

Ansökan i Vinnovas utlysning om

# Idéslussar i kommuner 2016 - utvecklingsprojekt

## PROJEKTBESKRIVNINGSMALL



**Denna mall för projektbeskrivning ska fyllas i och bifogas till ansökan i Vinnovas intressentportal. Text skriven innanför klamrar är instruktioner om vilket innehåll ett visst avsnitt ska ha.**

**Maximalt 10 A4-sidor (förstasidan ej inkluderad) med 12 punkters text. Använd typsnitt, marginaler, rad- och styckesavstånd som i mallen. Ansökan ska skrivas på svenska eller engelska.**



## Idéslussar i kommuner – utvecklingsprojekt 2016

### **iCare4Fyrbodals - Idésluss för samverkan som stöd för innovationsledning i kommuner**

#### **Sammanfattning av projektet**

iCare4Fyrbodals är ett verksamhetsdrivet projekt som syftar till att utveckla en hållbar delregional innovationshub som stöd för kommunernas socialtjänster och näringslivsutveckling - med målsättning att systematiskt stimulera utveckling, implementering, spridning och nyttiggörande av innovativa idéer och därigenom bidra till ökad samhällsnytta och tillväxt. En prioriterad del i projektet är att skapa förutsättningar inom deltagande kommuner att leda och organisera för att stimulera innovationsförmågan, dels genom att integrera kvalitetsledning med innovationsledning och dels genom kompetensutvecklingsinsatser för att ta vara på kraften hos chefer och medarbetare, något som erbjuder en kreativ och stimulerande arbetsmiljö.

#### **Projektets potential**

##### **Behov och nytta**

Drivkrafterna bakom projektet iCare4Fyrbodals (iC4F) presenteras nedan och består av ett antal utmaningar som vård och omsorg i Sverige står inför. Därefter beskrivs de behov som identifierats såväl nationellt som delregionalt i Fyrbodals, utifrån den Vinnovafinansierade förstudie som iC4F nyligen avslutat. Avslutningsvis redogörs för den idésluss projektet har för avsikt att utveckla och vilka som gynnas av en sådan etablering.

##### ***Utmaningar och drivkrafter***

Dagens och framtida utmaningar inom Socialtjänsten i landets kommuner är väl kända. För att klara ett oändligt uppdrag med ändliga resurser anses behovet av välfärdsinnovationer vara betydande. De 14 kommunerna som representerar Fyrbodals kommunalförbund utgör i det perspektivet inga undantag.

Att skapa förutsättningar inom kommuner att leda och organisera i syfte att stimulera innovationsförmågan i organisationen blir därför på sikt avgörande för en hållbar utveckling. Inte minst genom att kunna ta tillvara på de möjligheter digitalisering och välfärdsteknologi erbjuder för att nå framgång. Där också innovationsupphandling ses som ett strategiskt viktigt verktyg för innovation, något som prioriterats upp på den nationella agendan.

En ökad innovationskapacitet i kommuner bidrar till gynnsamma förutsättningar för tillväxt, givet att de utmaningar som beskrivs även bjuder på nya affärsmöjligheter. Den så kallade silverekonomin anses globalt utgöra det tredje största ekonomiska tillväxtområdet. Likaså kan kommuner därigenom bidra i det omställningsstödet den nationella nyindustrialiseringsstrategin adresserar.

I detta sammanhang bör även tilläggas en stigande trend som pekar på ökad personalbrist inom omsorgen. Det blir därmed allt viktigare som kommun att vara



## Idéslussar i kommuner – utvecklingsprojekt 2016

en attraktiv och konkurrenskraftig arbetsgivare för att klara kompetensförsörjningen framöver. Att kunna erbjuda en kreativ och stimulerande miljö ger medarbetare och chefer möjlighet att utvecklas, påverka sitt arbete, vara delaktiga i utvecklingen och därigenom göra skillnad. Något som på längre sikt förväntas leda till ökad jämställdhet då fler män söker sig till yrken inom socialtjänsten.

