



RESERAPPORT

Innovationsresa

Den 23-24 januari arrangerade Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) en lärresa till Danmark för att lära mer om hur danska kommuner, regioner och myndigheter arbetar för att stimulera innovationer i offentlig verksamhet. Den svenska gruppen bestod av representanter från kommuner och landsting, Näringsdepartementet, Socialdepartementet, VINNOVA, arbetstagar- och arbetsgivarorganisationer, intresseorganisationer, SKL med flera.

Att resan gick till Danmark är ingen slump. Frågor om hur välfärden skall upprätthållas och utvecklas har varit på den danska agendan under lång tid och ett antal viktiga reformer har genomförts för att skapa förutsättningar för framtidens välfärd. År 2007 genomfördes en kommunreform i Danmark som innebar att de 13 amterna (län) ersattes med fem regioner samt att 270 kommuner minskades till 98. Huvudsyftet med reformen var att skapa mer professionella och ekonomiskt bärkraftiga kommuner. Dessutom förväntades en mer utvecklingsinriktad verksamhet understödd av nytänkande och stordriftsfördelar. Parallellt med kommunreformen tog den danska regeringen initiativ till en omfattande satsning på brukardriven innovation med syfte att stimulera förnyelse och innovation i offentliga verksamheter.

Ett bestående intryck från resan är att det finns en djup insikt om att den offentliga sektorn i Danmark behöver utvecklas och förnyas. Inom kommuner, regioner och även på nationell nivå finns många lärande exempel om hur innovationsarbete utformas i praktiken. Ofta finns även stödjande kompetensmiljöer som fungerar som inspiratörer, processtöd och kunskapspridare inom olika välfärdsområden.

Ett särskilt tack riktas till Anne-Mette Scheibel, Resonans, Sune Kjems, Via Design och Lars Roswall som bidragit till ett spännande och intressant program.

Frågor om programmet/innehåll: Klas Danerlov, klas.danerlov@skl.se

SKL:s lärresa om innovationer i offentlig verksamhet, Danmark 23-24/1 2014

Lärresan inleddes med en gemensam middag den 23/1, följt av ett särskilt framtaget program den 24/1. Flera deltagare valde att även delta på konferensen "Välfärdens innovationsdag" den 23/1.

Välfärdens innovationsdag 23 januari 2014



Konferensen Välfärdens innovationsdag ägde rum i Oksnehallen i centrala Köpenhamn. Den arrangeras för femte gången av tankesmedjan Monday Morgen, se www.mm.dk. Samarbetspartners är ministerier, företag, Kommunernes Landsforening - KL (jfr SKL). Ca 1300 personer deltog vilket är en fantastisk siffra.

Om konferensen

Hela upplägget är mycket professionellt och fokuserat på inspiration, möten och dialog. Design, brukardriven innovation och hur brukarna kan involveras och medskapare morgondagens välfärd gick igen i många seminarier. Ca 15 seminarier och workshops blandades med panelsamtal i plenum och lärandestationer. De senare var "miniworkshops" där en kommun eller företag berättar kort om sitt arbete i ca 5-7 minuter och där man byter station på given signal. Därutöver är det också en mässa där företag som vill nå offentlig sektor ställer ut men även en hel del offentliga aktörer visade upp sig.

Korta reflektioner från några seminarier

Tema: Medarbetarnas nya roller i framtidens välfärd

Medarbetarna behöver vara resursfinnare, medskapare och översättare. Det innebär bl.a. en balansgång mellan rollen som samhällets representant och att hjälpa brukarna. Det innebär även en avvägning mellan regler och tillit samt mellan rollen som professionell och ta in brukarnas egen kompetens och erfarenhet. En forskare från Köpenhamns handelshögskola gjorde ett inspel om strategier och att mer kraft bör läggas på att "översätta" dessa tillsammans med medarbetarna och brukarna utifrån deras vardag.

