



LUND UNIVERSITY

Värdeskapande innovation i offentlig sektor

Thomasson, Anna

2021

Document Version:

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Thomasson, A. (2021). *Värdeskapande innovation i offentlig sektor*. (KEFU skriftserie; No. 2021:1). KEFU.

Total number of authors:

1

General rights

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117
221 00 Lund
+46 46-222 00 00

•

Anna Thomasson

VÄRDESKAPANDE INNOVATION I OFFENTLIG SEKTOR

SKRIFTSERIE 2021:1



EKONOMIHÖGSKOLAN VID LUNDS UNIVERSITET

FÖRORD

I debatten om kommunernas framtid florerar det många olika lösningar på sektorns varierande utmaningar. Behovet av att tänka nytt, gärna utanför ramarna, och säkerställa att allt detta nya också implementeras förefaller överlag vara melodin, stundtals nästintill en universalmedicin för alla sektorns utmaningar. Innovation är företrädevis debattordet som används, gärna med adjektiven mer eller bättre före. Att bedriva mer eller bättre innovation i organisationernas värld är emellertid något helt annat än att diskutera behovet av mer eller bättre innovationer, något som tydligt framkommer i föreliggande rapport.

Rapporten beskriver ingående hur en kommun, med speciellt fokus på Social verksamhet, över tid arbetat med att införa ett mer innovativt syn- och arbetssätt i verksamheten. Studien pekar på att det finns skillnader mellan hur offentligt drivna verksamheter och privata både förhåller sig till och kan arbeta med innovation. I den mångfald av olika verksamheter som kommuner bedriver är det inte alltid så självklart att lyckas sprida innovationsmetoder och finna synergier över de traditionella verksamhetsgränserna. Studien visar emellertid också på exempel och möjliga vägar framåt för att bedriva och genomföra kommunal verksamhetsinnovation. Betydelsen av att över tid etablera en stegvis innovationsprocess samt att etablera samverkan och koordinering med andra resurser, både inom och utanför de ordinarie organisatoriska gränserna är några centrala faktorer för framgång. För de som arbetar med att tänka nytt och bedriva utveckling av kommunal och regional verksamhet innehåller denna rapport många andra intressanta lärdomar och kan säkerligen också inspirera. Som framgår av den teoretiska belysningen ger studien också intressanta bidrag till aktuell forskning inom fältet.

Projektet har finansierats av KEFU. Rapportens innehåll och struktur har diskuterats tillsammans med författaren inom ramen för skriftseriens redaktionella stöd innan den formaterats för publicering i KEFUs skriftserie. Som brukligt svarar författaren själv för de värderingar som görs i rapporten.

Lund i augusti
Ulf Ramberg
KEFU

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Förord	i
Kapitel 1 INTRODUKTION.....	1
1.1 STUDIENS SYFTE.....	2
1.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT OCH UPPLÄGG	2
1.3 RAPPORTENS UPPLÄGG	4
Kapitel 2 INNOVATION – EN KUNSKAPSÖVERSIKT	5
2.1 INNOVATION SOM BEGREPP.....	5
2.2 INNOVATION ELLER FÖRÄNDRINGSARBETE?.....	7
2.3 INNOVATIONSARBETE I ORGANISATIONER	7
2.4 SAMMANFATTNING	14
Kapitel 3 INNOVATIONSARBETET I HÖÖRS KOMMUN	15
3.1 BAKGRUND OCH MOTIV	15
3.2 FAS 1 OCH 2: IDÉGENEERING OCH URVAL.....	17
3.3 FAS 3: IMPLEMENTERING	18
3.4 FAS 4: SPRIDNING	22
3.5 EFTER IDÉSLUSSEN: VAD HÄNDE SEDAN?	25
3.6 SAMMANFATTNING	29
Kapitel 4 ANALYS.....	31
4.1 FAS 1: IDÉGENERERING.....	32
4.2 FAS 2: URVAL AV IDÉER	33
4.3 IMPLEMENTERING.....	34
4.4 SPRIDNING.....	35
4.5 SAMMANFATTNING	36
Kapitel 5 SLUTSATSER	37
REFERENSER.....	39

Kapitel 1

INTRODUKTION

I ett underlag till den statliga Kommunutredningen (Fi 2017:02) beskrivs kommunernas nuvarande och framtida utmaningar. Mindre kommuner brottas med att få resurser att räckta till, medan växande kommuner riskerar att få växtvärk. Utöver det brottas en stor andel av svenska kommuner (oavsett sin storlek) med såväl ekonomi som att säkerställa kompetensförsörjning (SKL, 2018a och b). Till detta kommer förändringar i demografin med en ökad andel äldre och en krympande andel invånare som är i arbetsför ålder. Med en ökad andel i befolkningen som är äldre ökar efterfrågan på välfärdstjänster. Detta samtidigt som det finns utmaningar avseende integration av nyanlända, klimatförändringar och anpassning till krav på hållbar utveckling (Fi 2017:02). Utmaningarna är väl kända för såväl politiker som tjänstemän i Sveriges kommuner och gemensamt står man inför uppdraget att hitta lösningar för hur utmaningarna ska hanteras.

I såväl nationell som internationell forskning talar man om innovation som en möjlig lösning på de utmaningar som såväl svenska kommuner som kommuner i andra länder står inför (Osborne och Brown, 2017a; Lynn, 2017; Torfing, 2017; Bason, 2018). För att möta förändrade krav från omgivningen krävs det nya sätt att arbeta på, men också nya sätt på vilka välfärdstjänster produceras och mötet med medborgaren organiseras och ser ut. Förhoppningen är att innovation bland annat ska leda till en mer effektiv användning av resurser. På det viset kan resurser frigöras från en del av en verksamhet och tillskjutas en annan. Olika former av innovation kan således genom att möjliggöra ett mer effektivt resursutnyttjande, förbättra såväl utbud som service samt vara en väg att hitta lösningar på mer komplexa problem däribland, klimatförändringar (Politt, 2011; Osborne och Brown, 2017, Hartley mfl 2013).

Trots att innovation ses som en möjlig lösning på de utmaningar kommuner står inför är forskning kring hur offentliga organisationer, däribland kommuner, arbetar och kan arbeta med innovation begränsad (Borins, 2001; Damanpour och Schneider, 2006; Overmans, 2018). Inte nog med att forskning kring innovation i offentlig sektor är begränsad, den har också till stor del utgått från den kunskap som finns kring innovation i privat sektor. Det finns därför ett behov av att öka vår kunskap kring hur innovation ser ut i offentliga organisationer (Hartley, 2017; Lynn, 2017; De Vries m.fl., 2016). Inte minst då tidigare erfarenheter från

bland annat New Public Management (NPM) visar på svårigheterna med att föra över metoder från privat- till offentlig sektor (Sveiby, 2019).

1.1 STUDIENS SYFTE

Baserat på det ovan identifierade behovet av att öka kunskapen kring vad det innebär att arbeta med innovation i politiskt styrda organisationer och då mer specifikt i en kommunal kontext, har denna studie följande syfte:

Att undersöka varför kommuner arbetar med innovation, hur innovation sker i en offentlig kontext samt hur innovation kan bidra till att skapa värde för såväl kommuner som deras medborgare.

För att uppfylla detta syfte har fyra forskningsfrågor tagits fram. Frågorna är utarbetade utifrån de fyra faser som innovationsarbete enligt litteraturen kan delas upp i (Torfing, 2017). Närmre bestämt avser studien besvara följande frågor.

- Hur tas idéer och innovationer fram i en organisation? Fokus är här på hur arbetet organiseras i idégenereringsfasen.
- Hur ser urvalsprocessen ut, dvs hur väljer man vilka innovationer/idéer man ska arbeta vidare med?
- Hur implementeras innovationer i organisationen/verksamheterna och vilka anpassningar kräver det att det görs vad det gäller arbetsprocesser och kompetenser?
- Hur arbetar man med att sprida innovationer såväl internt till andra förvaltningar/verksamheter inom den egna kommunen som till andra kommuner?

Genom att svara på dessa fyra frågor kommer det övergripande syftet med studien att kunna besvaras.

1.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT OCH UPPLÄGG

Denna studie består av två olika delar, en kunskapsöversikt och en longitudinell fallstudie. Syftet med kunskapsöversikten har varit att samla in och sammanställa den kunskap som finns kring innovation i offentlig sektor.

Fallstudien har genomförts i Höörs kommun. Att valet föll på Höörs kommun beror på att Höör sedan flera år tillbaka arbetat med innovation. Höörs kommun sökte även under 2016 pengar från Vinnova inom ramen för Vinnovas utlysning kring Idéslussar. Ansökan beviljades och sedan 2017 har arbetet med innovation i Höörs kommun intensifierats. Kommunen ansågs därför som ett intressant fall att studera. Då Höörs kommun länge arbetat med innovation torde det finnas

många erfarenheter från detta arbete som genom en studie kan dokumenteras och spridas till andra kommuner och även bidra till befintlig forskning kring innovation i offentlig sektor.

Inom ramen för fallstudien har empiriskt material samlats in genom observationer, intervjuer och dokumentstudier. När ansökan gjordes för att göra en fallstudie av Höörs kommun var avsikten att bedriva följeforskning. Ambitionen var att vara på plats i Höör en dag i veckan för att på det viset följa innovationsarbetet. Inledningsvis gjordes även detta. Under hösten 2019 och vintern 2020 befanns sig författaren till den här studien på plats i Höör i genomsnitt en dag i veckan. I samband med pandemins utbrott under vårvintern 2020 fick emellertid följeforskningen avbrytas. I stället fortsatte arbetet med att följa innovationsarbetet på distans genom att följa vissa digitala möten samt genom att genomföra intervjuer med personer involverade i innovationsarbetet. Under hösten 2020 kunde vissa observationer av möten genomföras fysiskt igen, men det var enbart under en begränsad tid. För att kompensera för detta gjordes ytterligare intervjuer under slutet av 2020 och början av 2021.

Det empiriska underlaget till den här rapporten grundar sig således på en kombination av observationer av olika möten och workshops, intervjuer och studier av dokument. Studien inleddes under våren 2018 och har pågått fram till våren 2021. Höörs förvaltningsorganisation är indelad i så kallade sektorer. Dessa kan vara ansvariga inför en eller flera nämnder. Fokus för studien har varit Social sektor som lyder under kommunens Socialnämnd.. Anledningen till detta var inom Social sektor som innovationsarbetet påbörjades. Det är även den sektorn som framför allt arbetat med innovation i kommunen. Utöver Social sektor har utvecklingen av ett kommunalt bolag, Unikom, som Höörs kommun äger tillsammans med tre andra kommuner följts under studien. Det samägda kommunala bolaget har sedan 2020 som uppdrag att driva digitalisering och innovation i de fyra ägarkommunerna. Att följa utvecklingen av Unikom ansågs därför relevant för att öka förståelsen för hur Höörs kommun arbetar med innovation och även hur innovationer kan spridas mellan kommuner.

Inom ramen för studien har således observationer gjorts av fysiska såväl som digitala möten inom Social sektor, fysiska och digitala möten mellan ägarna och Unikom samt fysiska möten inom kommunledningen i Höör. Utöver det har intervjuer gjorts med ledande politiker och tjänstemän i Höör samt med företrädare för Social sektor samt det kommunala bolaget Unikom. Inom Social sektor har följande kategorier av anställda intervjuats: chefen för sektorn, innovationsledare, innovatör, enhetschefer, systemförvaltare samt medarbetare inom olika enheter. Slutligen har dokument från möten och workshops kopplade

till innovationsarbetet samt avrapporteringar till Vinnova ingått som underlag till studien. Innovationsarbetet i Höörs kommun har således studerats på flera nivåer i organisationen parallellt. Avsikten har varit att undersöka såväl medarbetar initiativ (bottom-up) som initiativ tagna av ledningen (top-down) för att skapa innovation i kommunen (Bason, 2018).

1.3 RAPPORTENS UPPLÄGG

Efter detta inledande kapitel följer i kapitel 2 en genomgång av kunskapsläget. Framställan i kapitel 2 tar sin utgångspunkt i befintlig forskning kring innovation i offentlig sektor. I rapportens tredje kapitel presenteras resultaten av fallstudien av innovationsarbetet i Höörs kommun. På det följer en analys av resultaten från fallstudiens. Slutligen, i rapportens femte kapitel sammanfattas studiens resultat och huvudsakliga bidrag.

