

FOU-FONDEN FÖR FASTIGHETSFRÅGOR

Utveckla innovationskraften!

INSPIRATION FRÅN DEN KOMMUNALA FASTIGHETSSEKTORN



Sveriges
Kommuner
och Landsting

Utveckla innovationskraften!

INSPIRATION FRÅN DEN KOMMUNALA FASTIGHETSSEKTORN



Upplysningar om innehållet:
Magnus Kristiansson, magnus.kristiansson@skl.se

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2014
ISBN/Bestnr: 978-91-7585-117-4
Omslagsbild: Getty Images
Produktion: Kombinera
Tryck: LTAB, juni 2014

Förord

Kommunala fastighetsorganisationer strävar efter att bygga och förvalta så ändamålsenliga lokaler som möjligt för de verksamheter som ska bedrivas där. Det finns en uttalad vilja att utveckla och förbättra sig för att klara dagens och framtidens utmaningar. En väg dit är genom innovation och kreativa lösningar.

Innovation som begrepp är mångfacetterat, här menar vi något som är väsentligt nytt och värdeskapande. Vad kännetecknar då innovativa organisationer? Vilka faktorer bidrar till innovation och vilka exempel finns? Den här skriften handlar om hur man kan främja innovation i sin fastighetsorganisation och tar sin utgångspunkt i tre fallstudier som belyser viktiga erfarenheter och områden som är viktiga för ett innovativt klimat. Den här skriften syftar till att inspirera och öka innovationskraften hos den kommunala fastighetssektorn. Projektet har initierats och finansierats av Sveriges Kommuner och Landstings FoU-fond för kommunernas fastighetsfrågor. Skriften är författad av Karin Hovlin, Olof Junesjö och Elin Köhlberg från Governo AB. Till sin hjälp har författarna haft en styrgrupp som medverkat i arbetet, bistått med material och lämnat värdefulla synpunkter. Styrgruppen har bestått av Lena Lundqvist, Stockholms stad; Benny Thell, Malmö stad; Johan Larsson, Linköpings kommun; Alarik von Hofsten, Upplands Väsby kommun; Mikael Alfredsson, Huddinge kommun; Felix Krause, Sveriges Kommuner och Landsting samt Jacob Hort, Sveriges Kommuner och Landsting. Magnus Kristiansson har på uppdrag av Sveriges Kommuner och Landsting varit projektledare.

Stockholm i juni 2014

Gunilla Glasare och Jan Söderström
Avdelningen för tillväxt och samhällsbyggnad
Sveriges Kommuner och Landsting

Innehåll

7	Sammanfattning
10	Kapitel 1. Inledning
12	Kapitel 2. Utmaningar som kräver innovativa lösningar
14	Kapitel 3. Innovation i offentlig sektor
14	Vad pratar vi om?
14	Olika typer av innovationer
15	Innovativa offentliga verksamheter - vissa gemensamma drag
17	Kapitel 4. Det kreativa kunskapscentret Messingen i Upplands Väsby
17	Projektet
19	I vad ligger det innovativa?
19	Processen
19	En kommun som vill sticka ut - en modig kommun
20	Genom tydliga strukturer skapas frihet att innovera
21	Att skapa förutsättningar för en innovativ process
22	En eldsjäl som kommundirektör
23	Vikten av att lyssna
24	Sammanfattande reflektioner
25	Kapitel 5. Från verksamhet till fastighet, typförskola i Malmö stad
25	Projektet
26	I vad ligger det innovativa?
27	Processen
27	Dyra och långsamma förskoleprojekt
28	Gör-det-själv-anda
29	Genombrott i kommunikationen
30	Genom tydliga gränssnitt löses knutar upp
30	Sammanfattande reflektioner
32	Kapitel 6. Innobuild - innovativa vård- och omsorgsboenden i Falun
32	Projektet
34	I vad ligger det innovativa?
34	Processen
34	Tydlig probleminsikt
35	Politiska visioner i samklang med förvaltningens engagemang
36	Styrkan med externa partners

37	Hur börjar vi tala samma språk?
38	Funktion och inte specifikation
39	Fokus på att skapa kreativa krockar
39	Sammanfattande reflektioner
41	Kapitel 7. Sammanfattande slutsatser
41	Betydelsen av eldsjälar
42	Ett tydligt "varför"
42	Nya perspektiv stärker organisationen
43	Hur skapas möjligheter för leverantörer att innovera?
44	Modiga ledare och medarbetare
46	Litteraturtips

Sammanfattning

Det finns en vilja att arbeta mer med innovation i kommunala fastighetsorganisationer och en önskan att hitta både verktyg och inspiration för att kunna göra det. Den här skriften beskriver erfarenheter, såväl framgångsfaktorer som utmaningar, i innovativa projekt. Med hjälp av ett antal fallstudier beskrivs vilka faktorer som påverkar och stimulerar innovationer och hur dessa kan utvecklas för att öka förmågan till innovation. De tre projekt som beskrivs är multifunktionshuset Messingen i Upplands Väsby, Typförskola i Malmö stad och Innobuilds första fas i Falu kommun.

I Upplands Väsby kommun var utmaningen att bygga en ny gymnasieskola i ett område utan färdig detaljplan på mindre än tre år. Upplands Väsby lyckades och skapade ett multifunktionellt kunskaps hus, mycket tack vare en eldsjäl, en genomtänkt kommunikation och en tydlig vilja att våga tänka nytt. För att klara den korta tidplanen valdes ett arbetssätt med en stor referensgrupp som var blandad och bred med både chefsrepresentanter, utförare och tjänstemän vilket förde samman stuprören i organisationen. Man arbetade också medvetet med att blanda många interna kompetenser vilket gav flera idéer och nya infallsvinklar.

I Malmö stad fanns behov av en lösning som skulle ge kostnads- och produktions-effektivitet i byggprocessen för förskolor. Lösningen blev ett gemensamt koncept för förskolor i Malmö stad, Typförskola, som inte begränsar pedagogiken eller hindrar framtida utveckling men där ändå många delar i nyproduktionen kan vara bestämda och fasta i utförandet. Man har nu kommit långt i sitt arbete med typförskolor trots utmaningar med kommunikation och ansvar under projektet. Avgörande för genomförandet hittills har varit envishet och mod, men också lyhördhet och en grundläggande förståelse för att det är verksamhetens behov som är centrala. Allt detta är viktiga ingredienser för att skapa förutsättningar för innovativa processer.

Falu kommun har, med stöd av EU och tillsammans med den norska kommunen Lyngdal, tagit sig an den demografiska utmaningen som innebär att färre anställda ska ta hand om en större andel äldre i framtiden. De är nu mitt inne i ett projekt, Innobuild, som arbetar för att skapa innovativa lösningar för vård- och omsorgsboenden. På vägen har det uppstått hinder i kommunikation och ansvar, men man arbetar engagerat vidare. En viktig del av projektet är de dialogkonferenser som har genomförts där leverantörer fått träffa de potentiella kunderna och beskriva sina lösningar. Syftet med dessa möten var att få inspiration genom att skapa en kreativ krock mellan verksamhet och potentiella leverantörer. Dessutom ville man få leverantörerna intresserade av att lämna anbud på delar eller hela upphandlingen som är nästa fas i projektet.

I alla de tre fallen har det funnits en tydligt identifierad utmaning som gjort att projekten kommit till stånd. I samtliga fall har eldsjälarna spelat en viktig roll. Detta är i linje med tidigare studier som visat att dessa individer har stor betydelse för uppkomsten av innovationer. Därför är det viktigt att skapa miljöer som ger utrymme för eldsjälarna och entreprenöriella ledare att ta initiativ och driva en förändring och förnyelse. Det är också viktigt med kreativa krockar för att skapa nya idéer och lyfta nya perspektiv. Sådana har förekommit i samtliga studerade fall, men i varierande utsträckning. I vissa fall har inspirationen främst kommit från externt håll, i andra fall genom att kompetenser blandats internt. Kommunikationen har i fallen Typförskola och Innobuild varit en utmaning, men när väl en tydlig målbild har förankrats har det gått lättare. Det visar, precis som tidigare studier, att en strategi och riktning är viktig. Det är angeläget att skapa förutsättningar för att arbeta innovativt genom strukturer som ger trygghet, men som samtidigt ger utrymme för att tänka nytt och en miljö där det är tillåtet att misslyckas för att så småningom nå innovativa resultat.

Följande områden är viktiga att utveckla för att gynna ett innovativt klimat.

- › Ha en tydlig vision och riktning för de projekt som bedrivs i kommunen och *kommunicera och förankra* dem i ett tidigt skede och för en kontinuerlig dialog med berörda parter.
- › Skapa en känsla av *angelägenhet*. Innan det finns en konkret probleminsikt kommer arbetet med att utveckla och förbättra att gå trögt.
- › Etablera tydliga *strukturer* där ansvar och befogenheter är klarlagda. Då dessa finns på plats och är stabila finns större frihet att innovera.
- › Skapa en *tillåtande kultur* där det uppmuntras och är accepterat att testa idéer och förslag. Här är ledarskapet mycket viktigt.
- › *Samverka* och skapa *partnerskap*: kan saker och ting göras tillsammans med andra kommuner? Finns möjlighet att söka projektmedel från en extern aktör? Hur kan nya perspektiv tillföras organisationen?

› Det finns inga enkla recept eller lösningar för att skapa innovativa verksamheter. Olika organisationer måste också utgå från sitt uppdrag och sina förutsättningar för att formera sitt innovationsarbete.

Förhoppningen är att erfarenheterna i den här skriften ska inspirera till fortsatt arbete för att öka innovationskraften i den kommunala fastighetssektorn.

