

# Innovation och samverkan för förbättrad välfärd



Anna-Karin Bergman  
Magnus Adenskog

# Inledning

År 2018 påbörjade Helsingborgs stad en innovationsresa med syftet att "utveckla morgondagens lösningar för en ökad livskvalitet i en smartare och mer hållbar stad" (H22, 2022a). Kort och gott vill staden genom innovation förbättra välfärden och bidra till utvecklingen av den offentliga sektorn. En viktig del i denna innovationsresa har varit att utarbeta och testa nya metoder, arbetssätt och lösningar samt förbättra samverkan mellan olika samhällsaktörer. Nya innovativa samarbeten och samverkansformer måste utvecklas för att vi ska kunna möta framtidens komplexa utmaningar.

Detta lokala behov av att skapa ökad livskvalitet och en mer hållbar stad för invånarna ligger väl i linje med globalt definierade behov, till exempel via FN:s hållbarhetsmål nummer 17 i Agenda 2030, som framhåller samverkan som en central del av genomförande och implementering av övriga gemensamma mål på agendan. Samverkan som ett medel för ökad innovationsförmåga samt förbättrad välfärd och samhällsnytta genomsyrar även den svenska forskningspolitiken, där samverkan med det omgivande samhället särskilt lyfts fram (Prop. 2020/21:60 s. 156 ff.).

År 2019 samlade Helsingborgs stad samverkan mellan praktik och forskning och innovation för förbättrad välfärd, i ett och samma projekt – *Den (ut)forskande staden* (DUS) – och forskningsresultaten från detta projekt är det du nu håller i handen (eller ser på skärmen). Men innan vi går djupare in i projektets uppdrag generellt, och forskningsresultaten specifikt, vill vi börja med att sätta in det i ett större sammanhang, ett sammanhang som haft stor betydelse för projektets initiering och genomförande: innovation i offentlig sektor och Helsingborgs stads innovationsresa.

## Innovation i offentlig sektor

Helsingborgs stads innovationsresa har gått längs en snirklig väg, från stadens politiskt gemensamma Vision 2035, med målet "att bygga en mer attraktiv och hållbar stad för både invånare och företag" (2012), via korandet till Sveriges IT-kommun, lanseringen av en övergripande Trend- och omvärldsanalys (2013) och tillsitsstyrning, för att slutligen svänga av mot full innovationssatsning med initiativ såsom HBG Works (Sveriges första kommunala innovationshub och accelerator) och stadens stora välfärdssatsning, stadsmässan H22 (2018). Helsingborgs stad har således på relativt kort tid gjort en imponerande resa från "traditionell offentlig verksamhet" till att även omfatta ett innovationsuppdrag. Men hur bör vi förstå detta innovationsuppdrag, varför är det viktigt? Hur ser forskningen på det? Och, framför allt, hur hänger det ihop med förbättrad välfärd?

Innovation har länge framför allt förknippats med privat sektor och forskning. Under de två senaste decennierna har denna uppfattning börjat förändras, vilket syns både i forskningen och i praktiken, där allt fler nu börjar intressera sig för innovation i offentlig sektor.

Det finns flera skäl till att offentlig sektor satsar på innovation. I en översikt av forskningsfältet lyfts fyra centrala anledningar fram:

... to enhance productivity in times of austerity; the political vision that the contemporary political aspirations can only be achieved by innovative thinking; that the demands for public welfare among the citizens are rising; and that public sector faces "wicked problems" that needs thinking outside the box. (Ansell & Torfing 2016 s. 2)

Det handlar alltså om en kombination av ökade behov och förväntningar från medborgare om att innovativt arbete ska kunna öka kvaliteten i offentlig sektor. För att kunna arbeta innovativt finns olika strategier som offentlig sektor kan använda sig av. De två vanligaste är att antingen försöka ställa om organisationen och arbeta med innovation inom ramen för befintlig budget och med befintlig personal, eller att arbeta kollaborativt tillsammans med akademien, näringslivet, medborgare och civilsamhället för att på ett tydligare sätt hämta in kunskap och kompetens utanför organisationen (Lopes & Farias 2020, Sørensen & Torfing 2011).