Kapitel 2

INNOVATION – EN KUNSKAPSÖVERSIKT

Kunskapen kring hur organisationer arbetar med innovation grundar sig till stora delar på forskning av innovation i privat sektor (Clausen m.fl., 2019). Detta gör att vår kunskap kring hur offentliga organisationer arbetar med innovationer är begränsad (Clausen m.fl., 2019). Även om vi i viss mån kan lära oss utav hur privata organisationer arbetar lyfter flera forskare upp behovet av att vara försiktig när det gäller att föra över kunskap kring innovation från en sektor till en annan (Nählinder, 2013; Clausen m.fl., 2019). Detta då privat sektor och offentlig sektor inte alltid är så lika som de ibland förutsätts vara. Detta är också något som forskning kring skillnader mellan privata och offentliga verksamheter tydligt visar (Bozeman, 1987). Eller som Allison uttrycker det redan 1983: Privat och offentlig sektor är:

”... alike in all unimportant aspects”

(Allison, 1983)

Utgångspunkten i det här kapitlet är därför, dels att redogöra för den kunskap som finns om innovation i offentlig sektor, dels att lyfta en del av de teorier och modeller kring innovation som tagits fram för privata företag. Syftet med det senare är att se i vilken utsträckning de är applicerbara på organisationer i offentlig sektor och på det viset öka vår kunskap kring skillnader mellan innovation i privat och offentlig sektor.

2.1 INNOVATION SOM BEGREPP

I litteraturen finns det många olika definitioner av innovation. Vanligt är att man ser innovation som något radikalt som förändrar hela vårt synsätt inklusive förutsättningarna för hur verksamheter bedrivs. Den här typen av innovationer sker mer sällan och beskrivs ofta som paradigmskiften (Lynn, 2017). Innovation handlar därför ofta om framtagandet av en ny teknik eller en produkt. Framför allt är det den typ av innovation som dominerar i privat sektor (Hartley, 2005).

Innovationer behöver emellertid inte vara något radikalt eller ens något nytt (Lynn, 2017). Utan innovation kan även ske i mindre skala, vara flera olika saker och ske på olika sätt. Förändring av organisation och processer i syfte att

öka kvalitet och effektivitet kan också vara innovation (Hartley, 2005). Likaså är nya sätt att möta kunder/ brukare och leverera tjänster till kunder/ brukare att betrakta som innovation (Hartley, 2005). Att ta en befintlig teknik eller arbetssätt och föra in den i en ny kontext eller nytt sammanhang räknas också som innovation (Hartley, 2005). Digitalisering av offentliga tjänster och processer kan således räknas som innovation då de ofta innebär att befintlig teknik förs in i en ny kontext och används i andra syften än tidigare.

Utöver de redan nämnda menar Hartley (2017), att det finns ytterligare tre typer av innovationer som är vanligare i offentliga organisationer än i privata. Den första är innovation av policy (policyinnovation), det vill säga hur nya policys tas fram och implementeras. Den andra är innovation av styr- och ledningsprocesser (innovations in governance), vilket handlar om att ta fram nya sätt att leda en verksamhet. Slutligen retorisk innovation (rethorical innovation), handlar om ett nytt språkbruk eller begrepp som syftar till att engagera och involvera olika intressenter. En och samma innovation kan vara innovation på mer än ett sätt (Hartley, 2017). En och samma innovation kan exempelvis innebära såväl en ny typ av tjänst som ett nytt sätt att arbeta på. Digitalisering av en verksamhet innebär exempelvis ofta även såväl nya arbetssätt som ett nytt sätt att leverera tjänster till brukarna på. Digitalisering och innovation ligger därför nära varandra (Bason, 2018). En och samma innovation kan således ha flera dimensioner (Hartley, 2017).

Det viktigaste kriteriet för att något ska vara en innovation är emellertid att den har praktisk relevans (Hartley, 2005) och för det krävs det att den implementeras i en organisation (Mulgan, 2014; Sørensen och Torfing, 2012). Innovation handlar ytterst om att hitta nya former för att skapa värde för en organisation, för kunden/ brukaren eller samhället i stort. I den här studien kommer Hartleys (2005; 2017) definition av innovation att vara utgångspunkten. Det vill säga en innovation omfattar en eller flera av följande dimensioner:

- Ny produkt/utbud av tjänst
- Nya processer och arbetssätt
- Nya sätt att leverera en produkt eller tjänst inklusive nya sätt att involvera brukare i produkt och leverans av tjänst
- Att föra över en teknik eller ett arbetssätt från en sektor till en annan eller från ett användningsområde till ett annat.
- Policy innovation
- Nya former för styrning och ledning av verksamheter.
- Nytt språkbruk

2.2 INNOVATION ELLER FÖRÄNDRINGSARBETE?

Givet definitionen av innovation som gavs i föregående avsnitt, finns det anledning att ställa sig frågan vad innovation egentligen är. Inte minst behöver frågan hur innovation skiljer sig från verksamhetsutveckling och implementering av reformer diskuteras. Var går exempelvis gränsen mellan verksamhetsutveckling och innovation? Behovet av att tydliggöra detta är också något som uppmärksammas i litteraturen kring innovation (Lynn, 2013).

Enligt Lynn (2013) kan utveckling och reformarbete ses som en konsekvens av innovation i en organisation eller en sektor. Med andra ord ett nytt sätt att arbeta på eller styra en organisation kan vara en innovation, medan arbetet med att implementera detta nya arbetssätt är ett reformarbete. Gränsdragningen är emellertid svår och det finns därför anledning att förhålla sig kritisk till innovations begreppet och hur det används i organisationer. Det senare är även något som Nyhlinder (2013) uppmärksammar då hon i sin studie visar på hur definitionen och synen på vad som är innovation kan skilja sig åt markant från en kommun till en annan.

Det finns även en risk att innovation blir ett så kallat magiskt begrepp, ”magic concept”, (Pollitt och Hupe, 2011). Vad som enligt Pollitt och Hupe (2011) kännetecknar magiska begrepp är att de ses som något positivt och något allmänt välgörande för organisation och därför ofta ligger till grund för den strategi som tas fram. Det är därför lätt att låta sig förföras av dessa magiska begrepp och glömma bort att ha ett mer kritiskt eller försiktigt hållningssätt till den här typen av begrepp som ofta framställs som något enbart positivt (Pollitt och Hupe, 2011).

2.3 INNOVATIONSARBETE I ORGANISATIONER

För att en ny idé ska bli en innovation krävs det att den implementeras (Mulgan, 2014; Sørensen och Torfing, 2012). Innovation handlar inte bara om att komma på nya lösningar, utan lösningarna som tas fram måste även kunna implementeras i en organisation och skapa värde för en verksamhet. Utöver det ska den även kunna spridas och uppfattas som värdeskapande av andra organisationer. Mulgan (2014) menar därför att innovation är en process.

Att ta fram en ny idé är således bara ett första steg i en längre process (Mulgan, 2014). I litteraturen talar man därför om att en innovation har olika faser. Det råder lite olika meningar kring om innovationsprocessen kan delas upp i tre eller fyra faser (Hartley, 2017; Torfing, 2017). Skillnader mellan att dela upp processen i tre eller fyra faser ligger i synen på den första inledande delen av innovationsprocessen. Torfing har, till skillnad från Hartley (2017), valt att dela

in den i två delar, en idégenereringsfas och en fas som handlar om att välja ut vilka idéer/innovationer organisationen vill satsa på. Detta är framför allt relevant i de fall innovationer sker inom en organisation, vilket är vad som studeras i den här studien. För den här studien kommer innovationsprocessen därför att ses som bestående av fyra olika faser och inte tre (Torfing, 2017). I och med det kan vi dela upp innovationsprocessen i följande fyra faser:

1. Innovation – denna fas handlar om skapandet av något nytt.
2. Urval av idéer/innovationer att implementera – den här fasen syftar på den process som en organisation går igenom när man väljer vilka av de innovationer som medarbetare tagit fram som organisationen vill satsa på.
3. Implementering – i fokus för denna fas är själva implementeringen av innovationen i en organisation eller en verksamhet. Implementering av en innovation kräver ofta förändringar i och anpassning av en organisation/verksamhet i form av förändrade arbetsprocesser och rutiner. Men även behov av nya kompetenser kan uppstå.
4. Spridning – denna fas handlar om att sprida innovationen till andra organisationer.

I de kommande avsnitten kommer befintlig forskning kring innovation att presenteras. Som utgångspunkt för redogörelsen för befintlig kunskap kring innovation i organisationer har utgångspunkt tagits i de ovan beskrivna faserna. När det gäller fas ett och två, är litteraturen kring såväl hur idéer tas fram som vilka idéer man väljer att satsa på begränsad. Däremot finns det en del skrivet om vad som påverkar innovationsarbete i organisationer samt varför offentliga organisationer arbetar med innovation. Det senare kopplar framförallt an till synen på innovation som värdeskapande i relation till den offentliga sektorns uppdrag och behovet av ansvarsutkrävande. Då dessa faktorer sammantaget kan ses som förklaringar till vilken typ av innovation offentliga organisationer väljer att arbeta med, kommer fokus i framställan under rubriken ”Fas 2” nedan fokusera på ovan nämnda faktorer.

FAS 1: INNOVATION

Första fasen, innovationsfasen kan ha många dimensioner och även ske på olika nivåer i en organisation. Exempelvis sker policyinnovationer och innovationer i styr- och ledningsprocesser ofta på politisk nivå (Hartley, 2005; 2017), medan exempelvis nya processer och arbetssätt kan tas fram och utvecklas ute i

organisationerna och även nära brukarna/medborgarna. Innovation kan således ske såväl ”bottom-up” som ”top-down” (Hartley, 2005).

Organisatoriska faktorer som stödjer innovationsarbete

Forskning kring innovation har på senare tid alltmer kommit att intressera sig för vad som skiljer organisationer som är innovativa från den som inte är det (Dermicioglu, 2020; Clausen m.fl., 2019; de Vries m.fl., 2016). Det finns forskare som menar att organisationens storlek kan ha en viss betydelse. Bland annat visar en studie av Dermicioglu (2020) att mindre organisationer är mer innovativa än större. Antagligen för att de är mer flexibla.

Andra faktorer som lyfts fram i litteraturen som viktiga för innovationsarbete i organisationer är: ledarskap, politiskt stöd, kultur samt medarbetare som har utrymme och möjlighet att agera (Svara, 2017). Behovet av att ha en ledning som stödjer innovationsarbete lyfts fram som centralt. Antingen genom att själva vara involverade och/eller drivande i innovationsarbetet eller genom att aktivt stöda innovationsarbetet. Det senare kan göras på olika sätt. Vad som också lyfts fram i litteraturen är behov av resurser, men också av att bygga en miljö där det är tillåtet att prova nya idéer och att misslyckas (Hartley, 2005). Det måste finnas en lärande kultur som stödjer en innovation (de Vries m.fl., 2016). Stödet innefattar även resurser och en organisationsstruktur som stödjer innovationsarbete (Svara, 2017). Det senare inkluderar även ett aktivt arbete med att inkludera och motivera anställda till att arbeta med innovation (Dermicioglu, 2017). Det tycks således i tidigare forskning finnas en tydlig koppling mellan ledarskap och kultur, där ledarskapet tycks vara viktigt för att bygga en kultur som stödjer innovation (de Vries m.fl., 2016; Svara, 2017).

FAS 2: URVAL AV IDÉER

Drivkrafter och incitament

Vad som krävs för att innovation ska ske i en organisation är emellertid en sak, en annan är vad som driver innovationsarbetet. I många fall talar man om innovationsarbete kopplat till förväntningar som omgivningen har på organisationen. Innovation blir i det sammanhanget ett sätt att leva upp till förväntningar och krav från omgivningen och därmed säkerställa legitimiteten för den egna organisationen (Hartley, 2005; de Vries m.fl., 2016; Clausen m. fl., 2019).

I privat sektor är drivkraften bakom innovation att skapa konkurrensfördelar och där är värdet framför allt kopplat till vinsten (Osborne och Brown, 2017; Hartley, 2017). Detta är något som offentliga organisationer anses sakna (Mulgan, 2014; Hartley m.fl., 2013). Offentliga organisationer behöver således

enligt vissa inte innovation för att överleva (Osborne och Brown, 2011; Nählinder, 2013). Att offentliga organisationer inte behöver vara innovativa för att överleva lyfts ibland fram som ett argument mot att offentliga organisationer arbetar med innovation. Förespråkarna för innovation i offentlig sektor menar emellertid att offentliga organisationer är mer lämpade att driva innovation då de är mer benägna att sprida resultaten (Hartley, 2017).