### **Behov**

Behovsinventeringen kan delas in i vad som beskrivits från nationell nivå respektive kommunalt på delregional nivå i Fyrbodalen.

#### *Identifierade behov - nationell nivå*

En nationell enkätundersökning som genomförts av SKL visar att kommuner och landsting idag **saknar kunskap, metoder och verktyg** för att arbeta systematiskt med innovationsfrågor. Innovationsrådet pekar även på **bristande kulturellt och strukturellt stöd** för att bedriva innovations- och förändringsarbete i offentlig verksamhet.

Värde skapas i mötet mellan brukare/klient och medarbetare. Givet att **verksamhetschefer/avdelningschefer** är de som befinner sig närmast vardagen anses de ha en **nyckelroll för utveckling av verksamheten** när nu krav ställs på ökad förändringstakt. En färsk undersökning IVO visar att chefer idag **saknar** såväl **kunskap** som **förutsättningar** för att kunna bedriva komplexa utvecklingsarbeten. Gemensamt resursstöd utpekades som betydelsefullt för att påskynda utvecklingsarbetet.

En innovativ idé har inget egenvärde i sig och är per definition inte en innovation förrän den är **implementerad och är nyttiggjord**. Både praktiker och forskare inom innovation, hälso- och sjukvård och digitalisering är överens om utmaningar med att införa nya metoder, arbetssätt och ny teknik. Att som organisation ha förmåga att gå **från innovationsledning till förändringsledning** blir därför är minst lika viktig kompetens, när det gäller spridning och nyttiggörande av innovativa idéer av mer organisatorisk karaktär. Att stimulera organisatoriska förutsättningar för lyckat innovationsarbete utgör därför en prioriterad del i iC4F.

#### *Identifierade verksamhetsbehov - kommunal delregional nivå i Fyrbodalen*

Gemensamt för kommunerna i vår delregion, Fyrbodalen, är att det finns många goda idéer hos både medarbetare och brukare. Dock visade resultatet av intervjuerna i den Vinnovafinansierade förstudien att det ofta saknas strategier och förmåga att ta hand om dessa: Många arbetsplatser har idélådor av olika slag, dock med **bristande återkoppling** i 4 av 5 fall **saknas en strukturerad idéhanteringsprocess** i verksamheten. Förbättringsarbete fokuserar främst på **kostnadsbesparande** åtgärder och **riskhantering** utifrån ett verksamhetsperspektiv **snarare än nytänkande** och **kreativ utveckling** av verksamheten utifrån ett **brukarperspektiv**

Vilja och önskan lyftes fram i förstudien, från chefer och medarbetare inom Socialtjänsten, om att få stöd i att lyfta utvecklingsarbetet genom: tydligare **framåtriktat uppdrag, struktur** på arbetet, tydligare **roller** och **ansvar, tid,**



