

Accelerera

KAPACITET FÖR TRANSFORMATIV INNOVATION

Innovationsledning
för innovativa,
hållbara och
klimatneutrala städer



Innehåll

Introduktion	3
Syfte och målsättningar med satsningen	3
Projektbeskrivning	3
Översikt över projektmoduler	3
Arbetsätt och principer för genomförandet	5
Involvering av kommunerna och omfattning av stödet	6
Projektgemensamma funktioner och aktiviteter	7
Projektets förmåga att bidra till stärkt innovations- och samverkansförmåga på kort och lång sikt.....	8
Vilka står bakom Accelerera	11
Projektteamet.....	11
Kontaktuppgifter.....	12

Introduktion

Följande dokument sammanfattar dels syfte och målsättningarna med den satsning som lett till innevarande projekt, dels projektets innehåll baserat på den ursprungliga ansökan.

Syfte och målsättningar med satsningen

Vinnova och Viable Cities har i en gemensam utlysning valt att finansiera ett projekt som ska utveckla och tillhandahålla tjänster inom innovationsledning som möter identifierade behov hos kommuner och deras samarbetspartners. Den omedelbara målgruppen för stödet är de kommunprojekt som finansierats av Vinnova i programmet Innovationsplattformar och av det Strategiska innovations-programmet Viable Cities inom satsningen Klimatneutrala städer 2030. Målet är att innovationsledningsstödet ska bidra till att Kommunprojekten stärker sin innovationsförmåga och därmed underlätta och katalysera deras omställning mot Agenda 2030 och klimatneutralitet. Ett annat mål är att de tjänster som utvecklas inom ramen för projektet ska kunna erbjudas på en marknad, inklusive till fler kommuner, efter dess slut.

Projektbeskrivning

Projektet har organiserats i ett antal **specifika moduler** samt några **övergripande, projektgemensamma funktioner och aktiviteter** som tillsammans skapar en helhet för kunskapsskapande, insikter, vägledning och verktyg för effektiv, långsiktig och hållbar samverkans- och innovationsledning på alla nödvändiga nivåer i kommunerna. Dessa beskrivs övergripande i följande avsnitt.

Översikt över projektmoduler

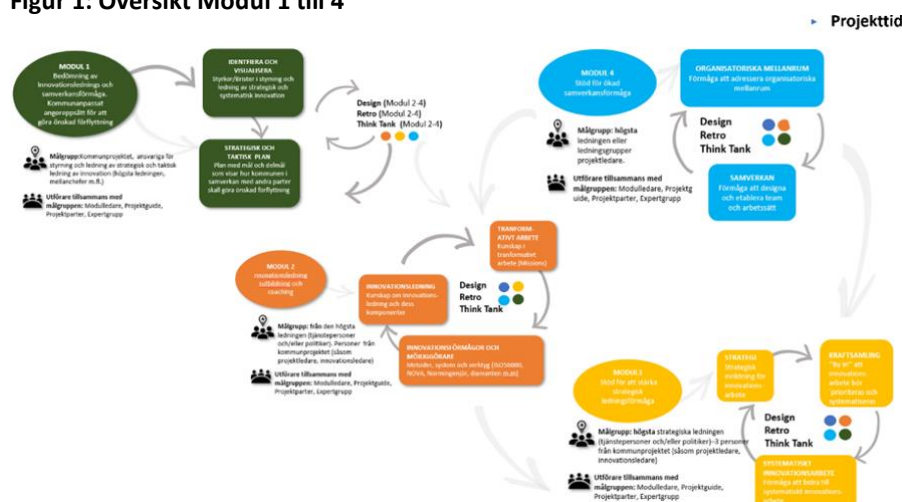
Innovationsledningsstödet organiseras i fyra huvudsakliga moduler:

- Modul 1: nuläges- och behovsanalys samt bedömning av förmågor
- Modul 2: Utbildning och coaching i innovationsledning
- Modul 3: Stöd för att stärka strategisk ledningsförmåga
- Modul 4: Stöd för ökad samverkansförmåga

Modulerna har utformats för att vara möjliggörare till dagens och framtidens kommunprojekt att själva undersöka, designa, implementera och korrigera sin innovationsledning så att den blir värdeskapande, att insikter runt behov utnyttjas, att ledare klarar av att vara framtidsfokuserade, att allt arbete styrs i en strategisk riktning mot missions, att kommunerna själva har kapacitet att utvärdera och göra förbättringar på systemnivå, att processer och strukturer är anpassningsbara, att organisationskulturer uppmuntras som bidrar till kreativt genomförande och hantering av osäkerheter.