Enligt Mulgan (2014) handlar innovation i offentlig sektor i stället om att skapa värde i form av samhällsnytta. Syftet med innovation skiljer sig således åt mellan offentlig och privat sektor. Samhällsnytta kan skapas på olika sätt bland annat genom att innovation leder till utökat utbud av välfärdstjänster, en ökad kvalitet, nya och mer effektiva sätt att organisera arbetet på eller nya sätt att nå ut till brukare och medborgare (Moore och Hartley, 2008; Osborne och Brown, 2013; Hartley, 2005). Innovation kan även vara ett sätt att hantera begränsade ekonomiska resurser eller på ett mer effektivt sätt använda offentliga medel då organisationer genom innovation kan ta fram mer effektiva arbetssätt (Overmans, 2018).

Hur det faktiskt ser ut avseende drivkrafter till innovation samt för vem innovation i offentlig sektor skapar värde vet, vi emellertid mindre om då forskning kring detta är bristfällig. Vidare har forskning kring innovation i privat sektor framför allt fokuserat på produktionsorienterade verksamheter, och inte på serviceinriktade verksamheter vilket offentlig sektor till stora delar består av (Osborne och Brown, 2017b; Hartley, 2017). Skillnaden mellan produktionsorienterade verksamheter och serviceorienterade verksamheter är att tjänster produceras i anslutning till brukaren/medborgaren och ibland även tillsammans med brukaren (Hartley, 2017). Den kunskap som finns kring innovation i organisationer är således inte direkt överförbar till den offentliga sektorn.

Faktorer som hindrar innovation

Studier kring innovation i offentlig sektor visar i sin tur på hur offentliga organisationer ofta är ovilliga att ta risker och därför mindre benägna till innovation och förnyelse (Pollitt, 2011; Osborne and Brown, 2013; Nählinder, 2013). Detta lyfts ofta fram som ett hinder för innovation eftersom innovation ofta innebär ett risktagande. Mer kunskap behövs för att förstå hur den politiska processen och politisk styrning påverkar innovation och innovationsprocesser i offentlig sektor (Hartley, 2017). Detta handlar inte minst om hur innovation kan ske i en kontext där det finns krav på att säkerställa politiskt ansvarsutkrävande (Hartley, 2017) samtidigt som innovation per definition innebär ett risktagande (Osborne och Brown, 2017b).

Frågan som väcks blir ju då vilka risker man kan ta med skattebetalarnas pengar och vilka sammanhang risk är motiverat. Speciellt i en tid där alltmer fokus läggs på utvärderingar av resultat och rankningar av olika slag och där ansvarsutkrävande alltmer är i fokus (Bason, 2018). Den politiska viljan att använda offentliga medel för att göra riskfyllda innovationer tenderar därför att vara låg (Mulgan, 2014; Hartley m.fl., 2013). Samtidigt är innovation ett sätt för offentliga organisationer att anpassa utbudet av offentliga tjänster till nya krav och förväntningar (Hartley, 2005; Osborne och Brown, 2017). Som redan nämnts kan innovation vara ett sätt att hantera begränsad tillgång till resurser och också att säkerställa att offentliga organisationer klarar av sitt uppdrag att leverera offentliga tjänster av god kvalitet (Pollitt, 2011; Shoeman m.fl., 2013; Overmans, 2013). Ansvarsutkrävande är således en viktig fråga att hantera i samband med innovation.

Ansvarsutkrävande och värdet av innovation

Ansvarsutkrävande är en central del i en demokratiskt styrd organisation och sker där i samband med val till styrande församlingar (Bovens, 2009; Mulgan, 2000; Watson, 2003). För att säkerställa ansvarsutkrävande krävs det enligt Bovens (2009, p. 186) att man avgör vem som ska hållas ansvarig, vem som ska utkräva ansvar samt för vad ansvar ska utkrävas. För att kunna säkerställa ansvarsutkrävande i samband med innovation krävs det att man definierar vilka värden som ska vara i fokus för ansvarsutkrävandet (Mulgan, 2000). Det handlar också om att säkerställa att det finns en balans mellan vad organisationen förväntas göra och vad den faktiskt gör (Huse, 2005; Deegan och Unerman, 2011; Zambon och Del Bello, 2005). Att skapa en sådan balans kan emellertid vara en utmaning då offentlig sektor är komplex och har olika typer av värden och intressen att ta hänsyn till (Nählinger, 2013).

Att offentliga organisationer har många värden och intressen att tillgodose återspeglas in litteraturen kring ansvarsutkrävande i offentliga organisationer. Litteraturen visar på att det finns olika typer av ansvarsutkrävande som en organisation måste ta hänsyn till, och ofta samtidigt (Luke, 2010; Bovens, 2009). Enligt Luke (2010) kan ansvarsutkrävande ske uppåt i organisationen dvs gentemot ansvariga politiker och tjänstemän, utåt mot externa intressenter och slutligen inåt i organisationen gentemot den egna professionen.

Utöver i vilken typ av relationer ansvarsutkrävande sker, kan ansvarsutkrävande också handla om frågan kring vad någon är ansvarig för, det vill säga vilken värden som ansvarsutkrävandet handlar om. I litteraturen nämns fyra olika dimensioner av ansvarsutkrävande (Bovens, 2009; Greiling och Spraul, 2010;

Mulgan, 2000). De fyra dimensionerna är: politisk, byråkratiskt, juridiskt och professionellt ansvarsutkrävande.

Den politiska dimensionen handlar om relationen mellan valda politiker och medborgare, medan den byråkratiska handlar om relationen mellan tjänstemän inom organisationen. Ansvarsutkrävande utifrån ett juridiskt perspektiv handlar om hur organisationen följer de lagar och regler som åligger den att följa. Den professionella dimensionen slutligen handlar om relationen mellan anställda inom en profession. I arbetet med innovation måste hänsyn tas till alla dimensioner av ansvarsutkrävande. Hartley (2005) påpekar till exempel att byråkrati kan inverka begränsande på innovationsarbetet i offentliga organisationer. Inte minst kan det inverka hämmande på individer som är drivande i att ta fram nya lösningar (Radnor m.fl., 2017). Detta kan vara ett problem då den här typen av medarbetare har betydelse för organisationers förmåga att driva utveckling och att utvecklas.

FAS 3: IMPLEMENTERING

Innovation handlar inte bara om själva innovationen i sig, utan även att förändra organisationer (Lynn, 2017). Detta blir tydligt inte minst i den tredje fasen av innovationsprocessen.

Även om innovation kan ses som en process som kan delas upp i olika faser, innebär inte det att innovation ska ses som något linjärt, tvärtom är det något som är cykliskt och därmed ständigt pågående (Torfing, 2017). Speciellt i organisationer som aktivt arbetar med innovation som en del av sin strategi, vilket är något som allt fler organisationer i såväl offentlig som privat sektor är intresserade av att göra. Att införliva innovationsprocessen i en organisation kräver emellertid att organisationen och då kanske framför allt dess ledning, är beredd på att förändra hur organisationen arbetar då det inte är säkert att befintliga strukturer stödjer innovationsarbete (Bason, 2018).

Ett exempel på hur implementering av ny teknik påverkar arbetsprocesser i en organisation är det arbete med digitalisering som nu pågår runt om i samhället. För att en verksamhet ska digitaliseras krävs det inte alltid, men ofta, en förändring av arbetssätt, strukturer och kompetenser för att digitaliseringen ska kunna ske. Innovation och digitalisering kopplas därför ofta ihop och innovation i processer ses ofta som en förutsättning för en digitalisering av en verksamhet (Bason, 2018). Det finns således en tydlig koppling mellan innovation och förändring i en organisation (Lynn, 2017). Innovation handlar således inte bara om att komma på något nytt, utan också att kunna använda det i praktiken i en organisation eller i en del av en organisation (Hartley, 2017). Att studera

innovation innebär således även att man studerar förändringar i organisationer (Brown and Waterhouse, 2017).

Till detta kommer ett behov av att inom offentliga organisationen hantera frågan om risk (Radnor m. fl. 2017). Ska man kunna arbeta strategiskt med innovation i offentlig sektor kräver det att man kan hantera frågan om risk då offentliga organisationer tenderar att vara ovilliga att ta risker med offentliga medel (Osborne and Brown, 2017). Ett sätt att göra det är enligt Hartley (2017) att dela upp innovationsarbetet i mindre steg. Hon föreslår att man arbetar stegvis och efter varje steg gör en avstämning och en bedömning av projektet och om det ska fortsätta (Hartley, 2017). Frågan om risk är således nära förknippad med frågan om ansvarsutkrävande, vilket berördes tidigare i den här rapporten.

FAS 4: SPRIDNING

Kriteriet för att något ska ses som en innovation är att det kan tillämpas praktiskt i en organisation och att det där bidrar till att skapa någon form av värde (Mulgan, 2014). Ett sätt att skapa värde genom innovation är att sprida goda idéer till andra organisationer. I litteraturen talar man om ”diffusion” (Abrahamson, 1991; Hartley, 2005; Savas, 2013). I privat sektor där fokus är att skapa konkurrensfördelar finns det ett begränsat intresse av att sprida innovationer, organisationer vill istället behålla en innovation för sig själv för att på det viset skapa sig fördelar gentemot sina konkurrenter. I offentlig sektor finns inte ett sådant behov (Hartley, 2017). Där ses snarare spridning av innovationer till andra organisationer som ett bevis för att man gjort något bra i den egna organisationen. Ett sätt att se på samhällsnytta när man utvärderar innovation i offentlig sektor kan således vara genom att se på dess spridning, det vill säga i vilken grad innovationen anammats av andra organisationer.

Det finns olika sätt som offentliga organisationer kan använda sig på för att sprida innovation som till stora delar är kopplade till hur man arbetar med innovation. Ett sådant sätt som ofta lyfts upp i litteraturen är samverkan (Lewis m. fl., 2017) och bildandet av olika nätverk (Klijn, 2008; Torfing, 2017). Offentliga organisationer samverkar med andra offentliga organisationer, men även privata i stor utsträckning. Inte sällan handlar denna samverkan om att samla kompetens och resurser för att lösa och hantera gemensamma problem. Så kallade Triple Helix konstellationer, det vill säga samverkan mellan offentliga organisationer, privata organisationer och akademien, är ett exempel på sådan samverkan. Triple Helix konstellationer är ofta skapade i syfte att ta fram innovationer som kan hjälpa samhället att hantera komplexa problem som exempelvis klimatförändringar (Thomasson och Wigren Kristofersson, 2020). Det förekommer också samverkan där enbart offentliga organisationer ingår,

även dessa är ofta inriktade mot att lösa mer komplexa problem genom att exempelvis ta fram nya arbetssätt och policys.

2.4 SAMMANFATTNING

Från tidigare studier av innovation i offentliga organisationer kan innovationsarbetet som tidigare nämnts delas in i fyra faser. Hur en organisation arbetar med innovation under respektive fas samt vilka faktorer som påverkar detta arbete har redogjorts för ovan. I tabell 2 nedan sammanfattas denna redogörelse.

Tabell 2: Faktorer som enligt litteraturen påverkar innovationsarbetet

Fas	Faktorer som enligt litteraturen påverkar innovationsarbetet
1. Innovation	Storlek, politiskt stöd, organisatoriskt stöd, resurstillgång.
2. Urval av idéer	Värdeskapande kopplat till ansvarsutkrävande, risk
3. Implementering	Anpassning av organisationsstruktur, processer och kompetenser, kultur, ledarskap.
4. Spridning	Samverkan, nätverk

De fyra faserna i Tabell 2 kommer att ligga till grund för såväl presentationen av resultaten från fallstudien av Höörs kommun, som analysen av fallstudien. I kommande kapitel, kapitel 3, presenteras hur Höör arbetat med innovation kopplat till respektive fas i Tabell 2. Därefter i kapitel 4, analyskapitlet, kommer sammanställningen av litteraturen som gjorts i Tabell 2 att ställas mot hur Höörs kommun arbetar med innovation och vad som påverkar innovationsarbete i respektive fas i Tabell 2.