Tema: Välfärdens nya ledarskap

Enligt en enkät Monday Morgen låtit göra är många medarbetare i offentlig sektor riskovilliga och det finns betydande inslag av en "nollfölskultur". Ett genomgående perspektiv är att morgondagens ledare måste kunna leda i osäkerhet, släppa på kontrollen och skapa ramar för att brukarnas perspektiv ska kunna tas in på riktigt. Man bör vidare fokusera på kärnuppgiften (utifrån brukarens perspektiv) och det som skapar värde för denne. Det kan handla om att se vilka resurser som finns i brukarens omgivning t.ex. i civilsamhället, företag, familj etc. Det är viktigt att inse att välfärdssamhället är något annat än offentlig sektor. Det utåtriktade ledarskapet som inkluderar andra än den egna organisationen efterfrågas men samtidigt konstateras att det saknas incitament i de ersättningsystem som finns idag för detta nya ledarskap. Ledare belönas helt enkelt inte för detta.

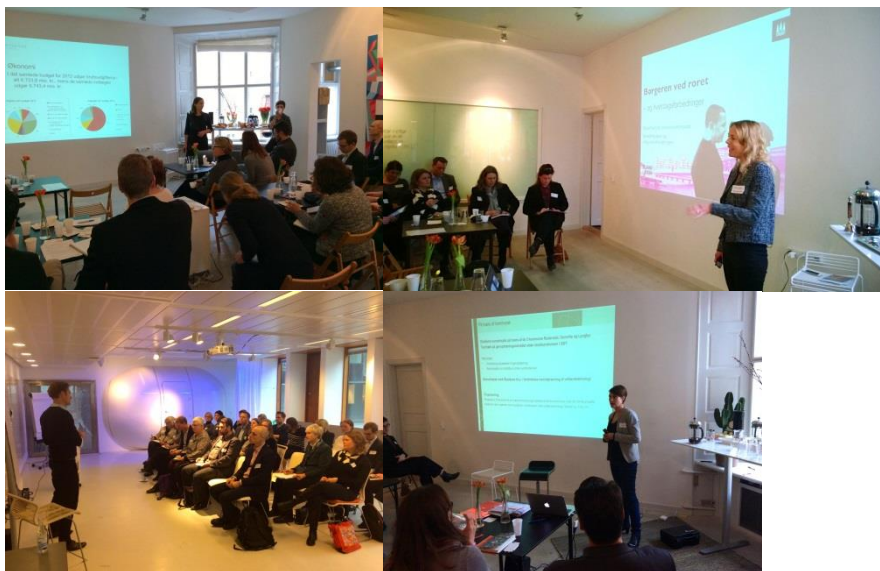
Tema: Offentlig privat innovation (OPI)

OPI Lab är ett projekt som drivs gemensamt av de fem danska regionerna. OPI Lab jobbar med kunskapsutveckling om hur det offentliga och det privata kan bedriva gemensamma utvecklingsprojekt för att stimulera innovation och utveckling av välfärdsteknologi. I lab-initiativet ingår bl.a. fem olika demonstrationsprojekt inom områden som t.ex. sjukusbadrum, patienternas hus och patientflöden. De regionala demonstratorerna bidrar även till att sprida kunskap om hur OPI-projekt kan utformas. OPI-lab har bl.a. utarbetat "[modellavtal](#)" som kan användas av offentliga aktörer som bedriver utvecklingsarbetet med privata företag. OPI Lab har en total budget på 48,8 Mkr. DKK, varav EU: s regionala fonder finansierar 19,3 Mkr. [Läs mer om OPI Lab](#)

Innovation i offentlig sektor, 24 januari

Under förmiddagen träffade gruppen konsulterna Anne-Mette Scheibel och Sune Kjems som båda har lång erfarenhet av att jobba med innovationsprocesser i kommuner och statliga verksamheter, vidare redovisades även fyra olika exempel på innovationsarbete från Roskilde kommun, Köpenhamns kommun, Gentofte kommun och Region Hovedstaden.

[Samtliga talares bilder finns att hämta här.](#)



Anne-Mette Scheibel, Resonans,

Anne-Mette, som har ett förflutet Kommunernes Landsforening (KL), gav inledningsvis en beskrivning innovationsbegreppet och hur det kan definieras:

Nytt - idén är radikalt eller inkrementellt

Nyttigt - idén ska ge mervärde, effektivisera, höja kvaliteten etc

Nyttiggjort - idén ska vara realiserad, implementerad

Innovation = en ny idé som när den är genomförd skapar värde!

