

Accelerera - kapacitet för transformativ innovation

Innovationsledning för innovativa, hållbara och
klimatneutrala städer



future
position



POLICY IMPACT



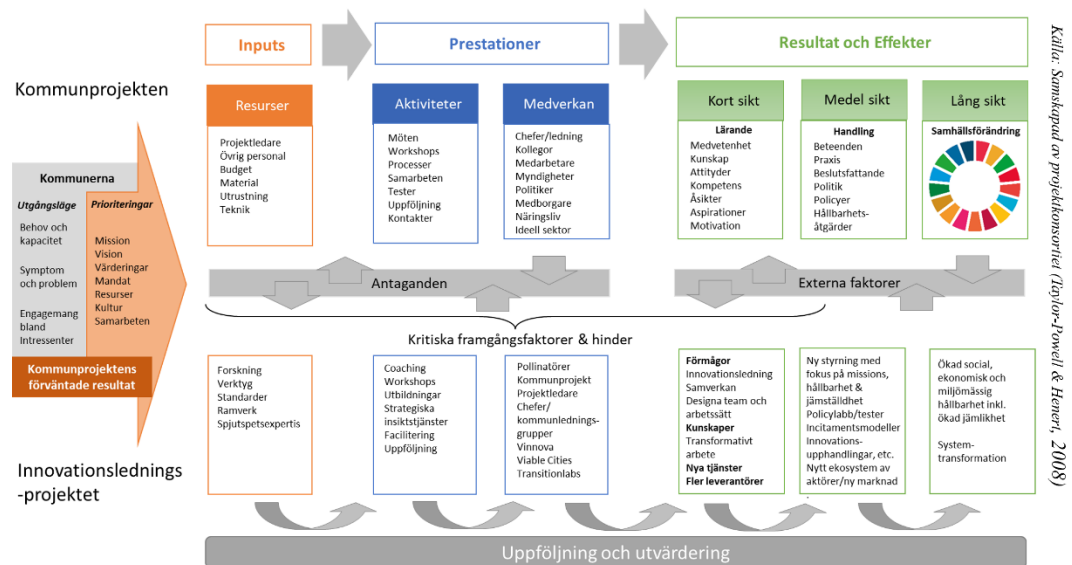
KARINZINGMARK

Potential

1.1 Projektets förmåga att bidra till stärkt innovations- och samverkansförmåga

För att förstå projektets potential i att stärka kommunprojektens förutsättningar att utveckla sin innovations- och samverkansförmåga är det viktigt att även förstå projektets roll relativt kommunernas egen roll i omställningen mot social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet där innovation kan utgöra en kraftfull möjliggörare men som också ställer krav på kommunernas transformativa förmågor. 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 1: Samspelet mellan kommunprojektets effektlogik och innovationsledningsprojektet



Det som blir tydligt från bilden och från vår omvärldsanalys (se avsnitt 1.3) 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 (se omvärldsanalysen).

Utifrån en rigorös och evidensbaserad nulägesbild i Modul 1 avser vi sedan att utveckla och utforma skraddarsydd stödinsatser som grupperats enligt Vinnovas önskade struktur dvs. i tre moduler från Modul 2–4. 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.

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.

Det vi tror särskilt särskiljer vårt lösningsförslag från andras är att vi i vår egna lösning designat ett arbetssätt som är gränsöverskridande och tvärdisciplinärt, som bygger på samskapande, kontinuerligt lärande och innovation. Det enklaste hade varit att samla ett konsortium och sedan "dela upp" arbetet i siloformationer men här vill vi, trots att det är utmanande, visa kommunerna att "vi lever som vi lär".