Kapitel 3

INNOVATIONSARBETET I HÖÖRS KOMMUN

I detta kapitel presenteras resultaten från fallstudien. Inledningsvis ges en bakgrund till innovationsarbetet i Höör och hur man inom kommunen kom att arbeta med innovationer. Därefter följer en redogörelse för hur man arbetat med innovation inom Höörs kommun. Redogörelsen tar sin utgångspunkt i de fyra faser som presenterades i Tabell 2.

3.1 BAKGRUND OCH MOTIV

Beslutet att inleda ett innovationsarbete kom från ett av kommunalråden i Höör och skedde i samråd med medarbetare inom Social sektor. Medarbetaren från Social sektor hade identifierat ett behov av att lyfta personalen inom den sektorn. Arbetet inleddes 2014 med att man bjöd in en talare utifrån som talade om innovation. Därefter hade man ett innovationsrace som inkluderade alla medarbetare. Därefter valdes 16 medarbetare ut som fick ingå i ett innovationsråd. Dessa 16 medarbetare hade tid inom ramen för sin tjänst att arbeta med innovationer. Chefen för Social sektor var även drivande under dessa år. Hon insåg vikten av att ha ett forum där man vågade pröva nya idéer och att få göra detta under vilka man inte behövde ta hänsyn till lagstiftning eller andra hindrande faktorer som normalt sett omger verksamheten inom sektorn.

Innovationsarbetet i kommunen pågick 2014–2016 och under denna tid påbörjades olika innovationsprojekt. Samtidigt utarbetade fullmäktige i Höör nya mål för verksamheten för åren 2016–2019. I de målen ingick att kommunen skulle arbeta med innovation. Det fanns tre anledningar till att innovation kom att inkluderas i fullmäktigemålen. En anledning var att hantera ökade krav som ställs på kommunen och verksamheterna kommunen ansvarar för. Den andra anledningen var att man såg arbetet med innovation som ett sätt att vara en attraktiv arbetsgivare. Innovation ansågs således ett verktyg för att attrahera och behålla kompetens inom kommunen. Den tredje anledningen som lyfts upp är att innovation är ett led i att hitta former för hur skattemedel bättre kan användas för att skapa värde för såväl medborgare, som medarbetare och kommunen som organisation. Innovation sågs således som något värdeskapande.

Definitionen av innovation som man arbetar med är den som finns med i projektansökan till Vinnova och där är definition definierat som nya arbetssätt, processer och service. Innovationscoacherna lyfter under en intervju på våren 2018 att det viktiga är inte att det är nytt i bemärkelsen helt nytt, utan det räcker med att det är nytt i Höörs kommun.

Fullmäktiges mål i kombination med arbete som redan påbörjats i kommunen låg bakom ansökan till Vinnova om att få bli en del av satsningen på Idéslussar i kommuner¹. Syftet med att söka pengar från Vinnova var att ta fram ett arbetssätt för att stödja innovation. I fokus var att få med medarbetarna i kommunen. Syftet med projektet var att få medarbetarna att arbeta med innovation, eller som man också skriver i ansökan ”nydanande lösningar”. Höör beviljades pengar från Vinnova och var med i arbetet med Idéslussar fram till och med 2019.

Pengarna från Vinnova innebar att ytterligare satsningar gjordes på innovation i kommunen. Arbetet med innovation gick under namnet HÖKIM, vilket stod för Höörs kommuns innovationsarbete. I samband med ansökan till Vinnova hade man etablerat kontakt med Institutionen för designvetenskaper vid Lunds Tekniska Högskola (LTH). Samarbetet med LTH-institutionen var en del i ansökan till Vinnova. Medarbetare vid Institutionen för designvetenskaper fungerade som stöd i innovationsprocessen under de inledande två åren av Idéslussen. Institutionen tillhandahöll även lokaler för att arbeta med framtagande av idéer i Testlab.

Arbetet som skedde inom ramen för Idéslussen skedde initialt med fokus på Social sektor. Den sektorn som redan hade påbörjat ett innovationsarbete. I ett första steg involverades medarbetare inom äldreomsorgen. Tanken var emellertid att parallellt med att projektet påbörjades inom Social sektor, skulle

¹ Idéslussar i kommuner bygger på behovet av att stödja innovation i kommuner. Detta för att kommuner, som Vinnova själv skriver på sin hemsida om projektet Idéslussar, behöver arbeta med innovation för att klara framtida utmaningar som sektorn står inför. Genom Idéslussar var syftet att möjliggöra ett tillvaratagande av de idéer och den innovationskraft som finns ute bland medarbetare i kommuner. Totalt sett var 50 kommuner med i Idéslussen som pågick mellan 2016-2019.

informationen om innovationsarbetet spridas, dels till andra enheter inom Social sektor, dels till andra verksamheter inom kommunen. Syfte var att sprida arbetssättet till andra delar av kommunens organisation.

Hur Höörs kommun arbetade med innovation under åren 2016–2019 presenteras nedan. Presentationen sker med utgångspunkt i de fyra faserna (Torfing, 2017) som presenterats tidigare och som även finns med i Tabell 2.

3.2 FAS 1 OCH 2: IDÉGENEERING OCH URVAL

Första året man arbetade med Idéslussen inledde man med en workshop. Syftet med workshopen var att låta medarbetare inom äldreomsorgen komma med förslag på idéer och lösningar på problem de mötte i det dagliga arbetet. Under denna första workshop togs åtta idéer fram. Fokus för arbetet med att ta fram idéer med fokus på medborgarnytta och vilka behov som identifierats i verksamheterna.

När idéer kommit in var nästa steg att välja ut vilka idéer som skulle gå vidare till nästa fas. Nästa fas bestod i att idén utvecklades i testlabb alternativt inom den egna verksamheten. Urvalet skedde på basis av vilka idéer som bedömdes skapa störst nytta för medborgare och/eller kommunen samt var i linje med de mål fullmäktige satt upp.

För att stödja urvalsprocessen och bedömningen av vilka idéer som skulle gå vidare togs en metod fram. Utgångspunkten för framtagandet av metoden var att bedöma i vilken utsträckning en idé skapade värde. Metoden bestod av tre olika delar. Det första delen innebar att en innovationsidé utvärderas i förhållande till vilken utsträckning den bidrog med att skapa nytta för medborgarna.

Bedömningen av graden av nytta som idén skapade för medborgaren utgick ifrån i vilken utsträckning idén eller innovation bidrog till att öka medborgarens självständighet och livskvalitet. Den andra delen av metoden bestod av att bedöma i vilken utsträckning innovationen bidrog till den kommunala ekonomin genom att öka effektiviteten i utnyttjandet av skattemedel. Den tredje delen, avsåg att bedöma hur innovationen bidrog till att göra verksamheten bättre genom att till exempel skapa en bättre arbetsmiljö eller mer effektiva arbetsprocesser. En innovation bedömdes utifrån alla tre delar och det sammantagna resultatet avgjorde huruvida man valde att satsa på innovationen eller inte. Modellen testades under den treårsperiod som Idéslussen pågick och används fortfarande inom Social sektor.

Alla innovationsidéer, även de som inte gick vidare från en fas till en annan, valde man att samla i vad man kallar för en "Innovationsportfölj". Syftet med Innovationsportföljen är främst att lära sig mer om vilka faktorer det är som påverkar innovationsprocessen. Tanken är även att kunna gå tillbaka till denna portfölj längre fram och kanske då gå vidare med några av de idéer som blivit liggande.

De grupper som ansvarade för de idéer som gick vidare bildade därefter var sin projektgrupp. Projektgruppen ansvarade för att utveckla sin idé samt att testa idén i ett testlab. Urvalet av idéer kan således sägas ske vid två tillfällen. Först efter idégenereringsfasen och sedan efter att idén testats i antingen ett testlab eller i mindre skala i verksamheten.

Under första året 2017 hölls totalt sex seminarium med medarbetare i äldreomsorgen. Med ett avslutande seminarium med fokus på nya idéer och spridning av resultat. Däremellan hölls även arbetsmöten inom ramen för Testlabbsverksamheten. Under arbetsmötena följdes arbetet med de olika innovationsprojekten upp och resultat diskuterade i relation till fullmäktiges mål. På mötena gavs det även utrymme till att reflektera över och diskutera processen.

3.3 FAS 3: IMPLEMENTERING

Inom litteraturen nämns en rad olika faktorer som man i tidigare studier identifierat underlättar innovationsarbetet. Dessa faktorer sammanfattades i Tabell 2. I fallstudien av innovationsarbetet i Höör dök flera av faktorerna i Tabell 2 upp i det empiriska materialet. Redogörelsen nedan för hur man arbetade med implementeringen av innovationer och idéer kommer därför att utgå från dessa faktorer. Inledningsvis kommer emellertid först själva implementeringsarbetet att beskrivas.

IMPLEMENTERINGSARBETET

En idé ansågs färdig och implementerad om den genomgått de fem steg som man i Höör identifierat ingår i innovationsarbetet. De fem stegen är: förstudie/projektplan, införande, justering, spridning och överlämning till chef. Det sista steget är viktigt för då övergår projektet från att vara ett projekt till att bli en del av den dagliga verksamheten och spridas i organisationen. För varje steg gjordes en avstämning och en bedömning om projektet skulle gå vidare. Vad som avgjorde om ett projekt gick vidare från ett steg till ett annat var dels

hur väl idén utvecklades och vilken nytta den ansågs kunna skapa, dels vilka resurser som behövdes samt vilket engagemang det fanns i projektgruppen.

För varje idé man valde att pröva i testlabb eller i verksamheten skrevs det en rapport. Rapporten är viktig av flera olika skäl. Dels är rapporten ett sätt att dokumentera vad som hänt och på det viset skapa ett lärande. Även idéer som aldrig implementeras är det således viktigt att dokumentera. Rapporterna är även viktiga för att dokumentera vad man gjort och återrapportera detta till såväl chefer och ledande politiker som till Vinnova. Rapporten är således dels ett instrument för lärande, dels ett verktyg för att skapa legitimitet.

En av innovationsledarna betonade under en intervju vikten av att inför implementeringen av en ny lösning visa medarbetarna vilken nytta de kommer att ha av lösningen. Implementeringen går även lättare när idén kommer från medarbetarna själva. Om det är en projektgrupp med medlemmar från verksamheten som tagit fram den nya lösningen finns det alltid någon på plats ute i arbetslagen som kan svara på frågor. Att förankra arbetet och arbeta ”bottom-up” anses således vara viktigt för implementeringen och spridningen av nya lösningar.

Det är emellertid inte enbart medarbetarna man ska få med sig i innovationsarbetet, utan även medborgarna. I Höör har man lärt sig att det inledningsvis kan finnas en skepsis hos medborgare och dess anhöriga till nya lösningar. Framför allt har det varit så med olika digitala lösningar. För att skapa förståelse för nyttan och för att skapa förtroende arbetssättet är det även viktigt att ha en god dialog med medborgarna när nya lösningar presenteras och implementeras.

STÖDJANDE FAKTORER

Organisation och kompetens

Under det första året med Idéslussen började man arbetet med att ta fram ett arbetssätt och funktioner inom kommunen vars syfte var att stödja och stärka innovationsarbetet. Exempelvis bildade man vad man kallade för Genomföranderåd. Genomföranderådets syfte vara att samla alla som arbetade med innovationer i olika projekt för att följa upp hur projekten fortlöper, diskutera lärdomar och även ge projektgrupperna stöd i sina arbeten.

Pengarna kommunen fick från Vinnova för att arbeta med idéslussen skapade utrymme för tre halvtidstjänster. Två innovationsledare och en innovatör. De tre medarbetare som arbetade med innovation under dessa tre år gjorde således

detta parallellt med övriga arbetsuppgifter. Den ena personen hade sin bas på kommunkansliet och övriga två i Social sektor, det vill säga i de verksamheter där innovationsarbetet först implementerades. För att stärka dessa tre individers roll fick de gå en kurs i innovationsarbete och hur man stödjer innovationsarbete i en organisation. Innovationsledarnas roll var att stödja i idégenereringsfasen, men även senare i processen genom att delta på genomföranderåden och följa projekten i implementeringsfasen. Verksamheterna fick också stöd så till vida att den tid som medarbetarna lade ner på att arbeta med innovation täcktes av projektmedel genom att man fick ersättning för de vikarier man behövde sätta in.