Enligt Sveriges kommuner och regioners rapport *Innovationsbarometern* finansieras de flesta innovationer som skapas inom offentlig sektor inom befintlig budget, och det sker ofta som interna samarbeten snarare än samarbeten med externa parter (SKR 2019 s. 18). Samarbeten med akademien och företag är således inte så vanliga, men i de fall då innovationen bedöms vara den första av sitt slag samarbetar arbetsställen oftare med universitet eller högskolor (SKR 2019 s. 18).

En annan viktig aspekt vad det gäller innovation i offentlig sektor är att den alltid är beroende av dess kontext. En mobiltelefon fungerar i grunden likadant i Asien som i Europa (även om mjukvaran anpassas till nya språk), medan en innovation för att öka trygghet i Nordamerika inte alls behöver fungera överhuvudtaget i Afrika då de politiska, kulturella, sociala och ekonomiska kontexterna skiljer sig åt väldigt mycket. Rønning och Knutagård fångar detta i sin studie om innovation i välfärden där de argumenterar för att "successful innovations are suited to the structures in which they are implemented, and therefore they have to be adapted to the structures to which they are exported" (Rønning & Knutagård, 2015, s.14).

Det finns i dag en stark positiv syn på innovation, att innovation i sig innebär förbättring. I brist på bättre begrepp skulle denna syn kunna sammanfattas som en "övertideologi" som i dag är svår att ifrågasätta och problematisera. Det finns dock stöd för att "innovationsmotstånd" kan vara sunt för organisationer, då ett för starkt fokus på just de innovativa processerna kan ta bort fokus från andra värden som då går förlorade (Fornstedt 2021). Detta perspektiv ger upphov till intressanta frågor som rör offentliga organisationers engagemang i innovationsfrågor och deras relation till den kärnverksamhet som kommuner, regioner och myndigheter har ansvar att utföra.

# Innovation i relation till ”Den (ut)forskande staden”

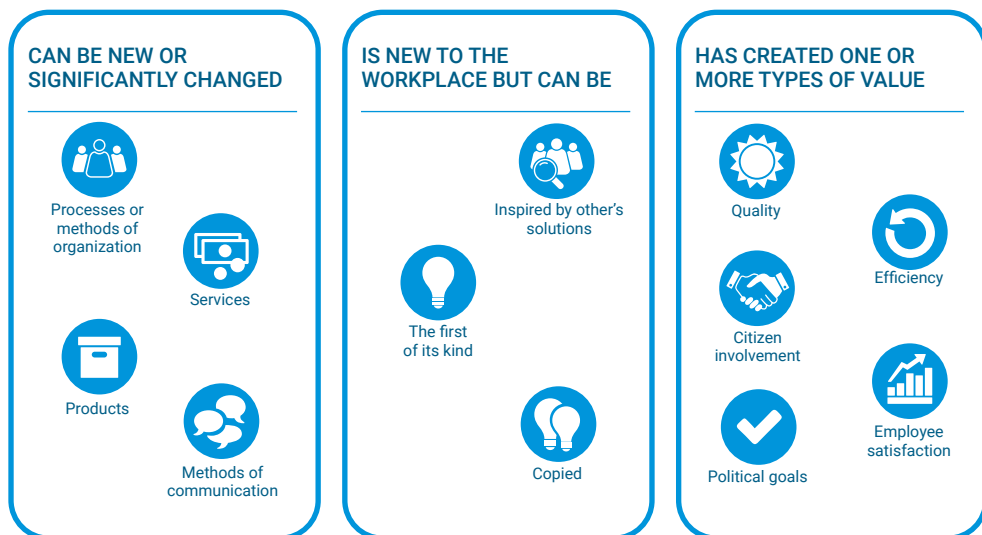
När en offentlig organisation tar sig an arbetet med att ställa om till ett mer innovativt arbetssätt fattas ofta tidigt en rad vägledande beslut. Dessa beslut ligger ibland på politisk nivå, men inte sällan är det förvaltningarna som behöver ta dem. Förvaltningschefer och verksamhetsledare saknar ofta egen erfarenhet och kompetens i att leda innovationsarbete, och när de får direktivet att ”arbeta mer innovativt” ställs de inför en rad frågeställningar som vid första anblicken kan vara svåra att besvara. Vilken modell ska vi arbeta efter? Hur organiserar vi oss på bästa sätt för att lyckas ställa om vår organisation?

