

5 Innovativa processer i kommuner och landsting - en översikt

5.1 Inledning

Redan från början såg vi på utredningen som i hög grad en *kommunikationsprocess* och en metod för att *lyssna* på människor med insikter och erfarenheter. Den empiriska ansatsen i SOU Innovativa processer är att kombinera fallstudier och surveystudier.¹ Om fallstudierna främst syftade till att mer på djupet förstå de innovativa processerna, syftar den studie som här presenteras till att ge bilder av skillnader mellan olika verksamheter vad gäller t.ex. innovativ potential och insatser för att stimulera innovativa processer.

Surveystudier brukar oftast baseras på enkäter med frågor anpassade för statistisk/matematisk analys. Vår ansats i denna delstudie är också enkäter som riktas till ett urval av personer, men de innehåller framförallt öppna frågor som genererar *beskrivande* svar. Man kan därför benämna ansatsen mjukdatasurvey. Totalt bidrog 438 personer inom kommunsektorn med underlag till denna studie. Inom landstingsvärlden bidrog 306 personer med underlag. Därtill kommer 334 personer i tillväxtföretag varifrån delar av svaren används också i denna studie.

Läsaren kommer att märka att vi ställde ett större antal frågor till kommunerna än vad som gjordes till landstingen. Skälet till detta är att kommunerna har en dubbel roll: dels att producera välfärdstjänster till medborgarna, dels utveckla kommunen som geografiskt territorium. Det gör att tillväxtfrågor blir viktiga för kommuner. Inom landstingsvärlden pågår försök med olika utvecklingsroller för landstingen och regionala organ. Även om tillväxtfrågorna också är viktiga för landstingen gjorde vi bedömningen att den nuvarande mångfalden försvårar analysen av uppgifterna.

¹ För en diskussion om sådan kombination av ansatser se Lekvall, P. & Wahlbin, C. (2001). *Information för marknadsföringsbeslut* (4:e upplagan). Göteborg: IHM Förlag.

5.2 Ansats, analysfilter och urval av kommuner

Till alla Sveriges kommuner skickades brev adresserade till kommunchefen samt till näringslivsansvarig och/eller turistan-svarig. Ett stratifierat urval kommuner undersöktes mer djupgående, genom att vi där undersökte flera olika verksamheter, som skolor och äldreboenden, och till dessa ställde en rad frågor till olika befattningshavare.

Ett urval av kommuner gjordes medvetet efter sju strata, tillika analysfilter. Här följer inledningsvis en diskussion om urvalet som samtidigt utgör ett första analyssteg av kommunerna. Det är en sammanfattning av den mer utförliga diskussion som finns i den opublicerade rapport från vilken denna text är ett sammandrag. I det följande hänvisar vi till den som *underlags-rapporten*.

Vi sökte identifiera *extrema* kommuner inom ramen för var och en av analysfiltren, t.ex. att välja en kommun som har stor respektive liten befolkningensmängd.² Olika geografiska delar av Sverige har olika förutsättningar och skillnader som kan vara skäl att förhålla sig till. Om man vill jämföra två kommuner som skiljer sig på något sätt, kan det finnas skäl att jämföra kommuner som ligger nära varandra geografiskt. Det är alltså ett sätt att försöka "kalibrera" mot alla de bakomliggande faktorer som hänger samman med geografin. Något som paradoxalt också beaktades var en strävan att få viss geografisk spridning över hela landet.³

Vi eftersträvade att inte "använda samma kommun till flera analysfilter". Täby var en kommun som skulle ha kunnat platsa som extremfall i flera analysfilter. Kommunen är extrem på grund av att den t.ex. har både en mycket god ekonomi och en extremt låg tjänstemannatäthet per kommuninvånare.

Redan här vill vi dock understryka att vi inte tror man kan få någon vattentät bild av inverkan av variabler. Det är så många komplexa samband som finns att alla försök till analyser blir bristfälliga.⁴ Vår strävan är som framgått inte att göra en

² Ett problem var förstås att hantera andra faktorer som kan störa alternativt ge kompletterande förståelse för respektive analysfilter. Om man t.ex. vill jämföra en kommun med stor respektive liten befolkning kanske man borde välja kommuner som båda (eller ingendera) har en högskola eller ett universitet på orten. Annars kanske skillnader man identifierar egentligen inte har med befolkningen att göra utan snarare med högskolan.

³ Geografin påverkar förstås en rad aspekter av kommuners verksamhet. I tätbefolkade kommuner kanske för stora förskolegrupper är det stora problemet medan det i glesbefolkade kommuner är skolskjutsar som upplevs vara ett stort problem.

⁴ Se vidare Ruist, E. (1990). *Modellbygge för empirisk analys – att se vad som sker i det som synes ske*. Lund: Studentlitteratur.

kvalificerad statistisk analys. Vår strävan är snarare att göra en analys som stimulerar fram hypoteser, perspektiv, nya frågeställningar och välgrundade indikationer på omständigheter.⁵ Här följer diskussionen kring de analysfilter som vi valde.

5.2.1 Befolkningsstorlek

Befolkningen är själva motorn i en kommun och en given fråga blir: Skiljer sig förekomsten och karaktären av innovativa processer hos kommuner med olika stor befolkningsmängd? Kan en liten befolkning vara en indikation på bristande innovativa processer? Är en liten eller stor befolkning bästa myllan för innovativa processer? Frågor av den typen är förstås komplexa, men värda att på något sätt försöka belysa. Exempel på forskare som belyst denna aspekt tidigare är Jack L. Walker, som i sin studie från 1969 kunde konstatera att New York, Kalifornien och Michigan hade högre innovativ adoption (mottagning av innovativa nyheter) än t.ex. Mississippi, Wyoming och South Dakota.⁶ En svensk studie som också beaktade befolkningsstorleken i ett innovationsperspektiv var Leif Johanssons rapport *Kommunal servicevariation* från 1982. I den studien var befolkningsstorleken en del av "den socioekonomiska hierarkiförklaringen".⁷

Vi gör inte anspråk på att kunna ge säkra svar på vad som är hönan eller ägget när det gäller befolkning och innovativa processer. Inte heller kommer vi att kunna isolera aspekten befolkning från många andra inverkanse faktorer som t.ex. urbaniseringsgrad, närhet till grannländer eller viktig infrastruktur osv. Men vi hoppas kunna kasta lite mer ljus över befolkningsaspekten och generera intressanta frågor. Utifrån ett antal kandidater valde vi två kommuner. Vi väljer att anonymisera kommunerna i vårt urval och kallar dem Djurholm (liten befolkning) och Sköldvik (stor befolkning). Motiven till valet av just dessa kommuner framgår mer tydligt av vår underlagsrapport.

⁵ Kunde man då ha tänkt sig en annan urvalsstrategi? Ja, men denna diskussion lämnades till underlagsrapporten.

⁶ Walker, J. (1966). "The Diffusion of Innovations among the American States". *American Political Science Review*, vol. 63, s. 880–899.

⁷ Johansson, L. (1982). *Kommunal servicevariation*. Rapport 11 från kommunaldemokratiska forskningsgruppen, Kommunaldemokratiska kommittén, Kommundepartementet (Ds Kn 1982:2).

5.2.2 Tjänstemannatäthet

En viktig faktor bakom innovativa processer skulle kunna vara vilka typer av personer som ingår i tjänstemannakåren i en kommun. Om dessa är välutbildade och kreativa borde man kunna förvänta sig mer innovativ aktivitet. Inom den företagsekonomiska forskningen finns flera exempel på hur företagsledarna och cheferna påverkar den innovativa aktiviteten. En av de forskare som arbetat på detta tema är Edwin Mansfield.⁸ En annan är Thomas Dye, som bl.a. gjorde följande reflektion: "The professional bureaucrat attends national conferences, reads national journals...Thus, he constantly encounters new ideas, and he is motivated to pursue innovation..."⁹

Det finns alltså anledning att anta att tjänstemän inom kommuner spelar en viktig roll för innovativa processer. Frågan är på vilket sätt och hur kvantiteten (antal tjänstemän) förhåller sig till kvaliteten (kunskapsnivå, innovativ energi etc. hos tjänstemännen). Att försöka bedöma sistnämnda kvalitativa aspekter skulle vara en komplicerad sak.¹⁰ Därför ser vi antalet tjänstemän som en enklare indikator.¹¹

Frågan vi ställer oss är alltså: Är andelen kommunala tjänstemän, dvs. medarbetare i kommunförvaltningsorganisationen (beräknat som årsarbetare per tusen invånare) en indikator som kan förväntas inverka på innovativa processer? Vår tes är att så är fallet.¹² Utifrån ett antal kandidater, som beskrivs i underlagsrapporten, valde vi följande: Villinge (liten tjänstemannatäthet) och Godö (stor tjänstemannatäthet).

⁸ Se t.ex. Mansfield, E. (1963). "Size of Firm, Market Structure, and Innovation". *Journal of Political Economy*, vol. 71, s. 556–576.

⁹ Dye, T. R. (1976). *Policy Analysis – what governments do, why they do it, and what difference it make*. Alabama: University of Alabama Press, s. 43. Redan Niccolò Machiavelli var inne på detta spår under 1500-talet. Den intresserade hänvisas till Machiavelli, M. (1513). *The Prince* (översättning av verket *Il Principe*). London: Penguin Books, 2003.

¹⁰ Det har sedan några år pågått en debatt om behovet av "kritisk massa" i forskningsmiljöer, dvs. tesen om att det krävs en viss mängd forskare för att god forskning ska ske. Professor Thorsten Nybom har varit kritisk till den ofta kvantitativa syn som präglar debatten. I stället föreslår han fokus på *begåvningsstäthet*. Förenklat kan man säga att det är bättre med fyra smarta och kreativa forskare än 30 mindre smarta eller mindre kreativa forskare. Samma sak kan diskuteras när det gäller kommuner.

¹¹ Leif Johansson använde den indikatorn för vad han kallade "den psykologiskt-administrativa förklaringen". Se Johansson, L. (1982). *Kommunal servicevariation*.

¹² Datakälla för urvalet av kommuner till denna analys är Svenska Kommunförbundet.

5.2.3 Ekonomi

Utan resurser kan man inte producera någon välfärd, och utan välfärd minskar möjligheterna för att få tillväxt och en god ekonomi i en kommun eller region. Hur hänger innovativa processer samman med ekonomin? En fråga man ofta ställer sig inom ekonomisk teori är: "Är det hungriga vargar eller mätta vargar som jagar bäst?" Med hungriga vargar avses här alltså offentliga miljöer som av något skäl inte har så stora ekonomiska resurser. Är god ekonomi en faktor som driver på innovativa processer, eller bör vi betrakta ekonomin som i hög grad ett resultat av innovativa processer?

En kommuns ekonomi kan ju också definieras olika, t.ex. som skattekraften (intäkter till kommuner) eller som kommuners resultat. Det sistnämnda beaktar också hur effektiva kommunerna är att förvalta skattemedlen alternativt hur mycket värde och kvalitet de producerar för medborgarna. Hur som helst vill vi belysa ekonomin på något sätt och vi beslutade att inte fokusera vad kommunerna *de facto* har för medel att röra sig med. Snarare ville vi få fram ett mått på hur väl *de själva presterar* givet sina geografiska och socioekonomiska förutsättningar i ett ekonomiskt perspektiv. Bakgrunden till denna distinktion är att det finns en rad "omfördelningssystem" som förenklat innebär att pengar tas från vissa kommuner och ges till andra av politiska skäl.

Vi tog fram en tabell som visar kommunernas resultat före extraordinära kostnader per invånare – sedan vi lyft bort den del av resultatet som utgörs av generella statsbidrag och utjämning mellan kommuner.¹³ En utförligare diskussion om den strategin finns i underlagsrapporten. Utifrån ett antal kandidater valde vi slutligen följande: Norrala (mindre gott resultat) och Pengby (gott resultat).

5.2.4 Högskolenärhet

Högskolor och universitet spelar en stor roll för näringslivets utveckling, och företag i frontlinjen finns inte sällan geografiskt nära ett viktigt universitet.¹⁴ Begreppet triple helix har populärt

¹³ Siffrorna utgörs av de preliminära resultat för 2002 som presenterades i början av år 2003. Med tanke på att de slutgiltiga siffrorna först skulle komma i augusti baserade vi analysen på dessa data. Datakälla för detta är SCB.

¹⁴ För en allmän diskussion, se Lundvall, B-Å. (1992). *National Systems of Innovations*. London: Francis Pinter. Se även Olofsson, C. & Wahlbin (1993). *Teknikbaserade företag från högskolan*. Stockholm: IMIT.

använts för att skildra treenigheten universitet, företag och samhälle. Men vilken roll spelar förekomsten av högskolor och universitet för *kommunernas* innovativa processer? Bör högskolor och universitet ses som en *faktor bakom* de innovativa processerna, eller bör man kanske se vissa lärosäten som just *resultatet* av att kommunerna drivit innovativa processer? Det finns ju många kommuner som arbetat mycket för att få en högskola i sin kommun. Vidare varierar sådant engagemang över tiden.

Att kommunerna behöver stora mängder kvalificerad kunskap är oomtvistat.¹⁵ Att just forskning är en central del av många typer av innovativa processer är uppenbart. Frågan vi ställer oss är: Skiljer sig kommuner som ligger nära respektive långt från en högskola eller ett universitet vad gäller innovativa processer?¹⁶

Det finns omkring 30 orter med högskola eller universitet. Därutöver finns "enskilda utbildningsanordnare" också i Filipstad och Skellefteå. Dessa ingår inte i vårt urval. Vidare finns vissa högskolor som har regionala campus på andra orter såsom Örebro universitets i Grythyttan eller Linköpings universitets i Norrköping. Vi har dock koncentrerat oss på listan över orter som har "universitetets main campus" hos sig. Det kan också motiveras med att vissa regionala campus är relativt nya och sannolikt inte hunnit inverka på omgivningen. Valet föll på följande kommuner: Österstak (med högskola/Main campus) och Skalleå (utan main campus).

5.2.5 Sårbarhet

Tillväxt och värdeskapande är en grund för att kunna utveckla och tillhandahålla social service. Ett perspektiv på tillväxt är sårbarhet, dvs. risken att drabbas hårt av framtida händelser relaterade till viktiga arbetsgivare. Vissa orter har av tradition haft ett eller ett fåtal stora företag eller verksamheter som ibland sysselsatt över hälften av befolkningen. Ibland händer det att den stora verksamheten flyttar eller lägger ner. För kommunen innebär sådana

¹⁵ För en tidigare översikt av kunskapsbehov se Gidlund, J. (1991). *Ny kunskap och förnyelse*. Betänkande av utredningen om forskningsprogram för den offentliga sektorn, Civildepartementet. Stockholm: Allmänna Förlaget (SOU 1991:36).

¹⁶ Det finns många andra forskningsmiljöer än högskolor och universitet, vilket inte minst visats i rapporten *Det dolda universitetet* från Dalarns forskningsråd. Men det finns anledning att speciellt belysa just högskolornas och universitetens roller, eftersom det för svenskt vidkommande i regel handlar om mycket omfattande verksamheter till skillnad från de flesta forskningsenheter eller institut.

händelser en rad problem, t.ex. kraftigt minskade skatteinkomster från de anställda vid företagen, ofta betydande utgiftsökningar i form av stöd till personer som blir arbetslösa samt kanske också försämrat varumärke, vilket kan få stora indirekta effekter.¹⁷ Vägen ut ur ett stort bakslag, som när den stora arbetsgivaren lägger ner, anses ofta vara förnyelseprocesser av olika karaktär. Helst ska dessa förnyelseprocesser initieras innan "den stora smällen kommer", vilket bland andra forskaren Rune Wigblad pekat på i flera studier.¹⁸

Frågor vi ställer oss är om speciellt sårbara kommuner arbetar extra mycket med innovativa processer för att på det sättet bädda för framtiden? Även här har vi att göra med hönan-och-ägget-problem. Att en kommun hamnat i ett sårbart läge kan ju betraktas som en indikator på att den innovativa kapaciteten och mångfalden inte varit tillräckligt hög historiskt. Å andra sidan kan man säga att de sårbara kommunerna ofta har något värdefullt som de inte vill mista, t.ex. ett framgångsrikt stort företag, och bakom detta ligger inte sällan imponerande innovativa processer.

När man talar om sårbara kommuner i ett tillväxt- eller jobbsperspektiv kan man skilja mellan branschensidiga kommuner och kommuner som har en eller ett par dominanta arbetsgivare. Det finns skäl att anta att branscher inte försvinner lika lätt eller snabbt som specifika företag eller företagsenheter kan göra, inte minst i ljuset av dagens internationaliserade värld. Att det finns en dominerande arbetsgivare bör emellertid inte alltid tolkas som något negativt. Alternativet skulle kunna vara att det inte finns någon arbetsgivare alls eller att det bara finns mindre verksamheter. Ett exempel är tätorten Lima i Malungs kommun. Där bor omkring 400 invånare. På orten finns en del mindre verksamheter, men orten saknar dominerande arbetsgivare. Bland de orter eller kommuner utan dominerande arbetsgivare finns de som har respektive inte har ett vitalt småföretagande. I dessa kommuner är inte sällan kommunen själv den största arbetsgivaren. Om det finns sjukhus är landstinget ofta en stor arbetsgivare. Ett exempel är Jönköping där 9 700 personer arbetar i primärkommunen och 5 100 i landstinget. Mer information om fallet Jönköping finns i underlagsrapporten. I vissa fall är den dominerande arbetsgivaren

¹⁷ I sammanhanget bör nämnas att företagets skatter inte hamnar i kommunens ficka enligt det svenska systemet.

¹⁸ Se t.ex. Wigblad, R. (1992). *Utveckling i avveckling – om storföretags industripolitiska satsningar i samband med nedläggning*. Stockholm: Allmänna förlaget.

ett extremt framgångsexempel, och det vore då orättvist att klassa detta läge som något sårbart i bemärkelsen något negativt.

En annan viktig aspekt vid analys av sårbarhet är skillnaden mellan kommun- och ortsperspektiv. Det finns enskilda orter som är mycket sårbara, men som finns inom kommuner, vilka som helhet inte kan anses vara sårbara.

Med sårbar avser vi att kommunen idag har något stort av värde som är sårbart, snarare än ”kommuner som redan har öppna sår” i form av redan gjorda nedläggningar eller kraftiga neddragningar. Vår egen definition av sårbar kommun bland dem som har en eller ett fåtal arbetsgivare är ”kommuner som skulle uppleva ett stort slag om arbetsgivaren en dag beslutar att lägga ner sin verksamhet, kraftigt minska eller flytta verksamheten från kommunen”.

Den grundläggande frågan vi ställer oss är förstas vad sårbara kommuner gör för att minska sårbarheten. I vår analys beaktar vi det faktum att vissa företag är mer svårflyttade än andra. En undran är om orter med stora dominerande arbetsgivare har ”fallit till ro” när det gäller proaktiv utveckling. Det finns indikationer på det. Motala är ett exempel. Där finns företaget Dometic som tillverkar kylskåp, men under de senaste åren har flera stora företag lagt ner eller flyttat. Tidigare fanns Electrolux och Nokia här. Historiskt var Motala Verkstad stora liksom Luxor. En person inom kommunen sa: ”Vi var trygga med de stora företagen och har kanske inte satsat så mycket som vi borde på nya småföretag.”

Hur gjorde vi då urvalet? En tänkbar källa var *Svensk nationalatlas* i vilken det finns information om vilka verksamheter som finns på olika orter. Problemet, vid sidan om att den inte är helt aktuell, är dock att det i regel framställs på en generell nivå med begrepp som ”verkstadsindustri”, vilket inte säger något om vilket eller vilka företag det gäller och inte heller om det handlar om ett stort eller många små företag. Detsamma gäller Nuteks och SCB:s analyser. Inte heller de anger företagsnamn. Vi har därför via telefonkontakter, Internetsökningar och andra källor gjort en manuell kartläggning. Vi har avstått från att ta med följande orter: Karlskrona (flottan), Österåker (anstalt), Västerås (ABB), Kävlinge (Barsebäck), Järfälla (Saab Tech), Jönköping (Electrolux, Ikea, Saab), Linköping (Saab), Göteborg (Volvo) och Eskilstuna (C E Johansson m.fl.). Dessa är exempel på orter som i andra sammanhang pekats ut som sårbara. Vi har dock gjort bedömningen att tiden gått ifatt dem såtillvida att nya verksamheter blommat upp och kompenserat tidigare dominerande arbetsgivare.

Vidare har några av dessa fått stämpeln sårbara på grund av att de har många industriföretag (som t.ex. Eskilstuna). Vår analys utgår snarare från specifika verksamheters dominans och dessutom ser vi inte industriföretag som per definition sårbara. Ett annat skäl till att de uteslutits i vårt urval är att vissa av dessa orter (t.ex. Järfälla) ligger nära andra orter med ett rikt utbud av olika verksamheter och genom att det finns pendlingsavstånd till dessa bör de inte ses som sårbara.

I bakgrundsrapporten fanns data om ett större antal orter och kommuner som endast hade en eller ett fåtal stora arbetsgivare. Utifrån den listan valde vi slutligen följande: Jobbhult (sårbar), Jernköping (sårbar) och Tygköping (ej sårbar). Motivet till att välja tre kommuner är dels att sårbarheten, som vi ser det, är en viktig faktor, dels att det vore intressant att jämföra en "industriort" (järnverket i Jernköping) med en "kontorsort" (huvudkontoret till det stora kända företaget i Jobbhult).

5.2.6 Sårbarhet enligt Nutek

Som framgått tidigare kan sårbarhet definieras på olika sätt. Nutek har gjort en intressant studie av vad de kallar sårbara industriregioner.¹⁹ Där var utgångspunkten industriföretag och de studerade bl.a. hur stor andel av arbetskraften som fanns inom industri och inom ett fåtal större arbetsgivare. Utifrån olika kriterier arbetade de fram ett sårbarhetsindex. Kandidaterna till det slutliga urvalet framgår av underlagsrapporten. Vi valde slutligen följande: Färgeboda (sårbar enligt Nutek) och Storlomma (ej sårbar enligt Nutek).

5.2.7 Varumärke

Kan kommunens varumärke ha någon koppling till innovativa processer? Är innovativa processer bakgrunden till att vissa fått starka varumärken? Påverkar varumärket attityder och annat som i sin tur påverkar innovativa processer? Vi inser att det är svåra frågor, men vill ändå göra ett försök att belysa dem.

¹⁹ Nutek (2002). *Sårbara industriregioner – sårbarhet i lokala arbetsmarknadsregioner och kommuner till följd av industriell omstrukturering*. Stockholm: Nutek

Ända sedan Sidney J. Levy och B. G. Gardners berömda artikel 1955 har varumärke blivit ett allt viktigare teoretiskt begrepp. Det finns många synsätt på varumärken.²⁰ Under senare år har också platsers varumärken kommit i fokus.²¹ Vilka empiriska bevis finns då på att kommuners varumärken och namn är viktiga? Ett exempel är att många företag gärna vill förknippa sig med vissa kommunnamn. För inte så länge sedan hade Wasabröd sitt Moraknäcke, men det blev fällt i domstol eftersom produktionen inte skedde i Mora. Företaget Grythyttan Vin flyttade till just Grythyttan för att kunna spinna på ortens goda varumärke (Grythyttan är en högskoleort i Hällefors kommun). Internationellt anses orter och regioner vara mycket viktiga varumärken. Jämför t.ex. Champagne eller New York. Vissa orter upplevs inte ha så starkt varumärke. Ibland vill man därför skapa nya varumärken som t.ex. ”Hollyhammar” eller tillägg som ”Lidköping vid Vänern”.

Hur definierar vi då varumärke? Jo, ”människors över tid samlade upplevelser av vad och hur mycket som sagts och gjorts historiskt med koppling till kommunen”. Till skillnad från företag finns en skillnad i det att kommunen representerar många människor och verksamheter – långt ifrån bara själva kommunledningen och de kommunala verksamheterna. Bra och dåliga saker som alla dessa aktörer gör, och som andra associerar till kommunens namn, inverkar på det upplevda kommunvarumärket.²² Notera att vi anser att ”såväl prat som handling” är grundstenar i ett varumärke. Notera vidare att det är människors upplevda bild av kommunen som utgör varumärket i vår definition. Här kommer vi in på t.ex. informationsproblem, dvs. allt som kommuner gör kommer inte alla till kännedom och vidare finns kanske saker människor tror om kommuner men som inte stämmer. Vissa orter

²⁰ För en klassisk bok med normativt perspektiv, se Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press. En av de första att tala om produkters varumärken var Gardner, B. G. & Levy, S. J. (1955). ”The Product and the Brand”. *Harvard Business Review*, mars-april, s. 33–39. Företagsimage beskrevs tidigt av Martineau, P. (1958). ”The Personality of the Retail Store”. *Harvard Business Review*, vol. 36, s. 47–55 följd av Dowling, G. R. (1988). ”Measuring Corporate Images: A Review of Alternative Approaches”. *Journal of Business Research*, vol. 17, s. 27–34. En speciell vinkling är betydelsen av landets image när företag marknadsför sig internationellt – se Schooler, R. D. (1965). ”Product Bias in the Central American Common Market”. *Journal of Marketing Research*, November, s. 394–397. Kanske kan man göra en analogi för kommuner?

²¹ Se Kotler, P., Haider, D. H. & Rein, I. (1993). *Marketing places – attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations*. New York: Free Press. Se även Gould, J. R. & Ward, S. V. (red.) (1994). *Place promotion – the use of publicity and marketing to sell towns and regions*. Chichester: Wiley

²² Se t.ex. Scott, A. J. (2000). *The cultural economy of cities – essays on the geography of image-producing industries*. London: SAGE

har extra positiv klang. Detta är förstås synnerligen subjektivt. Men det torde inte råda något tvivel om att t.ex. Svenljunga och Stockholm har olika starka varumärken internationellt.

Vi valde en udda metod för själva urvalet. Vi valde att utgå från den "nya tidens medium", nämligen Internet. Vidare valde vi det internationella perspektivet, eftersom globaliseringen snart sagt genomsyrar hela samhället. Genom sökmotorn Google studerade vi antalet träffar för alla Sveriges kommuner.²³ Detta gör att orter som Halmstad får mer träffar, sannolikt på grund av faktorer som Roxette och Per Gessle. Man kan också motivera valet av Internet som metod med att samhället blir mer och mer kunskapsintensivt och mer och mer upplevelseintensivt. Internet spelar en stor roll för båda dessa dimensioner och inte minst är innovativa processer alltid förknippade med just kunskap och inte så sällan upplevelser. Se tabell 1.

Tabell 1. Antalet träffar på Google den 7 oktober 2003 (kl. 12.01) för några kommuner. För de namn med å, ä eller ö gjorde vi en tilläggnig av alla träffar för t.ex. "Linköping", dvs. vi använde inte "OR" utan adderade båda sökningarna. I fallet Göteborg adderade vi också "Gothenburg".

<i>Kommun/Sökord</i>	<i>Antal träffar</i>	<i>Folkmängd</i>	<i>Antal träffar per invånare</i>
Mora	1 630 000	20 024	81,4
Stockholm	19 500 000	758 148	25,7
Linköping/Linköping	3 129 200	135 066	23,2
Umeå/Umeå	1 904 800	106 525	17,9
Halmstad	1 400 000	86 585	16,2
Göteborg/Goteborg/Gothenburg	6 232 030	474 921	13,1
Norrköping/Norrköping	1 443 400	123 303	11,7
Åsele/Asele	36 810	3 499	10,5
Vadstena	42 900	7 629	5,62
Skara	92 800	18 311	5,07
Rättvik/Rättvik	37 660	10 898	3,46
Vimmerby	53 000	15 628	3,39
Hällefors/Hällefors	26 140	7 794	3,35

²³ Vi är medvetna om att det finns andra sökmotorer som har delvis andra mekanismer för identifiering av webbplatser liksom för urval av träfflistor. Men för det syfte vi här använder metoden ansåg vi att det räcker att ta en sökmotor som vi vet är frekvent använd av tusentals personer världen över.

Hultsfred	49 600	14 893	3,33
Gnosjö/Gnosja	31 804	9 997	3,18
Säffle/Saffle	49 500	16 289	3,04
Vansbro	20 400	7 235	2,82
Tranås/Tranas	49 730	17 718	2,81
Piteå/Pitea	96 500	40 531	2,38
Älmhult/Älmhult	36 530	15 444	2,37
Valdemarsvik	19 500	8 230	2,37
Hallstahammar	31 000	14 986	2,07
Ovanåker/Ovanaker	12 370	12 193	1,01
Botkyrka	41 600	75 216	0,58

Några reflektioner bör göras gällande den valda strategin. Man kan anta att stora städer alltid har mer träffar än mindre, men så är inte fallet. Vi vet inte vad som är positivt eller negativt eller neutrala skrivelser om de olika kommunerna. Men vi har gått på ett känt ordspråk inom musikbranschen: "all publicitet är bra publicitet". Vissa namn kan förväxlas med andra ord. Det gäller t.ex. kommunen Vara. Andra är mer distinkta, t.ex. Bollebygd. Vissa kommuner har namn som liknar andra kommuner (jämför Habo och Håbo som på Internet ibland båda blir Habo). Detta skapar förstås problem. Å andra sidan kunde vi avstå att välja kommuner med uppenbar risk för ordsammanblandning. Observera att vi jämför grova skillnader, som t.ex. 20 000 träffar vs. 800 000 träffar. I underlagsrapporten finns en komplett lista över alla Sverige kommuner. Utifrån denna lista valde vi följande kommuner: Skutan och Pulsholm (starka varumärken) och Metaholm (svagare varumärke).²⁴

5.2.8 Storlek på stad

Vissa – men inte alla – kommuner inkluderar en storstad. Det finns forskning som påvisar skäl att anta att det i storstäder pågår mer mångfacetterad aktivitet än på landsbygden.²⁵ I storstäder finns ofta

²⁴ Sökningen som urvalet av kommuner baserades på gjordes den 26 augusti 2003 på www.google.com (knappen inställd på hela webben). Antalet träffar varierar kraftigt över tiden, så det handlar om ögonblicksbilder.

²⁵ Hall, P. (1998). *Cities in civilization – culture, innovation, and urban order*. London: Weidenfeld & Nicolson; Feldman, M. P. & Audretsch, D. B. (1998). *Innovation in cities – science-based diversity, specialization and localized competition*. London: Centre for

exempelvis fler huvudkontor till företag och organisationer. I storstäder arrangeras fler mässor och konferenser. Till storstäder kommer fler personer från andra länder. Sammantaget tror vi att det i stora städer finns en större innovativ puls. Empiriska bevis på detta har framförts av Frederick F. Siegel och andra.²⁶ Frågan man då kan ställa sig är hur verksamheter inom kommuner påverkas av eller påverkar denna puls.

När det gäller denna dimension gjorde vi en enkel översikt över ett antal kommuner utan någon större stad och ett antal kommuner med en större stad.²⁷ Den kompletta listan över olika kommuner samt de två mindre listorna på våra urvalskandidater framgår av underlagsrapporten. Vi valde slutligen: Brostad (större stad) och Skönesta (mindre).

