetade med deltagarna i projektet.

I den fjärde lärande utvärderingsrapporten, som sträckte sig från 1 mars till 30 juni 2019, beskrevs och kommenterades hur projektets nyckelpersoner (N2) uppfattade projektet.

I den femte lärande utvärderingsrapporten, som sträckte sig från 1 juli till 31 oktober 2019, beskrevs och kommenterades vad projektets deltagare tyckte om projektets insatser och aktiviteter.

I den sjätte lärande utvärderingsrapporten, som sträckte sig från 1 november 2019 till 29 februari 2020, beskrevs och kommenterades vilka nyckelaktiviteter som fört projektet framåt, mot målen.

Föreliggande rapport är projektets slutrapport som omfattar projektets helhet, dess resultat och effekter, lärdomar och förslag till förbättringar enligt Tillväxtverkets rekommendationer.

Följeforskare: Helena Brandt

Assisterande följeforskare: Erika Brandt

2. GRUNDINFORMATION OM PROJEKTET

Projektet Idésluss Sundsvallsregionen 2017–2020 startade 1 maj 2017 och avslutas 30 juni 2020. Projektet ägs av Sundsvalls kommun och finansierades av Europeiska regionalfonderna, Vinnova, Region Västernorrland, Bron Innovation AB, BizMaker, Sundsvalls kommun, Timrå kommun, Ånge kommun samt Härnösands kommun.

Projektet Idésluss startade initialt med förstudien "Idésluss Mitt" med stöd från Vinnova under åren 2015–2016. Förstudien resulterade i beslut om att avsätta resurser för att ansöka till Vinnovas program för idéslussar i kommuner. Under ansökningsförfarandet (försommar 2016) bjöds samtliga kommuner, regionen (tidigare landstinget) och kommunförbund i Västernorrland in att delta i ansökningsförfarandet.

Projektet Idésluss Sundsvallsregionen hade som mål att under 2017–2020 etablera en bemannad idésluss med hemvist i Sundsvalls kommun som skulle ta emot idéer, förädla, testa, ge feedback och utvärdera idéer. Idéslussen skulle tillhandahålla kompetenser, strategisk process, metoder, verktyg, etc. som främjar innovation i regionen, samt ge anställda (ca 8 000 medarbetare) möjligheter att kunna testa en idé och bidra till kommunens utveckling oavsett organisatorisk hemvist eller typ av idé. Det skulle även finnas ett transparent IT-stöd och en kommunikationsplattform för spridning och nyttiggörande av idéer internt som externt.

Ärende-ID: 20 201 374

Stödmottagare: Sundsvalls kommun

Projekttnamn: Idésluss Sundsvallsregionen 2017–2020

Organisationsnummer: 212000–2411

Projektets startdatum: 2017-05-01

Projektets slutdatum: 2020-06-30

Projektets totala budget: 11 060 000 kronor

Budget för utvärdering (enligt upphandling): 370 000 kronor

Regionala Strukturfondsprogrammet för 2014–2020 för Mellersta Norrland har i sitt yttrande prioriterat projektet Idésluss Sundsvallsregionen av följande skäl: *Partnerskapet bedömer att projektet överensstämmer med målen i programmet för Europeiska regionala utvecklingsfonden 2014–2020 i Mellersta Norrland och mycket väl överensstämmer med Västernorrlands regionala utvecklingsstrategi. Genom att etablera ett systematiskt arbetssätt ska kommunens innovationskraft stärkas. Projektet passar in i insatsområde 1 och investeringsprioritering 1 b.*

Stödet togs ur det Operativa programmet för Mellersta Norrland, insatsområdet Att stärka forskning, teknisk utveckling och innovation och avsåg projektperioden 2017-05-01 till 2020-06-30. Stödet uppgick till 34,10% av projektets faktiska kostnader och 33,45% av den sammanlagda stödgrundande finansieringen, dock högst 3 700 000 kronor.

2.1 Övriga idéslussprojekt

Vinnovas utlysning Idéslussar för kommuner i utveckling 2016–2019, syftade till att utveckla offentliga verksamheters innovationsförmåga genom exempelvis processer, strukturer och regelverk som främjar, stödjer och belönar individer som utifrån behov har

bra idéer till lösningar och vill driva dessa vidare för ökad nytta.¹ Tanken var att idéslussens arbete skulle bli en del av den ordinarie verksamheten.

Demokratikonsult har under genomförandet av projektet sammanställt information om tolv (12) idéslussprojekt.² Informationen har hämtats från Vinnovas webbsida, e-postkorrespondens med programansvarig på Vinnova,³ projektens och/eller projektägarnas digitala publiceringar samt telefonintervjuer med representanter från några av idéslussprojekten. Åtta (8) av elva (11) som sökte finansiering för genomförandeprojekt beviljades finansiering. Dessutom tillkom fyra (4) andra projekt som sökte direkt till genomförandefasen. Det har som mest pågått tolv (12) idéslussprojekt där totalt drygt 50 kommuner har ingått.

Demokratikonsults kartläggning av idéslussarnas verksamhet visar att olika kommuner/regioner äger olika mycket resurser som påverkar mognadsnivån vad gäller innovationsledning. Kartläggningen visar att det hos en del idéslussar finns brister i transparens och tillgänglighet vad gäller projektinformation. Ett konkret exempel är att vissa kommuner använder helt andra namn i kommunikation om projektgenomförandet. Ytterligare ett exempel är att ingen aktuell information om idéslussen går att finna utöver det initiala pressmeddelandet om beviljad finansiering.

Generellt kan sägas att idéslussprojektens inriktningar skiljer sig åt, likaså att information om projekten kommuniceras olika hos olika kommuner. Strategier som används för att utjämna skillnader har varit de läraaktiviteter som genomförs, exempelvis kompetensutvecklingsinsatser, lär- och spridningsaktiviteter och Peer Reviews mellan idéslussprojekten. Gemensamt för alla idéslussar har varit målet att bättre ta vara på medarbetares idéer så att organisationen rustas för att effektivare lösa dagens och framtidens samhällsutmaningar. Samhällsutmaningarna som beskrivs i den nationella och regionala utvecklingsstrategin samt Agenda 2030 ger bakgrund till idéslussarnas arbete.

Samtliga idéslussar avser att strukturera och systematisera modell, ett arbete som bäst genomförs utifrån lokala förutsättningar, men som enligt Demokratikonsult kan innebära mångfald dubbelarbete och därför kräver lärande insatser. Det är en utmaning att ställa om mindset, från att ha varit en traditionell offentlig organisation med en ”frågelådetradition” till att bli agil och mainstream innovativ. Med en formaliserad vision om det önskade framtidsläget kan organisationer genom en GAP-analys erhålla utmaningsdriven översikt, vilka insatser och vilken uppföljning som är relevant. Om visioner och strategier baseras på gamla data kommer förändringen vara marginell jämfört med att sträva efter en framtidsförankrad vision. Den regionala utvecklingsstrategin ger bakgrund till projektmedel, men projekten kan med politisk samverkan även inverka på den kommande regionala utvecklingsstrategin.

Ingen idésluss har specifikt riktat in sig på att påverka regelverken trots att Vinnovas utlysning beskriver att idéslussar även ska arbeta med utveckling av hindrande regelverk för att kunna underlätta arbetet med innovationer som skapar nytta, såväl internt som externt på en marknad utanför verksamheten.

¹ Förstudierna generellt beviljades max 400 000 kr per projekt, med en genomförandetid mellan 6 och 9 månader. Genomförandeprojekten beviljades upp till 4 000 000 kr, för treåriga projekt.

² Demokratikonsults Lärande utvärderingsrapport nr 3.

³ Jonny Ivarsson Paulsson är handläggare och utlysningsansvarig för ”Testbäddar för samhällets utmaningar” på Avdelningen för Innovationsledning på Vinnova.

Några av idéslussprojektens inriktningar eller processer som Demokratikonsult särskilt vill lyfta är följande:

1. Lerums kommun som främst beskriver att innovationsprocessen ska fokusera på att ta vara på medborgardrivna idéer.
2. Piteå och Sollefteå idésluss beskriver deras utgångspunkt för arbetet att *motivation för förändring skapas dels underifrån – när medarbetare inspireras till nytänkande, dels tryck uppifrån – när ledningen ser möjlighet till effektiviseringar och genom tryck från sidan – när verksamheter tar del av varandras idéer.*
3. Piteå och Sollefteå kommuner beskriver att idéslussen särskilt ska etablera dialog med politiker i kommunerna kring de mandat och roller som förväntas behövas för att möta nya krav som idégenerering ställer på ledning och styrning.
4. Höörs kommun ska genom nära kontakt med aktuell forskning ge medarbetarna en kontinuerlig utblick i omvärlden.
5. Höörs kommuns idésluss uppger att målet är att riktigt goda medarbetaridéer snabbare ska nå sin marknad. Dock uppges inte om de externa marknaderna innefattas.

I Demokratikonsults följeforskningsrapport nr 3 finns en fördjupad analys av vad som framkommit i undersökningen. Nedan presenteras idéslussprojektens inriktningar helt kort i bokstavsordning.

Göteborgs idésluss

Göteborgs idésluss har arbetat med att utveckla en teknikplattform för samarbete och välfärdsteknik i samverkan med Göteborgs kommunalförbund tillsammans med Ale, Alingsås, Göteborg, Härryda, Kungälv, Lerum, Lilla Edet, Mölndal, Partille, Stenungsund, Tjörn och Öckerö, Vinnova samt Västra Götalandsregionen och Regionutvecklingsnämnden. Projektet syftar till att utveckla tjänster som möjliggör att invånare oavsett funktionsvariation och ålder kan leva självständiga och trygga liv.

Helsingborgs idésluss

Idéslussprojektet i Helsingborg har arbetat med att flytta fram positionerna kring idé- och innovationsfrämjande arbete som en del av Curio City. För att kommunen ska vara den skapande, gemensamma, globala och balanserade staden för människor och företag, utvecklar projektet ett digitalt kunskapsbibliotek. Detta ska vara en plattform där kontinuerlig spridning av kunskap och erfarenheter möjliggör för invånarens och företags idéer att tas om hand på ett smartare sätt.

Höörs idésluss

Idéslussen i Höör har arbetat med inriktning att bemöta framtidens utmaningar genom medarbetaridéer. Satsningen på kompetensutvecklingen och det innovativa arbetssättet har fått namnet *Höörs kommuns innovationsmodell*. Idéslussen har till syfte att påverka den sociala kulturen i organisationen med stärkt gemenskap, nya lärdomar och nya utvecklingsprocesser i bland annat hur de samarbetar, driver projekt tillsammans med andra samt självständigt driver projekt. Kommunikationen sprids genom plattformen Dela digitalt, via möten och idéslussens blogg. Den långsiktiga ambitionen var att kommunens kommunikation ska ske tvärfunktionellt i organisationen.

Kungsbackas idésluss

Kungsbackas idésluss arbetar med att ge alla medarbetare förutsättningar och möjlighet att arbeta med innovation, initialt med särskilt fokus på de medarbetare som arbetat nära invånarna. Projektet utvecklar en modell och sprider kunskap om att arbeta med

innovationer på ett systematiskt och methodsäkert sätt. Medarbetardrivna idéer från vård och omsorg, förskola och grundskola, har redan dragit nytta av Insidan – kommunens intranät, som gjort det möjligt för idén Service Måltider att implementeras med funktion för invånarens digitala feedback.

Lerums idésluss

Idéslussen i Lerum arbetar med att tillvarata idéer från invånare och näringsliv för att ge ökad kvalitet, bättre utvecklade och mer effektiva verksamheter. Projektet utvecklar och testar effektiva metoder för test, utrullning och implementering av innovationsprocesser i liten skala, vilket uppmuntrar till att våga pröva nytt och misslyckas utan alltför stora konsekvenser. Tre enheter i kommunen deltar i en pilot för att testa innovationsslussen som ska ta bättre vara på idéer, bygga interna och externa nätverk för innovationsfrågor, skapa en tydlig innovationsprocess och sprida kunskap om innovation.

Piteås och Skellefteås idésluss

Idéslussen i Piteå och Skellefteå syftar till att stödja verksamheterna i ett strategiskt arbete med att bygga förväntan, stärka innovationsförmåga samt samordna innovationsfrämjande åtgärder där invånare i framtiden ska kunna involveras. Projektet utvecklar modell för innovation som innehåller processerna generera, selektera, implementera samt fånga nytta. Innovationsprocesserna ska integreras i kommunernas kvalitetsarbete och bidra till att kunna utveckla verksamheterna genom ny teknik, digitalisering och nya arbetssätt utifrån invånarnas behov.

Skaraborgs idésluss

Skaraborgs idésluss samverkar med forskare från universitetet i Linköping för att utforma strukturer och stöd rätt för ledare i en ”*kulturrevolution med digitalisering*”. Projektet erbjuder utbildning i förändringsledarskap i Skaraborgs kommuner och innovationsmodellen förväntas beskriva hur kommunerna systematiskt omhändertar idéer, testar, omsätter och sprider innovationer.

Stockholms idésluss

Idéslussen i Stockholm har arbetat med utvecklingen av en digital plattform för medarbetardrivna idéer och samverkansmodell för att bidra till en mer innovativ kultur och utvecklingsorienterad organisation. Mål och syfte med Stockholms idésluss är att den ska fungera som ett verktyg för att förverkliga innovationsstrategin. Konkret erbjuder projektet verktyg för att fånga medarbetares och chefers idéer och utmaningar, och sprider goda exempel till alla, cirka 40 000, anställda i organisationen. Stockholms kommun och idéslussen delar visionen om att vara en uppkopplad, smart stad. Idéslussen arbetar nerifrån och upp medan kommunstyrningen sker uppifrån och ner.

Tranås, Anebys, Kindas och Ydres idésluss

Idéslussen arbetar med att strukturera medarbetardrivna idéer och med standardiserade metoder lösa den övergripande problembilden vad gäller framtidens kommunala service och kompetensförsörjning. En behovsbank med identifierade behov och problem ger underlag för förändringsarbetet och innovationer. Idéslussen anordnar kreativa idéworkshops för att utveckla arbetssätt med medarbetarnas idéer och idéutveckling.

Uddevallas idésluss

Idéslussen i Uddevalla arbetar med att genom medarbetardrivna idéer, samverka och standardisering av innovationsprocessen stimulera en systematisk utveckling, implementering, spridning och nyttiggörande av innovativa idéer och därigenom bidra till

ökad samhällsnytta och tillväxt. En lärande utveckling och spridning av resultat från innovativa idéer utgör gränssnittet för att sammanföra idéer/idégivare med andra aktörer i det befintliga innovationssystemet. Idéslussen avser att identifiera och fånga behov i verksamheten och skapa inkubationsprocesser för idéutveckling, implementering, kommersialisering och innovationsupphandling.

Örebro idésluss

Örebro idésluss har arbetat för att etablera en väg in för utvecklingsidéer och bidra till lärande, internt och externt. Målet är att i framtiden kunna erbjuda medborgarna riktigt bra tjänster, som utvecklas utifrån behov. Idéslussens webb utvecklas för att ge medarbetarna reellt stöd i att tänka nytt. Kunskapshöjande insatser och utveckling av modell för medarbetardrivna idéer för arbetet med struktur- och kulturfrågor, ska göra organisationen mer innovativ vilket förväntas att gynna kommunen som organisation och arbetsgivare.

3. UTVÄRDERINGENS UPPLÄGG OCH GENOMFÖRANDE

Projektet Idésluss Sundsvallsregionen 2017–2020 har under projektiden utvärderats av följeforskare från Demokratikonsult Sverige AB. Uppdraget påbörjades vid avtalets tecknande 1 mars 2018. Som utvärderingsmetod har Demokratikonsult använt den lärande utvärdering som innefattar granskning av måluppfyllelsen, resultatet och arbetsformen, samt lärandet och faktorer som påverkat positivt eller negativt. Ett kontinuerligt lärande var ett centralt inslag i den lärande utvärderingen. Till stor del handlar det om att besvara frågorna Vad, Hur, Vem, När och Varför? Målet med den lärande utvärderingen kan sammanfattas i följande aspekter:

- Ge processtöd vid etablering av projekt eller ny verksamhet.
- Skapa lärande och återföra kunskap.
- Sätta in utvärderingsresultat i ett bredare samhälleligt perspektiv.
- Värdera hur väl projektet har nått sitt mål och syfte.

Utgångspunkten för Demokratikonsults lärande utvärderingsarbete har varit projektet Idésluss Sundsvallsregionens syfte, mål och aktivitetsplan, som fanns angivna i Tillväxtverkets beslut. Som följeutvärderare har vi undersökt premisserna (beslutsmotivering, urvalskriterier, etc.) som lett till att projektet beviljats, med utgångspunkt i programskrivning och åtgärdsdokument. För Demokratikonsult har den lärande utvärderingen framför allt handlat om att kritiskt och konstruktivt skärskåda hur projektet Idésluss Sundsvallsregionen arbetar med att nå sina mål och levt upp till de kriterier som har ställts, inte minst de horisontella, med hjälp av uppföljnings- och indikatorsystem. Riktlinjerna för utvärdering har bland annat bestått av Tillväxtverkets sex områden med tillhörande frågeställningar:

- P1: Projektlogik
- P2: Processen
- P3: Public debate
- N1: Nyckelaktiviteter
- N2: Nyckelpersoner
- N3: Nyckeltal.⁴

Utvärderingsarbetet har i stora drag bestått av följande arbetsinsatser:

⁴ <https://tillvaxtverket.se/vara-tjanster/guider-och-vagledning/handbok-for-eu-projekt/planera/grundlaggande-forutsattningar/uppfoljning-utvardering-och-larande/riktlinjer-for-utvardering.html>

- Analys av mål- och syfteslogiken (aktiviteter och insatser).
- Analys av programlogik.
- Anordnat analysseminarium.
- Avstämningar, via e-post, telefon och fysiska möten.
- Datainsamling.
- Deltagit i följeforskningsnätverk med syfte att utbyta erfarenhet och lärdomar.
- Deltagit i konferenser och utbildningsdagar.
- Dokumentanalyser.
- Framtagning av indikatorer, statistik och baslinje.
- Författning av sex (6) följeforskningsrapporter.
- Observationer under projektaktiviteter.
- Omvärldsbevakning.
- Reflektion och analysarbete.
- Sammanställt en ”lathund” för projektets definitioner och förkortningar.
- Undersökt idébärarnas uppfattning om projektet och dess aktiviteter.
- Undersökt intressenters uppfattning om projektet och dess aktiviteter.
- Undersökt och analyserat projektets horisontella kriterier.
- Undersökt kommunikationen i projektet.
- Undersökt styrgruppens och den operativa arbetsgruppens uppfattning om deras egen roll i projektet och dess aktiviteter.
- Utveckling och lärande insatser, etc.

Förutom ovanstående aktiviteter har Demokratikonsult funnits tillgänglig för att vid behov fungera som bollplank åt projektledaren/projektorganisationen, funnits tillgänglig för diskussioner om erfarenhetsspridning, samt deltagit i den offentliga debatten. Utvärderingsarbetet har sammanfattats i utvärderingsrapporter som även fungerat som kunskapsunderlag vid analysseminarier. Utvärderingsarbetet har omfattat ca 500 timmar.

4. PROJEKTLOGIKEN (P1)

Projektet Idésluss Sundsvallsregionen 2017–2020, har haft i uppdrag att etablera en bemannad idésluss med hemvist i Sundsvalls kommun som har tagit emot idéer, förädlad, testat, gett feedback och utvärderat densamme. Vidare skulle idéslussen tillhandahålla kompetenser, strategisk process, metoder, verktyg, etc. som främjar innovation i regionen, och ge anställda (ca 8 000 medarbetare) möjligheten att testa sin idé och bidra till kommunens utveckling oavsett organisatorisk hemvist eller typ av idé. Det skulle även finnas ett transparent IT-stöd och en kommunikationsplattform för spridning och nyttiggörande av idéer internt som externt.

Projektlogik

Projektlogiken är baserad på en idé om att digitalisering skulle leda till ökad tillfredsställelse bland invånare och öka kommunernas attraktivitet (utan att det fanns någon direkt indikator i projektansökan för att mäta tillförlitligheten i projektteorin). I den första lärande utvärderingsrapporten med bilagor från Demokratikonsult fanns en utförlig analys av projektlogiken. Nedan presenteras en komprimerad projektlogik från Demokratikonsults Lärande utvärderingsrapport nr 1.

Komprimerad programlogik

Om tre år skall...

- 20 idéer vara implementerade i den egna verksamheten
- lagar och regler ha setts över och där det varit möjligt anpassats
- alla anställda (ca 8 000 medarbetare) ha erbjudits att testa en idé och bidra till kommunens utveckling oavsett organisatorisk hemvist eller typ av idé.

Därför ska projektet rikta sig till...

- anställda idébärare inom kommunal verksamhet
- chefer inom Sundsvalls kommun
- regionala partners såsom kommuner, Mittuniversitetet
- samhällspåverkare.

För att kunna...

- vara ett verktyg och ett stöd för de processer som finns som verkar i kommunen för att skapa förutsättningar för en innovativ kommun
- införa en positiv förändringskultur och ett systematiskt arbetssätt för att öka kommuners innovationsförmåga genom att skapa en plattform som är tydlig och trovärdig, så att medarbetare känner sig trygga med att lämna in de idéer som de har och kan därmed bidra till förändringar i den kommunala verksamheten och samhällsutvecklingen
- vara en del av infrastrukturen för innovation och påverka normer och attityder till nyskapande, initiativförmåga och entreprenörskap i samhället.