Utöver Genomföranderåd och innovationsstöd bildades det en styrgrupp och en arbetsgrupp. Styrgruppen bestod av kommunalråd, kommundirektör, chefer för de sektorer i kommunen som var delaktiga i innovationsprojektet samt projektledare och representant från Institutionen för designvetenskaper vid LTH. Styrgruppen träffades fyra gånger per år och hade bland annat till uppgift att fatta beslut om budgeten för innovationsarbetet. Styrgruppens roll var även att definiera samhällsbehov och vara med i urvals- och uppföljningsprocessen. Styrgruppen hade emellertid bara möten under första året. Arbetsgruppen bestod av projektledare, innovatörer, berörda verksamhetschefer samt representant från LTH-institutionen.

För att kunna arbeta vidare med innovationsprojekt har organisationen gradvis anpassats under den tid som man har arbetat med innovationer inom Social sektor, dvs från 2014 och fram till 2021 när denna studie avslutades. Organisationsförändringarna har enligt en av enhetscheferna inom Social sektor skett på initiativ av personalen själva och genomförts utan att det har tagit kraft från det vanliga arbetet. Varje enhet (äldreomsorg och omsorg, hemtjänst, LSS etc) har en enhetschef. Enhetscheferna ingår i en ledningsgrupp där inriktningsbeslut fattas. Även i denna grupp anses arbetet med innovation och digitalisering vara viktigt. Dels få ner kostnaderna, dels klara av kompetensförsörjningen.

Då det tar tid innan idéer implementerats och fått full effekt är det viktigt att det finns ett kontinuerligt förändringsarbete och processer som stödjer detta arbete. Vissa digitala och tekniska lösningar kräver exempelvis att man har tillstånd och rätt typ av dokumentation och tar därför tid att implementera. Digitalisering över lag tar tid och kräver en ny typ av kompetens och här har det varit värdefullt att man fått tillgång till två systemförvaltare.

Varje enhet inom Social sektor har regelbundet gruppmöten där man går igenom hur enheten arbetar med att implementera de beslut som fattats av ledningsgruppen för sektorn. I fokus för arbetet är att ta fram processer och rutiner som är gemensamma för alla enheter inom sektorn. Vikten av att ha att se till helheten och medborgarens behov och inte den enskilda enheten är något som betonas under intervjuerna. Fokus är på att förbättra gemensamma processer och att utveckla verksamheten. Det handlar också om att gradvis arbeta bort rutiner och processer som upplevs hindra verksamhetens utveckling.

Utöver det är målet att det som görs inom enhet ska komma andra till del och spridas mellan enheterna inom sektorn. Det är utmanande och inte alltid enkelt att få med sig alla enheter inom sektorn, men den organisation som gradvis byggts upp sedan arbetet med innovationer startades och som bygger på dialog mellan olika nivåer, ska stödja detta arbete. Ramar och strukturer måste enligt en av enhetscheferna finnas, men det måste inom ramen för dessa finnas utrymme för medarbetarna att själva arbeta med utveckling av verksamheten.

Arbetet med att kontinuerligt förändra och förbättra hur man arbetar inom sektorn har enligt en av enhetscheferna inom Social sektor inneburit att man vid rekryteringar kommit att leta efter individer som trivs i en sådan miljö. Om man inte trivs med det tror inte chefen som lyfte detta att individen kommer att trivas i organisationen.

Ledarskap

En viktig anledning till att arbetet med innovationer har implementerats i Social sektor är enligt flera av de intervjuade personerna ledarskapet. Chefen för Social sektor har tydligt deklarerat att innovationsarbete behövs. Hon stödjer även detta arbete aktivt genom att säkerställa att det finns personal och övriga resurser tillgängliga för att arbeta med innovation. Arbetet är även förankrat i den politiska nämnden och rapporterna från innovationsprojekten når även politiskt nivå.

En viktig anledning till att innovation behövs är enligt chefen för Social sektor att säkra framtida leverans av offentliga tjänster inom sektorn. En annan viktig anledning är att innovationsarbetet är ett sätt att förbli attraktiv som arbetsgivare samt att ta vara på personalens kompetens och lyfta medarbetarna. Innovationsarbetet är således enligt den modell man har i Höör baserat på en ”bottom-up” ansats där innovationsarbetet drivs av medarbetarna själva.

För att säkerställa att arbetet med innovationer lever kvar i organisationen efter Idéslussen avslutats har chefen för Social sektor valt att permanenta tjänsten som innovationsledare. Från och med 2021 finns det två innovationsledare inom

och dessa är även systemförvaltare och ansvarar för digitalisering, teknikutveckling och automatisering inom verksamheterna. Rollen som systemförvaltare är ytterligare en kompetens man valt att införa inom sektorn och även det i syfte att stärka innovationsarbetet. Systemförvaltare behövs då många av innovationerna innebär en digitalisering av aktiviteter och tjänster. För att klara av den ökade digitaliseringen behövs det således en funktion som kan stötta medarbetarna under implementeringen av digitala lösningar. Genom att en och samma person arbetar som systemförvaltare och innovationsledare är tanken att koppla ihop arbetet med digitalisering med innovationsarbetet. De båda innovationsledarna som nyligen tillträtt kommer från olika enheter inom Social sektor, vilket ses som en tillgång i arbetet med att sprida arbetssätt och idéer mellan enheter inom sektorn.

Kultur

Flera av de medarbetare som intervjuats för den här studien har betonat vikten av att ha en kultur och en anda som stödjer innovation. Det måste som en av innovationsledarna uttryckte det under en intervju finnas en miljö där det dels är tillåtet att prova nya saker, dels är tillåtet att misslyckas. Samma innovationsledare betonade även vikten av att ha roligt under tiden som man arbetar med innovationer och att innovation är något man gör tillsammans. Att cheferna också är med är viktigt. Att till exempel prova nya idéer på varandra kan vara ett sätt.

3.4 FAS 4: SPRIDNING

Intern spridning

Parallellt med innovationsarbetet arbetade man med att informera och sprida arbetet till andra sektorer och verksamheter inom kommunen. Syftet var att få fler intresserade av att arbeta med innovation inom kommunen. Under detta första år hade man även seminarium med chefer inom Social sektor för att tala om innovation och belysa chefers roll i innovationsarbetet. Den här typen av seminarium fortsatte år två och tre och involverade då inte enbart chefer utan även förtroendevalda. Samtliga chefer i kommunen fick information om innovationsarbete vid två tillfällen, dels av Institutionen för designvetenskaper under 2017/2018, dels 2019 och då av två andra externa aktörer, Rise och Governo. Arbetet med att sprida informationen fortsatte även år två och tre. År två och tre fortsatte även utbildningsinsatser riktade till chefer där fokus var på att utbilda i hur man leder en innovationsorganisation.

En reflektion som gjordes tidigt och som diskuterades bland annat på ett Genomföranderåd under våren 2018, var svårigheten att nå ut till alla medarbetare med information om innovationsarbetet. Ett av syftena med Vinnovas (?) satsning på Idésluss projekt var att ta fram ett arbetssätt för medarbetardriven innovation. Att nå ut till medarbetare med information om innovation samt möjligheten att själv komma med idéer var därför en viktig del i det övergripande projektet. Vad som diskuterades var behovet av att med regelbundenhet rapportera om innovationsprojekten och hur de fortlöper på arbetsplatsmöten. Här identifierades verksamhetscheferna som viktiga för att få till stånd en sådan rutin. Detta låg även i linje med en medarbetarenkät som gjordes under andra året av Idéslussen som visade på behovet av att öka kunskapen och medvetenheten om innovationsarbetet och även hitta bra arbetssätt och strukturer som stödjer innovationsarbetet. Innovation får, som en av innovationsledarna uttryckte det under en intervju "inte bli ett sidoprojekt".

Att sprida innovationer internt mellan sektorer och verksamheter var emellertid en utmaning. Det var svårt att med tre personer som endast arbetade deltid som innovationsledare att hinna med att leda innovationsarbetet genom alla dess faser. Inte minst med tanke på att olika projekt befann sig i olika faser. Detta samtidigt som arbetssättet under år två skulle spridas inom kommunen. Först ut var barn- och utbildningssektorn samt samhällsbyggnadssektorn. Då en av innovationsledaren samt innovatören dessutom hade sin bas i Social sektor var det även en utmaning att sprida såväl själva satsningen med idéslussar som arbetssättet inom kommunen som organisation.

Extern spridning och samverkan

Utöver att sprida idéerna inom organisationen har man även varit öppen för att sprida kunskaper och erfarenheter, men även idéer till andra kommuner. En del av detta arbete har skett inom ramen för det utbyte som kommer med arbetet i Idéslussen och de kringaktiviteter som anordnas av Vinnova. Inom ramen för dessa aktiviteter har det skett ett utbyte mellan alla kommuner som varit med i Idéslussen.

Höörns kommun har även inom ramen för enskilda innovationsprojekt arbetat med externa aktörer. Ett sådant projekt är arbetet med GPS larm där man samarbetat nära med det privata företag som tar fram produkterna. De privata aktörer har valt att arbeta nära ett mindre antal kommuner för att utveckla och ta fram produkterna. Kommunerna testar produkterna och kommer med en

utvärdering kring hur larmen fungerar ute hos brukaren. Detta har bland annat gjorts genom att representanter för företaget har kommit ut till kommunen och på plats haft en dialog med de medarbetare som använder produkterna och kommer i kontakt med medborgarna som använder produkterna. Denna information ligger sedan till grund för företagets utvecklingsarbete. GPS larmen är en produkt som utvecklas tillsammans med andra kommuner och ett privat företag. Arbetssättet i sig är en innovation för kommunen samtidigt som det är ett sätt för den privata aktören att arbeta med att sprida en ny teknik och för kommuner att lära av varandra.

Samarbete med olika privata företag har fortsatt efter det att Idéslussen avslutades. Att i dialog med företag ta fram nya tekniska lösningar ses som viktigt. Inte minst för att Höör då används som referens när företaget närmar sig nya kunder. En av innovationsledarna lyfter fram att det är viktigt att få synas och få vara stolt över det man gör inom kommunen. Det är viktigt för motivationen hos medarbetarna och för det fortsatta arbetet med innovation. Det är även ett sätt att sprida kunskapen till andra kommuner.

Innovationer kan även spridas i samverkan med andra kommuner. Höör äger tillsammans med tre andra kommuner i Skåne ett bolag, Unikom. Bolagets uppdrag är att arbeta med innovation och verksamhetsutveckling i ägarkommunerna. Mer specifikt handlar det om att med hjälp av AI och nya digitala verktyg, förnya arbetsprocesser, sänka kostnader, förbättra servicen samt att utveckla utbudet av tjänster till medborgarna. Kopplat till detta uppdrag förväntas Unikom även samordna upphandling av digitala tjänster för ägarkommunerna. Under 2020 gick ytterligare en kommun in som delägare i bolaget och under 2022 förväntas ytterligare två kommuner ansluta.

Genom att driva utvecklingen och implementeringen av nya lösningar i ägarkommunerna förväntas bolaget även sprida kunskap mellan verksamheter i de fyra ägarkommunerna. På det viset är samverkan tänkt att leda till ett mer kostnadseffektivt och systematiskt förändringsarbete där kommunerna inte bara delar på kostnader och därmed även sprider risker, utan även kan dra nytta av varandras erfarenheter. Samverkan är således i det här fallet ett sätt att sprida innovationer mellan kommuner efter det att de testats i en begränsad omfattning ute i verksamheterna hos en eller flera av ägarna.

Samverkan är också ett sätt att dela på kostnaderna och därmed även riskerna med innovation. Vilket i sin tur möjliggör ett ökat innovationsarbete utan att alltför stora risker tas med skattemedel. Att få till stånd ett gemensamt

innovationsarbete är emellertid en utmaning och kräver att bolaget arbetar nära verksamheterna i alla fyra ägarkommunerna. Att ta fram ett bra arbetssätt och anpassa det gemensamma bolagets organisation och kompetens efter detta nya uppdrag har således tagit tid och arbetet är under uppbyggnad. När det gäller själva genomförandet ligger Unikom och kommunerna än så länge bara i startgropparna. Processen med att ta fram en gemensam strategi och en plan för genomförandet av den har tagit längre tid än vad man initialt trodde.

I takt med att Unikom utvecklas har man inom Social sektor fått en kontaktperson på det kommunala bolaget och tanken är att representant från Social sektor i Höör ska ingå i en grupp med representanter för motsvarande verksamhet i Unikoms övriga ägarkommuner. Denna kommunövergripande arbetsgrupp ska tillsammans ta fram digitala lösningar vars syfte är att utveckla de kommunala verksamheterna. I en sådan grupp kan idéer från Social sektor i Höör spridas till de övriga kommunerna som är delägare i Unikom. Arbetet med spridning av innovationer kan således ha potential att bli mer systematiserat framöver.