Inledning

Innovation är ett begrepp som diskuteras allt flitigare i offentlig sektor. Många föreställer sig att innovation är något som en forsknings- och utvecklingsavdelning på ett företag arbetar med, men innovation sker överallt. Innovation gör det möjligt att arbeta smartare, med nya processer och arbetssätt. På senare år har det även börjat talas om innovation i den offentliga sektorn. Tidigare har fokus varit på hur offentlig sektor kan främja innovation i den privata sektorn men nu börjar blickarna vändas mot processer inom den offentliga sektorn. Drivkrafterna för innovation är flera: framtidens behov, utmaningar rörande miljö och hållbarhet och den demografiska utvecklingen där färre personer måste kunna försörja en åldrande befolkning. Ytterligare en viktig drivkraft handlar om långsiktig kompetensförsörjning. Om den offentliga sektorn har en miljö som karaktäriseras av innovation och innovativitet kommer den att bli en attraktiv arbetsgivare.

I Sveriges kommuner finns ett stort antal organisationer som bygger, förvaltar och utvecklar verksamhetslokaler. I deras uppdrag ingår att erbjuda bra lokaler som är yteffektiva och erbjuder rätt funktion och kvalitet. Detta ska göras på ett kostnadseffektivt sätt och med minsta möjliga miljöbelastning. Bättre och mer effektiva lokaler frigör resurser till kärnverksamhet som vård, skola och omsorg och tillför också värden som ökad trivsel för såväl anställda som medborgare.

I denna skrift ges exempel från tre kommuner på vad innovation kan innebära i den kommunala fastighetssektorn. Målet är att ge en bild av erfarenheter från konkreta fall – såväl framgångsfaktorer som utmaningar – i innovativa projekt och processer. Detta för att inspirera och öka förståelsen om vilka faktorer som påverkar och stimulerar innovationer och hur dessa faktorer kan utvecklas. Utifrån de beskrivna fallen ges också konkreta råd och tips på hur man kan arbeta med innovativa processer. Skriften fokuserar på processer och arbetssätt i kommunen och inte på upphandling eller upp-

handlingsprocesser. Vill du läsa mer om detta rekommenderas de tidigare SKL skrifterna *Innovationsvänlig upphandling (2012)* och *Konkurrenspräglad dialog (2013)*.

Utmaningar som kräver innovativa lösningar

Intervjuerna gav en bild av utmaningar som gör det både aktuellt och intressant att arbeta mer med innovation. Vissa av utmaningarna är direkt kopplade till lokaler och andra är mer generella samhällsutmaningar.

- › *Framtidens behov* – Det finns en utmaning i att planera, inte bara för olika behov på kort sikt utan också på längre, där framförallt demografiska förändringar påverkar behovet av kommunala lokaler. I den kommunala fastighetssektorn är trenden att upphandla utifrån funktion snarare än att använda detaljbeskrivningar för att svara mot behovet av föränderlighet och flexibilitet. Bland de samverkansformer som gynnar detta nämns partnering, ett nära samarbete med byggföretagen, en metod som används allt mer.
- › *Flexibilitet* – Att arbeta med mer flexibilitet i lokalerna, det vill säga kunna använda en och samma lokal för flera ändamål, både nu och i framtiden.
- › *Konkurrens* – Om verksamheterna inte drivs i egen regi utan verkar på en konkurrensutsatt marknad ställs andra och nya krav jämfört med tidigare.
- › *Ökad dialog* – En utökad och förbättrad dialog är en fråga högt upp på agendan i många organisationer. Man vill skapa en fruktsam dialog med kund, verksamhet, medborgare, leverantör med flera som bidrar till nya idéer och nya perspektiv, vilka i sin tur genererar bra lösningar som svarar mot olika aktörers behov. Det handlar också om att få in dialogen i ett tidigt skede i processen. Ju senare i processen, desto mindre blir förändringsbenägenheten och desto högre blir kostnaderna för förändring. Många kommuner är mycket duktiga på dialog, speciellt de som ofta bygger nytt. En utmaning är att avgöra var kunskapen finns, i verksamheten eller i exempelvis forskningen? Och vem vet hur framtidens behov ser ut?

- *Energi* – Att energieffektivisera lokaler och att bygga mer energisnålt ligger högt på agendan. Detta har delvis drivits fram av hårdare myndighetskrav men också av en ökad medvetenhet.
- *Tid och resurser* – Det finns en utmaning som är kopplad till tid. Det är viktigt att avsätta mer tid och resurser för att hinna lära av varandra och skapa lärande organisationer. Till exempel via samverkan och omvärldsanalyser och genom att utvärdera mer, både under och efter projekten. Men det sker inte av sig självt utan kräver en tydlig inriktning.

Det finns en förändringsvilja hos de intervjuade och en önskan att arbeta mer med innovativa processer. Man ser dock ett behov av stöd i form av verktyg och fler inspirerande exempel. De beskrivna fallstudierna ska bidra till både inspiration och lärande.

Innovation i offentlig sektor

Vad pratar vi om?

Det pågår många intressanta diskussioner kring innovation i offentlig sektor i dag och initiativ tas på nationell, regional och kommunal nivå. I olika sammanhang diskuteras hur innovationskraften kan stärkas inom sektorn. Men vad är det egentligen det talas om?

Innovation definieras generellt som *något väsentligt nytt och värdeskapande*. Det innebär att innovation dels måste vara en nyhet, dels måste bidra med ett värde på en marknad. Denna marknad kan givetvis vara en offentlig marknad där värdet inte nödvändigtvis är monetärt eller kommersiellt, utan den medborgar-, kund- eller samhällsnytta som innovationen medför.

Olika typer av innovationer

Många associerar nog begreppet innovation till produkter och teknikutveckling. I takt med att tjänstesamhället växer läggs dock allt mer fokus på tjänsteinnovationer. Tjänsteinnovationer kan vara betydande förändringar av tjänster, processer, sätt att organisera eller leda sin verksamhet, eller sätt på vilka organisationen kommunicerar med användarna.

I litteraturen skiljer man på fyra typer av innovationer:

- › *Produktinnovation* – en vara eller tjänst som är ny eller tydligt utvecklad/förändrad.
- › *Processinnovation* – en ny eller tydligt förbättrad produktionsmetod eller nytt sätt att leverera.
- › *Marknadsföringsinnovation* – en ny metod inom marknadsföring som innehåller betydande förändringar när det gäller produktdesign, paketering, produktplacering, reklam eller prissättning.
- › *Organisationsinnovation* – nya sätt att organisera och leda organisationen.

En processinnovation kan vara förändrade metoder, utrustning och/eller kompetenser. En organisatorisk innovation handlar exempelvis om förändringar i ledningssystem, arbetsorganisation, belöningsystem och program för att öka lärande och förmåga till innovation.

Innovativa offentliga verksamheter – vissa gemensamma drag

Kunskap om vilka faktorer som är viktiga för att skapa innovativa verksamheter byggs upp kontinuerligt. Med utgångspunkt i tidigare studier som Governo genomfört för VINNOVA, har bland annat följande faktorer identifierats:

- *Tydlig strategi och riktning:* Det behövs en strategi och ett tydligt förhållningssätt för att tydliggöra riktningen för en organisations innovationsarbete. Avgörande för att strategin ska ge effekt på innovationsarbetet, är att vision och mål är nedbrutna och att det finns ett ägandeskap för dessa bland både ledare och medarbetare. Det gäller att skapa förankring och delaktighet i hela organisationen, kommunikation blir därmed ett viktigt verktyg.
- *Identifierade utmaningar:* Ett innovationsarbete måste utgå från det specifika uppdraget och de utmaningar som hör samman med ett uppfyllande av fastställda mål för en verksamhet. Det finns inget egenvärde i att arbeta på nya sätt eller med nya resultat om det inte svarar mot en efterfrågan eller ett specifikt behov. Därför är det viktigt att identifiera de primära anledningarna till att organisationen behöver innovera.
- *Förändringskompetens:* Innovativa organisationer har ett klimat och en miljö med motiverade medarbetare som är villiga både att dela med sig av och ta till sig ny information och nya arbetssätt. Det finns en hög grad av förtroende och utrymme för utveckling men också tydliga förväntningar på att en sådan ska ske.
- *Kreativa krockar:* Innovation kräver nya perspektiv. Mångfald ökar förutsättningarna för att identifiera såväl behov som utmaningar och lösningar. I detta perspektiv är både forskarsamhället och näringslivet viktiga, men det är också viktigt att det finns olika kompetenser i den egna organisationen som kan inneha olika roller i innovationsprocessen. Det är vidare angeläget att utveckla arbetssätt där uppföljning, analys och åtgärd blir naturliga rutiner för att lära av processen och utveckla den ytterligare.
- *Balans mellan struktur och kaos:* Innovativa miljöer karaktäriseras av balans mellan struktur och kaos, mellan förtroende och kontroll. Hur denna balans ser ut kan variera mellan olika organisationer. Det krävs dock en viss struktur för att medarbetare och organisationer ska kunna vara innovativa: en struktur som stödjer organisationens strategi och riktning. Dessa strukturer kan vara av varierande karaktär och också inkludera incitamentsstrukturer för att främja innovation och kreativitet.

I de tre fallstudierna har dessa gemensamma drag utgjort en del av analysmodellen. För ytterligare fördjupning rekommenderas VINNOVA:s studier om innovation i offentlig sektor, exempelvis *Från eldsjälssdrivna innovationer till innovativa organisationer – Hur utvecklar vi innovationskraften i offentlig verksamhet?* som finns att hämta på VINNOVA:s hemsida.

Det kreativa kunskapscentret Messingen i Upplands Väsby

Hur kan en ny gymnasieskola utan färdig detaljplan byggas på mindre än tre år och dessutom bli ett multifunktionellt kunskapshus? Upplands Väsby lyckades med det, mycket tack vare en eldsjäl, en medveten och genomtänkt kommunikation och en tydlig vilja att våga tänka nytt.

”Medarbetarna ska få utrymme att spänna bågen mer, gå lite mer på tvären än vanligt.”

Björn Eklundh, kommundirektör, Upplands Väsby kommun.