Innovation är ett samlingsbegrepp som innefattar en rad olika modeller, teorier och praktiker. Som flera andra generiska begrepp saknar innovation en specifik definition, men gemensamt för alla definitioner av innovation är att det handlar om att tillföra något *nytt* som i sin tur skapar en ny tjänst, produkt eller process. En vanlig referens i dessa sammanhang är den definition av innovation som OECD tillsammans med Eurostat tagit fram i den s.k. *Oslomanualen*. Där definieras innovation som:

”An innovation is a new or improved product or process (or combination thereof) that differs significantly from the unit’s previous products or processes and that has been made available to potential users (product) or brought into use by the unit (process).” (OECD/Eurostat, 2018, s. 20)

Om vi går ett steg djupare och försöker definiera vad ”innovation i offentlig sektor” innebär blir det dock svårare. I en systematisk litteraturoversikt fann De Vries med kollegor (2016 s. 152) att de flesta studier (76 procent) som görs inom forskningsfältet inte alls definierar vad innovation är, utan de förhåller sig till innovation i mer generella termer. De Vries (2018 s. 18) föreslår därför själv i en annan studie följande övergripande definition: ”public sector innovation [is] the introduction of new elements into a public service that represents a discontinuity with the past”.

I *Innovationsbarometern* definieras innovation i offentlig sektor som ”ett nytt eller väsentligt förändrat sätt att förbättra arbetsplatsens aktiviteter och resultat. Innovationen är ny på arbetsplatsen, men kan ha använts tidigare av andra eller vara utvecklad av andra” (SKR 2019 s. 9). En sådan definition kan dock anses vara för subjektiv och riskerar därmed att bli godtycklig (Berglund-Snodgrass m.fl. 2019). I figur 1.1 visas OECD:s modell för innovation i offentlig sektor.



Figur 1.1 OECD modell för innovation i offentlig sektor. (Källa: OECD 2021. Innovation Scan Denmark)

I OECDs definition av innovation i offentlig sektor delas upp i tre delar, där huvuddelarna är att något kan vara "nytt eller märkbart förändrat", att det på eller annat sätt är "nytt för arbetsplatsen" och att det har skapat "ett eller flera typer av värde" för organisationen. Vad som är viktigt att poängtera här är skillnaden mellan den dominerande formen av innovationsarbete i näringslivet och i offentlig sektor. Innovationsarbete i näringslivet handlar i de allra flesta fall om att förbättra redan befintliga, eller skapa helt nya, produkter eller tjänster, i syfte att skapa värden som framförallt mäts i ekonomiska termer. Företag (framförallt sociala företag) kan drivas av andra parametrar, men i slutändan handlar företagsamhet om att få in pengar, då företaget går i konkurs och upphör att existera utan intäkter. En offentlig organisation arbetar utifrån en helt annan logik, där syftet med verksamheten är att skapa värden utefter de beslut som fattas folkvalda politiker och som genomförs av förvaltningen. Vad det innebär konkret när det kommer till innovation i offentlig sektor är att de värden som skapas i dessa processer ofta är svåra att mäta och slå fast på ett tydligt sätt.

Låt oss ta exempel för att visa på skillnaden mellan innovation i det privata näringslivet och innovation i offentlig sektor. Låt oss börja med ett företag som vill skapa en ny produkt i form av en router för bredbandsuppkoppling. För att göra produkten bättre och mer konkurrenskraft kan företaget välja att göra en rad innovativa och djärva val. Företaget kan t.ex. köpa billigare komponenter från en nystartad fabrik som håller lägre priser, de kan laborera med de anställdas arbetstider (skapa nya skiftgångar eller liknande), de kan laborera med logistikflöden, och de kan styra om arbetsflöden för att optimera tiden för att sätta ihop produkten mm. Företaget kommer relativt snabbt efter lanseringen att utifrån ordergången mäta om denna innovation gav positiva eller negativa resultat i form av försäljning.