5.2.9 Sjukfrånvaro

Sjukfrånvaron kan spegla en rad underliggande faktorer. Om befolkningen medicinskt inte mår bra kan man förvänta sig att den innovativa kraften är mindre än vad som annars skulle vara fallet. Dock skulle ordspråket ”nöden är uppfinningarnas moder” peka i en annan riktning.²⁸ Å andra sidan kan ju en icke innovativ miljö göra att människor mår sämre och därmed ökar på sjukfrånvarostatistiken. Detta fenomen är bl.a. diskuterat i rapporter från Riksförsäkringsverket.²⁹ Återigen har vi alltså att göra med ett hönan-och-ägget-problem. Något som komplicerar bilden är alltså vad de egentliga orsakerna är till sjukfrånvaron. Vi ämnar inte fördjupa oss i detta, men vi vill se om det finns mönster mellan

Economic Policy Research; Gibson, D. V., Kozmetsky, G. & Smilor, R. W. (Red.) (1992). *The technopolis phenomenon – smart cities, fast systems, global networks*. Lanham, Md: Rowman & Littlefield

²⁶ Siegel, F. F. (1997). *The future once happened here: New York, D.C., L.A., and the fate of America's big cities*. New York: Free Press.

²⁷ Vi använde Svenska Kommunförbundets kommungruppsindelning där Sveriges 290 kommuner delas in i nio grupper efter strukturella egenskaper som till exempel befolkningsstorlek och näringslivsstruktur.

²⁸ Jfr Karlsson, E. (1997). *Självskattad tidsanvändning under arbete och sjukfrånvaro – en studie av vad sjukskrivna personer gör och upplever när vardagliga sysslor och arbete utförs*. Östersund: Mitthögskolan, Centrum för socialförsäkringsforskning.

²⁹ Riksförsäkringsverket (2001). *Arbetsmiljöns betydelse på sjukfrånvaro och utbyte av arbete*. Stockholm: Riksförsäkringsverket. En tidig svensk studie på liknande tema var Edström, R. & Korse, K-G (1970). *Statsanställdas arbetsförhållanden, trivsel, karriär, sjukfrånvaro och hälsa – en socialpsykologisk undersökning i samband med hälsokontroll*. Stockholm: Utredningen för hälsokontroll av de statsanställda. Se även Brolin, P. (1999). *Empowerment och hälsa – kan empowerment predicera minskningar av olustreaktioner inför arbetet, psykosomatiska besvär och sjukfrånvaro?* Stockholm: Psykologiska institutionen, Stockholms universitet.

sjukfrånvaro och innovativa processer i en kommun med hög respektive låg sjukfrånvaro.

Enligt vissa studier är just ”oro inför förändringar” den största faktorn bakom sjukskrivningar.³⁰ Eftersom innovativa processer alltid innebär förändringar och ofta dessutom skapar oro är det extra intressant att analysera sjukfrånvaro som en tänkbar indikator på innovativa processer alternativt förhållningssätt till innovativa processer.

Med hjälp av statistik från Riksförsäkringsverket gjorde vi en lista över urvalskandidater. Utifrån denna lista valde vi sedan de kommuner vi här kallar Lykteberg (stor sjukfrånvaro) och Brysigbo (liten sjukfrånvaro).

5.3 Urval av miljöer och befattningshavare i kommuner

Strategin var att välja ut ett mindre antal typer av miljöer snarare än att, inom ramen för våra tids- och budgetramar, försöka greppa allt som kan relateras till kommunvärlden. Urvalet grundades i vår ”demokratistudie” (se kapitel 4). I underlagsrapporten framgår hur vi kopplade demokratistudien till denna breddstudie. De miljöer vi slutligen valde att studera hos de utvalda kommunerna var följande: kommunala förskolor, kommunala grundskolor, kommunala gymnasieskolor och kommunala äldreboenden. SNI-koder framgår av underlagsrapporten. Det fanns många andra miljöer som skulle ha kunnat ingå i vårt urval. I underlagsrapporten finns en lista över ett antal sådana miljöer som alltså valdes bort på grund av resurs- och tidsskäl. Begreppet miljöer kan problematiseras, vilket vi också gör i underlagsrapporten.

Efter att ha valt fikusområden som t.ex. förskolor och miljöer inom dessa (de konkreta förskolorna som vi valde) fördes en diskussion om vilka befattningar vi borde rikta oss till. Diskussionen bakom urvalet framgår av underlagsrapporten. Till vår hjälp anlätade vi Christer Skoog på företaget PAR. Vårt urval av befattningshavare på olika nivåer och från olika utvalda miljöer framgår av tabell 2 som utgör en förenklad variant av den vi har.

³⁰ Se Szücs, S., Hemström, Ö. & Marklund, S. (2003). *Organisatoriska faktorerers betydelse för långa sjukskrivningar i kommuner*. Serie Arbete och hälsa (nr 2003:6). Solna: Arbetslivsinstitutet.

Tabell 2. Utvalda miljöer och befattningar inom kommunsektorn.

	<i>Chefer för arbetsställen</i>	<i>Förvaltningschefer</i>	<i>Politiker</i>
Kommunala förskolor	Förskolechefer Rektorer	Barnomsorgschefer	Barn- och utbildningsnämndens ordföranden
Kommunala grundskolor	Rektorer	Skolchefer	Skolstyrelsens ordföranden
Kommunala gymnasieskolor	Rektorer inom gymnasieskolan	Gymnasiechefer	Gymnasienämndens ordföranden
Ålderdomshem, serviceboende och gruppboende	Föreståndare i grupp- och serviceboende	Äldreomsorgschefer	Äldreomsorgsnämndens ordföranden
Tillväxtfrämjande enheter OBS: I alla kommuner!	Näringslivschefer Turistchefer	Kommunchefer	

När det gäller tillväxtfrämjande enheter förhåller det sig så att t.ex. näringslivskontor finns i de flesta kommuner. Men däremot finns sällan eller aldrig någon speciell nämnd eller förvaltningschef inom kommunen som handhar tillväxtfrågor. Det svar vi fått gällande detta fenomen är att kommunchefen har hand om tillväxtfrågorna. Som synes av tabellen har vi valt tre befattningar för att spegla tillväxtområdet (näringslivs- och turistchef och kommunchef) och just när det gäller dessa gjorde vi inget urval utan skickade enkäten till alla Sveriges kommuner. För att berika perspektiven har vi också sänt enkäter till ett större antal tillväxtföretag för att få deras bild av kommunerna i ett tillväxtperspektiv. Se särskilt avsnitt om detta.

5.4 Ansats, analysfilter och urval av landstingsmiljöer

Vi kunde ha valt att studera utvalda miljöer från alla landsting, men så gjordes inte. Skälet till det är att vi också här sökte efter extremfall. En fördel när det gällde urvalet av landsting var att det bara finns 20 st. Problemet ligger i att vart och ett av dessa är synnerligen komplexa organisationer samt att de skiljer sig i storlek etc. Numera är två av landstingen hopslagna till regioner (Västra Götaland och Skåne) och ett av landstingen är en sammansmältning av kommun och landsting (Gotland). Vi har valt att välja ut landsting utifrån endast ett kriterium: ekonomiskt resultat.

Att vi väljer ekonomiskt resultat som bas beror på att ekonomin utgör ett någorlunda bra mått på prestation. Som bekant är sjukvården landstingens centrala aktivitet.³¹ En direkt invändning till vårt valda urvalskriterium är att vårdkvalitet inte kan mätas i pengar. Dock kan man inte på sikt bedriva vård alls om det inte finns resurser till det, så på sikt tror vi att ekonomiskt resultat och sådant som vårdkvalitet eller vårdtillgänglighet hänger samman. Att ge sig på ett försök att gradera olika vårdgivare efter vårdkvalitet hade dessutom varit ett synnerligen vanskligt företag. Vidare är vårt fokus inte vårdkvalitet eller tillgänglighet *per se*, utan snarare innovativa processer, vilka kan förekomma inom en rad olika områden kopplade till landstingens verksamhet.

Hur skedde då operationaliseringen av denna analysdimension? Problemet ligger i att hitta en lämplig indikator på ekonomiskt resultat. Speciellt har vi funderat kring posten ”generella statsbidrag och utjämning”. Genom det utjämningssystem som finns sedan ett antal år får t.ex. Västra Götaland 2 130 miljoner kronor i bidrag medan t.ex. Stockholms läns landsting tvingas ge ifrån sig 864 miljoner kronor.³²

I underlagsrapporten finns tabeller som visar landstingens skatteintäkter minus nettokostnaderna. Detta nyckeltal valdes för att få fram landstingens ”egna resultatkraft”. Enligt samtal med en rad personer var denna beräkningsgrund rimlig. I underlagsrapporten finns också en mer utförlig diskussion om andra aspekter som beaktades inför urvalet. De stora kategorierna är sjukhusen (slutenvården) och vårdcentralerna (öppenvård). Förutom vårdcentraler och sjukhus finns förstås en rad andra verksamheter inom och utom landstinget som är kopplade till sjukvård. Här kan nämnas läkarhus och kliniker för specifika åkommor inom öppenvården. Vi valde att inte inkludera sådana, utan vi koncentrerade oss på det stora, nämligen vårdcentraler och sjukhus.³³

Stockholm läns landsting har 29 olika sjukhus. Skåne har 12, Norrbotten har 4, Kronoberg har 2, Västmanland har 4 och

³¹ Visserligen ingår fler verksamheter än sjukvård inom landstingen, men vi koncentrerade oss på kärnverksamheten sjukvård.

³² Till bilden hör att själva beräkningsmodellen för utjämningssystemet gjordes om år 2000. Fram till dess fick även Stockholm ett positivt tillflöde av pengar. Fram till dess trodde man alltså att det var dyrare att producera sjukvård i Stockholm än på andra håll, kanske beroende på det allmänna prisläget för lokaler, löner etc. Numera ser statsmakten det således på motsatt sätt. Idén bakom utjämningssystemet är att landstingen ska kunna ge likvärdig vård till medborgarna oavsett skattekraften hos respektive landstings medborgare.

³³ När det gäller vårdcentraler gjordes inget urval på enhetsnivå. Vi valde i stället alla vårdcentraler från de utvalda landstingen.

Södermanland har 3 sjukhus. Vi valde ut två sjukhus för vart och ett av dessa landsting. När vi valde sjukhusen försökte vi få spridning när det gäller sjukhusens storlek och karaktär. Vi beaktade särskilt så att vi fick såväl universitetssjukhus som ej universitetssjukhus i Stockholms län. Vi valde bort privatägda sjukhus även om det hade varit intressant att jämföra med (S:t Görans sjukhus). I tabell 3 finns en förenklad tabell som visar vårt slutgiltiga urval av valda landsting och arbetsställen inom dessa.

Tabell 3. Valda landstingmiljöer.

<i>Mindre gott resultat</i>	<i>Bättre resultat</i>
Skåne landstingsledning (Kristianstad) Vårdcentraler Skåne Centralsjukhuset Kristianstad Helsingborgs lasarett	Kronoberg landstingsledning (Växjö) Vårdcentraler Kronoberg Centrallasarettet Växjö Lasarettet Ljungby
Stockholm landstingsledning Vårdcentraler Stockholm Huddinge Sjukhus Rosenlunds Närsjukhus	Västmanland landstingsledning (Västerås) Vårdcentraler Västmanland Centrallasarettet Sala lasarett
Norrbottnen landstingsledning (Luleå) Vårdcentraler Norrbotten Piteå älvdals sjukhus Kalix sjukhus	Sörmland landstingsledning (Nyköping) Vårdcentraler Sörmland Nyköpings lasarett Kullbergsska sjukhuset

Hur fördelar sig då vårt urval mot valda miljöer? I tabell 4 (en förenklad variant av den i underlagsrapporten) framgår att för vart och ett av de utvalda landstingen försökte fånga samma tre nivåer som när det gäller kommunerna, dvs. de konkreta verksamheterna, förvaltningscheferna inom landstingsledningen samt politikerna inom landstinget.³⁴

³⁴ Registerdata fick dock avgöra urvalet. Sälunda hade vi svårt att hitta flera befattningar hos vårdcentraler.

Tabell 4. Utvalda miljöer och befattningar inom landstingssektorn.

	<i>Chefer för arbetsställen</i>	<i>Förvaltningschefer</i>	<i>Politiker</i>
Vårdcentraler	Vårdcentralchefer	Sjukvårdschefsdirektörer Primärvårdschefer Vårdenhetschefer	Primärvårdsnämndens ordföranden Hälso- och sjukvårdsnämndens ordföranden Förtroende- och patientnämndens ordföranden
Sjukhus	Blandade befattningar	Verksamhetschefer	Sjukvårdschefer/direktörer Ansvarig samtliga

När det gäller chefer för arbetsställen på sjukhus gjordes ett slumpmässigt urval från en rad olika befattningar som dock av utrymmesskäl inte anges här. Det handlade t.ex. om hjärtsjuksköterska, klinikchef, psykiatrisjuksköterska, överläkare, specialistläkare, njursjuksköterska, sjukhemsläkare, underläkare, smärtsjuksköterska, primärvårdschef, distriktsläkare, distriktsköterska och barnsjuksköterska. Antalet befattningshavare i var och en av de utvalda miljöerna varierade kraftigt. Huddinge sjukhus hade t.ex. 1 069 befattningshavare i de källor vi utnyttjade. Centrallasarettet i Växjö hade 446. Dessa större miljöer kan jämföras med t.ex. vårdcentralerna i Västmanland där vi bara hade 3 befattningshavare, eller vårdcentraler i Norrbotten där vi hade uppgifter om 8 befattningshavare. Sammanlagt fanns i PARs register 3 190 befattningshavare inom de valda miljöerna. Vi gjorde ett urval i 7 av de totalt 24 arbetsplatserna. I fallet Huddinge skickades t.ex. vår förfrågan till 101 personer av de totalt 1 069. I underlagsrapporten finns information om vilka nivåer och befattningshavare som diskuterades och vilka problem som fanns vid urvalet.

5.5 Enkäternas utformning

Målet med enkäterna är att få fram information av hög kvalitet i förhållande till vårt syfte. Ambitionen var som tidigare framgått inte att göra en kvalificerad statistisk undersökning. Snarare ville vi

få fram impulser till hypoteser samt fånga upp indikationer. Enkätterna var dessutom inte traditionellt ”hårddatainriktade” utan snarare instrument för att samla in ”mjuka data”. Vi gjorde följande versioner av enkäter riktade till kommuner och landsting: enkät 1: utvalda miljöer inom kommuner och landsting, enkät 2: kommunchefer i alla Sveriges kommuner och enkät 3: näringslivs- chefer och turistchefer i alla Sveriges kommuner. Dessa tre enkätversioner hade i hög grad samma frågor, men de två sistnämnda kompletterades med en del specialfrågor. I följebreven till enkätterna gav vi bl.a. vår syn på vad som avses med innovativa processer. Så här stod det i följebrevet till enkät 1:

”Med ’innovativa processer’ avser vi nydanande satsningar eller viktig förnyelse. Det handlar om aktiviteter där man skapar något principiellt nytt, radikalt förändrar något eller bryter mönster. Alla förändringar är inte innovativa processer. Omorganisationer är oftast inte att betrakta som innovativa processer, för att ta ett exempel. Exakt vad innovativa processer kan handla om varierar från fall till fall.”

Vi gav också flera exempel samt ombad dem att inte låsa sig vid just dessa exempel. Innehållet i de olika följebreven redovisas i underlagsrapporten.³⁵

Ett omfattande arbete föregick utformningen av enkätterna. Många forskare och experter bidrog i detta arbete. Vidare gjordes tester av enkätterna, dels till enstaka personer, dels till kluster av personer i två valda orter: Perstorp och Övertorneå. Sålunda testades utkast till enkätterna till en förskollärare i Valdemarsvik, en grundskollärare i Linköping samt en medarbetare på S:t Görans förskola i Stockholm. Det följdes upp med personliga möten. Vidare skickades utkast till en socialchef i kommun, en omsorgs- chef på en vårdcentral, en medarbetare på ett äldreboende, en medarbetare på en förskola, en rektor på en grundskola osv. – samtliga i Övertorneå kommun. Mer information om detta framgår i underlagsrapporten. Där finns också en diskussion kring formuleringen av de olika enkätfrågorna.

³⁵ Tidsramen för utredningen medförde att respondenterna inte kunde få så lång tid på sig. Vidare hann vi inte med påminnelsebrev, vilket hade varit önskvärt. För att i viss mån kompensera för detta satsade vi mycket på att utforma enkätterna på ett så aptitligt sätt att lusten att svara på dem sannolikt ökade. Vidare eftersträvade vi så få frågor som möjligt. Vi tror att sådana stora enkäter kan medföra att respondenter inte orkar tänka till ordentligt på varje fråga. När de gäller kort svarstid gjorde vi också bedömningen att det till och med kan finnas fördelar med detta. Skälet är att ärenden som inte är så brått tenderar att bli liggande och i värsta fall bortglömda.

5.6 Analys kommunmiljöer

Innan vi presenterar och tolkar resultatet bör sägas att man ska tolka data med försiktighet. Antalet personer som delgav svar varierade mycket mellan olika miljöer. I en kommun svarade 33 personer men i några mindre kommuner svarade mindre än 10 personer. Mer data om svarsbilden finns i underlagsrapporten. Även om vi värderar varje person mycket, och även om frågorna i hög grad var av mjukare karaktär bör vi betrakta de slutsatser som följer som hypoteser med syfte att väcka frågor och ge idéer till fortsatt forskning.

5.6.1 Förekomst av innovativa processer

Den första frågan i enkäten var om personen kunde ange något exempel på innovativ process de senaste tre åren, och vi förklarade i frågan och i följebrevet mer vad vi menade med detta. Så många som 74 % av kommunerna hade ett exempel på innovativ process att ge. Se tabell 5. Det upplevs alltså finnas en hel del innovativa processer! Men frågor kvarstår: Vilken karaktär har de exempel som anges? Vilken kvalitet har de? Är alla verkligen att betrakta som innovativa processer? Vi återkommer till frågan om vilken karaktär de angivna processerna hade.

Tabell 5. Antal angivna exempel där kommunerna troligen varit först i landet med att införa en innovation.

			<i>Antal angivna exempel på när kommunen varit först</i>
Stor befolkning	Ja	Sköldvik	8
	Nej	Djurholm	-
Hög tjänstemannatäthet	Ja	Godö	2
	Nej	Villinge	-
God ekonomi	Ja	Pengby	2
	Nej	Norråla	-
Högskola	Ja	Österstak	-
	Nej	Skalleå	-
Sårbarhet enligt vårt perspektiv	Ja	Jernköping	2
	Ja	Jobbhult	3
	Nej	Tyngköping	2

Sårbarhet enligt Nutek	Ja	Färgeboda	-
	Nej	Storlomma	1
Starkt varumärke	Ja	Skutan	2
	Ja	Pulsholm	1
	Nej	Metaholm	-
Större stad	Ja	Brostad	5
	Nej	Skönesta	-
Hög sjukfrånvaro	Ja	Lykteberg	2
	Nej	Brysigbo	-

Ett annat sätt att analysera förekomsten av innovativa processer är att ställa frågan om graden av *förnyelseinriktning*. En fråga löd: "Hur skulle du vilja karaktärisera den verksamhet du arbetar i?" De fick kryssa i graden av hur förnyelseinriktad de ansåg att deras verksamhet var. Andelen av alla personer från de utvalda miljöerna som kryssade i "mycket förnyelseinriktad" var bara 13 %. Det tolkar vi som oroväckande lågt. Komuncheferna ansåg att den var något högre, men dock fortfarande lågt (16 %). Vi är medvetna om att all förnyelse inte är av godo, men vi tror att de flesta som fyllde i svaren avsåg de positiva förnyelseprocesserna.

Här följer några av de kommentarer som framkom från de utvalda miljöerna, som naturligtvis i hög grad kom att handla om skolor: Ett flertal menar att det ständigt sker en förnyelse och nya utmaningar, likaså att många lärare ute på skolorna driver på. Några pekade på att det fattades pengar, medan andra tyckte att det varierar över tid och mellan olika skolor. En person menade att ledning och ledningsorganisation definitivt inte var förnyelseinriktad medan den operativa verksamheten (skola – förskola) var betydligt mer förnyelseinriktad (nr 29).³⁶ En annan person skrev: "Skolan är ett stort skepp att styra. Vilja till förnyelse finns, men det tar tid." (nr 32). Flera pekade på arbetsbelastningens inverkan: "Vi vill så mycket, men kommer inte igång på grund av för stora barngrupper, tiden räcker inte till för planering och orken tryter" (nr 33). Lugn och ro saknar många: "Vi får hela tiden nya riktlinjer från kommunen och då gäller det att tänka om. Vi kan inte gå och göra det vi alltid gjort, utan vi får hela tiden ändra vårt sätt att

³⁶ Siffrorna i dessa parenteser avser den respondent som gav kommentaren. Vi väljer att låta dem vara anonyma.

arbeta” (nr 51). Flera refererade till andan i hela sektorn, t.ex. skolan: ”Skolvärlden är i grunden konservativ” (nr 61).

Vad hade då kommuncheferna för kommentarer om förnyelseinriktningen i de utvalda miljöerna? Flera pekade på behovet av att vara förnyelseinriktad: ”Vi är tvingade för att inte komma efter andra kommuner och dö” (nr 606) eller ”Det kostar att vara topp. Är man strax efter så har man tillgång till att lära av toppen!” (nr 362). Dock indikerar sådana svar inte hur förnyelseinriktade de faktiskt är. Någon pekade på trögheten: ”Viss politisk försiktighet när det gäller att pröva nya former för traditionell kommunal verksamhet” (nr 334).

Vad sa då näringslivs- och turistcheferna om förnyelseinriktningen? En vanlig kommentar var att ambitioner finns men att det saknas resurser. Andra pekade på betydelsen av tillåtande ledarskap: ”Vi arbetar tydligt som samhällsentreprenörer och tillåts göra detta av kommunledningen” (nr 411). Inflödet av nya friska tankar genom rekryteringar kom också fram: ”Man anställer nya beslutsfattare från geografiskt andra regioner när man rekryterar” (nr 466). Flera pekade på kommunal tröghet eller bristande kompetens: ”Vill vara förnyelseinriktad men försvårar för sig själv, ser problem före möjligheter” (nr 473) eller ”Vårt team prioriterar förnyelse. Dock är detta svårt i den kommunala organisationen. Byråkratin fördröjer mycket. Låg utbildningsnivå hos många.” (nr 554)

Vi hade också andra frågor för att fånga graden av förnyelse i de olika miljöerna. Andelen som svarade ”Ja” på frågan om de skulle känna det lönt och möjligt att driva en ny egen idé var hela 90 % bland personerna från de utvalda miljöerna. Eftersom andelen som ansåg att verksamheten var förnyelseinriktad bara var 13 % kan man tolka det som att personalen får driva nya idéer men av någon anledning inte gör det.

Uppmuntrar då ledningen till nytänkande hos personalen. Andel som svarade ”Ja” var 69 %. Det innebär att 31 % av personerna ansåg att ledningen inte gjorde det.

Tabell 6. Förnyelseinriktningen i kommunmiljöerna (%).

			<i>Andel som hade ett exempel att ge.</i>	<i>Andel som upplevde sin verksamhet mycket förnyelseinriktad</i>	<i>Andel som skulle känna det lönt och möjligt att driva en ny egen idé</i>	<i>Andel som svarade att ledningen uppmuntrar till nytänkande</i>
Stor befolkning	Ja	Sköldvik	83	33	92	92
	Nej	Djurholm	50	50	50	50
Hög tjänstemannatäthet	Ja	Godö	75	6	88	56
	Nej	Villinge	50	25	100	50
God ekonomi	Ja	Pengby	81	6	100	88
	Nej	Norråla	67	0	100	67
Högskola	Ja	Österstak	86	0	86	29
	Nej	Skalleå	69	12	88	69
Sårbarhet enligt vårt perspektiv	Ja	Jernköping	67	17	67	67
	Ja	Jobbhult	50	0	100	100
	Nej	Tyngköping	69	8	92	69
Sårbarhet enligt Nutek	Ja	Färgeboda	40	0	80	80
	Nej	Storlomma	100	14	100	57
Starkt varumärke	Ja	Skutan	50	0	100	100
	Ja	Pulsholm	76	21	94	64
	Nej	Metaholm	100	0	80	60
Större stad	Ja	Brostad	78	11	67	67
	Nej	Skönesta	67	17	100	83
Hög sjuk-Frånvaro	Ja	Lykteberg	75	0	100	50
	Nej	Brysigbo	67	22	89	89
Alla från de 20 kommunerna (inklusive kommuncheferna, näringslivscheferna och turistcheferna i dessa 20 kommuner).			74	13	90	69
Alla kommunchefer från alla kommuner som svarade			74	16	96	73
Alla näringslivs- och turistchefer från alla kommuner som svarade			82	27	92	59

Vilken roll tycks befolkningsstorleken spela? Andelen personer som hade ett konkret exempel att ge från de tre senaste åren var 83 i Sköldvik jämfört med både genomsnittet (74) och Djurholm

som valdes för dess lilla befolkning (50). Det bör hör observeras att endast två personer svarade från kommunen Djurholm.

Vilken roll tycks tjänstemannatätheten spela? Personer i den kommun med större tjänstemannatäthet kunde ange fler exempel än personer i kommunen med mindre tjänstemannatäthet. Data finns inte för att vederlägga någon slutsats, men det pekar på att det ligger något i hypotesen om att tjänstemannatätheten påverkar förnyelse i positiv riktning.

Hur förhåller sig data till kommunernas ekonomi? Från kommunen med god ekonomi kom större andel förnyelseexempel. Data räcker inte för att vederlägga något här, men det pekar på att större förnyelse ger bättre ekonomi, eller omvänt, god ekonomi bereder väg för större förnyelse. Fortsatt forskning krävs.

Vilken roll tycks närhet till högskola spela? Kommunen med närhet till högskola gav fler exempel på förnyelse. Ledningen i den kommunen tycks dock inte uppmuntra lika mycket till nytänkande.

Hur skiljer sig sårbara från mindre sårbara kommuner? De två sårbara kommunerna enligt vårt perspektiv uppvisade inte riktigt lika många exempel på förnyelse som den mindre sårbara kommunen. Det var inte så stor skillnad att vi kan dra några slutsatser. Dock visade sig att man i den ena sårbara kommunen upplevde mer förnyelseinriktning än i den mindre sårbara kommunen. När det kommer till sårbarhet a la Nutek visade det sig att den sårbara kommunen inte kunde ge lika många exempel på förnyelse som den mindre sårbara. Dock pekar data på att den sårbara kommunens ledning uppmunar mer till förnyelse än i den mindre sårbara. En försiktig slutsats är att kommunens chef är medveten om behovet att bädda för framtiden.

Vilken koppling kan skönjas till varumärket? I en av de två kommunerna med starkt varumärke upplevdes förnyelseinriktningen vara större än i kommunen med svagare varumärke. Dock visade den andra kommunen med starkt varumärke på lika låg förnyelseinriktning som den utan starkt varumärke. Ledningen i denna andra kommun med starkt varumärke var dock uppmuntrande till nytänkande.

Hur skiljer sig kommuner med olika stadsstorlek? I kommunen som innehöll en större stad upplevdes ledningen inte uppmuntra till nytänkande i lika stor utsträckning som den kommun med mindre stad.

Vad kan sägas om sjukfrånvaron? I kommunen med hög sjukfrånvaro gick meningarna isär gällande om ledningen upp-

muntrade till förnyelse. Kommunen kunde dock stoltsera med fler exempel på förnyelse än jämförelsekommunen med liten sjukfrånvaro. Det pekar på att kommunen *försöker* vidta åtgärder, men vi ska akta oss för att dra för stora växlar på dessa data, eftersom vi inte vet om det finns någon koppling mellan förnyelsearbetet och hälsa/sjukfrånvaro.

5.6.2 Inställningen till förnyelse och synen på dess potential

För att hårdtesta kommunpersonernas grundsyn på innovativa krafter hade vi en fråga som löd: "Tror du att det skulle gå att förbättra den verksamhet du arbetar i utan att tillföra mer personal eller pengar?" Sammantaget trodde ca hälften av personerna i de utvalda miljöerna att det går att förbättra verksamheter utan att tillföra mer personal eller pengar (se tabell 7). Det visar antingen att *attityden* antingen är tudelad eller att den *faktiska potentialen* i olika verksamheter är tudelad. Fortsatt forskning behövs för att finna svaret.

Tron på innovativa processer verkar vara störst bland kommunchefer följt av personer i de konkreta miljöerna. Minst tro på innovativa processer verkar näringslivscheferna ha, där endast 29 % trodde att det går att förbättra utan att man tillför resurser. Viljan att arbeta i innovativa miljöer var dock i stort sett detsamma mellan nämnda grupper. Näringslivs- och turistcheferna upplevde i lägre grad att deras chefer uppmuntrade till förnyelse. Om man väger samman svaren kan man föra fram hypotesen att turist- och näringslivschefer ofta förväntar sig ekonomiskt stöd för att driva förnyelsearbete. Fortsatt forskning krävs dock för att underbygga eller förkasta denna hypotes.

Vilka kommentarer gav då personerna i de utvalda miljöerna till detta svar? Många tar upp att det främst är barngruppernas storlek som måste minskas, liksom att det är viktigt att öka personalens engagemang samt att fortbildning är viktigt: "Det är inte mer personal som behövs utan mindre barngrupper så att personalen har tid att tänka" (nr 136). Just kompetensen var en ledstjärna: "Kvaliteten på dem som arbetar här är den viktigaste faktorn" (nr 90). Ett flertal kommentarer tar upp att det inte går att förbättra verksamheten utan mer pengar och/eller personal: "Bör finnas mer pengar för "pröva-på-processer" (nr 5) eller "Åtstramningarna har varit så höga sedan maxtaxan infördes"

(nr 27). Tidsfaktorn var också viktig: ”Pedagogiskt/didaktiskt inre arbete kräver främst tid” (nr 103).

Kommuncheferna pekade på traditioner och menade att förnyelse ”kräver politiskt beslut av otraditionell karaktär” (nr 601). Flera pekade på kundfokus som en väg att utveckla verksamhet utan att tillföra mer resurser. En typisk kommentar var också: ”Attityder och förhållningssätt är många gånger viktigare än resurser” (nr 348).

Näringslivs- och turistcheferna var klivna. Med rätt prioritering, bättre attityd och kompetent personal kan man göra mycket, det är många överens om. Bra kan bli bättre! Samtidigt påpekar man bristen på personal och resurser. Några menade att ”det är en prioriteringsfråga snarare än en ekonomisk fråga” (nr 432) eller att det gäller att ”prioritera och fokusera på resultat” (nr 456). Andra hade en mörkare bild: ”Nuvarande personalstyrka är redan hårt belastad” (nr 440). Ibland pekade man på att man redan har pengar ”från ovan” för den verksamhet man driver: ”Verksamheten drivs idag med hjälp av staten och strukturfonden” (nr 551)

En fråga är om det *går* att med innovativa processer utveckla verksamheter. En annan fråga är om man *vill* det. Vi frågade om de ansåg det var viktigt att arbeta i innovativa miljöer. Över 80 % av alla ansåg att det var viktigt att arbeta i innovativa miljöer. Dock svarade bara 69 % av personerna (inklusive kommuncheferna) i de valda miljöerna att ledningen uppmuntrade till förnyelse.

Tabell 7. Tilltron till innovativa processer i kommunmiljöerna (%).