Projektet

Under 2008 planerade Upplands Väsby kommun en omfattande renowing av den kommunala gymnasieskolan Vilunda. Den politiska styrgruppen bestod av förtroendevalda med ledande tjänstemän som adjungerade. Vid besiktningen inför ombyggnaden upptäcktes så pass mycket fukt och mögel i delar av skolans väggar att kostnaden för ombyggnaden skulle mångdubblas. Då började en diskussion om att bygga en helt ny skola vilket också blev rekommendationen till kommunstyrelsen. Beslut togs om att bygga den nya gymnasieskolan i kvarteret Messingen vid pendeltågsstationen och att den skulle vara färdig till höstterminen 2011. Det innebar att arbetet behövde genomföras på mindre än tre år. Den politiska styrgruppen för Vilunda-renoveringen fick ansvaret för projektet. Marken behövde också saneras då kvarteret Messingen var ett gammalt industriområde. Det snabba genomförandet



Messingen i Upplands Väsby. Foto Åke Eson Lindman.

sågs som nödvändigt för att slippa temporära lokallösningar för eleverna som kunde inverka negativt på undervisningen och dessutom bli kostsamma.

För att klara den mycket korta tidplanen var det nödvändigt att finna ett arbetssätt där projektets olika aktörer enkelt kunde mötas. Det resulterade i att en stor referensgrupp till styrgruppen etablerades. Gösta Norén, tillväxt- och utvecklingschef på kontoret för samhällsbyggnad, ansvarade för gruppen och kommundirektören var ordförande. I referensgruppen ingick verksamhetsrepresentanter på både chefs- och tjänstemannanivå. Under resans gång blev det tydligt att referensgruppen var mer av en genomförandegrupp då många av de operativa besluten fattades där.

Initialt var tanken att bygga ett nytt gymnasium med sporthall och bibliotek. Kommunen såg också en möjlighet till mer omfattande exploatering av området för att uppfylla sitt mål att i så stor utsträckning som möjligt bygga stad. Ett ledord i konstruktionen av Messingen blev därför mångfald, och visionen var att en mångfald av verksamheter och entreprenörer skulle berika och utveckla både verksamheterna och lokalerna i byggnaden.

Lagom till höstterminen 2011 slutfördes bygget av Messingen och projektet hade i och med detta hållit sin tidplan. Resultatet blev ett multifunktio-

nellt kunskaps hus i centrala Upplands Väsby som dessutom fått klassningen miljöbyggnad Silver. Det är en miljöklassning utifrån energi, inomhusmiljö samt material och kemikalier och ger en uppfattning om hur bra byggnaden är ur miljösynpunkt.

I vad ligger det innovativa?

Utmaningen i projektet var huvudsakligen tidsaspekten. För att kunna genomföra projektet så pass snabbt var det nödvändigt att tänka annorlunda för att snabba upp processer och intensivt arbeta. I projektet har kommunikationen hela tiden varit i fokus och det är också för att underlätta kommunikationen som vissa innovativa lösningar kommit på plats. Ett exempel är den breda referensgrupp med beslutsmandat som bildades. Denna referensgrupp var blandad och bred med både chefsrepresentanter, utförare och tjänstemän, vilket förde samman stuprören i organisationen. Att kommundirektören var ordförande medförde också att beslutsvägarna kunde kortas. Genom att de kommunala myndighetsfunktionerna fanns representerade skapades också möjligheter för proaktivitet. Signaler om viktiga aktiviteter såsom ansökningar och nödvändiga inspektioner kunde sändas till berörda intressenter i ett tidigt skede vilket minskade risken för fördröjning av processen.

”Grabbarna i gropen pratade direkt med högsta ledningen.”

Gösta Norén, tillväxt- och utvecklingschef, kontoret för samhällsbyggnad, Upplands Väsby kommun.

Processen

Flera faktorer i projektet Messingen är särskilt intressanta att beröra ur ett innovationsperspektiv. Gemensamt för dessa är kommunikation och fokus på en tydlig målbild.

En kommun som vill sticka ut – en modig kommun

De intervjuade uppger att det finns en vilja att tänka nytt och att detta premieras av kommunledningen. Inom stadsbyggnadsområdet innebär det bland annat att det inte finns en standardmodell för samhällsbyggnadsprojekt utan man provar sig fram och är villig att experimentera. Det förefaller också finnas en vilja och förståelse för detta både på högsta politiska nivå och på högsta tjänstemannanivå.

Genom att etablera attityden att möjligheterna finns och att nytänkande är något eftersträvansvärt skapas en grogrund för innovativa idéer. Det ger också incitament för chefer att bygga vidare på inom sina respektive avdelningar samt att stödja och främja nyskapande idéer hos sina medarbetare. Det kan också få en positiv effekt på konkurrensen mellan olika enheter och avdelningar genom att skapa en vilja att visa att även vi kan. En stämning etableras i vilken de olika enhetscheferna sporras att utveckla processerna och arbetssätten i sin verksamhet.

”Om man fortsätter göra som man alltid gjort kommer man fortsätta få det man alltid fått. För att utvecklas måste man göra på ett annat sätt.”

Ur Upplands Väsby's ledningssystem.

Detta har varit viktigt i arbetet med Messingen. Ett annat exempel på detta är Väsby Labs (för mer information se www.upplandsvasby.se). Detta projekt bedrivs på den mark som frigjordes då det gamla gymnasiet revs. Kommunen stod då inför en situation där det inte fanns något större intresse för att bygga på marken. Idén uppstod att skapa intresse för bostadsbyggande och en anorlunda byggprocess genom en helt öppen planprocess där entreprenörer och medborgare fick komma med idéer om området. Målet var alltså att utveckla en ny modell för samhällsbyggnad. Tanken var att etablera en tvåvägskommunikation där medborgare, forskare, entreprenörer och kommunen kunde vara med och bidra till vad som slutligen skulle byggas.

Genom tydliga strukturer skapas frihet att innovera

I Upplands Väsby har man insett vikten av tydliga strukturer och strategier. Kommunen har en lång tradition av att kvalitetscertifiera sin verksamhet och har bland annat tagit fram ett ledningssystem: Förstklassig välfärd för alla Väsbybor. Syftet med ledningssystemet är att ha en heltäckande styrprocess för verksamhetsplanering och uppföljning samt att säkerställa god ekonomisk hushållning.

Detta fokus på struktur avspeglade sig också i projektet Messingen där det genom hela processen fanns tydliga roller och ansvar. Kommunen agerade huvudsakligen stark beställare. Det fanns också ett samspel mellan byggare och arkitekt där arkitekten stod för det visionära och nyskapande medan byggharen stod för det pragmatiska. I denna process fanns kommunen med som

en skiljedomare som tydligt kunde peka ut riktningen om de inte kom överens inte kunde nås. Detta är i sig inte unikt men visar på tydligheten och förtroendet som fanns i projektet.

Om ett centralt styrdokument är förankrat hos medarbetare, ledning och förtroendevalda blir spelregler och strukturer klarare. Detta gör att medarbetarna kan arbeta enhetligt och sammanhållet och minskar risken för att arbeta i otakt. En tydlig strategi och en riktning som är nedbruten i konkreta mål och aktiviteter ger också goda förutsättningar för att våga ta steget att utveckla och förbättra sin verksamhet.

Messagingen kan ses som ett projekt där man vågade ta ut svängarna eftersom grundstrukturerna fanns på plats. Med tydliga ansvarsområden i projekt med roller och ansvar tilldelade och kommunicerade på ett av alla accepterat sätt möjliggörs ett smidigt genomförande.

Att skapa förutsättningar för en innovativ process

Tidigt i processen genomfördes ett antal gruppdiskussioner med förtroendevalda och tjänstemän. Det var under dessa möten som överenskommelse om projektinriktning nåddes och grunden för det fortsatta arbetet lades. I den första gruppdiskussionen samlades gruppledarna i kommunstyrelsen. Detta möte hölls när det visade sig bli ekonomiskt och strategiskt fördelaktigt att bygga nytt snarare än att renovera. På detta möte presenterades sex möjliga placeringar för en ny skola och gruppledarna fick poängsätta förslagen. De tre förslag som fick mest poäng bedömdes utifrån tolv jämförelsekriterier som exempelvis närhet till service, effekter på omgivningen och tillgång till kommunikationer. Därefter sammankallades styrgruppen för gymnasieprojektet. I denna satt ledande politiker och tjänstemän som även de fick diskutera de möjliga handlingsalternativen. De slutsatser som kommit fram i den första gruppdiskussionen bearbetades och förfinades. Efter ett andra möte togs beslut om att rekommendera kommunstyrelsen att gå vidare med projektet.

”Vi var innovativa i det här projektet för att vi behövde lösa ett problem.”

Gösta Norén, tillväxt- och utvecklingschef, kontoret för samhällsbyggnad, Upplands Väsby kommun.

Genom att involvera den högsta politiska ledningen i ett tidigt skede etablerades en känsla av delaktighet och ägarskap för det förslag som lades fram. Att den politiska ledningen, och inte bara tjänstemannaledningen, inkluderades så tidigt innebar också att eventuella politiska motsättningar kunde överbryg-

gas. På dessa initiala möten etablerades också den tydliga gemensamma målbild som skulle följa genom hela projektet. Generellt sett är det viktigt att ha ett öppet och inkluderande förhållningssätt i inledningen av ett projekt. Genom att etablera en känsla av angelägenhet skapas också en förändringskraft i arbetet framöver. Dock var processen i det här fallet inte helt förutsättningslös. Deltagarna i gruppdiskussionerna började inte med ett blankt papper utan ett underlag med kriterier och möjliga placeringar hade tagits fram.

En eldsjäl som kommundirektör

I projektet har det funnits en gemensam vision och tydliga mål som fastställdes i ett tidigt skede. Kommundirektören hade en central roll som frontfigur som stakade ut riktningen och höll fast vid denna under projektets gång. I en kommun där den högsta kommunala tjänstemannen är en eldsjäl, med idéer om utveckling både av verksamhet och kommunen som helhet, skapas troliga mycket goda förutsättningar för ett bra utvecklingsarbete. Av intervjuerna har det också framgått tydligt att hans roll som ordförande i referensgruppen var avgörande. De berörda fick en direkt kanal till den högst ansvarige för projektet vilket innebar att beslut kunde fattas snabbt och effektivt. Han var även involverad i möten med affärsidkare och allmänhet, vilket signalerade att detta var ett högt prioriterat projekt för kommunen. Genom sin roll som kommundirektör har Björn Eklundh en unik position för att förankra och driva ett projekt. Han är den högste ansvarige tjänstemannen men också länken till den högsta politiska ledningen. Detta gör att båda dimensionerna i en politiskt styrd organisation, tjänstemannaledningen och den politiska ledningen, kan balanseras och förmås att arbeta i samma riktning.