Genom att...

- utveckla en idésluss där man tar tillvara på idéinspiration och testmiljöer inom kommunal verksamhet, och där erbjuda stöd till testfaser och stärka möjligheterna att förvalta de bästa idéerna
- använda extern kommunikation och resultatspridning i ett större nationellt avslutsarbete där samhällspåverkare bjudits in för att ta tillvara på projektets resultat, utvärdering och lärande och redogöra hur projektet förändrats med utvecklingen.

4.1 Risker och hinder i projektet

Demokratikonsult har i början av genomförandet av projektet undersökt projektorganisationens risker och hinder (styrgrupp och projektgrupp/idéråd).⁵ En fördjupad analys finns i Demokratikonsults Lärande utvärderingsrapport nr 3.

Några risker och hinder som framkom på ett analysseminarium med projektets styrgrupp var följande:

När ledningen inte visar engagemang blir projektet bortprioriterat, varför styrgruppen menar att det finns en risk när styrgruppsmedlemmar byts ut eller inte kan närvara på styrgruppsmöten. Styrgruppen bedömer att vid tillfällen som styrgruppen behöver fatta de viktiga eller kritiska besluten fungerar närvaron. Ledamöternas erfarenhet visar att det har varit svårast att hålla det långsiktiga engagemanget uppe. Styrgruppen diskuterade huruvida en bristande delaktighet på styrgruppsmöten kan bero på att exempelvis flera av förvaltningarna bli representerade genom endast en styrgruppsmedlem. Några förbättringsåtgärder som framhölls var ett förtydligande av styrgruppens funktion, samt använda styrgruppen för mer än avrapportering. Ledarmötena diskuterade även att stärka styrgruppens dynamik med sju-åtta närvarande på möten, kortare avrapportering kring ekonomin (så länge allt löper på) samt att mellan sig dela styrgruppsmedlemmarnas

⁵ För mer information se Demokratikonsults Lärande utvärderingsrapport nr 3.

erfarenheter om styrgruppens förankring i de olika förvaltningarna och bland intressenter, skulle kunna vara ett sätt att höja engagemanget i styrgruppen.

Styrgruppen upplevde att det finns en inbyggd konflikt att utföra tjänster, och inte utveckla tjänster, inom offentlig sektor. Ett exempel var att nyutvecklade tjänster får positiv uppmärksamhet samtidigt som verksamhetens befintliga arbetssätt och budget inte lyfts eller förnyas. En metafor lät berättas från socialtjänstenheten där kommunens tjänster liknas vid en byrålåda innehållande ett bestämt urval och antal. En tidigare definition av förordning tolkades i rättsak som en medborgerlig rättighet, och så har det fortsatt att påverka, som exemplet illustrerar, innehållet i byrålådan. Styrgruppen började att diskutera huruvida den här lagen/allmänna rättigheten i praktiken är innovationsfrämjande eller hindrande. Rättigheter som hittills tolkats gälla att utbudet av service ska vara lika för alla (likabehandlingsprincipen), trots att det i realiteten finns individuella och regionala skillnader i det behovet. Styrgruppen diskuterade hur medarbetare och kommunens förvaltningar skulle i sin service ut till medborgarna kunna stärka förändringsarbetet och med en gemensam värdegrund utföra tjänsterna. Projektet arbetar med att hitta och stödja de innovativa lösningarna som är applicerbara där organisationens underskott i budget begränsar servicen, och där förvaltningarna hittills varit hänvisade till byrålådan.

Där projektdeltagare, projektorganisation respektive linjeverksamhet har motstridiga agendor riskerar projektets legitimitet att påverkas. Sundsvalls kommun utvecklade vid tidpunkten ett nytt styrledningssystem som skulle kunna underlätta för projekt Idésluss Sundsvallsregionens implementeringsarbete. Men otydlighet avseende huruvida medarbetare och chefer kan, har tid och legitimitet att driva förändringsarbetet kan ges i uttryck som konkurrens och tidsbrist för deltagande i Idésluss Sundsvallsregionen.

Det framkom att det mellan förvaltningar kan existera olika förutsättningar för att bedriva förbättringsarbete. Eftersom förvaltningarna är autonoma verksamheter inom organisationen, så kan det förekomma att individer, förvaltningar och projekt inte alltid känner till varandras arbete. Det finns således en utmaning att inom organisationen genomföra en effektiv samordning mellan de olika förvaltningarna med fokus på det långsiktiga resultatet snarare än kortsiktiga. Ett exempel är att verksamheter ibland börjar implementera innan en utvärdering kommit till stånd. Löpande utvärdering diskuterades i styrgruppen vara mer optimalt för att disponera resurser inom organisationen mer effektivt.

Styrgruppen diskuterade under analysseminariet huruvida alla chefer bär ansvar för att verksamhetsutveckla, medan det i sig konkurrerar med budgetposten. Att det kan finnas olika drivkrafter för idébärare och verksamheter att delta eller inte i projektet och det kan därmed finnas en risk att idébärare upplever konsekvenser i relationen med medarbetare och chefer. Styrgruppen menar att det är främst affärsutvecklaren inom respektive verksamhets ansvar att göra tydligt vilka resurser som kan tillhandahållas om organisationen behöver, exempelvis när idébäraren går in som deltagare i projektet. Styrgruppen ser ytterligare en risk kopplat till verksamhetsutveckling, nämligen att organisationen återgår till de gamla lösningarna efter en mindre framgångsrik testperiod, snarare än att vidareutveckla. Projekt Idésluss Sundsvallsregionen tar vara på värdefull kunskap och erfarenhet kring innovationsledning, genom att kontinuerligt driva och tillvarata lärandet i en lärande organisation. Genom att främja samsyn kring begrepp och sprida värderingar byggda på mod och öppenhet, arbetar projektet proaktivt mot hinder i innovationsledning.

Vidare diskuterade projektets styrgrupp under analysseminariet hur lagen om offentlig upphandling (LOU) kan utgöra hinder vid tillfällen där andra delar i den kommunala verksamheten skulle kunna använda innovationen. Projekt Idésluss Sundsvallsregionen får genom sitt innovationsledarskap, fram en teori och lösning där värdet bevisas i projektet. När projektet sedan vill implementera lösningen, följer kravet om LOU. LOU innebär i praktiken att lösningen kan bli verklighet tidigast efter flera månader. Projektets styrgrupp diskuterade lösningar såsom att komplettera gruppens kompetens inom juridik, upphandling och IT samt att genomföra utbildningsinsatser inom desamma.

Några risker och hinder som framkom på ett analysseminarium med projektgruppen/idérådet var följande:

Personalomsättning medför att projektorganisationens engagerade och driftiga medarbetare eller viktig kompetens kan gå förlorad. I samhället råder generell kunskaps- och erfarenhetsbrist inom innovationsledning och bidrar därmed till att riskvärdet i personalomsättning blir det högsta riskvärdet. Projektorganisationen kan till viss del förebygga personalomsättning genom att implementera ett tydligt ledarskap och god arbetsmiljö. Om projektet internt tar vara på och sprider projektets lärande skapas mening och inflytande som bygger mer attraktiva arbetsplatser. Med verktyg som uppföljning och analys genomförs arbetsmiljöåtgärder. Åtgärder som projektgruppen specifikt diskuterat har varit huruvida arbetsbeskrivningar har varit tillämpliga samt hur projektet skulle kunna drivas med utmanings- och behovsdrivet fokus för att hantera risken.

Tidsbrist upplevs för projektgrupps- och idérådsmedlemmar som en hög risk, i och med att tiden konkurrerar med kärnuppdrag och andra uppdrag som de har i sitt arbetsuppdrag. Idérådets funktion är att stödja projektgruppen och validera idéer. En åtgärd som projektet vidtagit för att effektivisera arbetet är att dela upp idérådets och projektgruppens arbetsuppgifter och möten. Särskilda idérådsmöten har effektiviserat möten ur en tidsaspekt med mindre avrapportering och större casefokus. Projektgruppen diskuterade huruvida digitala mötesmöjligheter, större spridning och en genomtänkt mötesordning skulle kunna motivera ett mer aktivt deltagande och få fler att bidra under möten.

Information som projektet sprider är tänkt ska nå fram till chefer, potentiella deltagare, intressenter etc. men att det finns en risk att mottagarna av informationen inte öppnar e-post eller att informationen blir bortprioriterad. Av denna anledning arbetar projektet Idésluss Sundsvallsregionen aktivt med uppsökande verksamhet och informationsspridning i olika kanaler. Projektgruppsmedlemmar upplever att goda exemplen ger störst genomslagskraft hos de olika förvaltningarna, men av naturliga skäl tar goda exempel tid att arbeta fram.

Projektnamnet idésluss, andra begrepp och trendord ("buzzwords") som används i projektet kan förekomma i andra sammanhang och projekt, vilket kan signalera andra innebörder. Exempel på sådana begrepp är digitalisering, omstrukturering, styr- och ledningssystem. Demokratikonsult har i utvärderingsrapport 1 upprättat en definitionslista som projektet med fördel kan använda som ett levande dokument genom projektperioden och/eller sprida för att öka lärandet om projektet Idésluss Sundsvallsregionens definitioner av begreppen.

Enligt projektgruppen kan det finnas en kultur inom förvaltningarna att värdesätta produktion högre än innovation och en inbyggd konflikt att utföra tjänster, inte utveckla

tjänster i offentlig sektor. Synen på kärnuppdraget kan variera mellan förvaltningar och individer, vilket innebär stor skillnad i synsätt och projektets legitimitet. Projektet arbetar genom projektets aktiviteter som exempelvis utbildning för mellanchefer, stöd i förändringsarbete och stöd för deltagande i projektet Idésluss Sundsvallsregionen. Genom att genomföra aktiviteter med särskilt fokus på chefer och ledare i de olika förvaltningarna, att med högt i tak, ta in idéer till projektet och uppsökande verksamhet med goda exempel, vill projektet förändra kulturen.

Med ett frivilligt deltagande och individer som driver förändringsarbete finns en risk att arbetet blir personbundet snarare än strukturellt/organisatoriskt. Projektets åtgärder för att skapa en strukturell attityd/kulturförändring är att lyfta och sprida goda exempel och ökad tolerans, genom att hos förvaltningarna lyfta projektet Idésluss Sundsvallsregionen snarare som en *lärosluss i Sundsvallsregionen*.

Projektgruppen upplever att det generellt finns begränsad erfarenhet av och få anställda har högre utbildning inom innovationsledning. Projektet Idésluss Sundsvallsregionen satsar brett på utbildning och kunskapsspridning, delvis genom att lyfta processer och göra syftet med projektet känt, delvis genom att erbjuda egna utbildningar inom innovationsledning. Projektet leder organisationen mot ett kultur- och fokusskifte, där organisationens kultur kontinuerligt förankrar processer till verksamhetens huvuduppdrag; att organisationen ska tjäna kunden/brukaren/medborgaren/skattebetalaren. Projektgruppen arbetar med kontinuerlig förbättring i hur utvecklingen kan bedrivas.

Motstridiga agendor som finns inom kommunen, som synen på huruvida kärnuppdraget inkluderar innovation eller huruvida ovanperspektivet eller detaljperspektivet styr budgeten, kommer det alltid att finnas risk för. Projektet Idésluss Sundsvallsregionen arbetar systematiskt med att fråga sig själva och de olika intressenterna varför det fungerar på ett visst sätt. En av åtgärderna är att systematisera visionsarbetet vart vi är på väg och kontinuerligt förankra och dokumentera beslut till en bild av varför.

Genom att synliggöra vägar, visa på goda exempel till förändring och minimera hinder till innovation hanterar projektet den oro och rädsla till förändring som kan finnas inom kommunen.

När flera utvecklingsprojekt löper parallellt riskerar ”projekträngsel” att uppstå. Projektet Idésluss Sundsvallsregionen arbetar med samordning vid exempelvis utbildningsdagar så att det uppstår en vinn-vinn-situation. När projekten har bättre kontakt sinsemellan uppstår fler synergier.

Projektgruppen upplever att kommunikationen i organisationskulturen går i stuprör snarare än sidledes över förvaltningars gränser och projektgränser, vilket inte sällan leder till ett systematiserat dubbel- eller trippelarbete. För att undvika att fler gör samma saker i kommunen, arbetar projektet mot att hela organisationen ska kunna ta del av allas lärande. Projektgruppen diskuterade huruvida befintliga lösningar och arbetssätt utgör hinder. De åtgärder som projektet gör är att genomföra tester i tvärprofessionella team. Projektet Idésluss Sundsvallsregionens arbete med att delta i kunskapsdrivande mötesplatser ökar projektresultatets synliggörande. Dessutom kan ett transparent förbättringsarbete som är förankrat i ett starkt ”varför” stärka lärandet och en samordning mellan förvaltningar med ett mer holistiskt perspektiv. Om projektet stärker transparensen om exempelvis tjänster och leverantörer, kan delade tjänster leda till kostnadseffektiviseringar för hela organisationen.

Vidare upplever projektgruppen att det finns tekniska utmaningar som hindrar effektiva lösningar. Att exempelvis internetåtkomst på äldreboende eller glesbygd inte är tillförlitlig innebär en brist i infrastruktur och utgör därmed ett hot i digitaliseringen. En stark värdegrund och definierade rättigheter kan utgöra direktiv för hur kunskap sprids samt att infrastrukturen stärks. Projektet Idésluss Sundsvallsregionen arbetar med att stödja goda idéer som påverkar och skapar förutsättningar för lösningar på de tekniska utmaningarna.

Projektgruppen upplever att det existerar lagar som försvårar och kan hindra förändringsarbetet bland förvaltningar. Exempel på utmaningar är GDPR och att autentiseringsprocesser blir användbara i verksamheter såsom äldreomsorgen. Projektgruppen diskuterade även att olika tolkningar av en förordning kan skapa frågetecken kring vem som ska betala så att digitala tjänsterna blir användbara i t.ex. boende i äldreomsorgen. Projektet Idésluss Sundsvallsregionen arbetar med att lyfta de svåra frågorna för att förankra processerna till serviceuppdraget och stödjer idéer och lösningar för att bättre kunna utföra förväntad service. Genom att synliggöra och testa nya processer med användbarheten som utgångspunkt och sprida goda exempel, sprids projektets synsätt på serviceuppdragens syfte. Ett beslut gällande exempelvis betalningar som också är förankrade till verksamhetens existensberättigande, blir ett tydliggjort incitament till omställningen. Om organisationen vilar på en tydlig värdegrund och stark gemensam definition av servicemottagarens rättigheter, bör detta stärka förutsättningarna för att organisationen genom sina verksamheter når ut med kunskap, och utför sina serviceuppdrag.

I samhället i stort råder generell erfarenhetsbrist inom innovationsledning, därför omvärldsbevakar projektet Idésluss Sundsvallsregionen och delar sina utmaningar och kunskap med samverkanspartner. När lärandet delas med andra skapas oftare fler synergieffekter som annars skulle uteblivit.

Nedan presenteras, i bokstavsordning, de risker och hinder som framkom vid riskanalysen av projektorganisationen:

- Argument för projektets existens har varit vag.
- Bedömningsvårigheter för vilka idéer som ska utvecklas i linjeverksamhet respektive idésluss.
- Begreppen som används i fler sammanhang och projekt kan uppfattas förvirrande (digitalisering, omstrukturering, styr- och ledningssystem).
- Begränsad erfarenhet av, och få anställda har högre utbildning inom innovationsledning.
- Begränsade kompetensutvecklingsmöjligheter inom innovationsområdet.
- Bilden av kvinnor som innovatörer är begränsad.
- Bristande samsyn på innovationsbegreppet.
- Ett mindre bra testresultat (eller ett negativt) får större negativ publicitet.
- Finns en inbyggd konflikt att utföra tjänster, inte utveckla tjänster inom offentlig sektor.
- Flera avdelningar/projekt/individer arbetar med samma utvecklingsidé, konkurrens uppstår.
- Förankringen av projektet tar längre tid än beräknat.
- Förväntningarna hos partners och deltagare möts inte.
- Idébärare upplever svagt mandat att påverka utvecklingen av idén.

- Idéer eller idébärare får inte den uppmärksamhet som förväntas, de inneboende drivkrafterna till innovation kan skilja sig.
- Idéer och tester verkar isolerade från andra idéer och tester.
- Idéer som kommer till idésluss har redan fått avslag från egna förvaltningen.
- Idéer som redan fått avslag inom den egna förvaltningen framförs till projektet.
- Informationen om projektet når inte fram till chefer, potentiella deltagare, intressenter etc.
- Kommunens tjänster konkurrerar med näringslivets tjänster.
- Kompetensbrist, erfarenhetsbrist från innovationsledning.
- Kultur att värdesätta produktion högre än innovation i offentlig sektor.
- Kultur med oro/rädsla för förändring.
- Lagar försvårar/hindrar förändringsarbetet.
- Lagen om offentlig upphandling (hinder för t.ex. att andra delar i den kommunala verksamheten ska kunna använda innovationen).
- Låg legitimitet (koncernstaben är projektägare/ett projekt bland andra).
- Motivationen att driva idéer hos medarbetarna är låg då arbetsgivaren äger innovationen och inte innovatören.
- Motstridiga agendor, (kärnuppdraget/innovation, ovanperspektiv/detaljperspektiv).
- Nyckelpersoner i förändringsarbetet är för medarbetare okända.
- Olika definitioner av vad ”goda exempel” är.
- Olika förutsättningar hos förvaltningarna.
- Organisationskulturen har ett systematiskt dubbelarbete.
- Personalomsättning (förlorad kompetens och erfarenhetsbrist inom innovationsledning).
- Personbundet förändringsarbete snarare än strukturellt/organisatoriskt.
- Personer som arbetar med likvärdiga arbetsuppgifter känner inte till varandras arbete.
- Politiska vindar vänder.
- Projektarbetet konkurrerar med linjeverksamheten.
- ”Projektträngsel”, flera utvecklingsprojekt löper parallellt.
- Projektet har låg legitimitet.
- Projektgrupps- och idérådsmedlemmar upplever tidsbrist med tanke på alla andra uppdrag som de ska utföra.
- Projektgruppsmedlemmar byts ut eller kan inte närvara på möten.
- Samarbetspartners har kortare tidshorisont.
- Styrgruppsmedlemmar byts ut eller kan inte närvara på möten.
- Styrgruppsmedlemmar upplever tidsbrist med tanke på alla andra uppdrag som de ska utföra.
- Styrgruppsmötet fungerar mer som en avrapportering.
- Tekniska utmaningar hindrar effektiva lösningar.
- Uppdraget som styrgrupp är inte formulerat, uppfattningar om uppdraget skiljer sig åt.
- Uppföljningen i projektet brister.
- Uppmärksamhetsaktiviteter riskerar att blunda för andra drivkrafter hos idébäraren.
- Verksamheter och roller konkurrerar med varandra.

- Verksamhetsutveckling är lågt prioriterat.

Målgrupper i projektet

Målgrupper för projektet var följande:

- Medarbetare i Sundsvalls kommun.
- Projektets partners.

Målgrupp var medarbetare i Sundsvalls kommun. I ett uppstartsskede handlade det om att skapa en plattform som var tydlig och trovärdig så att medarbetare kände sig trygga med att lämna in idéer till idéslussen. Ett mål har varit att alla medarbetare ska ges möjlighet att lämna idéer oavsett hemvist eller chef i organisationen.

Projektets aktiviteter riktade sig till medarbetare för att skapa goda exempel och visa på möjligheter. Chefer var emellertid en viktig del av medarbetarna som gavs särskild uppmärksamhet via ledarakademin i hur det kan vara att arbeta som chef i en innovativ organisation.

Målgrupp i projektet var även projektets partners. För att få ett erfarenhetsutbyte mellan partners gavs dessa möjlighet att testa att utveckla en idé tillsammans eller på annat sätt delta i processen.

Projektets horisontella kriterier

Projektet Idésluss Sundsvallsregionen hade inga uttalade horisontella mål men enligt ansökan skulle projektet utvärdera idéer/projekt efter horisontella kriterier såsom miljö, jämlikhet och lika möjlighet och icke-diskriminering.

Aktiviteter inom jämställdhet och normkritisk design har främst tagit fart inom socialtjänsten och förvaltning för arbetsmarknad och innovation. Handlingsplan för jämställdhetsarbetet har använts i projektet. En HBTQ-certifiering har gjorts av verksamheter som ytterligare fyller insikter i de case de har arbetar med. Projektorganisationen har i urvalet av idéer använt en checklista för utvärdering av idéer/case ur ekonomiskt, socialt och ekologiskt perspektiv. Jämställdhet/normkritiskt arbetssätt har särskilt lyfts fram i checklistan. Kriterier för bedömning/utvärdering av idé/förslag till innovation visas i nedanstående matris.

Kriterier:	Uppfylld genom att:	Behöver förbättras genom att:	Gäller inte för denna idé – motivera!
Ökat värde för dem vi är till för? (nyttoutvärdering)			
Är/kommer att bli en kommunal kompetens?			
Bidrar till måluppfyllelse? (verksamhet, politik)			
Ekologisk hållbarhet?			