Utöver detta ingår Höörs kommun i olika nätverk med andra kommuner runt om i Skåne. Bland annat ett nätverk med fokus på innovation och digitalisering. Den här typen av nätverk är också viktiga för spridning av kunskap kring innovation och nya lösningar.

3.5 EFTER IDÉSLUSSEN: VAD HÄNDE SEDAN?

I slutet av år tre var det uppenbart att det hade varit svårt att få andra verksamheter i kommunen att ta till sig innovationsarbetet. Den interna spridningen hade således inte fungerat enligt plan. Däremot har innovationsarbetet och den metod man arbetade fram under Idéslussen levt kvar i Social sektor. En av anledningarna kan, enligt en av innovationsledarna, vara att det inte funnits någon innovationsledare i de övriga sektorerna i kommunen. Från början fanns det två innovationsledare inom Social sektor och en på övergripande nivå i kommunen. Men sedan innovationsledaren som fanns på övergripande nivå gick på föräldraledighet, har det inte funnits någon som arbetat över sektorsgränserna.

RESULTATET AV INNOVATIONSARBETET

Inom Social sektor man fortsatt arbeta utifrån den femstegsmodell man tog fram under arbetet med Idéslussen. Även om arbetet med innovation till stora delar varit begränsat till Social sektor har effekterna av innovationsarbetet visat sig vara stora. Vid 2020 års utgång hade totalt sett 20 innovationer genomförts och implementerats. Detta har bland annat inneburit att man kunnat minska

personalkostnaderna. Totalt sett har man beräknat att personalkostnaderna har minskat med 10 miljoner. De 10 miljonerna är dels ett resultat av att arbetet blivit mer effektivt, dels att medborgarna med hjälp av innovationerna har blivit mer självständiga och behöver färre insatser.

Besparingen har inneburit att resurser kunnat omfördelas och andra behov täckas. Innovationerna har även bidragit till att göra verksamheten mindre sårbar framför allt om tillgången på kompetens blir en trång sektor framöver. Att kunna visa på effekter är viktigt för att legitimera innovationsarbetet, inte minst gentemot den politiska nivån och att rättfärdiga de investeringar som gjorts och resurser som använts för innovationsarbetet. I rapporteringen av effekter är det även viktigt att i den mån det är möjligt att koppla effekterna till fullmäktiges mål.

Ett exempel på en förändring av arbetssätt som var i linje med ett av fullmäktige satta mål var införandet av elcyklar inom hemtjänsten. Genom att införa elcyklar kunde verksamheten bidra till att uppfylla det av fullmäktige satta målet att ha ett fossilfritt Höör. För att få med medarbetarna valde man att ge alla utrustning för att kunna cykla i alla väder. Projektet i sig innebar även ett samarbete med samhällsbyggnad då de fick ta fram nya kartor mer nya områden för att anpassa besöken efter att man bytte bil mot elcykel. Detta i sin tur ledde till att man delade in hemtjänsten i fyra grupper i stället för två. Införandet av elcyklar är således inte en ny innovation, men det ledde till ett förändrat arbetssätt som i sin tur bidrog till att skapa en annan typ av arbetsmiljö och närmiljö i kommunen.

Effekterna av innovationsarbetet är således flera och det finns även exempel på innovationer som tagits fram under och efter det att arbetet med Idéslussen implementerats i kommunen. Ovan har två exempel nämnts. Nedan följer ytterligare några exempel.

Toahållare: Produkt har valts ut av de protyper som tagits fram i samarbete med Institutionen för designvetenskaper. Produkter köps in och testas och planeras spridas inom Social sektor.

Tillsyn via kamera. Detta projekt handlade om att införa tillsyn via kamera nattetid inom hemtjänsten. Projektet har implementerats och permanentats, vilket innebär att samtliga medborgare som får hemtjänst erbjuds tillsyn via kamera. Resultatet har blivit att nattpersonalens arbete har effektiviserats då de inte längre behöver åka ut till medborgare för att göra tillsyn. Andra positiva effekter är att det resulterat i lägre bensinkostnader då körningen blivit mindre, vilket även inverkar positivt på miljön.

Aktivitetsgrupp som anordnar aktiviteter för boende på särskilda boenden har bildats. Resultatet har blivit ett mer strukturerat och kontinuerligt arbete med aktiviteter på särskilda boenden.

Biolight: Att använda Biolight som sårvårdsprodukt testades och visade sig ha en positiv effekt på läkningsprocessen och ökade därmed kvaliteten i vården som ges till medborgare.

Duschrobot och rengörande toalettstol: underlättar för medborgaren att själv sköta sin hygien och sina toalettbesök. Värnar medborgarens integritet och självständighet samt effektiviserar personalens arbete.

Bemötande app: Prototyp som togs fram har implementerats och används ute i verksamheterna.

LÄRDOMAR

Att få till stånd ett klimat för nytänkande är en utmaning. För att åstadkomma detta är ledningen viktig. Det har emellertid visat sig vara svårt att på chefsnivå utveckla och strukturera ett arbetssätt som stödjer innovation. Det har främst varit medarbetare som arbetat med innovation, men på chefsnivå uppmuntras inte till innovationsarbete. I Höörs kommun var förra kommunalrådet drivande och utan stödet från den nivån hade arbetet med innovation aldrig kommit till stånd. Utöver det krävs det att det i verksamheten finns medarbetare som är drivna och är villiga att arbeta med innovationer. Inom Social sektor har det funnits några sådana individer och de har sedan genom att få stöd från chefen för sektorn fått med sig fler medarbetare. Stöd från ledningen i kombination med att det finns några som vill driva arbetet är således viktigt för att komma i gång med ett innovationsarbete.

Alla vill inte förändra hur de arbetar. Enligt en av innovationsledarna kan orsaken till det vara att man är rädd eller osäker. Man är rädd för att misslyckas. Därför är det enligt innovationsledaren viktigt att skapa en kultur där man vågar prova nya saker och vågar göra fel. Även om det finns stöd från ledningen är det lätt att falla tillbaka i gamla rutiner och glömma bort innovationsarbetet. Att implementera ett nytt arbetssätt där innovation är grunden är således svårt.

Sedan 2021 leds arbetet kring innovation inom Social sektor av två innovationsledare som också är systemadministratörer. De två innovationsledarna ansvarar för att driva digitalisering, teknikutveckling och automatisering inom verksamheten. Utöver det finns det en utvecklingsledare som är placerad i staben. Utvecklingsledaren ansvarar för förändringsledning och arbetet med tillitsstyrning.

Ytterligare en lärdom som gjorts under arbetet med Idéslussen är vikten av att innovationsarbetet har en egen budget. Det går inte att innovationsarbetet är beroende av den vanliga budgeten för då riskerar innovation att få kompromissa med andra intressen. Det är således viktigt att innovationsledarna har en egen budget för att kunna satsa på de projekt som ska gå vidare och implementeras. Annars riskerar goda idéer att fastna och inte gå vidare till implementeringsfasen.

Det är också viktigt att komma ihåg att innovationsarbete är komplext. Det är många delar att ta hänsyn till. Tekniska, juridiska, administrativa och organisatoriska. En del lösningar kräver till exempel installationer av såväl vatten som el. Detta var exempelvis fallet med duschrobot och rengörande toalettstol. Flera innovationer är kopplade till nya digitala lösningar. Även detta ställer krav på verksamheten. Detta är anledningen att man valt att koppla två systemförvaltare till innovationsarbetet inom Social sektor.

Ett annat exempel på komplexiteten i innovationsarbetet är införandet av GPS larm. Som tidigare beskrivits har larmen ett stort värde då det ökar medborgarens rörlighet och trygghet och därmed livskvalitet. Det finns emellertid också en del problem. Ett sådant är vad som händer när medborgare rör sig över kommungränsen. Hemtjänsten i Höörs kommun har inte möjlighet att åka in och göra en insats i en annan kommun. Kommunallagen förhindrar detta. Hur man ska hantera en situation där en medborgare i framtiden larmar när hen befinner sig i en annan kommun måste därför lösas. Den här typen av juridiska och tekniska problem dyker ofta upp och gör att implementeringen av en idé lätt blir mer komplex än man först tänkt sig och därför också riskerar att ta längre tid än vad man först trodde.

Slutligen, har man över tid lärt sig att innovation är ett problematiskt begrepp. Frågan är också ibland vad som är förändringsarbete och vad som är innovation. I stora delar kanske det också handlar om ett arbetssätt och en kultur, vilket bland annat chefen för Social sektor lyfte under en intervju. Det viktiga tycks emellertid vara överens om: Det är inte vad man kallar sitt sätt att arbeta för utan att man kontinuerligt arbetar med att förbättra verksamheten på ett sätt som skapar värde för såväl medborgare som medarbetare och kommunen som helhet. Värdeskapande är således centralt och för att följa upp det har man som ovan nämnts arbetat fram ett sätt att värdera i vilken utsträckning en ny idé är värdeskapande.

3.6 SAMMANFATTNING

I detta kapitel har innovationsarbete i Höör kommun presenterats utifrån den fyra faser som innovationsprocessen enligt tidigare forsknings utgörs av (Torfing, 2017). Resultaten från hur man i Höörs kommun arbetat med innovation sammanfattas i Tabell 3 som är en vidareutveckling av Tabell 2.

Tabell 3: Likheter som skillnader mellan vad litteraturen kring innovation visar och observationerna från Höör

Fas	Faktorer som enligt litteraturen påverkar innovationsarbetet	Faktorer observerade i Höör
1. Innovation	Storlek, politiskt stöd och ledarskap, kultur, organisatoriskt stöd, resurstillgång.	Höör är en mindre kommun. Kommunalråd initierade. Resurser via Idésluss. Organisation och struktur togs fram 2014 och utvecklades inom ramen för Idéslussen.
2. Urval av idéer	Värdeskapande kopplat till ansvarsutkrävande, risk	En metod togs fram där värdeskapande definierades utifrån tre intressenter: medborgare, medarbetare och kommunen. Urval viktigt för återkoppling i organisationen. Två stegs process och inte i ett steg. Höör arbetar med fem och inte fyra steg i innovationsprocessen.
3. Implementering	Anpassning av organisationsstruktur, processer och kompetenser, kultur, ledarskap.	Chefen Social sektor viktigt. Innovationsledare, systemförvaltare m.fl. resurser och kompetenser. Arbetssätt för innovation enligt fem steg implementerat. Organisationsförändringar.
4. Spridning	Samverkan, nätverk	Gemensamt bolag och nätverk. Samverkan privat aktör. Spridning internt svårt.

Som Tabell 3 visar finns det såväl likheter som skillnader mellan vad litteraturen kring innovation visar och observationerna från Höör. Hur de gjorda observationerna gjorda i fallstudien av Höör förhåller sig till tidigare forskning kommer att diskuteras vidare i nästa kapitel.

Kapitel 4

ANALYS

I föregående kapitel redovisades resultaten från fallstudien av innovationsarbetet i Höörs kommun. Från bakgrundsbeskrivningen till fallstudien framgick det att innovationsarbetet i Höör har sin bakgrund i fullmäktiges mål och ledande tjänstemäns uppfattning av behovet av innovation för att säkerställa framtida produktion av välfärdstjänster. Innovationsarbetet i Höör ses som en förutsättning för att dels hantera utmaningen med kompetensförsörjning, dels hantera demografiska förändringar och ändrade förväntningar på offentlig verksamhet. Liknande motiv står att läsa i litteraturen kring innovation i offentlig sektor (Pollitt, 2011; Osborne och Brown, 2017a; Torfing, 2017; Bason, 2018). Motiven bakom innovationsarbetet som de beskrivs av representanter från Höörs kommun har således flera likheter med vad som i litteraturen anges som anledning till att offentliga organisationer ska arbeta med innovation.