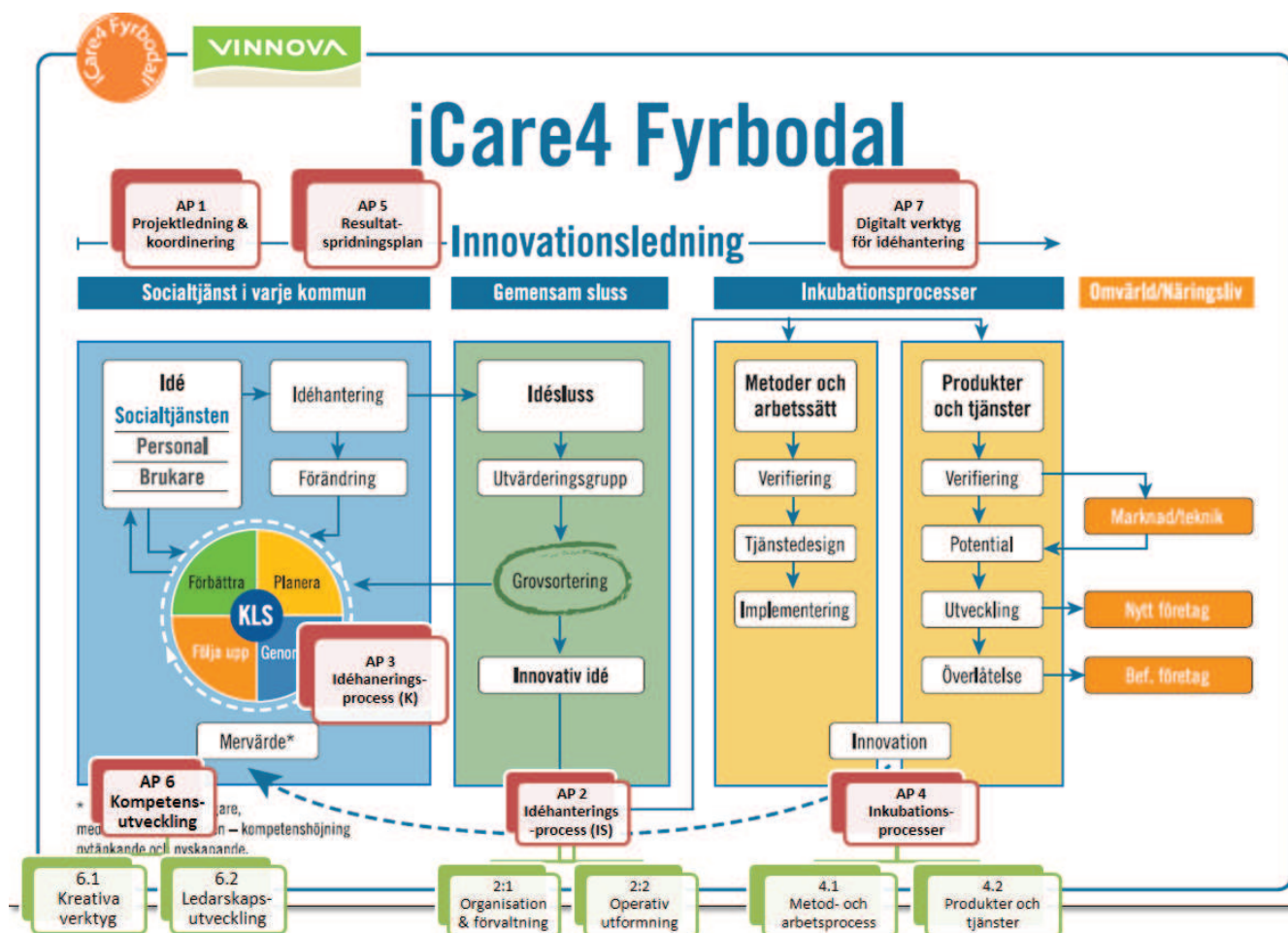
## Idéslussar i kommuner – utvecklingsprojekt 2016

möjlighet till **erfarenhetsutbyte** med andra, **kompetensutveckling**, **metoder** och **verktyg**. Likaså att förnyelsearbetet integreras med **kvalitetsledningssystemet**.

**Möjligheten** att som **enskild kommun** kunna **erbjuda** verksamheterna det **kompetensstöd** och de **strukturer** som krävs för att systematiskt kunna realisera medarbetares och brukares innovativa idéer till innovationer anses mycket **begränsad**, menar företrädare för Socialtjänsten i mindre kommuner. Därför är utveckling av gemensam idésluss angelägen för deltagande projektparter i syfte att kunna dela resurser och erfarenheter.