Ekonomisk hållbarhet?			
Social hållbarhet?			
Jämställdhet? (enligt 4R-metoden*)			
Lagar och regler?			
Behov att genomföra test?			
Mottagarorganisation för implementering?			
Skalbarhet?			

Demokratikonsult bedömer att störst fokus har casens jämställdhet/normkritiska kriteriet. Projektet har inte haft så många case som varit inriktade på miljö. De miljöcase de har haft har kommit via forskningsprojekt i Mittuniversitetsavtalet. Det har funnits fler kvinnor än män som har varit idébärare i projektet, vilket även har speglat könspektivet inom förvaltningar idéerna kommer ifrån. De horisontella kriteriernas genomslag bedöms inte visa sig i projektets resultat utan i arbetssättet. Innovationer kan handla om att se saker som är dolda. De normkritiska lärdomarna och insikterna torde på detta sätt vara viktigare än själva resultatet.

Demokratikonsults uppfattning av projektorganisationens hantering av de horisontella kriterierna är att det har varit strategiskt att ha hållbarhetskriterierna i intagskriterier.

I avsnitt 5. Processen (P2) nedan, presenteras projektorganisationens arbete med de horisontella kriterierna lite närmare.

Demokratikonsults reflektioner

Projektets interventionslogik bedöms inte ha förändrats nämnvärt under genomförandet av projektet. Projektet har inte uppfyllt alla projektmål och delmål. Där det funnits avvikelser i projektaktiviteterna har det handlat om en ”omogen” organisation. Arbete som utförs i projektet kan snarare kallas verksamhetsutveckling och en ad hoc-lösning med mandat från ledningen. Idécoachernas arbete har i mångt och mycket varit att processleda organisationen till att bli mer mogen så att den kan gå upp ett steg i innovationsprocessen. Det som förändrats i projektet har således inte med interventionslogiken att göra utan om förmåga att anpassa projektaktiviteter och budget efter de föränderliga förutsättningar som ett utvecklingsprojekt ständigt prövas och omprövas för.

5. PROCESSEN (P2)

Projektprocessen är ett formaliserat arbetssätt som sträcker sig från idé till implementering av resultatet.⁶ Den operativa arbetsgruppen har under hela genomförandet arbetat med att utveckla och förbättra projektprocessen liksom alla andra processer i projektet.

Demokratikonsult har i sin analys identifierat fem (5) områden i projektprocessen som förtjänar lite mer uppmärksamhet och som således kommer att diskuteras närmare i detta avsnitt. De fem (5) områdena fungerar även som rubriker i brödtexten och är följande:

1. Riggning av projektet

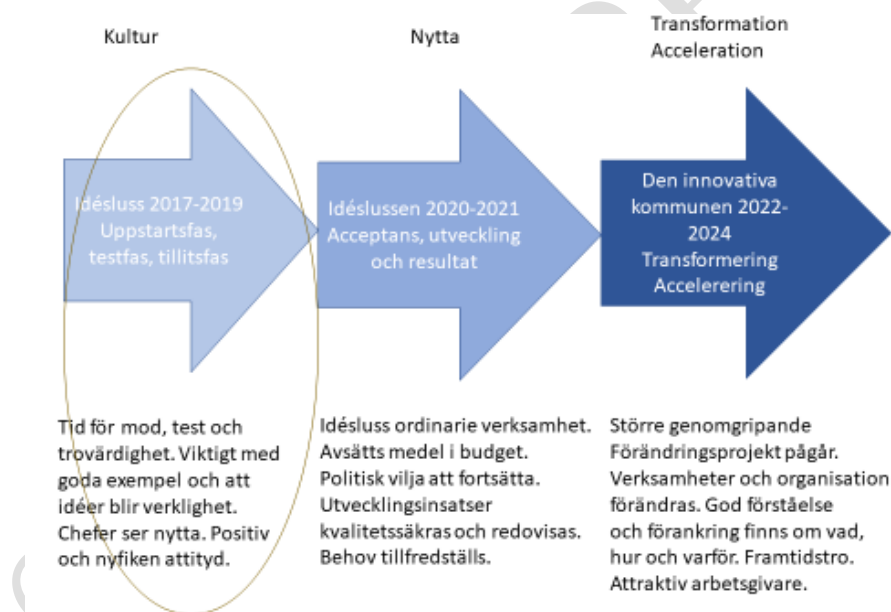
⁶ Projektprocessen diskuterades mer ingående i Demokratikonsults Lärande utvärderingsrapport nr 4.

2. Horisontella kriterier
3. Arbetet med casen
4. Lärandet inom projektet
5. Implementering av projektresultat

1. Riggning av projektet

Förstudien som projektet Idésluss Sundsvallsregionen bygger på samt politikernas beslutsfattande har skapat förankring och legitimitet för chefer och ledare i Sundsvalls kommun för projektets genomförande. Nyckelpersonerna uppfattar att projektet har gjorts ett seriöst försök att skapa innovationsarbete i organisationen. Under projektets genomförande har projektet utvärderat 169 case, avslutat 142 case och implementerat 29 case i verksamheten.⁷ Både små och stora idéer har blivit verkliga och implementerats i ordinarie verksamhet. Idéer som har skapat en intern uppfattning av handlingskraft och förtroende som ökar mognaden och skapar fler förmågor som ger projektet goda exempel och goodwill.

Projektet Idésluss Sundsvallsregionen har varit pionjär inom sitt område och kan således sägas fortfarande vara under uppbyggnad. För att skörda projektets effekter behöver arbetsinsatserna stå på tillväxt. I projektets utformning angavs en 10-årig plan (se bild nedan) Förankringsresan har gått enligt plan.



Projektets nyckelpersoner ser projektet mer som en möjliggörare. Där deras utsagor visar att det har tagit tid att få medarbetare i organisationen att tänka nytt utan att förändringsarbetet har sets som hotfullt. Att idéer får ”sprudla” genom att medarbetare vågar knacka på dörren, bolla idéer och komma fram till ny kunskap, vilket torde skapa ett mervärde för projektets långsiktiga effekten.

Av kärnverksamheterna i Sundsvalls kommun var Socialtjänsten den verksamhet som bedömdes vara mer mogen än andra verksamheter att börja utvecklingsarbete. Socialförvaltningen har varit med från start och erbjudit information och utbildning inom förvaltningen. Projektorganisationen har utfört ett förändringsarbete med den mentala

⁷ Nyhetsbrev från Idéslussen (april 2020).

bilden om att det har funnits en annan väg än svart och vitt, att det helt enkelt finns samexisterande metoder.

Projektets nyckelpersoner inom projektet anser att det funnits förutsättningar i projektet att nå det övergripande målet det vill säga att införa en positiv förändringskultur och ett systematiskt arbetssätt för att öka kommuners innovationsförmåga, genom att stötta och att skapa förutsättningar hos medarbetare och chefer att driva förändring. De bedömer emellertid att det har varit enklare att arbeta med anställda långt ut i verksamhetens grenar och att det har varit svårare med exempel chefer då projektet många gånger kan upplevas hotfullt.

Nyckelpersoner som representerar politiker på hösta nivån bedömer att de som arbetar med projektet har skyndsamt, i jämförelse med andra projekt, skapat en organisation som arbetar för att nå målen. Projektet har således stärkt Sundsvalls förändringsvilja, skapat en medvetenhet kring att arbeta med förändring och verksamhetsutveckling genom att öppnat ögonen för att innovationer handlar om mer än saker, och inkluderar processer. För att möta medborgarnas behov av service, har produktutveckling, tekniska lösningar och tjänsteutveckling varit lika viktigt som att utveckla processer.

Utifrån nyckelpersoner från Socialtjänstens perspektiv har projektet Idésluss Sundsvallsregionen bidragit till att kopplat ihop aktörer, i trippelhelix skapat nätverk med värde för ett helhetsperspektiv som kopplar till värdena för länet.

Nyckelpersoner som representerar tjänstemän på högsta nivå anser att det funnits bra förutsättningar för projektet Idésluss Sundsvallsregionen att nå det övergripande målet genom att idéslussen använts som ett verktyg för dialog och metodik, vilket resulterat i synergier som gjort det möjligt för idéslussen att nå ut bredare, och inte bara ses som ett projekt.

2. Horisontella kriterier

Enligt projektansökan skulle de horisontella kriterierna miljö, jämställdhet och lika möjligheter och ickediskriminering i projektprocesserna. Aktiviteter inom jämställdhet och normkritisk design har tagit fart inom socialtjänsten och förvaltning för arbetsmarknad och innovation. Handlingsplan för jämställdhetsarbetet har funnits i projektet. Checklistor finns för utvärdering av idéer ur ett jämställdhetsperspektiv och HR-strateg ingår i idéråd samt styrgrupp. En HBTQ-certifiering har gjorts av verksamheter som ytterligare fyller insikter i de case de arbetar med, etc.

De horisontella kriterierna har beaktats under hela idéutvecklingsfasen för att säkerställa exempelvis jämställdhetsperspektivet. Demokratikonsult bedömer att projektet Idésluss Sundsvallsregionen har varit ett hållbarhetsprojekt som inger positiva effekter på alla tre dimensionerna, people-planet-profit. Projektet har integrerat jämställdhetsarbetet genom att arbeta normkritiskt med rekrytering av kompetenser och erbjuda aktiviteter såsom seminarium på samma tema, samt har projektet utfört jämställdhetsanalys på idéslussens egen projektorganisation, Sundsvalls samtliga kommunverksamheter och projektdeltagare. Projektet har även producerat informativa filmer, och en särskild produktion har bidragit med en nyansering av vad som kan utgöra innovationer, i syfte att attrahera fler idéer till ”kvinnliga sektorer” samt involvera fler kvinnor att delta i innovationsarbetet.⁸

⁸ Idésluss Sundsvallsregionens (2019) YouTube-kanal: <https://youtu.be/92IjIpRwDd4>

Projektet har samlat värdefulla lärdomar om innovationsarbetet i offentlig sektor, och delvis har projektet dokumenterat detta i film format som sprids genom Sundsvalls hemsida samt kommunens YouTube-kanal. Såväl projektet och kommunverksamheterna tillämpar ett rutinmässigt uppföljningsarbete som kommer att kunna fortsätta synliggöra projektresultat och sprida lärdomar om kommunens innovationsarbete.

Projektet Idésluss Sundsvallsregionen har integrerat miljökriteriet i planering, genomförande och uppföljning av projektet, genom att projektet är inriktat på ett förbättringsarbete med såväl direkta som indirekta miljövinster. Projektets styrgruppsrepresentanter uppges vara särskilt sammansatt för att kunna säkerställa projektets fortlöpande arbete med hänsyn till de tre dimensionerna i hållbarhetsarbetet (människor, miljö och ekonomi).

Ett samarbetsavtal med MIUN (Mittuniversitetet) genererar ett antal case i idéslussen med bäring mot miljön. I praktiken har respektive case fått sin miljöpåverkan bedömd, men få idéer haft huvudfokus på miljö. Bristen på idéer torde enligt respondenterna bero på att det pågår fler projekt inom regionen med miljö som huvudfokus. Att ändra system handlar mycket om att förändra etablerade processer som drivs av människor, vilket tar tid. Att implementera metoder för att ”nudga” eller attrahera människor att värna om miljö och resurser, inkluderar att göra nya smarta och bättre lösningar tillgängliga på ett lockande sätt.

För att skapa team av miljömedvetna medborgare som har ett långsiktigt och hållbart fokus kan Sundsvalls kommun behöva i större utsträckning utveckla och tillämpa nya arbetssätt/arbetsmetoder, genom samsyn med andra aktörer, såsom Naturskyddsverket, Energimyndigheten, Vinnova och Tillväxtverket. Det vore önskvärt att en gemensam samsyn om att allt förändringsarbete genomgående ska föregås av en miljökonsekvensanalys.

Idéer vilka inkommit slussen som knutit an till miljöaspekter har alltjämt behövt göra en kundresa för att få sin tes bekräftad. Ett talande exempel var förslaget på färja mellan Alnö och Sundsvall i syfte att få pendlare att lämna bilen hemma, men som i kundresan lärde att det fanns andra anledningar till att välja bilen än förenklad framkomlighet. Andra förslag som inkommit idéslussen har varit förslag om förenklad sopsortering i hemmen, samt förenklad fjärravläsning av vattensystemet.

Grundprincipen i projekt har varit att alla ska välkomnas till idéslussen. Kvinnor, män, icke-binära och olika etniciteter representeras i alla kommunens verksamheter, både i form av anställda och medborgare, vilket ställer höga krav på att arbeta normkritiskt. Projektet har samarbetat med Socialtjänsten under bildandet av den nya Individ- och arbetsmarknadsförvaltningen något som gett ökad medvetenhet kring att sätta individens perspektiv i fokus för att skapa nytta och värde för de kommunen finns till för. Målgruppen har många gånger varit människor i utanförskap. Ett exempel som lyfts fram i projektet var hindret som skapas för en medborgare utan hemadress då ansökningsrutinen kräver adress för att registrering ska vara möjlig.

Projektet Idésluss Sundsvallsregionen har säkerställt aktivt arbetar med projektets horisontella kriterier jämställdhet, miljö, lika möjligheter och icke-diskriminering genom att ta hjälp av spetskompetenser, arbetssätt och verktyg. Exempel på detta var följande:

- För att stimulera till normkritiska samtal i grupper har Normkritiska perspektivkort från Vinnova (NOVA) använts.

- För att säkerställa att idéslussens kommunikation sker med normkritiskt perspektiv har projektets kommunikatör Hållbarhets- och jämställdhetskompetens.
- Ett idéråd har sammansatts av olika kompetenser, bland annat en HR-strateg med stort fokus på jämställdhetsintegrering och som även arbetar aktivt med HBTQ-certifieringar i verksamheten.
- I utvärdering av varje case har idéslussens checklista använts där miljö, jämställdhet och icke-diskriminering särskilt beaktats.
- Projektet använder ett ärendehanteringssystem med variabel kön för mätbarhet och uppföljning. Mätning av etnicitet har inte varit aktuellt på grund av lagar och regler.
- Projektet har utarbetat en arbetsprocess där fokus ligger på behov och värde kopplat till de som de finns till för. Detta innebär att det alltid har varit behoven som har stått i centrum oavsett individ.

En mångfald av människor med olika utbildning och bakgrund bidrar till ökad innovationskraft genom att den attraherar kompetens och kapital, utvecklar, coachar, inspirerar och i högre utsträckning behåller nästa generation ledare på alla nivåer i organisationen. Enligt en publikation från McKinsey (2015), presterar de företag som tillämpar jämställdhetsarbete och radikal mångfald, 15 respektive 35 procent bättre ekonomiskt, jämfört med företag som inte applicerar jämställdhet och radikal mångfald.⁹

Demokratikonsults intervjuer med deltagare som utvecklat sin idé i Sundsvalls idésluss visar att bemötandet haft särskild inverkan i deras upplevelse. Demokratikonsult vill här lyfta att en av idésluss stora tillgångar varit att idécoacherna lyckats bygga relation till idébärare, medarbetare och verksamheterna, och något som av projektet krävt det lilla extra. I en studie som Dan Ariely professor i beteendekonometri har gjort har Demokratikonsult särskilt noterat att framgång i ett projekt som Idésluss Sundsvallsregionen, handlar till stort om vilken typ av feedback som ges till deltagare i projektet. Enligt professor Arielys forskning (2012) ger feedback i form av implementering av det som utvecklats störst effekt på deltagarnas motivation, prestation och förflyttning i kapacitetsnivå.¹⁰

Projektets arbete med jämställdhet, lika villkor och icke-diskriminering berör även arbetet med ”idéernas” målgrupp(er). Dels har projektet utbildat projektorganisationen, verksamheter, chefer och medarbetare i organisationen i jämställdhet, normkritiskt arbete och erhållit certifieringar på området, bland annat HBTQ. Dels har projektet arbetat med en mer inkluderande kommunikation i spridning av projektresultat, som exempel har projektet med publikt tillgängliga informationsfilmer tydliggjort att innovationer inte bara består i tekniska eller digitala lösningar utan även affärsmodells-, service-, tjänste-, organisationsinnovationer. Filmens titel var ”Innovationer skapar ett bättre samhälle” och finns att hitta på Idésluss Sundsvallsregionens hemsida¹¹ samt Sundsvalls kommuns YouTube-kanal.¹²

3. Arbetet med casen

Idéslussen har varit öppet för alla medarbetare/idébärare som genom olika kanaler såsom webbsida och APT-besök får information om Idéslussens möjligheter. Tidigare

⁹ https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/~/_media/2497d4ae4b534ee89d929cc6e3aea485.ashx 5 Professor Dan Ariely (2012) https://www.ted.com/talks/dan_ariely_what_makes_us_feel_good_about_our_work.

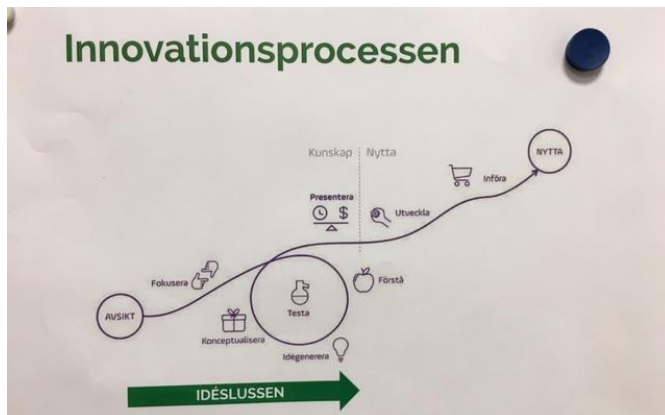
¹⁰ Professor Dan Ariely (2012) https://www.ted.com/talks/dan_ariely_what_makes_us_feel_good_about_our_work

¹¹ <https://sundsvall.se/kommun-och-politik/projekt-och-samarbeten/ideslussen/>

¹² <https://www.youtube.com/channel/UCmytzOle4SKP-S5m66f9EMQ>

medarbetare/idébärare möte med idécoachen har visat sig ”skapa ringar på vattnet” genom att fler söker sig till projektet.

När en medarbetare/idébärare har de boka in ett personligt möte med en av idécoacherna. Idébärarna kommer ofta med otydliga tankar, känslor och önskemål, och fångas upp av idécoacher. Idécoacherna lägger stort fokus på att ringa in anledning/behov, alternativa lösningar, effekter och värden, vilken hjälp de vill ha, vilka förväntningar som finns på idéslussen samt hur villig medarbetaren/idébäraren har varit att genomföra utvecklingsresan. Illustrationen nedan visar Idésluss Sundsvallsregionens modell av kommunens innovationsprocess.



Sundsvalls idécoacher guidar idébärare genom att utbilda och stödja i initiala processen ("utforskarläget"), som skapar en bild av förståelse genom att involvera idébäraren. För att uppnå resultat i projektet kräver att idécoacherna har medarbetare/idébärare i fokus och stödjer med utbildningar i att kartlägga insikter, hur de kan intervjua med öppna frågor etc., vilket lägger grunden för att identifiera nästa steg i innovationsresan. Ny kunskap kan ibland leda till looper i klientresa, där en insikt blivit någonting annat som behöver ånyo testas med nya intervjuer. GDPR har inte skapat några problem eftersom kommunens tjänster bygger på öppen data och känslig data så som personuppgifter aldrig sparats eller varit involverade.

Idécoacherna beskriver idéslussens arbete med hållbarhets- och jämställdhetsperspektiv att ungefär fungera som en förstudie. När "looparna" kommit fram till att tester ska utföras, genomförs de i liten skala för att dokumentera och säkerställa kvalitetstal. Den stora mätningen av nytta sker dock först i implementeringsfasen. Validering av test kan se olika ut och har i projektet begränsats till antal, eftersom idéslussens idéer hittills handlat om olika funktionstjänster.

Tester eller resultat formuleras i en rapport då caset bedöms vara avslutat inom ramarna för idéslussen. Antingen utgör rapporten samlade lärdomar som lämnas över till berörda chefer, avdelningar etc. för eventuell implementering, eller utgör beslutsunderlag inom ramen för idérådet. Idérådet kan exempelvis vid behov bevilja finansiering för större tester. Idérådet hade funktionen med kompetenser från hela organisationen, inklusive HR, IT, kvalitet etc.

Mottagandet av tester och förslag på implementering har varit beroende på om mottagande chef redan har ett engagemang. Ett exempel på där chefer initialt rekommenderat medarbetare att komma i kontakt med idéslussen, har varit de två idébärare som arbetar med digital historieberättelse, en personlig dagbok för

funktionsnedsatta och familjer, att ge underlag för personal att fånga upp minnen och öka kvaliteten i vården. Att tidigt få stöd av chefer har visat sig vara en nyckel för implementeringen.

Idéslussens processer för att validera idén har sammanfattningsvis varit följande:

- Kartlägga idén samt tester med hållbarhetsperspektiv och jämställdhet.
- Implementeras genom kundresorna om tesen håller.
- Utifrån och in snarare än att ha ett inifrån och ut-perspektiv.
- Idérådet vid större investeringar, avstamp och engagera organisation i utvecklingen eller implementering, ibland chefer.