Varje modul är sammankopplad med övriga genom att de ingår i en projektgemensam infrastruktur med både externa och interna mötesplatser. Sammantaget är projektet utformat på ett sätt som maximerar möjligheterna att leverera resultat till kommunprojekten på kort sikt, samtidigt som projektet utvecklar framtidens innovationslednings- och samverkanstjänster som bidrar till de förflyttningar som krävs för att möta framtidens utmaningar.

Figur 1: Översikt Modul 1 till 4



Eftersom **Modul 1** är den modul som aktiveras först i projektet, används mycket av lärandet i modulen som input till övriga moduler. Detta innebär att logiken och strukturen för modulen skiljer sig åt från de övriga. Syftet med modulen är att förstå kommunens utgångsläge för att kunna utforma en strategisk och taktisk plan som sedan styr utformningen och leveransen av det innovationslednings- och samverkanstöd ska hjälpa kommunprojekten att nå sina målsättningar. I utgångsläget utgår vi från den inventering som gjorts inför utlysningen som vi förstärker tillsammans genom involvering av hela konsortiets partner- och expertgrupp samt kommunprojektens projektledning. Analysens resultat informerar kommunprojektens skräddarsydda strategiska och taktiska planer som även pekar ut vilka kombinationer av tjänster som ska utvecklas, anpassas och utföras i övriga moduler inklusive process- och metodstöd, kartläggning och analys, coaching och facilitering. Vi ser framför oss att varje kommunprojekt får ta del av sin egna unika blandning av tjänster från övriga moduler (Modul 2, 3, och 4). Utgångspunkten är att de ska adressera behoven på flera nivåer i kommunernas organisation.

Modul 2 är där tänkt att fokusera på utbildning och coaching av kommunprojektens för att generera innovationsledningsförmågor på kort sikt. Förväntade resultat från denna Modul är att "pollinatörerna" i kommunprojekten själva ska kunna handleda, stödja och utveckla

innovationsledningsförmågor och kultur bland sina kollegor.

Modul 3 fokuserar på att stärka den strategiska ledningsförmågan hos ledande beslutsfattare i kommunerna med avsikt att generera nya insikter på kort sikt och nya beteenden på medellång sikt som t ex innovationsupphandlingar. Vi tänker oss även där att ett kortsiktigt resultat från modulen är att både strategiska ledningspersoner och medlemmar av kommunprojekten själva kommer att kunna identifiera behov och lösningar för att skapa och vidareutveckla strategiska och taktiska planer för innovation.

Modul 4 utrustar nyckelaktörer inom kommunprojekten med insikter, kunskaper och förmågor att skapa samverkan i organisatoriska mellanrum på kort sikt vilka i sin tur kan generera nya beteenden på medellång sikt som t ex större samverkan med, och involvering av, olika samhällsaktörer. Sammantaget kan kommunprojekten på kort sikt förvänta sig ökade kunskaper och insikter samt ökade innovationslednings- och samverkansförmågor tack vare projektets stödinsatser vilket i sin tur bidrar till kommunernas faktiska transformativa och mission-orienterade förändringsresa.

Arbetsätt och principer för genomförandet

Projektet genomförs av ett öppet, strukturerat, agilt och lärande förhållningssätt med fokus på relevans, effekt och genomförbarhet. För att säkerställa att modulerna uppfyller det övergripande syftet med utlysningen samt skapar de nyttor som eftersträvas är de utformade så att de ständigt utvecklas och innehållet omvärderas. Arbetet i modulerna utförs därför enligt korta, återkopplande cykler i följande tre steg: Design, Retro och Think Tank.