I kontrast till företaget ovan kan vi ställa en kommun som vill effektivisera besöken hos äldre under nattetid genom AI-teknik. Här skulle dels förarbetet med att testa ut en produkt vara omständlig (t.ex. att alla inköp följer lagen om offentlig upphandling) och det är inte säkert att produkten som eftersöks finns på marknaden. Om AI-produkten går att finna och köpa så uppkommer nästa frågeställning som rör att förvaltningarna saknar mandat att arbeta med projekt och satsningar som saknar politisk förankring, varför projektet troligtvis behöver behandlas politiskt innan det går in i aktiv fas. Efter det kräver möjligheten att "laborera" att de medborgare som nyttjar tjänsten vård i hemmet vill vara med på detta (det är svårt att tvinga människor till att delta i försök i offentlig sektor). Man behöver dessutom säkerställa att man följer alla lagar kopplade till personuppgifter och sekretess vilket kan försvåras om testet görs tillsammans med en extern leverantör. Om och när alla dessa steg är tagna och testet är genomfört, och det visar sig att systemet är mycket effektivt och att kostnaden för systemet är mindre än att ha en heltidsanställd sjukvårdare som genomför arbetet varje natt, så går frågan ändå tillbaka till den vårdade om detta verkligen skapade ett värde? Om det då visar sig att alla som fått denna AI-teknik installerad mår sämre eftersom de nu inte får fysiska besök, och därför blir mer oroliga, har processen då skapat ett värde för verksamheten eller ej? Denna typ av osäkerhet och tolkningssvårigheter är återkommande i innovationsarbetet i offentlig sektor då värdet ofta är något annat än rent ekonomiskt eller materiellt.

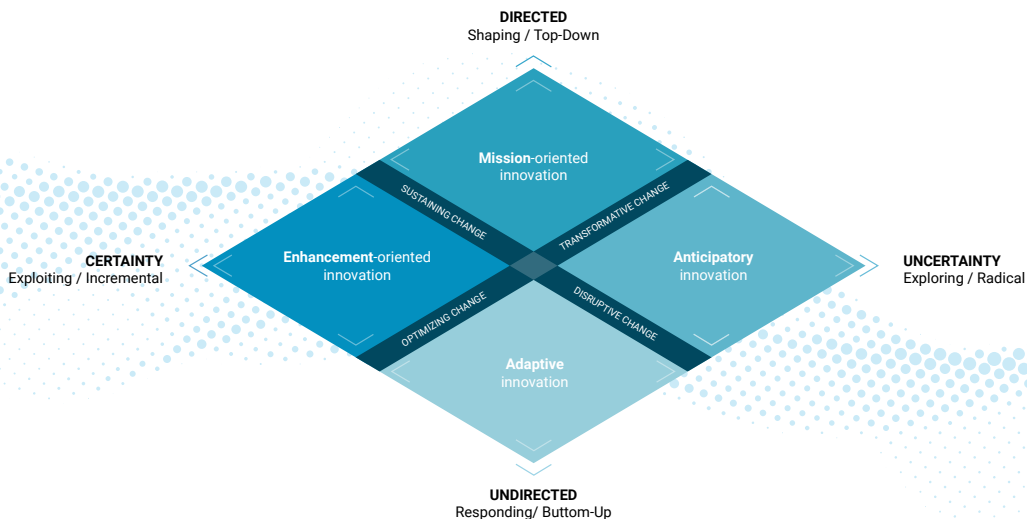
Om vi sedan går ytterligare ett steg djupare och tittar på några av de olika varianter av innovationer som ofta ryms inom ramen för offentliga innovationer hittar vi såväl "demokratiska" som "sociala" innovationer.

Newton (2012 s. 4) definierar en demokratisk innovation som "the successful implementation of a new idea that is intended to change the structures or processes of democratic government and politics by improving them", men även här finns det ett flertal definitioner som används i litteraturen (Adenskog, 2018). Här ligger ofta fokus på beslutsprocesser och hur olika design av medborgardialoger och samskapande processer kan anpassas till olika politiska system och kontexter för att på ett systematiskt sätt involvera medborgare i det politiska beslutsfattandet.