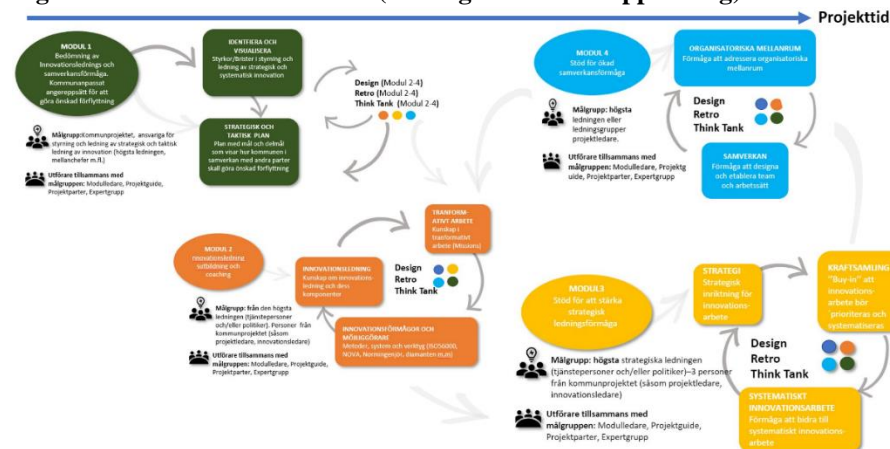
1.2 Beskrivning av modulerna

1.2.1 Modulöversikt

Projektets moduler har designats för att tillsammans skapa en helhet för kunskapsskapande, insikter, vägledning och verktyg för effektiv, långsiktig och hållbar samverkans- och innovationsledning på alla nödvändiga nivåer i kommunerna. Modulerna har med andra ord 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.

För att säkra upp detta har projektet designats att bestå av **fem specifika moduler** samt **tre övergripande, projektgemensamma funktioner och aktiviteter**. 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. Här är tanken att projektkonsortiet ska arbeta gränsöverskridande, tvärdisciplinärt, samskapande och agilt. I följande avsnitt ger vi en kort översikt över modulerna och den projektgemensamma infrastrukturen. Mer information om modulernas respektive innehåll och omfattning samt de övergripande, projektgemensamma funktionerna kan återfinnas i sektionen som handlar om genomförande (se 2.1).

Figur 2: Översikt Modul 1 till 4 (se bilaga för större upplösning)



Modul 1: nuläges- och behovsanalys samt bedömning av förmågor

Projektet har en tydlig effektlogik som möter kommunprojekten i deras egen kontext, inklusive politik, regelverk, nuvarande organisation, och utifrån deras vana att arbeta med taktiska och strategiska planer för innovation, m.m. I modulen identifieras och visualiseras styrkor och brister i styrning och ledning. Detta resulterar i en kommunspecifik plan, med mål och delmål. Planen visar hur kommunprojektet kan göra förflyttningen till önskat läge. Planen utformas i linje med kommunprojektets egna förutsättningar och projektets effektlogik.

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 samverkansstöd 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 kommunprojektets projektledning. Fokusområden för den förstärkta nulägesanalysen inkluderar, men är inte begränsade till:

En innovationssystemanalys på kommunal nivå som inkluderar huvudaktörer, nätverk, institutionella förutsättningar, regionala styrdokument och utvecklingsstrategier (Coenen et al 2015).

Att identifiera den instrumentportfölj som i dagsläget används för att möta samhällsutmaningar i kommunerna baserat på forskning om urbana omställningsprocesser och hur de kan analyseras och organiseras (Frantzeskaki et al. 2017; Rohrer & Späth 2014).

Att identifiera målbilder och stödjande strukturer/processer för att arbeta med omställningen som kanske finns eller saknas, inkl. förekomsten av visioner, uttalade hållbarhetsmål och direktionalitet (givet att det är den största skillnaden mellan transformationsorienterad och 'traditionell' innovationspolitik) (Edler & Boon 2018; Weber & Rohrer 2012).

Styrning mot innovation 3.0 inklusive huruvida det finns ett systemiskt perspektiv i hur kommunen arbetar med innovationsprocesser, dvs. ifall innovationsprocesser är inbäddade i övergripande omställningsstrategier (*Edler & Boon 2018; Schot & Steinmueller 2018a*).

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. Utgångspunkten är att de ska adressera behoven på flera nivåer i kommunernas organisation.

Modul 2, 3 och 4 - struktur, innehåll och genomförande

Vi ser framför oss att varje kommunprojekt får ta del av sin egna unika blandning av tjänster från de övriga modulerna vilket omfattar:

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 möta kraven i utlysningen samt utifrån forskning och praxis. Överlag ser vi att de innefattar ett öppet, strukturerat, agilt och lärande förhållningssätt med fokus på relevans, effekt och genomförbarhet.

För att säkerställa att modulerna uppfyller det övergripande syftet och skapar de nyttor som eftersträvas (se effektlogik) 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.