			Andel som trodde att det i hög eller mycket hög grad går att förbättra utan att tillföra mer personal eller pengar	Andel som ansåg det var viktigt att arbeta i en innovativ miljö (vår sammanvägning av flera svar)
Stor befolkning	Ja	Sköldvik	42	83
	Nej	Djurholm	0	50
Hög tjänstemannatäthet	Ja	Godö	38	75
	Nej	Villinge	0	100
God ekonomi	Ja	Pengby	50	75
	Nej	Norråla	33	100
Högskola	Ja	Österstak	43	100
	Nej	Skalleå	50	75
Sårbarhet enligt vårt perspektiv	Ja	Jernköping	33	83
	Ja	Jobbhult	25	75
	Nej	Tyngköping	39	77
Sårbarhet enligt Nutek	Ja	Färgboda	80	80
	Nej	Storlomma	71	100
Starkt varumärke	Ja	Skutan	100	100
	Ja	Pulsholm	58	82
	Nej	Metaholm	20	100
Större stad	Ja	Brostad	44	100
	Nej	Skönesta	50	100
Hög sjukfrånvaro	Ja	Lykteberg	50	100
	Nej	Brysigbo	56	89
Alla från de 20 kommunerna (inklusive kommuncheferna, näringslivscheferna och turistcheferna i dessa 20 kommuner).			47	84
Alla kommunchefer från alla kommuner som svarade			65	89
Alla näringslivs- och turistchefer från alla kommuner som svarade			29	89

Vilken roll tycks befolkningsstorleken spela? Om man ska tro data var tilltron till innovativa processer högre i kommunen med stor befolkning.

Vilken roll tycks tjänstemannatätheten spela? I kommunen med högre tjänstemannatäthet var tilltron till förnyelse större. Dock

ansåg man i den kommunen att det inte var riktigt lika viktigt att få arbeta i en innovativ miljö.

Hur förhåller sig data till ekonomin? I kommunen med bättre ekonomi var tilltron till förnyelse större. I den andra kommunen såg man det dock som viktigt att få arbeta i en förnyelsemiljö. Det indikerar att man i den resurssvagare kommunen önskar man kunde få arbeta i innovativare miljöer. Data är dock för svaga för att inte se detta som en hypotes.

När det gäller kommunens varumärke framgick att tilltron till förnyelse var lägre i kommunen med svagt varumärke.

Vilken roll tycks högskolenärhet spela? Vi kunde inte se några speciella skillnader när det gäller tilltron. Inte heller när det gäller sårbara visavi mindre sårbara kommuner kunde vi se något speciellt i data. Hur skiljer sig kommuner med olika stadsstorlek? Vi såg ingen skillnad. Inte heller när det gäller sjukfrånvaro såg vi någon skillnad i data.

5.6.3 Insatser för att stödja innovativa processer?

Vid analys av den totala sammanvägningen (alla kommunerna) framgår att kommunernas insatser varierar mycket samt att siffrorna är lägre än vad vi hade förväntat oss. 58 % av de blandade befattningarna inom kommunmiljöerna säger att man arrangerar sammankomster (möten) med förnyelsesyfte, men 42 % gör det alltså inte. Över hälften, 67 %, idkar fortbildning med förnyelsesyfte men bara 14 % har egen forsknings- och utvecklingsavdelning. Endast 18 % bedriver systematisk omvärldsbevakning. Hälften arbetar med visionsarbete. Så lite som 14 % gör systematiska studier av hur andra verksamheter arbetar. 12 % har ett bibliotek eller informationssökningscenter, men 88 % har det således inte. 49 % gör studieresor eller studiebesök med förnyelsesyfte. Endast 11 % gör frekventa besök på fackmässor. Endast 14 % bedriver en aktiv idéhanteringsverksamhet (aktiv organisation) 6 % har en passiv idéhanteringsverksamhet (förslagslådor).

I vår fråga fanns 10 förberedda alternativ samt ett öppet alternativ gällande vad man gör för att stimulera förnyelse. Vad annat gjorde då kommunerna? En person i de valda kommunmiljöerna pekade på "kompetensutvecklingsgrupp" (nr 18). En annan pekade på att

”förvaltning med chef ställer sig positiv till förnyelse och att det finns ett stort mått av frihet” (nr 32).

Om man koncentrerar analysen till vad kommuncheferna svarade (se tabell 8) var bilden något annorlunda. Här var det 70 % som skrev att man arbetade med visionsarbete, vilket kan jämföras med ca hälften av de blandade befattningarna. 50 % av kommuncheferna säger att kommunen bedriver systematiskt omvärldsbevakning och 30 % gör studier av hur andra verksamheter arbetar.

Kommuncheferna gav exempel som t.ex. ”öppna nämndsammanträden” (nr 309) eller ”utbyte med andra kommuner som lyckats bra” (nr 345). En av näringslivscheferna i de utvalda kommunerna pekade på ”aktiv medborgardialog inom olika områden” (nr 511).

Tabell 8. Vad kommunerna, enligt kommunchefen, gör för att stödja förnyelsearbete och nytänkande.

Stödjande insats	%
Speciella sammankomster (möten) med förnyelsesyfte	64
Fortbildning med förnyelsesyfte	58
Egen forsknings- och utvecklingsavdelning	11
Systematisk omvärldsbevakning	50
Visionsarbete	70
Systematiska studier av hur andra verksamheter arbetar	30
Eget bibliotek eller informationssökningscenter	9
Studieresor eller studiebesök med förnyelsesyfte	71
Frekventa besök på fackmässor	19
Aktiv idéhanteringsverksamhet (aktiv organisation)	16
Passiv idéhanteringsverksamhet (förslagslådor)	14
Annat	6

I avsnittet har vi diskuterat vad kommuner gör för att stimulera innovativa processer. Hur förhåller sig då data gentemot våra analysdimensioner? Första frågan blir alltså: Vilken roll tycks befolkningsstorleken spela? Kommunen med större befolkning gjorde mer för att stimulera innovativa processer än den mindre jämförelsekommunen. Tjänstemannatätheten verkade inte inverka på mängden åtgärder, men väl på vilka man satsar på. Den med mindre tjänstemannatäthet sysslade i högre grad med t.ex.

systematisk omvärldsbevakning. Hur förhåller sig data till kommunernas ekonomi? De med bättre ekonomi tycks arbeta med sådant som omvärldsanalys, visionsarbete och systematiska studier av hur andra verksamheter arbetar. De gör också frekventa besök på fackmässor i högre grad och de har mer av systematisk idéhanteringsverksamhet. Hönan-och-ägget-frågan kräver dock fortsatt forskning för att få sitt svar.

Hur skiljer sig sårbara från mindre sårbara kommuner? Även här var bilden oklar när det gäller jämförelsen men generellt sett är det märkligt hur lite de sårbara kommunerna (med vårt perspektiv, dvs.. som har en stor arbetsgivare) gör för att stärka förnyelse och utveckling. I en av de sårbara kryssade ingen i att de bedriver systematisk omvärldsbevakning. En rimlig tes är att de inte på ett systematiskt sätt ser omvärlden som en betydelsefull faktor. I den kommun som var sårbar enligt Nuteks perspektiv (branschtyngdpunkt) var dock omvärldsaktiviteten högre.

Vilken koppling kan skönjas till varumärket? Vi kunde dessvärre inte se några mönster. Hur skiljer sig kommuner med olika stadsstorlek? Här var återigen data svårtolkade. Vilken roll tycks högskolenärhet spela? Vi kunde inte se några mönster i data. Vad kan slutligen sägas om sjukfrånvaron? Inga mönster kunde urskiljas här heller. Vi vill slutligen betona att den samlade bilden är problematisk. Kommunerna gör inte speciellt mycket för att stödja förnyelsearbete och nytänkande. Hela 70 % av alla de kommuner som svarade bedrev exempelvis, enligt kommunchefen, inte några systematiska studier av hur andra verksamheter arbetar. Hela 81 % av alla kommuner som svarade gör inte frekventa besök på fackmässor. Hela 84 % av alla kommuner som svarade har enligt kommuncheferna ingen aktiv organisation för idéhantering. Bara hälften av kommunerna bedriver systematisk omvärldsbevakning.

5.6.4 Vilken typ av innovativa processer pågår i kommunerna?

Enkäternas huvudfråga var som framgått om de kunde ange något exempel på innovativ process under de senaste åren. Tidigare har vi diskuterat svaret mer i kvantitativa termer. Här följer mer information om vad de faktiskt gjorde.

Generellt svarade många personer från de utvalda miljöerna ombyggnation, nya gymnasieprogram, sökt EU-pengar (växtkraft

mål 3), språksatsningar, hälsofrämjande projekt och decentralisering är satsningar som nämns av många. En person skrev: "Språklådan – ett språkprojekt för 6–7-åringar, med syftet att stärka språket i tal och skrift, utveckla språkförmågan, stimulera reflekterandet, stärka och utveckla samarbetet, stärka självförtroendet och att ge barn med svag finmotorik möjlighet att lyckas med sitt skrivande. Som hjälpmedel används en ordbehandlare kallad AlphaSmart och i projektet ingår fritidspedagog, förskollärare, lågstadielärare, specialpedagog och talpedagog." (nr 50). En annan pekade på innovativa sätt för att stärka tryggheten för barnen i förskolan: "Relationsutvecklings-schema: ett schema med vilket man kan mäta trygghet i förskolan" (nr 87). En person pekade på en satsning på naturskola, ett arbetssätt "där vi förlägger så mycket som möjligt av undervisningen utanför klassrummet" (nr 106). Någon nämnde insatser av attitydförändringskaraktär: "Att arbeta med positiva förväntningar på våra elever (12–16 år) istället för ordningsregler som ingen tar till sig" (nr 125). Flera nämnde pedagogiska koncept i skolan och ett par gav exempel av teknisk natur: "Införandet av datorstöd vid bemanning via SMS-tjänst. Fullt utbyggt kan systemet även ta hänsyn till specifika krav för enskilda brukare såsom specifik yrkeskunskap, arbetstidsregler mm." (nr 6) eller "Verksamhetsstöd inom hemtjänst, Permitto Care. Mobilt verksamhetsstöd med planering, dokumentation, uppföljning och kommunikation." (nr 8). En del av svaren var något svårtolkade: "Våra ord: Livsglädje, självkänsla, empati, trygghet och ansvar. Kan barnen de sociala koderna är det lättare för dem att ta till sig kunskaper." (nr 4)

Vad svarade då kommuncheferna? De talade mycket om organisationsutveckling och ny nämndorganisation, visionsprojekt och en ny syn på ledarskap och styrning. Man inför årsarbetstid och genomför olika kompetens- och ledarutvecklingsprojekt. Flera pekade på betydelsen av kunskaper för att bedriva de innovativa processerna: "Friska processer – Syftar till att sänka sjukfrånvaron, medverkan av staten, uppföljning med stöd av akademisk expertis, nydanande upplägg" (nr 351). Demokrati och service via nätet var också ett tema: "Rådslag med medborgarna över Internet" (nr 385). "Införandet av interaktiva e-tjänster under 2003; skolval och barnomsorgsval" (nr 332)

Vad svarade näringslivs- och turistcheferna på frågan om vilka innovativa processer de kunde peka på de senaste åren? Många

kommuner har bildat näringslivsbolag, näringslivscentra, näringslivsråd och företagsbyar. Man talar mycket om nya arenor och nätverk där företag (och allmänhet) kan mötas. Man satsar på samarbete mellan kommuner, både vad gäller turism- och näringslivsutveckling. Många insatser kretsar kring att locka boende/turister till kommunen. En person lyfte fram insatser för att vända problem till möjligheter: "Vi försöker få unga företagare att se möjligheter i de olika faktorer som tidigare upplevts som belastningar: mörker, kyla, snö, is, gles befolkning och naturscenarier" (nr 520). En person skrev: "Satsning på kultur- och medieproduktion inkl. företagspark och inkubator för denna sektor" (nr 416). Någon visade på en synnerligen offensiv marknadsföring: "Start av "Ambassad Katrineholm" i Gamla stan, Stockholm" (nr 429).

I några fall satsade man på att stimulera kommunens företag att marknadsföra sig bättre: "Flera projekt syftande till att våra SME-företag skall kunna öka sina exportsatsningar" (nr 440). Mässor var viktiga: "Lyft fram företagande inom kommunen genom mässor. Det har stärkt självkänslan, förbättrat mässkunnandet och våra företagare har blivit sedda!" (nr 448). Att i gemensam anda sätta fart på kommunens tillväxt finns också: "Tibro i utveckling – Genom intervjuer och enkäter till både utvalda personer och allmänheten har vi kartlagt nuläget och fångat in förslag på åtgärder som kan utveckla Tibro, både samhället och näringslivet. 400 förslag har koncentrerats till 65 idéer inom 17 olika samhällssektorer. Idégivarna har nu satt sig i 14 olika idéutvecklingsgrupper som utvecklar idéerna från VAD vi ska göra till HUR vi ska göra det. Stort engagemang från enskilda personer! Personligt engagemang är drivkraften!" (nr 461)

Vi ville också fånga in *historiska* exempel på innovativa processer. Frågan till kommuncheferna i de utvalda miljöerna löd: Om du blickar tillbaka genom åren: Kan du ge exempel på saker som du tror att just din kommun (eller de kommuner som senare slogs samman till din kommun) var först i Sverige med att göra eller införa. I tabell 9 ger vi några exempel. Den fullständiga listan finns i underlagsrapporten.

Tabell 9. Några kommuninnovationer

<i>Innovativ process</i>	<i>Kommun</i>	<i>År</i>
Fjärrvärme/fjärrkyla	Västerås	1957
Källsortering av avfall	Klippan	1979
Etanolbussar	Örnsköldsvik	1985
Omvärldsanalyssystem – scenarier inför varje budget	Gotland	tidigt 90-tal
Högskoleutbildning på distans via videokonferens	Hudiksvall	1990
Samverkan enligt vad som nu kallas Triple Helixmodellen	Uppsala	1990
www.europakorridoren.se	Ljungby	1992
Miljöbokslut	Sundsvall	1992
6-åringar i skolan	Örnsköldsvik	1993
Valfrihet och fri etablering inom barnomsorg, grundskola, fritids och hemtjänst	Täby	1993
Våtmarkssystem för kommunens avloppsvatten	Oxelösund	1993
Distansarbetskontor	Simrishamn	1994
Rörelse på schemat för år 6-9	Essunga	1995
Traman, stadsnät (ett av de första med bred täckning)	Tranås	1996
Medlingsprojekt mellan polis, kommun m.fl. för att tidigt stävja ungdomsbrottslighet	Örnsköldsvik	1998
Beslut om att bli en fossilbränslefri kommun	Kristianstad	1999
Ny genomfart – ej förbifart	Rättvik	1999
Inflyttningsledare	Härnösand	2000
Kulturskoleverksamhet för alla barn i grundskolan och förskolan	Vansbro	2000

En fortsatt analys krävs för att problematisera graden av innovationshöjd i de angivna exemplen. En reflektion är att man i historiens ljus lätt ser att det skett flera stora innovativa framsteg. Det behövs fortsatt forskning på temat kommuninriktade innovationer i nutidshistorien.

5.6.5 Syftet med de innovativa processerna?

Vi frågade vad syftet var med den innovativa process de själva hade angivit som svar på fråga 1 (om de hade något svar att ge där). Mycket handlade om att sätta eleven i centrum, att pedagogiken utvecklas samt förbättra personalens arbetsvillkor. Ett svar var: ”Öka elevernas satsning på moderna språk i sitt individuella val”

(nr 1). Ett annat, också detta från skolans värld, var: "Få fram ett elevaktivt arbetsätt" (nr 45). En kommentar var: "Bryta en negativ sjukskrivningstrend" (nr 90).

Vad svarade då kommuncheferna på frågan om syftet med innovativa processer? Många insatser är inriktade mot att ge ökad tillväxt i form av inflyttning, nyföretagande och etableringar. "Att förändra Hässleholm från försvarskommun och omställningskommun till framtids- och tillväxtinriktad utvecklingskommun" (nr 621). Många anger också att syftet är att effektivisera genom att öka kvalitén i verksamheten samtidigt som kostnadsutvecklingen hålls nere: "Vi är ett 'serviceföretag' och måste ständigt försöka höja vår servicegrad och ändå försäkra oss om kvalitet trots begränsad ekonomi" (347). Vissa handlade om demokrati: "Större medborgarinflytande och -förankring" (nr 610) eller "Skapa en gemensam bild av Malmö och Malmös utveckling samt framtida utvecklingsmöjligheter samt skapa en gemensam värdegrund och med detta som grund bli en bättre serviceorganisation för Malmöborna" (nr 396). Andra exempel var "Att dela makten och driva samhällspolitik på medborgarnas villkor" (nr 385).

En del hade medvetet strategiska syften: "Att identifiera utvecklingssituationen och omvärldens förändringar och att anpassa kommunens politiska och operativa prioriteringar och strukturer till nya förutsättningar" (nr 303). Rekrytering var ett viktigt syfte i flera av exemplen: "Att bli södra Sveriges bästa offentliga arbetsgivare. Att bibehålla vår standard och förstärka vår roll som entreprenörskommun" (359).

Vad svarade näringslivs- och turistcheferna på frågan om syftet med innovativa processer? Man vill skapa förutsättningar för tillväxt/ befolkningstillväxt och öka samarbetet med/ i näringslivet; stärka regionens utveckling: "Motverka beroendet av tillverkande industri" (nr 408) eller "öka mängden kunskapsintensiva företag i regionen" (nr 427). En del pekade på att ge företagen mer kunskap: "Att erbjuda ökade kunskaper för de småföretagare som verkligen vill satsa för en ökad tillväxt" (nr 497) eller "skapa ökade kunskaper om möjligheterna med ökad export" (nr 440). I vissa fall handlade syftet om att förändra mentala kartor: "Få tillbaka tron på att det är möjligt att nå utveckling" (nr 442) eller "bryta det traditionella tänkandet" (nr 520). Ibland handlade det om att stödja företagens marknadsföring: "Göra företagen kända inom kommunen för att sedan själva, med stöd, bygga vidare regionalt, nationellt och internationellt" (nr 448) eller "utveckla kommunens varumärke

inom upplevelseindustrin och generera nya affärsmöjligheter”
(nr 502)

5.6.6 Hur uppkommer idéer till innovativa processer?

En av frågorna handlade om hur idén uppkom till den innovativa process de själva inledningsvis valde att ange. Frågan riktades till dem som hade angivit ett exempel på innovativ process de senaste åren. Alternativen och svaren framgår av tabell 10. För varje alternativ ombads respondenten att skriva vad de avsåg konkret. Skälet till detta var bl.a. att vi ville få dem att tänka till ordentligt, samt ge oss möjlighet att analysera vad de avsåg med t.ex. ”utifrån”.

Vanligast förekommande var att idéerna uppstod internt på arbetsplatsen. Detta är en svåranalyserad uppgift. Frågan om när något uppstår är nämligen inte lätt att svara på. En kollega kanske uppfattar att idén uppstod internt, men i själva verket föddes idén genom en impuls utifrån. Detta verifierades också genom att analysera deras kvalitativa svar. Med internt kunde avses att man tillsammans gjort en studieresa till Kalmar. Men Kalmarerfarenheten kan ju kanske inte ses som en intern faktor till ett äldreboende i Falun.

Tabell 10. Hur idéerna till angivna processer uppkom (%)

	Andel
Idén uppkom internt på arbetsplatsen	65
Idén uppkom ”uppiifrån” dvs. från dem som ansvarar för vår verksamhet	12
Idén uppkom utifrån/externt, nämligen	24
Idén uppkom på annat sätt, nämligen	19
Jag vet inte hur idén uppkom	2

Hur kommenterade då respondenterna sina svar? De idéer som uppkom internt på arbetsplatsen uppkom mer konkret på exempelvis följande sätt: Många säger att personalen varit de drivande. Några tar upp rektor och elevråd: ”Diskuterades länge – Stora brister hos många elever” (nr 30) eller ”genom att vi med ökat antal barn i grupperna såg oss tvingade till att specialisera oss” (nr 59) eller ”vi såg att folk åkte på kurser utan ett mål för

arbetsplatsens bästa” (nr 113). Resor till andra platser nämndes också: ”Under en studieresa till Kalmar” (nr 116).

Vad sa kommuncheferna om hur idéerna uppstod internt på arbetsplatsen? Impulser från medborgarna nämndes: ”Genom diskussion och idéer hos förtroendevalda, anställda och medborgare” (nr 630). Idéer som följde av nyrekrytering nämndes också: ”Vid nyanställning av kommundirektören” (nr 605). Överstatliga organ hade ett finger med i spelet: ”Genom kommunchefernas samverkansgrupp, möjligheterna till EU-bidrag och konstaterat behov av säkrad service till kommuninvånarna” (nr 627). Notera att man kan ifrågasätta om angivna exempel verkligen är att betrakta som ”internt på arbetsplatsen”. De flesta idéer uppkom genom någon form av impuls från omvärlden.

Närings- och turistcheferna pekade i vissa fall på att idéer uppkom genom systematiska undersökningar: ”Utifrån kartläggande av företagets behov bestämde vi oss för att ge dem chansen till ökat inflytande” (nr 404). Andra nämnde injektioner från konsulter: ”Analys med konsultfirmans hjälp (Carta) sedan start” (nr 416). Dialogen med företagen var viktiga för idéflödet: ”Företagare som kom med idéer” (nr 418)

De idéer som uppkom ”*uppifrån*” uppkom mer konkret på exempelvis följande sätt: Några personer i de utvalda miljöerna nämner rektor, ledningsgrupp, platschef, politiker, styrelsen och utbildningsförvaltningen. Exempel på svar var: ”Storstadsatsning” (nr 16), ”ett uppdrag från politiker och tjänstemän i stadsdelen” (nr 66), ”gymnasiechefen, men framtvingad eftersom lärarna var så missnöjda” (nr 114) eller ”ett krav från Örebro kommun att minst en person från varje kommundel skulle delta i ett nätverk om barns inflytande, något som vi också efterfrågat” (nr 143). I något fall nämndes konsulter under rubriken ”uppifrån”: ”Kreab” (nr 153).

Kommunchefernas konkretisering av ”idéer uppifrån” handlade mycket om regeringen: ”I ett första steg genom regeringens omställningsarbete” (nr 621) eller ”i samarbete med näringsdepartementet” (nr 304).

Närings- och turistchefernas bild av ”idéer uppifrån” kunde handla om direktiv från viktiga företag: ”Uppdrag från KF att ta fram en näringslivsstrategi” (nr 509). Det kunde också handla om kommunledningen: ”Uppdrag från kommunledningen” (nr 542). Slutligen nämndes diffusa aktörer i näringslivet: ”Önskemål från olika krafter i näringslivet.” (nr 478).

De idéer som uppkom *"utifrån/externt"* uppkom mer konkret på exempelvis följande sätt: Personerna från de utvalda miljöerna pekade t ex. på staten, projektledaren och dialoggruppen. Svaren om idéernas externa källor varierade mycket. En svarade "Microsoft och Ericsson" (nr 6). En nämnde studieresor: "Uppslaget kom från England, där ett gäng boråsare varit på konferens. Först tillämpades idén bland skolledare i Borås och sen tog 7-9-skolan över" (nr 37). En pekade på trender: "Vi märker att samhällsklimatet har hårdnat och ville göra något åt det" (nr 4). Medborgarna i kommunen var en viktig källa: "Av alla skolbarns föräldrar eller av några drivande föräldrar" (nr 27). EU-pengar som katalysatoraktörer hade tipsat om fanns också: "Dels genom att andra skolor sökt EU-pengar och att vi blev kontaktade av en konsult som visade ett alternativ" (nr 41). Statliga kontrollorgan ska icke förglömmas när det gäller idégenerering: "Arbetsmiljöinspektionens tillsynspersonal" (nr 42). Likaså var universiteten viktiga: "Forskardialog" (nr 61). Analys av det internationella samtalet var också en källa: "Ursprungligen från internationella överenskommelser om färdriktningen beträffande skolgången för personer med funktionshinder" (nr 92). Fackliga överenskommelser stimulerade också: "Centralt avtal" (nr 120).

Kommuncheferna pekade på konsulter: "Seminarier tillsammans med Öhrlings, framför allt konsulten Jan Sturesson" (nr 602) eller nationella satsningar: "Ungdomsrådet" (nr 353)

Näringslivs- och turistcheferna pekade på akademien som källa till idéer. Ett bland flera exempel var: "Vid en träff med representanter för högskolan i Blekinge" (nr 408).

De idéer som upplevdes ha uppkommit *på annat sätt* uppkom mer konkret på exempelvis följande sätt: Personer från de valda miljöerna pekade ofta på medborgarna i kommunen:

"Från en förälder när vi skulle diskutera hur vi skulle lösa platsbristen på vår förskola under ett möte med föräldrarådet" (nr 21). Notis av omvärldsinformation via massmedia var också en källa: "Jag läste en tidningsartikel där vuxna dyslektiker berättade om sina hemska skolår" (nr 52).

Kommuncheferna pekade på entreprenörer som idégivare: "Idén kom från Rockparty och Hultsfredsfestivalen, dvs.. några drivande personer som var/är verksamma där" (nr 341). Andra pekade på analys av andra kommuner: "Genom kontakter med andra kommuner" (nr 308).

Även näringslivs- och turistcheferna pekade på dialogen mellan kommuner: ”Genom diskussioner kommunerna emellan” (nr 414). Flera av svaren pekade på att respondenterna själva var källan till idéerna: ”Då jag tillträdde min tjänst” (nr 430).

5.6.7 Vilken betydelse har innovativa processer?

Vad hade de satsningar eller den förnyelse vissa av personerna angav i fråga 1 betytt? Flera tycker att det blivit bättre arbetsmiljö/delaktighet för både personal och barn/elever. Många pekar också på bättre resultat/ökat engagemang/mer aktivitet hos barnen/eleverna. Här följer några exempel på de svar som gavs som svar på frågan om vilka effekter och vilken nytta innovativa processer leder till.

En person från de valda miljöerna pekade på ”att vi har lyckats bibehålla en lugn och avspänd atmosfär med relativt få barn inomhus åt gången och mycket frisk luft och naturupplevelser för barnen. Bra kvalitet trots 21 barn på en avdelning” (nr 21). En person skrev: ”Personalen upplever det positivt med sammanhängande ledighet – vi har lagt en del ”flyttid” i systemet vilket ger möjlighet för ordinarie personal att gå in vid kortare ledigheter. Minskat timvikariebehov” (nr 35). Flera beskrev framsteg i undervisning: ”Bättre språk hos eleverna. Utökad förmåga till empati. En välvårdad skola där man tar ansvar. Större kännedom hos elever om vad som sker utanför skolan” (nr 60). Någon var mycket entusiastisk: ”Enormt mycket. Barnens utveckling och lärande dokumenteras bättre. Föräldrarna får insikt om att förskolan inte bara är ’barnpassning’. Personalens engagemang och trivsel har ökat, liksom kompetensen. Barnen motiveras bättre till utveckling, lärande och trygghet” (nr 66). Kvalitetsvinster nämndes: ”Säkrare pedagogisk bedömning. Tydligare utveckling. Bättre utvecklingssamtal med föräldrar” (nr 87). Förändring av mentala kartor var också en vinst från innovativa processer: ”En ny syn på elever med ’problem’. Samsyn i organisationen. Bättre samarbete mellan de olika enheterna. Ny syn på hur jobbet skall göras” (nr 82). Allmänna vinster på flera fronter lyftes också fram av personerna i de utvalda miljöerna: ”Mindre övertid, bättre struktur, ökat ansvar för medarbetarna att planera sin verksamhet” (nr 120).

Enligt kommuncheferna i de utvalda miljöerna handlar det främst om att tillsammans tänka nytt och sträva mot samma mål, ett ökat engagemang och bättre kvalitet: "Mindre sjukskrivningar. Bättre kontinuitet och kvalitet." (nr 604).

Satsningarna har också gett ökad tillväxt i form av viss inflyttning alternativt hävd utflyttning och nyföretagande. Marknadsföringsframgångar var en del av detta: "Givet kommunen stor uppmärksamhet såväl nationellt som internationellt. Har satt Ulricehamn på kartan!" (nr 602). Förbättrad tjänstekvalitet nämndes: "Bättre inlärningsförmåga samt psykisk och fysisk hälsa bland eleverna" (nr 398). Relationen chefer/medarbetare hade förbättrats: "En gemensam referensram och värdegrund har byggts upp. Ledarna har synliggjorts och deras roll i förhållande till medarbetarna tydliggjorts och stärkts" (nr 396). Ytterst konkreta resultat blandades ibland med mer diffusa sådana: "Fler invånare, starkare ekonomi, tydligare ledning och större framtidstro" (nr 327). Några pekade på förbättrad kompetens: "Metodiskt och engagerat arbete. Bredare kunskaper och bättre förståelse. Insikt om omvärldsbevakning." (nr 303). Känslomässiga förändringar fanns med bland flera svar: "Ökad självkänsla och stolthet. Positiv förstärkning av den bild som kännetecknar vår kommun" (nr 376).

Enligt närings- och turistcheferna har satsningarna ofta lett till bättre samarbete, ökad samhörighet och ökat engagemang. Givetvis nämner man även ökad tillväxt i form av nya jobb och etableringar följt av inflyttning. Vidare syns att det blivit fler utbildningsmöjligheter och stärkt intresse för dessa, samt att kännedomen om kommunen blivit större. Mentala kartor och känslor var inte sällan en vinst från innovativa processer: "Många invånare känner numera att Örnköldsvik har framtidstro och vill engagera sig" (nr 471). Framsteg i internationell konkurrens om attraktiva evenemang nämndes: "Satsningen på evenemangsstråket har inneburit att Göteborg konkurrerar med Barcelona, Wien, Amsterdam m.fl. stora europeiska städer om megaevenemang, konserter och kongresser" (nr 474). Konkreta data förs ibland fram: "Att den negativa befolkningsutvecklingen har vänt" (nr 437). Några pekar på framsteg i visionära projekt: "Förstudie av ett Carl Malmstens gymnasium" (nr 521).

5.6.8 Vilka faktorer underlättar respektive försvårar?

I enkäten till kommunerna listade vi ett antal faktorer och bad respondenterna kryssa i om respektive faktor hade underlättat eller försvårat den innovativa process de själva angav tidigare i enkäten. De hade också möjlighet att kryssa i alternativen att faktorn *både* har underlättat och försvårat samt alternativet att det *vare sig* har underlättat *eller* försvårat. Dessutom fanns alternativet *vet ej/finns ej*.

Det visade sig att de faktorer som har underlättat arbetet kan delas in i fyra grupper. De viktigaste faktorerna är eldsjäl, personalens engagemang, personal med speciella kunskaper, intern- eller fortbildning samt det administrativa ledarskapet. De näst viktigaste faktorerna upplevs vara kunderna/medborgarna/brukarna, attityder, möjligheter att avsätta tid, informationssökning, verksamhetens organisation, ekonomiska resurser, bok/forskningsrapport/tidskrift, företag i omvärlden samt nyanställd med ny aktuell utbildning. Bland de faktorer som inte upplevdes underlätta innovativa processer fanns statliga organ, kommunens egen FoU-enhet (finns dock sällan) samt lagar och regler.

Det är intressant att konstatera att de fyra viktigaste faktorerna (eldsjäl/speciella kunskaper/engagemang/administrativa ledningen) kan ses som interna aspekter på en verksamhet. Först på femte plats kommer det politiska ledarskapet. Samspelet med högskolan förefaller mindre välutvecklat och denna faktor kom först på åttonde plats i rangordningen. De interna förhållandena i en kommunal verksamhet förefaller således för närvarande avgörande för innovativa processer i kommunerna. Se tabell 11.