Detsamma gäller begreppet sociala innovationer, som definieras på olika sätt i olika studier. Manzini (2014 s. 57) beskriver sociala innovationer som "a process of change emerging from the creative re-combination of existing assets (from social capital to historical heritage, from traditional craftsmanship to accessible advanced technology), the aim of which is to achieve socially recognized goals in a new way". EU-kommissionen (2022) utgår från samma grund men lägger tydligare emfas på att sociala innovationer ska stimulera arbetsmarknaden: "Social innovations are new ideas that meet social needs, create social relationships and form new collaborations. These innovations can be products, services or models addressing unmet needs more effectively. The European Commission's objective is to encourage market uptake of innovative solutions and stimulate employment." (EU kommissionen, 2022)

# Innovationsmodeller i offentlig sektor

Det finns en rad olika modeller för hur företag och organisationer kan arbeta med innovation. Som Godin och Vinck (2017 s. 1) uttrycker det har innovationslitteraturen blivit så omfattande att det i dag, till skillnad mot för sjuogofem år sedan, är i princip omöjligt att ens göra en begriplig litteraturoversikt. Vi kommer därför här att fokusera på några exempel på sådana modeller med fokus på offentlig sektor.



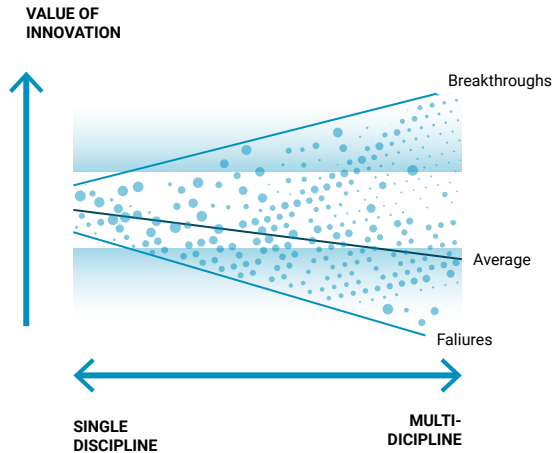
Figur 1.2 OECD:s matris för olika typer av innovation i offentlig sektor. (Källa: Tönurist & Hanson, 2020 s. 28.)

En grundläggande axel inom innovationsforskningen är den som går mellan gradvis (eller "inkrementell") innovation och radikal (eller "disruptiv") innovation. I modellen ovan finns också axeln "styr" ("top-down") eller "adaptiv" ("bottom-up") med som korsar den andra axeln. Genom att skapa denna matris kan vi se vilka olika former av innovation vi rör oss kring. Handlar det om att släppa allt helt fritt och söka radikala lösningar, eller handlar innovationsarbetet om att styra det och försöka göra mindre förändringar i redan befintlig verksamhet? Generellt är det sällsynt att innovationsprocesser i offentlig sektor rör sig i det radikala spannet och ännu mer sällsynt är det att det rör sig i det adaptiva spannet. Anledningarna till detta är flera, men framförallt handlar det om att offentlig sektor är politiskt styrda och hierarkiska (top-down styrda) organisationer och möjligheterna att göra något annat än att göra små förändringar i redan befintlig verksamhet är små eftersom mycket av verksamheten är lagstyrd och därmed svår att förändra på djupet. Det är, på goda grunder, t.ex. inte möjligt för ett enskilt läroplan att utifrån en egen idé om pedagogiska framsteg neka elever raster och samtidigt avvika från läroplanen genom att på lektionstid låta eleverna strida med värja istället för att studera matematik. En sådan "innovation" skulle vara både adaptiv och radikal, men inte önskvärd för verksamheten och svår att motivera varför den skulle ge goda resultat.









Figur 1.3 Att skapa genombrott genom innovation. (Källa: Fleming 2007 s. 72.)

Figur 1.3 ovan visar det som kallas innovationsparadoxen: ju mer multidisciplinär (eller kollaborativ) en innovationsprocess är, desto högre sannolikhet är det att processen misslyckas (Fleming, 2007). Det finns alltså en korrelation mellan hög grad av samarbete och hög grad av misslyckande. Samtidigt ser vi att de enda processer som faktiskt kan anses vara "genombrott" (*breakthrough*) har skett i samarbete med andra discipliner. Denna paradox är intressant då den visar att satsningar när flera aktörer samverkan löper högre risk för att misslyckas än satsningar där det bara är en enskild aktör, men att alla genombrott sker just i de satsningar där flera aktörer ingår. En slutsats utifrån det resonemanget skulle kunna vara att i de fall där det rör sig om inkrementell (gradvis) innovation så går det utmärkt att genomföra inom ramen för den egna organisationen, då det ofta är den egna organisationen som bäst känner till sina svagheter och förbättringsområden. Om en organisation däremot siktar på att verkligen bryta ny mark och göra genombrott så behöver andra aktörer komma in med nya perspektiv och kunskaper.