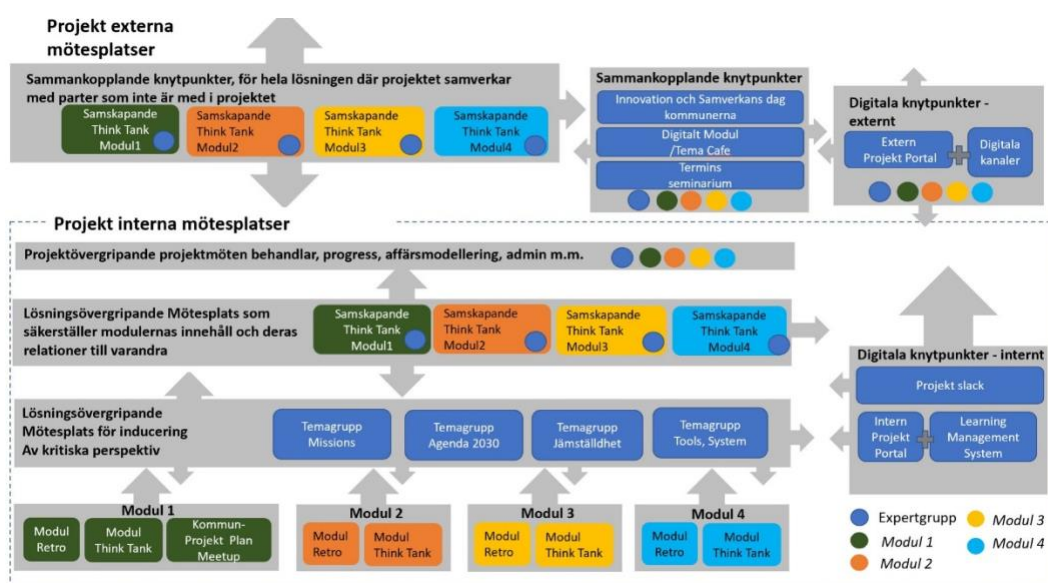
- **Design:** Stödet och tjänsterna inom modulen utgår både från kommunernas behov och de krav som specificerats i utlysningstexten. Designen av modulens lösningar och tjänster utvecklas iterativt baserat på input från den operativa implementeringen och uppdateras av ansvariga projektparter.
- **Retro:** En månadsretro kopplas till varje modul där de operativt involverade projektparterna ingår samt inkallade experter utifrån behov. Retro pekar ut riktningar för vad som skall förstärkas, vad som skall avslutas, och vad som bör bibehållas i den löpande implementeringen och utvecklingen av lösningar.
- **Think Tank:** Think Tank utförs kvartalsvis. Syftet är att stärka modulens förmåga att bidra till projektets effektlogik genom att samla och föra in nödvändiga expertkompetenser. Detta kan handla om sakkunniga från kommunprojekten, konsortiumexperter inom specifika områden och projektparternas erfarenheter från det praktiska utförandet.

Arbetet i modulerna utförs genom en blandning av seminarium, träningssessioner, coaching, workshops, självstudier, insiktstjänster, analys- och strategitöd som huvudsakligen utförs digitalt genom projektets digitala Learning Management System (LMS). En heldag i varje kommun på tema

innovationsledning planeras under projektets gång för att boosta den transformativa förändringen.

I följande översyn visas vilka metoder och konkreta verktyg som varje modul utgår ifrån baserat på utlysningstexten och konsortiets samlade kompetenser, ramverk, verktyg, metoder, produkt- och tjänsteutbud som vi sedan utvecklar och anpassar. Tillsammans med modulerna utgör dessa aktiviteter och funktioner en sammankopplande infrastruktur som säkerställer fortlöpande utveckling, regelbundenhet, samskapande samt att projektets grundfundament i form av missionsorienterat arbetssätt, jämlikhet och hållbarhet induceras i varje moment.

Figur 2: Projektets sammanhållande infrastruktur kopplats till mötesplatser



Involvering av kommunerna och omfattning av stödet

Projektet har utformats så att kommunprojekten skall engageras i ett tidigt skede genom modulerna och de projektinterna och projektexterna samverkansplattformarna. I alla moduler kommer nyckelpersoner i kommunprojekten och i kommunernas organisation att involveras. Kommunprojekt med särskild kunskap eller intressen att dela med sig av dessa kommer även ha möjlighet att, tillsammans med expertgruppen, delta i projektövergripande aktiviteter som utvecklar projektets resultat, inklusive modulspecifika eller projektövergripande Retros och Think Tanks. Kommunprojekten kommer även tillfrågas att dela sina erfarenheter och rekommendationer på projektets temacafé och/eller projektövergripande terminsseminarium.

Utgångspunkten för omfattningen för stödet baseras på utlysningstexten vilken sammanfattas i följande figur.