Ett viktigt fokus i Danmark är medborgarcentrerade innovationer. Det når man genom att arbeta med att upptäcka, observera och involvera folk samt identifiera erkända och icke erkända behov. Tankegångarna ligger nära synen på Empowerment. Anne-Mette talade mycket om kärnuppgiften, att känna och förstå den. Varför är vi här? För vem är vi till för? Vilken effekt har det vi gör för brukarna?

Sune Kjems, Via Design,

Sune tog vid och kompletterade med en introduktion till designtänkande (design thinking). Det gäller att förstå, skapa, leverera och testa. I skärningspunkten mellan det som är önskvärt, möjligt och gångbart rent politiskt och ekonomiskt finns lösningen. Några nyckelord är att starta med människor, att förstå vilka premisser som gäller på en arbetsplats t.ex. vilka är de osynliga reglerna? Vidare bör man prova idéer snabbt och billigt (fail fast), göra lösningen enkel och uppmärksamma de framgångar som uppnås.

Christina Juell-Sundbye, programledare för innovation i Roskilde kommun,

Roskilde kommun har ca 82 000 invånare, ca 7000 medarbetare, omsätter ca 6,7 miljarder danska kronor (motsv. ca 8,4 mdr svenska kr), en mellanstor kommun ca 30 km väster om Köpenhamn. Christina poängterade att politikerna i Roskilde vill ha innovation! De menar att innovation är radikal innovation, tvärssektoriell, tvärgående, vardagsinnovation och medarbetardriven. De använder [KL:s innovationsmodell](#). Christina beskriver innovationsprocessen som ett slags "frirum" för politikerna där de kan lägga partiboken åt sidan och ta sig an de stora utmaningarna med en öppen attityd. I Roskilde kommun medverkar politiker aktivt i olika steg i innovationsmodellen t.ex. genom "brukarresor" och även genom att intervjua brukare. Christina konstaterar att Roskildes "innovationsprofil" utvecklats tack vare att de ledande politikerna och kommunchefen har ett genuint intresse för utvecklingsarbete och inflöde av kunskap från det omgivande samhället.

Proces

- januar • Direktionen skitserer største udfordringer (notat)
- Politikere formulerer største udfordringer (brainstorm)
- Grupper fra forvaltningen udarbejder forslag til innovationsspørgsmål (workshop m eksterne og one-pagers)
- april • Politikerne formulerer innovationsspørgsmål (brainstorm)
- Innovationsteams
 - Problem (interview, observation...brugerrejser, analyser)
 - Idéer (brainstorm, workshop m eksterne mm)
 - Konceptløsninger (metaforer, scenarier, præsentation)
- september • Politikerne vælger 2/4 innovationskoncepter
- Innovationsteams justerer
- Test i 2013 – politiske følgegrupper
- Drift/projektvidereførelse/skalering 2014

Roskildes processbeskrivning av innovationsarbejde

Susie Nyholm, innovationskonsulent vid arbets- och integrationsförvaltningen, Köpenhamns kommun,

Susie berättade om arbetet som bedrivs i processen "Borgen ved rodret" (Ung. "medborgaren vid rodret"). De arbetade mycket enligt Empowerment, dvs. hjälp till självhjälp. Susie betonade arbetet med ett perspektivskifte från myndighetskultur till servicekultur bland de anställda. De arbetade också mycket med digitalisering, t.ex. ökad självbetjäning, medbetjäning/samskapande, transpareneta utvecklingsmål och evidens samt ett medborgarcentrerat innovationsperspektiv.

Susie menade att det är en skillnad på innovation och ett förändringsarbete. Innovation är att:

- Vänta med att finna lösningar
- Arbeta mer visionärt
- Använda antropologiska/etnografiska metoder
- Söka efter okända och oerkända behov
- Visualisera
- Arbeta utifrån och in istället för inifrån och ut

Köpenhamns kommun använder också KL:s innovationsmodell (se ovan). Ett förhållningssätt är att gå ifrån best practice till next practice...