Styrkor och svagheter i projektets arbetsmetoder beror på idé och person. Öppen innovation pågår utifrån behoven i respektive ”case”, med tjänstedesign och öppen källkod. Ännu ligger idéslussen prematurt i processer med lägre mognadsnivå än förväntat vilket innebär att modellerna i stor utsträckning har varit teoretiska. Idéslussens metoder har främst varit att erbjuda stöd och arbetsuppgifter för att idébäraren ska kunna ta nästa steg i processen. Idéslussen i Sundsvall som inte får ge stöd till produkter eller tjänster att bli introducerade för marknaden säkerställer därför tidigt att idébärare erbjuds eller guidas till rätt stöd.

Idécoacherna utför inte arbetet i idébärarens ställe, utan utforskar idén tillsammans med idébäraren och erbjuder stöd i form av utbildning som berör innovationsledning i offentlig sektor, spetskompetens och teamsammansättning. Idécoacherna tillgängliggör verktyg och metoder som skapar ett bra underlag om vilken nytta idén skapar för dem den har varit till för. Några av modellerna NABC, best case vs. worst case, subtraction, brainwriting, design thinking, sextänkande hattar, värdekurvorna, business model canvas stödjer alla idébäraren att bygga perspektiv. En utmaning har dock varit att de flesta modeller utvecklats för att tillämpas i privat sektor.

Idéslussen samarbetar med Mittuniversitetet som har samarbetsavtal med Sundsvalls kommun, och ger projektet förutsättningar att stödja större case med forskning. BizMaker har varit samverkanspartner för idéer som bäst har varit tillämpliga i näringslivet.

En idébärarens chef har fått särskilt stöd med att finansiera vikarie för att tillfälligt ersätta idébärarens ordinarie arbetsuppgifter under perioden för idéutvecklingen. För en del processer har idéslussen erbjudit konsultstöd, och där idén passerat bättre inom ramen för andra aktörer än idéslussen, har idébäraren istället slussats vidare till relevant aktör.

I Sundsvalls idésluss upplever idécoacherna att engagemanget och orken, eller snarare bristen i förmåga att driva utveckling som hindrar idébärare att ta steget som drivande i innovationsprocessen. Processerna handlar därför i dagsläget främst om att bygga en lärande organisation med förmågor att driva förnyelse- och förändringsarbetet med kundperspektiv och klientresor. I personliga möten visas bilden över innovationsprocessen. Modeller såsom bergstoppexemplet, visualiserar och sätter frö som kan gro till den förflyttning i mindset som krävs.¹³ Skiftningen inverkar i sin tur på den interna kommunikationen och utgör ett steg i önskad riktning.

Under projektiden har 169 case utvärderats, 142 case avslutat och 29 case har implementerat i verksamheten. Den operativa arbetsgruppen har arbetat intensivt med det

¹³ Ingen har fel eller rätt perspektiv när en står på olika sidor av berget och gör sin bedömning.

praktiska arbetet i projektet men deras utsagorna vittnar om att de ändå har mött på motstånd och oförståelse till exempelvis varför utvecklingen eller stödet inte bedrivs inom förvaltningen själv.

Idécoacherna har genom sitt arbetssätt hjälpt medarbetare - som många gånger uppges vara låsta i det gamla sättet att arbeta - att positivt uppmärksamma förnyelsearbetet och på detta sätt få en del av medarbetarna att göra en innovationsresa. Att utföra en inventering, ge stöd eller skapa dialog med flera parter, etc. Detta torde i sig inte vara det som menas med en innovation. Idéslussens arbete avses snarare verksamhetsutvecklingen och en ad hoc-lösning med mandat från ledningen. Idécoacherna kan således säga att deras arbete har snarare varit att processleda organisationen till att bli mer mogen så att den kan gå upp ett steg i innovationsprocessen.

Idéslussen använder mallar för att dokumentera grundläggande om idé och behov, lösning för vem och vilka värden som förväntas skapas på kort respektive lång sikt.

Idéslussens webbsida kommer att börja visa upp idéer som kommer in, marknadsföra case och alla idéer som bra idéer. Inget ska utvecklas i det dolda, eftersom det har varit viktigt för att förebygga framtida dubbelarbete etc. Intranätet har ibland fungerat som utlysningsmöjlighet för idébärarens behov, i syfte att involvera och inkludera medarbetare från andra förvaltningar att bidra till lösningar eller kunskap i frågan. Projektets utgångspunkt har varit att alla som vill ska få vara med.

4. Lärandet inom projektet

Det främsta resultatet av Idésluss Sundsvallsregionens innovationsarbete bedöms vara lärandet. Medarbetare och idébärare som vågar och vill, och som startar resan med utforskarsteget blir ”fröer” som sprider nytt mindset oavsett resultat i idéutvecklingen. En lärande organisation kan sägas innefatta förmågan att lära sig av det som sker, det vill säga en förmåga att ta till sig ny kunskap, att avsätta tid för lärande och reflektion samt lyssna in forskningen. Erfarenhet och kunskap har delats mellan människor, grupper och organisationer i projektet. Lärande och återkoppling av interna projektprocesser och erfarenheter har i projektet skett genom exempelvis lär- och analysseminarium, styrgruppsmöten, avstämningsmöten, informations-, samverkansmöten, etcetera. Demokratikonsults rapporter och slutrapport kan även ses som en del av lärandet medan andra lärdomar från projektet har samordnats från projektorganisationen. Bedömning av lärandet i projektet omfattas av en övergripande analys av projektets resultat och hur resultaten tas om hand och sprids, vilket är en förutsättning för långsiktiga effekter.

Det finns många upparbetade lärdomar i projektet men en av dessa var av särskild relevans när det kommer till faktorerna långsiktighet och hållbarhet, eftersom detta skapar förutsättningar för att projektets resultat integreras och förankras i kommunen. Genom långsiktig samverkan ökade också möjligheterna för ett ömsesidigt lärande. Demokratikonsult bedömer att upparbetade lärdomar kommer att finnas kvar i kommunerna efter att projektet tagit slut, då alla den operativa arbetsgruppen är anställda i och arbetar med samma arbetsuppgifter i kommunen.

Genom hela ekosystemet av organisationer, universitet och partners ställs olika krav på lärande och varje intressent har egna tankar om vilka kvalitativa indikatorer som är relevanta, inkluderat finansiärer som exempelvis Vinnova och projektets följeforskare, men även mellan de olika förvaltningarna.

Lärandet diskuteras närmare i det avslutande avsnittet 10, i föreliggande rapport.

5. Implementering av projektresultat

Analysen från nyckelpersonerna visar att det tar tid mellan idé och verksamheterna får resurser för att implementera. Att formalisera processerna som ska implementeras. Projektorganisationen behöver hitta en vinn-vinn-situation och på samma gång inte tappa syftet.

Av styrgruppen utsagor går det att utläsa att efter projektperioden när projektbudgeten är slut kommer oftast frågan hur projektet ska arbeta vidare men om processerna implementeras i ordinarie verksamhet kommer det att ersätta andra kostnader. Nyckelpersoner uppger att det kan krävas en socioekonomisk redovisning i bokslutet för att skapa villighet att processerna ska implementeras i verksamheten. Risken uppges i annat fall vara överhängande att kommunen tar bort det som inte är lagstadgat och börjar skära i verksamheten som idéslussen. För att undvika detta scenario torde projektorganisationen behöva påvisas de andra effekterna utifrån horisontella kriterier och ger verksamheten förmåga att effektivare bemöta medborgares behov. Nyckelpersoner från projektets styrgruppen bedömer emellertid att projektet Idésluss Sundsvallsregionen ”*inte kan dö*”.

Kommunstyrelsens ordförande bedömer att nästa steg i utvecklingen av projektet handlar om att fortsätta på den positiva trenden som vi har växlat mot. Föredömligt hade varit att fortsätta projektet ytterligare några år för att senare växla till ordinarie verksamhet. Projektet skulle behöva stärka kopplingarna till Mittuniversitetet och Science Parken, dessutom behöver politiker känna att de behöver arbeta med innovation i offentlig sektor, och på dagordningen visa att det prioriteras och får genomslag. Den politiska ledningen, och tjänstemannaledningen behöver följa projektet och visa organisationen att det är viktigt. Kommunstyrelsens ordförande vill i framtiden se en prioritering av digitalisering inom vård och omsorg där han ser ett stort behov. En del av idéslussens arbete ligger inom det området, och kommunstyrelsens ordförande menade att det har varit viktigt att ha fortsatt fokus koncentrerat där Sundsvall har största behovet av förändringar, d.v.s. vård och omsorg. Kommunstyrelsens ordförande understryker vikten av att arbeta med innovation hos kommuner för att i framtiden attrahera arbetskraft, där människor får utlopp för sin kreativitet och vara en attraktiv arbetsgivare.

Verksamhetschef för Socialtjänsten i Sundsvall bedömer att nästa steg i utvecklingen av projektet är att projektet behöver utökas med fler medarbetare. Kompetensen behövs och de tre medarbetare gör ett fantastiskt jobb med att skapa förutsättningar till förändringsarbetet men i kärnverksamheterna behövs mer stöd ur såväl ett arbetsgivarperspektiv som medarbetarperspektiv. Att ställa om till en närmare vård där inte fler händer kommer emellan beställare och utförare, exempelvis med att testbäddar blir möjliga genom idésluss. Utan idésluss skulle det inte hända eftersom innovation blir möjlig när forum för innovation finns. Verksamhetschef för Socialtjänsten i Sundsvall bedömer att önskvärda framtida insatser är att med välfärdsteknik skapa nya sätt att arbeta inom hälsa och sjukvård. Hon anser att det pågår ett paradigm inom hälsa och sjukvård med AI, Co-creation, o.s.v. och för detta behövs en testarena.

Egenvård med närstående uppger verksamhetschefen är en bärare av svensk hälsa och sjukvård, vilket inte en kommun kan skapa själv utan en kommunövergripande plattform - ett innovationscentrum. Ett idéslussprojekt är inte finansiellt begränsade på samma sätt

som socialtjänsten. Verksamhetschef för Socialtjänsten i Sundsvalls understryker att medarbetarna i idéslussen är fantastiska inspiratörer, motorer och facialatorer som inte tillåter sig begränsas av administrativa hinder.

Sundsvalls kommuns kommundirektör bedömer nästa steg av idéslussen att inte längre vara ett projekt där medarbetare har en idé eller utmaning som ges möjlighet att få stöd med att finna rätt metod ur verktygslådan och idéslussens kompetens, utan att organisationen tar fram en process som kan anpassas efter behov, vilket är sådant som inte kan förväntas av en medarbetare att känna till.

Kommundirektören anser att det är viktigt att kommunen inte anställer kompetenser inhouse, för metodstöd och diskussion av kundresa eftersom konsulter och aktörer med andra värderingar kompetensområden berikar. Hon önskar att Sundsvall ses som en innovationsorganisation som tar hjälp av innovation för att skapa resultat, och en idésluss med tydlig kärna med fokus på digitalisering och utvecklingsmetodiker i vilken projektet plockar in extern kompetens för att ta in expertis knutet till idéresor.

Kommundirektören understryker att om Sundsvallsregionen ska bedriva en idéslussverksamhet så behöver verksamheten för den växa eftersom en idésluss för Sundsvalls organisation med tusentals potentiella idéer kan förvänta en ketchup-effekt. Idéslussen har byggt upp intresse och nyfikenhet men det kan finnas risker med att det blir en lång väntan för medarbetarna att utveckla och genomföra deras idéer, och Sundsvall står därför inför ett ökat behov av idéslussens stöd.

Styrgruppen identifierade att ekonomin kan utgöra ett hinder för implementering av projektets resultat. Kulturella förändringen behöver etableras i de viktiga positionerna för att implementera annars kan det falla. Styrgruppen anser att förändringen kommer, ingen kan undvika de nya sätten att arbeta, man ringer och arbetar smartare och resultatet kommer att sälja in sig självt hos ekonomerna.

Styrgruppen uppfattade att det har varit allt för tidigt att utvärdera om det finns något som inte kommer att implementeras då det är situations anpassat när det gäller exempelvis en tjänst, teknisk produkt eller en process. Vilka metoder som ska tillhöra fortsätta i ett projekt andra ska implementeras i verksamhetens utvecklingsområden. Idéslussen var tänkt att från början vara lite tokigt crazy som bryter vägen framåt.

Styrgruppen anser att det är nödvändigt att försöka tydliggöra vad som är idésluss och vad som är verksamhetsutveckling. Att det helt enkelt behövs en balans i verksamhetsutveckling för det ska inte finnas mentalt motstånd genom att hävda att kommunen har ett nytt arbetssätt som är gällande.

Om projektorganisationen tappar exempelvis en idécoach så kan det ta det lång tid att ersätta denne person. Att dokumentera och formalisera hur projektet skapar lärande är därför viktigt. Det kommer att finnas fortsatta behov av att medla, knyta ihop möjligheter horisontellt över förvaltningar. Systematik och struktur för att behålla energin för arbetssättet ”*som ger en aha upplevelse för hur det kan vara*”. Ordens betydelse och tolkningar som är olika mellan människor.

Privata står för utvecklingskostnader för produkter och tjänster (kunskap och dialog om behovet måste till privata sektorn). Offentligas roll i innovationssystemet är att utveckla effektivare metoder att resurshålla därför bygger de lösningarna som resurshållningen,

välfärdskostnaderna kräver i form av tjänster och produkter som utvecklats av näringslivet.

Projektet Idésluss Sundsvallsregionen har utvecklat ett nätverk inom det regionala innovationssystemet med närhet och access till andra aktörer.

6. PUBLIC DEBATE (P3)

Demokratikonsult har under projektperioden undersökt hur projektet Idésluss Sundsvallsregionen arbetar med det Tillväxtverket kallar för ”Public debate”. I ett större perspektiv handlar Public debate om ett vidare europeiskt sammanhang. Public debate ingår som en del i kommissionens riktlinjer, när det gäller förvaltande myndigheters ansvar för genomförandet av strukturfonderna.¹⁴

På samma sätt som Tillväxtverket bjuder in till konferenser för att sprida kommunikation och lärande, använder projektet Idésluss Sundsvallsregionen kommunikation och lärande för att nå målen. Demokratikonsult har under projektets genomförande intervjuat projektets dåvarande och tidigare kommunikationsansvarig, samt gjort en analys av dokumentationen kring hur projektet använder kommunikation och lärande för att nå målen.

Projektet Idésluss Sundsvallsregionen har ingen egen närvaro i sociala medier. Detta är ett strategiskt val då det skulle ha varit resurskrävande att skapa intresse och sprida information i sociala kanaler. Projektet Idésluss Sundsvallsregionen har emellertid uppmanat projektmedarbetarna att sprida projektets nyheter och aktiviteter i deras privata nätverk i sociala medier.

Projektet använder Facebookgruppen för idéslussar i kommuner (med medlemmar från exempelvis kommuner, Vinnova, SKL, övriga partners och intressenter). Idécoacherna i projektet har även gästade Sundsvalls kommuns Instagram. Spridning sker dessutom regelbundet via projektledare via LinkedIn med #idesluss #innovation etc. Även spridning via partners nätverk som exempelvis Bron Innovation.

Kommunikation för att nå målen

Kommunikation är en viktig strategisk resurs för ett framgångsrikt projekt. Projektet Idésluss Sundsvallsregionen använder kommunikation för att nå målen genom att ha olika fokus i projektets olika faser. Under projektets uppstartsfas har kommunikationen fokuserat på att skapa kännedom och förtroende, för att generera ett inflöde av case till projektet. Målgruppsfokus har då legat på medarbetare i Sundsvalls kommun. När projektet nådde halvtid skiftade fokus till att sprida resultat och lärande från projektet Idésluss Sundsvallsregionen, där målgrupperna var intern ledning och externa samarbetspartners.

Artiklar och annan press

Projektet Idésluss Sundsvallsregionen har fått en del medieuppmärksamhet. Sundsvalls Tidning uppmärksammade bifallen av projektet och EU har producerat en artikel om projektet och spridit den i sina kanaler. Projektledaren har varit inbjuden att tala hos Killander & Björk, en populär podcast om digitalisering. I podcasten berättade projektledaren om projektet Idésluss Sundsvallsregionen.

¹⁴ Sweco Eurofutures rapport, En utvärdering av lärsystemen i strukturfonderna (2010).

Sundsvalls kommuns personaltidning med ca 8 500 mottagare har publicerat en längre artikel om idéslussen, samt nämnt projektet i mindre notiser ett antal gånger.

Projektets spridningskanaler

Idésluss Sundsvallsregionen arrangerar allt från frukostseminarier, egna ws, hack samt medverkar på seminarier och konferenser. Workshops till casen erbjuds löpande utifrån vad idébärarna efterfrågar, i team, enskilt eller i sin egna konstellation/verksamhet. Därutöver har öppen innovation i hackatonformat genomförts med bland annat BRON Innovation, Good Tech Hack, som med studenter och företag i blandade lag presenterades utmaningar kring temat integration.¹⁵ Idéslussen agerade processtöd, med flera specialistkompetenser för grupperna att tillgå. Evenemanget delar ut bästa studentpris av Sundsvalls kommun, och vinnaren får möjlighet att eventuellt vara med i utvecklingen och ytterligare möjligheter att presentera idé.

Nyhetsbrevet Aktuellt i Idéslussen har varit projektets primära spridningskanal. Nyhetsbrevet publiceras månatligen på intranät och skickas via e-post till ca 900 mottagare, både internt och externt. Andra spridningskanaler som projektet har använt har exempelvis varit:

- Projektet har en webbplats (www.sundsvall.se/ideslussen). Till denna finns en Case-portal där man kan finna information om pågående och aktuella case (www.innovationhubsundsvall.se). Denna sida bevakas av särskilt av medarbetare, SKL och Vinnova som länkar den till sin egen projektsida.
- Sundsvalls kommuns intranät.
- Kommundirektörens månatliga nyhetsbrev är en kanal till högre tjänstemän och politiker (internbevakning inför exempelvis kommunfullmäktige).
- Skopet, Sundsvalls kommuns personaltidning lyfter goda exempel, med ett mer personligt tilltal.
- Sociala medier.
- Seminarium och events, som exempelvis större lärseminarium inom ramen för Idécoachprogrammet eller mindre träffar/workshops med olika grupper, där personliga möten är viktiga för att bygga relationer, skapa förtroende och gemensamt lärande.
- Innovationsprogrammet 2019 med 40-talet deltagare och Idécoachprogrammet 2018 med 25-talet deltagare är en viktig växtbädd för förmågor och strategiska nätverk som sprider, engagerar och är ambassadörer för idéslussens arbetssätt och möjligheter.

Särskilt utmärkande spridningsaktiviteter är den informativa filmen om vad som är en innovation, samt arbetet med den bok som ska kunna utgöra ett fortsatt stöd, med idéslussens samlade lärdomar om offentlig innovation. Därutöver öppnas en publik portal för pågående och avslutade case.

Projektet Idésluss Sundsvallsregionen har haft en resultatspridningskonferens "Innovationskraft" som på grund av Coronapandemin ställde om till ett digitalt format. Konferensen sändes som webbsändning den 2 april 2020 kl 09:00 - 15:30 och hade ca 115 uppkopplade personer som deltog. Under webbsändningen kunde deltagarna ställa frågor och ge inspel under dagen. För de som inte kunde vara med på den direktsända konferensen kan de ta del av sändningen i efterhand via länken: <https://app2.editnews.com/pub/link.ashx?issueid=449881&userid=42773125&linkid=35>

¹⁵ Länk till evenemanget: <http://goodtechhack.se>.

[378385&readid=6E332B38DEBF&test=&umailid=3827396942](#). Innovationskraft är en spridningskonferens i samarbete med Vinnova, Region Västernorrland, Europeiska regionala utvecklingsfonden, Sundsvalls kommun, Härnösands kommun, Timrå kommun, Ånge kommun, Almi, BizMaker, Bron, Sveriges kommuner och regioner samt Mittuniversitetet.

Tillgänglighetsanpassad kommunikation

Projektet Idésluss Sundsvallsregionen följer Sundsvalls kommuns språkpolicy och rutiner för klarspråksgranskning. Projektets webbplats är – liksom hela kommunens – tillgänglighetsanpassad, med exempelvis talsyntes.

Inbjudningar och besökare

Projektet Idésluss Sundsvallsregionen får inbjudningar till olika konferenser och andra sammankomster cirka en gång i veckan. Några konkreta exempel som projektet Idésluss Sundsvallsregionen har varit inbjudet att hålla föredrag om projektet är Good Tech Conference två år i följd. Projektorganisationen har varit inbjudet att berätta om projektet på Offentliga rummet. Vidare så har projektet bjudits in att föredra på Sundsvalls kommuns chefsdag (ca 350 deltagande chefer) samt medarbetarintroduktion (ca 100 nyanställda vid två tillfällen). Utöver de större aktiviteterna får projektet löpande inbjudningar att komma och berätta om idéslussen vid avdelningsmöten, enhetsträffar, andra organisationer och företag..

Projektet tar emot besökare som inte är samarbetspartners några gånger i månaden. Organisationer som varit på studiebesök har exempelvis varit Örnsköldsviks och Gävle kommun samt Bolagsverket med ca 10-talet deltagare vardera. Öppna seminarier drar deltagare från hela regionen, även Hälsingland samt företag och myndigheter.

Styrdokument

Styrdokument för kommunikationsområdet i projektet är enligt kommunikationsansvarig följande:

- Sundsvalls kommuns kommunikationsstrategi, med flera policyer/riktlinjer inom kommunikationsområdet.
- Projektet har en egen kommunikationsstrategi med tillhörande kommunikationsplan; en strategi som tillsammans med Gullers Grupp har uppdateras till kommunikationsstrategi 2.0.