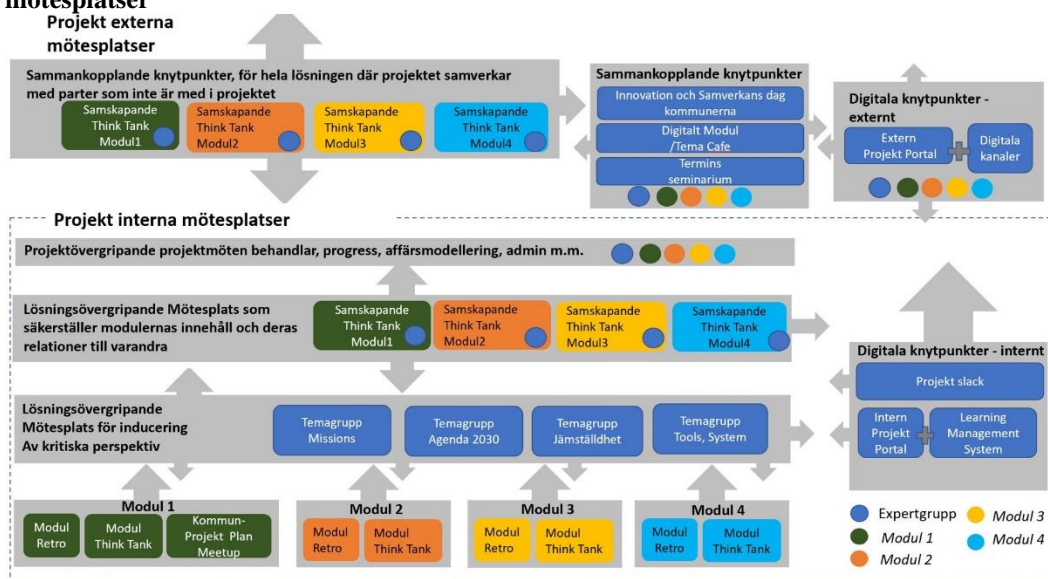
Retro: En månadsretro kopplas till varje modul där de operativt involverade projektparterna ingår samt inkallade experter utifrån behov. Retro pekar ut riktningar för vad som skall förstärkas, vad som skall avslutas, och vad som bör bibehållas i den löpande implementeringen och utvecklingen av lösningar.

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 kommunprojektet, konsortiumexperter inom specifika områden och projektparternas erfarenheter från det praktiska utförandet.

Modulerna utförs genom en blandning av seminarium, träningssessioner, coaching, workshops, självstudier, insiktstjänster, analys- och strategistöd som huvudsakligen utförs digitalt genom projektets digitala Learning Management System (LMS). Dock planerar vi en heldag i varje kommun på tema innovationsledning under projektets gång för att boosta den transformativa förändringen. För ökad förståelse kommer alla modulerna innehålla konkreta exempel från andra projekt och miljöer. Följande översyn visar 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 (se bild nedan och i bilaga) som säkerställer fortlöpande utveckling, regelbundenhet, samskapande samt att projektets grundfundament i form av missionsorienterat arbetssätt, jämlikhet och hållbarhet induceras i varje moment.

Figur 3: Projektets sammanhållande infrastruktur kopplat till mötesplatser



1.3 Omvärldsanalys

Följande avsnitt är en sammanfattning av omvärldsanalysen som återfinns i en separat bilaga.

Innovationens roll i samhället och övergång till hållbarhet

Innovationspolitikens skifte från att betona tillväxt och konkurrenskraft till hållbarhet och transformation (Schot och Steinmueller 2018b) kan ses som ett paradigmskifte där vetenskap, teknik och innovation mobiliseras för att tillgodose sociala behov och lösa samhälleliga utmaningar (Grillitsch et al 2019). Systemperspektivet på innovation legitimerar offentlig intervention utifrån ett komplexitets- och effektivitetsperspektiv och inte, som tidigare, utifrån ett neoklassiskt ekonomiskt perspektiv. Professor Harald Roracher i vårt konsortium har t.ex. föreslagit hur det skulle gå att utforma och legitimera policyer för transformativ förändring som tacklar marknadsmisslyckanden, strukturella systemfel och transformationssystemfel (Weber och Rohrer 2012).