Tabell 11. Den grad med vilken olika faktorer har underlättat för innovativa processer (%)

	<i>Det har underlättat</i>
En speciell "eldsjäl" internt	78,5
Personal med speciella kunskaper	72
Personalens engagemang	70
Administrativa ledningen/ledarskapet	66
Politiska ledningen/ledarskapet	59
Möjligheter att avsätta tid	51
Attityder	51
Kontakt med universitet/högskola	51
Internutbildning/fortbildning	49
Kunder/medborgare/brukare	48
Företag i omvärlden	47,5
Informationssökning	47
Verksamhetens organisation	44
Ekonomiska resurser	42
"Skriverier i media"	40,5
Bok, forskningsrapport, tidskrift	38
Finansiär/sponsor	33
En nyanställd med aktuell utbildning	31
Statligt organ av någon sort	31
Egen forskning och utveckling (FoU)	23,5
Interna föreskrifter – vad man får göra	16
Lagar och regler	11
Kommunens/landstingets FoU-enhet	5

Vilka faktorer är då försvårande? Högst på listan kommer ekonomiska resurser och vi antar att de avser brist på sådana. Därefter följer lagar/regler och attityder. I nästa grupp finns verksamhetens organisation samt föreskrifter om vad man får eller inte får göra.

Det fanns också exempel på faktorer som både underlättar och försvårar. Vi vet inte om de avser att faktorn gör det på en och samma gång, eller om faktorns olika karaktär vid olika tillfällen är det som avgör. Hur som helst pekade man på verksamhetens organisation samt på attityder. Man kanske kan dra slutsatsen att dessa faktorer, beroende på hur de förhåller sig, i hög grad inverkar

på den innovativa aktiviteten. Även skrivelser i media och kunder/brukare/medborgare fanns högt på denna lista.

5.7 Hur bra anser sig kommunerna vara på att stimulera tillväxt?

Uppfattningarna om hur bra kommunen är på att stimulera företagande och tillväxt varierar kraftigt. I 4 av de utvalda kommunerna ansåg kommunchefen att de är mycket bra medan kommuncheferna i 7 kommuner svarade "inte så bra". Det är svårt att tolka svaren, eftersom de antingen kan ha att göra med *reella situationer* (en expertgrupp skulle kunna göra en sådan bedömning) eller om det har att göra med graden av antingen *ödmjukhet* eller upplevt *prestationsgap*.

Man kan också konstatera att kommunchefernas svar inte alltid överensstämmer med näringslivs- eller turistchefernas. I de fall där svar inkom från en näringslivs- eller turistchef visade sig att svaren skiljde sig i 6 av de 20 kommunerna. I ett fall ansåg kommunchefen att man var "mycket bra" medan näringslivschefen skrev "inte så bra". Se tabell 12.

Tabell 12. Upplevd skicklighet att stimulera tillväxt.

			<i>Hur bra anser kommunchefen att kommunen är på att stimulera företagande och tillväxt?</i>	<i>Hur bra anser näringslivs- eller turistchefen att kommunen är på att stimulera företagande och tillväxt?</i>
Stor befolkning	Ja	Sköldvik	Mycket bra	Bra
	Nej	Djurholm	Mycket bra	Mycket bra
Hög tjänste- Mannatäthet	Ja	Godö	Bra	Bra
	Nej	Villinge	Bra	Bra
God ekonomi	Ja	Pengby	Inte så bra	Bra
	Nej	Norråla	Inte så bra	Inte så bra
Högskola	Ja	Österstäk	Inte så bra	Bra
	Nej	Skalleå	Bra	Bra
Sårbarhet enligt vårt perspektiv	Ja	Jernköping	Bra	Inte så bra
	Ja	Jobbhult	Bra	
	Nej	Tyngköping	Mycket bra	Inte så bra
Sårbarhet enligt Nutek	Ja	Färgboda	Inte så bra	Inte så bra
	Nej	Storlomma	Bra	Inte så bra
Starkt varumärke	Ja	Skutan	Bra	Bra
	Ja	Pulsholm	Bra	
	Nej	Metaholm	Bra	
Större stad	Ja	Brostad	Inte så bra	Bra
	Nej	Skönesta	Inte så bra	Inte så bra
Hög sjukfrånvaro	Ja	Lykteberg	Inte så bra	
	Nej	Brysigbo	Mycket bra	Mycket bra

Vi bad kommunerna också om information gällande hur mycket pengar de satsade på att stimulera tillväxt. Det visade sig vara svårt att tolka dessa data. Vi kan dock nämna att en av de sårbara kommunerna (Jernköping) satsade 2 miljoner om året för detta. Det kan jämföras med en av de mindre kommunerna med starkt varumärke (Skutan) som satsade hela 10 miljoner på att stimulera tillväxt. De större kommunerna satsade förstås betydligt mer. Vad i detta som är egna pengar eller t.ex. EU-medel framgår inte. Det känns angeläget att stärka forskningen om när satsade medel på tillväxt skapar mest värde för pengarna.

5.7.1 Vad upplevs som det största tillväxtproblemet?

En fråga till näringslivs- och turistcheferna löd: "Vad anser du är det största problemet när det gäller att stimulera företagande och tillväxt i din kommun?" Här följer en sammanfattning av vad några av dem hos de utvalda kommunerna svarade:

- Sköldvik: Den kommunala strukturen, dvs.. förvaltande rollen som mål för verksamheten.
- Djurholm: Brist på entreprenörer och riskkapital.
- Godö: Få direkta verktyg. Vi verkar mest stödjande.
- Villinge: Brist på engagemang och tid hos företagen.
- Pengby: Ekonomiska resurser.
- Norråla: Attityderna till privat företagande.
- Österstäk: Attityder. Brist på ekonomiska resurser. Brist på entreprenörer.
- Skalleå: Sannolikt tillgång till riskkapital, men även tid att samarbeta, tid att verksamhetsutveckla, tid att produktutveckla osv., samt attityd till varandras roller.
- Jernköping: Boendes rädsla för förändringar vid utvidgning av befolkningen eller skapande av nya företagsområden. verksamhet/osäkerhet/otydlighet hos den politiska ledningen.
- Tygköping: Vi skulle behöva mer ekonomiska resurser för olika projekt, t.ex. för att få igång samarbeten, nätverk och liknande.
- Färgeboda: En negativ attityd till företagande dominerar hos befolkningen. Man söker hellre tryggheten i en anställning hos det dominerande företaget i kommunen.
- Storlomma: Kommunen är en för liten enhet för att göra något aktivt utöver att tillhandahålla en god infrastruktur och goda boendeförhållande (inkl skola, omsorg).
- Skutan: Att stödsystemet är oflexibelt och inskränkt .
- Brostad: Företagsklimatet i kommunen. Attityder i allmänhet. Resursbrist.
- Skönesta: Att få företagen att tänka nytt. Har dålig omvärldsanalys och dåligt kunnande.
- Brysigbo: Tillgång till riskkapital samt lagstiftningen kring hur privat riskkapital hanteras.

Om vi kombinerar dessa svar med sammanställningen ovan och nöjer oss med att peka ut de kommuner där kommunchefer och näringslivschefer gör en likartad bedömning framträder ett

mönster. I de kommuner där skickligheten att stimulera tillväxt betecknas som "Inte så bra" finns dålig ekonomi, hög sårbarhet och ingen större stad. Tillväxtproblemet anges särskilt vara attityder till det privata företaget. De kommuner som tilldelas epitetet "Mycket bra" kännetecknas av de inte utgör kommuner med stor befolkning eller hög sjukfrånvaro. De förenas i bedömningen av att det största tillväxtproblemet har att göra med entreprenörskap.

Samma fråga ställdes till näringslivs- och turistchefer i övriga kommuner. Hur bra anser de att sin kommun är på att stimulera företagande och tillväxt? God kontakt, bra samarbete och bra företagsklimat nämns som kommentarer bland dem som svarat "Mycket bra" eller "Bra". De nämner även ofta specifika insatser, t.ex. Tillväxt 2000 och skapandet av näringslivscentra.

I Jönköping var man positiv: "Vägen mellan företag och politiska beslutsfattare är i regel kort". Även Nacka gav positiva signaler: "Klimatet i kommunen är oerhört positivt till privata initiativ. Avknoppning är vanligt." Orsa pekade på relationer och samverkan: "Kommunen är en nätverksbyggare och hjälp i kontakter vilket är särskilt viktigt i en kommun med många små företag."

Bland dem som svarat "Inte så bra" eller "Definitivt inte bra" finns kommentarer som att samarbetet är dåligt, att det råder brist på resurser och att det saknas en övergripande strategi. Vi vill inte avslöja vilka kommuner som svarat vad i denna känsliga fråga. En kommun, som vi kan kalla Lilla Ängen svarade: Bristande förtroende mellan politiker och företagare, långa beslutsvägar. Flera kommuner hade inte ens någon person som arbetade med tillväxtfrågor på allvar. En kommun, som vi kan kalla Lamellerud gav svaret: "Tyvärr har vi ingen näringslivsfunktion förutom kommunchefen, och han har ju annat på sitt bord". Här följer några exempel på kommentarer från övriga kommuner:

- Inga nätverk, kulturen är att man ska klara sig själv.
- Låg arbetslöshet = låg motivation. Dålig respons från företagen för att stimulera avknoppningar.
- En allmänt spridd, men missvisande, negativ självbild av möjligheterna till företagande och tillväxt i kommunen. De reella förutsättningarna är goda men görs inte alltid synliga i den utsträckning vi hade önskat.
- Den stora floran av "Näringslivets vänner-organisationer", t.ex. länsstyrelsen, BIC, föreningar etc., alla med sina egna (och

välvilliga) mål – som dock krånglar till det för den enskilda företagaren som riskerar att gå vilse eller vilja vara med i för många sammanhang.

- Avsaknaden av Gnosjöanda
- Att kommunalskatten är hög. Att landstinget lägger ner akut-sjukhuset, nu är det tio mil till närmsta sjukhus.
- Den kommunala byråkratin (t.ex. vad gäller bygglov och andra tillstånd).
- Förlegat tänkande och stelhet hos politiker och beslutsfattare.
- Bruksortskulturen – man har alltid kunnat få anställning på något av de stora företagen. För ensidig näringslivsstruktur, för få tjänsteföretag.
- Förväntan att kommunen skall vara ensam motor.
- Osäkerhet om framtida regler och skatter för små företag.

Det talas mycket om brist på kapital, tid och engagemang, samt de små företagens ovilja att växa. Andra problem som många nämner är bruksmentaliteten i industrisamhällena och arbetskraftsbehov som inte kan tillfredsställas (på grund av låg arbetslöshet, låg utbildningsnivå etc.). Vanliga kommentarer är också dålig mark-, lokal- och bostadstillgång, samt brister i infrastrukturen. Vidare påpekar en del attityden till företagande som ett problem, och att det inte finns någon som bygger upp samverkanskanaler.

5.7.2 Vad ansåg tillväxtföretagen om tillväxtproblemen?

Vi frågade även företagen om tillväxtfrågorna. Här följer en del av resultatet från den enkäten. Tillväxtföretagen valdes ut som två grupper. Vi valde företag inom samtliga branscher. Urvalskriterierna i första gruppen var mycket "hårda". Soliditet skulle vara större än 50 % i kombination med att företaget haft en resultatförändring större än 200 % det senaste bokslutet (som var 2000/2001). Dessutom skulle de ha en omsättningsförändring större än 50 %. Detta är mycket höga prestationstal. Totalt i Sverige fanns endast 1 512 företag som matchade dessa tillväxtkrav, enligt PARs register. Tillväxtföretagen i den andra gruppen skulle ha haft en resultatförändring på 10 %–49 % mellan de senaste 2 boksluten. Det var för att minska lite på kraven jämfört med den första gruppen. Den andra gruppens företag skulle också ha en omsättningsförändring på minst 10 %. I den andra gruppen skulle

företagen ha minst 100 anställda. Skälet var att fånga upp företag som vuxit under längre tid. Den första gruppen handlar som framgår om företag som haft stark tillväxt mellan två år. Det kan betyda tillfällig tillväxt. Vidare handlade urvalet bara om aktiebolag och om bolag som lämat in en korrekt redovisning. Man ska därför tolka data efter vad de är.

Här ska inte avslöjas hela resultatet från studien av tillväxtföretag som utredningen gjorde. Men vi vill visa en tabell över vad VD i företagen anser vara de svåraste problemen. Svartalternativen var Ett *mycket stort* problem, Ett *stort* problem, Ett *mindre* problem samt Vet ej/Ej relevant. I tabell 13 har vi slagit ihop de två förstnämnda.

Tabell 13. Tillväxtföretagens syn på de svåraste problemen (%).

	<i>Ett stort eller mycket stort problem</i>
Rekrytera rätt kompetens	62
Att lyckas med marknadsföringen	56
Betala skatter och avgifter	46
Hantera oväntade omvärldshändelser	44
Att få fram nya innovativa produkter	44
Organisera verksamheten optimalt	44
Beakta lagar och regler	42
Driva olika projekt på ett bra sätt	40
Skaffa riskvilligt kapital	38
Skapa en innovativ miljö i företaget	37
Att förstå kunden/marknaden	35
Upprätthålla hög kvalitet	35
Utveckla den teknik man vill få fram	34
Design av produkt eller tjänst	30
Tillmötesgå aktieägarnas krav	14
Tillmötesgå krav från moderbolag/koncern	12

Det är tankeväckande att de viktigaste problemen som nämns är svåra att relatera till den lokala eller regionala miljön med ett undantag, nämligen skatter och avgifter. Här kan det finnas utrymme för nya arenor för innovativa processer.

En annan fråga till tillväxtföretagen var: ”Kan du ge något exempel på innovativ process som har drivits av din kommun de senaste tre åren – och som varit intressant för ert företag? Dessvärre kunde bara 23 % av företagens VD:ar peka på någon sådan. Å andra sidan hade de själva inte bidragit särskilt mycket. Vi ställde följande fråga: Kan du ge något exempel på innovativ process med betydelse för en kommun eller regionen där ditt företag varit initiativtagare eller drivande de senaste åren? Endast 27 % av företagen kunde ge något sådant exempel. Läsaren får själv bestämma hur dessa svar ska tolkas i ljuset av hur näringslivs- och turistcheferna såg på problemen att skapa tillväxt. Övriga data från tillväxtföretagsstudien återkommer vi till. Vi återkommer också till andra analyser av tabell 14. Man kan ju t.ex. ställa frågan vad för typ av forskning Sverige satsar på med syfte att gynna tillväxten och sedan jämföra det med vad växande företag – vårt framtida hopp – själva anser är de största problemen.

Avslutningsvis kan vi berätta vad tillväxtföretagen ansåg om kommunernas tillväxtarbete. Frågan löd: Hur bra anser du att den eller de kommuner (där ditt företag är verksam) är på att stimulera företagande och tillväxt? Se tabell 14.

Tabell 14. Tillväxtföretagens syn på kommunernas tillväxtarbete.

	<i>Andel</i>
Mycket bra	1
Bra	22
Inte så bra	30
Definitivt inte bra	21
Vet ej	26

5.7.3 Vilka tillväxtteorier arbetar kommunerna efter?

Till näringslivs- eller turistcheferna i de utvalda kommunerna ställdes frågan vilka tillväxtteorier de arbetar efter. 10 av de 20 utvalda kommunerna lämnade ett svar från att de arbetar efter en speciell teori. 6 kommuner sa att de inte hade någon teori och 4 kommuner svarade inte. Se tabell 15.

Tabell 15. Frågan om utvalda kommuner arbetar efter en viss tillväxtteori.

			Arbetar kommunen efter någon tillväxtteori?
Stor befolkning	Ja	Sköldvik	Nej
	Nej	Djurholm	Ja
Hög tjänste- Mannatäthet	Ja	Godö	Ja
	Nej	Villinge	Nej
God ekonomi	Ja	Pengby	Nej
	Nej	Norråla	Nej
Högskola	Ja	Österstäk	Ja
	Nej	Skalleå	Nej
Sårbarhet enligt vårt perspektiv	Ja	Jernköping	Ja
	Ja	Jobbhult	
	Nej	Tygeköping	Ja
Sårbarhet enligt Nutek	Ja	Färgboda	Nej
	Nej	Storlomma	Ja
Starkt varumärke	Ja	Skutan	Ja
	Ja	Pulsholm	
	Nej	Metaholm	
Större stad	Ja	Brostad	Ja
	Nej	Skönesta	Ja
Hög sjuk- Frånvaro	Ja	Lykteberg	
	Nej	Brysigbo	Ja

Vilken karaktär hade då kommentarerna till deras svar? Man kan konstatera att de med teori avser många olika saker. Ibland avses en teoretisk modell. Ibland avses ett koncept eller en metod, ofta från ett konsultföretag. Ibland avses en slags idé om hur olika faktorer påverkar varandra. Här följer svaren:

Djurholm: Utveckla befintligt näringsliv.

Österstäk: Fler företag, fler arbetstillfällen, fler turister och fler invånare skapar tillväxt.

Skalleå: Vi söker vägen framåt genom gemensam styrning av vårt samhälle; politiker, tjänstemän och näringsliv.

Jernköping: Man lockar boende med närheten till havet. Hoppas få en tillväxt/utveckling av Jernköpings hamn.

Tygköping:	Vi arbetar med ett logistikkluster som Tygköping kommun tagit initiativ till
Storlomma:	Att växa "lagom" snabbt som god boendeort och främst ge utrymme för mindre personalintensiva företag.
Skutan:	Utveckla entreprenörskap.
Brostad:	Michel Porters regional- och klustermodell är viktig, om inte allenarådande. Empiriskt och erfarenhetsmässigt baserad praktik.
Skönesta:	Skapa en god miljö för företagen – attraktivitet, närhet, god service. Förbättra företagsklimatet.
Brysigbo:	Förutsättningar för tillväxt skapas bäst genom en bra attityd till näringslivsklimatet i kommunen.

Detta är inte platsen att i detalj analysera valet av teorier. En direkt notering är att inte Philip Kotlers internationellt sett så spridda teorier om "place marketing" finns med. Vidare kan man tolka en del av de angivna teorierna snarare som analysfilter av spåren från utvecklingsarbete (t.ex. teorier om kluster), snarare än teorier om de mekanismer som skapar dessa spår. Vidare kan utifrån även de övriga kommunernas svar noteras att t.ex. Porter används flitigt och att han representerar en tämligen traditionell syn på vilka omvärldsfaktorer som inverkar. Kanske stämmer den med den verkliga världen? Kanske stämmer den mindre bra? Vi tror det för Sveriges del är viktigt att penetrera denna fråga och vi ser fram mot samverkan med intresserade i kommuner och regioner.

I underlagsrapporten finns en omfattande tabell över alla näringslivs- eller turistchefers svar på frågan om tillväxtteorier. Här nöjer vi oss med några exempel på vad som framkom. Om man ser till alla svaren från näringslivs- och turistcheferna förhåller det sig så att 92 personer säger att man arbetar efter en teori, 62 arbetar inte någon teori och 139 gav inget svar. I vissa fall har vi fått in två svar från samma kommun där en säger sig arbeta efter en teori och en inte gör det. Kanske pratar inte näringslivschefer, turistchefer och kommunchefer med varandra i dessa frågor? I dessa fall har vi tolkat det som att kommunen arbetar efter en teori. Vår övergripande slutsats är att förvånansvärt många – som sagt 92 kommuner – säger sig arbeta efter en medveten teori om tillväxt. Frågan om hur detta sker och om teoriernas kvalitet kan vi dock inte besvara inom ramen för den tid vi har i undersökningen. Här följer några exempel på svar från övriga kommuner:

- Tillväxt 2000 (Ahrens Rapid Growth) och Michel Porters teorier för kluster
- Ta hand om de företag vi har och se till att den "lokala jordmånen" är bra; att infrastrukturen fungerar, möjligheter till kompetensutveckling mm.
- Jan-Evert Nilssons teorier om "Blomstrande Näringsliv"
- Varje besökare är en presumtiv kund eller etablerare i vår kommun
- Ahrens & Partners tillväxtbarometer (spindelnätsanalys). Det finns en entreprenörsskapsanda i kommunen (sitter i generna?)
- Vi försöker stimulera de branscher som är starkt expansiva och bygger på de unika förutsättningar som geografi och klimat ger
- Agglomerationsteorin
- Tradition och förnyelse; stimulera industrisektorn eftersom vi av tradition har en styrka där; förnya branschstrukturen för att minska beroendet av industrisektorn. Utnyttja den lilla kommunens fördelar (greppbarhet, samverkansvilja) och minimera nackdelarna genom regional samverkan

De direkta teorier som framkom är noterade ovan. Den enda som nämns av fler än en kommun är Triple Helix. Många talar också om olika klustermodeller. De som inte anger någon direkt teori nämner t.ex. att man försöker skapa bra förutsättningar för företagande och stimulera både befintliga företags utveckling och nyföretagande. Man samarbetar ofta över kommungränserna för att uppnå sina mål.

5.8 Analys landstingsmiljöer

Här följer resultatet från enkätstudien till landstingsmiljöerna. De fick samma frågor som kommunmiljöerna, men dock inte de specialfrågor som ställdes till kommunchef, näringslivschef och turistchef. Se dock kapitel 6 där landstingsperspektivet är centralt.

5.8.1 Förekomst av och inställning till innovativa processer

Precis som till kommunerna var första frågan om de kunde ge något exempel på innovativ process de senaste tre åren. Totalt sett kunde 62 % av dem som svarat göra detta. Se tabell 16. Jämfört med kommunerna är detta något mindre. Dock ska man inte dra

några slutsatser av detta, eftersom karaktären på de innovativa processerna kan variera kraftigt mellan kommuner och landsting.

Tabell 16. Förnyelseinriktningen i landstingsmiljöerna (%)

		Andel som hade ett exempel att ge	Andel som upplevde sin verksamhet mycket förnyelseinriktad	Andel som skulle känna det lönt och möjligt att driva en ny egen idé	Andel som svarade att ledningen uppmuntrar till nytänkande
Landsting med mindre gott ekonomiskt resultat	Skåne	71	18	66	43
	Stockholm	62	16	87	60
	Norrbottnen	52	3	66	21
	Alla tre ovan	62	12	73	41
Landsting med bättre ekonomiskt resultat	Kronoberg	60	10	73	39
	Västmanland	69	17	76	50
	Sörmland	61	14	80	51
	Alla tre ovan	63	14	76	47
Alla		62	13	75	44

Hur förhåller sig då resultatet till vårt analysfilter ekonomi? Den första slutsatsen är att det var fler i gruppen dålig ekonomi som kunde ange ett exempel på förnyelsearbete. Är detta en indikation på att förnyelse skadar ekonomin? Vi tror inte det. Vi tror att man måste analysera vad för typ av förnyelse man åsyftar. Man bör tillägga att svarsbilden mellan de två grupperna dålig och bra ekonomi var förvånansvärt lika. Det föder ett intresse för fortsatt forskning.

En anmärkningsvärd notering är att endast 13 % av alla respondenter ansåg att verksamheten var mycket förnyelseinriktad. Samtidigt sa 45 % att det borde gå att förbättra verksamheten utan att tillföra mer pengar eller personal. Vidare angav, som vi ser i nästa tabell, 78 % att de anser det viktigt med en förnyelseinriktad miljö. Vår tolkning är att många inte är nöjda med sin situation, dvs. de vill mer än vad som faktiskt görs. Vems "fel" är det då att verksamheten inte är så förnyelseinriktad som man önskar. På frågan om de anser det lönt och möjligt att driva en idé svarade

75 % ja. Det indikerar att ”vägen är fri men förnyelsebilen kommer inte”. Vi inser dock att det är svårt att tolka data.

5.8.2 Inställningen till förnyelse och synen på dess potential

För att hårdtesta landstingspersonernas grundsyn på innovativa krafter hade vi en fråga som löd: ”Tror du att det skulle gå att förbättra den verksamhet du arbetar i utan att tillföra mer personal eller pengar?” Sammantaget trodde 48 % av respondenterna i de utvalda miljöerna att det går att förbättra verksamheter utan att tillföra mer personal eller pengar (se tabell 17). Det visar antingen att *attityden* är tudelad eller att den *faktiska potentialen* i olika verksamheter är tudelad. Detta är samma bild som framkom i svaren från kommunmiljöerna.

Tron på innovativa processer verkar vara något större bland de landstingsmiljöer med mindre gott ekonomiskt resultat. Skillnaden mellan olika miljöer både mellan landstingen och inom landstingen är dock inte så stor. Det ligger mellan 40 och 60 %.

Frågan om det går att förbättra verksamheten utan att tillföra mer resurser följdes av flera kommentarer. Många menade att lösningen kunde vara omorganisation/planering, information/utbildning samt ”ständiga samtal” inom personalen. En person ansåg att vad som behövdes var ”en logisk översyn av både små och stora processer med effektivisering som honnörsord” och menade att det sannolikt ”hade minskat arbetsbördan avsevärt” (nr 218). Onödiga administrativa ålägganden ansåg flera personer hindrade det man egentligen ville göra: ”Låt varje personalkategori arbeta med det de är utbildade till. Ta bort onödigt dubbelarbete – t ex avseende dokumentation. Minska dokumentationen – mer tid till patienter” (nr 157). Systemfel var flera inne på: ”Om inriktningen blev betalning efter produktion och inte budgetering av nuvarande slag skulle svaret bli ja i mycket hög grad” (nr 210). Likaså var attityder ett tema många diskuterade: ”Ändrade attityder, förändrade styrsystem centralt och ett mera cost-benefit-tänkande” (nr 73), eller ”Det är inte alltid fråga om pengar/resurser utan attityder – motivation” (nr 125). Kritik mot ledarskapet framkom allt som oftast: ”Ja om vi verkligen fick ansvar totalt sett för det vi skall göra och inte som nu med beslutsfattare som inte vet ett enda skvatt om vad jag sysslar med” (nr 110).

De som inte tror att det går förbättra verksamheten pekar på att det måste till mer pengar och personal. En person kopplade samman kompetens med kostnader: ”Kortsiktiga förändringar och förändringar som kommer av ökad erfarenhet och kunskap kan förbättra utan pengar. Dock blir de två sistnämnda ej varaktiga utan löneökning” (nr 173).

Tabell 17. Tilltron till innovativa processer i landstingsmiljöerna (%).

		Andel som trodde att det i hög eller mycket hög grad går att förbättra utan att tillföra mer personal eller pengar	Andel som ansåg det var viktigt att arbeta i en innovativ miljö (vår sammanvägning av flera svar)
Landsting med mindre gott ekonomiskt resultat	Skåne	41	75
	Stockholm	46	86
	Norrbottnen	62	76
	Alla tre ovan	50	79
Landsting med bättre ekonomiskt resultat	Kronoberg	40	76
	Västmanland	55	83
	Sörmland	45	73
	Alla tre ovan	44	77
Alla		48	78

5.8.3 Insatser för att stödja innovativa processer?

Den första observationen vid analysen av svaren på frågan om insatser för att stödja innovativa processer är att få personer anger egen forskning- och utvecklingsavdelning. Bara 13 % bedriver med systematiskt omvärldsbevakning. Detta indikerar att man inte i tillräcklig grad tar till sig det flöde av idéer som finns i omvärlden. Bara 11 % gör systematiska studier av hur andra verksamheter arbetar. Bara 20 % gör regelbundna besök på fackmässor. Bara 28 % arbetar med visionsarbete. Allra mest förvånansvärt är dock kanske att endast 13 % säger att de har aktiv organisation för idéhantering. Inte ens en passiv sådan (förslagslådor) verkar finnas i mer än 14 % av respondenternas miljöer.

Frågan ”Vad gör er organisation för att stödja förnyelsearbete och nytänkande?” hade också ett öppet alternativ. Bilden att det

görs för lite framgång också av kommentarerna: ”Bara spel för gallerierna, inget med substans som ens har en chans att leda någon vart (37), ”Ingenting” (nr 237) eller ”Egentligen väldigt lite om inget eget personligt engagemang finns” (nr 73). Vissa svar var svåra att tolka gällande om de avsåg något positivt eller om svaret var ironiskt: ”Nu pågår en stor omorganisation” (nr 57). Många speglade en riktigt mörk bild: ”Ledningen och politiker diskuterar och kommer med nya krav på besparingar och mer arbete för färre personal” (nr 276).

De som pekade på positiva insatser talade i hög grad om ledarskap, åtminstone indirekt: ”Tillåtande attityd, uppmuntrande miljö och trygghet, skapar en bra förnyelseatmosfär.” (nr 31), ”Förändringsledarutbildning” (nr 40) eller ”I en liten grupp med högt i tak är det lätt att föra fram idéer och få gehör för dessa” (nr 84). Flera pekade på betydelsen av att praktisera på andra enheter: ”Regelbunden tjänstgöring på annan klinik och kontakt med kollegor på annan ort” (nr 110). Olika former av vidareutbildning var också vanligt: ”Kurser och nationella och internationella möten” (nr 45) eller ”Arbetsgrupper för utbildning och metod- och utvärderingsfrågor” (nr 50). Somliga hade innovativa processer som själva kärnan i sitt arbete: ”Min tjänst är 80 % FoU” (nr 205).

5.8.4 Vilken typ av innovativa processer pågår i landstingsmiljöerna?

Enkäternas huvudfråga var som framgått om de kunde ange något exempel på innovativ process under de senaste åren. Tidigare har vi diskuterat svaret i kvantitativa termer. Här följer mer information om vad de faktiskt gjorde. Det talas mycket i termer av omorganisationer, arbetstidsmodeller, chefsbyten, datoriserade bokningsschema, utbildning och nya behandlingsmetoder och maskinell utrustning: ”Vi införde ett nytt arbetstidssystem som byggde på personalens önskemål gällande sitt arbete men medförde samtidigt ett ansvar kollektivt hos personalen att se till att kliniken var bemannad som den skulle” (nr 11). Förbättring av flöden och avdelningars funktionssätt var ett av temana: ”Rationaliserat reumatikermottagning. Kortare tid/mindre lokal” (nr 27). Vissa pekade på konkreta framsteg till förmån för patienter: ”En astmasångbok för barn 4–7 år med astma. Integrera vardagsliv med

sjukvård.” (nr 100), ”Skapat ett tvärprofessionellt team för omhändertagande av cancerpatienter. Teamet har erhållit kvalitetspris.” (nr 137) eller ”Utveckling av en IVA-ambulans för Skåne” (nr 167). Betydelsen av kollektivt visionsarbete var en röd tråd: ”Nyligen ett visionsprojekt där hela kliniken genomlystes av en allsidigt sammansatt grupp som med helt fria händer fick skissa hur en optimal verksamhet skulle se ut utan att stora nya personal- och lokalresurser behövde tillföras. Personalen gav sig hän mycket entusiastiskt i arbetet.” (nr 107).

Likaså var forskning genom integration av teori och praktik viktigt: ”Ett kliniköverskridande centrum för infektionsmedicin med möjlighet till integrering av grundforskning och klinisk forskning i omedelbar närhet till patienterna” (nr 244). Smarta lösningar som underlättar för personalen var vanliga: ”Byte av distributionssystem för kall mat till patienter på sjukhuset. I det nya systemet värms den kalla maten upp i vagnen med hjälp av kontaktvärme. Tidigare värmdes maten i mikrovågsugn.” (nr 265). Vissa svar var svåra att tolka: ”Helsingborgs lasarett har under ett par år drivits som bolag med fokus på produktion och ej att hålla budget. Detta var en förnyelse med korta vägar mellan idéer och beslut.” (nr 51).

5.8.5 Syftet med de innovativa processerna?

Vi frågade vad syftet var med den innovativa process de själva hade angivit som svar på fråga 1 (om de hade något svar att ge där). Många svar handlade om personalens arbetsvillkor, såsom jämnare arbetsbelastning, mindre stress, mer frihet under ansvar, kortare beslutsvägar, ökad delaktighet och ökad kompetens. I materialet framkom exempel på effektiviseringar och rationaliseringar som påverkar kostnader och resursutnyttjande. Patienternas villkor, såsom kortare vårdköer, säkrare diagnoser och effektivare behandlingar var också viktiga syften. Här följer några exempel på vad de angav:

- ”Att ej endast erbjuda vård och behandling för patienter med vissa diagnoser utan se till den sammantagna problembilden” (nr 1).
- ”Säkrare diagnostik, kvalitetskontroll och bättre möjligheter att ta tillvara celler för specialanalyser” (nr 35).