Kommunikation och lärande

God kommunikation och lärande är intimt förknippat, men sker inte av sig självt. På frågan om hur kommunikation bidrar till lärande, svarar kommunikationsansvarig: *"Lärande sker genom dialog, vilket är resurskrävande om man ska nå större grupper. Att nå många med goda exempel och nådda insikter, begripligt paketerade i exempelvis ett nybetsbrev är ett sätt att skapa nyfikenhet och en vilja att veta mer."*

Projektets aktiviteter (seminarium, workshops, coachning) är viktiga forum för dialog, erfarenhetsutbyte och gemensamt lärande. *"Samtliga projektmedarbetare bidrar till lärandet och har ett kommunikativt förhållningssätt, som bygger på projektets kommunikationsstrategiska vägval samt riktlinjer"*, säger kommunikationsansvarig.

Kommunikationen som framgångsfaktor

Den viktigaste framgångsfaktorn för projektet Idésluss Sundsvallsregionen uppges vara planering, målgruppsanpassning och uthållighet.

Demokratikonsults reflektioner

Ett av de största hotet i projekt är bristen på kommunikation. Demokratikonsults analys visar emellertid att denna brist på kommunikation inte gäller projektet Idésluss Sundsvallsregionen utan Demokratikonsult bedömer att kommunikationen i projektet fungerar bra. Projektorganisationen lär av varandra under möten, seminarium, utbildningar, träffar, planeringsdagar, etc. På detta sätt får de ny kunskap och ibland inom ett helt annat område än det arbetsområde de själva arbetar inom.

Analysen visar att projektet sprider goda exempel och resultat men att mer kan göras för att sprida resultatet till fler intressenter. Idésluss Sundsvallsregionen har tagit fram en ambitiös strategi för att kommunicera hur idéslussen arbetar med att skapa förmågor till förnyelse och för att bygga förutsättningar för vidare finansiering i ett fortsättningsprojekt.

Demokratikonsult bedömer att projektet bidrar till att uppfylla visionen i Västernorrlands utvecklingsstrategi: ”Ett stolt Västernorrland – med funktion och attraktivitet”. Samt att projektet har bidragit till utvecklingsstrategins övergripande strategimål, det vill säga ökad tillgänglighet och stärkt innovationsförmågan.

7. NYCKELAKTIVITETER (N1)

Projektet Idésluss Sundsvallsregionen 2017–2020 övergripande mål var att införa en positiv förändringskultur och ett systematiskt arbetssätt för att öka kommuners innovationsförmåga, det vill säga förmåga att göra genomgripande förändringar för att anta utmaningar i kommunal verksamhet och samhällsutveckling.

Projektets fyra mål var att år 2020 ha levererat:

1. En bemannad idésluss med hemvist i Sundsvalls kommun som tar emot idéer, förädlar, testar, ger feedback och utvärderar idéer.
2. Erbjudna kompetenser, strategisk process, metoder, verktyg mm som främjar innovation i regionen.
3. Erbjudna ökade möjligheter för alla anställda (ca 8 000 medarbetare) att kunna testa en idé och bidra till kommunens utveckling oavsett organisatorisk hemvist eller typ av idé.
4. Erbjudna ett transparent IT-stöd och kommunikationsplattform för trovärdig och effektiv spridning och nyttiggörande av idéer, såväl internt som till externt nätverk.

Nedan presenteras nyckelaktiviteterna i projektet fördelade på ovanstående fyra (4) projektmål.

Projektmål 1. Projektet ska skapa en bemannad idésluss med hemvist i Sundsvalls kommun som tar emot idéer, förädlar, testar, ger feedback och utvärderar idéer.

Några aktiviteter som gjorts under delprojekt 1. har varit följande;

- Idécoachprogram
- Idéinspiration och testmiljöer
- Projektanställa två idécoacher
- Stöd till testfas.

Projektet har enligt projektplanen anställt två (2) idécoacher som har till uppgift att bemanna och driva idéslussens dagliga arbete. Idécoachprogram (även kallat innovationsprogram) har genomförts 2018, 2019 och 2020. Projektets operativa arbetsgrupp har under genomförandet av programmen utvecklat idéslussens processer, metoder och verktyg. Under 2018 och 2019 deltog medarbetare, chefer samt partners i

programmen. Under 2020 utökades programmet i samarbete med BizMaker med syfte att öka det gränsöverskridande arbetet. Deltar gör partners, myndigheter och företag. Under de tre åren som innovationsprogrammet har funnits har ett hundratal personer deltagit i programmet, vilket har bidragit till att deltagarna har blivit ambassadörer i den egna organisationen, både för idéslussen och för innovationsarbete i stort.

Testmiljöer, makerspace eller prototypverkstäder har inte behövts i så stor utsträckning som projektet inledningsvis planerat för. De tester som har utförts har till största delen skett i befintlig verksamhet. Efter påtryckningar från idéslussen har ett boende inom vård och omsorg utrustats med digital infrastruktur för att kunna möjliggöra tester av nya tjänster, produkter och arbetssätt; en förutsättning för att företag, organisationer och den egna verksamheten ska kunna testa och lära i behovs- och värdekedjan.

Möjligheten att få kompensation/stöd för medarbetare som är involverade i ett test, till exempel vikariekostnad, har funnits under hela projektiden. Trots denna möjlighet har verksamheter som utfört tester valt att inte ansöka om ersättning. Projektets operativa arbetsgrupp bedömer att anledningen är att det är både tidskrävande och att det finns krångliga administrativa bestämmelser samt hantering vid fakturering. Vid beslut om stöd från Idésluss Sundsvallsregionen har checklistor och kriterier använts.

De horisontella kriterierna har beaktats under hela idéutvecklingsfasen för att säkerställa t.ex. jämställdhetsperspektivet.

Projekt mål 2. Projektet ska erbjuda kompetenser, strategisk process, metoder, verktyg, etc. som främjar innovation i regionen.

Några aktiviteter som gjorts under delprojekt 2. har varit följande;

- Avslutsarbete
- Extern kommunikation och resultatspridning
- Utvärdering och lärande.

Projektet har följt kommunikationsstrategin med upparbetade kommunikationskanaler till Vinnova, SKR, projektpartners, finansärer, etc. Särskild vikt har lagts vid jämställdhet och ickediskriminering. Projektet har arbetat strategiskt med kommunikation, att synliggöra idébärare och goda exempel internt och externt genom webb, nyhetsbrev och sociala medier. Projektet har även gjort informationsfilmer som ligger på YouTube där de bland annat berättar om hur innovationsresan till att bli en innovativ kommun gått till.

Resultatspridning sker regionalt och nationellt via nätverk, rapporter, konferenser och möten. Projektet har deltagit på möten med Vinnova, SKR samt konferenser för erfarenhetsutbyte och lärande.

Projektet har använt en externt upphandlad följeforskare som under projektiden utvärderat projektet kontinuerligt. Metoden som följeforskaren har använt sig av är den lärande utvärderingen som involverat hela projektorganisationen i utvärderingen.

bedömer att projektet följt den plan för kommunikation och resultatspridning som beslutats. Projektet har anordnat spridningskonferensen Innovationskraft 2 april 2020 och spred projektets resultat på Offentliga Rummet 3–4 juni 2020.

Projekt mål 3. Projektet ska erbjuda ökade möjligheter för alla anställda (ca 8 000

medarbetare) att kunna testa en idé och bidra till kommunens utveckling oavsett organisatorisk hemvist eller typ av idé.

Några aktiviteter som gjorts under delprojekt 3. har varit följande:

- Den innovativa chefen.
- Gränslös juridik.

Inom ramen för kommunens ledarskapsakademi har chefs- och ledarutbildning med teman kring hur det är att vara chef i en innovativ organisation erbjudits.

Innovationsprogrammet och andra aktiviteter har erbjudits via kommunens ledarskapsakademi. Chefsutbildningsprogrammet har omstrukturerats vilket gör att idéslussen under åren närmast sig chefer på annat sätt. Informationsmaterial om innovativ chef finns även som stöd på intranät.

En stor mängd chefer har deltagit i innovationsprogrammen, varit med på olika seminarier och också varit delaktiga i många av de utvecklingsprocesser idéslussen faciliterat. Chefer har även bjudit in idéslussen till verksamhetens personaldagar för erfarenhetsspridning och att lära mer om innovationsprocesser.

Den gränslösa juridiken har inte varit aktuell i denna projektfas. Inledningsvis uppfattades den gränslösa juridiken vara en viktig resurs men projektets case har ännu inte haft karaktär för att efterfråga eller behov av användartester eller produkt-/funktionstester. Projektets operativa arbetsgrupp bedömer att orsaken är projektets karaktär i offentlig sektor, det vill säga det har i nuläget inte funnits idéer som rör sig i gränlandet mellan kommunal kompetens och näringslivsverksamhet som behövs utredas av juridisk kompetens. Den operativa arbetsgruppen bedömer emellertid att aktiviteten gränslös juridik kan komma att behövas framöver.

Det som den operativa arbetsgruppen har gjort inom ramen för projektet är att starta en tidig dialog mellan företagen och verksamheten. Den tidiga dialogen handlar om kunskapsutbyte mellan de behov verksamheten adresserar, arbetssätt, m.m. och de möjliga lösningar som företag kan ha på dessa behov. Den tidiga dialogen ramar in av en ömsesidig önskan att förstå varandras verklighet. Detta har gjorts helt utan ekonomiska transaktioner eller löften om en fortsatt relation.

Projekt mål 4. Projektet ska erbjuda ett transparent IT-stöd och kommunikationsplattform för trovärdig och effektiv spridning och nyttiggörande av idéer, såväl internt som till externt nätverk.

En aktivitet som gjorts under delprojekt 4. har varit:

- IT-stöd.

Projektet har ett öppet system internt i kommunen där alla case finns och där den operativa arbetsgruppen publicerar exempel externt på webbsidan, Vinnovas länkar, etc. Den operativa arbetsgruppen har utvärderat en rad digitala stöd som finns på marknaden själva och tillsammans med övriga idéslussar och funnit att de inte är anpassade till projektet Idésluss Sundsvallsregionens behov. Det digitala stödet skulle heller inte varit kostnadseffektivt utan istället bli alltför dyrt för den eventuella effekt de skulle kunna uppnå i den tidiga fas där projektet befinner sig. Den operativa arbetsgruppen bedömer att de eventuellt kan behöva ett sådant system längre fram då organisationen uppnått viss mognad inom innovation och digitalisering.

Demokratikonsumts reflektioner

Demokratikonsult bedömer att projektet i stora drag har följt aktiviteterna i projektplanen och att aktiviteterna sammantaget har lett till att föra projektet mot uppsatta mål. Där det funnits avvikelser i projektaktiviteterna har det handlat om en omogen organisation. Demokratikonsults uppfattning är att det ligger i projekts natur att bearbeta en omogen organisation. Offentlig sektor och de anställda bedöms vara omogna när det gäller att tänka innovativt, vilket torde vara anledning till att projektet mycket klokt har avstått från att fullfölja projektaktiviteter. Där projektorganisationen har valt att inte fullfölja planerade aktiviteter har det således handlat om att aktiviteten inte skulle lett till ett försvarbart resultat; det hade med andra ord inte varit kostnadseffektivt att fullfölja projektaktiviteten enligt projektplanen.

Projektet Idésluss Sundsvallsregionen 2017–2020 övergripande att införa en positiv förändringskultur och ett systematiskt arbetsätt bedömer Demokratikonsult har påbörjats och kommit en bit på vägen, men kan konstatera att förändringsarbete tar tid.

När det gäller den andra delen av det övergripande målet att öka kommuners innovationsförmåga, det vill säga förmåga att göra genomgripande förändringar för att anta utmaningar i kommunal verksamhet och samhällsutveckling är detta inte möjligt att mäta i nuläget. Demokratikonsult rekommenderar att en mätning görs detta görs några år efter projektets slut.

Demokratikonsults bedömer emellertid att projektets nyckelaktiviteter har bidragit till att de övergripande målen i stora drag har uppnåtts.

8. NYCKELPERSONER (N2)

Projektets nyckelpersoner har varit personer av betydande vikt för projektet Idésluss Sundsvallsregionen utifrån den kunskap och erfarenhet personerna äger. Projektet Idésluss Sundsvallsregionen 2017–2020 var ett samverkansprojekt Demokratikonsult har identifierat projektets styrgrupp, operativa arbetsgrupp, ledande politiker och tjänstemän i Sundsvalls kommun, idébärarna samt projektets partners och finansierare som projektets nyckelpersoner.

Under projektets genomförande har Demokratikonsult undersökt vad projektets nyckelpersonernas uppfattning har varit om projektets genomförande, relevans, förankring och om förutsättningar att nå uppsatta mål. När det gäller projektets deltagare d.v.s. idébärare har undersökningen varit inriktad på vad deltagarna tycker om projektet och hur väl projektorganisationen ha lyckats ge stöd till anställda som har vänt sig till idéslussen med en idé.

Projektets genomförande

Projektet Idésluss Sundsvallsregionen bedöms vara förankrad i den högsta politiska ledningen och vara väl känd i alla förvaltningar där många idéer har kommit till. Exempelvis har kommunstyrelsens ordförande deltagit i träffar med Vinnova och andra idéslussar. Projektet bedöms även ha stor betydelse för långsiktigheten, trots att effekterna ännu inte är tydliga så är förändringsresan önskvärd och kommer potentiellt ge mycket stort värde. Demokratikonsult bedömer således att den formella förankringen finns men att det finns mer att göra för att involvera politiker på en bred front för att säkra framtida finansieringen av idéslussen samt uppnå de långsiktiga effekterna.

Generellt kan sägas att nyckelpersonerna upplever att projektets genomförande hade en

lite trevande start för att hitta former för verksamheten och ta hand om olika beteenden och arbetssätt. Efter hand börjar arbetssättet fungera mer systematiskt och medskapande och inflytande för behovsdriven utveckling blir ett naturligt verktyg. Projektet har således utvecklats och flyttat fram sin position. Andra nyckelpersonerna uppger att projektet på ganska kort tid har skapat både en förändring och effekter. Att projektets genomförande bedöms fungerat bra eftersom de startat på ”ingenting”. Nyckelpersoner anser att projektet faciliterar utvecklingspotentialer tack vare att de ligger utanför organisationen och kopplar ihop näringsliv och akademi, och axlar en saknad roll för att fånga upp behov och facilitera i egna nätverk.

Projektet sägs ha varit en del av kommunens utvecklingsresa, men som inte har tagit över. Budgeten i ordinarie verksamhet kräva emellertid prioriteringar och förväntas därför bedöma om och vilka framtida innovationer som ska prioriteras eller ge bäst effekt. På detta sätt kommer organisationen också gå mista om bra och kostnadseffektiva innovationer. Projektformen har gjort det möjligt att bryta de befintliga strukturerna lite ger möjligheter genom plattformen att tänka nytt utanför den befintliga verksamheten. Projektet har arbetat med utmaningsdriven innovation, men att effekterna ibland kan fastna någonstans i organisation. Med tiden anser projektet styrgrupp att saker och ting kommer med tiden att lösa sig. Socialtjänsten har heller inte blivit påpackade som försöksverksamhet utan uppger att de har sett möjligheter och mervärdet som projektet har skapat.

Nyckelpersonerna uppfattar att projektet har fått legitimitet vart efter projektet har fortgått. Detta har skett genom att arbetet i projektet har skapas insikt och ger legitimitet så att människor i organisationen vågar stå upp för projektet. Den operativa arbetsgruppen kan emellertid inte ensamma förankra eller legitimera projektet utan till detta behövs både ledare och chefer i kommunen och att dessa skulle framåt behöva ”flagga” för projektet i större utsträckning för att skapa långsiktiga effekter och legitimitet.

Analysen av projektets resultat och nyckelpersonernas utsagor visar att projektet Idésluss Sundsvallsregionen 2017–2020 har spelat en nyckelroll att införa en positiv förändringskultur och ett systematiskt arbetssätt för att öka kommuners innovationsförmåga.

Deltagarnas perspektiv

Deltagarna i projektet bedömde att idéslussens erbjudande stämmer överens med de förväntningar deltagarna hade innan de sökte stöd från idéslussen. Flera av deltagarna blev även positivt överraskad vad gäller coacherna och projektets betydelse för idé- och innovationsutveckling inom den egna organisationen.

Samtliga deltagare som Demokratikonsult intervjuat uppger att de fått ett bra bemötande av projektets idécoacher. Coacherna uppges ha tillgodosett behovsanpassat stöd, samarbetat och kompletterat varandras kompetenser och personligheter särskilt bra. Idécoacherna har uppskattats mycket för deras engagemang, lyhördhet och intresse för deltagarens individuella situation och idé. Det framkommer här att förverkligandet av idéer berott stort på just idéslussens stöd till idébärarna.

Idéslussen har tillgodosett deltagarnas kunskap och insikter som lärande de kan ta med sig i sitt fortsatta arbete. Sundsvalls idésluss har erbjudit respondenter och verksamheter stöd i att utveckla nya tankar och konkretisera sina idéer. Idécoacherna har ställt de frågor vilket lett till en fördjupad förståelse och utvecklade resonemang kring deltagarnas

respektive idé. Deltagarna har genom projektet fått tillgång till nya verktyg och god kunskap om hur processen från idé till handling ser ut. Ur respondentsvar framkommer också att idéslussen bidragit till individuella och organisatoriska mervärden vilka även andra kommunverksamheter förutspås kunna erhålla nytta. För samtliga idébärare som intervjuats har deltagandet uppgetts varit så värdefullt för den egna verksamheten att samtliga är överens om att de absolut skulle rekommendera andra att vända sig till Sundsvalls idésluss.

Deltagarna bedömer enhälligt att idéslussen givit deltagarna det stöd som respondenterna önskat och behövt. Av respondentsvar framkommer ett önskemål om att projektet skulle kunna omfatta mer stöd för förändringsledning och stöd i implementeringsfasen. Idéslussen har hjälpt deltagare till kontakter och nätverk. Samtliga deltagare har fått erfarenhetsutbyte och har samarbetat med andra i arbetet med sin idé. Lärande erfarenhetsutbyte och samarbete har skett inom idéslussen men ibland även involverat andra målgrupper eller expertgrupper så som exempelvis studentgrupp och kommunens IT-experten.

Idébärare utgörs både av chefer som tillsammans med sitt team gemensamt prövat och utvecklat sin idé, samt enskilda medarbetare. Projektet har genom dessa deltagare skapat goda referenser för att öka intresset från fler kommunverksamheter. Demokratikonsult noterar att sju av tio respondenter sitter i chefsposition, vilket torde haft positiv inverkan för projektet, men hur linjeverksamheten eventuellt har påverkats av chefernas deltagande i projektet har dock inte beaktats i denna utvärdering. Demokratikonsult vill föreslå att projektet aktualiserar sig strategi för hur projektet lockar fler verksamheters medarbetare att delta, samt hur det ska göras på ett långsiktigt hållbart tillvägagångssätt när inkommande idéer förväntas att öka.

Idécoachernas expertis och goda bemötande har haft stor betydelse för hur projektet uppfattas, vilket genomsyrar samtliga respondentsvar. Idécoacherna har erbjudit lyhördhet och visat stort engagemang för såväl potentiella deltagare som deltagande medarbetare och deras idéer. Kombinationen av idécoachernas kompetenser har särskilt utmärkt sig. Demokratikonsults analys visar att idécoachernas arbetssätt torde innehålla viktiga och värdeskapande lärdomar.

Idébärare har inte bara fått nya verktyg, de har även utvecklat ett nytt tänk (mindset) kring innovationsutveckling. Deltagarnas mindset har även givit synergieffekter inom respektive verksamhet i form av att en starkare vilja till nytänkande och utveckling.

Demokratikonsults rapport nr fyra visade att styrgruppen uppmärksammat en utveckling av en innovationskultur bland arbetstagare i kommunen. Dessa två utsagor sammantaget visar att prestations- och innovationskapacitetsnivån i praktiken förflyttat sig i mognadsgrad. Utifrån den nya mognadsnivån där verksamheter arbetar med utökad kunskapsbas och erfarenhet får de goda exemplen en mer kvalificerad spridning som torde leda till en acceleration av inkommande idéer. Demokratikonsult observerar att projektet kan få hantera ökad risk i att uppfylla idébärarens förväntningar när verksamheters och medarbetares kunskap ökar samtidigt som antalet ansökningar. Analysen visar att det finns ett behov av förnyade antagningskriterier för kommande projekt.

Projektets bidrag

Den operativa arbetsgruppen bedömer att projektet har uppnått en högre mognadsgrad. Detta har skett genom att de har träffat tusentals personer och på detta sätt fått möjlighet

att utveckla både insikter och förmågor. Detta har kunnat ske genom att den operativa arbetsgruppen har arbetat intensivt med personernas självbilder och mentala barriärer som finns i offentlig sektor och innovationsområdet. Den operativa arbetsgruppen har med andra ord avdramatiserat utvecklingsarbetet. Tillsammans med idébärarna har de på detta sätt ingjutit mål och lust vilket torde leda till mervärde för projektet.