Inom transitionsforskningen har samhällsutmaningarnas komplexitet aktualiserat vikten av multi-disciplinära ansatser och nya sociotekniska regimer som möjliggörare för hållbarare samhällen (Köhler et al 2019) även om den inte pekat vilka policyblandningar och instrument som effektivt främjar systemförändring. Här bidrar istället forskningen kring missions med insikter om vikten av riktning

(direktionalitet) i innovationspolitiken. Till exempel har Professor Lars Coenen et al. i vårt konsortium utvecklat ett ramverk för hur offentlig sektor kan understödja systeminnovation (Grillitsch et al 2019). På liknande sätt poängterar Mazzucato (2017) vikten av riktning genom missions som utmanar, har en klar riktning, innefattar ambitiösa men samtidigt realistiska målsättningar, omfattar nerifrån-och-upp experiment och uppmuntrar till tvärdisciplinär, tvärsektoriell och tväraktörs innovation.

Innovation inom offentlig sektor

Innovation inom offentlig sektor har historiskt handlat mer om intern processinnovation och mindre om innovation mellan verksamheter eller innovationer av styrningen (De Vries et al 2015) vilket beror på att den fokuserat mer på ökad effektivitet och resursoptimering (New Public Management) än att tackla samhällsutmaningar (missions eller Agenda 2030). En betydande del av innovationsforskningen inom sektorn har dessutom studerat själva innovationsprocesserna och inte innovationernas faktiska effekter. Bland de innovationsstrategier som ändå testats inom sektorn finns framgångsfaktorer som t.ex. involvering av medborgare, rekrytering av andra kompetenser än de vanliga, formaliserad samverkan med externa aktörer, incitamentsmodeller som belönar särskilt goda prestationer, etc. (Hovlin et al 2013).

Design har på senare tid fått en förnyad roll i relation till transformationen av offentlig sektor, dels i relation till policyutveckling vilket visats av Professor Stefan Holmlid i vårt konsortium (Bason 2014; Legeby et al 2018), och dels i relation till transformativ förändring (Sangiorgi 2011). I relation till systeminnovation är det framförallt designs interventionistiska karaktär som lyfts fram som framgångsrik för att då få till faktiska effekter. Detta har bland annat visats av Katarina Wetter-Edman i vårt konsortium (Wetter-Edman et al 2018). Orsaken är att design skapar förutsättningar för att identifiera, bryta, forma och omforma sociala strukturer (Kurtmollaiev et al 2018; Vink et al 2020).

Sammantaget vet vi mycket om de faktorer som hindrar och möjliggör för innovation inom offentlig sektor inklusive politisk kontext, organisationsstruktur, riskavvikande kultur, själva innovationens komplexitet, individers kompetenser och egenskaper som sammantaget påverkar viljan, benägenheten och förmågan till innovation (Borins 2001). Däremot saknas forskning för att förstå i vilken utsträckning innovationer där gjort verklig skillnad i att tackla komplexa samhällsutmaningar, s.k. ”wicked problems” (Rittel och Webber 1973). Även om forskningen kring systeminnovation och mission-orienterad innovation bryter med ”innovation för innovationens skull” finns begränsad förståelse kring offentlig sektors roll i den transformativa förändringen bortom 'best practice' (Borrás och Edler 2020).

Faktorer för framgångsrik innovationsledning inom offentlig sektor

Befintliga studier visar att det inte finns ett enkelt ”recept” som genererar innovation inom offentliga organisationer. Det är heller inte så att bara vissa typer

av organisationer eller individer kan driva innovationer. Innovationsförmågan kan tränas upp men det kräver en tydlig riktning, ett tydligt förhållningssätt, förankring samt delaktighet från medarbetare och chefer (Hovlin et al 2013).

Forskningen visar att framgångsrik innovationsledning handlar om att kunna hantera många aspekter inkl. exempel kreativitet, intra- och entreprenörskap, produktutveckling, och FoU. Området är komplext och det saknas fortfarande välgrundad forskning kring vad som faktiskt fungerar (Tidd och Bessant 2018). Här utgör ISO-standarderna ett viktigt och lovande ramverk för leverans och utvärdering utifrån systemperspektiv.