- ”Skapa en modell för samverkan mellan berörda, såsom kommun, landsting och primärvård. Samordna och förstärka gemensamma resurser” (nr 41)
- ”Att öka antalet tillvaratagna organdonationer” (angående satsning på nytt datasystem) (nr 51)
- ”Att öka patientsäkerheten, höja kvaliteten i initiala bedömningar – de blir mer heltäckande och lika för alla patienter – vi får snabbt mycket information – behandlingsarbetet kan komma igång snabbare. Intervjuaren är i den amerikanska versionen validerande, vilket gör att man t.ex. redan under intervjun kan se om en patient får signifikanta resultat inom t.ex. ångestfrågor jämfört med friska jämnåriga” (angående att patienter i kontakter med BUP intervjuas genom en semistrukturell teknik) (nr 79).
- ”Öka kvinnans välbefinnande och minska tablettintaget” (angående akupunkturmottagning för kvinnor med PMS och liknande) (nr 99).
- ”Syftet är att minska antalet kejsarsnitt och sugklockor men ändå få färre barn med svår syrebrist” (angående satsning på fostrets EKG) (nr 101).
- ”Att använda oss av grupprocessen som verktyg till rehabilitering och beteendeförändringar” (nr 175).
- ”Minska arkivytor och alltid ha tillgång till bilder” (angående införande av digitalröntgen – förövrigt många liknande kommentarer) (nr 202).
- ”Att höja kompetens och självkänsla hos barnundersköterskor, att bygga nätverk inom barnsjukvården och delvis utanför ... att lyfta fram FN:s barnkonvention i vardagsarbetet” (nr 204)

När man går igenom svaren slås man av hur mycket positivt som görs och vilket engagemang människor har för att åstadkomma framsteg.

5.8.6 Hur uppkommer idéer till innovativa processer?

En av frågorna handlade om hur idén uppkom till den innovativa process de själva inledningsvis valde att ange. Frågan riktades alltså till dem som hade angivit ett exempel på innovativ process de senaste åren. Alternativen och svaren framgår av tabell 18. För varje alternativ ombads respondenten att skriva vad de avsåg konkret.

Skälet till detta var bl.a. att vi ville få dem att tänka till ordentligt, samt ge oss möjlighet att analysera vad de avsåg .

Tabell 18. Hur idéerna till angivna innovativa processer uppkom (%).

	<i>Andel</i>
Idén uppkom internt på arbetsplatsen	45
Idén uppkom "uppifrån" dvs.. från dem som ansvarar för vår verksamhet	36
Idén uppkom utifrån/externt	18
Idén uppkom på annat sätt	13
Jag vet inte hur idén uppkom	10

De idéer som uppkom *internt* på arbetsplatsen uppkom mer konkret på exempelvis följande sätt: I många fall hade personalen själva haft önskemål eller kommit med idéer. De gav även en del kommentarer angående avdelningschefer, ledningsgrupper, interna arbetsgrupper och projektledare. Här är exempel:

- "Via ett handledningstillfälle" (nr 1).
- "Tidigare problem med att varje medarbetare 'har' sin egen kö, ansvarade helt själv. Svårt vid sjukdom, byten och arbetstoppar" (nr 6).
- "Genom stor misstro mot föreliggande ledning. Personalen gjorde en enkät och propsade på genomlysning utifrån av oberoende konsulter" (nr 64).
- "En nyckelperson slutade" (nr 176).
- "Vi måste hänga med i utvecklingen" (nr 209).
- "Elevsamordnaren såg behovet både på lasarettavdelningarna och ute på skolorna" (nr 214).
- "Genom framväxande behov av översyn av arbetsmetodik, rutiner, vårdinnehåll och kvalitet" (nr 289).
- "Av en arbetsgrupp, tillsatt av en utifrån kommande konsult, men bestående av befintliga medarbetare" (nr 301).

När det gäller idéer som kom uppkom "*uppifrån*" uppkom de på exempelvis följande sätt: Många kommentarer angående sjukhusledning, ledningsgrupper, chefer, landstingsstyrelser, externa utredare samt politiker. Någon pekade på "Psykiatريفörvaltningen" (nr 276). Andra nämnde betydelsen av utredningar:

”En extern utredare gjorde en inventering av behovet av palliativ vård i vårt län” (nr 288).

De idéer som uppkom ”*utifrån/externt*” uppkom exempelvis genom information från andra sjukhus, från politiker, som följde av en allmän trend i Sverige/internationellt samt genom förändringar inom vårdsystemet. Fler exempel:

- ”På Ullevål Sykehus, Oslo” (vid tjänstgöring där) (nr 35).
- ”Silicon Valley” (nr 37).
- ”Nationella handikapplanen där pengar från nedlagda regementen delvis tilldelas vården” (nr 41).
- ”Genom Mc Master University Canada” (nr 79).
- ”Ett forskningsprojekt genomfört i Lund, Malmö och Göteborg hade visat att ST-analys av fostrets EKG kunde ge mindre syrebrist hos barnen och färre kejsarsnitt och sugklockor” (nr 101).
- ”Från tillverkaren av injektionssubstanser” (nr 155).
- ”Bröstcancerkongress i Florens 1998” (nr 130).
- ”Grundidén är den så kallade Bra mottagningsmodellen” (nr 194).
- ”Från IT-sektorn som såg möjligheter att radikalt förändra rutiner och arbetssätt i vården” (nr 209).
- ”Sigma Data” (nr 261).
- ”Kongresser” (296).

De idéer som uppkom på *annat sätt* uppkom sådes komma som en följd av gemensamma projekt i länet, kontakter med andra sjukhus, politiker samt olika projekt inom t.ex. skolan. Fler exempel:

- ”Började som ’entusiasmträff’ lokalt och spreds uppåt” (nr 87).
- ”Inom Sverige och internationellt är det numera vanligare att man har separata CF-center för vuxna och barn. Alla i teamet har velat pröva denna förändring” (nr 159).
- ”Planerad ombyggnad av avdelningen” (nr 161).
- ”Enligt direktiv från SBU-rapport” (nr 207).
- ”Läste en bok om etik och upptäckte att vi inte hade samma människosyn” (nr 219).
- ”Datorjournalssystemet har blivit allt mer utbrett på olika platser i landet” (276).
- ”Ädelreformen fungerade dåligt, dåligt samarbete lasarett-kommun” (nr 282).

Vi kan konstatera att idéer kan uppkomma på flera olika sätt. Vi kan också konstatera att det inte är så lätt att veta om den kommer uppifrån eller utifrån. Kanske behövs mer forskning för att forma ett mer nyanserat språk kring dessa frågor?

5.8.7 Vilken betydelse har innovativa processer?

Vad hade de satsningar eller den förnyelse vissa av personerna angav i fråga 1 betytt? De mönster som står att finna i undersökningsmaterialet är att det överhängande ges en positiv bild av de förändringar som gjorts. Svaren ger en bild av att det skett en effektivisering/bättre resursfördelning samt att bättre struktur har skapats. Vidare tyder undersökningspersonernas svar på att det skett förbättringar av arbetsmiljön för personalen. Vidare är det många som anger att de uppsatta målen har uppnåtts. En del svar pekar också på att det skett förbättringar för patienterna. Här följer ett urval av de kommentarer vi fick in:

- ”Att vi idag arbetar med vuxna med Damp/ADHD. Vi har breddat vår ’kundkrets’ med även patienter med panikångest m.m.” (nr 1).
- ”I förlängningen en ökad satsning på att hitta nya arbetssätt för äldreomsorg och för de som söker för mer banala krämpor, så att man kan ägna mer tid åt äldre och sjuka” (nr 65).
- ”Ekonomiskt, bättre kostnadskontroll gav mindre kostnader. Nöjdare medarbetare/specialister. Nöjdare sektion/mellanchefer. Positiv feedback/reklam för kliniken” (nr 93).
- ”Kunskapsmässigt knutit ihop kompetensen från slutenvård, personvård och kommunal hälso- och sjukvård” (nr 95).
- ”Förhoppningsvis har det lett till att överenskomna rutiner följs bättre och att vi fått ett systemtänkande och ett helhetsperspektiv. Gemensamma mål och prioriteringar” (nr 131).
- ”De kliniker som infört systemet kan följa flödet på en patient och kunnat se var väntetider och flaskhalsar finns” (nr 135).
- ”Bättre kontinuitet för patienterna, bättre livskvalitet/trygghet, ökad kapacitet att omhändertaga denna patientgrupp” (hepatit) (nr 143).
- ”Avlastning för personalen, bättre samarbete med skolorna. Eleverna är mer förberedda inför sin praktik” (nr 214).
- ”Bättre tillgänglighet. Vi har blivit duktigare på att ’mäta’, vi vågar testa att mäta och utvärdera. Vi har fått ett forum för

internutbildning. Vi har fått större öppenhet och vågar ta upp ”svåra” samtal. Vi är på väg mot en gemensam värdegrund” (nr 219).

- ”Fler patienter har möjlighet att vårdas i hemmet den sista tiden i livet. Personalen runt patienten/anhöriga känner sig tryggare när de vet de kan få stöd av oss i Rådgivningsgruppen” (nr 232).

Ett tämligen stort antal som påpekar att det är för tidigt att utvärdera de genomförda förändringarna. Även om det över lag ges en positiv bild av de genomförda förändringarna finns det ett flertal svar som tyder på att arbetsbelastningen har ökat (inte minst i samband med omstruktureringarna), liksom att det blivit mer kostsamt.

5.8.8 Vilka faktorer underlättar respektive försvårar?

I enkäten till landstingen, precis som till kommunerna, listade vi ett antal faktorer och bad respondenterna kryssa i om respektive faktor hade underlättat eller försvårat den innovativa process de själva angav tidigare i enkäten. De hade också möjlighet att kryssa i alternativen att faktorn *både* har underlättat och försvårat samt alternativet att det *vare sig* har underlättat *eller* försvårat. Dessutom fanns alternativet *vet ej/finns ej*.

Något som kan utläsas från tabell 19 är att endast 34 % angav ekonomiska resurser som en faktor som har underlättat ekonomiska processer. Andra faktorer verkar spela en betydligt större roll. Här kan nämnas t.ex. utbildning, personal med speciella kunskaper och inte minst en speciell ”eldsjäl” internt. Landstingets egna FoU-enhet eller den politiska ledningen ligger märkligt nog långt ner på listan när det kommer till faktorer som underlättar förnyelsen. Informationssökning, möjligheter att avsätta tid, attityder, kunder/medborgare/brukare samt det administrativa ledarskapet spelar betydligt större roll om man ska tro respondenterna i undersökningen. I tabell 19 framgår svarsbilden.

Tabell 19. Andel personer som hävdar att respektive faktor har underlättat för den innovativa processen (%)

	<i>Det har underlättat</i>
En speciell "eldsjäl" internt	67
Personalens engagemang	64
Personal med speciella kunskaper	64
Internutbildning/fortbildning	62
Administrativa ledningen/ledarskapet	52
Kunder/medborgare/brukare	42
Attityder	39
Möjligheter att avsätta tid	38
Informationssökning	37
Verksamhetens organisation	34
Ekonomiska resurser	34
Bok, forskningsrapport, tidskrift	33
Företag i omvärlden	30
En nyanställd med aktuell utbildning	25
Interna föreskrifter – vad man får göra	20
Egen forskning och utveckling (FoU)	20
"Skriverier i media"	20
Kontakt med universitet/högskola	18
Politiska ledningen/ledarskapet	17
Finansiär/sponsor	11
Lagar och regler	9
Kommunens/landstingets FoU-enhet	8
Statligt organ av någon sort	6

Vilka faktorer är då mest försvårande för förnyelsearbetet. Allra viktigast är svårigheten att kunna avsätta tid. Därefter kommer märkligt nog ekonomiska resurser, vilket är motsägelsefullt eftersom det inte var något som framkom som viktigt när det gäller att underlätta. Vi tolkar det som att människor märker av pengarnas betydelse först när de är knappa. När pengar finns ser man dem inte lika lätt. På tredje plats efter tid och pengar kommer attityder och verksamhetens organisation som de mest försvårande faktorerna. Därefter är det politiska ledarskapet mest försvårande.

Vilka kommentarer hade man kring frågan om hur förnyelseinriktad man upplever att verksamheten är? Generellt ges

två bilder, en positiv där man tycker att verksamheten ständigt är i förnyelse och en negativ där det framkommer att verksamheten är hierarkisk, styrs av ekonomin samt är stel och svagt förändringsbenägen. Det är sannolikt stor skillnad mellan olika miljöer som speglas i svaren. Likaså framgår det av ett flertal svar att tekniken och vården är förnyelseinriktad emedan administrationen står still i utvecklingen. Här följer några av de kommentarer som framkom:

- ”Många har jobbat här för länge” (nr 23).
- ”Det finns ingen energi i organisationen” (nr 139).
- ”Vi lever i ständiga förändringar i och med att omvärlden hela tiden ändras. Vi följer med” (nr 145).
- ”En toppstyrd landstingsvård anser jag har nått vägs ände” (nr 210).
- ”Det kommer hela tiden nya forskningsrön inom medicinen, men den kliniska verksamheten i sig upplever jag som konservativ” (nr 242).
- ”Sjukvården är hierarkiskt uppbyggd. Fotfolket inte alltid lika intresserade av politiska/organisatoriska/ledarskapsförändringar” (nr 252).
- ”Vi hinner inte diskutera, jag anser att man knäcker idéer just i diskussionen” (nr 263).

Vissa faktorer angavs både ha underlättat och försvårat (presenteras dock inte i tabell). Högst upp fanns där attityder där 33 % ansåg att de både hade underlättat och försvårat. Därefter kom verksamhetens organisation, personalens engagemang och det administrativa ledarskapet. Man kan tolka det som att dessa faktorer är viktiga och beroende på hur de är påverkade förnyelsen i positiv eller negativ riktning.

I kapitel 7 kommer vi att sammanfatta våra intryck av breddstudien genom att presentera några övergripande slutsatser. Först ska vi dock se närmare på något viktigt, nämligen vad som sker i några av de FoU-enheter som är nära kopplade till kommuner eller landsting och inte minst vilken nytta och vilket värde dessa verksamheter genererar. Vi kommer också placera andra stimulansfaktorer under vårt mikroskop.

6 Stimulansfaktorer

6.1 Inledning

Kapitel 6 ägnas specifikt åt något vi kallar *stimulansfaktorer* för innovativa processer. Vi inleder med att rapportera en studie om FoU-enheter, som är stimulansfaktorer till verksamheter i kommuner och landsting. Vi kommer senare beröra statliga organ (vid sidan om universiteten) och då främst i rollen som just stimulansfaktorer eller tänkbara stimulansfaktorer för kommuner och landsting. Andra stimulansfaktorer kan vara företag som verkar för att nya metoder eller ny teknik ska införas inom den offentliga sektorn, eller facktidskrifter som bidrar till att sprida, och även generera, nya koncept, idéer och kunskaper. Informationsspecialister och bibliotek har också en synnerligen viktig stimulerande roll, liksom fackboksförfattare och de förlag som ger ut och marknadsför böckernas innehåll. I våra fallstudier såg vi flera exempel på att innovativa processer ofta ”triggas” av denna typ av stimulansfaktorer. Vi såg också att faktorerna utgör ett stöd när väl en innovativ process initierats i t.ex. en skola eller på en sjukhusklinik. Utredningen hade endast möjlighet att skumma på ytan på detta viktiga område. Syftet med kapitlet är att väcka frågor och peka på centrala drivkrafter bakom innovativa processer.

6.2 FoU-enheter

6.2.1 Inledning

Forskning är en viktig form av innovativ process. Forskning ger också effekter på andra verksamheter som drar nytta av resultaten. Därmed har forskning två roller: både en *innovativ process i sig själv* och en *katalysator för andra innovativa processer*. Den här delstudien syftar till att särskilt belysa delar av den forskning som

sker i forskningsenheter (FoU-enheter). De som avses finns primärt utanför högskolor och universitet och alla är relaterade till kommuner eller landsting.

Varför sker då forskning utanför universiteten? Räcker inte det som görs inom universiteten? Svaret är enligt flera insatta personer att universiteten inte i någon större utsträckning har inriktat sig (velat inrikta sig) mot forskning om t.ex. äldreomsorg. I något högre grad har man intresserat sig för forskning om individ- och familjeomsorg. De som forskar om dessa områden inom universiteten kanske protesterar mot denna slutsats, men om man jämför med all annan forskning som sker vid universitet och högskolor kan slutsatsen motiveras (jfr diskussionen kring *Mode 2* i kapitel 3).

Den forskning som görs inom universiteten är inte heller alltid verklighetskopplad i så måtto att den sker i genuin samverkan med konkreta verksamheter. Kanske leder inte universitetsforskningen därför till lika stor praktisk nytta som den som bedrivs nära den praktiska verksamheten? Frågan är både provokativ och obesvarad, dvs. den är värd att undersöka närmare inte minst i kommande studier. Det pågår en diskussion om vilken forskning staten, t.ex. via sina myndigheter, ska stödja ekonomiskt, den vid universiteten eller den vid FoU-enheter. Kanske är själva frågan felställd?

När det gäller forskning om social omsorg är det i hög grad Socialstyrelsen som bestämmer. Socialstyrelsen har två roller: Normeringsroll och tillsynsroll.¹ Vid sidan om dessa roller arbetar de med forskning och utveckling. Signaler finns på att de upplever att forskning och utveckling delvis faller utanför deras huvuduppgifter. Kanske anser de inte att *de* ska bekosta forskning utan att det borde skötas av t.ex. universiteten? En fråga som i så fall infinner sig är om en aktör verkligen kan ha en normeringsroll i komplicerade frågor utan att bedriva forskning. Om man arbetar fram normer, kan man ju fråga sig vad dessa normer ska grunda sig på för underlag? Historien visar att det finns exempel på helomvändningar i normeringen. Spädbarn ska ligga på mage heter det vissa år, men så plötsligt ska de ligga på rygg. Svaret är förstås att myndigheter som Socialstyrelsen behöver och *de facto* nyttjar enorma mängder kvalificerade forskningsresultat för att grunda sin verksamhet. Om de ska driva och/eller finansiera forskning i egen regi är dock, enligt många mening, inte lika självklart. Men ett

¹ När man diskuterar Socialstyrelsen finns en parallell finns till Skolverket. Detta verk har nyligen delats upp i två delar: En tillsynsdel och en utvecklingsdel. Det har alltså blivit två olika myndigheter. Kanske är Socialstyrelsen på väg att gå samma väg?

motiv till att också finansiera och driva egen forskning är att man utvecklar och underhåller en kompetens. Denna kompetens gör i sin tur att man kan ta till sig ny forskning från t.ex. universitet och FoU-enheter i Sverige och internationellt. Hur som helst pågår en diskussion om vilken forskning Socialstyrelsens budget ska finansiera.

Staten har historiskt medfinansierat uppbyggnaden av många FoU-enheter, och det är naturligt att de frågar sig vad de egentligen stödde för typ av verksamhet. Det finns indikationer på att vissa vill minska bidragen till FoU-enheter för att i stället kanalisera resurserna till universiteten. Detta har skapat stor oro inte bara hos FoU-enheterna, utan också i kommuner och landsting. En person sa: "Om staten beslutar att kanalisera medlen till universiteten, kommer då intresset [på universiteten att] vakna eller kastas pengarna i sjön?" Det kan ställas mot andra personer som menar att universitetsforskningen är mer kvalificerad. Vi hoppas att den delstudie som här presenteras kan kasta mer ljus över problembilden.

6.2.2 Syfte

Vår utgångspunkt är att forskning är en viktig stimulator till innovativa processer i kommun- och landstingsvärlden. Idéer, kunskaper och inspiration från forskning kan leda till att människor i verksamheter initierar förnyelse eller får hjälp med att driva redan initierade förnyelseprojekt. Vidare kan forskning vara aktionsinriktad och på så sätt direkt påverka verksamheter samtidigt som kunskaper, metoder och teoretiska perspektiv genereras. Delstudiens syfte är att lyfta fram exempel på *hur forskningsresultat leder till konkret nytta hos dem som använder resultaten eller medverkar i processen*. Frågar vi försöker besvara är: Vad handlar den forskningen om som bedrivs av FoU-enheter med koppling till kommuner och landsting? Hur omfattande är den forskningen? På vilket sätt gör forskningen nytta och vilka effekter har den för de verksamheter som tar del av den? I vilken grad kan eller vill forskningsaktörerna ge information om effekter och nytta? Vilka typer av aktörer drar nytta av forskningen? Hur uppkommer forskningsprojekten? Vilka övriga aspekter finns skäl att lyfta fram? Luckor i forskningen?

Observera att vi i *just denna studie* inte primärt granskar det värde som ”kunskaper i sig” kan ha för forskarsamhället och andra intresserade. Vi har snarare i detta sammanhang ytterst det medborgarvärdeperspektiv som beskrevs i kapitel 1. Forskning inom t.ex. social omsorg övergår därför inte till sin yttersta nytta förrän man kan urskilja ett värde för någon medborgare, t.ex. i form av bättre omhändertagande eller behandling. Det hör till saken att medborgaren både är brukare och finansiär av forskningsresultaten (den mesta forskningen vi här talar om betalas via skattsedeln).² Steget däremellan är förstås att de verksamheter medborgaren möter drar nytta av forskningen genom att de via forskningen får t.ex. nya metoder, förhållningssätt, verktyg eller arbetsmotivation. Det är troligen detta mellansteg regeringen åsyftade i sitt första direktiv till utredningen: ”Utredningen ska kartlägga omfattningen av och ändamålet med de insatser kommuner och landsting gör för att med hjälp av forskning och utveckling (FoU) och andra innovativa verksamheter förnya och förbättra den egna verksamheten”. Vi sammanfattar vår utgångspunkt genom en enkel modell som vi kallat nyttopyramiden (figur 1). Vi är – det bör understrykas – mycket medvetna om att det finns andra perspektiv på forskningens värde, kvalitet och nytta.

² Utredningens tidsram möjliggör inte en analys av medborgarnas värde i förhållande till medborgarnas insatser (skatter m.m.). Det är sålunda inte forskningens effektivitet vi studerar utan forskningens ”kundvärde”.

Figur 1. Nyttopyramiden



Denna delstudie kan ses som en fortsättning till den av Dalarnas Forskningsråd tidigare gjorda studien "Det dolda universitetet".³ Medan den studien primärt var en kartläggning av själva forskningsaktörerna jämte en intressant diskussion, är föreliggande studie en analys av vilken forskning som bedrivs. Framförallt är denna studie som sagt inriktad mot frågan om vilken nytta forskningen har och vilka effekter den ger på de verksamheter som tar del av den. Vi har inte ambitionen i denna delstudie att göra analyser av forskningens vetenskapliga kvalitet.

6.2.3 Ansats och metod

Vilka typer av FoU-enheter handlar det då om i just denna studie? De är för det första inriktade mot frågor som är centrala för kommuner och landsting. De viktigaste områdena är äldre frågor, socialtjänstfrågor samt hälso- och sjukvård. Några fokuserar primärvård, psykiatri eller försäkringskassfrågor. Ett färre antal i urvalet fokuserar kommunernas ekonomiska funktions sätt, miljö, missbruk, folkhälsa och skola. Vi hänvisar till rapporten *Det dolda universitetet* för en fylligare diskussion kring urvalet. Hur förhåller sig då urvalet av FoU-enheter gentemot syftet i utredningen

³ Bergström et al (2000). *Det dolda universitetet. Framväxten av nya FoU-miljöer utanför universitet och högskolor*. Falun: Dalarnas forskningsråd.

SOU Innovativa processer? Som framgår av bilaga 2 ledde vår demokratiskt inriktade fokuseringsstudie till följande områden: barnomsorg, skola, tillväxt, vård och äldreomsorg. Urvalet av FoU-enheterna finns främst inom de två sistnämnda. Dessutom finns en hel del inom annan omsorg än äldreomsorg. Barnomsorg, skola och tillväxtfrågor – exempelvis näringslivsutveckling – faller i princip utanför urvalet i just denna delstudie. Observera att detta inte ska tolkas som att vi anser dessa områden mindre viktiga. Forskning om tillväxtens drivkrafter kan ju vara synnerligen strategisk eftersom den kan generera handlingar som stärker resursbasen till vård och omsorg. Här bör också understrykas att vårdområdet också inkluderar en mycket stor klinisk, medicinsk och biologisk forskning som inte i så hög grad berörs av urvalet i *Det dolda universitetet*. Inte heller inkluderas, med något undantag, forskning inom teknikområdet. Vidare finns i vissa fall mycket omfattande forskning vid de lokala, regionala och nationella museerna – som inte heller inkluderas i urvalet.

Avgränsningen gäller inte bara ämnesinriktning. Den gäller också vilka typer av forskningsaktörer som väljs ut. Sålunda inkluderas inte primärt forskning vid högskolor och universitet. Flera undantag och dessutom överlappningar finns dock.

Att bedriva forskning utanför universitetsvärlden i syfte att bättre förstå sin verksamhet är inget nytt – inte heller på det sociala området. Läkaren Gustaf Jonnson studerade under 1940-talet omhändertagna ungdomar, tog fram kunskaper, utvecklade metodik och förändrade synen på ungdomar och på bilden av arv vs. miljö. Han kom att bli känd under smeknamnet Skå-Gustaf eftersom han verkade i orten Skå, där han också skapade en barnby. Han var, precis som t.ex. Charles Darwin, inte ”formellt sett forskare”, men gjorde lysande forskning. *Nationalencyklopedin* skriver om honom: ”Jonnson har haft stor betydelse för barnavårdens utformning i Skandinavien, främst genom att påvisa den traditionella anstaltsvårdens skadliga inflytande på barn och ungdom. Hans antiauktoritära inställning till uppfostran, som utprövats på Barnbyn Skå och där utvecklats till att gälla vårdfrågor generellt, väckte till en början livlig debatt men har efter hand starkt påverkat den allmänna inställningen till tvång och våld i uppfostran och vård.” Hans forskning ledde också till flera publikationer. Exempel är 222 *Stockholmspojkar*, som utkom 1964 och *Flickor på glid* (två volymer, 1977–80).

Denna delstudie består i sin tur av tre delstudier: Första steget var att göra *tre fallstudier* inför den senare breddstudien. Här valdes APel och FoU-enheten i Linköping och en ytterligare FoU-enhet. Den sistnämnda visade sig dock inte primärt vara en forskningsenhet, utan snarare en offentligt finansierad processtödsverksamhet mer att betrakta som konsultföretag. Det kom senare att framgå att många s.k. FoU-enheter mer var att betrakta som U-enheter än F-enheter.

Det andra steget i delstudien var en *fallstudie av ett socialtjänstverktygs utveckling*. Denna studie genomfördes av Thomas Tydén vid Dalarnas Forskningsråd, på uppdrag av utredningen. Den studien skiljer sig från de ovan nämnda studierna genom att den inkluderade fördjupad analys av de processer som fallet illustrerade.

Steg tre var en *breddad studie* över i princip hela landet. Metoden för den större studien var att via brev ställa frågor till de FoU-enheter som kartlades i *Det dolda universitetet*. Här kommer vi börja med att beskriva resultatet från breddstudien.

6.2.4 Resultat I: avtäckning av det dolda universitetet

Brevet till FoU-enheterna sändes den 30 maj 2002. Urvalet var de FoU-enheter och adresser som fanns publicerat i Dalarnas Forskningsråds rapport *Det dolda universitetet*. I brevet ställdes följande fråga: ”Kan du ge ett exempel på något *konkret resultat* från er forskning eller utveckling och *hur det gjorde nytta* eller *hade effekter* på den eller de verksamheter som tog del av resultatet?” Vi skrev också följande: ”Vi vill fånga in så konkreta exempel som möjligt både vad gäller vilket forskningsresultat eller utvecklingsresultat det handlade om – och vilken nytta detta genererade. Vi önskar också veta *vilken aktör* (eller vilka aktörer) det var som utnyttjade resultatet. OBS! Här avser vi både de verksamheter som var direkt involverade i projektet (om så var fallet) och andra verksamheter som indirekt tog del av resultatet via rapporter eller konferenser. Slutligen vill vi veta *hur FoU-projektet från början tillkom*.” Totalt skickades brev till 81 olika forskningsenheter. Av dem inkom omkring 45 med svar. Trots att urvalsunderlaget inte ens var tre år gammalt hade det skett en rad omstruktureringar av forskningsenheterna. Vidare hade även namnbyten skett. Det kan alltså tänkas att vissa brev inte kom fram på grund av ändrad adress, dvs. det kan finnas FoU-enheter som omnämndes i *Det dolda*

universitetet men som inte nåddes av våra brev. Vi hade inte tid och möjlighet att manuellt kontrollera alla adresser. Läsaren bör också än en gång observera att urvalet av adressaterna inte täcker in alla svenska FoU-enheter. Snarare täckte det endast dem som var upptagna i *Det dolda universitetet*.

Glädjande nog fick utredningen in ett omfattande material bestående av författade beskrivningar med utgångspunkt från våra frågor. Dessa varierade när det gäller omfång, struktur, skrivsätt m.m. men utgjorde ett mycket värdefullt underlag. Utrymmet här medger inte att presentera underlaget i sin helhet. Vi gjorde en rapport för utredningens interna bruk. Däremot görs här en kondenserad sammanfattning av detta material. Vi har dragit slutsatser om vilken typ av forskning som bedrivs, om nyttan beskrivs tydligt samt exempel på nytta. Vi baserar slutsatserna endast från det material som lämnades till utredningen. I vissa fall gavs inga svar utan snarare hänvisningar till hemsidor etc. trots att vi bad om en sammanfattning. I dessa fall har vi inte haft tid och resurser att själva gräva i ett ofta stort material av hemsideslänkar och rapporter. De slutsatser vi drar gäller sålunda bara det material som aktivt sändes in till utredningen.

Vad handlar forskningen om?

Forskningen handlar om en rad områden inom främst sjukvård och omsorg. I tabell 1 återges några exempel på inriktningar. Nyckelorden speglar vår tolkning utifrån det material som inkom. Överlappningar finns. Vi har medvetet skiljt på t.ex. vård respektive vård i livets slutskede. Det speglar olika grad av specialisering.

Tabell 1. Forskningens inriktning

<i>Inriktning</i>	<i>Antal</i>
Sjukvård	8
Primärvård	4
Klinisk forskning	1
Psykatri och Socialpsykologi	3
Sociala och vårdrelaterade frågor	1
Funktionshinder	1
Äldre- och handikappomsorg	8
Äldre-, individ- och familjeomsorg	7
Vård i livets slutskede	1
Arbetsplatslärande	1
Försäkringskassefrågor	4
Kommunala frågor	1
Landstingsrelevanta frågor	1
Oklara	2

Aristoteles skiljde mellan tre typer av kunskaper: hantverkskicklighet (*techne*), vetenskap (*episteme*) samt livserfarenhet-klokhets (*fronesis*), vilket vi diskuterar närmare i kapitel 7. En genomgång av materialet från FoU-enheterna är att en stor av dem främst inte arbetar med *episteme*, utan snarare med *techne*. I flera fall bör man också definiera verksamheten som utvecklingsverksamhet, konsultverksamhet eller kommunikativ länkningsverksamhet. Luppen kunskapscentrum är ett exempel. Det handlar om en nätverksorganisation i samverkan mellan kommunerna, landstinget, Hälsohögskolan och Länsstyrelsen i Jönköpings län. Centrat startade i januari år 2000 och Kommunförbundet i Jönköpings län är huvudman. Syftet är att samla, utveckla och sprida kunskap och information i avsikt att utveckla arbetet i verksamheten både i kommunerna, på landstinget och på Högskolan. När det gäller inriktningen skrev de: "Målet är att skapa mötesplatser mellan praktik och forskning, lyfta fram erfarenhetskunskapen, och ge stimulans och stöd i det vardagliga kunskapandet. Målet är också att stimulera till verksamhetsanknuten forskning utifrån brukarnas behov och praktikens frågeställningar."