### *Potential och nytta*

iC4F tar ett helhetsgrepp från systematisk verksamhetsutveckling genom medarbetardriven innovation till ökad tillväxt och nyttiggörande. Projektet iC4F är **verksamhetsdrivet** och **bidrar till att möta de utmaningar och behov som beskrivits ovan** för Socialtjänsten i de deltagande kommunerna. Ett utvecklingsprojekt där en **gemensam idésluss med tillhörande inkubationsprocesser och kompetensresurser utgör själva kärnan** (figur 1). Det planerade projektet bygger vidare på Uddevallas iMedTech-process (utvecklad i ett interregprojekt: [www.imedtech.se](http://www.imedtech.se)), nu vidareutvecklad tillsammans med fler aktörer under den Vinnovafinansierade förstudien, med resultat i form av följande modell:



Figur 1 Modell av idésluss iCare4Fyrbodall (inklusive planerade aktiviteter)



## Idéslussar i kommuner – utvecklingsprojekt 2016

iC4F angriper behoven med hjälp av följande komponenter som forskning och erfarenhet visar är väsentliga att utveckla för att stimulera innovation:

- **Utveckla och systematisera stödjande processer** (inklusive digitalt processtöd) för att ta hand om medarbetare och brukares idéer, utvärdera, utveckla, testa, implementera, följa upp och utvärdera innovationsarbetet i verksamheten samt process för gemensam samverkan och samordning.

- **Integrera idéhanteringsprocessen i verksamhetens process för kvalitetsledning** (SOFS 2011:9 §5 systematiskt förbättringsarbete) och avvikelshantering för att kombinera systematiskt förbättrings- och förnyelsearbete (med stöd av SIS-CEN 16555-1 Innovation Management system) utifrån den egna kommunens förutsättningar och pågående utvecklingsarbete.

- **Utveckla innovationsstödjande ledarskap** för att **stärka en innovativ kultur** genom kompetensutvecklingsinsatser och erfarenhetsutbyte i seminarier/nätverk.

- **Utveckla kompetens hos medarbetare i verksamheten inom ändamålsenliga metoder och verktyg.** Exempelvis kreativa verktyg och SKL's innovationsmodell. Modellen bygger på designverktyg för brukarinvolvering i utvecklingsarbetet och fokuserar på ett "utifrån och in"-perspektiv. Uddevalla kommun (projektkoordinator) ingår idag i SKL's pilotprojekt med innovationsteam från Socialtjänsten och kan sprida kompetensen vidare

- **Utveckla strukturer** för omvärldsspaning/erfarenhetsutbyte samt gränssnitt mot det omgivande näringslivet och samhället på regional, nationell och internationell nivå för att stimulera samverkan, tillväxt liksom spridning av innovationer.

- **Utveckla kompetens inom innovationsupphandling** hos inköpare i deltagande kommuner och utveckla enklare **stöd**.