Figur 3: Omfattning av stödet utifrån utlysningstexten

Modul	Målgrupper och omfattning av insatsen
Modul 1: nuläges- och behovsanalys samt bedömning av förmågor	<p>5–10 personer som ska komma från:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kommunprojektet • projektledare i andra innovationsprojekt eller på utvecklingsavdelningar • chefer/ kommunledningsgrupper som har en god överblick över organisationens eller den aktuella projektgruppens strategiarbete kopplat till innovation.
Modul 2: Utbildning och coaching i innovationsledning	<p>1–2 personer från den högsta ledningen (tjänstepersoner och/eller politiker) i kommunorganisationen som kan vara "ambassadörer" för kommande insatser.</p> <p>2–3 personer från kommunprojektet (såsom projektledare, innovationsledare) utbildas för att kunna jobba mer djupgående med konkreta verktyg och för att kunna fungera som coacher och föra vidare kunskapen i sina organisationer.</p>
Modul 3: Stöd för att stärka strategisk ledningsförmåga	Högsta strategiska ledningen (tjänstepersoner och/eller politiker) i kommunorganisationen, samt styrgrupper inom Kommunprojektet. Nyckelpersoner i verksamheterna (t.ex. strateger, innovationsledare, centrala projektledare) bidrar för att själva kunna utföra liknande insatser i nästa steg.
Modul 4: Stöd för ökad samverkansförmåga	<ul style="list-style-type: none"> • högsta ledningen eller ledningsgrupper i organisationerna som ansvarar för att komplexa utmaningar identifieras och att ett innovations- eller utvecklingsarbete etableras, resurssätts och genomförs. • innovations- och process-/projektledare i organisationerna som har ansvar för att planera, utveckla, genomföra och följa upp samverkansarbete.

Projektgemensamma funktioner och aktiviteter

Då projektet är distribuerat över ett stort geografiskt område samt att projektets övergripande principer innefattar samverkan, samskapande, öppenhet och involvering innefattar projektet flera sammanhållande faktorer som säkerställer att projektet levererar ett mervärde som går utöver dess individuella beståndsdelar (modulerna):

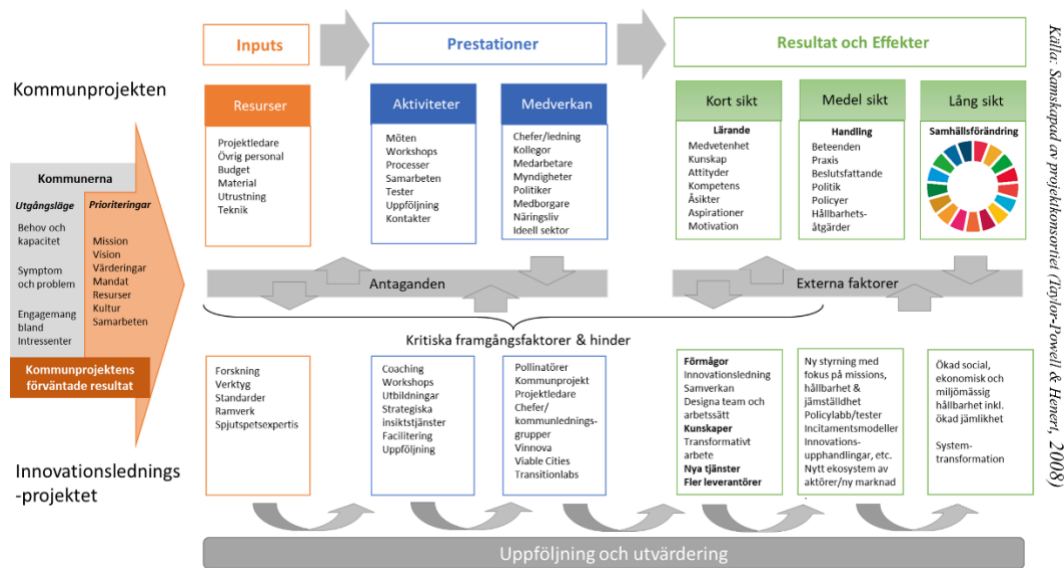
- Varje kommunprojekt tilldelas en lots från konsortiet vars roll är att verka som kontaktperson och säkerställa att varje kommunprojektets intresse tillvaratas och att de får det stöd de behöver inom befintlig resursram.