Enligt styrgruppen har projektet lett till nytt mindset och kulturförändring. Projektet uppges även ha lett till en nämndöversyn som konkluderade i en ny organisation. Arbetet med projektet har tydliggjort att det finns hinder i organisationen som behöver förändras för att projektet ska kunna skapa ett större värde. Styrgruppen har även identifierat att det finns risker med att ta in idéer och lösningar från andra kommuner vilket bedöms försvåra innovationsarbetet. Vad som händer med idéslussen framöver är en strategisk fråga.

Nyckelpersoner från politiken anser att idéslussen har bidragit till att Sundsvall har fått ett annat samtalsklimat där Sundsvall med öppenhet och acceptans pratar positivt om utvecklingsfrågor. Projektet uppges skapa effekter först efter 5–10 år men att arbetet med casen har varit en bra början. Framöver handlar det om att skapa engagerade medarbetare och tänka mer i termer som innovation.

Socialtjänsten i Sundsvalls bedömer att Idésluss Sundsvallsregionen har bidragit till önskad förändring i riktning mot målen genom att stödja Socialförvaltningen med att skapa medvetenhet och efterfrågan, genom exempelvis innovationsrådet som kopplat ihop FoU och övergripande rådet i Sundsvalls kommun. Konkret har projektet stöttat verksamhetens arbete med processer för att vara exempelvis en demensvänlig kommun. Processutvecklingen hade inte varit möjlig utan idéslussens nätverk och kompetenser. Vidare så anser socialtjänsten att frågor om drift av verksamhetens kärnfrågor inte har de bästa förutsättningarna att själva etablera och underhålla samverkan mellan näringsliv och akademi på samma sätt som idéslussen har möjlighet till.

Nyckelpersoner från tjänstemän i Sundsvalls kommuns anser att genom att projektet tagit sig an en naturlig utmaning för hur organisationen sköts är ett konkret tecken på att projektet Idésluss Sundsvallsregionen bidrar till önskad förändring i riktning mot målen. Gemensamma nämndare ger bättre förutsättningar för att möta verksamhetens behov, digitalisering och kraftsamla kompetens för att fortsätta det gemensamma arbetet tillsammans. Över tid bedömer nyckelpersoner från tjänstemän i Sundsvalls kommuns att idéslussen från sin projektform ska implementeras i organisationen.

Förbättringspotentialer

Några av de förbättringspotentialer som nyckelpersonerna uppgav har varit följande;

- Analysera hur kommunen i dag formulerar verksamhetsutvecklingen i ledningssystemet.
- Att tillsätta resurser för att få långsiktig fortsättning av projektet.
- Beakta timingen med chefer i större utsträckning då de ger mandat åt projektet.
- Dedikerad lednings och politiskt mandat för att arbeta innovativt med den högsta ledningen.
- En mer öppen dialog.
- Fler idécoacher. Projektets metoder och arbetssätt behövs stöttas upp av fler idécoacher.
- Fler resurser till projektet. Resurser som exempelvis mer tid, fler personella resurser och finansiellt.
- Fler samarbetsparter, bättre samarbete.

- Fokusera på lärandet i större utstickning.
- Ge ett starkare syfte för innovationen.
- I större omfattning utföra socioekonomiska prognosarbeten.
- Internkonsulter för att driva förändringsresan.
- Kommer inte fler budget och tid för verksamhetsutveckling.
- Mer kunskap. Det finns ett behov av en mer grundläggande kunskap för att kunna nå det övergripande målet och bli en katalysator för innovation av värdeerbjudandet.
- Om regionens utveckling och innovation hade en liknande verksamhets hub i landstinget som känner till idéslussens arbete så skulle detta innebära större långsiktiga effekter av projektets resultat.
- Riktade utvecklingsinsatser för att skapa rotation och närma sig till det verkliga uppdraget.
- Sluta särskilja tjänstemän och andra medarbetare.
- Ändra fokus från vilka insatser som behövs istället för vilka medel som finns
- Ändra namn. Begreppet idésluss upplevs som missvisande.

Nyckelpersoner från politiker på hög nivå i Sundsvalls kommuns anser att samarbetet kan bli både långsiktigt och hållbart om projektet kan hålla i uppstartsfasen ett par år till innan man har fått se att det satt sig på riktigt. Ett projekt lever alltid under en risk att prioriteringar ändras inför ett eventuellt fortsättningsprojekt. Politiker på högsta nivån anser att det är önskvärt att Vinnova stödjer att fortsättningsvis hålla fokus bland prioriteringar hela vägen tills arbetssättet djupare etablerats eftersom vi ser många positiva resultat.

Socialtjänsten i Sundsvalls kommun anser att samarbetet internt respektive externt kan bli både långsiktigt och hållbart när det finns klarhet bland roller och förväntningar. Förbättringspotential är att idéslussen skulle vara mer drivande i utveckling och förändring, där förväntningar på idébäraren idag ligger höga och projektet skulle kunna agera lite som lokomotiv, motsvarande vad andra projekt ibland kallar för ”champion”. Medarbetare har svårt att pröva sina idéer när utvecklingen kräver att individen ska frigöra sig från ordinarie roll. Innovationslusten skulle enligt verksamhetschef för Socialtjänsten kunna stärkas ytterligare om projektet erbjöd lösningar som exempelvis att finansiera vikarie under den tid som utvecklingen pågår.

Nyckelpersoner från tjänstemän i Sundsvalls kommuns bedömer att Idésluss Sundsvallsregionen tillfört att Sundsvall bättre service med verktyg som regionen inte tidigare hade. Förändringarna har inte genomförts i hela organisationen utan där idésluss arbetat aktivt. Idéslussen har där de verkat varit mer känd än i andra grenar av organisationen trots att information nått alla chefer. Att medarbetare pratar med andra medarbetare är så mycket mer effektivt än att chefer eller ledning berättar om effekter, säger kommundirektören.

Projektets övergripande mål är att införa en positiv förändringskultur och ett systematiskt arbetssätt för att öka kommuners innovationsförmåga, det vill säga förmåga att göra genomgripande förändringar för att anta utmaningar i kommunal verksamhet och samhällsutveckling. Demokratikonsult bedömer att projektets övergripande mål kommer att i det stora hela nås enligt plan. De flesta projektmål och delmålen kommer även att uppnås, men kanske inte hela vägen fram. Demokratikonsult bedömer således att projektet är på god väg mot måluppfyllelse.

Det finns fyra områden som framkommit i undersökningen och som Demokratikonsult särskilt vill lyfta fram:

1. Kärnverksamheternas olika förutsättningar
2. Operativa arbetsgruppen och styrgruppens syn på projektet
3. Motstånd mot förändringsarbete
4. Framtida möjligheter

1. Kärnverksamheternas olika förutsättningar

Nyckelpersonernas utsagor visar att förvaltningarna har olika förutsättningar.

En skillnad är storleken på förvaltningar. De stora förvaltningarna som social och omsorg och skola utgör är att kontakten mellan de operativa nivåerna och den högsta ledningen är ganska liten. Relationen präglas således av distans där nästan all kommunikation sker skriftligt genom exempelvis direktiv och planer. I de mindre tekniska förvaltningarna har de andra förhållanden. Förvaltningscheferna har ansvar för relativt små grupper, vilket möjliggör en tät, personlig och förtroendefull kontakt mellan samtliga nivåer i organisationen. Chefernas kompetens är också högre värderad av människor i allmänhet och i synnerhet av den politiska ledningen som kanske är beroende av deras expertis för att kunna fatta bra beslut.

En annan skillnad är mätbara fakta. I de större förvaltningarna (där det inte finns samma möjligheter till personlig kontakt), styr ledningen främst genom mätbara fakta. Det finns flera problem med det. Ett problem är exempelvis att omsorg om människor är svårt att kvantifiera. Det är med andra ord svårt att säga exakt hur mycket tid som ska ägnas åt en människa under en dag för att kunna säga att ”omsorgen har god kvalitet”.

Konsekvenserna blir att det är svårt att redogöra vilka konsekvenserna blir vid eventuell neddragning. Detta dilemma saknas i de tekniska områdena. Att inte konkret kunna redogöra för eventuella konsekvenserna av en neddragning gör att chefer och politiker uppfattar att alla omsorgsinsatser kan levereras även om resurserna minskar.

I projektet arbetar de utifrån ett ”gräsrotsinitiativ”. Ett initiativ där idébäraren från social och omsorgsområdet möter på behov i sin profektion som inte tidigare har tillgodosetts. Flertalet idéer till idéslussen är från social och omsorgsområdet som arbetar med människor, så kallade sociala innovationer. Mycket få idéer kommer från tekniska förvaltningarna som är mer inriktade på mot materiella ting. Sociala innovationer kan uppstå överallt men dessvärre faller många bort för att vi inte känner igen dem eller för att gamla strukturerna sitter kvar.

2. Operativa arbetsgruppen och styrgruppens syn på projektet

Både den operativa arbetsgruppen och styrgruppen visar ett stort engagemang för projektet Idésluss Sundsvallsregionen. Deras utsagor visar emellertid att den operativa arbetsgruppen och styrgruppen har olika syn på projektet. Styrgruppen har en strategisk funktion med ledamöter från olika kärnverksamheter som har olika utbildningar, kunskap och erfarenheter. Den operativa arbetsgruppen har arbetat mer praktisk med idébärarna där deltagarna har olika utbildningar, kunskap och erfarenheter. Skillnaden för de båda grupperna ligger således i synen på projektet. Demokratikonsults analys visade att styrgruppen har haft en positivare syn på projektets möjligheter än den operativa arbetsgruppen har upplevt, då den operativa arbetsgruppen dagligen möter idéer som har en låg innovationshöjd eller inte ens kan kallas innovation i en ”omogen” organisation där de ofta ifrågasätts, möter på motstånd till förändring och insyn i verksamheten.

3. Motstånd mot förändringsarbete

Nyckelpersonernas utsagor visar att det finns ett naturligt psykologiskt motstånd mot förbättringsarbete, som exempelvis en rädsla att visa sina brister, att de helt enkelt inte redan tidigare har förbättrat verksamheten. Dem operativa arbetsgruppen försöker ”*locka med kortsiktiga belöningarna för det långsiktiga resultatet*”. Här finns ett intressant område för en beteendevetare att analysera mekanismernas som kan på detta sätt flytta fram projektets position ytterligare.

4. Framtida möjligheter

Ett intressant perspektiv som framkommit i analysarbetet är att förutsättning för att innovation kan hända är när kompetens förflyttar sig. Här torde det därför ligga oförutsägbara möjligheter i att kommunen inte anställer kompetenser inhouse, för metodstöd och diskussion av kundresa. En idésluss med fokus på digitalisering och processutveckling kan förvänta en ökad efterfrågan, parallellt med det resultat som idéslussen levererar.

En tidig indikator på att projektet är lyckosamt, är att samtliga respondenter vill rekommendera andra medarbetare att söka till Idésluss Sundsvallsregionen. Demokratikonsults erfarenhet är att innovationstävlingar kan utgöra en framgångsrik metod för verksamheter att accelerera sin och omgivningens mognadsnivå, vilket kan främja arbetet med de horisontella kriterierna genom att de bästa innovationerna för jämställdhet, integration/mångfald och miljö lyfts fram. En till projektet mer anpassad kategorisering torde vara bästa service-, tjänste-, process-, affärsmodellinnovation som alla anknyter till de olika typer av innovation som projektet presenterar i en av Idésluss Sundsvallsregionens informativa filmer som producerats under projektperioden.¹⁶

Idéslussen ger stöd att noggrant utforska behov, lösningar och effekter innan idébärare lämnar idéslussen med ett beslutsunderlag redo att implementeras. Alla idébärare besitter inte samtliga förmågor att genomföra hela innovationsprocessen från idé till verklig produkt. Som Demokratikonsult erfar finns flera typer av idébärare. Arbetet med att ta idén genom implementeringsfasen kräver en annan typ av förmåga, att med engagemang från andra göra idéer till verklighet. Att vara en idébärare handlar enligt Demokratikonsult inte endast om att vara en idéspruta eller kunna se det som ännu inte finns.

Demokratikonsults analys indikerar på förbättringspotential i skedet då idébärare lämnar idéslussen och står inför implementering. Rutinen har hittills varit att idébäraren överlämnat sin validerade lösning till berörd avdelningschef vilken inte nödvändigtvis förmår se nytta med lösningen. Alternativt står de själva med ansvar för implementering. Demokratikonsult tolkar att det kan finnas en ökad risk med att projektet tappar fart ifall de idéer som utvecklats inte implementeras och därmed nyttiggörs. Demokratikonsult menar att det finns stort behov av projektets stöd vid implementering. Att öka kompetensen om förändringsledning och implementering bland idébärare skulle bättre långsiktigt kunna gynna organisationen i det fortsatta förändringsarbetet. Dessutom skulle de bättre kunna avlasta cheferna i operationell verksamhetsutveckling och kommunens omställning till hållbarhet. Demokratikonsults erfarenhet är att projekt genom att ta vara på de olika idébärarnas individuella förmågor likväl som organisationens kan tillvarata potentialer. Att sätta samman ”förändringsteam” baserat på idébärare med kompletterande förmågor (egenskaper såsom att komma på idéer, de som genomdriver dem, respektive de som förespråkar idéerna) torde leda till att fler individer ges möjlighet att identifiera sig själva som idébärare och därigenom våga ta en mer aktiv roll i förändringsarbetet. Sannolikt finns kompetensen som eftersöks inom organisationen.

¹⁶ Idésluss Sundsvallsregionens (2019) YouTube-kanal: <https://youtu.be/92IjIpRwDd4>

Demokratikonsult definierar idébäraren som en person med mindset, attityd och inställning att bidra till att lösa utmaningar på olika sätt. Möjligtvis innefattar denna definition mer än vad många idag föreställer sig. Alla idébärare äger inte patent, utvecklar produkter eller processer; en del genererar idéer, andra gör idéer till verklighet, medan andra är förespråkare eller ledare för riktigt banbrytande idéer.¹⁷

Sundsvall kommuns växande antal idéer som realiseras med stöd av idéslussens modeller för samarbete, erfarenhetsutbyte och nätverkande är ett konkret tecken på att projektet framskrider enligt plan. Idébärare som med stöd från idéslussen lär dessutom känna hinder/möjligheter som tidigare legat i det dolda. Eftersom idéslussen upplevs som en möjliggörare för förändringsarbete stärks innovationsförmågan i de kommunala verksamheterna, detta torde i förlängning stärka kommunens relation till såväl anställda som medborgare. Demokratikonsult bedömer att Sundsvalls idésluss genom sitt strategiska och kontinuerliga arbete med att identifiera och kommunicera lärdomar bidrar till positiv inverkan i arbetet med Agenda 2030.

9. NYCKELTAL (N3)

Demokratikonsult har i föreliggande rapport gått igenom projektet Idésluss Sundsvallsregionens nyckeltal/baslinje. Nyckeltal är benämningen på tal som används för att värdera projektet Idésluss Sundsvallsregionen. Nyckeltalen fanns både som kvantitativ- och kvalitativinformation om projektets måluppfyllelse. Indikatorer är en variabel i ett nyckeltal som ger kvantitativ information om projektets genomförande, d.v.s. en indikation på om projektets mål har uppnåtts. Den kvalitativa variabeln har istället beskrivits med ord. I utvärdering används aktivitetsindikatorer samt resultatindikatorer. Resultatet presenteras nedan.

9.1 Övergripande mål

Projektet har som övergripande mål att införa en positiv förändringskultur och ett systematiskt arbetssätt för att öka kommuners innovationsförmåga, d.v.s. förmåga att göra genomgripande förändringar för att anta utmaningar i kommunal verksamhet och samhällsutveckling. Näringslivet har varit med att forma idéslussen och det har resulterat i en plattform för dialog och förutsättningar för gränsöverskridande samarbeten. Samarbeten har resulterat i direkta och indirekta nyttor i näringslivets innovationsprocesser.

Resultat: Målet är uppfyllt. Det övergripande målet att införa en positiv förändringskultur och ett systematiskt arbetssätt för att öka kommuners innovationsförmåga, har bland annat nåtts genom att i stort sätt uppfylla projektets mål. Samt att idéslussen använts som ett verktyg för dialog och metodiker vilket resulterat i synergier som gjort det möjligt för projektet att nå ut bredare, och inte enkom ses som ett tidsbegränsat projekt. Genom att starta pilotinnovationsprogram med BizMaker med syftet är att öka innovationsförmågan, förbereda för personcertifiering som innovationsledare samt proaktivt leda systematiskt arbete med innovation. Torde insatsen resulterat i direkta och indirekta nyttor i näringslivets innovationsprocesser.

9.2 Projekt mål

Projekt mål 1 (P1). Projektet ska skapa en bemannad idésluss med hemvist i Sundsvalls

¹⁷ Idésluss Sundsvallsregionens (2019) YouTube-kanal: <https://youtu.be/92IjIpRwDd4>

kommun som tar emot idéer, förädlar, testar, ger feedback och utvärderar idéer.

Resultat: Målet är uppfyllt.

Projektmål 2 (P2). Erbjud kompetenser, strategisk process, metoder, verktyg, etc. som främjar innovation i regionen.

Resultat: Målet är uppfyllt.

Projektmål 3 (P3). Erbjud ökade möjligheter för alla anställda (ca 8 000 medarbetare) att kunna testa en idé och bidra till kommunens utveckling oavsett organisatorisk hemvist eller typ av idé.

Resultat: Målet är uppfyllt.

Projektmål 4 (P4). Erbjud ett transparent IT-stöd och kommunikationsplattform för trovärdig och effektiv spridning och nyttiggörande av idéer, såväl internt som till externt nätverk.

Resultat: Målet är delvis uppfyllt. Projektorganisationen har under projektiden utvärderat olika digitala stöd som finns på marknaden och funnit att de inte har varit anpassade till projektets behov. Behoven bedöms emellertid av den operativa arbetsgruppen kommer längre fram i innovationsutvecklingsprocessen.

9.3 Projektets delmål

Delmål 1. Idéslussen ska ha tagit emot och utvärderat (slussat) minst 100 idéer. Inflödet är fler än 200 idéer.

Resultat: Delmålet är både delvis uppfyllt och med råge uppfyllt. Idéslussen har sedan projektstarten tagit emot och hanterat 169 idéer. 149 idéer har utvärderats, av dessa har 120 idéer avslutats utan överlämnas eller implementeras i verksamheten. 21 idéer pågår fortfarande, några av dess kommer under sommaren att avslutas, överlämnas eller implementeras i verksamheten. Flera av case har varit stora och komplicerade och skulle kunna delas upp i flera mindre case, såsom exempelvis demensprocessen, ekonomiskt bistånd, arenaprocessen etc. I projektboken har projektorganisationen dokumenterat fler än 200 case, men alla har inte ”bokförts” i projektet.

Delmål 2. Minst 25 idéer är implementerade i den egna verksamheten.

Resultat: Delmålet är uppfyllt med råge. 29 idéer har implementerats i verksamheten.

Delmål 3. Minst tio (10) idéer har gått vidare till andra aktörer, exempelvis BizMaker, Bron Innovation eller Almi. Det innebär potential för tio (10) nya företag.

Resultat: Delmålet är uppfyllt. Följande tio (10) case har gått vidare till andra aktörer:

1. Case 17 Säkerhetsappen: Insiktsarbete om behov förmedlades till företaget Crystal Code, som erbjuder liknande tjänster.
2. Case 49 Provrättning.se: Tidig dialog om skolans behov och organisation (på kommunal och nationell nivå). Kontakt till BizMaker, Almi och SKR förmedlade.
3. Case 86 Nordic Health Innovation: Tidig dialog om behov och verksamhetens förutsättningar. Användartest genomfört på äldreboende.
4. Case 87 Happy Hips: Tidig dialog om behov och verksamhetens förutsättningar. Användartest genomfört på äldreboende. Kontakt förmedlad via BizMaker.
5. Case 88 Sensorer äldreboende: Tidig dialog om behov och verksamhetens förutsättningar. Kontakt förmedlad via BizMaker.
6. Case 92 Hållbarhetsbolaget: Medarbetare som startat eget företag kring sin idé.
7. Case 108 Fjärravläsning vattenmätare MittSverige Vatten & Avfall: Test av ny teknik och nya arbetsätt genomfört.

8. Case 109 Breddningsmätare MittSverige Vatten & Avfall: Utforskande dialog om värden och genomförbarhet.
9. Case 144 Perception som metod: Tidig dialog om behov och verksamhetens förutsättningar. Kontakt förmedlad till externa, potentiella samarbetspartner.
10. Case 54 Grön Omsorg: Tidig dialog och kontakt förmedlad till Coompanion.

Delmål 4. Projektets resurser ska fördelas och bedömas jämlikt enligt projektets jämställdhetsanalys.

Resultat: Delmålet är uppfyllt.

Delmål 5. Projektets sex (6) samarbetspartner ska uppleva god nytta med projektet och minst 50 procent ska vilja ha fortsatt samverkan i nästa fas.

Resultat: Delmålet är uppfyllt. Följande samarbetspartner samverkar efter projektet tagit slut:

- BizMaker
- Bron Innovation
- Härnösands kommun
- Timrå kommun
- Ånge kommun.

9.4 Baslinjen/övriga nyckeltal

Projektets nyckeltal som användas i baslinjen, det vill säga kvantitativ information och statistik som skapar underlag för kvalificerade bedömningar om projektets resultat.

Aktivitetsindikatorer

Tjugo (20) företag har fått stöd.

Resultat: Med råge uppfyllt. Tjugotre (23) företag har fått stöd. Alla företag får annat stöd än ekonomiskt stöd.