### ***Vilka gynnas av iCare4Fyrbodals?***

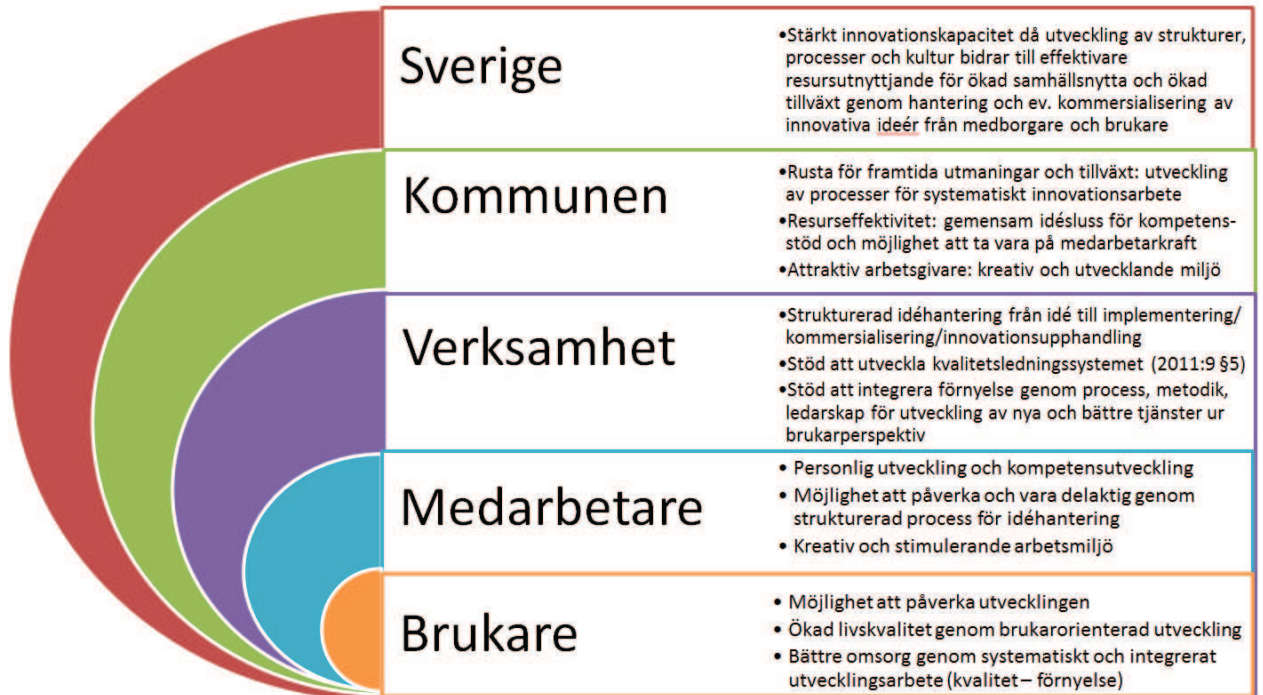
Utvecklingsprojektet riktas **både internt** i Socialtjänstens egna verksamheter **och externt** för att stimulera samverkan med övriga aktörer inom innovationssystemet för maximal effekt, vilket framgår av modellen (figur 1). I figur 2 nedan beskrivs vilka som på olika nivåer i samhället gynnas av projektet iC4F utifrån de utmaningar, drivkrafter och behov som beskrivits tidigare. Vidare har landsting och privata aktörer ännu inte kopplat ihop kvalitetsledning och innovationsledning vilket gör dessa till potentiella intressenter då även de lyder under SOFS 2011:9.

### ***iC4F - samverkan kring en gemensam delregional innovationshub***

Ett övergripande syfte är att samtliga intresserade kommuner i Fyrbodals kommunalförbund skall ges möjlighet att ansluta till de strukturer, gränssnitt och finansieringsmodell som projektet utvecklar och etablerar. Utifrån egen takt, förmåga och mognad. iC4F bygger värdefull innovationskapacitet genom kunskap, erfarenhet och nätverk att ta del av för andra i den egna utvecklingen.



## Idéslussar i kommuner – utvecklingsprojekt 2016



Figur 2 Förväntade effekter på olika nivåer

### Spridning och implementering

Spridning kan göras på flera sätt och blir en del i aktivitet 5 (resultat och spridningsplan). Nedan redovisas tänkbara kanaler för spridning av arbetssätt.

**Delregionalt:** Tanken är att de övriga 11 kommunerna inom Fyrbodals kommunalförbund (FyKF) skall få möjlighet att efter egen önskan och förmåga ansluta till idéslussen. Deltagande kommunerna går före och utvecklar konceptet i dialog med övriga intresserade. Inledningsvis är det Socialtjänsten (innefattar funktions- hinder, socialpsykiatri, individ och familjeomsorg, kommunal vård och omsorg) men på sikt även möjliggöra motsvarande innovationsstöd för övriga förvaltningar efter viss anpassning. Grundprinciperna torde vara relativt generiska. **Regionalt:** FyKF ingår i VästKom (49 kommuner utgör 17 % i Sverige och var 5:e invånare). Idag finns ett nära samarbete, inte minst inom digitalisering. VästKom ses därför som en naturlig upparbetad struktur för vidare spridning. **Nationellt:** Då spridning är av stor vikt från Vinnova´s och SKL´s sida förefaller det naturligt att vägar för spridning delvis formas från nationellt håll. Vidare finns flertalet stora mötesplatser för spridning av erfarenheter, exempelvis: Almedalen, Offentliga rummet, Kvalitetsmässan, Personal och Chef, Vitalis. Vi ser även att vår referensgrupp med externa rådgivare kan utgöra intermediärer för att sprida arbetssätt och erfarenheter från projektet vidare (fig.3).