- En intern digital samverkans, lärande och utvecklingsplattform (portal) som säkerställer kontinuitet och regelbundenhet i utbud, utveckling och leverans av befintliga och nya tjänster under hela projektet inom projektkonsortiet. Huvudaktörer i den interna samverkans-plattformen är projektparterna, experterna men även de utpekade kommunprojekten kommer att ha tillgång till delar.
- En extern öppen samverkansplattform (portal) vars primära syfte är att föra in och föra ut kunskap, strategiskt lärande och utvecklingsmöjligheter till andra innovationsprojekt inom kommunerna, innovationsplattformarna, Viable Cities Transition Labs, andra aktörer som är och kommer att vara en del av innovationsledningsstödssystemet. Detta skall vara en mötesplats för regelbunden samverkan (seminarium, café) som gör det möjligt för externa aktörer att följa projektet, ge input till projektet samt att själva utvecklas i takt med projektet för att involveras i ett större ekosystem av innovations- och samverkansstödsaktörer efter projektets slut.
- En digital plattform LMS med behörighet för projektet och kommunprojektets deltagare som säkerställer att tjänster, möten, kunskaper och kommunikation sker löpande och digitalt utefter behov vilket är särskilt viktigt mot bakgrund av den pågående Corona-pandemin. I LMS kommer varje kommunprojekt att kunna följa sin lösning från behovsanalys, strategisk och taktiskt plan, progress, måluppfyllelse, och strategiskt lärande. LMS kan även stödja kommunprojekten i deras utveckling genom olika stödjande aktiviteter såsom *nudging*. LMS är även den sammankopplande funktionen för alla seminarier, utbildningar och andra lärande och träningsaktiviteter som kan genomföras digitalt.

Projektets förmåga att bidra till stärkt innovations- och samverkansförmåga på kort och lång sikt

Vi betraktar detta projekt som ett viktigt "smörjmedel" som genom en "train-the-trainer"-ansats bygger upp konkreta kunskaper och förmågor hos individer och grupper av individer (pollinatörer) på strategiska platser inom kommunernas organisationer som leder till nya beteenden som i förlängningen möjliggör för transformativ förändring, systeminnovation och hållbarhet. I följande figur sammanfattar vi samspelet mellan projektetens effektlogiker.

Figur 4: Samspelet mellan kommunprojektens effektlogik och innovationsledningsprojektet



Det som blir tydligt från bilden och från vår omvärldsanalys är att potentialen för projektet att skapa faktisk förändring inte enbart är avhängigt vårt konsortiums förmågor att behovsanpassa innovationsledningsinsatserna till enskilda kommuners verklighet. Vi vet även att kommunernas underliggande strukturella förutsättningar och incitamentsstrukturer kan utgöra både möjliggörare och hinder till faktisk systemtransformation som vi inom ramen för projektet har begränsade möjligheter att rå på. Det som vi kan och ämnar göra i projektet är att synliggöra förutsättningarna samt utrusta nyckelpersoner i kommunprojekten och i kommunledningen med verktyg, strategier, kunskaper och förmågor att bearbeta de underliggande strukturerna.

Vi förväntar oss att alla kommunprojekt kommer att befinna sig på olika platser i sin transformativa resa och ha olika behov av våra lösningar. Eftersom vi förväntar oss att den potentiella nyttan av våra insatser står i direkt relation till våra förmågor att plocka upp "rätt" behov för att sedan designa de bästa möjliga lösningarna, har vi samlat en bred konstellation spetskompetenser med förmåga att analysera nuläget tillsammans med kommunerna för att sedan utforma bättre lösningar som kommer åt problemen samt skapar reella förutsättningar för fortsatt mission-orienterad systeminnovation och transformativ förändring. Nulägesanalys och bedömning av innovations- och samverkansförmåga kommer därför att vara fokus för arbetet i Modul 1. Här tänker vi oss att ett resultat av vår involvering är att målgruppen kommer kunna skilja mer "lättlösta" problem från mer "svårlösta" problem, s.k. wicked problems.

Även om innovationsledningsprojektet huvudsakligen syftar till att stötta kommunprojekten i *hur* de skapar innovation, tror vi att vårt konsortiums förståelse för *varför* saker och ting ser ut som de gör i kommunerna (vad som går bra och vad som skaver) samt *vad* som har störst förutsättningar att skapa förändring, innebär ett stort mervärde för involverade kommunprojekt. Där kan kommunprojekten förvänta sig att vi förutom att utrusta nyckelpersoner med