Så här skrevs om en annan FoU-enhet: "Uppdragen kommer primärt från kommun och landsting samt departement och myndigheter där [forskningsenheten] efterfrågas i rollen som processledare, rådgivare, utredare samt utbildare i olika utvecklingsskeenden där demokratiska frågor aktualiseras." Notera att det här omnämns många roller, men dock inte forskning.

Flera av FoU-enheterna bedriver undersökningsverksamhet av olika slag, dvs. empirinära undersökningar. FoU Södertörn är ett exempel. Deras arbetsmodell är ofta "att en enskild socialarbetare ansöker om FoU-medel för ett utvecklingsprojekt, s.k. vikariebidrag då en vikarie anställs för medarbetarens ordinarie arbetsuppgifter. Projektet är vanligen en undersökning eller en utvärdering i anslutning till frågor som uppkommer i det vardagliga arbetet." FoU Västernorrland är ett annat exempel. De skrev som ett exempel: "Ett av projekten genomfördes hösten 1999 på uppdrag av Socialstyrelsen och syftade till att se hur biståndsbesluten var utformade och vilken information de hjälpsökande fick del av via beslutet. Studien var nationell och omfattande 29 kommuner från norr till söder och ingick i Socialstyrelsen regeringsuppdrag 'Äldreuppdraget'. I undersökningen ingick också att se i vilken mån de hjälpsökande också fick den hjälp som det beslutats om. Denna typ av verksamhet handlar alltså om att få fram svar på viktiga empiriska frågor som inte minst kan underlätta den praktiska verksamheten.

Andra är mer inriktade på vetenskap. Ett exempel: Landstinget i Jönköpings län har sedan 1999 en FoU-enhet för primärvården i Jönköpings län. Redan det första året av FoU-enhetens liv utvecklades pedagogiska hälsomallar avsedda att användas vid livsstilsinriktade hälsosamtal. Till instrumenten har en metodpärm tagits fram samt ett utbildningspaket, som gör det möjligt att omedelbart efter avslutad utbildning börja använda instrumenten på exempelvis vårdcentraler i primärvården. Instrumenten vänder sig i första hand till läkare och sjuksköterskor inom primärvården. Utfall i form av nyttjandemått och effektmått har utvärderats och beskrivits i flera vetenskapliga artiklar. Bland de tidskrifter resultaten publicerats finns *Epidemiol Community Health*.

I flera fall handlar verksamheten om att överföra vetenskapliga resultat till praktik. FoU-enheten vid Socialtjänstförvaltningen i Stockholm berättar t.ex. om LISA-projektet. Det var ett samarbete mellan FoU-enheten, Stockholms utbildningsförvaltning, institutionen för psykologi i Uppsala samt College of Education vid

University of Arizona i USA. Lärarna som deltog i projektet får utbildning i en metod som heter CHARLIE eller en metod som heter KOMET. Den första metoden finns sedan redan sedan många år i Sverige, men har aldrig utvärderats seriöst. Den andra metoden bygger på vetenskapligt grundade erfarenheter från främst USA. FoU-enheterna har i regel en mycket viktig roll som just länkorganisationer mellan vetenskap och praktik. I fallet FoU-enheten vid Socialtjänstförvaltningen bedriver de också själva flera projekt av typisk vetenskapliga karaktär.

Hur omfattande är forskningen?

När man går igenom materialet framgår att det sker en omfattande forskning och undersökningsverksamhet vid FoU-enheterna. Detta var också det huvudsakliga budskapet i rapporten *Det dolda universitetet*. Där fanns uppgifter om att den samlade forskningsinsatsen från kommuner och landsting uppgick till ca 7 miljarder kronor och bygger på data från flera undersökningar med data från mitten av 1990-talet. Den statligt finansierade forskningen uppgick enligt rapporten till 15 miljarder. Kommunernas och landstingens bidrag till forskningsverksamhet är sålunda betydande. Teamet bakom *Det dolda universitetet* understryker dock svårigheterna att beräkna FoU-kostnader, så uppgifterna ska tolkas med försiktighet.

Sannolikt är just individ-, familje- och äldreomsorg de områden där kommunerna lägger mest forskningsresurser. En del av detta är FoU riktad mot äldreomsorgen. Där satsar staten 20 miljoner kronor per år under förutsättning att kommuner och landsting satsar minst lika mycket, dvs. 20 miljoner kronor. Totalt satsas alltså ca 40 miljoner på äldreomsorg och detta är rena pengar. Till det kommer insatser från personal som inte inkluderas i dessa belopp samt vissa kostnader för lokaler och utrustning. Dessutom satsas kanske lika mycket på individ- och familjeomsorgsområdet. Vidare finansieras universitetsforskning på samma inriktning genom FAS med ca 30 miljoner kronor. För fler fakta hänvisas till rapporten *Det dolda universitetet*. Om vi fortsätter att ta äldreomsorgen som ett exempel satsas alltså ca 40 miljoner kronor. Mycket av detta handlar om verksamhet som också utvecklar verksamheten samtidigt som kunskapen växer. Är då 40 miljoner kronor mycket eller lite? Det vore intressant att sätta det beloppet i

relation till vad äldreomsorgen kostar samhället. Enligt en forskargrupp på Nationalekonomiska institutionen vid Lunds universitet, ledd av professor Lars Söderström, kostar äldrevården totalt över 40 miljarder, dvs. 40 000 miljoner kronor. 30 av dessa miljarder går till vård och hjälp i särskilt boende, 10 miljarder går till vård och hjälp i ordinärt boende och 1,3 miljarder går till färdtjänst.⁴ Sannolikt finns inte hela sjukvårdskostnaderna med i detta. Å andra sidan finns säkert för äldreomsorgen relevant forskning som inte finansieras via nämnda 40 miljoner. Slutsatsen är att Sverige satsar endast 1 promille på systematisk kunskapsutveckling. Till det kan man tillägga att framtiden bjuder på ännu större utmaningar när allt färre ska finansiera äldreomsorgen för allt fler, något vi diskuterade redan i kapitel 1.

På vilket sätt skapar forskningen nytta?

Den centrala frågan i vårt brev var som nämnts tidigare formulerad på följande sätt: ”Kan du ge ett exempel på något konkret resultat från er forskning eller utveckling och *hur det gjorde nytta* eller *hade effekter* på den eller de verksamheter som tog del av resultatet?” (markeringen av orden fanns också i brevet). Vi tillade också i brevet: ”Vi vill fånga in så konkreta exempel som möjligt både vad gäller vilket forskningsresultat eller utvecklingsresultat det handlade om – och vilken nytta detta genererade. Vi önskar också veta *vilken aktör* (eller vilka aktörer) det var som utnyttjade resultatet.”

Vissa FoU-enheter var mycket medvetna om hur deras verksamhet leder till olika former av värden för såväl finansiärerna som andra som utnyttjar deras resultat. Andra kunde inte beskriva nyttan och värdet på det sätt vi avsåg. Av de 81 tillfrågade FoU-enheterna var svaren om nytta fördelade enligt tabell 2.

⁴ Söderström, L. m.fl. (2000). *Äldreomsorgens finansiering – varför äldrevårdsförsäkring?* Stockholm: Svenska Kommunförbundet.

Tabell 2. Beskrivning av resultatets nytta/effekter

	Antal	%
Resultatet och dess nytta/effekter beskrevs	33	40
Resultatet och dess nytta/effekter beskrevs mindre tydligt	10	13
Resultatet och dess nytta/effekter beskrevs inte alls, på grund av att svar inte inkom	38	47

Av de 48 som inte beskrev resultatet och dess nytta/effekter hade 10 lämnat in ett svar medan 38 uteblev med svar. Det finns dock felkällor i detta. Flera av de 38 som inte inkom med svar hade organiserats om eller lagts ner, medan ett par integrerat med de enheter som också inkom med svar. Den stora bilden är dock enligt vår bedömning inte långt ifrån procentuppgifterna i tabellen. Att döma av de reaktioner vi fick från en del av dem som inte vill lämna en sammanfattning av hur deras FoU-enhet genererade nytta i den mening vi åsyftade var själva frågan något som sannolikt bidrog till att en del inte svarade.⁵

Som framgick av frågan i brevet betraktar vi rapporter, artiklar och skrifter inte som ett verksamhetspåverkande resultat i sig. Publikationer betraktar vi som bärare av kunskap, och kunskaperna kan *i vissa fall* leda till någon form av nytta. Flera FoU-enheter beskrev nyttan/effekterna genom att lista publikationer. Sådana svar ledde inte till att vi drog slutsatsen att nyttan eller effekten var väl beskriven. För att dra den slutsatsen behövde vi information om hur publikationerna i så fall användes. Det var i denna studie inte forskningsresultat vi var ute efter, utan nyttan av forskningsresultat.

Många av representanterna för FoU-enheterna talade om mötesarenor, samverkan och utbyte etc. Även här hade vi högre krav. Vi anser att mötesarenor, samverkan och utbyte inte per definition är till nytta eller genererar ett värde. Det intressanta är vad mötesarenor, samverkan och utbyte i så fall *leder till*.

⁵ Ett exempel: Chefen för en viss FoU-enhet som täcker att antal kommuner meddelade utredningen att hon inte ville sammanfatta något om deras nytta. Tonen var "irriterad". Det framkom under vår fortsatta dialog att just denna forskningsenhet hade svår ekonomi på grund av att de statliga anslagen försvinner efter 3 år. De hade nyligen sagt upp medarbetare. Utredningen framförde då tanken att den svåra ekonomin kanske delvis berodde på att man inte tillräckligt tydligt hade visat nyttan med verksamheten och att vår studie ju var en chans att göra det, eller träna upp förmågan (alternativt ändra själva forskningens inriktning). Exemplet illustrerar sannolikt att det finns olika *attityder* till och *förmågor* att visa på kopplingar mellan forskning och nytta.

Många beskrev svaret på frågan om nytta genom att diskutera vilka syften projekten hade och vilka ambitioner som fanns med dem. Syften och ambitioner i all ära, men det räckte inte som giltigt svar för våra frågor. Dock är vi medvetna om att nyttan ibland finns men är svår att fånga. Det kan alltså finnas fall där nyttan inte kan beskrivas men där den *de facto* finns. Vi har noterat olika ambitionsnivåer gällande nyttobeskrivning. Vissa FoU-enheter *anstränger sig* för att utvärdera och analysera effekterna av sin verksamhet och dessa har lätt att ge konkreta svar på frågan om nytta.

Vår slutsats är att synen på nytta och värde starkt varierar mellan olika personer som representerar forskningsenheterna. Långt ifrån alla kan eller vill beskriva nyttan på det konkreta sätt vi önskade. Det finns dock många som verkligen gör det, så bilden är kluven. Forskning är också många gånger riskprojekt. Ibland har man en förhoppning om nytta, men det visar sig att projektet inte lyckades. Detta anser vi vara naturligt och positivt, eftersom också misslyckade projekt är viktiga. När man står vid ett vägskei i skogen och går fel väg för att sedan behöva vända och gå tillbaka till vägskeiet har man med sig en erfarenhet som man inte hade tidigare. Denna erfarenhet om att förra vägen var fel har ett värde.⁶

Vad menar vi då med oklara nyttobeskrivningar? Här är ett exempel från en FoU-enhet: ”Konkret resultat: Policyn med riktlinjer har blivit ett ramdokument för arbetet med barn och unga i [länet]. Dokumentet är fastslaget av fullmäktige i kommunerna och arbetet med, att med hjälp av policydokumentet arbeta fram lokala handlingsplaner har påbörjats. [Forskningsenheten] finns med som stöd i det arbetet. Man har även i kommunerna beslutat om att en utvärdering av arbetet ska följas upp och utvärderas av [Forskningsenheten].” Det talas i citatet om policy och riktlinjer samt att det blivit ett ”ramdokument”. Vidare talas om att det blivit fastslaget av fullmäktige och att man ska ta fram handlingsplaner. Vad policyn egentligen handlar om framgår inte, liksom i vilken grad den följs. Inte heller framgår vilken betydelse fullmäktigebeslutet har. Man ser att syftet är att i framtiden ta fram handlingsplaner. Detta är sålunda inte gjort och inte heller beskrivs vilken nytta dessa planer förväntas ha. De fortsätter: ”Dokumentet är framåtblickande och är ett steg i en långsiktig process för att förbättra barns och ungdomars livsvillkor i [länet]. Det ställer

⁶ Se Renander, B. (1999). *En bra idé – Hur den kreativa processen förvandlar problem till nytta och nöje*. Stockholm: Orv Filmproduktion.

också krav på verksamheterna att förbättra samverkan och ta vara på den kompetens som finns inom varje enhet.”⁷ En kritisk betraktare kan utläsa att det sker en uppräknings av ord som ”framåtblickande”, ”långsiktig process” och ”förbättra samverkan”. Men man förstår inte *vad* det konkret handlar om eller vilket konkret värde det ger för någon aktör.

Ett annat exempel på svårigheten att beskriva nyttan kan illustreras med ett brev från en kanslidirektör tillika ordförande i ett regionalt forskningsråd. Han skrev: ”Däremot finns ingen dokumentation över vilka effekter forskning haft på de verksamheter som tog del av resultaten.” I en kommentar till detta konstaterande han: ”I annat sammanhang med SBU:s rapporter har jag fått klart för mig hur svårt det är att mäta effekter av implementering.” Det föder två frågor: Är det sant att det inte är möjligt att bedöma effekter av forskning på de verksamheter som tar del av den? Vad är det som säger att man ska mäta resultaten av forskning. Ett annat sätt är att *analysera* och *problematisera* resultaten. Mätning ser vi alltså som en bland många ansatser för att bedöma forskningsresultat.⁸

Ovan har vi diskuterat att vissa FoU-enheter har svårt att visa sin nytta. Kanske beror det på att de inte har information om nyttan eller kan beskriva den? Kanske beror det på att de inte har någon nytta att visa upp?

Låt oss lämna diskussionen om dem som inte ville eller kunde beskriva någon konkret nytta. Ännu viktigare att föra fram är att *många hade* den viljan och förmågan. Här följer exempel. Malmö FoU-enhet för äldre finns vid Samhällsmedicinska institutionen på Universitetssjukhuset MAS. Det första och hittills största projekt som de genomfört omfattade 7 delstudier kring vård i livets slutskede. Dessa rapporter presenterades i början av 2002. De viktigaste slutsatserna av det samlade arbetet, samt ett förslag till handlingsplan, sammanställdes i en rapport. Materialet tillställdes stadsdelarna i Malmö samt Region Skåne som underlag för fortsatta diskussioner avseende utveckling och organisation av den palliativa vården. De båda arbetsgivarna har i det rådande samverkansavtalet tagit hänsyn till synpunkterna och gemensamt kommit överens om

⁷ Vi valde att anonymisera FoU-enheten efter påpekande av ”politisk karaktär” på tidigare manusutkast.

⁸ Det finns en omfattande vetenskapsteoretisk diskussion kring detta. Att saker och ting kan beforskas genom tolkningar, tankar och problematisering som kontrast till ”mätning av sanningar” är en tanke som går tillbaka till personer som Sören Kirkegaard (1813–1855) och Edmund Husserl (1859–1938).

att *utveckla den palliativa vården* i den riktning som föreslås i handlingsplanen. Detta är ett exempel på hur forskning leder till handlingar som i sin tur skapar nytta och värde för t.ex. vårdgivare och framförallt medborgarna.

FoU-Södertörn är inriktad mot individ- och familj inom socialtjänsten i Botkyrka, Huddinge och Södertälje kommuner. En av deras studier syftade till att undersöka hur barn i olika åldrar ser på sina villkor i en familj där modern misshandlas. Studiens resultat visade att barn förhåller sig på olika sätt. Tre olika förhållningssätt kunde urskiljas. De yngsta barnen normaliserar våldet. De lite äldre ursäktar och förklarar faderns våld, medan de äldsta ser våldet som något definitivt onormalt och ser också fadern som ansvarig för sina handlingar. Det framgick att barn tycks genomgå en sorts medvetandehöjande process och att en faktor som har betydelse i denna process är i vilken mån omgivningen tar avstånd från våldet. För barn där någon varken i eller utanför familjen talar om eller tar avstånd från våldet ses det som en normal händelse. Ju fler människor barnet möter som tar avstånd från våldet desto större är möjligheten att barnets förståelse för vad som har hänt i familjen ökar. I studien framkom också att socialtjänsten inte bidragit till att öka barns förståelse för sin situation. Tvärtom hade barnens situation osynliggjorts. De hade inte blivit samtalade med, inte blivit trodda på eller tagits på allvar. De gavs inga förklaringar eller information om planerade åtgärder. Projektet har redan lett till ökad reflektion och tankearbete kring barnens situation. Och alla i den berörda arbetsgruppen är delaktiga i denna process. Gruppen har numera ett mer *medvetet och genomtänkt barnperspektiv*. Barnen blir inte passiva sidofigurer som tidigare, utan medaktörer på ett nytt sätt. Därmed har vi ännu ett exempel på att forskning leder till nytta och värde för medborgarna.

FoU-forum, Landstinget Gävleborg, berättade om följande projekt: Om en konstgjord höftled lossar efter många år brukar en del av benfästet runt leddskålen försvinna. För att en ny leddskål skall sitta stadigt under lång tid behöver man dels göra en bentransplantation, dels sätta in ett implantat för att stödja bentransplantatet och den nyinsatta konstgjorda leddskålen. Syftet med projektet var att ”studera beninväxten med hänsyn till PET i malet bentransplantat i bäckenbenet samt att korrelera detta till andra författares histologieresultat efter liknande operationer”. Studien resulterade i utveckling av titaniumplattor, konstruktion av en benkvarn och utveckling av att använda humant ben istället för

cement. Detta är ett exempel på hur forskning leder till praktiska produkter och metoder till gagn för sjukvården och inte minst patienter.

Flera FoU-enheter illustrerade att bedrivandet av forskning är en förutsättning för att kommuner och landsting ska kunna *tillgodogöra* sig forskningsresultat från andra delar av världen. Centrum för klinisk forskning i Västerås är ett sådant exempel. Utgångspunkten i ett av projekten var problem med befintliga metoder att behandla och diagnostisera bröstcancer. Många gånger var resultatet avhängigt de enskilda kirurgernas hantverksskicklighet. Om patienten hade otur behandlade en mindre skicklig kirurg, vilket kunde få förödande konsekvenser. I februari 1987 hämtades en ny metod hem genom ett studiebesök vid Netherlands Cancer Institute i Amsterdam, och universitetssjukhuset i Groningen. Efter flera svenska testbehandlingar kunde man dra en positiv slutsats: "Metoden fungerade tillfredsställande även i våra händer." En person utan forskningskompetens hade troligen inte ens kommit på tanken att åka till Netherlands Cancer Institute för att studera en ny avancerad metod. Framförallt hade man inte kunnat "ta hem" metoden om man inte haft synnerligen kvalificerade forskare.

Knut Sundell vid FoU-enheten på Socialtjänstförvaltningen i Stockholm gav en mycket problematiserande beskrivning av frågan om forskningen och dess nytta, en beskrivning som tidigare var publicerad i deras 20-årsjubileumsbok. Ett av de många exempel han tog upp var följande (nästan ordagrant citerat): År 1996 publicerades en undersökning av 23 slumpvis valda grundskolor i Stockholm. Resultaten visade att många elever hade sådana problem att de borde ha anmälts till socialnämnden enligt 71 § Socialtjänstlagen. I själva verket var det bara var tionde elev med dessa problem som också blivit ett anmält fall. När anmälningar gjordes tog det ofta mycket lång tid innan det skedde. Resultaten antydde att skolpersonalen först försökte stödja eleven med hjälp av de resurser som fanns tillgängliga i skolan. Två förklaringar till den låga anmälningsviljan är dels att många saknade kunskap om lagstiftningen, dels att skolpersonalen misstrodde socialtjänsten och dess förmåga att hjälpa. Dessa resultat uppmärksammades omedelbart av Stockholms dåvarande skolförvaltning och under hösten 1996 satsades stora resurser på att informera Stockholms skolor om resultaten. Under det följande året presenterades undersökningen vid 20 nationella och internationella konferenser, varav

sju riktade sig till anställda i Stockholm. Undersökningen har också refererats i fyra statliga offentliga utredningar och i två departementsskrifter. I det här fallet fick FoU-rapporten ett omedelbart genomslag både i Stockholms skolor och i skolor i andra delar av Sverige. En uppföljning av samma 23 grundskolor tre år senare visade också att *skolpersonalens kunskap* om anmälningsskyldigheten hade förbättrats, att andelen elever som anmäldes till socialtjänsten hade fördubblats jämfört med 1995 samt att den *egna elevvården* hade utvecklats.⁹ Samtidigt visade uppföljningen att skolpersonalen visade lika stort misstroende mot socialtjänsten som tre år tidigare och att det – trots den fördubblade andelen anmälningar – endast var en av fyra elever som skulle anmäls som också blev det. Knut Sundell reflekterade: ”I [det sistnämnda avseendet] hade alltså FoU-rapporten bara haft en begränsad betydelse.” Vi rekommenderar att läsa jubileumsboken i sin helhet, för den belyser tydligt de frågor som vi här diskuterar. Inte minst visar exemplen hur kvalificerad forskning bidrar till att avliva myter som tenderar att få spridning med hjälp av massmedierna.

Flera exempel visade att forskningen skapar värde för olika former av utbildningar. I de fallen vandrar sålunda forskningens nytta via utbildning. I de fallen skapar forskningen nytta och värde för lärare och handledare. Sammantaget är det omöjligt att helt överblicka alla vägar på vilka forskning skapar nyttor och effekter, men de exempel som angivits här ger en bild på några av dessa vägar. Ett försök att sammanfatta det omfattande materialet ges i tabell 3. Observera att våra tolkningar enbart bygger på det material som inkom till utredningen. Mer forskning krävs för att få fram en mer robust överblick.

⁹ Vi är medvetna om att kausaliteten kan diskuteras. Men insatta personer som finns i de berörda sammanhangen säger att det var just de uppmärksammade resultaten som medförde förändringarna.

Tabell 3. Forskningsverksamheten – en översikt.

<i>Namn</i>	<i>Ort</i>	<i>Inriktning</i>	<i>Beskrivs nytta/effekter tydligt? Exempel på nytta/effekt?</i>
Allmänmedicinskt forskningscentrum	Örebro	Primärvård och psykiatri	Ja. Nya vårdriktlinjer och modeller för kvalitetsarbete.
APeL	Lindesberg	Arbetsplatslärande	Ja. Underlättat för medarbetare att motivera utbildningsinsatser för sina chefer.
Blekinge FoU-enhet	Karlshamn	Demens, social omsorg	Ja. Förbättrad uppföljning i kommuner.
Centrum för klinisk forskning, Centrallasarettet	Västerås	Klinisk forskning	Ja. Ändrade rutiner som minskat patienternas besvär, förebyggt återfall och gett ekonomiska besparingar.
Cesam	Örebro	"Lokal utveckling"	Ja. 39 nya företag och 177 nya/bevarade arbetstillfällen.
Forum Äldre Örebro län	Örebro	Äldre frågor	Ja. Förändring av sjukgymnastinsatser på äldreboenden.
FoU i Väst	Göteborg	Sociala och vårdrelaterade frågor	Indirekt ökad dialog mellan politiker och tjänstemän. Något oklart vilka konkreta resultat som genererats.
FoU Nordväst i Stockholms län, Sollentuna kommun	Sollentuna	Social omsorg	Ja. Förändrad handledning.
FoU Skåne	Lund	Sjukvård	Ja. Ökad förståelse för varandras yrkesroller på ett sjukhus.
FoU-centrum	Linköping	Kommunala frågor	Ja. Ökad medvetenhet om betydelsen av forskning i kommunal verksamhet.
FoU-centrum äldre i Uppsala län	Uppsala	Äldre frågor	Ja. Individuellt anpassad omvårdnad och bättre smärtlindring i livets slutskede.
FoU-centrum, Landstinget Kronoberg	Växjö	Sjukvård	Ja. Nya behandlingsstrategier.

<i>Namn</i>	<i>Ort</i>	<i>Inriktning</i>	<i>Beskrivs nytta/effekter tydligt? Exempel på nytta/effekt?</i>
FoU-centrum, Landstinget Västernorrland	Sundsvall	Landstingsrelevanta frågor	Ja. Kostnadsminskning och färre komplikationer vid operation i buk som ger besparing på ca 3 miljoner per år.
FoU-enheten för Primärvård och psykiatri	Linköping	Sjukvård	Ja. Bättre journalsystem. Förbättrad astmavård.
FoU-enheten Primärvården I SÖDRA Bohusläns Primärvård, Västra Götalandregionen	Mölnlycke	Primärvård	Ja. Mindre smärtsamma urinvägsundersökningar.
FoU-enheten Primärvården Skaraborg	Mariestad	Primärvård	Ja. Nya årskontrollmallar för patienter med bl.a. hypertoni.
FoU-enheten vid Försäkringskassan Stockholm	Stockholm	Försäkringskasse-frågor	Något oklart
FoU-Enheten vid Härnösand-Medelpads sjukvårdsförvaltning	Sundsvall	Sjukvård	Ja. Förbättring av metoder för behandling av sömnrelaterade problem.
FoU-enheten, Primärvården i Halland	Halmstad	Vård	Ja. Bättre system för att lotsa patienter till rätt vårdnivå.
FoU-enheten, Socialstyrelsen i Stockholm	Stockholm	Social omsorg	Ja. Ökad kunskap hos skollärare om anmälningsskyldighet. Återgång till åldersblandade klasser. Avlivande av myter om uteliggare.
FoU-forum Landstinget Gävleborg	Gävle	Sjukvård	Ja. Förbättrad kontroll och mottagning av patienter med sfinkterruptur. Framtagning av nya kuddar vid intensivvård.
FoU-Södertörn	Tullinge	Individ- och familjeomsorg	Ja. Metod för ökat kunskapsutbyte mellan medarbetare.

<i>Namn</i>	<i>Ort</i>	<i>Inriktning</i>	<i>Beskrevs nytta/effekter tydligt? Exempel på nytta/effekt?</i>
FoUU-enheten inom Handikapp och Habilitering	Stockholm	Funktionshinder	Ja. Förbättrad rehabiliteringsverksamhet.
FoUU-enheten, Sjukhuset i Varberg	Varberg	Sjukvård	Ja. Säkrare diagnos av uppmärksamhetsstörningar (AD/HD).
FoU-Västernorrland, Sundsvalls sjukhus	Sundsvall	Äldre- och handikappomsorg	Något oklart. FoU-cirklar.
Försäkringskassan i Gävleborg	Gävle	Försäkringskassefrågor	Ja. Ökad press på läkare att skriva sjukintyg med mindre brister.
Försäkringskassan i Östergötland	Linköping	Försäkringsmedicin	Ja. Ökad kvalitet i medicinska underlag.
Gerontologiskt centrum	Lund	Äldre frågor	Ja. Förbättrad framtidsplanering.
Luppen Kunskapscentrum vid Kommunförbundet i Jönköpings län	Jönköping	Äldre-, individ- och familjeomsorg	Oklart. Påverkan på utbildningar.
Malmö FoU-enhet för äldre, Samhällsmedicinska institutionen, Universitetssjukhuset MAS	Malmö	Vård i livets slutskede	Ja. Förbättring av den palliativa vården.
Norrbottnens läns allmänna försäkringskassa	Luleå	Sjukförsäkringsfrågor	Något oklart
Norrlandstingets samverkansnämnd, Regionala forskningsrådet	Umeå	Oklart	Något oklart
Primärvårdens FoU-enhet i Jönköping	Jönköping och Habo	Primärvård m.m.	Ja. Sjunkande dödlighet i ischemisk hjärtsjukdom. Bättre dokumentationsmetoder i socialtjänsten.
Psykiatriskt forskningscentrum (PFC) i Örebro	Örebro	Psykiatri	Ja. Sveriges första ätstörningsdatabas som ger behandlare tillgång till andras erfarenheter.

<i>Namn</i>	<i>Ort</i>	<i>Inriktning</i>	<i>Beskrivs nytta/effekter tydligt? Exempel på nytta/effekt?</i>
Psykiaterinstitutet	Stockholm	Psykiateri	Ja. Ökad diagnostisk kompetens hos personalen som påverkar hanteringen av patienter.
Region Halland FoU-IFO	Halmstad	Barn- och familjeomsorg	Något oklart
Skaraborgsinstitutet	Skövde	Hälso- och sjukvård	Ja. Ny anpassad studiegång för funktionshindrade i trädgårdsskötsel.
Socialpsykiatriskt kunskapscentrum i Västerbottens län	Umeå	Socialpsykiatri	Något oklart
Stiftelsen Stockholms Läns Äldrecentrum	Stockholm	Äldrevård	Ja. Nya diagnosmetoder för demens.
Äldrecentrum i Östergötland	Linköping	Äldre frågor	Något oklart
Äldrecentrum Västerbotten	Umeå	Äldre frågor	Något oklart
ÄldreVäst Sjukhärad	Borås	Äldre frågor	Ja. Ny datorbaserad kommunikation mellan äldreboende och deras anhöriga.

Hur uppkommer forskningsprojekten?

Den centrala frågan i vår studie var vilka nyttor forskning skapar. Frågan om hur projekten uppkommer kan därför inte ges ett uttömmande svar. Dock kan noteras att många FoU-enheter finns nära eller i själva den praktiska verksamheten. Det gör att praktiska problem ofta är den faktor som driver fram valet av forskningsprojekt. Politik är en annan faktor som ofta ligger bakom att olika projekt och nätverksformationer bildas. Inte minst är bidragssystem från t.ex. staten eller EU är en viktig faktor.

Vad kan sägas om forskningens inriktning och karaktär?

Kommunerna har som framgått satsat betydande resurser på systematisk kunskapsutveckling med stöd från staten. En viktig notering är att kommunerna själva i hög grad har bestämt vad de

vill använda forskningsmedlen till. Men man kan ställa frågan om vilken kvalitet forskningen har. Vår bedömning är att det finns mångfald när det gäller kvaliteten. Många har mycket hög kvalitet. Socialstyrelsen har också konstaterat att verksamheten vid FoU-enheter inriktade på individ- och familjeomsorg är mycket värdefull. Den bidrar till att utveckla socialarbetarnas kunskaps-sökande och de noterar att socialarbetarna är mycket aktiva i forsknings- och utvecklingsverksamheten. Det stämmer med vår bild.

En relaterad fråga är vad man egentligen menar med forskning och vilka kriterier som gäller för god forskning. Ett argument för att kommunerna borde bedriva egen forskning via FoU-centra är inte bara att de kan generera egen kunskap. Egna FoU-centra är också en förutsättning för god dialog med universitet och högskolor, dvs. för att få del av forskning som sker i andra delar av landet och världen. Ett annat argument för att kommunerna borde driva egen forskning är att de har en unik access till studieobjekten. Universitet och högskolor har sällan samma närhet till exempelvis omsorgsområdets praktik. Vidare har kommunerna ett starkt intresse och engagemang för sin forskning, vilket kan relateras till det ganska svala intresse som universitet och högskolor visat historiskt för dessa frågor (i relation till andra). Ytterligare ett argument för egen forskning är att praktiksidan då får en närhet till forskningen.