## Stuprör, samarbeten och institutionella logiker

Det talas ofta om att mycket arbete inom offentlig förvaltning genomförs i "stuprör" eller "silos", där varje förvaltning har sitt tydligt uttalade ansvarsområde. Denna typ av ansvarsfördelning fungerar ofta väl när det gäller tydliga och okomplicerade frågor, men ofta mindre väl när det kommer till komplexa frågeställningar som berör flera ansvarsområden. Att laga en trasig parkbänk kräver inget samarbete mellan förvaltningar, medan exempelvis uppdraget att hjälpa en ung person ur ett destruktivt beteende ofta spänner över flera förvaltningar (exempelvis skol- och fritidsförvaltningen, socialförvaltningen och arbetsmarknadsförvaltningen) och i vissa fall även regionen och statliga myndigheter.

Svensk offentlig sektor är reglerad genom ett flertal förordningar och organiserad i ett hierarkiskt system med tydliga beslutsled och därför stöter ofta försök att ändra den rådande strukturen på problem. Innovation i offentlig sektor är helt enkelt svårt, då de logiker som gynnar innovation går på tvärs mot den organisationsform som offentlig sektor har i dag. I rapporten *Fostering Innovation in Public Sector* konstateras:

Innovation runs contrary to the perceived role of bureaucratic organisations [...] Innovation is new, unknown and risky; by contrast governments have a statutory duty, democratic responsibility and political mandate to deliver public services in consistent and equal ways. (OECD 2017 s. 14)

Denna problematik är också något som vi genomgående kan se i alla de hypoteslabb som genomförts under DUS och som ni kommer att kunna läsa mer om framförallt i kapiteln 5-9.

## Systeminnovation och hypoteslabb

Grunden i projektet "Den (ut)forskande staden" är ett "systemtänk", en grund som ska ses som en reaktion på och motkraft mot den stuprörsorganisering som beskrivits ovan. Syftet är således att styra mot ett "helhetstänk" på organisering och arbetssätt. En utförlig beskrivning av detta systemtänk, så som det använts i projektet, finns i kapitel 3. Men redan här vill vi introducera systemtänket så som det manifesterat sig i projektets organisering med syfte att upprätthålla och koordinera ett helhetsperspektiv genom projektets planering, genomförande och avslutning.

Med in i planeringsfasen hade Helsingborgs stad erfarenhet av att verksamheternas stuprörsorganisering och deras interna processoptimering på många sätt hindrar samverkan och nya arbetssätt. En viktig ingång till projektet blev därför att ställa upp ett antal krav som ansågs utmana dessa gängse strukturer och arbetssätt. Det var också viktigt att DUS följde den övriga organisationens syn på förutsättningar för innovation genom att "våga testa" (H22, 2022b).

Givet dessa två riktningar kom projektets koppling till innovation att skilja sig från andra innovationsinitiativ i staden. Den (ut)forskande staden har inte arbetat med de så kallade *mellanrummen* som i mångt och mycket bekräftar gängse "stuprörsorganisering" (se Holmlid, kapitel 2), utan har istället samlat förvaltningar, bolag, akademi och invånare utifrån ett *gemensamt sammanhang*. I stället för att alla ger sitt perspektiv på en fråga – och sedan går hem på sin kammare och fortsätter enligt "business as usual" – har man här samlat kring *gemensamma perspektiv* med målet att förändra gängse arbetssätt och organisationsstruktur. I forskningssammanhang skulle man benämna detta som skillnaden mellan att vara multidisciplinär och interdisciplinär (Sandström m.fl. 2005).

För att operationalisera det gemensamma anammades en modell som kom att kallas *Hypoteslabb*. Modellen kan ses som ett tveeggat svärd där ena sidan representerar "hypotes" och är projektets

svar på att testa, dock inte med en "låt tusen blommor blomma-inställning", utan testandet kopplas här i stället till en tydlig systematik. Den andra sidan, "labb", representerar en tydlig och avgränsad "testmiljö" samt organiserandet av det som ska testas, nämligen *samverkan kring gemensamma utmaningar*.