Hållbara, smarta städer som motor för innovativ klimatomställning

Under de senaste tio åren har ett stort antal kommuner och städer lanserat strategier och initiativ i syfte att framtidssäkra sina städers klimatpåverkan. Från att främst ha handlat om hantering av negativ miljöpåverkan (resiliensen) har fokus över tid skiftat till mer proaktiva åtgärder som understödjer städers transformation mot ökad hållbarhet i linje med FN:s hållbarhetsmål. Dock visar forskningen att hållbarhetsinitiativen sällan översatts från retorik till betydande satsningar. Där det gjorts har satsningarna stött på utmaningar i form av bristande institutionell kapacitet (Bulkeley och Broto 2013) eller kritiserats för toppstyrning och svag medborgarinvolvering (Fastenrath och Coenen 2020).

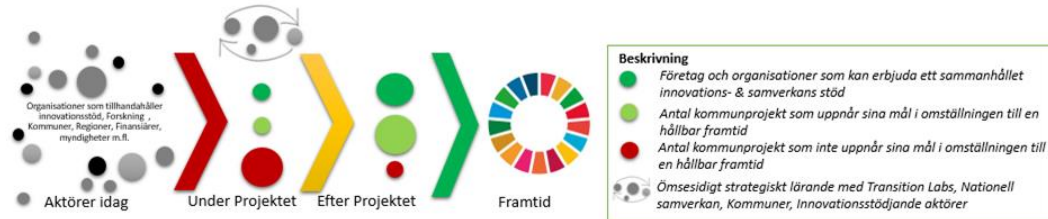
Trots utmaningarna har städer en viktig roll som testbäddar för experiment där ny politik och nya sätt att hantera klimatförändringar växer fram hand i hand med nya former av institutionell innovation, nätverkande och lärande (Bulkeley och Broto 2013). Utifrån praktisk erfarenhet med initiativet "Resilient Melbourne Strategy" i Australien har Professor Lars Coenen utvecklat ett analytiskt ramverk för hur städer praktiskt kan bygga en experimenterande kultur som möjliggör för transformativ systemförändring inom stadsplanering genom att bryta ner byråkratiska silon, främja innovation och nya sätt att samarbeta (Fastenrath och Coenen 2020). Erfarenheten så här långt visar dock på begränsningar i uppnådda hållbarhetsvinster och i igångsättande av bredare institutionell förändring (Madsen och Hansen 2019; Turnheim et al 2018).

Slutsatser

Sammantaget visar omvärldsanalysen på områdets komplexitet både i termer av behov och möjliga lösningar. Detta kan vara en delförklaring till den fragmenteringen som existerar på dagens tjänstemarknad för innovationsledningsstöd. Det är svårt att se att dagens leverantörer har den bredd eller spets i sitt tjänsteutbud att de kan möta behovsägare som kanske jobbar i siloformeringar och inte kan sätta ord på sina verkliga problem vilket gör det svårt att identifiera möjliga lösningar. Det är precis av de skälen som vår lösning och organisation är utformad så att vi kan plocka upp kommunprojektens verkliga behov och bemöta dessa med både bred och spetsig kompetens. Följande bild sammanfattar dagens situation och hur projektet genom samtliga aktiviteter och moduler - särskilt den projektinterna och projektexterna samverkansplattformen -

bygger kapacitet för bättre innovationsledningstjänster inom ekosystemet genom samverkan, lärande och innovation vilket i sig bidrar till kommunernas transformativa förändring och hållbarhetsmålen.

Figur 4: Projektets bidrag till ökad kapacitet inom ekosystemet och länk till målsättningar



1.4 Möjlighet att fortsätta leverera tjänsterna efter projektavslut

Efter projektet slut kommer resultatet att ägas, förvaltas och vidareutvecklas av konsortiet genom ett konsortieavtal. Konsortieavtalet reglerar förhållandet mellan användning av verktyg, metoder, material och resultat som konsortiets parter skapat innan projektets start, under projektets gång och efter projektets slut.

Konsortiets övergripande princip och gemensamma överenskommelse är att verka för ett livskraftigt ekosystem som stärks av en mångfald av parter och perspektiv. Därför har konsortiet redan under projektets ansökningsprocess utformat en specifik samverkansplattform där externa aktörer (som inte tillhörde det vinnande konsortiet men som tillhör ekosystemet) kan engagera sig redan från början. Detta är en garant för att fler aktörer, snabbare kan dra nytta av lärdomar och leverera mer behovsanpassade lösningar till fler kommuner.