Fem (5) företag har samarbetat med forskningsinstitutioner.

Resultat: Delvis uppfyllt. Tre (3) företag har samarbete med Mittuniversitetet.

Tjugo (20) företag har fått annat stöd än ekonomiskt stöd.

Resultat: Med råge uppfyllt. Tjugotre (23) företag har fått annat än ekonomiskt stöd.

Tre (3) företag har fått stöd för att introducera för marknaden nya produkter.

Resultat: Med råge uppfyllt. Fyra (4) företag har fått stöd för att introducera för marknaden nya produkter:

Övriga nyckeltal

En bemannad idésluss som klarar av att ta emot inflödet av 200 idéer.

Resultat: Delvis uppfyllt. Idéslussen har tagit emot 169 idéer.

Genomfört innovationsupphandlingar eller utformat processer för samhällsplanering som främjat nya lösningar.

Resultat: Uppfyllt. Ingen innovationsupphandling är genomförd. En process/ett arbetssätt för så kallad tidig dialog med företag har tagits fram och testat på flera case med gott resultat. Tidig dialog syftar till att bygga kunskap hos företagen om kommunens behov, organisation, arbetssätt och förutsättningar. Enkla användartest för att verifiera

behov och validera nya lösningar kan genomföras (och har genomförts) som en del av den tidiga dialogen.

Inspirationsaktiviteter som stärkt idéer för åtgärder och samarbete för renare kretslopp och havsmiljö.

Resultat: Uppfyllt. Inspirationsaktiviteter som exempelvis Arenaprocessen, Inspirationsaktiviteter, Mittuniversitetets stormöten har stärkt idéer för åtgärder och samarbete för renare kretslopp och havsmiljö. Exempel på case som har koppling till området har varit följande:

1. Case 92 Hållbarhetsbolaget: Medarbetare som startat eget företag kring sin idé om att bidra till ett mer hållbart Sundsvall.
2. Case 108 Fjärravläsning vattenmätare MittSverige Vatten & Avfall: Test av ny teknik och nya arbetsätt genomfört.
3. Case 109 Breddningsmätare MittSverige Vatten & Avfall: Utforskande dialog om värden och genomförbarhet. Test via forskningsprojekt Mittuniversitetet.
4. Case 112 Hållbarhetsfestival: Utforskande av behov och möjligt test. Stoppades av idébärarna innan test genomfördes.

Minst 100 chefer och samtliga chefer i kommundirektionen ska ha genomgått utbildningsinsatser.

Resultat: Delvis uppfyllt. Fler än 100 chefer har gått innovationsprogrammet eller deltagit i kompetensutvecklande seminarier. Ca 50 procent av förvaltnings och bolagschefer har genomgått utbildning i kommundirektionen.

Minst 40 idéer har fått stöd för att genomföra en testfas.

Resultat: Ej uppfyllt. Projektet har erbjudit ersättning för att sätta in vikarie under testfas för ordinarie personal. Det sågs inledningsvis som något viktigt i organisationen men ingen har utnyttjat denna möjlighet. Det har även funnits kompetenser som projektet upphandlat för att testningen skulle bli framgångsrikt. Även studenter och andra medarbetare i organisationen har här varit behjälpliga i testfasen.

Minst 50 procent av samarbetspartner ska vilja ha fortsatt samverkan i nästa fas.

Resultat: Uppfyllt. Projektet kommer att fortsätta samarbeta med majoriteten av partnererna i kommande fas.

Projektet etablerar samarbete med näringslivet.

Resultat: Uppfyllt. Projektet har etablerat samarbete med näringslivet såsom BizMaker, Bron Innovation, olika företag, Coompanion, etc.

Projektet etablerar samarbete med övriga nationella projekt och SKR.

Resultat: Uppfyllt. Projektet har etablerat samarbete med flera andra idéslussprojekt samt SKR.

Projektet har minst två årliga programmöten med SKR och Vinnova.

Resultat: Uppfyllt. Projektet har haft minst två årliga programmöten med Vinnova och SKR.

Projektet har nära regionalt samarbete med projektpartner Region Västernorrland, Ånge, Timrå och Härnösands kommuner.

Resultat: Uppfyllt. Projektet har regionalt samarbete med projektpartner såsom Region Västernorrland, Ånge, Timrå och Härnösands kommuner.

Projektet ska se över lagar och regler för att hitta nya vägar till förnyelse och ökad innovationsförmåga i kommunal verksamhet.

Resultat: Delvis uppfyllt. Projektet har ett öppet system internt i kommunen där alla case finns och där den operativa arbetsgruppen publicerar exempel externt på webbsidan, Vinnovas länkar, etc.

Projektet har tagit emot och utvärderat (slussat) 100 idéer.

Resultat: Med råge uppfyllt. Projektet har utvärderat 149 idéer, varav 120 har avslutats.

Projektet ska erbjuda behovsstyrda tematiska träffar ca 6–10 ggr/år, där idécoacher, idégivare, partners med flera kan delta tillsammans för att utveckla idéslussens process, verktyg, ledarskap, implementering, etc.

Resultat: Uppfyllt. Projektet har erbjudit partners att delta i Innovationsprogrammet 2018, 2019 och 2020. Varje program har innehållit 8 eller 4 tematiska områden, det vill säga 4–11 dgr/år.

Projektet ska anordna 2–4 lärkonferenser per år.

Resultat: Uppfyllt. Projektet har tillsammans med deras samarbetspartner såsom BizMaker, Bron Innovation, SKR, Vinnova och ledning anordnat flera lärkonferenser och erfarenhetsmöten per år.

Projektet ska skapa en plattform för test och verifiering.

Resultat: Uppfyllt. Varje case testas och verifieras och får sin egen design (så kallad innovationsplattform).

Projektet slussar tio (10) idéer vidare till andra aktörer.

Resultat: Uppfyllt. Projektet har slussat vidare minst tio (10) idéer till andra aktörer.

Projektets resurser fördelas och bedöms jämlikt enligt projektets jämställdhetsanalys.

Resultat: Delvis uppfyllt. Det finns gott om case och aktiviteter inom jämställdhet och normkritisk design. Generellt är mognaden inom jämställdhet god. Det finns handlingsplaner, certifieringar, checklistor mm. Deltagandet av antal kvinnor respektive män fördelas som förväntat sig ungefär efter hur många som finns på respektive arbetsplats. I case finns alltid någon form av normkritiskt perspektiv med i utforskandet. Det finns också flera case där effekten uteslutande handlar om ett jämställdhetsperspektiv som exempel. case 69 som handlar om jämställda seniorrestauranger (<https://innovationhubsundsvall.se/case/jamstallda-seniorrestauranger/> och artikel : <https://www.mattanken.se/mattanken/laravandra/inspirerandeexempel/exempel/ideslussframjarinnovationerimaltidsorganisationen.5.49fe445b16ed1a1ec7f53896.html>)

Samverkan skall resultera i direkta och indirekta insatser i näringslivets innovationsprocesser.

Resultat: Uppfyllt. Samverkan med exempelvis BizMaker, Bron Innovation och Innovationsprogrammet har resulterat i direkta som indirekta insatser i näringslivets innovationsprocesser.

Skapa metoder och processer grundat på open innovation.

Resultat: Uppfyllt. Projektet har skapat metoder och processer i exempelvis innovationsprogrammet och deras arbete med casen. Ordet open innovation används emellertid inte längre i projektet.

Stärka kommunens förmåga till innovation, det vill säga förnyelse och utveckling.

Resultat: Uppfyllt. Projektets övergripande mål, strategi och kommunikationsplan har alla varit inriktade på att stärka kommunens förmåga till innovation.

Utforma upphandlingsprocesser som leder till nya lösningar.

Resultat: Ej uppfyllt. Projektorganisationen arbetar däremot med inköpsprocessen.

Ökad delaktighet i innovationsprocessen hos anställda inom kommunen.

Resultat: Uppfyllt. Projektorganisationen uppskattar att projektet har nått närmare 1000 personer inom kommunen genom projektets case och aktiviteter. Detta har utmynnat i en större förståelse för och intresse för innovation och innovationsarbete. Medarbetare och chefer vet i större utsträckning vart de kan vända sig med en idé för att få hjälp och stöd. En idébärare är delaktig i innovationsprocessen 169 personer har varit direkt delaktiga medan de andra mera indirekt delaktiga i innovationsprocessen.

Det är framför allt projektmål 4 (att erbjuda ett transparent IT-stöd och kommunikationsplattform för trovärdig och effektiv spridning och nyttiggörande av idéer, såväl internt som till externt nätverk) som saknar måluppfyllelse.

När det gäller projektmål 4 – att erbjuda ett transparent IT-stöd och kommunikationsplattform för trovärdig och effektiv spridning och nyttiggörande av idéer, såväl internt som till externt nätverk – har projektets operativa arbetsgrupp utvärderat olika digitala stöd som finns på marknaden och funnit att de inte har varit anpassade till projektets behov. Att inte köpa in ett IT-stöd som planerats i teorin bedömer Demokratikonsult som kostnadseffektivt. I projektansökan stod att idéer anmäls, synliggörs, förädlas, gillas med hjälp av IT-stödet. IT-systemet skulle utgöra ett interaktivt stöd för idébärare och andra medarbetare. Likaså skulle idéhanteringssystem för idécoacher att administrera och dokumentera en idé genom idéslussen.

10. DEMOKRATIKONSULTS SLUTSATSER

Demokratikonsults utvärdering av projektet Idésluss Sundsvallsregionen visar att projektet i stora drag har lett till avsedd effekt. Demokratikonsult bedömer att projektet är ett ”lärande projekt av pionjärart”, där projektets resultat tillsammans med lärdomarna bildar projektets framgångar och resultat. De horisontella kriterierna i projektet bedöms inte heller visa sig i projektets resultat utan i arbetssättet. Innovationer kan handla om att se saker som är dolda. De normkritiska lärdomarna och insikterna torde på detta sätt vara viktigare än själva resultatet. Sammantaget anser Demokratikonsult att projektet Idésluss Sundsvallsregionen har varit mycket framgångsrikt, men att ytterligare arbete krävs för att säkerställa att såväl kortsiktiga som långsiktiga effekter infinner sig.

Projektet har under genomförandet skapat en bemannad idésluss med hemvist i Sundsvalls kommun som tar emot idéer, förädlar, testar, ger feedback och utvärderar idéer. Projektet har erbjudit spetskompetenser, strategisk process, metoder, verktyg, etc. som främjar innovation i regionen. Projektet har även gett ökade möjligheter för alla anställda (ca 8 000 medarbetare) att kunna testa en idé och bidra till kommunens utveckling oavsett organisatorisk hemvist eller typ av idé. På detta sätt bedömer Demokratikonsult att projektet har lyckats införa en positiv förändringskultur och ett systematiskt arbetssätt för att öka kommuners innovationsförmåga, d.v.s. förmåga att göra genomgripande förändringar för att anta utmaningar i kommunal verksamhet och samhällsutveckling. Projektets insatser har använts som ett verktyg för dialog och

metodik, vilket resulterat i synergier som gjort det möjligt för projektet att nå ut brett. Genom att starta pilotinnovationsprogram med BizMaker med syfte att öka innovationsförmågan, förbereda för personcertifiering som innovationsledare samt proaktivt leda systematiskt arbete med innovation, torde insatsen resulterat i direkta och indirekta nyttor i näringslivets innovationsprocesser.

Vad är det då som gör ett projekt lyckat? Det är en fråga som vi som följeforskare har ställt oss när vi arbetar med ett projekt. Under arbetet som följeutvärderare har Demokratikonsult upptäckt faktorer som varit särskilt gynnsamma för att projektet ska nå sitt syfte och mål. I vår analys av framgångsfaktorer har vi bland annat haft följande frågeställningar:

- Finns det en samsyn inom projektet?
- Finns det något speciellt arbetssätt eller aktiviteter som främjar måluppfyllelsen?
- Hur ser organisationen ut?
- Vad har anställda för betydelse?
- Vilka arbetssätt är synliga?
- Vilka faktorer bidrar till måluppfyllelsen?
- Vilken syn har omvärlden på regionen och kommunerna?
- Är projektet förankrat?

10.1 Projektets resultat

Projektet Idésluss Sundsvallsregionen befinner sig i utvecklingens framkant, vilket innebär att projektet medför en högre risk att inte uppnå uppsatta mål och resultat.¹⁸

Demokratikonsults bedömning av projektet Idésluss Sundsvallsregionen är således att det inte enkom går att räkna ”äpple och päron” som ett resultat på projektets framgång, då projektet är av pionjär art. Projektet Idésluss Sundsvallsregionen ägnar sig inte åt att lösa existerande problem som är efterfrågade av målgruppen, utan tvärtom är målgruppen i projektet ”slumrande” och har inte från början varit medveten om eller efterfrågat projektets aktiviteter och insatser. De största framgångsfaktorerna i projektet är istället de många lärdomar som projektorganisationen har dragit. Som Demokratikonsult redan tidigare har diskuterat i avsnitt 5. Processen och som diskuteras närmare i stycket nedan (10.2 Lärdomar inom projektet), bedömer vi att lärandet är det viktigaste resultatet av projektet Idésluss Sundsvallsregionen.

Demokratikonsults uppfattning av projektorganisationens hantering av de horisontella kriterierna är att det har varit strategiskt att ha hållbarhetskriterierna i intagskriterier. Projektet har inte uppfyllt alla projektmål och delmål. Där det funnits avvikelser i projektaktiviteterna bedömer Demokratikonsult att det handlat om en ”omogen” organisation. Projektledarens och idécoachernas arbete har i mångt och mycket varit att processleda organisationen till att bli mer mogen så att den kan gå upp ett steg i innovationsprocessen. Det som förändrats i projektet har således inte med interventionslogiken att göra utan om förmåga att anpassa projektaktiviteter och budget efter de föränderliga förutsättningar som ett utvecklingsprojekt ständigt prövas och omprövas för.

Demokratikonsult bedömer att projektet Idésluss Sundsvallsregionens största lärdomar är framför allt lärandet inom projektet, därefter kommer följande fyra (4) områden:

¹⁸ *Framgång* definieras enligt Norstedts svenska ordbok enligt följande: ”ett gott resultat av målinriktad verksamhet”. Projektets framgång grundar sig alltså på de metoder och åtgärder som lett till måluppfyllelse. Genom de initialt satta målen kan projektet veta vilken riktning som är framåt i syfte att uppnå framgång, och på vägen mot framgång gör projektet sina framsteg.

1. Projektledarens och idécoachernas arbetsinsats.
2. Arbetet med projektets målgrupp.
3. Arbetet med de horisontella kriterierna.
4. Lyckas med förändringsarbetet.

1. Projektledarens och idécoachernas arbetsinsats

Det har funnits en osäkerhet kring vad projektet Idésluss Sundsvallsregionen har varit och tillhör eller om det står utanför. En av de största framgångsfaktorerna för projektets resultat bedöms vara projektledarens och idécoachernas arbetsinsats. I projektet har de arbetat utifrån ett ”gräsrotsinitiativ”; ett initiativ där idébäraren från social- och omsorgsområdet möter på behov i sin profession som inte tidigare har tillgodosetts.

För projektledaren och idécoacherna i projektet handlar verksamhetsutveckling om mer än idéer, såsom att organisationen ska bli bättre på att göra det som sägs göras. Förmågan att systematiskt arbeta med förbättring, förändring och förnyelse har varit låg inom organisationen. Idécoachernas prioriterade arbete har av denna orsak varit att få medarbetare och chefer att tänka nytt genom att ifrågasätta det vanliga arbetet med relevanta frågor och ge idébärare stöd i att genomtänkt formulera problem, utmaning och eventuella lösning som idén baseras på. Det har för den operativa arbetsgruppen varit viktigt att följa upp det fortsatta arbetet med detaljer om hur projektet mäter värdet av insatserna, exempelvis vilken tid de ger en viss idé, etc., att helt enkelt fånga upp lärdomarna om projektet. Projektet Idésluss Sundsvallsregionen kan därför sägas både skapa förmågor, lappa ihop och vara kittet som håller ihop.

2. Arbetet med projektets målgrupp

Projektledaren och idécoacherna har lyckats uppnå en högre mognadsgrad. Detta har skett genom att de har träffat tusentals personer och på detta sätt fått möjlighet att ”bygga” både insikter och förmågor. De har otröttligt bemött idéer som har en låg innovationshöjd eller inte ens kan kallas innovation i en ”omogen” organisation där de ofta ifrågasätts, möter på motstånd till förändring och insyn i verksamheten, ändå kan de sägas ha lyckats införa en positiv förändringskultur och ett systematiskt arbetssätt för att på detta sätt ge en ökad innovationsförmåga i kommunen.

Idébäraren har kommit i kontakt med idécoachen via flera kanaler såsom att projektet har publicerat på intranätet och därigenom fått ett passivt inflöde, andra har tagit del av nyhetsbrevet som skickats ut ungefär en gång i månaden till alla avdelningar där cirka 900 personer varit prenumeranter. Idéslussen har varit öppen för alla i målgruppen som genom olika kanaler såsom webbsida och APT-besök fått information om idéslussens möjligheter. Tidigare medarbetares/idébärares möte med idécoachen har visat sig ”skapa ringar på vattnet” genom att fler sökt sig till idéslussen.

3. Arbetet med de horisontella kriterierna

Projektets horisontella kriterier har beaktats under hela idéutvecklingsfasen för att säkerställa jämställdhet, miljö, lika möjligheter och icke-diskrimineringsperspektivet. Projektet Idésluss Sundsvallsregionen har varit ett hållbarhetsprojekt som ingivit positiva effekter på alla tre dimensionerna, people-planet-profit. Arbetet med projektets horisontella mål har varit åt ena sidan varit inriktat på arbetet med projektets deltagare, att informera och scouta brett. Där projektet å andra sidan integrerat arbetet med den sociala dimensionen (jämställdhet, lika villkor och icke-diskriminering) genom att bland annat anpassa åtgärderna till respektive case/idébärare.

Ansvar för det horisontella utvecklingsarbetet har främst berört projektledningen, vilken har arbetat på uppdrag av styrgruppen. Utvecklingsarbetet med de horisontella kriterierna har strategiskt funnits med på möten, beslut, diskussioner och workshops. Aktiviteter inom jämställdhet och normkritisk design har tagit fart inom socialtjänsten och förvaltning för arbetsmarknad och innovation. Handlingsplan för jämställdhetsarbetet har funnits i projektet. Checklistor har funnits för utvärdering av idéer ur ett jämställdhetsperspektiv och HR-strateg har ingått i idéråd samt styrgrupp. En HBTQ-certifiering pågår av verksamheter som ytterligare fyller insikter i de case de arbetar med, etc.

Projektet har integrerat jämställdhetsarbetet genom att arbeta normkritiskt med rekrytering av kompetenser och erbjuda aktiviteter såsom seminarium på samma tema, samt att projektet har utfört jämställdhetsanalys på idéslussens egen projektorganisation, Sundsvalls samtliga kommunverksamheter och projektdeltagare. Projektet har även producerat informativa filmer, och en särskild produktion har bidragit med en nyansering av vad som kan utgöra innovationer, i syfte att attrahera fler idéer till ”kvinnliga sektorer” samt involvera fler kvinnor att delta i innovationsarbetet.¹⁹

4. Lyckas med förändringsarbetet

För att projektet ska kunna ge ökade möjligheter för alla anställda (ca 8 000 medarbetare) att kunna testa en idé och bidra till kommunens utveckling oavsett organisatorisk hemvist eller typ av idé krävs kunskap om förvaltningarnas förutsättningar. En kunskap som har fördjupats och tillvaratagits under projektets gång. En skillnad är storleken på förvaltningar. De större förvaltningarna som social och omsorg och skola utgör, medför att kontakten mellan de operativa nivåerna och den högsta ledningen är begränsad. Relationen präglas av distans där nästan all kommunikation sker skriftligt genom exempelvis direktiv och planer. I de lite mindre tekniska förvaltningarna har de andra förhållanden. Förvaltningscheferna har ansvar för relativt små grupper, vilket möjliggör en tät, personlig och förtroendefull kontakt mellan samtliga nivåer i organisationen. Chefernas kompetens är också högre värderad av människor i allmänhet och i synnerhet av den politiska ledningen som kanske är beroende av deras expertis för att kunna fatta bra beslut.

En annan skillnad är mätbara fakta. I de större förvaltningarna (där det inte finns samma möjligheter till personlig kontakt), styr ledningen främst genom mätbara fakta. Det finns flera problem med det. Ett problem är exempelvis att omsorg om människor är svårt att kvantifiera. Det är med andra ord svårt att säga exakt hur mycket tid som ska ägnas åt en människa under en dag för att kunna säga att ”omsorgen har god kvalitet”. Konsekvenserna blir att det är svårt att redogöra vilka konsekvenserna blir vid eventuell neddragning. Detta dilemma saknas i de tekniska områdena. Att inte konkret kunna redogöra för eventuella konsekvenser av en neddragning gör att chefer och politiker uppfattar att alla omsorgsinsatser kan levereras även om resurserna minskar.

Det har upparbetats stor kunskap och erfarenhet inom projektet, som har tagit väl vara på värdefull kunskap och erfarenhet kring innovationsledning i de olika förvaltningarna, genom att kontinuerligt driva och tillvarata lärandet. Genom att främja samsyn kring begrepp och sprida värderingar byggda på mod och öppenhet, har projektets organisation arbetat proaktivt mot hinder i innovationsledning i organisationen.