Björn Eklundh.
Foto: Upplands Väsby kommun.

Det är tydligt att Björn Eklundh var en pådrivande kraft som inspirerade medarbetarna, så att de lyckades med den gemensamma kraftsamling som behövs för att genomföra den här typen av projekt på så kort tid. Det har också skapats en kultur där andra eldsjälar får möjlighet att testa sina idéer vilket i sin tur leder till en mer innovativ organisation.

Vikten av att lyssna

Inga större förseningar drabbade projektet. Detta berodde inte på att projektet saknade berörda intressenter. Det fanns ett stort antal företagare på den befintliga fastigheten där Messingen skulle uppföras. Näringsidkarna i närområdet skulle också påverkas av de stora gatuarbeten som behövde genomföras, vilket skapade en viss oro.

”Vi skapade ett bra flöde av information inåt och utåt.”

Gösta Norén, tillväxt- och utvecklingschef, kontoret för samhällsbyggnad, Upplands Väsby kommun.



Gösta Norén.
Foto: Upplands Väsby kommun.

I projektet satsade man på en god och personlig kommunikation. Det hölls stora informationsmöten med syftet att ge en så exakt bild av projektets genomförande som möjligt och där företagarna gavs möjlighet att ställa frågor. Kommundirektören deltog också i kommunikationen för att signalera att företagarnas oro togs på allvar. I denna kommunikation var visionen om att förverkliga en stadsmiljö viktig, eftersom detta i förlängningen också skulle gagna butiksägarna. De intervjuade uppger också att det fördes en löpande dialog under projektet där kommunen visade att man tog ansvar och stöttade företagarna under byggperioden.

Medborgar-/brukarinflytande över placering och vilka verksamheter som borde ingå i fastigheten beslutades huvudsakligen av tjänstemännen och de förtroendevalda i styrgruppen. Arkitekten genomförde å sin sida en studie, där elever och personal från flera skolor intervjuades om hur den byggda miljön skulle kunna bidra till attraktionskraften. Detta påverkade sedan gestaltning och miljö i lokalerna. Vidare involverades verksamheten genom att rektorn för den framtida skolan ingick i referensgruppen.

Kommunikation är centralt i många nyproduktionsprocesser. I det här projektet kan det snabba genomförandetempot och ett fokus på kommunikation ha bidragit till att processen inte överklagades och att tidplanen därmed kunde hållas. Genom att möta människor och oroliga företagare på plats och etablera en kommunikationskanal som hölls öppen under projektets gång, kunde man visa att man tog eventuell oro på allvar. Dessutom kunde motsättningar undvikas genom att kommunicera målen och den övergripande visionen med projektet, samt genom att skapa ett ägarskap för denna även bland de berörda medborgarna. Om medborgarna inser att projektet i förlängningen även kan gagna dem, kan ambassadörer skapas istället för motståndare.

Sammanfattande reflektioner

Messingen är ett projekt som genomförts på kort tid och med stort stöd från både politik och förvaltning. Genom att ha en bred referensgrupp som undanröjde mycket av de traditionella stuprören etablerades ett projektflöde som gav effektivitet i genomförandet. Projektet inleddes genom ett antal diskussioner med både politiker och ledande tjänstemän med olika bakgrund och kompetens. Det var en blandad grupp som deltog i att formulera lösningen på den identifierade utmaningen och då skapades också ett ägarskap för processen vilket gav kraft i genomförandet.

I Upplands Väsby finns en öppenhet för att hitta nya lösningar på problem. Detta exemplifieras bland annat av Messingen men också av projektet Väsby Labs. Det finns två viktiga skäl till att medarbetarna vågar tänka nytt och innovera. För det första finns en kultur som stödjer nytänkande och en vilja att leverera nya lösningar. För det andra finns ett ledarskap som har en öppenhet och även bidrar med många idéer samt visar vägen. Att kommundirektören tydligt visar sitt engagemang och sitt stöd ger de involverade trygghet att fortsätta på den inslagna vägen.

Synen på kommunikation har också varit viktig. Generellt har man i arbetet med Messingen sett kommunikation som ett strategiskt verktyg. Genom att ha ett öppet förhållningssätt och signalera transparens i processen samt hela tiden framhålla den övergripande visionen och de fastslagna målen har ett stort engagemang skapats.

Från verksamhet till fastighet, typförskola i Malmö stad

Malmö stad har kommit långt i sitt arbete med typförskolor. Trots utmaningar gällande kommunikation och ansvar under projektet har man genom envishet och mod lyckats skapa ett gemensamt koncept för förskolor. Ett koncept som ger kostnads- och produktionseffektivitet i byggprocessen utan att tumma på pedagogiken eller hindra framtida utveckling.

”Vi kan inte utgå från fastigheten, vi måste utgå från verksamheten.”

Rickard Borg, områdeschef på Stadsfastigheter, Malmö stad.

Projektet

Behovet av förskoleplatser i Malmö är stort. Det bedöms att 1000 nya platser måste produceras per år fram till 2020. Under 2009 riktades kritik mot Stadsfastigheter som ansvarar för produktion och förvaltning av Malmö stads fastigheter. Det var stadsdelsförvaltningarna som ansåg att produktionen av förskolor både blev för dyr och tog för lång tid. Stadsfastigheter lyssnade på kritiken och en orsak man såg var att kostnaderna tenderade att öka då verksamhetsytorna generellt blev för stora. Konceptet typförskola blev lösningen: ett koncept som utgår från idén att det är onödigt att börja om från början varje gång en ny förskola ska byggas. Grundtanken är att det finns saker som är mindre viktiga ur ett pedagogiskt perspektiv och som alltså kan vara bestämnda och fasta i alla förskoleprojekt.



Typförskola i Malmö. Illustration: arkitekt Torsten Persson, Serviceförvaltningen, Malmö Stad.

En arbetsgrupp tillsattes med ansvar för utveckling av konceptet och ett detaljerat förslag, typförskola Torsten, som byggde på flexibla modullösningar togs fram. Ytterligare en typförskola togs fram senare, typförskola Maria.

Det färdiga konceptet Torsten presenterades för stadsdelsförvaltningarna som reagerade med viss tveksamhet. Med typförskola Maria valde Stadsfastigheter att arbeta tätare tillsammans med berörd stadsdelsförvaltning som i högre utsträckning var med och designade den nya prototypen.

Under projektets gång beslutade Servicenämnden att typförskola skulle vara förstahandsval i nyproduktionsprojekt med kommunen som huvudman. Därefter fattades beslut i kommunstyrelsen med tillägget att en brett sammansatt referensgrupp skulle skapas för konceptet. Detta innebär att det finns möjlighet att välja antingen modellerna Torsten eller Maria som är flexibla eller att utgå från en förskola som producerats tidigare.

Resultatet, efter förseningar på grund av överklaganden av detaljplan och bygglov, är nu att den första Torsten-förskolan står färdig och den första Maria-förskolan beräknas vara klar i juli 2014. Det innebär emellertid inte att projektet är avslutat, då konceptet ständigt kommer att utvecklas och förfinas framöver.

I vad ligger det innovativa?

Genom att standardisera processen uppnår kommunen två huvudsakliga nyttor. Dels kan starttider kapas så att projekten kommer igång snabbare. Dels sparar Malmö stad interna resurser eftersom förskoleverksamheten slipper lägga tid på sådant som inte påverkar de pedagogiska förutsättningarna. I och med att vissa delar alltid kommer att vara identiska skapas också möjligheter

för entreprenörerna att ställa om sina byggprocesser för att i förlängningen kapa kostnader och lägga billigare anbud.

Med en standardiserad modell finns också möjligheter för ett stegvis lärande. Det vill säga att eventuella förbättringar i de olika byggprojekten som baseras på typförskolan successivt kan lyftas in i modellen och utveckla alla framtida förskolor. Dessutom möjliggörs ett antal standardhöjningar, en basnivå, samt att problem såsom att tekniska utrymmen blir för små kan undvikas.

Typförskolekonceptet är inte unikt för Malmö men att en process inte är unik behöver inte betyda att den inte är innovativ. Innovation handlar i stor utsträckning om att utveckla en verksamhet. Sättet på vilket Malmö, som är en stor kommun, gjort detta med involvering av förskoleverksamheten och stort fokus på flexibla lokaler är särskilt intressant.

Processen

Typförskola är inte ett byggprojekt utan snarare ett koncept som togs fram för att ligga till grund för framtida byggprojekt. Här finns flera faktorer som är särskilt intressanta att beröra ur ett innovationsperspektiv. Dessa är bland annat en tydlig probleminsikt i ansvarig förvaltning och ett mod att våga initiera projekt som syftar till att utveckla verksamheten.

Dyra och långsamma förskoleprojekt

Startskottet för detta projekt var kritiken från stadsdelsförvaltningarna när det gällde produktionsstider och kostnader för förskolor. I och med detta fanns en tydligt identifierad utmaning att arbeta med. Tidigt i projektet genomfördes en workshop med ledningsgruppen på Stadsfastigheter där möjliga lösningar diskuterades. Det blev ett förutsättningslöst möte med personer från olika delar av Stadsfastigheter som gavs möjlighet att lyfta blicken och diskutera utmaningen. I denna process inkluderades inte externa verksamheter då man såg kritiken mot Stadsfastigheter som en intern utmaning.