För att vi gemensamt skall klara av de utmanande förflyttningar som ingår i kommunernas omställning krävs det att många är med och bidrar. Därför kommer konsortiet även efter projektets slut, säkerställa att det finns flera olika ingångarna för att medverka till ett bättre och starkare innovationslednings- och samverkansstöd till kommunerna. Detta inkluderar men är ej begränsat till:

1. Certifieringsprocess för att bli licensierad på en eller flera av tjänsterna som utvecklats inom modulerna.
2. Kvalificeringsprocess för att certifiera nya produkter och tjänster kopplat till någon av modulerna eller konceptet som helhet.
3. Process för kvalificering av externa idéer och metoder i projektet.

Konsortieavtalet/Konsortiesamarbetets hemvist kommer att vara Future Position X AB som är kopplat till projektkoordinators verksamhet, en verksamhet som haft uppdraget att växa ekosystemet och innovationsinfrastrukturen genom sina plattformar, forskning/akademi, innovation, inkubation och acceleration kopplat till ett bättre liv i den smarta, hållbara och livskraftiga staden sedan 2006.

Projektkoordinatör säkerställer kontinuitet och livskraftighet genom sin specifika kompetens att upprätthålla nätverk och miljöer som förvaltar och vidareutvecklar ekosystem. Projektkoordinatör kommer därmed att utgöra en HUB där aktörer från multi-helix miljöer kan mötas och vidareutvecklas tillsammans.

2 Genomförande

2.1 Plan för genomförande

2.1.1 Projektöverskridande aktiviteter och funktioner

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.

Projektet består av fem specifika moduler inkl. Projektledning och koordinering.

Modul	Modul 1
Titel	Nuläge, behov och förmågor
Start- och slutdatum	1/nov/2020 - 1/aug/2022
Kort beskrivning	- Behovs- och nulägesanalys

	- Utformning av skräddarsydda strategiska och taktiska planer inkl. lösningsförslag för varje kommunprojekt samt mål och delmål
Integration av Agenda 2030 och jämställdhet	Två jämställdhetsexperter ser till att våra lösningar innefattar både jämställdhets- och normkritiska perspektiv, elva personer bidrar med Agenda 2030 och hållbarhetsexpertis (forskning & praxis) via sammankomster
Kostnad och antal arbetstimmar	1879/ 112 7500
Vem som är ansvarig	Future Position X, Supporting Lead kommunprojekten Länka Consulting, Crearum och Policy Impact
Sammankomster (fysiska och digitala), inkl. syfte och samband mellan dem	Tre nivåer internt - design, retro, think tank månadsvis, kvartalsvis, årsvis samt externa möten (café, seminarium, think tank) via de sammankopplande infrastrukturerna
Vilka aktörer som deltar	Modulansvariga, projektparter som bidrar till den specifika modulen, utpekade experter, utpekade personer från kommunprojekten, kommunens utvecklingsavdelningar, chefer/kommunledningsgrupper.
Vilka resultat ni förväntar er	Se potential (1.1) samt moduler (1.2.1)
Modul	Modul 2
Titel	Utbildning och Coaching
Start- och slutdatum	1/jan/2021 - 1/sep/2022
Kort beskrivning	- Utveckling, anpassning och leverans av tjänster inkl. utbildning, coaching, workshops, självstudier. Utbudet baserar sig initialt på konsortiets upparbetade produkter och tjänster inom ISO56000 (ISO56002, ISO56003), Innovation Maturity Model, Verktyg och metoder för normkreativ innovation (NOVA), Add Genders normingenjörsutbildning, DJourneys utbildningspaket, Innovationsforskning, Crearums innovationsledningsverktyg, SIS utbildningspaket baserat på ISO-standarden (enligt överenskommelse med SIS).
Integration av Agenda 2030 och jämställdhet	Se modul 1 ovan
Kostnad och antal arbetstimmar	1696 h/1017500 kr
Vem som är ansvarig	Crearum, DJourney
Sammankomster (fysiska och digitala), inkl. syfte och samband mellan dem	Tre nivåer internt - design, retro, think tank månadsvis, kvartalsvis, årsvis samt externa möten (café, seminarium, think tank) via de sammankopplande infrastrukturerna