När det gäller definitionen av innovation som Höörs kommun arbetar med, är det värt att notera att det finns såväl likheter som skillnader mellan hur man i Höör talar om innovation och hur innovation definieras i litteraturen. Den definition man valt att arbeta med i Höör är att en innovation är nya arbetssätt, processer och service. Det viktiga är inte att det är nytt i bemärkelsen helt nytt, utan det räcker med att det är nytt i Höörs kommun. Definitionen man använder sig av i Höör, i likhet med vad som står i litteraturen, lyfter fram arbetssätt, processer och service som något som kan vara föremål för innovation (Hartley, 2017, 2005). Skillnaderna är att i Höör finns inte produkt eller teknik med i definitionen och inte heller policy eller retorik. Detta trots att teknik i form av digitalisering har kommit att bli en viktig del av innovationsarbetet i Höör.

Vidare talar man om att det räcker med att det är något som är nytt för Höör. Detta är en något snävare definition än den man ser i litteraturen där man talar om att föra in en befintlig idé i en ny kontext som innovation, men inte en specifik organisation (Lynn, 2017). Att det faktiskt är en innovation i ordets rätta bemärkelse verkar inte heller vara centralt för innovationsledarna eller chefen för Social sektor. Det viktiga tycks vara att kontinuerligt arbeta med att förbättra verksamheten på ett sätt som skapar nytta för medborgare, medarbetare och kommunen som helhet.

I litteraturen diskuteras distinktionen mellan innovation, reformer och förändringsarbete (Lynn, 2013). Resultaten från Höörs kommun visar på att det kanske är mindre relevant att göra en sådan distinktion. Detta var något som specifikt lyftes fram av intervjupersonerna. Utan vad som är relevant är att arbetssättet och att det som görs faktiskt skapar värde, vilket resultatet från innovationsarbetet i Höör visar att det faktiskt gör.

Resten av det här kapitlet kommer att ägnas åt att analysera innovationsarbetet i Höör med utgångspunkt i den sammanfattning av resultaten av fallstudien som redovisas i Tabell 3.

4.1 FAS 1: IDÉGENERERING

I tidigare studier kring innovation i offentlig sektor har behovet av ett ledarskap som stödjer innovation lyfts upp (Dermiciglu, 2017; De Vries mfl, 2016; Svara, 2017). Betydelsen av ledarskapet är något som också framkommer i fallstudien av Höörs kommun. I fallstudien lyftes bland annat tidigare kommunalråd och nuvarande chef för Social sektor fram som viktiga aktörer. Speciellt chefen för Social sektor då hon inte bara säkerställt att innovationsarbetet kom till stånd, utan även att arbetsformen implementerats och blivit en del av kulturen inom Social sektor.

Utöver ledarskap nämns även struktur och resurser som faktorer som påverkar innovationsarbetet (Hartley, 2005; Lynn, 2017). Inte minst är det viktigt att ge medarbetarna utrymme att arbeta med innovationer (de Vries mfl, 2016). När det gäller struktur utformades det i Höörs kommun ett arbetssätt och en metod för innovationsarbete. Arbetet med att ta fram ett sådant arbetssätt påbörjades redan innan Höör ansökte och blev en del av Vinnovas satsning på Idéslussar. Det var emellertid under tiden som man var med i Idéslussen som arbetssättet kom att utvecklas och implementeras. Det skapades således en struktur som stöttade och underlättade innovationsarbetet inom Social sektor.

Utöver det säkerställde chefen för Social sektor att det fanns resurser till innovationsarbetet. Pengarna från Vinnova var också en viktig del i att säkerställa att resurser fanns tillgängliga för att arbeta med innovationer. Under Idéslussen fanns även medarbetare från Designcentrum vid LTH med som en resurs. Vad som kanske var än mer betydelsefullt var att resurserna inte var tillfälliga, utan permanentades och utökades. Detta kan vara en viktig förklaring till varför arbetet med innovation kunnat fortsätta även efter det att Idéslussarna avslutats. Exempelvis kom rollen som innovationsledare att permanentas och kompletterades även med systemförvaltare. Resultaten från fallstudien av Höörs kommun är således väl i linje med resultat från tidigare studier av betydelsen av

såväl ledarskap som resurser och struktur för att få till stånd innovation i organisationer (de Vries m.fl., 2016; Svara, 2017).

Tidigare studier kring innovation har framför allt fokuserat på varför offentlig organisation ska arbeta med innovation, men information kring hur organisationer i offentlig sektor de facto arbetar med att ta fram innovationer är mer begränsade (Clausen m.fl., 2019). Själva beskrivningen av arbets sättet som görs i kapitel 3 i den här rapporten är således i sig ett bidrag.

En intressant observation som gjordes i Höör är vikten man lade vid att det var medarbetarna inom sektorn som skulle arbeta med innovationer. Detta för att lyfta personal inom yrken där det vanligtvis finns få möjligheter till utveckling och karriär, men även för att kommunen skulle bli en mer attraktiv arbetsgivare. Att arbeta med innovationer utifrån en ”bottom-up” (Bason, 2018; Hartley, 2005) ansats var således ett medvetet val och en konsekvens av de motiv som låg bakom innovationsarbetet. Även om andra studier har lyft upp innovation som en möjlig faktor till att göra en arbetsgivare mer attraktiv är kunskapen inom området begränsad (Dermicigolu, och Berman, 2019)

4.2 FAS 2: URVAL AV IDÉER

Enligt litteraturen är syftet med innovation i offentlig sektor att skapa samhällsnytta (Hartley, 2005; Mulgan, 2014). Vad som är samhällsnytta är emellertid inte något som dessa forskare diskuteras närmre. I Höörs kommun tog man emellertid fram en sådan definition och där till hörande kriterier. Definitionen och kriterierna har använts för att välja ut vilka idéer som ska gå vidare till fas två. Metoden som utarbetades i Höör kan således ses som ett första steg i att operationalisera begreppet samhällsnytta. Inte minst med tanke på att metoden över tid visat sig fungera i Höör. Ett tydligt bevis för detta är det resultat av arbetet med innovationer som redovisats i Höör. Som tidigare nämnades har sex års innovationsarbete inneburit att man inom Social sektor har genomfört 20 innovationsprojekt. Genom det har man kunnat redovisa en minskning av personalkostnaderna med 10 miljoner. Kommunen anses också ha blivit mindre sårbar och bättre rustad att möta framtida utmaningar.

Utöver kriterier för urval av idéer, är det även intressant att Höörs kommun valt att dela upp urvalsfasen i två delar. Först väljer man ut vilka idéer som ska gå vidare och utvecklas samt testas i mindre skala. Efter att en idé testats i mindre skala görs ytterligare en utvärdering av en idé och då avgörs om idén ska implementeras bredare i organisationen. Detta innebär att innovationsfasen i Höör består av fem steg och inte fyra eller tre som tidigare lyfts fram i litteratur kring innovationsarbete (Torfing, 2017; Hartley, 2017).

Först sker ett urval av idéer och sedan sker ytterligare ett urval efter det att idéer har testats i mindre skala. För att en idé ska implementeras i verksamheten krävs det att den klarar av båda stegen. Den arbetsprocess som tagits fram i Höör speglar således den inkrementella process som Hartley (2017) rekommenderar att offentliga organisationer använder sig av för att hantera risk och säkerställa behov av ansvarsutkrävande. Det vill säga genom att ha fler steg och kontrollpunkter kan man reducera risken med innovationer (Pollitt, 2011; Radnor mfl, 2017; Mulgan, 2014) och säkerställa ansvarsutkrävande (Hartley, 2017; Bason, 2018; Bovens, 2009). Genom att först testa innovationen i mindre skala minskar risken och även behovet av att tidigt i processen medan osäkerheten kring nyttan med innovationen är hög, göra stora investeringar. Att dela upp innovationsprocessen i flera steg kan således vara ett resultat av att man i Höör valt att anpassa innovationsarbetet till de förutsättningar som råder i offentlig sektor.

Att dela upp innovationsarbetet i fler steg har också visat sig ha fördelar. Genom att först testa idén i mindre skala har man kunnat upptäcka problem och hinder för en mer storskalig implementering. Som beskrivs i kapitel 3 har det funnits olika typer av hinder och problem. Det har bland annat funnits legala och tekniska hinder, men även hinder i form av byråkratiska processer eller medarbetares inställning till innovationer och nya arbetssätt. Det finns således här en koppling mellan hinder och problem och de olika typer av ansvarsutkrävande som redovisas i litteraturen (Bovens, 2009; Luke, 2010; Nählinder, 2013). En innovation som bidrar till att skapa samhällsnytta samt säkerställer framtida produktion av välfärdstjänster, kan samtidigt utifrån ett juridiskt eller professionellt perspektiv vara svår att implementera. Den politiska dimensionen av ansvarsutkrävandet kan således vara uppfyllt samtidigt som innovationen inte lever upp till de krav som ställs för att säkerställa ansvarsutkrävande utifrån andra dimensioner exempelvis den legala (Bovens, 2009; Nählinder, 2013). Ett tydligt exempel på detta från Höörs kommun är arbetet med implementeringen av GPS larm. GPS larmen skapade värde för brukarna samtidigt som det fanns juridiska hinder och byråkratiska hinder. Det handlade dels om den geografiska begränsningen i Kommunallagen, dels om biståndsbedömning av larm.

4.3 IMPLEMENTERING

Tidigare studier kring innovation i offentlig sektor lyfter fram vikten av stödjande strukturer (Bason, 2018; Brown och Waterhouse, 2017). Att anpassa organisationen på ett sätt som stödjer innovationsarbete är exempelvis viktigt (Lynn, 2017). Även tillgången till resurser däribland kompetens lyfts fram som

viktigt i litteraturen (Svara, 2017, de Vries m.fl 2016). Som redan nämnts under avsnitt 4.1 och 4.2 togs det i Höörs kommun fram ett arbetssätt och en metod som stödjer innovationsarbetet. En beskrivning av detta ges i kapitel 3. Från denna beskrivning framgår det tydligt att man inom Social sektor i Höör arbetat aktivt med att skapa en organisation som stödjer innovation.

En annan intressant lärdom från arbetet med innovationer i Höörs kommun är att medarbetares rädsla och osäkerhet kan utgöra ett hinder när en innovation ska implementeras i organisationen. För att hantera detta hinder och minska risken för att det uppstår framöver har man inom Social sektor planerat att mer aktivt involvera medarbetare ute i organisationen i implementeringsarbetet. Medarbetarna får rollen som utvecklingsledare. Även om arbetssättet som man använder sig av togs fram inom ramen för Idéslussen har man gradvis förfinat och anpassat detta arbetssätt i takt med att nya behov eller problem dykt upp. Tidigare studier av innovation poängterar vikten att skapa en kultur där det är tillåtet att misslyckas (Svara, 2017; Hartley, 2005). Hur en sådan kultur skapas behandlas emellertid inte. Här bidrar studien av Höörs kommun till vår förståelse och kunskap för behovet av att hantera medarbetarnas osäkerhet. Resultaten från studiet av innovationsarbetet i Höörs kommun bidrar således till att öka vår kunskap kring hur innovationsarbete kan organiseras i offentliga organisationer.

4.4 SPRIDNING

När det gäller den sista fasen, spridningsfasen, går det även här att identifiera intressanta bidrag från studien av Höörs kommun. Tidigare forskning har visat på hur innovation kan ske i samverkan över organisationsgränser (Lewis m. fl, 2017; Klijn, 2008; Torfing, 2017). Tidigare forskning har emellertid inte diskuterat hur samverkan kan bidra till att såväl sprida innovationer mellan organisationer som att reducera risk och hantera tillgången på resurser. I denna studie av innovationsarbetet i Höörs kommun har det gemensamma bolaget lyfts fram som en framtida viktig aktör i innovationsarbetets alla faser. Det gemensamma bolaget har även visat sig ha den funktionen att det bidrar till att såväl reducera risken som att skapa en storskalighet i innovationsarbetet. Det senare innebär att även små kommuner med begränsade resurser kan arbeta med innovation.

Ytterligare en lärdom av innovationsarbetet i Höörs kommun är svårigheten med att sprida innovationsarbetet mellan förvaltningsorganisationens olika sektorer.. Detta är en intressant observation som visar på svårigheterna med att överbrygga de stuprör som tenderar finnas i större organisationer, däribland kommuner.

4.5 SAMMANFATTNING

Kapitlets analys har gjorts med utgångspunkt i tidigare studier kring innovation i offentlig sektor. I kapitlet har såväl likheter som skillnader mellan resultaten från fallstudien av Höörs kommun och tidigare forskning lyfts fram och diskuterat. Resultatet av analysen sammanfattas i Tabell 4. Tabell 4 är en vidareutveckling av Tabell 2 och 3.