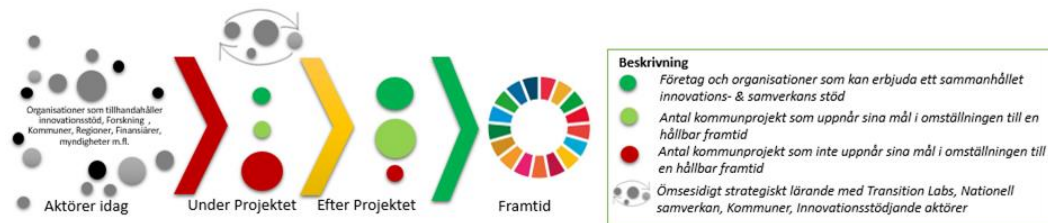
strategier, förmågor, kunskaper och insikter att vässa *hur:et* även kan utgöra ett strategiskt bollplank för de pågående projekten kring *vad:et* och *varför*.

Kommunprojekten kan med andra ord förvänta sig att vi är lyhörda samtidigt som vi skapar nya insikter, förmågor och utmanar längs resans gång. Som vi vet kan lärdomarna från processen vara lika viktiga som slutresultatet.

Genom att även involvera aktörer utanför konsortiet i våra lösningar och dela kunskap externt bygger vi kapacitet i ekosystemet så att nuvarande och framtida kommunprojekt får tillgång till ett betydligt bättre, större och mer mångfacetterat stöd att arbeta med innovationsledning för omställning.

Projektet är utformat så att projektresultaten är skalbara genom affärsmodeller som innebär att fler än konsortiets medlemmar kan certifieras i lösningarna vilket bygger kapacitet.

Figur 5: Projektets bidrag till ökad kapacitet inom ekosystemet och länk till målsättningar



Vilka står bakom Accelerera

Projektteamet

Accelereras projektteam innefattar en unik kombination av ledande forskare och praktiker med erfarenheter och spjutspetskompetenser som täcker utlysningens krav och samtidigt bidrar med ytterligare expertis som är värdeskapande för kommunprojektet.

Figur 6: Projektteamet



Teamets roller i förhållande till projektets uppdrag och organisation har satts samman så att huvudansvaret för olika moduler delas upp mellan olika projektparter som bidrar med olika spjutspetsperspektiv, metoder, verktyg, kunskaper och perspektiv. I tillägg till projektparter samlar konsortiet även några av de främsta forskarna och praktikerna inom efterfrågade kompetensområden. I och med att projektet syftar till att innovera fram nya tjänster har vi bedömt det som extra viktigt att Moduler inte delas upp mellan parter som sedan arbetar i siloformeringar. Istället har vi systematiskt skapat en struktur som innebär delade incitament att arbeta tvärdisciplinärt ifrån idégenerering, till leverans och uppföljning.

Huvudansvaret för övergripande projektledning för hela projektet ligger hos projektkoordinatorn FPX men även Linköpings Universitet och DigJourney ansvarar för den projektinterna samverkans- och utvecklingsprocessen. På liknande sätt har tre projektparter, Länka Consulting, Policy Impact och Crearum, viktiga strategiska roller i Modul 1 även om FPX leder modulen. Detta kommer av att vi bedömt det som extra viktigt med en tvärdisciplinär inriktning för just Modul 1 givet att vi där behöver maximera förståelsen för kommunprojektetens behov och ta fram skraddarsydda lösningar. På liknande sätt delar DigJourney och Crearum ansvaret för Modul 2. Linköpings Universitet delprojektleder Modul 3 i nära samarbete med Policy Impact.

Konsortiet säkerställer en öppen och transparent samverkan genom en samverkansplattform samt ägandeskap av lösningar genom projektavtal. Konsortiets experter kommer alla ha en roll i projektets gemensamma samverkansplattform där de bidrar med spjutspetskompetenser, perspektiv på ramverk och metoder, forskning såväl som praxis utifrån gällande evidensbas. Utifrån vilka de behov som identifieras i Modul 1 kommer individuella experter att avropas för att delta i leveranser i övriga moduler. Expertgruppen utgör de facto även en typ av styrgrupp. Givet deras spetskompetenser kommer de att styra projektet i en meningsfull riktning via den projektinterna samverkansplattformen.

Kontaktuppgifter

Projektledare för Accelerera:

Anna Fjällström, Future Position X

mejl: anna.fjallstrom@fpx.se

mobil: 073-142 01 33



future
position

60°40'17" North
17°06'29" East



POLICY IMPACT



UNO HABITAT
FOR A BETTER URBAN FUTURE



KARINZINGMARK