Ur detta möte kom lösningen typförskola. På Stadsfastigheter fanns alltså en tydlig upplevelse av att typförskoleprojektet svarade mot en tydlig beställning från stadsdelsförvaltningarna. Dock verkar denna upplevelse inte ha delats helt och hållet av förskoleverksamheten. Initialt tappade projektet en del kraft då förskoleverksamheten inte såg det som svaret på ett problem, utan snarare något som ålades dem. Man såg inte kopplingen mellan problembeskrivningen, att förskoleprojekten blev dyra och tog lång tid, och lösningen, typförskola. Förskoleverksamheten upplevde att Stadsfastigheter utgick från en färdig plan istället för de pedagogiska behoven i verksamheten. Därför fick ordet typ i typförskola en negativ klang som ledde tankarna till paviljonger.

Detta illustrerar den tidiga utmaningen med projektet: kommunikationen. Det presentationsmaterial som togs fram var omfattande och innehöll ett

stort antal ritningar. I materialet förklarades att konceptet var flexibelt och att det var ett huvudsyfte med projektet, men på ritningarna var ett stort antal väggar redan utsatta. De flyttbara och flexibla väggarna var blåmarkerade men gav ändå en känsla av statiskhet. Rent kommunikativt gav det en bild av att konceptet var låst. Detta ledde till att projektet initialt tappade en del genomförandekraft då man inte hade förskoleverksamheten med sig.

Detta visar på vikten av att ha ett öppet och lyhört förhållningssätt mot beställarverksamheten i ett tidigt skede och verkligen tänka igenom sin kommunikation. Om verksamheten känner sig delaktig och känner igen sig i problembeskrivningen när lösningen formuleras är chansen större att projektet blir lyckat.

Gör-det-själv-anda

Projektet typförskola föddes ur en gör-det-själv-anda. De intervjuade beskriver att denna entreprenörsanda genomsyrar enheten på Stadsfastigheter. Inom Serviceförvaltningen som Stadsfastigheter tillhör, finns också ett antal strukturer som främjar denna typ av utvecklande och innovativa projekt. Det finns bland annat ett utvecklings- och investeringsråd som kan tilldela medel till projekt som är ämnade att utveckla lokalerna eller verksamheten i lokalerna.



Arkitektens förskola i Malmö. Foto: Torsten Persson, Serviceförvaltningen, Malmö Stad.

Detta projekt genomfördes utan överdriven byråkrati eller långa beslutsvägar. Det fanns en uppfattning om att projektet riskerade att gå i stå och inte bli av vid stort externt deltagande med referensgrupper och arbetsgrupper. Istället fokuserade man på att snabbt få igång en pilotverksamhet som kunde demonstreras och illustrera konceptet. Syftet var inte heller att modellen eller konceptet skulle vara perfekt från början, utan målet var att skapa en prototyp som därefter kunde utvecklas och förfinas.

Upphandlingen av de båda typförskoleprojekten överklagades dessvärre vilket gjorde att arbetet drog ut på tiden. Det dröjde därmed längre tid innan den första prototypen var på plats.

För att nya koncept och idéer ska komma till stånd krävs ett visst mod och en vilja att testa nya saker. Detta finns på Stadsfastigheter och var en starkt bidragande orsak till att projektet kom igång. Inom Stadsfastigheter visades också prov på långsiktighet och uthållighet i projektet vilket var avgörande för att komma i mål.

Genombrott i kommunikationen

Inom ramen för typförskolekonceptet finns stor frihet för förskoleverksamheten att påverka de framtida lokalerna. Det ska också vara möjligt att enkelt bygga om lokalerna vid ett förändrat behov, exempelvis så att de passar som skollokaler för yngre barn. Detta låg till grund för hela projektet och var centralt i projektbeskrivningarna. Stadsfastigheter arbetade med att förmedla detta men, som nämnts tidigare, fanns det initialt en del kommunikationsutmaningar. Inom Stadsfastigheter var medarbetarna dock övertygade om att det var en god idé som lämnade mycket utrymme för verksamheten att påverka de lokaler som hade betydelse för den pedagogiska verksamheten.

I processen går det att identifiera ett tydligt genombrott. När arkitekten som var ansvarig för konceptet och den fastighetsansvarige i en stadsdelsförvaltning som skulle bygga två nya förskolor väl satte sig ner och diskuterade utifrån vad som var möjligt att göra med modellen skapades en förståelse dem emellan. Då arkitekten på detta sätt lyssnade på vad verksamheten hade för behov och förutsättningar och förklarade hur modellen kunde svara mot dessa behov under ett längre perspektiv, vände projektet och fick medvind. I samma skede informerades om möjligheten att i modellen inkludera fler typförskolor, baserade på tidigare producerade förskolor. När väl tydliga kontaktvägar mellan stadsdelsförvaltningarna och Stadsfastigheter etablerats och bäge parter visat en kompromissvilja, löstes också många knutar upp och projektet kunde fortsätta i rätt riktning. I samband med ett kommunstyrelsebeslut om att typförskola skulle vara förstahandsval vid nyproduktion, tillsattes en arbetsgrupp med ansvar för typförskolemodellen med represen-

tanter från andra delar av kommunen. Detta ledde också till att processen blev tydligare för de berörda förvaltningarna.

Detta visar på vikten av att genom hela projektprocessen vara lyhörd och öppen för kompromisser. I detta projekt gick man från en situation utan förankring och stöd för idéerna till ökad förståelse mellan parterna som tillsammans kunde arbeta mot en gemensam målbild.

Genom tydliga gränssnitt löses knutar upp

Innan projektet inleddes fanns ett stort antal intressenter som kunde påverka förskoleprojektet. Lokalfrågorna var spridda på tio stadsdelsförvaltningar och med denna decentraliserade hantering uppnåddes ett antal nyttor. Besluten fattades nära medborgaren vilket skapade transparenta processer. Däremot fanns ett antal frågor som det inte tagits några samlade grepp kring och det upplevdes som otydligt vem som ansvarade för frågor av övergripande karaktär. Det fanns vid den här tiden tio olika beställare med vissa skillnader i idéer och önskemål. Då det inte fanns en tydlig beställare att leverera till kunde projekten bli ad hoc-betonade. Eftersom stadsdelsförvaltningarna och även förskolorna inte delade på utrymmen såsom konferensrum, fick man större lokaler än nödvändigt vilket i sin tur gav ökade kostnader.

Stadsfastigheter försökte lösa dessa problem genom att lansera konceptet typförskola. Ett standardiserat koncept skulle minimera risken att projekten blev ad hoc-betonade. Det faktum att det fanns ett antal moduler i typförskolekonceptet som var tänkta att delas mellan förskolor, skulle också skapa dialog mellan och inom stadsdelsförvaltningarna.

Under projektets gång skedde en större omorganisation i Malmö stad vilket ledde till att förskoleförvaltningen bildades och att en specifik person fick ansvar för att agera beställare och samordna behoven för hela förvaltningen. Stadsfastigheter gjorde om på motsvarande sätt med en projektledare som enbart skulle arbeta med förskoleprojekt. Detta ledde till tydligare gränssnitt. Det blev också tydligare vem som ansvarade för helheten och möjligheten att få tillförlitliga och stabila processer ökade.

I all kommunal verksamhet är det av vikt med tydliga gränssytor och ansvar. Vid otydlighet om var frågor ska hanteras skapas ineffektivitet som kan leda till frustration i organisationen. Tydliga strukturer att luta sig tillbaka mot har också betydelse för hur pass nytänkande medarbetarna vågar vara.

Sammanfattande reflektioner

En innovation definieras som något väsentligt nytt och värdeskapande. I det här fallet är själva konceptet inte nytt, flera kommuner arbetar med typförskola, men det är nytt i Malmö stad. Dessutom skapar det ett värde genom att effektivisera och tydliggöra processer. En möjlighet till successivt lärande

har också skapats genom att processen formaliserats och standardiserats. Konceptet typförskola togs fram för att komma till rätta med långa processer och höga kostnader i nyproduktion av förskolor. Det fanns alltså en tydligt identifierad utmaning. Projektet kom till stånd genom att det fanns eldsjälar på Stadsfastigheter som visade mod och en drivkraft.

Under projektets gång har man arbetat mycket med kommunikationen och har i stor utsträckning fått förankra processen i efterhand. En central slutsats är att det var genom lyhördhet från bägge parter som projektet till slut kunde komma i mål. Detta är också en lärdom som går att dra av projektet. Det finns mycket att vinna på att låta processen vara ganska framtung. Genom att hela tiden ha ett fokus och en målbild, men samtidigt en transparent och inkluderande process, skapas mer förståelse för det utvecklingsarbete som bedrivs.

Värt att notera är också hur det tydligt framgår att många knutar löstes upp då gränssnitten och rollerna förtydligades. I all kommunal verksamhet är det centralt att det finns tydliga gränssytor och ett tydligt ansvar. När detta inte finns är det svårt att få effektiva processer och innovationskraften hämmas.

Innobluid – innovativa vård- och omsorgsboenden i Falun

Falu kommun har, med stöd av EU och tillsammans med en norsk kommun, tagit sig an den demografiska problematiken där färre anställda måste ta hand om en större andel åldrande i framtiden. Man är nu mitt inne i ett projekt som syftar till att skapa innovativa lösningar för vård- och omsorgsboenden. Under vägen har man mött utmaningar i både kommunikation och ansvar, men arbetar vidare med stor entusiasm.

”Vi bryter vallar och river murar.”

Hans Johansson, avtalscontroller, Kommunfastigheter, Falu kommun.

Projektet

Under 2012 utlyste EU-kommissionen ett initiativ kallat the Lead Market Initiative. Detta initiativ ska stödja projekt som syftar till att utveckla verksamheten inom ett antal prioriterade områden. Ett av områdena var upphandling inom eHälsa där kommissionen bjöd in aktörer att söka projektfinansiering. En grundförutsättning för att projektmedel skulle tilldelas var att nätverk av upphandlare från minst två medlemsländer skapades. Lyngdals kommun i Norge planerade att upphandla ett nytt vård- och omsorgsboende och såg i detta en möjlighet att tillsammans med en annan aktör ta fram ett klimatsmart och högteknologiskt boende. Efter att Mats Dahlström, förtroendevald i Falu kommun, kommit i kontakt med projektet, fattades beslut om att även Falu kommunen skulle delta i projektet Innobluid.