När det gäller spridning av innovationer och implementering kan det utifrån iC4F **delas upp i** spridning i den egna organisationen form av **nyttiggörande** genom implementering vilket kommer ske genom aktivitet 3,4, och 6 (se Aktiviteter och budget) och spridning i form av **kännedom** till exempelvis andra kommuner, landsting eller privata omsorgsgivare vilket iC4F bidra med främst genom aktiviteter 5 och 7.



## Idéslussar i kommuner – utvecklingsprojekt 2016

### Ide och omvärldsanalys

Förutom tidigare erfarenheter och resultat från iMedTech så finns ett flertal spännande erfarenheter som gjorts bland såväl kommuner, landsting som näringsliv att inspireras av och där projektledningen har befintliga kontakter. Dessa kommer ingå som en del i de kartläggningar som planeras i aktiviteterna.

### *Inspirerande organisationer*

Exempel på inspirerande organisationer är: *Motala kommun* (organisationsfokus, stöd av vägledningsstandarden, kommunövergripande förvaltningsperspektiv), *Eskilstuna* (kompetensutveckling personal, organisationsfokus), *Uppsala kommun/Akademiska* (erfarenheter samarbete landsting/kommun sluss och testbädd), *Katrineholm/FoU Sörmland* (KINVO-modellen kopplar ihop verksamhet och inkubationsprocess, utbildningsprogram). Det finns vidare flertal innovationsslussar runt om i landet. Inom näringslivet har Sony Mobile kopplat ihop kvalitetsledning med innovationsledning, Scania har kopplat ihop innovation och LEAN, erfarenheter iC4F har för avsikt att ta del av.

### *Hur skiljer sig iC4F mot andra?*

iC4F är ett *verksamhetsdrivet* utvecklingsarbete och tar ett bredare grepp genom att *integrera avvikelshantering, kvalitetsledning* (SOFS 2011:9 §5) & *innovationsledning* (med stöd av SIS- CEN 16555-1). En ansats där vidare kunskap och erfarenheter efterfrågas. iC4F närmar sig aktivt *digitalisering* och *innovationsupphandling* som strategiska verktyg i innovationsarbetet. Likaså utvecklar iC4F en *inkubatorprocess* med stöd för brukarorienterad utveckling genom *designmetodik* och stöd för *implementering* och *förändringsledning*.

## Aktörer

### Aktörskonstellation

I projektet deltar *Socialtjänster från 3 kommuner*: Uddevalla, Trollhättan och Vänersborg (vilka representerar olika näringslivsfokus), *Fyrbodals kommunalförbund* (består av 14 kommuner), *Entreprenörsarenan* (EA) och *Innovatum* som projektparter. Parallellt pågår samarbeten inom eSamverkan i Fyrbodals kring digitalisering (eArkiv, eFörvaltning, Valfärdsteknologi). Nära och väl etablerade relationer mellan parterna finns sedan tidigare genom nätverk och samarbeten. Dialog med mindre kommuner resulterade i att de mer resursstarka kommunerna tar på sig ansvaret för utvecklingsprojektet iC4F. För att säkerställa att hänsyn tas till de mindre kommuners behov och intressen kommer de erbjudas deltagande i referensgrupper och workshops i de olika aktivitetspaketen.