Vilka aktörer som deltar	Modulansvariga, projektparter som bidrar till den specifika modulen, utpekade experter, utpekade personer och roller från kommunprojektet, kommunledning (tjänstepersoner, politiker)
Vilka resultat ni förväntar er	Se potential (1.1) samt moduler (1.2.1)
Modul	Modul 3
Titel	Strategisk Ledning
Start- och slutdatum	1/jan/2021 - 1/sep/2022
Kort beskrivning	- Utveckling, anpassning och leverans av tjänster inkl. insiktstjänster, workshops, systematisering av innovationsledningsarbetet, verktyg, metoder, strategiskt bollplank. Utbudet baserar sig initialt på konsortiets upparbetade, mångåriga expertkunskap inom forskning och tillämpning inklusive etablerade ramverk, strategier och praxis för att utforma, mäta och utvärdera åtgärder som syftar till ökad transformativ system-förändring, innovation, hållbarhet/Agenda 2030, missions/direktionalitet samt hands-on sakkunskaper av relevans för kommunprojektet.
Integration av Agenda 2030 och jämställdhet	Se modul 1 ovan
Kostnad och antal arbetstimmar	1696 h/1017500 kr
Vem som är ansvarig	Linköpings Universitet, Policy Impact
Sammankomster (fysiska och digitala), inkl. syfte och samband mellan dem	Tre nivåer internt - design, retro, think tank månadsvis, kvartalsvis, årsvis samt externa möten (café, seminarium, think tank) via de sammankopplande infrastrukturerna
Vilka aktörer som deltar	Modulansvariga, projektparter som bidrar till den specifika modulen, utpekade experter, kommunernas högsta strategiska ledning (politiker, tjänstepersoner), kommunprojektets styrgrupper (strateger, innovationsledare, etc.)
Vilka resultat ni förväntar er	Se potential (1.1) samt moduler (1.2.1)
Modul	Modul 4
Titel	Samverkansförmåga
Start- och slutdatum	1/jan/2021 - 1/sep/2022
Kort beskrivning	-Utveckling, anpassning och leverans av tjänster inkl. utbildning, coaching, workshops. Utbudet baserar sig initialt på konsortiets upparbetade, mångåriga expertkunskap inom forskning och tillämpning inkl. element från Länka Consultings fyra befintliga utbildningar för offentlig sektor.

Integration av Agenda 2030 och jämställdhet	Se modul 1 ovan
Kostnad och antal arbetstimmar	1696 h/1017500 kr
Vem som är ansvarig	Länka Consulting
Sammankomster (fysiska och digitala), inkl. syfte och samband mellan dem	Tre nivåer internt - design, retro, think tank månadsvis, kvartalsvis, årsvis samt externa möten (café, seminarium, think tank) via de sammankopplande infrastrukturena
Vilka aktörer som deltar	Modulansvariga, projektparter som bidrar till den specifika modulen, utpekade experter, högsta ledningen/ledningsgrupper, innovations- och process-/projektledare i kommunorganisationerna.
Vilka resultat ni förväntar er	Se potential (1.1) samt moduler (1.2.1)
Modul	Modul 5
Titel	Projektledning och plattformsutveckling
Start- och slutdatum	1/nov/2021–31/okt/2022
Kort beskrivning	-Samordna stödinsatser som levereras av konsortiet, intern och extern kommunikation (nyhetsbrev, webb), projektledning, ansvar för extern samverkansplattform för utbyte med externa miljöer (seminarium, café) via digital portal samt LMS, löpande avstämningar med Vinnova
Integration av Agenda 2030 och jämställdhet	Se modul 1 ovan
Kostnad och antal arbetstimmar	1742h/1045000kr (Konsultkostnader ej inkluderade i timmar)
Vem som är ansvarig	Future Position X, stöd från DJourney (LMS)
Sammankomster (fysiska och digitala), inkl. syfte och samband mellan dem	Tre nivåer internt - design, retro, think tank månadsvis, kvartalsvis, årsvis samt externa möten (café, seminarium, think tank) via de sammankopplande infrastrukturena
Vilka aktörer som deltar	Modulansvariga, projektparter som bidrar till den specifika modulen, utpekade experter beroende på område, kommunprojekten, personer från kommunorganisationerna, övriga ekosystemsaktörer (se sammankopplande infrastruktur)
Vilka resultat ni förväntar er	Se potential (1.1) samt moduler (1.2.1)