EU:s flagga. Foto: SKLs bildbank.

Projektet bedrivs i totalt tre faser där Lyngdals kommun är projektägare och Falu kommun projektdeltagare. Faserna innehåller i korthet:

1. Identifiera gemensamma behov och tillgängliga lösningar
2. Gemensam upphandling
3. Kommunikation och spridning av resultat

I nuläget har den första fasen genomförts. Den inleddes med en behovsanalys av brukare och verksamhet. Därpå bjöd kommunerna in leverantörer till dialoger om framtidens äldreboende under tre separata möten.

Tanken är att förfrågningsunderlaget för Innobuild ska skickas ut samtidigt för de bägge upphandlande kommunerna under december 2013.

För att testa delar av den input man fått från leverantörerna beslutade Falu kommun att på egen hand initiera ett relaterat projekt kallat Preinnobuild. I detta projekt ingick vissa beståndsdelar av Innobuild som applicerades på en upphandling som hade kommit längre i processen och där ett vård- och omsorgsboende inom kort skulle upphandlas. Preinnobuild är dock en fristående upphandling som inte bedrivs i samverkan med Lyngdals kommun och som inte beskrivs vidare i denna fallstudie.

I vad ligger det innovativa?

Syftet med Innobuild är att utveckla processen för upphandlingar av vård- och omsorgsboenden. Processen ska också leda till att nya, innovativa lösningar för vård- och omsorgsboenden skapas. Det är dock för tidigt att uttala sig om resultatet då varken upphandling eller byggnation påbörjats. Projektet har ett antal delmål. Den önskade påverkan på upphandlingsprocessen kan sammanfattas i tre breda beståndsdelar:

1. Göra det möjligt för leverantören att bidra med innovativa lösningar genom att använda ett funktionsbaserat upphandlingsmaterial som är uppdelat i områden.
2. Genom att bjuda in leverantörerna till ett flertal möten blir upphandlingen känd för fler leverantörer och kommunerna kan hämta inspiration från leverantörerna och få information om de senaste och modernaste produkterna och koncepten.
3. Genom att genomföra projektet tillsammans med en annan kommun i ett annat land kan kommunerna lära sig av varandra men också dra nytta av gemensamma resurser.

Processen

I nuläget har fas ett av Innobuild genomförts, det vill säga identifiera gemensamma behov och tillgängliga lösningar. Detta har gjorts i nära samarbete med Lyngdal. I Falun har arbetet bedrivits i samverkan mellan Kommunfastigheter, den kommunala fastighetsorganisationen och omvårdnadsförvaltningen. Det finns flera faktorer i Innobuild som är särskilt intressanta att beröra ur ett innovationsperspektiv. Processen har bland annat präglats av tydliga politiska visioner och ett fokus på samarbete.

Tydlig probleminsikt

Bakgrunden till att projektet Innobuild inleddes var en insikt inom Kommunfastigheter om viktiga faktorer som kommer att påverka lokalförsörjningen på längre sikt. Offentliga aktörer behöver i framtiden bygga smartare, mer energieffektivt och mer miljövänligt. Hela Europa har en åldrande befolkning vilket innebär att vi framöver måste hantera en situation där färre anställda tar hand om fler äldre. En möjlig lösning på denna utmaning är högteknologiska produkter och koncept som kan underlätta arbetssituationen för de anställda. Detta kan exempelvis handla om ledade tvättställ som kan dras ut, men också om rent rumsliga faktorer såsom en speciell form på fastigheten för att öka möjligheten till uppsikt över de boende.

Det finns också en resursförsörjningsfråga som är en del av utmaningen. I och med att befolkningen blir äldre, måste fler personer söka sig till omvårdnadsyrket för att ekvationen ska gå ihop. Även här skulle mer högteknolo-



Ledat tvättställ - utveckling med användare i fokus. Foto: Tony Nordström.

logiska lösningar tillsammans med attraktiva och trivsamma lokaler kunna vara en lösning. Genom att säkerställa en arbetsmiljö som är av hög kvalitet med moderna lösningar, är tanken att omvårdnadssektorns attraktivitet på arbetsmarknaden ska öka.

Insikten om dessa långsiktiga utmaningar och hur de kommer att påverka det kommunala fastighetsbeståndet har varit avgörande för att projektet skulle komma till stånd. En grundförutsättning för att nya lösningar ska komma på plats är att det bakomliggande problemet upplevs som angeläget och detta är tydligt i Falun och i projektet Innobuild.

Politiska visioner i samklang med förvaltningens engagemang

I det här projektet gick de politiska visionerna i takt med förvaltningens idéer. Skälet till att projektet initierades var en kombination av behovet av ett nytt vård- och omsorgsboende och att en förtroendevald, Mats Dahlström, kom i kontakt med företrädare för Lyngdals kommun.

Falun kommun är inte heller främmande för deltagande i EU-projekt eller för att prova nya visionära idéer. Innan arbetet med Innobuild inleddes tog Falun fram en träbyggnadsstrategi med stöd av EU:s regionala utvecklingsfond. Falun har också deltagit i de nationella träbyggnadsstrategier som ge-

nomförts: Nationella träbyggnadsstrategin och Trästad 2012. Dessutom har kommunen deltagit i EU-projektet Mount EE, som syftar till att främja energieffektivt och hållbart byggande i kommuner med alpint och kallt klimat.

När projektidén presenterades fanns alltså en vilja att utveckla och förbättra samt en öppenhet för att arbeta med nya metoder och processer för att lösa långsiktiga problem, både i de politiska leden och i tjänstemannakåren. Detta visar på kraften i en organisation där den politiska ledningen och förvaltningsorganisationen agerar i samförstånd med en gemensam vision.



Ett exempel på träbyggnad i Falu kommun. Foto: Tony Nordström.

Styrkan med externa partners

Detta projekt hade aldrig kommit till stånd utan finansiering från en extern part. Möjligheten skapades genom att EU hade avsatt projektmedel för satsningen. Vidare har en viktig framgångsfaktor varit partnerskapet med den norska kommunen Lyngdal som varit drivande i processen. Genom det arbete som Lyngdal men också de andra deltagande norska parterna, Difi och NHO (Norges motsvarighet till Vinnova och Svenskt näringsliv) lagt ned i den första fasen, har Falun fått tillgång till ett intellektuellt kapital som man inte hade fått annars.

Detta innebär inte att samverka med dessa externa partners varit helt problemfri. Byråkratiska hinder har uppstått under projektets gång. När arbetet med Innobuild hade pågått under mer än ett år meddelade EU-kommissionen att man inte kunde acceptera en gemensam upphandling mellan de två kommunerna. Detta då det skulle kunna vara svårt för leverantörer att överklaga beslut. Eftersom skapandet av ett nätverk av upphandlare var en del av projektutlysningen som EU-kommissionen skickat ut hamnade kommunerna i en svår situation. De hade både lagt tid och resurser på ett projekt som på grund av motstridiga regelverk såg ut att bli svårt att genomföra. För att komma runt problemet föreslog kommunerna att separata upphandlingar skulle genomföras i de olika kommunerna men att upphandlingsunderlaget skulle vara identiskt. Efter flera månaders betänketid svarade EU-kommissionen att det var en möjlig lösning. Detta innebar att kommunerna gick miste om möjligheten att attrahera aktörer som kan vara intresserade av ett större uppdrag. Kommunerna får också mindre möjligheter att gemensamt pressa priserna eftersom de potentiella leverantörerna kan nyttja stordriftsfördelar men många av nyttorna med projektet behölls intakta.

Genom att bilda partnerskap utanför kommunen kan inspiration och resurser komma kommunen till del. I detta fall baseras samarbetet på tydliga strukturer i och med att EU ställt krav på att ett partnerskap ska ingås men detta är inte en förutsättning för att uppnå nytta. Det finns potential för ett utökat mellankommunalt samarbete, delvis nationellt men även som det här exemplet visar internationellt.

Hur börjar vi tala samma språk?

En utmaning i Innobuild-projektet har varit kommunikationen mellan vård- och omsorgsverksamheten å ena sidan och Kommunfastigheter å den andra. Det har varit svårt för tjänstemän och personal vilkas huvudfokus är att etablera en högkvalitativ vård för äldre och funktionshindrade att kommunicera med tjänstemän vilkas huvudfokus är att etablera ändamålsenliga lokaler



Olle Wiking förvaltningschef på Kommunfastigheter, Falu kommun.
Foto: Tony Nordström.

med högsta tekniska standard. Verksamheten har ett tydligt brukarfokus vilket är nödvändigt för att kunna leverera en tjänst av högsta kvalitet. På samma sätt måste fastighetsorganisationen vara expert på sitt område.

I projektet Innobuild har det inte alltid funnits en tydlig länk mellan verksamhet och fastighetsorganisation. En person som talar båda organisationernas språk, som kan beskriva de tekniska lösningarna och deras syfte för verksamheten och samtidigt klargöra för fastighetsorganisationen vad som är viktigt för brukaren. Eftersom projektet inleddes med kort varsel och en kort startsträcka fanns inte heller möjlighet att förankra det hos verksamheten i speciellt stor utsträckning. Det har inte alltid varit klart vem som hade vilket ansvar och när i Falu kommun. Ett genombrott i projektet nåddes då ett demonstrationsrum byggdes upp av Kommunfastigheter för att visa omvårdnadsförvaltningen hur rummet var tänkt att se ut.

Att ursprunget till och beställningen av projektet inte utgick från omvårdnadsförvaltningen utan från ett behov identifierat av fastighetsorganisationen, kan ha bidragit till att det inledningsvis inte fanns något större engagemang från vissa delar av omvårdnadsförvaltningen. Anledningen kan ha varit att relevansen för verksamheten inte tydligt kommunicerats i ett tidigt skede. Projektet har också upplevts som abstrakt innan det fanns en konkret prototypbyggnad att visa upp. Detta visar på vikten av att visualisera och tydliggöra vad projektet ska åstadkomma. På så sätt blir det enklare för parterna att börja tala om samma sak och på samma sätt.