Uddevalla kommun, tar rollen som *projektkoordinator*. Tillväxtavdelningen har lång erfarenhet av innovationsfrågor genom tidigare interregprojektet iMedTech, förstudien och aktiva i standardiseringskommittén Innovation Management (SIS/TK 526) sedan start. Som ett led i utvecklingen har kommunen inrättat en ny tjänst, Innovationsutvecklare (se CV Projektledare), i syfte att driva kommunens långsiktiga innovationsarbete vidare.



## Idéslussar i kommuner – utvecklingsprojekt 2016

Hur idéslussen relaterar till andra delar i organisationen, andra kommuner och aktörer i innovationssystemet framgår av figur 1 och under rubriken ”*Potential och nytta med iC4*” som beskriver delarna i projektet.

### Genomförbarhet

Projektet är väl förankrat hos deltagande kommuner. iC4F ses som en värdefull katalysator och kommer integreras i socialförvaltningarnas pågående utvecklingsarbete för att säkerställa delaktighet, förankring och hållbarhet. Alla aktiviteter i projektet utgår från verksamheternas delaktighet, behov och intressen som tillsammans med övriga projektparter utformar resultatet. Projektorganisationens och aktiviteternas arbetsgrupper kommer aktivt rekryteras med hänsyn till jämställdhetsprincipen med utgångspunkt i den könsfördelning som råder i förvaltningarna och att stimulera ökad balans (idag 14% män, 86% kvinnor). Likaså är iC4F väl förankrat och ligger väl i linje med viljeriktning hos Fyrbodals kommunalförbund och övriga parter.

### Organisation och styrning

Projektorganisationens sammansättning framgår av figur 3. Nedan följer en kompletterande preliminär beskrivning. Detaljplanering av projektet återstår.

**Styrgruppen** består av Socialchefer (beställargrupp), chef för Tillväxtavdelningen (projektkoordinator), Beredningsansvarig i FyKF (f.d. förbundsdirektör) samt föreståndare för EA. **Referensgrupp - intressenter** består av Beredningen Valfärd, FyKF (politisk ledning för socialtjänstfrågor).

**Referensgrupp – externa rådgivare:** Projektet har förstärkts med expertstöd med relaterad erfarenhet, nätverk, process- och metodkompetens: **akademi** (Ingrid Kihlander, forskare med näringslivsförankring, Innovation Management, KTH), **intermediärer/konsulter** (Sara Modig, ModigMinoz, innovationskonsult samhällsutveckling, Harald Eide, Magine by Sigma, senior förändringsledningskonsult digital transformation, Thomas Haagbard, Realize AB med lång erfarenhet kreativitets- och idéutvecklingsprocesser). Gruppen förväntas i början av 2017 komplettera med person som idag har nationellt uppdrag att ta fram plan för att stimulera till innovation inom äldreomsorgen för ökad kvalitet.