2.1.2 Plan för involvering av kommunerna

Projektet har utformats på ett sätt så att kommunprojekten skall engageras i ett tidigt skede genom modulerna samt 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 modulspezifika eller projektövergripande Retros och Think Tanks. Kommunprojekten kommer även tillfrågas att dela sina erfarenheter och rekommendationer på projektets temacafé och/eller projektövergripande terminsseminarium.

3 Aktörer

3.1 Aktörskonstellation

Projektteamet innefattar en unik kombination av ledande forskare och praktiker med erfarenhet och spjutspetskompetenser inom samtliga efterfrågade områden i utlysningen. I följande tabell sammanfattar vi konsortiets kompetenser i förhållande till utlysningens krav samt ytterligare sakkompetenser och erfarenheter som vi bedömer som värdeskapande för kommunprojekten.

Figur 5: Konsortiets samlade kompetenser och sakkunskaper inom forskning och praxis

missionsorienterad innovation/arbets sätt	ISO56000	transformativ systemförändring	systemtransformation	systeminnovation	agenda 2030 och hållbarhet
jämställdhet	normkritisk innovation och NOVA	samverkan och organisationskultur	Mellanrumsledarskap	smarta och hållbara städer	tillämpat innovationsarbete
strategi erfarenhet av (och/eller) forskning/proj. i Göteborgs stad	erfarenhet av (och/eller) forskning/projekt i Järfälla kommun	erfarenhet av (och/eller) forskning/projekt i Lunds kommun	erfarenhet av (och/eller) forskning/projekt i Malmö kommun	erfarenhet av (och/eller) forskning/projekt i Stockholms stad	erfarenhet av (och/eller) forskning/projekt i Uppsala kom.
ledarskap	förändringsledning	verksamhetsutveckling	digital transformation	kvalitetsarbete	analysmetoder
experiment	processstöd	utbildning,	facilitering	coaching	utvärdering
insiktstjänster	projektledning	strategisk kommunikation	samhällsplanering	offentlig förvaltning	

● Forskning och tillämpad kunskap. Kärnan i konsortiet
● Tillämpad kunskap i kommuner
● Övriga relevanta kunskaper

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 projektkoordinatören FPX men även Linköpings Universitet och Djourney 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 Djourney 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. I CV-bilagan återfinns mer information om de individer som ingår i konsortiet, beskrivningar av respektive roller, organisationstillhörighet, erfarenheter, osv., se även bild i nästa avsnitt.

3.2 Projektteamets sammansättning avseende könsfördelning

Projektteamet innefattar både män och kvinnor och både projektstruktur och teamsammansättning tar i beaktande genus och makt perspektiv.

	Andel i %
○ hur stor andel av projektarbetet som förväntas utföras av kvinnor?	66
○ hur stor andel av antalet personer som arbetar i projektet som är kvinnor?	57
○ hur stor andel av antalet personer i beslutsfattande positioner i projektet (arbetspaketledare, styrgrupp) som är kvinnor?	56

Vi har engagerat två jämställdhetsexperter som ser till att våra lösningar innefattar både jämställdhets- och normkritiska perspektiv. Vi har delat upp ansvaret för moduler på olika projektparter som i de flesta fall består av män och kvinnor.

Bland projektparterna är antalet män 42 procent och kvinnor 58 procent. Inom expertgruppen, som vi även ser som projektets de facto styrgrupp, är fördelningen 44 procent män mot 56 procent kvinnor. Sett till fördelningen av resurserna mellan män och kvinnor är fördelningen inom konsortiet som helhet, inklusive projektparter och expertgrupp, 34 procent till männen och 66 procent till kvinnorna. Detta i sin tur beror på att projektledaren är en kvinna och att hennes arbetsinsats stor. Hade projektledaren istället varit en man hade andelen varit 45 procent av resurserna till männen och 55 procent till kvinnorna.

Figur 6: Konsortiets experter