Funktion och inte specifikation

I Falun finns en tradition av strategisk planering. Till exempel finns en nyligen framtagna boendeplan för äldre. Det är ett strategiskt styrdokument för den framtida planeringen av seniorbostäder, trygghetsbostäder och vård- och omsorgsboenden i Falun. Detta dokument är specifikt och detaljerar exakt vad som ska finnas tillgängligt i lokalerna.

En del av Innobuildprojektet är att ta fram funktionsbaserade beskrivningar av behoven. Därför togs ett nytt koncept för hur en lokals funktioner skulle beskrivas och bedömas fram. Detta verktyg utgår från fem områden: Värdegrund, behov, funktioner, förutsättningar samt erfarenhet nya influenser. När en yta ska beskrivas är utgångspunkten dessa fem områden. De första tre delarna utgör delar av förfrågningsunderlaget. Sedan är tanken att de två sista delarna ska tas fram i dialog med potentiella leverantörer som ska bedöma vilka förutsättningar som råder på den specifika platsen och vilka nya och innovativa lösningar som kan användas.

Tanken med detta fokus på funktioner istället för detaljerade beskrivningar, är att kommunen inte ska låsa leverantören utan istället öppna upp för nya idéer. En delad entreprenad, där en entreprenör kan leverera själva huskropp-

pen och en annan monteringen, ger möjlighet för fler typer av leverantörer att leverera delar av helheten. På så sätt kan man få de mest innovativa och kostnadseffektiva lösningarna inom varje område. Däremot finns en viss risk med denna uppdelning. I en totalentreprenad tar leverantören ett ansvar för det som levereras och ger en garanti. Med en upphandling som är uppdelad i mindre beståndsdelar kan det vara svårt att få leverantören att ta samma helhetsansvar. Detta är något som måste tas med i bedömningen när upphandlingsfasen inleds.

Fokus på att skapa kreativa krocker

Ett av huvudsyftena med projektet är att skapa innovativa lösningar på utmaningar inom vård- och omsorgsverksamheten. För att lyckas är det bra med en bredare förståelse och kännedom om att entreprenörer från olika sektorer och områden kan bidra till detta även om de normalt sett inte arbetar inom området. En av inspirationskällorna var det nya operahuset i Oslo där båtbyggare hade byggt delar av interiören. Genom att på detta sätt sammanföra leverantörer från olika områden med kommunen hoppades man uppnå en synergieffekt. Detta uppnåddes genom ett speed-dating koncept som innebär att leverantörerna under en kort period fick möjlighet att träffa de potentiella kunderna och beskriva sin lösning. Syftet med dessa möten var att få inspiration av leverantörerna samt att väcka deras intresse för att lämna anbud på delar eller hela upphandlingen. För dessa möten hade ett antal teman inom vilka de potentiella leverantörerna skulle kunna leverera lösningar tagits fram.

Genom denna kreativa krock fick verksamheten idéer om hur upphandlingen skulle konstrueras.

Sammanfattande reflektioner

Innbuildprojektet är inte färdigt. Det finns intentioner och mål om innovativa lösningar men i dagsläget är det för tidigt att säga om man kommer att nå dessa. Det finns dock vissa intressanta reflektioner att göra rörande processen hittills.

Den identifierade utmaningen är i detta projekt en viktig utgångspunkt. Denna är inte av akut karaktär utan mer långsiktig och strategisk. Förståelsen för detta i både den politiska ledningen och tjänstemannaledningen var central för att projektet skulle komma till stånd. Även öppenheten och viligheten att ta strategiska övergripande grepp på långsiktiga utmaningar har varit av stor betydelse.

Kommunikationen mellan verksamhet och fastighetsorganisation har i detta projekt, precis som i Malmö, visat sig vara en knäckfråga. En nyckel har varit att visualisera det förväntade projektresultatet. Trots vissa svårigheter har det funnits ett mod och en tro på att driva projektet vidare.

En central del i projektet har varit konceptet att sammanföra potentiella leverantörer och verksamhet i ett tidigt skede, redan innan upphandlingen har inletts. Detta tros ge möjligheter att hitta influenser och lösningar från olika sektorer som kan appliceras i den givna kontexten. Kreativa krockar har skapats genom att två kommunala organisationer från två olika länder har samarbetat för att hämta inspiration och genomförandekraft från varandra.

De delar som genomförts hittills kan inspirera till förändring och utveckling och det blir intressant att följa projektet i framtiden.

Sammanfattande slutsatser

Fallstudierna har visat hur man i olika kommuner har utvecklat sina processer inom den kommunala fastighetssektorn. Det har varit en förändringsresa utan facit, med både framgångar och fallgropar, men där man i efterhand kan lära av och uppmärksamma faktorer som har betydelse för innovationsförmågan.

I denna skrift finns erfarenheter från tre exempel i tre kommuner som lyckats arbeta på nya sätt eller med ett innovativt resultat. Urvalet är begränsat och det är därför svårt att dra generella slutsatser. Det finns dock vissa gemensamma faktorer och tendenser som lyfts fram i detta avslutande avsnitt.

Betydelsen av eldsjälar

Att eldsjälar har stor betydelse för uppkomsten av innovationer är väl känt och de studerade exemplen bekräftar detta. Det gäller att skapa miljöer där eldsjälar och entreprenöriella ledare och medarbetare ges utrymme att ta initiativ, arbeta med förnyelse samt inspirera och få med andra i förändringen. I samtliga exempel har det funnits en eller flera eldsjälar som drivit på förändringen och i samtliga organisationer har det visats prov på en tydlig förändringsvilja. I Upplands Väsby var det kommundirektören som tidigt pekade ut riktningen och målet. Det är också tydligt att en eldsjäl som är placerad i ledningsposition enklare kan inspirera och skapa utrymme och möjligheter för medarbetare. I de övriga exemplen satt eldsjälen inte i kommunledningen. Fallstudierna pekar på att det har betydelse var i organisationen eldsjälen finns och vilket mandat denne har. I Malmö stad och Falu kommun var det en större utmaning att genomföra projekten än i Upplands Väsby. För en eldsjäl på annan plats i hierarkin än i kommunledningen verkar det vara ännu viktigare att skapa ett engagemang för den idé man vill utveckla, då mandatet inte lika tydligt ger ett stöd till förändringen. En nyckel är att komma på lösningen tillsammans med de som sedan berörs av den.

Vem är då eldsjäl? Det blir lätt lite glorifiering när ordet eldsjäl används. Det är på något sätt implicit att eldsjälen är den som brinner mest för att lösa något eller att det är någon som kan mest och kommer med alla idéer. Detta stämmer på många sätt och i flera exempel beskrivs att eldsjälen genom sitt beslutsmandat och sin position skapar förutsättningar för innovation. Det är dock viktigt att påpeka att det en bra eldsjäl även lyckas entusiasmera andra och lägger en grund som skapar utrymme för fler eldsjälar att agera. Det spelar ingen roll hur stort utrymme och hur mycket beslutsmandat som erbjuds om det inte finns individer som är beredda att kliva fram och utnyttja sin kreativitet och skapa innovationer. En bra eldsjäl ser till att fler eldsjälar får livskraft.

Ett tydligt ”varför”

I samtliga fall har det funnits en tydligt identifierad utmaning – det har varit uppenbart varför man behöver tänka nytt. Upplands Väsby stod inför utmaningen att bygga ett gymnasium utan en färdig detaljplan på mindre än tre år vilket krävde ett annorlunda arbetssätt. Malmö stad fick kritik för att förskoleprojekt både blev för dyra och tog för lång tid att genomföra. Falu kommun står inför det långsiktiga problemet att möta den demografiska utveckling som kräver nya former av äldreboenden när fler blir äldre och färre yngre kan ta hand om dem. Detta tydliga ”varför” har varit en viktig förutsättning för innovationsarbetet.

Nya perspektiv stärker organisationen

Gemensamt för de studerade fallen är att man i olika utsträckning har använt externa influenser för att identifiera möjliga lösningar. Tidigare studier visar på vikten av att skapa kreativa krockar både internt och externt. I fallet med Innobuild bjöds leverantörer in till dialogkonferenser där de tillsammans med kommunerna kunde diskutera behov och potentiella lösningar. En arena skapades där de olika aktörerna kunde få inspiration och lära av varandra. I fallet Messingen fokuserade man mer på att sätta ihop olika kompetenser internt för att få in en mångfald av idéer och perspektiv. När bygglovshandläggaren och VA-ingenjören kunde diskutera frågeställningar utifrån sina förutsättningar och kompetenser skapades ett lösningsorienterat förhållningssätt. På samma sätt skapades en konstruktiv mötesplats mellan förtroendevalda och tjänstemän i och med de inledande mötena i projektet. I typförskoleprojektet hade man istället en workshop i ett tidigt skede där olika interna kompetenser fick mötas och finna lösningar.

Att ha och kunna kommunicera en gemensam vision med nedbrutna mål

Fallstudierna visar tydligt på betydelsen av att ha en gemensam och förankrad målbild och att tala samma språk. En återkommande utmaning i de studerade fallen har varit brister i kommunikationen mellan verksamhet och fastighetsorganisation. Fastighetsorganisationen har ansett att man på ett ändamålsenligt sätt beskrivit vad respektive projekt innebär, medan verksamheten ansett att fastighetsverksamheten inte i tillräckligt hög grad har fokuserat på verksamhetens behov utan mer på de tekniska lösningarna. Detta har lösts på olika sätt men en gemensam faktor har varit att stärka kommunikationen.

Gemensamt för de studerade fallen har varit att när en gemensam målbild har kunnat etableras har förståelse skapats. I fallet med Messingen fanns det redan tidigt en förankring och delaktighet i organisationen. Det fanns en tydligt kommunicerad riktning och strategi för vad som skulle uppnås, i vilket syfte och hur. I de båda andra projekten har detta i hög grad skett under projektets gång. När en gemensam målbild etablerats har man också fått ett smidigare genomförande.