Om vi börjar med *gemensamma utmaningar* krävdes en gemensam utgångspunkt som ram för projektet. Valet föll på *livskvalitet*, dels för att det fanns en tydlig koppling till stadens innovationsresa (H22, 2022a), dels för att det redan existerade ett styrdokument, "Livskvalitetsprogrammet", som utformats i samverkan och omfattade ett antal gemensamma utmaningar (LKP 2021). Livskvalitetsprogrammet behövde dock operationaliseras utifrån de parter som nu var föremål för projekt-samverkan. Operationaliseringen omsattes i de fem olika labb som beskrivs i kapitlen 4–9.

Vad gäller *samverkan* så har den i projektet omsatts i tre elementära beståndsdelar, eller ingångar: invånarinvolvering, forskningsinkludering och sektorsövergripande. *Invånarinvolveringen* har fungerat som en fyr som med sitt ljus hela tiden påmint oss i projektet om att staden i slutändan arbetar för invånarnas ökade livskvalitet, men invånarinvolveringen har även omsatts i direkta termer i flera av labben (Invånarlabbet, Demensvänligt Helsingborg och Datalabbet). *Forskningsinkluderingen* har sin grund i antagandet att interaktiv forskning, där forskare och praktiker deltar på samma premisser, leder till mer framgångsrika resultat ute i verksamheterna i termer av kunskapsskapande, implementering och utveckling. I projektet var det viktigt att forskare och praktiker samverkade redan från början, och det fanns således ett krav på att medlemmarna tillsammans planerade och genomförde labben. Den tredje och sista inriktningen, att arbetet skulle företas *förvaltningsövergripande* (begreppet omfattar både förvaltningar och kommunala bolag), har tydlig koppling till det som ovan anförts om systemtänk och fungerade som motvikt till den stuprörsorganisering som existerar i nuvarande organisering. Denna inriktning omsattes genom att alla labb skulle inkludera två eller flera förvaltningar och att labbens hypoteser (som styrde sakfrågan i varje labb) skulle tas fram gemensamt.

På så sätt kom dessa tre ingångar att fungera som vägledare och koordineringsfaktorer genom hela projektet och bistod således modellen hypoteslabb med mer systeminriktad innovation. Den direkta omsättningen av dessa ingångar ute i labben har dock fungerat lite olika och lärdomar från att ha arbetat utifrån modellen hypoteslabb med dess tre ingångar återkommer vi till i antologins avslutande kapitel, där vi också drar mer övergripande lärdomar av labbande, organisering och samverkan.

# Referenser

Adenskog, M. (2018). *Democratic Innovations in Political Systems – Towards a Systemic Approach*. Örebro University Press, Örebro: Sverige.

Agenda 2030 och de globala målen för hållbar utveckling. <https://www.regeringen.se/regeringspolitik/globala-malen-och-agenda-2030/17-globala-mal-for-hallbar-utveckling/>.

Ansell, C. & Torfing, J. (2016). Collaboration and design: New tools for public innovation. I C. Ansell & J. Torfing (red.), *Public innovation through collaboration and design*. New York, NY: Routledge.

Berglund-Snodgrass, L., Mukhtar-Landgren, D. & Paulsson, A. (2019). Experiment för hållbar mobilitet – vad innoveras det (inte) kring i svenska kommuner? I J. Algeded, E. Eneqvist, C. Jensen & J. Lööf (red.), *Innovation och stadsutveckling: En forskningsantologi om organiseringsutmaningar för stad och kommun*. Stema: Sverige, s. 89–102.

De Vries, H. (2018). *Unraveling public sector innovation: Towards a stakeholder and leadership approach in teleworking context*. Rotterdam, NL: Erasmus University.

De Vries, H., Bekkers, V. & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), s. 146–166.

EU-kommissionen (2022). *Social innovation*. URL: [https://ec.europa.eu/growth/industry/strategy/innovation/social\\_sv](https://ec.europa.eu/growth/industry/strategy/innovation/social_sv)

Fleming, L. (2007). Breakthroughs and the "long tail" of innovation. *MIT Sloan Management Review*, 49(1), s. 69-74

Fornstedt, H. (2021). *Innovation resistance: Moving beyond dominant framings*. Acta Universitatis Upsaliensis. Uppsala Dissertations from the Faculty of Science and Technology, 146.