Vilken roll spelar universiteten?

I studien "Det dolda universitet" från Dalarnas Forskningsråd fördes i hög grad diskussionen om forskningsenheterna *contra* universiteten. Man talade i termer av forskningsenheterna *som ett alternativ till* universiteten. En fråga man dock kan ställa är vilken roll universiteten och högskolorna spelar för forskningsenheterna. En annan fråga är vad universitetsvärlden som helhet spelar när det t.ex. gäller den omfattande struktur som finns för publicering av forskningsresultat. Givetvis kan man också ställa motfrågan vilken roll forskningsenheterna spelar för universiteten och högskolorna. Forskningsenheterna har i regel en unik närhet och tillgång till viktig empiri och kan ofta få delta i de konkreta verksamheter om vilka de forskar. De universitetsforskare som också är knutna till forskningsenheterna kan därmed vinna exempelvis s.k. *förtrogen-*

betskunskap. Helt klart finns kopplingar mellan dessa båda världar, t.ex. genom att flertalet personer inom forskningsenheterna samtidigt är anställda vid något lärosäte eller på annat sätt har en yrkesmässig koppling till universitet eller högskolor.

Hur tydlig är deras identitet?

Forskningsenheterna har inte sällan en oklar identitet. Ett genomgående problem för oss har varit att identifiera vad som egentligen innefattas i flera av forskningsenheterna. I flera fall pågår verksamheten dessutom på flera orter. Inte sällan sker aktiviteten i form av komplexa samarbeten mellan olika aktörer. Låt oss citera från ett brev utredningen fick. Vi har valt att anonymisera fallet: "Instituttet vid [högskolan] är ingen egentlig FoU-enhet. Den verksamhet vi bedriver, som är riktad till kommuner och landsting, genomförs i huvudsak i samarbete med FoU-enheten. I Institutets egen verksamhet ingår bl.a. en klinisk adjunktjänst som är sammanhållande för ett nätverk för sjuksköterskor i [kommunen], som är intresserade av FoU-arbete. I samarbete med detta nätverk har olika utvecklingsprojekt genomförts t.ex. 'Förstoppningsproblematik på äldreboenden' och utvärderingar av delprojekt inom etikprojekt som kommunen bedriver. Institutet och Avdelningen för beteendevetenskap och socialt arbete är också initiativtagare och ledare för [annan enhet] som är ett nätverk för enhetschefer i [länet]. Detta nätverk har nyligen startat och därför inte genererat några konkreta utvecklingsprojekt ännu."

För en utomstående är det inte helt lätt att utifrån sådana beskrivningar få grepp om vem som gör vad och hur olika kopplingar ser ut. En del av detta problem handlar om *namnen* på de olika forskningsenheterna (och på deras projekt). Det har förekommit att forskningsenheten i en och samma information ges tre olika namn och i vissa fall verkar de inte ha fått ett tydligt namn. Ett exempel på detta är "FoU-enheten vid Södra Bohusläns primärvård, Västra Götalandsregionen". Man vet inte om detta är namnet eller snarare att en förklaring till det. Flera namn är dessutom ganska kryptiska, inte minst för personer som i sitt yrke inte arbetar i forskningsvärlden. Exempel på namn som kan upplevas kryptiskt är "Region Halland FoU-IFO". Verksamhetsmässigt kanske detta inte är någon nackdel men det kan tänkas att

sådana fenomen försvårar kommunikationen kring forskningsaktörerna.¹⁰ I tidigare utkast till texten fick vi kritik för att vi lyfte fram namnfrågan som något viktigt. Vi tackar för denna feedback. Spontant kan man förstås tycka att frågan om namn inte är ett dugg viktigt när det handlar om FoU-enheter. Denna uppfattning kan ställas mot det faktum att många av världens mest framgångsrika forskningscentra är synnerligen medvetna om betydelsen av tydlig kommunikation och de vårdar sina ”varumärken” med stor omsorg. Med tanke på att FoU-enheterna som här berörs har kallats ”det dolda universitetet” anser vi att namnfrågan är en liten men noterbar faktor som kan ha gjort FoU-enheterna mer dolda än de annars hade varit för utomstående betraktare. Vi inbjuder till fortsatt diskussion i denna fråga.

Det finns dock forskningsaktörer som är tydliga i både struktur och namn. Flera av dessa har också funnits många år, vilket gör kommunikationen lättare. Ett exempel på sådana är Gerontologiskt Centrum, som funnits sedan 1974 och som i sitt namn inkluderar det område man fokuserar i sin forskning.

Luckor i forskningen?

Flera forskningsprojekt eller utvecklingsprojekt som framkom i studien är ganska konkreta till sin karaktär. Inte sällan finns ett praktiskt problem som söker sin lösning. Ett exempel på detta är projektet ”Träningsstatus och övervikt hos gravida kvinnor – betydelse för graviditetskomplikationer, förlossningsförlopp och förlossningskomplikationer” vid Allmänmedicinskt forskningscentrum i Örebro. Syftet där var att ”undersöka om gravida kvinnor som är bättre tränade har mindre risk för graviditets- och/eller förlossningskomplikationer än otränade”. Detta är en viktig typ av forskning, eftersom den ökar säkerheten bakom utsagor vid t.ex. rådgivning eller i samband med behandlingsbeslut.

¹⁰ Vi tänker närmast på alla de potentiella personer som skulle kunna ha glädje av att ta del av resultat från en forskningsenhet, men som ännu inte känner till att forskningen eller enheten finns. Samhället idag kännetecknas av stort informationsbrus och det är viktigt att göra det lätt för människor att identifiera forskningsaktörer och forskning, samt för forskare att identifiera intressanta kunskapspersoner och intressanta studieobjekt. Vidare kan det från finansieringssynpunkt vara klokt att ha tydliga identitet och namn. Ett exempel på detta problem upplevde Cesam med sitt projekt ”L&sek”. Här följer ett citat från detta exempel: ”L&sek har ingen juridisk form utan är bara ett nätverk. Detta har dock debatterats, eftersom den lösa organisationsformen har flera nackdelar. Denna vår har dock L&sek valt att bilda en ideell förening för att vara förberedd på de förändringar som kan komma att ske inför den nya strukturfondsperioden efter 2006.”

Lika vanligt är emellertid inte projekt som *testar spektakulära hypoteser eller idéer*. Inte heller är projekt vanliga som syftar till att frambringa bred helhetssyn över kommuners eller landstingens funktionssätt. Exempel på sådana studier skulle kunna vara hur tillväxtaspekter hänger samman med välfärd och kommunal service i en viss kommun. Sannolikt är den typ av forskning mer vanlig vid högskolor och universitet.¹¹ Det ska emellertid noteras att FoU-enheterna i betydande grad finansieras av statens stödsystem. Enligt några bedömare har staten med *dessa* medel inte för avsikt att stödja ”sektorsövergripande samverkan”. Det finns också en vilja på flera håll bland FoU-enheterna, t.ex. FoU Kronoberg, att bedriva forskning om t.ex. större samband inom välfärdsområdet. Vi skulle vilja formulera saken som frågor: Vilken typ av forskning vill staten, via de aktuella medlen, stödja? Vad vill egentligen FoU-enheterna bedriva för forskning? Vilken forskning borde FoU-enheterna bedriva om man t.ex. väljer medborgarperspektivet? Vår uppfattning är att mycket av det som redan görs är av synnerligen stort värde. Det pågår oerhörda ansträngningar för att t.ex. förbättra vård och omsorg till förmån för många tusentals människor. Möjligen tror vi att FoU-enheterna kan behöva mer finansiella resurser för att vidga forskningen.

6.2.5 Resultat II: De mer fördjupade fallstudierna

Två fallstudier av FoU-enheter – de som ingick i den mer fördjupade förstudien – samt den om socialtjänstverktyget finns publicerad som en ”bonusbilaga” till utredningen. Dessa författades av samarbetspartners till utredningen med utgångspunkt från de riktlinjer och frågor utredningen formulerade. Till FoU Centrum inom vård och omsorg i Linköping och APeL i Lindesberg gavs följande frågor: Hur och när uppkom idén/starten till den innovativa processen (projektet, satsningen)? Vad är det ni har gjort? Vilka faktorer har hämmat processen? Vilka faktorer har stimulerat processen? Vilka effekter har den satsningen/projektet/verksamheten haft? Var och en av dessa fem frågor bröts sedan ner i en rad olika delfrågor. Vi hänvisas till separat dokumentation för dessa två fallstudier.

¹¹ Se vidare Gidlund, J. (1991). *Ny kunskap och förnyelse* (Betänkande av utredningen om forskningsprogram för den offentliga sektorn, Civildepartementet). Stockholm: Allmänna Förlaget (SOU 1991:36).

Inför den av Thomas Tydén vid Dalarnas forskningsråd gjorda fallstudien av socialtjänstverket formulerade utredningen följande riktlinjer (här något modifierat): "Ansatsen innebär att välja ut ett eller ett par exempel på projekt som återfinns hos någon aktör beskriven i den tidigare gjorda studien *Det dolda universitetet*, och därefter analysera på vilket sätt forskningen leder till nytta. Målet är att beskriva nyttan i så konkreta termer som möjligt. Tydén valde exemplet Dalarnas Forskningsråd och projektet Socialtjänstverket. Bakgrunden var följande: Det pågick inom socialtjänstens område en debatt om att socialtjänsten måste bli mer kunskapsbaserad. Ofta jämfördes det sociala arbetet med medicinen och flera menade att det sociala arbetet måste bli mer evidencebaserat i likhet med medicinen. En av medarbetarna på Dalarnas forskningsråd kom då med en idé att utveckla ett kunskapsverktyg i samverkan med Falu lasarets biblioteks- och informationscentral. Det handlade om ett stöd för omvärldsbevakning, omvärldsanalys och informationssökning. Projektet handlade om att utveckla detta verktyg.

Efter att ha beskrivit den långa resa som projektet utgjorde kunde Thomas Tyden dra slutsatser (här något modifierat citat): Sammanfattningsvis kan man visa en häst var vattnet finns men man kan inte tvinga den att dricka. Den liknelsen kan stämma väl in på processer för förnyelse. Rent organisatoriskt kan man arrangera mötesplatser, bygga länkorganisationer mellan tänkbara samspelare, skriva lagar och förordningar, inrätta statliga verk och myndigheter med uppgift att kratta i manegen för innovativa processer och dess tänkbara aktörer. Men om inte hästen vill dricka blir det inga innovationer, ingen förnyelse. Vi har genom en fallstudie försökt visa på några viktiga faktorer som i vårt fall har gjort "hästen" medveten om sin törst. I tabell 4 sammanfattas de olika faktorer som identifierats som viktiga för den beskrivna innovationsprocessen relaterad till socialtjänstverket.

Tabell 4. Viktiga faktorer för innovationsprocessen

	Socialtjänsten/ socialarbetaren	Lasarettsbiblioteket/ lasarettsbibliotekarien	FoU-enheten/forskaren
Kompetens för innovationen	- Verksamhetskännare - Behovskännare - Med hjälp även - behovsförklarare	- Bibliotekskunnande - Utvecklingserfarenhet - Datakunnande	- Behovsanalytiker - Processdrivare - Omvärldsbevakare - Externkompetenshämtare - Behovs- och - kunskapsmäklare
Drivkraft för innovationen	- Vill göra bättre jobb - Starkt yrkesintresse - Få erkänsla - Krav på kunskaps baserad socialtjänst	- Sälja tjänster - Starkt yrkesintresse - Få erkänsla - Ideologi - Finansieringsmöjlighet	- Det egna berättigandet - Starkt yrkesintresse - Finansieringsmöjlighet

Tydén pekar på en rad olika faktorer som var viktiga för att samspelet mellan aktörerna skulle kunna fungera: Kontinuitet, öppenhet, acceptans (tillit), behov (motivation), delaktighet, insikt, aktivitet, ödmjukhet, flexibilitet och empati. Till detta kommer viktiga organisatoriska faktorer: En regional FoU-miljö miljö (en svältfödd och hungrig organisation), ett innovationserfaret bibliotek samt nyfikna socialförvaltningar.

Utredningen tolkar fallstudiens resultat så att nyckelfaktorn för framgång är drivkrafter och motivation från användarna av de tilltänkta forskningsresultaten. Vi anser att detta ligger i linje med Gibbons teori om *Mode 2*, med Rogers teori om innovationers spridning och med Hirschmans teori om kunden/användarens som drivkraft (se kapitel 3). När det gäller Schumpeter är frågan inte helt klar, eftersom han, till skillnad från Tydén, inte trycker på användarna som drivkrafter. En annan lärdom från fallet socialtjänstverktyget är att användare efterlyser vektyg som ger överblick över forskningen.

6.2.6 Avslutande reflektioner

Vissa bedömare hävdar att det är principiellt viktigt att staten å ena sidan och huvudmännen inom kommuner och landsting å andra sidan långsiktigt *samfinansierar* FoU-verksamheten. Staten kan

med varje given skattekrona välja att finansiera universitets- och högskoleforskning eller att finansiera delar av FoU-enheterna utanför universiteten. Samverkan mellan universitetsvärlden och den ofta mer praktisknära forskningen och verksamheten vid FoU-enheterna är viktig. Skälet är att det bidrar till att skapa kopplingar mellan "vetenskaplig grundforskning" och "utvecklingsarbete och tillämpad forskning". I detta ligger också betydelsen av kopplingar mellan forskning, praktisk erfarenhet och utbildning (se diskussionen om *Mode 2* i kapitel 3 samt vår modell av innovativa processer i kapitel 7). Insatta bedömare hävdar att sådana kopplingar saknas idag.

Att det finns spänningar mellan de båda världarna FoU-enheter och universitetsvärlden går inte att dölja. FoU-enheterna kan sägas fungera som en sorts forskningsinstitut inom den kommunala förvaltningen utan levande samband mellan forskning och akademisk utbildning. Många pekar på en historisk och kanske alltjämt närvarande bild där kunskap är något som bara finns i teoretiska rum. Denna vishet ska sedan "implementeras" uppifrån kunskapens högborgar "ner till" den praktiska verksamheten. Problemet är bl.a. att denna uppifrån kommande vishet inte alltid visade sig kunna hålla jämna steg med det tryck på förändring och utveckling som verksamheterna utsatta för.

En insatt person, som arbetar med äldreomsorgsfrågor på Svenska Kommunförbundet gav följande utblick: "Mina framåtsyftande frågeställningar ser ut ungefär så här: Hur kan man på bästa sätt främja det ökade intresse som kommunerna visar för att ta ansvar för forskning och utveckling, hur kan man på bästa sätt främja det intresse som universitet och högskolor visar för att hjälpa till i produktionen av kunskaper som har relevans för dagens kommunala verksamhet? Hur ser de arenor och andra (t.ex. ekonomiska) förutsättningar ut som kan öka verkningsgraden i allas insatser inom området? Resurserna och därmed möjligheterna att förbättra kunskaperna och även handlandet inom exempelvis äldreområdet har faktiskt ökat, vilket vi ska vara rädda om."

Det finns flera andra studier som på liknande sätt analyserat FoU-enheter. Ett exempel är den av Socialstyrelsen utgivna rapporten *Utvärdering av FoU – En studie av FoU-enheter* inriktade på individ- och familjeomsorg.¹² Den innehåller en

¹² *Utvärdering av FoU – En studie av FoU-enheter inriktade på individ- och familjeomsorg* (2002). Stockholm: Socialstyrelsen. Se även *Uppföljning av FoU-centra inom äldreområdet* (2003). Stockholm: Socialstyrelsen. Se också Ekermo, M. (2002). *Den mångtydiga FoU-idén*

kvalificerad analys av verksamheterna och där jämförs de med forskning vid universitet. Medan den rapporten främst handlar om en utvärdering av forskningens *akademiska* kvalitet, fokuserar vi forskningens nytta för de verksamheter som forskningen syftar till att stärka.

Något som inte kunde göras inom ramen för SOU Innovativa processer är en motsvarande studie av universitetens forskning med relevans för kommuner och landsting. Det ser vi som en intressant idé till fortsatta studier. Vi ska däremot beröra några andra typer av stimulansfaktorer, vilket görs i följande avsnitt.

6.3 Statliga organ

En central fråga, tillika en del av direktiven, är hur kommuner och landsting samverkar, eller skulle kunna samverka, med olika typer av *statliga organ*. Många statliga organ har rollen som kontrollant eller inspektör, men de kan också ha rollen som stödjare av innovativa processer.

Det finns ett rikt samspel mellan å ena sidan nationella statliga organ och å andra sidan kommuner och landsting. En anledning till samspelet är naturligtvis det omfattande regelsystem som finns i den svenska välfärds- och rättsstaten och att kommunerna och landstinget står för en stor del av den offentliga sektorn serviceproduktion gentemot enskilda medborgare. Denna stora lokala och regionala verksamhet förutsätter en aktiv uppföljning och kontroll från de statliga myndigheterna. En annan anledning är att hela detta regelsystem är stadd i snabb förändring genom bl.a. nya lagar och reformer vilket i sig generar stora behov av interaktion.

Utredningens fokus har varit att undersöka en speciell form av samspel, nämligen vilken roll de statliga organen spelar i innovativa processer i kommuner och landsting. Ett stort antal myndigheter och statliga organ av skiftande slag har tillfrågats om exempel på sådana insatser. Vi kan konstatera att många för att inte säga flertalet statliga organ definierar sin uppgift som att antingen vara regelproducerande och -tillämpande eller helt inriktade på sin egen specifika verksamhet utan närmare interaktion med kommuner och landsting.

– *lokala FoU-enheters mening och betydelse* (doktorsavhandling). Örebro: Örebro universitet. Givetvis ska också nämnas Bergström et al (2000). *Det dolda universitetet. Framväxten av nya FoU-miljöer utanför universitet och högskolor*. Falun: Dalarnas forskningsråd.

De övriga statliga organen kan indelas i två grova grupperingar. I den ena gruppen dominerar bidraget till innovativa processer i att man introducerar förnyelse i samarbete med kommuner och landsting.. Det kan exempelvis handla om nya förordningar eller bidragsformer. I den andra gruppen uppträder statliga organ som stödjande resurser till de innovativa processerna. Redovisningen begränsas till statliga myndigheter på riksplanet. Därutöver finns naturligtvis länsstyrelser, länsarbetsnämnder, universitet och högskolor etc. som regionalt har en omfattande samverkan och kontaktyta mot kommuner och landsting.

Vilken ansats och metod användes då för delstudien om statliga organ? För att identifiera organisationer som kan definieras som statliga organ användes PAR:s register. Vi sökte fram alla verksamheter som fanns underordnade olika departement – samt departementen själva. Utifrån syftet i SOU Innovativa processer gjordes ett urval till de departement som enligt vår bedömning var mest relevanta: Utbildningsdepartementet, Näringsdepartementet, Socialdepartementet, Miljödepartementet och Kulturdepartementet. Dessutom valdes Rättsmedicinalverket och Skogsvårdsstyrelsen. Vi uteslöt sedan högskolor och universitet under Utbildningsdepartementet. Skälet till detta är att vi använder andra kanaler för att fånga upp samverkan mellan kommuner/landsting och universitet. Dessa andra kanaler är företrädesvis enkäten till kommun- och landstingsverksamheter, fallstudier samt expert-samtal inte minst under de tre konferenserna. I denna delstudie var vi speciellt intresserade av andra statliga organ än högskolor och universitet. Urvalet blev slutligen totalt 184 olika organisationer. I urvalet fanns t.ex. Skansen, Statens Energimyndighet, Hjälpmedelsinstitutet och Rymdstyrelsen. Vi försökte alltså inte att på förhand bilda oss en åsikt om relevansen av de statliga organ som fanns under respektive departement. Spontant kan man ju undra vad ett organ som Rymdstyrelsen skulle kunna ha för koppling till kommuner och landsting. Men vid en närmare betraktelse framkommer snart att Rymdstyrelsen t.ex. kan ta fram unika kartor som kommuner mycket väl kan ha stor nytta av.

I bilaga 3 finns en översikt över de typer av befattningshavare och statliga organ som fick en förfrågan från utredningen. För de statliga organ där ingen befattningshavare fanns i registret sändes brev utan befattningsangivelse. I brevet som gick ut till statliga organ fanns följande tre frågor.

1. Kan du ge något intressant (och gärna innovativt) exempel på *områden där ni samverkat med kommun eller landsting*? Ange gärna ett mycket konkret exempel på samverkan och vilken nytta det gav för er respektive för kommunen eller landstinget. Speciellt är vi intresserade av exempel på samverkan där kunskapsöverföring eller kunskapsutbyte varit ett viktigt inslag.
2. Kan du ge något exempel på område där er samverkan med kommuner eller landsting *skulle kunna utvecklas ännu mer*?
3. Vad anser du är det *största problemet* när det gäller samverkan med kommuner eller landsting?

Det inkom en stor mängd intressanta svar, från vilka vi baserar den diskussion som här följer.

6.3.1 Exempel på förnyelse uppifrån

Kulturrådet utgår från 1974 och 1996 års kulturpolitiska ställningstaganden i riksdagen som definierade kulturen som ett gemensamt ansvar för stat, landsting och kommuner. Utifrån denna kulturpolitik har ett större antal kulturinstitutioner byggts upp i landet i form av länmuseer, länsteatrar, länsmusik och länsbibliotek. Man har också stödformer för orkestrerare och musikteatrar/operor. En aktuell strävan är att lyfta fram konstformer som ännu inte fått så stor spridning i landet, särskilt bildkonst och dans. Kulturrådet samverkar med Nutek i strävandena att i den nya regionalpolitiken utforma system för sektorssamordning..

Boverket använder ofta att samarbeta med några kommuner för att testa nya planeringsmetoder och administrativa processer i markanvändningen. Sedan man på detta sätt skaffat erfarenheter kan förslagen modifieras innan de blir föreskrifter eller råd. Deras erfarenhet är att det nästan alltid är de statliga organen som kommer med inviter till samverkan till kommunerna. Det har dock börjat finnas exempel på motsatsen.

Kemikalieinspektionen genomför sedan ett decennium årliga så kallade regionala inspektionsomgångar, RIO, då samtliga företag i regionen inspekteras. I varje RIO inbjuds kommunerna att var med. För att förstärka kommunernas kompetens arrangeras särskilda kurser i kemikalietillsyn i samarbete med Umeå

universitet. Ett viktigt resultat har blivit att kommunerna som deltagit genomför egna kemikalieinspektioner i högre utsträckning.

Integrationsverket har slutit ett avtal med bl.a. Svenska kommunförbundet och olika myndigheter om utveckling av introduktionen för flyktingar och andra invandrare. Överenskommelsen utgör en plattform för ett samordnat förändringsarbete och syftar till att stärka samarbetet mellan berörda myndigheter. En utvärdering visar att de lokala överenskommelserna som träffats varit framgångsrika och att andelen nyanlända invandrare som kommer i egen försörjning efter introduktionen har ökat påtagligt.

Lantmäteriverket samarbetar med kommuner och landsting för att effektivisera överföring av information från den ena organisationen till den andra. I många fall finns det en författningsreglerad skyldighet för kommunen att rapportera till Lantmäteriet medan Lantmäteriet skall registrera och tillhandahålla informationen. Ett konkret samverkans exempel är Nationell Väg Data Bas (NVDB) där ett 40-tal kommuner tecknat samarbetsavtal med Vägverket vilket i sin tur samverkar med Lantmäteriet, Svenska kommunförbundet och skogsnäringen. Kommunernas roll är att leverera vägdata och andra attributsdata.

Socialstyrelsen utövar en relativt omfattande tillsyn av verksamheten i kommuner och landsting. Myndigheten förfogar över särskilda medel till för kommunala projekt rörande t.ex. hälso-skyddet. Socialstyrelsens nya riktlinjer för vård och behandling är exempel på förnyelseinsatser. Syftet med riktlinjerna är att ge berörda verksamheter inom kommuner och landsting rekommendationer som kan vara stöd för beslut om prioriteringar inom respektive område vilket kan stimulera framväxten av behovsstyrd hälso- och sjukvård. Socialstyrelsen har utvärderat de 15 FoU-centra med kommunala huvudmän som under åren 1999-2001 fick stimulansmedel från regeringen. Socialstyrelsen har aktivt stött FoU-miljöer inriktade på individ- och familjeomsorg vilket var en viktig förutsättning vid tillkomsten av den FoU-gemensamma hemsidan: www.fouvalfard.com.

6.3.2 Exempel på förnyelse nerifrån

Försäkringskassorna har ett ofta engagerat samarbete med kommuner och landsting för att hantera den moderna ohälsan. Vid Försäkringskassan i Värmland finns en utvärderings- och

utvecklingsenhet med uppgift att studera verksamheten inom kassan och utvärdera samt hålla kontakt med forskningen. Vetenskapliga analyser av sjukskrivningen i Värmland och arbetslösa sjukskrivna har genomförts i samarbete med Karlstads universitet. Detta underlag har använts för att förbättra arbetssättet genom bl.a. selektering. I Örebro har Försäkringskassan samarbetat med mödravårdscentralerna i länet för att fler pappor ska ta ut fler föräldrapenningdagar. All kassapersonal har samtidigt fått utbildning i hur landstinget arbetar med ökad jämställdhet. Resultatet av satsningen blev att andelen föräldrapenningdagar uttagna av män steg dramatiskt i länet till en topposition i riket. Ett annat exempel i Örebro län är samverkan mellan kassan och Lindesbergs lasarett för att förbättra diagnostik och omhändertagande av patienter med stressrelaterade symptom. I Skåne deltar kassan i ett nätverk för hälsofrämjande arbetsplatser i alla Skånes kommuner. Främst är det ett led i region Skånes folkhälsoarbete och kassans arbete med att minska sjukfrånvaron. I Finspång har man skapat Finspångs Beställarförbund som består av huvudmännen Försäkringskassan, kommunen och landstinget. Ett särskilt samverkansavtal har upprättats med Länsarbetsnämnden. Resurser avsätts i en gemensam finansiell ram som kan styras mot den inriktning som den politiska styrelsen önskar. Tre syften styr verksamheten: Förebyggande insatser i ett folkhälsoperspektiv, tidiga insatser i ett arbetsmarknadsperspektiv och rehabiliterande insatser i ett individperspektiv.

NUTEK samverkar med kommunerna på olika sätt. Lokal näringslivsutveckling syftar till att öka förutsättningarna för strategiskt arbete med näringslivsutveckling på lokal nivå. Viktigt i sammanhanget är en ökad lokal anknytning till Regionala tillväxtprogram. Vidare stöder man försök med kommunala teknikskolor t.ex. i Örebro. Man söker också utveckla modeller för entreprenörskap och nyföretagande i samverkan med Örnsköldsvik, Sollefteå och Lindesberg.

Turistdelegationen kan redovisa framgångar i sin samverkan med kommunerna ifråga om fisketurismen. Ett kunskapsnät med alla viktiga aktörer har skapats, utvecklingsprojekthar initierats och nyföretagande har stimulerats.

Vinnova söker genom sina s.k. Vinnväxt-program utveckla dynamiska innovationssystem i regionerna. Ansatsen är att skapa samverkan mellan företagen, FoU-systemet samt politik och offentlig verksamhet. Vid utlysningen 2002 inkom 159 förslag från

hela landet med samverkan över kommun-, företags och universitetsgränser i nytänkande förslag. Tre förslag har utsetts till vinnare i denna omgång. Man har vidare tillsammans med Svenska kommunförbundet, Landstingsförbundet och Trygghetsfonden initierat och bjudit in till FoU-programmet "Innovativa kommuner, landsting och regioner". Nio projekt har valts ut t.ex. "Utveckling av innovativa närsjukvårdssystem".

Nätuniversitetet har engagerat sig i framväxten av lärcentra i kommunerna. Tillsammans med Glesbygdsverket och Nationellt centrum för flexibelt lärande och "lärcentrarörelsen" arbetar man för att öka kunskapen bland potentiella studenter, aktiva studenter och bland lärosätenas personal och ledning kring vad kommunala lärcentra kan vara för något, hur de arbetar och vilken resurs de kan vara för både studenter och lärosäten.

Vårdalsstiftelsen med inriktning mot vård- och allergiforskning. Samverkan med kommuner och landsting bedrivs bl.a. inom Vårdalsinstitutet i samarbete med Göteborgs- och Lunds universitet, Västra Götalandsregionen och Region Skåne. Institutet bygger på komponenterna forskning, forskarskola och den s.k. grönzonen där forskare och vårdens personal har en möjlighet att interagera inom prioriterade områden. Ett särskilt program har utvecklats av stiftelsen rörande IT i hälso- och sjukvården.

Statens institut för särskilt utbildningsstöd har bl.a. tagit initiativ till ett projekt i samverkan med Landstingsförbundet och Folkbildningsrådet. Syftet är att belysa om utbildning bör ingå som ett led i en rehabilitering för personer med funktionshinder.

Hjälpmiddelsinstitutet är ett nationellt kunskapscentrum inom området hjälpmedel och tillgänglighet för människor med funktionsnedsättning. Man har flera former för samverkan med kommuner och landsting. Ett exempel är Human Teknik vilket ska utveckla nya former av stöd till personer med psykiska funktionsnedsättningar – hjälpmedel, anpassningar i bostaden samt nya metoder. Försöksverksamheten är förlagd till Karlstads kommun. Landstinget deltar aktivt i projektet.

Statens folkhälsoinstitut har initierat s.k. Lokala välfärdsbokslut i samarbete med Landstingsförbundet och Svenska kommunförbundet och tre kommuner och ett landsting.

Arbetslivsinstitutet har samverkan med kommuner på olika sätt. I Söderhamn har man som ett led i omställningsarbetet efter flygflottiljens nedläggning skapat en forskarskola i samarbete med kommunen. Idén med forskarskolan är att den skall leda till

kunskapsöverföring och kunskapsutbyte mellan forskarsamhället och en kommun som inte är högskoleort. Forskarskolan ligger i kommunens nybyggda kunskapshus och skall utgöra ett akademiskt bidrag i en miljö av kommunal vidareutbildning, lärcentrum och Komvux.

Svenska Filminstitutet tog i början av 1990-talet initiativ för att ge filmen plats i den regionala kulturpolitiken. Från 1997 fördelar man ett stöd till landsting och kommuner som vill etablera och driva regionala resurscentra för film och video. Dessa centra har till uppgift att stödja det filmpedagogiska arbetet i regionens kommuner, främja utvecklingen av regionens biografier samt stimulera produktion av kort- och dokumentärfilm i regionen. F.n. har man lyckats etablera resurscentra i samtliga län.

Statens konstråds vidgade uppdrag sedan 1997 har inneburit olika samverkansformer kring konstnärlig gestaltning i det offentliga rummet med kommuner. Ett exempel på ett samverkansprojekt är förnyelsen av Stortorget i Kalmar. Uppdraget att förena praktiska behov med att synliggöra rumsliga, upplevelsemässiga och estetiska kvaliteter i en bebyggelseantikvariskt känslig miljö resulterade i innovativt tänkande när det gäller såväl rent gestaltningsmässiga uttryck som samarbetsformer mellan myndighet, kommun, konstnär och arkitekt.