Hur skapas möjligheter för leverantörer att innovera?

En skillnad mellan de olika projekten har varit sättet på vilket de olika fastighetsorganisationerna har möjliggjort för externa leverantörer att innovera. I Innobuild är ett av huvudsyftena att låta marknaden leverera nya och innovativa lösningar på identifierade utmaningar.

Detta skiljer sig mot arbetssättet med typförskolor i Malmö där utmaningen var att sänka produktionstider och kostnader. Här valde Stadsfastigheter i stället att standardisera processen och agera som en stark beställare. Detta kan begränsa leverantörens möjlighet att komma med innovativa lösningar, men detta värde prioriterades lägre än värdet av att effektivisera processen.

Messingen kan ses som en hybrid mellan dessa två. Vissa faktorer var tydliga och fasta medan andra saker utverkades mellan arkitekten och byggaren, där arkitekten stod för visionen medan byggaren stod för konkreta, genomförbara och kostnadseffektiva lösningar. Andra aktörer på marknaden tilläts inte bidra med innovativa lösningar i någon betydande omfattning.

Kommunerna behöver därför fundera på hur man ser på leverantörernas roll i innovationsarbetet och hur standardisering kan påverka denna. Hämmar standardisering innovationsmöjligheter? Detta kan bli fallet om ramarna är för snäva, men en standardiserad process behöver inte betyda ett väldigt specifikt förfrågningsunderlag, utan kan ge utrymme för innovation inom de givna ramarna.

Modiga ledare och medarbetare

I samtliga studerade verksamheter finns ett förhållningssätt som innebär att man vågar och har förutsättningar att arbeta innovativt. Hur och i vilken grad varierar dock. De intervjuade uttrycker att det finns en riktning och vilja i förändringsarbetet. Det finns strukturer som främjar innovation och utrymme att vara innovativ. Det behövs en kultur som främjar kreativitet och strukturer som fångar upp den. De enskilda individerna i de studerade exemplen har också visat prov på mod och mött både framgångar och fallgropar. Att våga prova nya lösningar och idéer är avgörande för att någonting ska ske. I innovativa organisationer finns också attityden att man som medarbetare får misslyckas så länge man lär av misstaget. Att etablera den kulturen är viktigt för innovationsklimatet.

I tabellen nedan sammanfattas vissa faktorer som noterats i de tre fallstudierna.

TABELL 1. Sammanfattning av fallstudierna

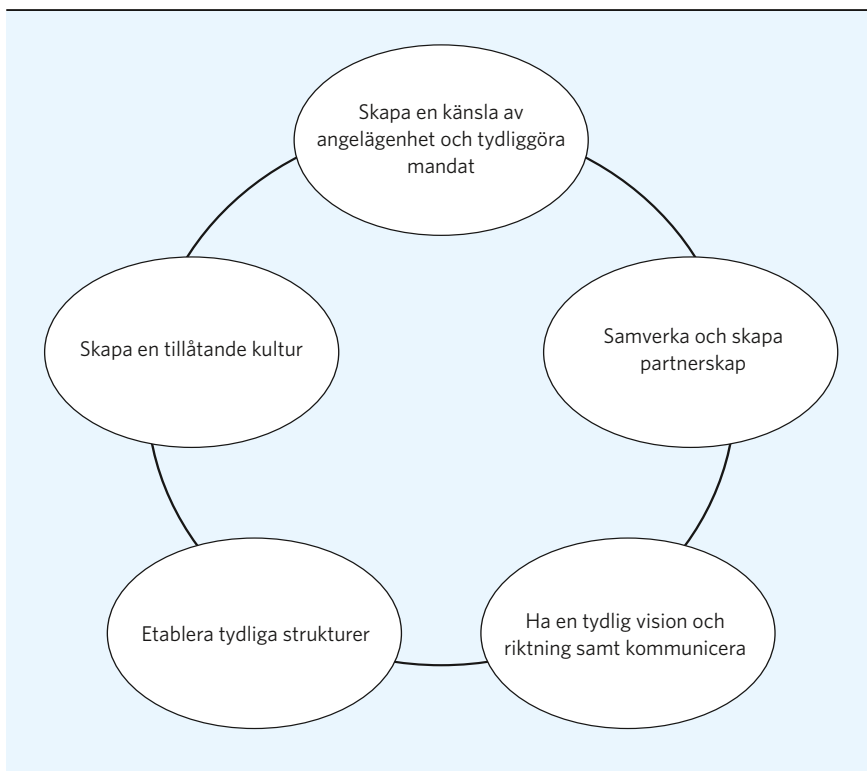
	Upplands Väsby Messingen	Malmö Typförskola	Falun Innobuild
Primär anledning till innovationen	Begränsad tidsram krävde nytt arbetssätt	Höga kostnader och långa produktionsstider krävde effektiviseringar	Förändrad demografi kräver nya former av äldreboenden
Bidragande orsak till att arbetet kom till stånd	En identifierad utmaning, inledande arbetsmöten	En identifierad utmaning, gör-det-själv-anda	Politisk initiativkraft, identifierad utmaning
Framgångsfaktorer	Visionärt ledarskap, god kommunikation, tydliga strukturer och mandat	Envishet och övertygelse	Ett givande partnerskap, kommunikation och dialog, innovativa tankesätt
Utmaningar	Tid	Förankring, svårigheter att kommunicera med verksamheten	Otydligt ansvar, svårigheter att kommunicera

Strategier för att öka innovationsförmågan i den kommunala fastighetssektorn

Det finns inga enkla recept eller lösningar för att skapa innovativa verksamheter. Olika organisationer måste också utgå från sitt uppdrag och sina förutsättningar för att formera sitt innovationsarbete. Samtidigt finns faktorer som på olika sätt påverkar innovationsförmågan. Följande områden är viktiga att utveckla för att gynna ett innovativt klimat.

- Skapa en känsla av *angelägenhet och tydliggöra mandat*. Innan det finns en konkret probleminsikt kommer arbetet med att utveckla och förbättra att gå trögt. Tydliga mandat är en framgångsfaktor.
- *Samverka* och skapa *partnerskap*: kan saker och ting göras med andra kommuner? Finns möjlighet att söka projektmedel från en extern aktör? Hur kan nya perspektiv tillföras organisationen?
- Ha en tydlig *vision* och riktning för de projekt som bedrivs i kommunen och *kommunicera* och förankra dem i ett tidigt skede och för en kontinuerlig dialog med berörda partner.
- Etablera tydliga *strukturer* där ansvar och befogenheter är klarlagda. Då dessa finns på plats och är stabila finns större frihet att innovera.
- Skapa en *tillåtande kultur* där det uppmuntras och är accepterat att testa idéer och förslag. Här är ledarskapet mycket viktigt.

FIGUR 1. Faktorer som påverkar innovation



Förhoppningen är att erfarenheterna i den här skriften kan inspirera till fortsatt arbete för att öka innovationskraften i den kommunala fastighetssektorn.

Samtal/intervjuer

Magnus Kristiansson, *Sveriges Kommuner och Landsting*
Björn Lundgren, *SISAB*
Gösta Norén, *Kontoret för samhällsbyggnad, Upplands Väsby kommun*
Björn Eklundh, *Kommunledningskontoret, Upplands Väsby kommun*
Mia Lundström, *Väsby Labs*
Rickard Borg, *Stadsfastigheter, Malmö stad*
Torsten Persson, *Stadsfastigheter, Malmö stad*
Anders Sörensson, *Förskoleförvaltningen, Malmö stad*
Olle Wiking, *Kommunfastigheter, Falu kommun*
Hans Johansson, *Kommunfastigheter, Falu kommun*
Lotta Sörensen, *Kommunfastigheter, Falu kommun*
Jonas Hampus, *Omvårdnadsförvaltningen, Falu kommun*

Litteraturtips

Från eldsjälssdrivna innovationer till innovativa organisationer – Hur utvecklar vi innovationskraften i offentlig verksamhet?,
VINNOVA (2013); ISBN-nummer:978-91-86517-80-9.

Innovationsvänlig upphandling – erfarenheter från kommuner, landsting och regioner,
Sveriges Kommuner och Landsting (2012);
ISBN-nummer: 978-91-7164-803-7.

Konkurrenspräglad dialog,
Utveckling av Fastighetsföretagande i Offentlig Sektor (UFOS) (2013);
ISBN-nummer: 978-91-7164-968-3.

Tjänsteinnovationer i offentlig sektor – Behov av forskningsbaserad kunskap och kompetens,
VINNOVA (2011); ISBN-nummer: 978-91-86517-50-2

Utveckla innovationskraften!

Inspiration från den kommunala fastighetssektorn

Kommunala fastighetsorganisationer strävar efter att bygga och förvalta så ändamålsenliga lokaler som möjligt för de verksamheter som ska bedrivas där. Det finns en uttalad vilja att utveckla och förbättra sig för att klara dagens och inte minst morgondagens utmaningar. En väg dit är genom innovation och kreativa lösningar.

Innovation som begrepp är mångfacetterat, här menar vi något som är väsentligt nytt och värdeskapande. Vad kännetecknar då innovativa organisationer? Vilka faktorer bidrar till innovation och vilka exempel finns? Den här skriften handlar om hur man kan främja innovation i sin fastighetsorganisation och tar sin utgångspunkt i tre fallstudier som belyser viktiga erfarenheter och områden som är viktiga för innovationer. De tre projekt som beskrivs är multifunktionshuset Messingen i Upplands Väsby, Typförskola i Malmö stad och Innobuilds första fas i Falu kommun.

Den här skriften syftar till att inspirera och öka innovationskraften hos den kommunala fastighetssektorn.

Beställ eller ladda ner på webbutik.skl.se

ISBN 978-91-7585-117-4



Sveriges
Kommuner
och Landsting

Post: 118 82 Stockholm
Besök: Hornsgatan 20
Telefon: 08-452 70 00
www.skl.se