10.2 Lärdomar inom projektet

Det främsta resultatet av Idésluss Sundsvallsregionens innovationsarbete bedöms av

¹⁹ Idésluss Sundsvallsregionens (2019) YouTube-kanal: <https://youtu.be/92IjPwDd4>

Demokratikonsult vara alla de lärdomar som skapats under projekttiden. Medarbetare och idébärare som vågar och vill, och som startar resan med utforskarsteget blir ”fröer” som sprider nytt mindset oavsett resultat i idéutvecklingen. Projektorganisationen har samlat värdefulla lärdomar om innovationsarbetet i offentlig sektor, och delvis har projektet dokumenterat detta i filmformat som spridits genom Sundsvalls kommuns webbsida samt kommunens YouTube-kanal. Såväl projektet som kommunverksamheterna har tillämpat ett rutinmässigt uppföljningsarbete som kommer att kunna fortsätta synliggöra projektresultat och sprida lärdomar om kommunens innovationsarbete.

Några av de många lärdomar som projektet har gjort, har Demokratikonsult sammanställt nedan, helt utan innehållsinnebörd.

- Av kärnverksamheterna i Sundsvalls kommun bedöms Socialtjänsten vara den verksamhet som varit mest mogen för förändringsarbetet än de övriga verksamheterna. Socialförvaltningen har varit med från start och erbjudit information och utbildning inom förvaltningen. Projektorganisationen har utfört ett förändringsarbete med kunskap att det har funnits en annan väg än bara svart eller vitt; att det funnits samexisterande metoder.
- Det finns lagar som försvårar och kan hindra förändringsarbetet bland förvaltningar. Exempel på utmaningar är GDPR och att autentiseringsprocesser blir användbara i verksamheter såsom äldreomsorgen. Olika tolkningar av en förordning kan även skapa frågetecken kring vem som ska betala så att de digitala tjänsterna blir användbara i t.ex. boende i äldreomsorgen.
- Det har funnits förutsättningar att införa en positiv förändringskultur och ett systematiskt arbetssätt för att öka kommuners innovationsförmåga, genom att stötta och skapa förutsättningar hos medarbetare och chefer att driva förändring. De bedömer emellertid att det har varit enklare att arbeta med anställda långt ut i verksamhetens grenar och att det har varit svårare med exempelvis chefer då projektet många gånger har kunnat upplevas hotfullt.
- Flertalet idéer till idéslussen kommer från social- och omsorgsområdet som arbetar med människor, så kallade sociala innovationer. Mycket få idéer kommer från de tekniska förvaltningarna som är mer inriktade på materiella ting. Sociala innovationer kan uppstå överallt men dessvärre faller många bort för att de inte känns igen eller för att gamla strukturerna sitter kvar.
- Idébärarens chef har fått särskilt stöd med att finansiera vikarie för att tillfälligt ersätta idébärarens ordinarie arbetsuppgifter under perioden för idéutvecklingen. För en del processer har idéslussen erbjudit konsultstöd, och där idéen passat bättre inom ramen för andra aktörer än idéslussen, har idébäraren istället slussats vidare till relevant aktör.
- Idécoacherna upplever att det är engagemanget och orken, eller snarare bristen i förmåga att driva utveckling som hindrat idébärare att ta steget som drivande i innovationsprocessen. Processerna har därför främst handlat om att bygga en lärande organisation med förmågor att driva förnyelse- och förändringsarbetet med kundperspektiv och klientresor. I personliga möten har bilden över innovationsprocessen visats. Modeller såsom bergstoppexemplet, har visualiserat

och satt frö som kunnat gro till den förflyttning i mindset som krävts.²⁰ Skiftningen har i sin tur inverkat på den interna kommunikationen och utgjort ett steg i önskad riktning.

- Idécoachernas arbetssätt har hjälpt medarbetare – som många gånger uppges vara låsta i det gamla sättet att arbeta – att positivt uppmärksamma förnyelsearbetet och på detta sätt få en del av medarbetarna att göra en innovationsresa. Att utföra en inventering, ge stöd eller skapa dialog med flera parter, etc. Detta torde i sig inte vara det som menas med en innovation. Idéslussens arbete avser snarare verksamhetsutvecklingen och en ad hoc-lösning med mandat från ledningen. Idécoacherna kan således säga att deras arbete har snarare varit att processleda organisationen till att bli mer mogen så att den kan gå upp ett steg i innovationsprocessen.
- Lagen om offentlig upphandling (LOU) har kunnat utgöra hinder vid tillfällen där andra delar i den kommunala verksamheten skulle kunna använda innovationen. Projektet har genom sitt innovationsledarskap fått fram en teori och lösning där värdet bevisas i projektet. När projektet sedan vill implementera lösningen, följer kravet om LOU. LOU innebär i praktiken att lösningen kan bli verklighet tidigast efter flera månader. Projektets styrgrupp diskuterade lösningar såsom att komplettera gruppens kompetens inom juridik, upphandling och IT samt att genomföra utbildningsinsatser inom desamma.
- Motstridiga agendor som funnits inom kommunen, som synen på huruvida kärnuppdraget inkluderar innovation eller huruvida ovanperspektiv eller detaljperspektiv styr budgeten, finns det alltid en risk för. Projektet Idésluss Sundsvallsregionen har arbetat systematiskt med att fråga sig själva och de olika intressenterna varför det fungerar på ett visst sätt. En av åtgärderna har varit att systematisera visionsarbetet vart vi är på väg och kontinuerligt förankra och dokumentera beslut till en bild av varför.
- Målgruppen i projektet som drivit förändringsarbete har kunnat resultera i att arbetet blivit personbundet snarare än strukturellt/organisatoriskt. Projektets åtgärder för att skapa en strukturell attityd/kulturförändring har varit att lyfta och sprida goda exempel och ökad tolerans, genom att hos förvaltningarna lyfta projektet Idésluss Sundsvallsregionen snarare som en lärosluss i Sundsvallsregionen.
- Olika grupper i projektet har kunnat ha vitt skild syn på projektet. Projektets styrgrupp har haft en strategisk funktion med ledamöter från olika kärnverksamheter som har olika utbildningar, kunskap och erfarenheter. Den operativa arbetsgruppen har arbetat praktiskt med idébärarna och har också olika utbildningar, kunskap och erfarenheter. Skillnaden för de båda grupperna har således legat i synen på projektet. Utvärderingen visar att styrgruppen haft en positivare syn på projektets möjligheter än den operativa arbetsgruppen, då den operativa arbetsgruppen dagligen mött idéer som haft en låg innovationshöjd eller inte ens kunnat kallas innovation i en ”omogen” organisation där de ofta ifrågasatts, mött på motstånd till förändring och insyn i verksamheten.

²⁰ Ingen har fel eller rätt perspektiv när en står på olika sidor av berget och gör sin bedömning.

- Personalomsättning har medfört att projektorganisationens engagerade och kompetenta medarbetare kunnat gå förlorad. I samhället i stort råder generellt en kunskaps- och erfarenhetsbrist inom innovationsledning. Projektorganisationen har till viss del kunnat förebygga personalomsättning genom att ha ett tydligt ledarskap och en god arbetsmiljö. Genom att internt ta vara på och sprida projektets lärande har det skapats mening och inflytande som bygger mer attraktiva arbetsplatser. Med verktyg som uppföljning och analys har arbetsmiljöåtgärder genomförts. Åtgärder som projektgruppen specifikt diskuterat har varit huruvida arbetsbeskrivningar har varit tillämpliga samt hur projektet skulle kunna drivas med utmanings- och behovsdrivet fokus för att hantera personalomsättning.
- Politiker på högsta nivån har bedömt att de som arbetat med projektet har skyndsamt, i jämförelse med andra projekt, skapat en organisation som arbetar för att nå målen. Projektet har således stärkt Sundsvalls förändringsvilja, skapat en medvetenhet kring att arbeta med förändring och verksamhetsutveckling genom att öppna ögonen för att innovationer handlar om mer än saker, och inkluderar processer. För att möta medborgarnas behov av service, har produktutveckling, tekniska lösningar och tjänsteutveckling varit lika viktigt som att utveckla processer.
- Projektet har deltagit i kunskapsdrivande mötesplatser vilket konkluderat i att öka projektresultatets synliggörande och ett transparent förbättringsarbete som varit förankrat i ett starkt ”varför” och kunnat stärka lärandet och en samordning mellan förvaltningar med ett mer holistiskt perspektiv. När projektet har stärkt transparensen om exempelvis tjänster och leverantörer, har delade tjänster kunnat leda till kostnadseffektiviseringar för hela organisationen.
- Projektet har integrerat miljökriteriet i planering, genomförande och uppföljning av projektet, genom att projektet varit inriktat på ett förbättringsarbete med såväl direkta som indirekta miljövinster. Projektets styrgruppsrepresentanter uppges varit särskilt sammansatt för att kunna säkerställa projektets fortlöpande arbete med hänsyn till de tre dimensionerna i hållbarhetsarbetet (människor, miljö och ekonomi).
- Projektet har producerat informativa filmer, och en särskild produktion har bidragit med en nyansering av vad som kan utgöra innovationer, i syfte att attrahera fler idéer till ”kvinnliga sektorer” samt involvera fler kvinnor att delta i innovationsarbetet.²¹
- Projektet har samarbetat med Socialtjänsten under bildandet av den nya Individ- och arbetsmarknadsförvaltningen, något som gett ökad medvetenhet kring att sätta individens perspektiv i fokus för att skapa nytta och värde för de kommunen finns till för. Målgruppen har många gånger varit människor i utanförskap. Ett exempel som lyfts fram i projektet var hindret som skapas för en medborgare utan hemadress då ansökningsrutinen kräver adress för att registrering ska vara möjlig.
- Projektet har setts som en möjliggörare. Det har tagit tid att få medarbetare i organisationen att tänka nytt utan att förändringsarbetet har setts som hotfullt. Att

²¹ Idésluss Sundsvallsregionens (2019) YouTube-kanal: <https://youtu.be/92IjPwDd4>

idéer fått ”sprudla” genom att medarbetare vågat knacka på dörren, bolla idéer och komma fram till ny kunskap.

- Projektnamnet idésluss, andra begrepp och trendord (”buzzwords”) som använts i projektet kan förekomma i andra sammanhang och projekt, vilket kan signalera andra innebörder. Exempel på sådana begrepp är digitalisering, omstrukturering, styr- och ledningssystem. Av denna anledning har det varit viktigt att upprätta en definitionslista som projektet uppdaterat kontinuerligt under projektperioden och/eller spridit för att öka lärandet om projektet Idésluss Sundsvallsregionens definitioner av begreppen.
- Styrkor och svagheter i projektets arbetsmetoder har berott på idé och person. Öppen innovation pågår utifrån behoven i respektive ”case”, med tjänstedesign och öppen källkod. Dock har idéslussen legat prematurt i processer med lägre mognadsnivå än förväntat vilket inneburit att modellerna i stor utsträckning har varit teoretiska. Idéslussens metoder har främst varit att erbjuda stöd och arbetsuppgifter för att idébäraren ska kunna ta nästa steg i processen. Idéslussen i Sundsvall som inte fått ge stöd till produkter eller tjänster att bli introducerade för marknaden har därför tidigt säkerställt att idébärare erbjudits eller guidats till rätt stöd.
- Synen på kärnuppdraget har kunnat variera mellan chefer och individer, vilket kunnat utgöra stor skillnad i synsätt och påverka projektets legitimitet. Projektet Idésluss Sundsvallsregionen har därför arbetat med aktiviteter med särskilt fokus på chefer och ledare i de olika förvaltningarna, som exempelvis utbildning för mellanchefer, stöd i förändringsarbete och stöd för deltagande i projektet Idésluss Sundsvallsregionen.

10.3 Framtida utmaningar/möjligheter

Projektet Idésluss Sundsvallsregionen är ett komplext projekt som involverar många personer och verksamheter. Det finns således alltid förbättringar att göra.

Demokratikonsult vill särskilt lyfta fram följande sju (7) utmaningar som i sin tur skapar möjligheter:

1. Tidsbrist är alltid en hög risk i projekt, i och med att tiden konkurrerar med linjeverksamheten och andra projekt och uppdrag som finns i kalendern.
2. För att skapa team av miljömedvetna medborgare som har ett långsiktigt och hållbart fokus kan Sundsvalls kommun behöva i större utsträckning utveckla och tillämpa nya arbetssätt/arbetsmetoder, genom samsyn med andra aktörer, såsom Naturskyddsverket, Energimyndigheten, Vinnova och Tillväxtverket. Det vore önskvärt att en gemensam samsyn om att allt förändringsarbete genomgående ska föregås av en miljökonsekvensanalys.
3. Idérådets funktion är att stödja projektgruppen och validera idéer. En åtgärd som projektet har vidtagit för att effektivisera arbetet är att dela upp idérådets och projektgruppens arbetsuppgifter och möten. Särskilda idérådsmöten har effektiviserat möten ur en tidsaspekt med mindre avrapportering och större casefokus. De har även diskuterat digitala mötesmöjligheter, större spridning och en genomtänkt mötesordning som skulle kunna motivera ett mer aktivt deltagande och få fler att bidra under möten.

4. Idéslussens verksamhet har påverkat den pågående nämndrevisionen och att ge feedback på finansiärens ursprungliga kravställan för att bättre ge förutsättningar för den utförande verksamheten.
5. Upphandling (LOU) kan utgöra hinder vid tillfällen där andra delar i den kommunala verksamheten skulle kunna använda innovationen. När projektet sedan vill implementera lösningen, följer kravet om LOU.
6. Den operativa arbetsgruppen bedömer att de ofta talar om sin oförmåga att tala om de faktiska behoven med en omogen beställare och företag vilket torde skapa mindre förutsättningar för att utveckla innovationsarbetet.
7. Projektet har arbetat med utmaningsdriven innovation, men att effekterna ibland kan fastna någonstans i organisationen. Med tiden anser projektets styrgrupp att saker och ting kommer att lösa sig. Socialtjänsten har heller inte blivit påpackade som försöksverksamhet utan uppger att de har sett möjligheter och mervärdet som projektet har skapat.
8. Det finns en kultur inom förvaltningarna att värdesätta produktion högre än innovation och en inbyggd konflikt att utföra tjänster, inte utveckla tjänster i offentlig sektor. Synen på kärnuppdraget kan variera mellan förvaltningar och individer, vilket innebär stor skillnad i synsätt och legitimitet för förändringsarbete.
9. Det finns tekniska utmaningar som hindrar effektiva lösningar. Att exempelvis internetåtkomst på äldreboende eller glesbygd inte är tillförlitlig utgör en brist i infrastruktur och utgör därmed ett hot i digitaliseringen. En stark värdegrund och definierade rättigheter kan utgöra direktiv för hur kunskap sprids samt att infrastrukturen stärks. Projektet Idésluss Sundsvallsregionen har arbetat med att stödja goda idéer som påverkar och skapar förutsättningar för lösningar på de tekniska utmaningarna.
10. Det skapas ett tak för idéer som utvecklats i idésluss och som avses implementeras i förvaltningen, där chefernas motstånd är påtagligt eftersom idén kan avslöja förvaltningens eller chefens oförmåga att inte ha förutsett ett problem eller hinder tidigare.
11. Innovationserbjudandet för idéerna behöver avgränsas eller inriktas på ett mer specifikt område. Annars är risken att en basal verksamhetsutveckling äts upp av projektets resurser.
12. Kommunala verksamhetsområden såsom ”*teknik och hushåll*” skiljer sig i definitionen om innovation. Relationer, mandat och definitioner kan behöva klargöras för att vinna synergier och öka hastigheten för förnyelsearbetet.
13. Förvaltningar har olika förutsättningar för att bedriva förbättringsarbete. Eftersom förvaltningarna är autonoma verksamheter, så förekommer det att individer, förvaltningar och projekt inte alltid känner till varandras arbete. Det finns således en ganska stor utmaning att inom organisationen genomföra en effektiv samordning mellan de olika förvaltningarna med fokus på det långsiktiga resultatet snarare än kortsiktiga. Ett exempel är att verksamheter ibland börjar implementera resultat innan exempelvis en utvärdering har gjorts. En löpande utvärdering som

diskuteras i styrgruppen kan vara mer optimalt för att disponera resurser inom organisationen mer effektivt.

14. Att inte återgå till de gamla lösningarna efter en mindre framgångsrik testperiod, istället för att fortsätta vidareutveckla verksamheten.
15. Relationen till företagen som är kommunbolag och partners har stärkts genom att alla varit välkomna att delta i innovationsprogrammet, på öppna seminarier, samt erbjudande om att nyttja kommunen som testbädd. Testbäddsaktiviteter har dock i vissa fall hindrats på grund av GDPR-lagen eller exempelvis krav på räckvidd i internetåtkomst; faktorer som kommunen behöver övervinna för att stärka förutsättningarna för företag att testa sin produkt i kundresan (en av de initiala processerna i Idésluss Sundsvallsregionen). Ett konkret exempel som karaktäristiskt illustrerar utmaningen med att utgöra testbädd, är idéer och lösningar som berör digitala verktyg i vården. Dessa verktyg avses underlätta men kräver tidsmässiga resurser för diskussioner om de strukturella eller lokala förutsättningarna. En erfarenhet är att företagen har kommit långt i sin utveckling, men saknar förankring till de verkliga behoven.
16. Utvärderingen visar att det finns ett naturligt psykologiskt motstånd mot förbättringsarbete, som exempelvis en rädsla att visa sina brister, att de exempelvis inte tidigare har förbättrat verksamheten. Den operativa arbetsgruppen försöker *”locka med kortsiktiga belöningar för det långsiktiga resultatet”*. Här finns ett intressant område för en beteendevetare att analysera mekanismerna som kan på detta sätt flytta fram projektets position ytterligare.
17. Ett intressant perspektiv som framkommit i analysarbetet är att förutsättning för att innovation kan hända är när kompetens förflyttar sig. Här torde det därför ligga oförutsägbara möjligheter i att kommunen inte anställer kompetenser inhouse, för metodstöd och diskussion av kundresa. En idésluss med fokus på digitalisering och processutveckling kan förvänta en ökad efterfrågan, parallellt med det resultat som idéslussen levererar.

KÄLLFÖRTECKNING

Källhänvisningarna består av såväl refererad litteratur som litteratur som på annat sätt har påverkat innehållet.

Böcker och övriga källor

Brulin, Göran och Svensson, Lennart (2011). *Att äga, styra och utvärdera stora projekt*: Studentlitteratur.

Demokratikonsult (2018), *Lärande utvärderingsrapport 1*, Idésluss Sundsvallsregionen (Rapport 2018:1). Stockholm.

Demokratikonsult (2018), *Lärande utvärderingsrapport 2*, Idésluss Sundsvallsregionen (Rapport 2018:2). Stockholm.

Demokratikonsult (2019), *Lärande utvärderingsrapport 3*, Idésluss Sundsvallsregionen (Rapport 2019:3). Stockholm.

Demokratikonsult (2019), *Lärande utvärderingsrapport 4*, Idésluss Sundsvallsregionen (Rapport 2019:4). Stockholm.

Demokratikonsult (2019), *Lärande utvärderingsrapport 5*, Idésluss Sundsvallsregionen (Rapport 2019:5). Stockholm.

Demokratikonsult (2020), *Lärande utvärderingsrapport 6*, Idésluss Sundsvallsregionen (Rapport 2020:6). Stockholm.

Jerkedal, Åke (2005). *Utvärdering – steg för steg*. Norstedts Juridik.

Länsstyrelsen i Stockholms län (2000). *Handbok Jämställdhet i ledningssystem – en metod för att förverkliga jämställdhet mellan kvinnor och män*.

Nytta med följeforskning. En vägledning för utvärdering av strukturfonderna 2007–2013 (2008).

Sandberg, Bo och Faugert, Sven (2007). *Perspektiv på utvärdering*: Studentlitteratur.

Svensson, Brulin, Jansson och Sjöberg (2009). *Lärande utvärdering genom följeforskning*: Studentlitteratur.

Vedung, Evert (1998). *Utvärdering i politik och förvaltning*: Studentlitteratur.

Webbsidor

<https://app2.editnews.com/pub/link.ashx?issueid=449881&userid=42773125&linkid=35378385&readid=6E332B38DEBF&test=&umailid=3827396942>.

<https://sundsvall.se/kommun-och-politik/projekt-och-samarbeten/ideslussen/>

<https://innovationhubsundsvall.se/case/jamstallda-seniorrestauranger/> och artikel :

<https://www.mattanken.se/mattanken/laravandra/inspirerandeexempel/exempel/ideslusframjarinnovationerimaltidsorganisationen.5.49fe445b16ed1a1ec7f53896.html>

https://www.ted.com/talks/dan_ariely_what_makes_us_feel_good_about_our_work

<https://www.youtube.be/92IjIpRwDd4>

<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/~media/2497d4ae4b534ee89d929cc6e3aea485.ashx>

<https://www.youtube.com/channel/UCmytzOle4SKP-S5m66f9EMQ>

Annat material

Minnesanteckningar, avstämningar och övriga projektdokument, etc.

Ansökan till Tillväxtverket, om projektmedel för projektet.

Tillväxtverkets bifallsbeslut. Förfrågningsunderlag för utvärdering av projektet, etc.

SLUTRAPPORT