Susie A. Ruff, enhetschef, center för regional utveckling, Region Hovedstaden,

Regionen har en innovationsstrategi fram till 2020. Ledord är nytt, nyttigt och nyttiggjort. Man har tre huvudmål:

- Utveckla en innovationskultur
- Satsa på ett innovationspartnerskap (företag, akademi, kommuner etc.)
- Säkra en snabbare implementering av goda idéer

Deras definition av innovation:

Nytt: ny kunskap eller nya sätt att kombinera kunskap för att skapa nya lösningar.

Nyttigt: idéerna skapar mervärde jämfört med idag

Nyttiggjort: idéerna realiseras, implementeras, brer ut sig och/eller kommersialiseras.

Innovation är ett verktyg, inte ett mål. Center för regional utveckling arbetar med simulering, med att prototypa med enkla verktyg, med spel som lärande och med antropologiska undersökningar. Man arbetar mycket med s.k. OPI-lösningar (Offentligt Privat Innovation) och har ca 65 OPI-projekt på gång. Centret bistår projekt och verksamheter med såväl metodstöd som juridisk rådgivning, något som särskilt efterfrågas när OPI-projekt skall utformas.

Sofia Roth, fysioterapeut, Gentofte kommun

Sofia berättade om ett samarbete mellan fyra kommuner där man arbetade med interaktiv rehabilitering. Det var efter den s.k. strukturreformen (kommunsammanslagningen och regionaliseringen) då kommunerna övertog ansvaret för rehabilitering. Projektet är ett exempel på välfärdsteknologi där man använder en liknade teknologi som i spel och där patienterna får en applikation i en läsplatta eller telefon. I projektet försågs patienterna med enkla sensorer som fästs på kroppen under tiden som den fysiska träningen genomförs i hemmet. Resultaten visar bl.a. att hemmaträningen ökar och fysioterapeuterna får en bättre återkoppling på värden, mätresultat etc. Fysioterapeuternas roll förändras, man coachar sina patienter och kan analysera och utvärdera deras träning. Det förändrade arbetssättet innebär också tidsbesparingar och möjligheter att jobba med fler patienter.

Mind Lab, Jakob Schjørring



Svenskar som intresserar sig för innovationer i offentlig verksamhet vänder allt oftare blicken mot ett äggformat rum i centrala Köpenhamn. Rummet är idéverkstad på Mind Lab, en departementsövergripande utvecklingsenhet inriktad på att hitta lösningar som utgår från brukarnas behov, inte förvaltningarnas.

Jakob Schjørring berättade om Mind Labs tillkomst och omvandling sedan uppstarten. Mind Lab initierades för ca 10 år sedan i samband med en sammanläggning av ekonomi- och ervervsministeriet, som en slags "förändringsagent" inom det nya departementet - en neutral miljö mellan de båda befintliga organisationskulturerna. Mind Lab utgör ett kompetensstöd och en resurs för utmaningar som identifierats av dess ägare. Idag ägs Mind Lab av tre departement och en kommun, Odense.

Mind Lab hjälper såväl ministerier som myndigheter inom deras ansvarsområden samt nu även kommuner med olika förändrings- och utvecklingsprojekt, som ett slags "internkonsulter". Fokus i Jakobs presentation låg på hur Mind Lab använder olika metoder i sina projekt och att man alltid har medborgaren i centrum. De arbetar utifrån fyra värdeskapande perspektiv: produktivitet (höja effektiviteten), demokrati (fler röster i välfärdsdebatten), serviceupplevelse samt Effekter/ändrad välfärd.

Typiska utmaningar i deras projekt är budget, tid och komplexitet (många aktörer, komplexa problem). När det gäller **budget** så är nyckelord att lösa RÄTT problem och man lägger mycket tid på den frågan. När det gäller **tid** som är det viktigt att göra misstagen tidigt i processen för att snabbare kunna korrigera och nå framgång. Ifråga om **komplexiteten** så är det centralt att aktörerna talar om samma saker och har en gemensam referensram samt att man kommer till kärnan av problemet genom att vara konkret. Där talar man om begreppet professionell empati.