Godin, B. & Vinck, D. (2017). *Critical studies of innovation: Alternative approaches to the pro-innovation bias*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

H22 (2022a). <https://h22.se/omh22>

H22 (2022b) <https://innovation.helsingborg.se/innovationsarbetet/>

LKP (2021) [https://styrning.helsingborg.se/wp-content/uploads/sites/53/2022/01/livskvalitet\\_2021-12-14\\_.pdf](https://styrning.helsingborg.se/wp-content/uploads/sites/53/2022/01/livskvalitet_2021-12-14_.pdf)

Lopes, A.V. & Farias, J.S. (2020). How can governance support collaborative innovation in the public sector? A systematic review of the literature. *International Review of Administrative Sciences*, s. 1–17 (Online First).

Manzini, E. (2014). Making Things Happen: Social Innovation and Design. *Design Issues*, Vol. 30, Nr. 1, 2014

Newton, K. (2012). 'Curing the Democratic Malaise with Democratic Innovations', in Geissel, B. & Newton, K. (eds.). *Evaluating Democratic Innovations – Curing the Democratic Malaise?* Routledge, Oxon, UK.

OECD (2017). *Fostering innovation in public sector*. Paris: OECD Publishing.

OECD/Eurostat (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*. OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg.

OECD (2021). *Public Sector Innovation Scan of Denmark*. Copenhagen: Observatory of Public Sector Innovation.

Prop. 2020/21:60. *Forskning, frihet, framtid – kunskap och innovation för Sverige*. Stockholm: Utbildningsdepartementet.

Rønning, R & Knutagård, M. (2015). *Innovation in Social Welfare and Human Services*. Routledge: London.

Sandström, U., Friberg, M., Hyenstrand, P., Larsson, K., & Wadskog, D. (2005). *Tvärvetenskap - en analys*. Vetenskapsrådets rapportserie Nr. 10, Vetenskapsrådet, Stockholm.

SKR (2019). *Innovationsbarometern – en enkätstudie om innovationsarbete i offentlig verksamhet*. Stockholm.

Sørensen, E. & Torfing, J. (2011). Enhancing collaborative innovation in the public sector. *Administration & Society*, 43(8), s. 842–868.

Tönurist, P. & Hanson, A. (2020). *Anticipatory innovation governance: Shaping the future through proactive policy making*. Paris: OECD Publishing.

# Författarpresentation

**Magnus Adenskog** är filosofie doktor i statsvetenskap, projektledare med inriktning samverkan och innovation, samt affilierad forskare på Socialhögskolan vid Campus Helsingborg, Lunds universitet. Han har deltagit som akademisk koordinator i "Den (ut)forskande staden" och bland annat drivit "Forskarforum" inom projektet.

**Anna-Karin Bergman** är filosofie doktor och chef för FoU Helsingborg. Hennes forskningsintresse centrerar sig kring system och systeminnovation, social hållbarhet i "Smart stad" samt förändringsledning i innovativ offentlig sektor. Hon har varit övergripande projektledare för "Den (ut)forskande staden".

## Den (ut)forskande staden

Denna rapport är ett utdrag ur antologin *Den (ut)forskande staden – En FoU-innovation i offentlig sektor* (publicerad på [fou.helsingborg.se/rapporter](http://fou.helsingborg.se/rapporter)).

Den (ut)forskande staden är ett projekt som har drivits av FoU Helsingborg 2019-2022 och har fungerat som en testbädd där stadens förvaltningar, akademi och invånare tillsammans haft möjlighet att skapa och testa nya lösningar på gamla problem. I samverkan har man utforskat nya arbetssätt för utvecklingsarbete för att på så sätt inspirera och påverka omställningen av organisationen mot en större innovativ förmåga.

I *Den (ut)forskande staden – En FoU-innovation i offentlig sektor* får läsaren följa med på de resor som projektets 14 forskare gjort. Dessa omfattar både mer övergripande resor såsom hur en offentlig organisation systematiskt kan arbeta med att lära sig nya - utforskande och samverkande - arbetssätt för innovation, och mer fokuserade resor genom de fem så kallade *hypoteslabben*.