Tabell 4:

Fas	Faktorer som enligt litteraturen påverkar innovationsarbetet	Faktorer observerade i Höör
1. Innovation	Storlek, politiskt stöd och ledarskap, kultur, organisatoriskt stöd, resurstillgång.	Höör är en mindre kommun. Kommunalråd initierade. Resurser via Idésluss. Organisation och struktur togs fram 2014 och utvecklades inom ramen för Idéslussen.
2. Urval av idéer	Värdeskapande kopplat till ansvarsutkrävande, risk	En metod togs fram där värdeskapande definierades utifrån tre intressenter: medborgare, medarbetare och kommunen. Urval viktigt för återkoppling i organisationen. Två stegs process och inte i ett steg. Höör arbetar med fem och inte fyra steg i innovationsprocessen.
3. Implementering	Anpassning av organisationsstruktur, processer och kompetenser, kultur, ledarskap.	Chefen Social sektor viktigt. Innovationsledare, systemförvaltare mfl resurser och kompetenser. Arbetsätt för innovation enligt fem steg implementerat. Organisationsförändringar.
4. Spridning	Samverkan, nätverk	Gemensamt bolag och nätverk. Samverkan privat aktör. Spridning internt svårt.

Kapitel 5

SLUTSATSER

Syftet med den här studien var att undersöka *varför* kommuner arbetar med innovation, *hur* innovation sker i en offentlig kontext samt hur innovation kan bidra till att *skapa värde* för såväl kommuner som deras medborgare.

Baserat på litteraturstudien som presenterades i kapitel går det att konstatera att offentliga organisationer *framför allt arbetar med innovation* för att säkerställa framtida produktion av offentliga tjänster samt skapa samhällsnytta. Resultaten från innovationsarbetet i Höörs kommun gav ett mer utförligt svar till *varför* kommuner arbetar med innovationer. Utöver att säkerställa framtida produktion och skapa samhällsnytta var det tydligt att inom Social sektor i Höör var det lika viktigt att vara en attraktiv och bra arbetsgivare. Att engagera medarbetare i innovationsarbete och ta vara på deras kompetens sågs som en viktig del i det arbetet. Ett sådant motiv fanns inte med i studiens kunskapsöversikt.

Vad som också framkom från studien av Höörs kommun var att man hade tagit fram en egen definition på såväl innovation som samhällsnytta. Framför allt är det intressant att se hur man valt att operationalisera begreppet samhällsnytta och följa upp resultaten av innovation för att sedan koppla detta till fullmäktiges mål. Detta mer systematiska sätt att arbeta med begreppet samhällsnytta är inte lika framträdande i studiens kunskapsöversikt och är ett av de mer intressanta bidragen från den här studien. Dels för att det ökar kunskapen kring hur innovation i offentlig sektor kan *skapa värde*, dels för att det hjälper oss förstå *hur* offentliga organisationer arbetar med innovation.

Även arbetssättet med att dela in innovationsprocessen i fem faser som implementerats i Höör ger oss en bild av *hur* offentliga organisationer arbetar med innovation. Inte minst är detta mer inkrementella arbetssätt intressant då det visar på *hur* man i offentliga organisationer kan hantera risk och ansvarsutkrävande genom att anpassa innovationsprocessen. Vad som också tydligt framkom i studiet av innovationsarbetet i Höörs kommun är att även om det finns en struktur som sätter ramarna för innovationsarbetet finns det utrymme för anpassning efter respektive innovationsprojektets specifika behov. Det inkrementella synsättet genomsyrar således hela innovationsprocessen och är inte bara synligt i de olika faser som varje projekt går igenom, utan även i det arbete som sker inom respektive fas. Arbetssättet kan i mångt och mycket

jämföras med det som Dahl och Lindblom (1953) beskriver som ”muddle through”. Strategiarbete i offentlig sektor är enligt författarna ingen rak process, utan det handlar hela tiden om att kunna navigera i det politiska landskapet. Att kunna navigera i det politiska landskapet och förankra och få gehör för nya idéer verkar således vara en viktig del i innovationsarbetet i offentlig sektor.

Slutligen har ledarskapet visat sig viktigt för hur man inom Social sektor arbetar med innovation. Det gäller såväl synen på att innovation ska ske bottom-up som att skapa en mer förändringsbenägen kultur. Innovation har inom Social sektor inte bara blivit ett sätt att arbeta på, det har blivit en del av kulturen.

Tidigare forskning kring hur och varför offentliga organisationer arbetar med innovation är begränsad (Clausen m.fl., 2019). Den här studien bidrar till befintlig kunskap genom att mer utförligt visa på hur och varför innovation sker i offentlig sektor. Framför allt genom att visa att innovationsarbete i offentlig sektor behöver organiseras som en inkrementell process och att innovationsledare i offentlig sektor behöver vara duktiga på att navigera i en politisk styrd organisation. Ytterligare ett bidrag från den här studien är att den visar på ett möjligt sätt att operationalisera begreppet samhällsnytta.

Den här studien bidrar emellertid inte bara till forskningen, utan har även praktisk relevans. Inte minst för att den visar på hur innovationsprocessen kan implementeras och organiseras i en offentlig organisation. Vidare visar studien på vikten av ledarskap, resurser och strukturer samt hur innovation faktiskt kan bidra till ökad samhällsnytta. Studien ger således en hel del stöd till anställda i offentliga organisationer som vill arbeta med innovation.

REFERENSER

- Abrahamson, E. 1991. Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations, *Academy of Management Review*, 16(3): 586-612.
- Alison, G. 1983. Public and private management: Are they fundamentally like in all unimportant aspects?, i J. Shafritz och Hyds, A. (red.), *Classis of public administration*, Belmont: Wadsworth.
- Bason, C. 2018. *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*, 2nd ed, Bristol: Policy Press.
- Borins, S. 2001. Encouraging innovation in the public sector. *Journal of Intellectual Capital*, 3: 310.
- Bovens, M. 2009. 'Public Accountability' in F. Ewan, L. Jr. Lawrence and C. Pollitt (ed.) *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford: Oxford Handbooks.
- Bozeman, B. 1987. *All organizations are public: bridging public and private organizational theories*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brown, K. and Waterhouse, J. 2017. 'Managing the change process: The state of the art', I Osborne, S. P and Brown, L. (red), *Handbook of innovation in public services*, Cheltenham: Edward Elgar publishing.
- Clausen, T. H. och Demircioglu, M. A. 2019. Intensity of innovation in public sector organizations: The role of push and pull factors, *Public Administration*, 98; 159-176.
- Dahl, R.A. och Lindblom, C.E. 1953. *Politics, economics and welfare*. New York: Harper & Brothers.
- Damanpour, F., och Schneider, M. 2006. Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers, *British Journal of Management*, 17(3): 215-236.
- Deegan, C. och Unerman, J. 2011. *Financial accounting theory*, Second European Edition Mc Graw-Hill Education: Maidenhead.
- Dermicigolu, M-A. 2017. Conditions for innovation in public sector organizations, *Research Policy*, 46: 1681-1691.
- Dermicigolu, M-A. och Berman, E. 2019. Effects of the innovation climate on turnover intention in the Austrilian Public Services, *American Review of Public Administration*, 49(5): 614-628.
- Dermicigolu, M-A. 2020. The effects of organisational and demographic context for innovation implementation in public organisations, *Public Management Review*, 22(12): 1852-1875.
- De Vries, H., Bekkers, V., och Tummers, L. 2016. Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda, *Public Administration*, 94 (1). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2638618>
- Greiling, D. and Spraul, K. 2010 Accountability and the Challenges of Information Disclosure, *Public Administration Quarterly*, Fall: 338-375.
- Hartley, J. 2005. Innovation in governance and public services: Past and present, *Public Money and Management*, 25(1): 27-34.

- Hartley, J., Sørensen, E., och Torfing, J. 2013. Collaborative Innovation: A Viable Alternative to Market Competition and Organizational Entrepreneurship. *Public Administration*, 73(6): 821-830.
- Hartley, J. 2017. 'Public and private features of innovation', I Osborne, S. P and Brown, L. (red), *Handbook of innovation in public services*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Huse, M. (2005) 'Accountability and Creating Accountability: A Framework for Exploring Behavioural Perspectives of Corporate Governance', *British Journal of Management*, 16: 65-79.
- Klijin, E-H. 2008. Governance and governance networks in Europe: An assessment of ten years of research on the theme, *Public Management Review*, 10(4): 505-525.
- Kommunutredningen, Fi 2017:02. 2019. Underlag hearing i Stockholm, 2019-05-15.
- Lewis, J., Alexander, D. och Considine, M. 2017. Policy, networks and innovation, L. (red), *Handbook of innovation in public services*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Luke, B. (2010) Examining Accountability Dimensions in State-Owned Enterprises, *Financial Accountability and Management*, 26 (2): 134-162.
- Lynn, L. E. Jr., 2017. 'Innovation and reform in public administration: one subject or two?', I Osborne, S. P and Brown, L. (red), *Handbook of innovation in public services*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Moore, M., & Hartley, J. 2008. Innovations in governance, *Public Management Review*, 10(1), 3-20.
- Mulgan, R. 2000. Accountability": An ever-expanding concept?, *Public Administration*. 78 (3): 555-573.
- Mulgan, G. 2014. Innovation in the Public Sector. How can public organisation better create, improve and adapt? . Retrieved from London: Nesta. [How can public organisations better create, improve and adapt? | Nesta](#).
- Nählinder, J. 2013. Understanding innovation in a municipal context: A conceptual discussion, *Innovation: Management, policy & practice*, 15(3): 315-325.
- Osborne, S. P and Brown, L, a. 2017. 'Introduction', I Osborne, S. P and Brown, L. (red), *Handbook of innovation in public services*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Osborne, S. P and Brown, L, b. 2017. 'Innovation in public services. Engaging with risk', I Osborne, S. P and Brown, L. (red), *Handbook of innovation in public services*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Overmans, T. 201). Innovative austerity management: How city managers create slack for innovation in times of fiscal stress, *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 30(4): 350-367.
- Pollitt, C. 2011. Innovation in the Public Sector: An Introductory Overview. In V. Bekkers, J. Edelenbos, & B. Steijn (Eds.), *Innovation in the Public Sector: Linking Capacity and Leadership*: 35-43. London: Palgrave Macmillan UK.
- Pollitt, C. och Hupe, P. 2011. Talking about government: The role of magic concepts, *Public Management Review*, 13(5): 641-658.

- Radnor, Z., Noke, H. och Johnston, A. 2017. Entrepreneur or entrepreneurship in public services?, I Osborne, S. P and Brown, L. (red), *Handbook of innovation in public services*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- SKL, 2018a. *Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden. Hur möter vi rekryteringsutmaningen?*, SKL: Stockholm.
- SKL, 2018b. *Ekonomirapporten* maj 2018, SKL: Stockholm.
- Svara, J. H. 2017. Leading successful innovation in local public services, I Osborne, S. P and Brown, L. (red), *Handbook of innovation in public services*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Sveiby, K-E. 2019. Att förhålla sig till förnyelse: Det motsägelsefulla innovationsbegreppet, i *Innovation och projektifiering: Att styra och leda handlingskapaciteten i moderna offentliga organisationer*, s. 47-74. Redaktörer Godenhjelm, S., Jensen, C. och Sjöblom, S, Lund: Nordic Academic Press.
- Sørensen, E., & Torfing, J. 2012. Introduction Collaborative Innovation in the Public Sector. *Innovation Journal*, 17(1): 1-14.
- Thomasson, A. and Wigren Kristofersson, C. (2020). Hybridizing the Triple Helix: A prerequisite for managing wicked issues, *Financial Accountability & Management*, 36: 207-222.
- Torfing, J. 2017. 'Collaborative innovation in public sector', I Osborne, S. P and Brown, L. (red), *Handbook of innovation in public services*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Watson, D. 2003. The Rise and Rise of Public Private Partnerships: Challenges for Public Accountability, *Australian Accounting Review*, 13 (3): 2-14.
- Zambon, S. and Del Bello, A. 2005. 'Towards a stakeholder responsible approach: the constructive role of reporting', *Corporate Governance*, 5 (2): 130-141.

KEFU SKRIFTSERIE 70
ISSN 1102-8483
ISRN KEFU-SKR-70-SE

KEFU
BOX 7080
220 01 LUND
Tel: 046-22 78 20
Fax: 046-222 42 16