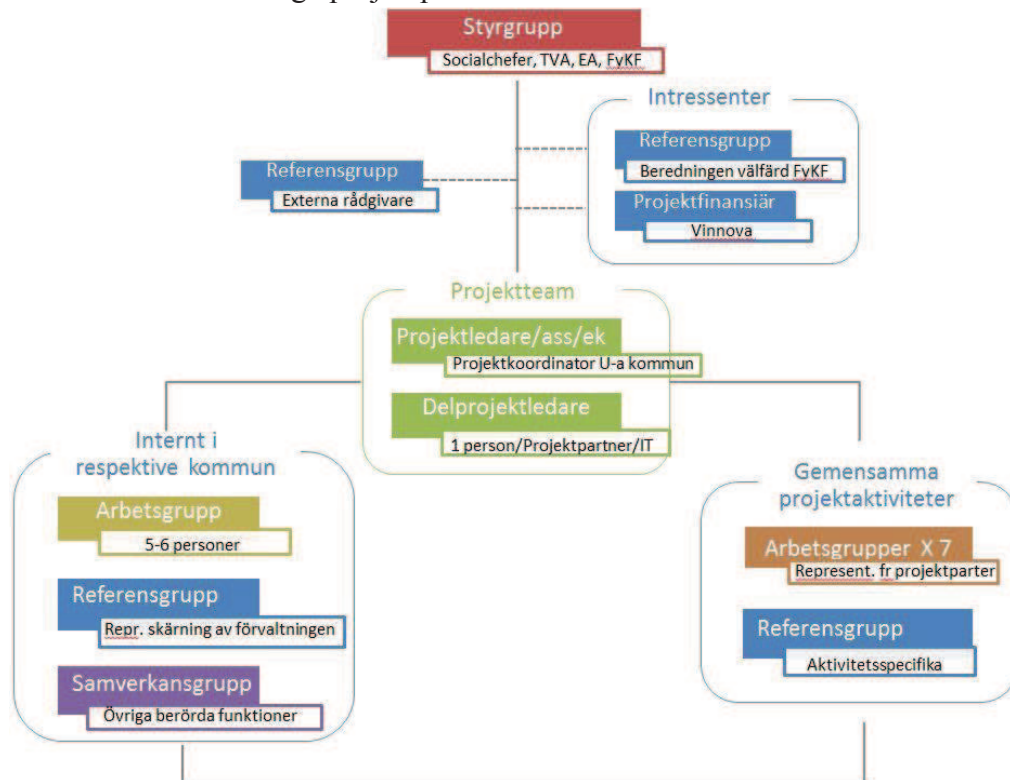
**Projektteamet** leds av *projektledare* med stöd av *projektassistent* och *ekonom* (se bilaga CV – Nyckelpersoner iC4F där projektledarens och nyckelpersoner kompetens och drivkrafter beskrivs). I teamet ingår *delprojektledare* från varje kommun med ansvar för att rekrytera verksamhetsrepresentanter, driva arbetet i **interna arbetsgrupper** och leverera överenskomna resultat i aktiviteterna. Även representant från Entreprenörsarenan och FyKF ingår och ansvarar för aktivitetspaketet. Representant från *IT-avdelning* ingår i projektteamet då digital process för idéhantering blir avgörande för uppskalning på sikt och befintliga verksamhetsstöd kan bli berörda av projektet (ex. kvalitetsledning/avvikelsehantering). Figur 3 visar även på att övriga berörda funktioner som ex.





## Idéslussar i kommuner – utvecklingsprojekt 2016

näringslivsutvecklare, inköpare, jurister inkluderas i **samverkansgrupp** och involveras i relevanta aktiviteter hos behovsägare. **Arbetsgrupperna** i de **gemensamma projektaktiviteterna** bemannas av relevanta representanter från kommunerna och övriga projektparter.



Figur 3 Projektorganisation

### Förväntat resultat

Det förväntade resultatet är en realisering av förstudiens modell av idésluss iC4F (figur 1). Beskrivna aktiviteter (A1 – A7) kan anses utgöra väsentliga komponenter för att säkerställa att idéslussen på ett hållbart sätt: **(1)** blir en **integrerad del i verksamhetens kvalitetsledningssystem** (SOFS 2011:9 §5) genom en **strukturerad process** för att identifiera och fånga behov i verksamheten med **digitalt processtöd**, **(2)** ger **kvalificerat stöd åt idégivare** genom kompletterande **inkubationsprocesser** för idéutveckling för implementering, alternativt kommersialisering och ev. innovationsupphandling, **(3)** utgör ett **gränssnitt** för att sammanföra idéer/idégivare med andra aktörer i det **befintliga innovationssystemet**, såväl delregionalt, regionalt och nationellt, **(4)** **stimulerar lärande, utveckling och spridning** av resultat från innovativa idéer.

### Aktiviteter och budget

Aktiviteterna planeras att till stor del löpa parallellt med kontaktytor sinsemellan. Detaljplanering sker inledningsvis tillsammans med berörda parter följt av intensivare operativt arbete som klingar av i olika takt över tid för att succesivt utvärderas, och omformas till projektet avslutas. Aktivitet 1 (A1) står för en