Utifrån en modell för intressenthantering där aktörer från stat, region, kommun, facket m.fl. utgår man alltid från brukarens situation. Om alla aktörer sätter brukaren i centrum och ser sin roll i relation till denne blir det tydligt vad alla kan tillföra. Mer info om modellen finns på www.innovationsguiden.dk och www.mind-lab.dk

Ett typiskt projekt tar mellan 4-6 månader och inbegriper research, workshops, prototyper och leveranser (intressant nog litet fokus på analys och mer på att göra/testa). Se även en [film om Mind Lab](#)

Sammanfattande reflektioner från gruppen



Klas Danerlöv, SKL, leder den avslutande diskussionen. I diskussionen lyftes bland annat följande:

- Behövs ett svenskt Mind Lab? Var ska det i så fall ligga?
- Danmark hade en satsning på ca 400 mkr i samband med strukturreformen som kommuner och regioner kunde använda för att köpa in konsultstöd. Det skapade en marknad så det finns rätt många konsultföretag idag som kan arbeta med innovationsprocesser. Det är en skillnad mot Sverige.
- Att det skapades större kommuner och hela reformen skapade en möjlighet och ett utrymme för nytänk, tillsammans med injektionen i form av pengar ovan.
- Politikerna i Roskilde upplevde att innovationsfrågorna var ett ”frirum”
- Kund- eller brukarresor är ett starkt verktyg
- Många och enkla metoder
- Inrätta en innovationschef i kommunen
- Se helheter, var får vi mest effekt?
- Staten har inte satt några pengar i Sverige
- Mind Lab internt i en kommun? Samla ihop och hjälpa till med processtöd, använd annan kompetens.
- Hur ska man sprida de goda exemplen, skapa tillit, släppa kontrollen och våga göra fel?
- Hur se på innovationsbegreppet? Nytt, nyttigt och nyttiggjort är enkelt och bra.
- Socialdepartementet arbetar nu med en forsknings- och innovationsstrategi och det vill ha input i den processen. Vad ska vi göra? Vad kan stat, landsting respektive kommuner göra?
- Om vi ska leva som vi lär, vilka är SKL:s och VINNOVA:s brukare?
- Vi borde fortsätta att träffas i denna konstellation framöver. Kanske i fler lärresor.
- Liknande lärresor kan dupliceras, fler borde få uppleva detta på plats.

Länkar och tips:

Om du är intresserad att ta del av vad SKL och VINNOVA gör inom området se:

SKL: http://www.skl.se/vi_arbetar_med/tillvaxt_och_samhallsbyggnad/fou

VINNOVA: <http://www.vinnova.se/sv/Var-verksamhet/Innovationsformaga-hos-specifika-malgrupper/Innovationskraft-i-offentlig-verksamhet/>

Norska KS (motsvarigheten till SKL men med enbart kommunperspektiv) har tagit fram ett väldigt fint innovationsverktyg med stort designfokus – N3: Nytt, Nyttigt, Nyttiggjort: <http://ks-innovation-tool.herokuapp.com/> Verktyget innehåller dels i teoretisk del och sedan en praktisk del där man kan lägga upp sitt eget projekt.

<http://ks-innovation-tool.herokuapp.com/>

<http://www.designcouncil.org.uk/our-work/Insight/Policy/Design-for-public-good/>

Norskt innovationsnätverk för hälsosektorn – se särskilt deras Brukerhåndbok som innehåller en massa designmetoder och som integrerats i verktyget ovan: <http://www.innomed.no/nb/om-innomed/>

Öppen innovation: Det här är en kommersiell lösning för er som vill samla in många användares idéer och perspektiv: <http://i2i.se/>

En nyproducerad film och förklaringsstöd som ska kunna användas av er alla för att förklara vad design inom välfärdsområdet handlar om:

<http://svid.se/sv/Om-SVID/Aktuellt/2014/Ny-film-om-tjanstedesign-inom-varden/>