De olika museerna har en spännande roll i ett förnyelseperspektiv. Ett exempel är Statens museer för Världskultur som utvecklat projektet *Advantage Göteborg – världskultur i fokus*. Förutom museerna är Länsstyrelsen Västra Götaland, Göteborgs stad, Göteborg & Co/Näringslivsgruppen, Internationella företagarföreningen i Sverige samt arbetsförmedlingen i Göteborg partners. Projektets syfte är att motverka diskriminering av grupper som idag är missgynnade i relation till arbetsmarknaden och kultursektorn. Naturhistoriska riksmuseets expertis inom naturvård och artkännedom har i samverkan med biologer och planerare vid de kommunala och regionala instanserna utvecklat en kunskapsuppbyggnad kring regionens biologiska mångfald och hur den bäst tas tillvara. Artfynden vid de kommunala inventeringarna tillförs museets samlingar och ger forskningen ny kunskap om arters utbredning, morfologi, ekologi och aktuell hotstatus. Statens historiska museum har i samarbete med Västra Götalandsregionen och Mölndals kommun utvecklat museets digitala innehåll så att det på ett nytt pedagogiskt sätt blir mer tillgängligt för besökare och andra användare. Samarbetet handlar om teknikutbyte,

kompetens inom handdatorområdet och nya dramaturgiska former för berättande vilket är något helt nytt inom museivärlden.

Riksantikvarieämbetet har ett vidgat uppdrag att utveckla kulturarvet och kulturvärdena i den byggda miljön i stort att samverka med bl.a. kommuner och landsting. I samarbete med sex kommuner görs försök med att utveckla strategier för planering av den byggda miljön och hur kulturhistoriskt värdefull bebyggelse långsiktigt kan tas tillvara och utvecklas.

De problem som de statliga myndigheterna nämner i samverkan om förnyelse med kommuner och landsting är exempelvis att man upplever att förståelsen för och kunskapen om hur forskning och forskningsresultat kan vara till nytta för verksamheten i kommunerna är mycket bristfällig. Rutiner behöver byggas upp för en kontinuerlig dialog mellan kommuner och landsting å ena sidan och högskolan å den andra där båda parter kan ta del av varandras erfarenheter så att forskningsresultaten får möjlighet att verka. I landstingen finns visserligen en lång tradition med FoU men detta gäller främst läkarna. Den övriga vårdpersonalens koppling till forskningen behöver förstärkas och disputerad personal tas till vara som kompetensresurs på ett aktivare sätt än f.n. Andra myndigheter talar om bristande personella resurser och ekonomi i kommunerna för medverkan i utvecklingsverksamhet, hemmablindhet, suboptimeringar och lokal konservatism och provinsialism.

Fördelarna med samverkan med kommuner och landsting anses å andra sidan vara betydande både för att kunna få till stånd effektiva insatser och kunna genomföra de nationella uppdragen. Det finns en tydlig tendens att de statliga myndigheterna gärna själva vill driva förnyelseprocessen snarare än att på olika sätt stödja förnyelseinitiativ nerifrån.

6.4 Patient- och handikapporganisationer

Är det någon som har ett engagemang för och kunskap om hur vården fungerar, så är det patient- och handikapporganisationer. De representerar personer med svåra och icke tillfälliga problem och dessa har stor erfarenhet av hur vården upplevs från deras perspektiv. Det var naturligt för utredningen att fånga in deras syn på behovet och förekomsten av innovativa processer. Inte minst finns en stark koppling mellan det av utredningen valda

medborgarperspektivet och beslutet att också lyssna till denna grupp personer. Urvalet gjordes via PAR och det ledde till att brev med frågor skickades till 541 personer. Det handlade om såväl centrala som lokala föreningsrepresentanter. Frågorna som tillställdes personerna var för det första två av övergripande natur: A. Vad anser du är det *största hindret* för framsteg inom sjuk- och hälsoområdet? B. Vad anser du att man skulle kunna göra för att *stimulera* önskvärda innovativa processer? Utöver dessa fanns tio frågor relaterade till ett specifikt exempel på innovativ process, som de själva fick ange.

Vår hypotes om engagemang visade sig stämma. Vi fick in en mycket stor mängd svar kompletterade med bilagor och dokument som underbygger fakta och åsikter. Vidare visade det sig att många av dem som fått breven tagit upp ärendet på styrelsemöten och andra träffar. Det tycks ha pågått en rad diskussioner i spåren av utredningens frågor. Vi ska vara ärliga och säga att det omfattande materialet inte kan göras rättvist i den kortfattade form som här krävs. Sammantaget speglar både antalet organisationer och antalet svar från gruppen sannolikt att det fortfarande finns många olösta problem, eller omvänt många framsteg kvar att göra framöver. Samtidigt visar materialet en mångfald exempel på innovativa processer som sker eller har skett till gagn för långtidssjuka och handikappade. Exempel som nämns i svaren är stroke-enheter där man kombinerar behandling och rehabilitering eller mediciner som hjälper patienter till ett bättre liv. Vid Landstinget Kronoberg har Neurologi- och Stroke-enheten vid Centrallasarettet i Växjö bl.a. via speciella Parkingsonteam kortat ner väntetiden till behandling från 96 till 12 veckor.

Ibland drivs de innovativa processerna av sjukvården eller kommuner, ibland av företag och ibland är patient- och handikapporganisationerna själva starkt drivande. De sistnämnda har flera roller, t.ex. som "påtryckare" och kunskapsförmedlare. Ibland sker det direkt från organisationerna till vårdproducenterna, men inte sällan nämns betydelsen av nya lagar som banar väg för möjligheter till mer hjälp. Ett exempel är "Lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade". Spegelbilden finns också, dvs. åsikter om bristande lyhördhet från sjukvårdsproducenterna. En representant för en lokal diabetesföreningen skrev att man för sällan låter "dem som är berörda av tänkta innovativa processer lämna synpunkter på dessa innan genomförandet". Här kan man

inte låta bli att referera till Hirschmans teori om "voice" som berördes i kapitel 3.

Många pekar på att sjukvården växer totalt sett, men andelen personal som direkt vårdar upplevs sjunka. Det framstår en bild av att människorna upplever att administrationen inom vården är för stor i förhållande till vad de upplever vara de konkret värdeskapande insatserna. En annan klagan gäller att "vi stirrar oss blinda på maskiner" för att citera en representant för en afasiförening. Vad som efterlyses är mer mänsklig omvårdnad, inklusive engagemang för anhöriga. De som finns i glesbygd berättar om långa avstånd och neddragningar som gör det snart sagt hopplöst att få vård och hjälp. Bilden av välfärdssamhället lyser inte stark i dessa beskrivningar. Många är mycket medvetna om hur samhällsmotorn fungerar och för fram problemen bakom bristande resurser i vården. Det handlar också om tillväxtdiskussioner. Vi kan notera en viss skillnad mellan fokus hos dessa organisationer visavi fokus hos merparten av de FoU-enheter som berördes tidigare i kapitlet (och indirekt kanske också deras finansiärer och politiska styrorgan). I sistnämnda fallet var nästen ingen inriktad på samspelet mellan tillväxt och möjlighet till finansiering av vård och omsorg.

Högskolor och universitet framställs som en "driving motor" för innovativa processer. Mer forskning är något många efterfrågar, men också krav på annan prioritering lyfts fram: "Tyvärr kan vi konstatera att vårt handikapp inte har någon hög prioritet när forskningsmedel ska utdelas." (citrat från en person vid Elöverkänsligas Riksförbund). En representant för Hjärt- och lungsjukas förening skrev om högskolor och universitet att "det är ju där innovatörer frodas". Sådana reflektioner är intressanta, eftersom det inte bara pekar på universiteten i rollen som forskningsgeneratorer, utan också i rollen som "producenter" av kompetenta och innovativa människor. Bortsett från "produktionen av innovatörer" nämns också "produktionen" av kompetenspersoner för att bedriva vården. Brist på läkare, sjuksköterskor, logopedier och andra genomsyrar många brev.

Många exempel på innovativa processer handlar om nya sätt för patienter att söka information om sjukdomar och behandlingsmetoder. Det handlar inte bara om webbsidor och liknande. En del handlar om nya visuella informationsformer, t.ex. filmer som beskriver hur man kan leva med en sjukdom och hantera de olika problem som finns på bästa möjliga sätt.

I flera fall uttrycks en bild av att patienternas problem förstås av den vårdande personalen, samtidigt som de upplever en stelhet från "beslutsfattarna inom kommuner och landsting" (citat från en ordförande i en afasiförening). "Politisk prestige och egenintresse" (citat från en person vid Riksförbundet för Trafik- och polio-skadade) är en faktor som flera anser hämmar innovativa processer. Ytterligare en person, från Riksförbundet för Utvecklingsstörda Barn, Ungdomar och Vuxna, använde ordet "revirtänkande" medan en person från en handikapporganisation använde ordet "prestigetänkande". En person vid DHR reflekterade: "Det finns ingen helhetsbild, vilket kan vara negativt för patienten då det blir flera sjukresor, onödiga väntetider och kontakter med många olika personer. Detta är också kostsamt och tidskrävande för både patient och landsting. För det är ju 'vattentäta skott' mellan olika områden idag." Utredningen kan konstatera att mycket mer än t.ex. läkemedelsutveckling borde vara föremål för en rejäl dos innovativa processer. Här bör dock sägas att många positiva exempel också lyfts fram. Riksföreningen mot porfyriissjukdomar pekade på kunskapscentret Porfyricentrum som inrättades av Stockholms Läns Landsting 1994 och som varit av mycket stor betydelse. Personen var mycket medveten om att det var en stor ekonomisk satsning från Landstinget.

När det gäller skillnader mellan privata och offentliga vårdgivare finns en tveeggad bild. En person på Reumatikerförbundet skrev "Med privata bolag kommer hela kommersen in i bilden och då får vi det amerikanska syndromet." Andra pekar på ökad service från privata vårdgivare.

Sammantaget finns stora kunskaper och många reflektioner hos dem som representerar långtidssjuka eller handikappade. Vi är imponerade av den medvetenhet om hur saker och ting hänger ihop som kommer igen i många svar. De har en osedvanlig skicklighet att belysa kedjor av symptom-problem-grundproblem.

6.5 Läkemedels- och medicinföretag

Med tanke på vårt fokus på vård funderade vi över tänkbara stimulansfaktorer värda att belysa i studien. Vid sidan av patient- och handikapporganisationer var läkemedels- och medicinföretag en grupp som kändes viktig att beakta. Skälet är att företag av denna typ inte bara är ekonomiska entiteter. De är också bärare av

innovativa problemlösningar och de verkar för att marknadsföra nya metoder, arbetssätt och verktyg som många gånger är av sådan art att de i slutändan skapar ökat värde för kommuner, landstinget, staten och medborgarna. Den slutsatsen kunde vi dra baserat på en tidigare studie om delar av Pharmacias utveckling från starten av Stockholms Bryggerier 1889 till världens första DNA-projekt med syfte att utveckla ett läkemedel, som initierades av Kabi i samarbete med Genentech genom ett avtal 1978.¹³ I samtal med personer inom landstinget under våra förstudier framkom betydelsen av företag. Således drar ortopedin mycket nytta av de framsteg som görs av företag för att utveckla nya ortopediska detaljer och implantat.

Totalt sände vi ut ett brev till 339 VD:ar i företag med nämnd inriktning. Urvalet gjordes med hjälp av PAR:s register. Vi bad företagen om ett exempel på innovativ process från de senaste åren, där deras företag haft en viktig roll. Utifrån deras eget exempel bad vi sedan om svar på åtta frågor, t.ex. vilken roll deras företag hade haft i den innovativa processen, vilken användare som var först att ta del av resultatet och vilka faktorer som har hämmat processen. Vi hade också två generella frågor: A. Vad anser du är det *största hindret* för framsteg inom sjuk- och hälsoområdet? B. Vad anser du att man skulle kunna göra för att *stimulera* önskvärda innovativa processer? Ett stort antal mycket intressanta svar inkom till utredningen och har beaktats i den övergripande analysen. Exempel på företag som svarade var Aulos Medical AB, Philips, Grentzelius Ortopedingenjör Sitthjälpmedel AB, The Ocatgon Group, Mellby Medical AB, SweLife Svenska AB, Lidén Dental Products AB, Getinge Skärhamn AB, Eutech Medical AB och Comair AB. Här ska en kortfattad diskussion ges genom att vi lyfter fram ett par exempel på fall som studien kastade ljus över. Först vill vi göra en allmän reflektion.

Företagen uppskattade utredningens förfrågan mycket. Det verkade på breven som om de inte fått så många frågor av liknande typ innan. Vi tror att detta kan vara ett tecken på attityder i Sverige. Många vi talat med under utredningen och dessförinnan ger uttryck för ett synsätt att företag "bara suger ut kunderna och jagar profit" eller "gör business på sjuka människor". Visst finns sannolikt sådana exempel bland alla världens läkemedelsföretag. Den bilden står emellertid i kontrast mot alla de personer som i

¹³ Se Frankelius, P. (1999). *Pharmacia & Upjohn – Erfarenheter från ett världsföretags utveckling*. (Volym II av doktorsavhandlingen "Företagande över tid"). Malmö: Liber.

inkomna brev ger uttryck för att de brinner för att lösa ett vetenskapligt eller tekniskt problem till gagn både för företaget, betalaren/kunden och patienten. Den negativa bilden av läkemedelsföretag förefaller också vara något orättvis med tanke på de senaste hundra åren av framsteg inom vården som i hög grad är drivna av företag. Ett annat sätt att reflektera är att göra tankeexperimentet att som patient komma till ett sjukhus som *inte* använder sig av några metoder, tekniker, kunskaper eller läkemedel som framtagits av företag. Det skulle nog inte bli roligt att t.ex. behöva bli opererad på ett sådant sjukhus.

Bengt Ågerup, VD i företaget Q-Med, berättade om en innovativ process som lett fram till produkten Zuidex. Den löser ett problem i form av urininkontinens hos kvinnor, som varje år kostar Landstinget nästan fem miljarder kronor årligen i vård och omsorg. Framförallt hjälper den kvinnor till högre livskvalitet. Den patentskyddade produkten hjälper enligt företaget 70 % av alla berörda patienter och kan spara miljardbelopp i vårdkostnader. Hur uppkom då idén? Den kom från ett läkarteam år 1993. Patentsökning började 1993 och kliniska resultat kom 2002. Här ser man att innovativa processer växer fram i samspel mellan läkare och företag. Företagets roll är att gå från ide till godkänd behandling. När det gäller universitetens roll har de varit viktiga för att ge utbildning åt dem som drivit den innovativa processen. Vem tog då till sig framsteget allra först? Det var Huddinge sjukhus. Ett problem som hämmat processen är att Landstinget är organiserat på ett sätt att varje del tenderar att optimera sin ekonomi, medan ingen lika lätt ser helheten, eller med ord från vår respondent: ”Från patienten tar man gärna emot vuxenblöjor, men sannolikt är man mer intresserad av en lösning av problemet snarare än symtomet.”

Företaget Helicobacter Test berättade att de arbetar för att föra in en ny testmetod i sjukvården som bygger på att via utandningsluften detektera förekomst av magsårsbakterien Helicobacter Pyroli. I denna strävan samarbetar företaget med läkare som också förespråkar metoden, då speciellt läkare inom området gastroenterologi. Vad är då värdet för medborgarna/patienterna? Jo, de slipper den mer plågsamma undersökningen gastroskopi där tjocka slangar förs in genom tarmkanalen. Något som hämmat processen är långa tider för ärendehantering hos läkemedelsmyndigheterna. Det som stimulerat den innovativa processen är framförallt de goda resultaten från de hårda tester som

alltid föregår godkännande inom vården. En annan hämmande faktor är de neddragningar som skett inom vården. Dessa gör att landstinget inte sällan billigare metoder framför de dyrare som för patienten är bättre.

Allmänt visar studien att innovativa processer inom sjukvårdsområdet inte sällan startar nära den praktiserande vården. Problemet är att läkarna eller sjukvårdspersonalen inte själva har tid, resurser och kunskaper för att omvandla problemidentifieringen till en fungerande, godkänd och kostnadseffektiv lösning. Det är i regel där företagen kommer in i bilden. Ett problem infinner sig när t.ex. en läkare själv vill utveckla en idé i ett eget företag. Då definieras det som "bisyssla" och läkaren gynnas inte av något system. Det gör att processerna kan sluta med att läkaren tappar lusten att driva sin vision och väljer att i stället sälja konceptet, patenten eller idén till någon. Problemet är att "detta någon" oftare är ett utländskt företag än ett svenskt. Trots dessa problem finns många företag som drivs av personer verksamma som forskare eller läkare inom sjukvården/Landstinget. Inte sällan handlar det om forskare vid t.ex. Karolinska institutet.

Vi ser också att när nya metoder, tekniker eller produkter väl omsätts i praktiken genererar de nya frågor och nya idéer som i sin tur blir frön till nya innovativa processer. Sjukvården, företagen och företagets ägare bildar sålunda ett dynamiskt system som driver fram en utveckling av vårdens kvalitet och ekonomiska effektivitet. Ett centralt problem är finansieringen av utvecklingsfasen av företagets projekt. I regel handlar det om avancerade projekt som kostar mycket att driva samtidigt som kapitalister (i bemärkelsen finansärer) gärna väljer projekt med ganska snabb avkastning. I Sverige finns heller inte så många "fria" kapitalister, dvs. personer med mycket pengar som skulle kunna tänka sig att investera i innovativa projekt.

6.6 Fack- och intresseorganisationer

Det var, som framgick av kapitel 5, svårt att i registren hitta namn och adresser till "vanliga medarbetare" inom kommuner och landsting. De flesta befattningar som gick att nå var chefer. Ett sätt att i någon mån kringgå det problemet var att kontakta *representanter* för "vanliga medarbetare", och delar av fackförbunden har en sådan roll. Fack- och intresseorganisationer är intressanta, bl.a.

eftersom de har unik överblick över vad som händer inom olika specialområden eller yrkeskategorier. Ett medvetet val var att inte bara ta "huvudkontoren". Vi eftersträvade att också kontakta lokala kontor inom ramen för identifierade organisationer. Tanken bakom detta var att få kontakt med personer som kan antas vara "mer nära den operativa verkligheten". Detta ska inte feltolkas: Vi var lika intresserade av organisationernas centrala kontor och befattningshavare, eftersom det där finns stor erfarenhet och överblick. Urvalet gjordes med hjälp av PAR och de flesta av organisationerna som nåddes av vårt brev framgår av bilaga 3. Totalt kontaktades 298 personer. Till dessa ställdes fyra frågor, efter att i brevet med några exempel beskrivit vad vi avsåg med innovativ process. Den första frågan löd. "Har du något *exempel på innovativt framsteg, nydanande satsning eller viktig förnyelse* som gjorts de senaste åren inom de områden er organisation har i fokus?"

Sammantaget var vi positivt förvånade över det stora engagemang som fanns för ämnet innovativa processer. Många gav intressanta exempel – och de som inte gjorde det skrev i flera fall att de verkligen uppskattade att få frågan ställd. Det fick dem, enligt egen utsago, att "tänka till" och reflektera. En ombudsman inledde sitt brev så här: "Ibland kommer det intressanta brev och sådana man inte riktigt väntat sig. Så var det med det brev som Ni skickade. Både tema och frågor var sådana som inte dagligdags kommer till oss och det krävde lite tankemöda." Detta blev vi förstås glada för, och vi tolkar det som att intresset är stort för ämnet innovativa processer. Här följer några axplock från vad som framkom, samt en generell kommentar.

Svensk sjuksköterskeförening hade utvecklat ett koncept kallat VIPS. Det var en modell baserad på en doktorsavhandling från 1993 av M. Ehnfors. Konceptet handlar om ett sätt att utforma patientjournaler på ett sätt att man säkerställer att patienten får säker och kontinuerlig omvårdnad också baserad på den allra senaste kunskapen om behandlingslösningar.

Flera av TCO:s lokalkontor hänvisade med stolthet till centralorganisationens bolag TCO Development, som bl.a. utvecklat testkriterier för bildskärmar. Detta är egentligen värt en egen rapport, men här kan konstateras att fackorganisationens innovativa processer givit avtryck över hela världen.

Förbundet Sveriges Arbetsterapeuter presenterade ett imponerande material kring en innovativ process med syfte att förändra och förnya den egna verksamheten. Centralt i detta arbete var en

noggrann omvärldsanalys som gav underlag till idéer om förändringar av utbildningsinriktningar inom grund- och fortbildningsverksamhet. Den strategiska diskussionen i de böcker och skrifter som tillsändes utredningen ingav ett mycket professionellt intryck.

Det framkom med all tydlighet att personal och medarbetare ofta är myllan till innovativa idéer och projekt. Ord som "eldsjälar" framträder som ett mönster. Flera svar pekade på skrivna och oskrivna regler som hämmade det personliga engagemanget hos enskilda medarbetare. Man efterlyste också mer mod från chefer och ledare i många svar.

Ett annat mönster är att det ofta finns samarbete mellan personal och företag utanför den organisation personalen tillhör. Ett exempel på det var projektet Permitto Care som utvecklats i samverkan mellan LO-medlemmar inom hemtjänsten i Norrlandskommuner och företaget Telia.

När medarbetare driver en idé vidare till projekt hamnar man förr eller senare i en situation då man funderar på företagsbildning. Problemet som många pekar på är brist på riskkapital. Vi har utifrån materialet inte möjlighet att urskilja vad som är reell brist på risiskkapital och vad som härrör förmågan att identifiera och engagera riskkapitalrepresentanter.

Flera fackförbund, t.ex. Civilingenjörförbundet, skrev att de koncentrerat sina insatser till den privata sektorn, dvs. de hade inget att meddela gällande kommuner och landsting. Många lokala fackförbund pekade på konkreta företag där arbetsgivaren eller arbetstagarna drivit innovativa processer. Samverkan mellan de båda grupperna var en ledstjärna i flera av svaren.

Utbildning är ett tema som återkommer. Många pekar på innovativa utbildningssatsningar där facket varit en drivande aktör och där samverkan skett med en rad olika aktörer. I Piteå hade t.ex. LO-facken i samverkan med gymnasieskolan och företag som ytterst syftade till att höja statusen på yrkesutbildningar. I detta låg att företagen ställde upp med handledare och garanterat sommarjobb för dem som satsade på en viss utbildning. Vi associerade till lärlingssystem när vi läste flera av dessa svar.

Många personer svarade öppenhetligt att det fanns en rad mentala problem i såväl deras fack- eller intresseorganisation som deras medlemmars verksamhetsfär. En utredningschef inom ett förbund inom byggsektorn (som ju är viktig för både kommuner och landsting) skrev: "Ett generellt problem för byggbranschen är

bristen på innovationer och den därav följande långsamma produktivitetensutvecklingen. Möjligen håller något nytt på att hända i och med att prefabriceringen inom flerfamiljshus håller på att starta.” Samma person skrev om problemen bakom bristen på innovationer: ”För stor trygghet för företagen antingen den är ett resultat av karteller eller inte.” Och han tillade: ”Motståndet mot förändring är oändligt.” Utredningen är medveten om att det finns stor skillnad mellan företag i byggbranschen. De seriösa aktörerna lider sannolikt mycket av att andra, enligt bl.a. denna källa, kan vara mindre seriösa.

En ombudsman skrev: ”Att tänka ’nytt’ möts med skepsis och oförstående, det skall vara som förr. Gamla värderingar ska värnas”. Hon hade också idéer om hur sakernas tillstånd kan förändras: ”Organisationer och samhällen består av människor som danats i den kultur som råder i skolor, på arbetsplatser och i familjen. För att stimulera till innovativa processer måste miljöer skapas där människor tillåts/uppmuntras att vara innovativa och ifrågasättande. I den organisation jag är verksam i träffar jag oftast på det motsatta. Somliga hävdar att kollektiva lösningar inte kan vara innovativa, den uppfattningen delar inte jag utan det kommer som sagt an på om människan är innovativ, orädd och om miljön är tillåtande.” Utredningen tackar för sådana välformulerade reflektioner, och vi fick en stor mängd med liknande innebörd från olika sektorer i samhället. Utifrån den sammanlagda bilden av allt material vi tagit del av kan vi inte annat än att instämma i denna reflektion.

En inte så liten andel av svaren pekade på projektet ”Innovativa kommuner, landsting och regioner” som skapats i samverkan mellan bl.a. Svenska Kommunförbundet, Vinnova, Trygghetsfonden och Landstingsförbundet.

Många med nationell överblick pekade på att det fanns en stor konkurrens mellan landets regioner om statliga medel. I flera fall leder sådant till suboptimering och i nationellt perspektiv destruktiva krafter. Mot det ska ställas de positiva krafter som genereras i spåren av utlysning av utvecklingsmedel.

Ett problem som framkom var att flera pekade på bristande incitament hos högskolor och universitet – men också hos företag – att engagera sig i ”samhällsprojekt”.

Ytterligare en aspekt som framkom var att man uttryckte brist på överblick över vilka innovativa projekt som pågår eller har avslutats inom deras respektive sektor. En ordförande skrev: ”Våra

medlemmar arbetar inom alla skolformer, från förskola till högskola. [...] En så bra överblick måste jag nog tillstå att jag inte har. Det sker givetvis en massa innovationer i skolornas arbetsvardag, dessa har jag dessvärre inte någon större inblick i.” Förutom att sådana citat speglar en upplevd situation visar de också på en stor medvetenhet hos personer inom fack- och intresseorganisationer om att brist på t.ex. överblick är ett problem.

6.7 Fackböcker

Vår tes var att fackböcker är en viktig ”stimulator” till innovativa processer. Skälet är att de är bärare av idéer, kunskaper och inspiration som kan leda till att kommuner, landstingsverksamheter, företag och andra initierar förnyelse eller får hjälp med att driva redan initierade förnyelseprojekt. Fackboksstudiens syfte var att lyfta fram några konkreta exempel på hur fackböcker (och författarna bakom dem) leder till initiering eller stimulans av innovativa processer. Indirekt var syftet också att komplettera studien om FoU-enheter genom att vi via fackböckerna också fick med en rad forskare inom högskolevärlden. Lika viktigt var emellertid att fånga in kunskaper av typen praktik och erfarenhet. Vi identifierade författare genom studier av bokkataloger från bl.a. Liber förlag. Ca 540 författare nåddes av utredningens brev. Det handlade alltså om ett litet och subjektivt urval av alla fackböcker och författare. Varje författare fick tio frågor, t.ex. vilket ämne boken tillhörde, på vilken kunskapsgrund den var skriven samt vilken spridning den fått inom kommunal, landstingskommunal, statlig och privat sektor (samt inom högskolevärlden). Vi frågade också om bokens bärande idé och om konkreta exempel på hur innehållet använts av personer och verksamheter.

När det gäller ämnen som utnyttjas kan vi inte från denna studie dra några generella slutsatser, beroende på att urvalet av författare var subjektivt. Ledarskap, juridik, administration, psykologi och företagsekonomi var exempel på ämnen. När det gäller grunden för kunskaperna och idéerna i böckerna var det påfallande många som angav både t.ex. forskning och praktiskt erfarenhet. Spridningen till olika sektorer varierade. Vissa hade större spridning bland företag medan andra hade spridningen inom sjukvårdssektorn, kommunala verksamheter eller statlig förvaltning. I fallet kommunsektorn

fanns många exempel på läroböcker som används i t.ex. gymnasieskolan.

Vilka idéer och kunskaper var då viktigast i böckerna enligt författarna? Här fanns en mångfald. En del handlade om presentation av nya koncept. Andra belyste hur och var olika koncept som t.ex. "balanced scorecard" fungerar respektive inte fungerar. Vidare fanns många metodböcker, t.ex. boken *Att utreda, forska och rapportera* av Lars-Torsten Eriksson och Finn Wiedersheim-Paul. Även om det flesta böcker hade temat "how-to-do-it" var många reflekterande, diskuterande och filosofiskt betraktande. Författarna fanns också inom en rad olika sektorer och yrken. Inte minst var många läkare, psykiaters och liknande inom vården.

Bland alla de böcker som beskrevs fanns professor Richard Normanns *Reframing Business – When The Map Changes The Landscape* (utgiven på John Wiley & Sons, Chichester, 2001). Den har också givits ut på svenska under titeln *När kartan förändrar affärslandskapet* (Liber 2001) samt till italienska och finska. Ämnesklassificeringen av boken är lite problematisk, eftersom den är gränsöverskridande. Kanske passar etiketten "innovations-skapande". Denna bok har trots sitt avancerade innehåll fått relativt stor spridning. Under en ceremoni i Venedig i december 2002, i närvaro av bl. a. sju Nobelpristagare i ekonomi, fick Normann som förste person ta emot ett pris som sponsras av bl. a. Telecom Italia och som är avsett att kompensera för det faktum att det inte finns något Nobelpris i "management". Vilka sektorer tar då till sig denna bok? Den läses en hel del inom sjukvårdssektorn i USA, och lite också i Sverige och Italien. Författaren trodde inte att boken fått spridning bland kommuner, men däremot mycket inom universitetsvärlden och i viss mån inom statlig förvaltning. En stor svensk region har utnyttjat tankarna praktiskt i ett visionsprojekt om vården. En mycket stor amerikansk företagsgrupp arbetar med metoden också inom vården. En italiensk "trade fair", ett Stockholmsföretag inom upplevelseindustrin, en statlig svensk organisation inom försäkringsområdet för välfärdstjänster, ett försäkringsbolag, är andra exempel på organisationer som just nu arbetar med idéerna i sin utvecklingsplanering. Vad är då kärnan i boken? Boken beskriver dels hur traditionella producerande organisationer alltmera ersätts av organisationer som organiserar värdeskapande (Prime Movers) som arketyp; dels en metodologi för starkare analyser och synteser av branschutveckling och

företagsutveckling och därmed innovativa strategier och kunderbjudanden genom kollektiva och individuella lär- och utvecklingsprocesser. Den identifierar också fem klasser av kompetens som är nödvändiga för tre nivåer av innovation: kontinuerlig förbättring, rambrytande förändring, samt kontinuerlig förmåga till ”purposeful emergence”.

Många av böckerna som framkom i studien används som ett hjälpmedel i utbildningar och för konsultföretag. Författarna är också i hög grad delaktiga i dessa aktiviteter. Boken *Förändring som Tillstånd* (Studentlitteratur, 2001) av Bo Ahrenfelt (leg läk, psykiater) har t.ex. använts som teoretisk grund för Toppledarprogrammet under ett par år – något som Kommunförbundet drev och IFLA genomförde. Den boken har används i en rad utbildningssammanhang. Ett exempel: Sju eller åtta grupper chefer i landstinget i Gävle utbildades med stöd av boken.

En generell kommentar från flera är att fackböcker skiljer sig när det gäller kvalitet. De författare som verkligen har en robust grund att stå på och som lagt ner ett noggrant jobb på sin bok tycks vara lite uppgivna över den stora mängd böcker av mindre kvalitet som fluktuerar. Det är inte alltid så lätt att utifrån informationen om böckerna skilja agnarna från vetet. En annan reflektion som vi gör är att fackboks-författare har ett osedvanligt stort engagemang för förnyelsefrågor. De pekar på stora problem och uttrycker prestationsgap, dvs. de tycks vara viktiga förändringsagenter. Flera av dem har också förnyelse som direkt team. Ett exempel är Jan Rollof som bl.a. utgivit boken *Kreativitet – en handbok för organisationer och individer*. Ett annat exempel är *Konferenshandboken* av Ingegärd Lindquist, som handlar om hur man via genomtänkta möten kan stimulera förnyelse.

6.8 Facktidsskrifter

Även facktidsskrifter har förstås en viktig roll som bärare av idéer till förnyelse. I ett samarbete med Sveriges Tidskrifter sändes ett brev till alla tidskrifter som ingår i denna organisation. Frågan var: Kan du ge ett eller flera konkreta exempel på hur ett företag, en organisation, en myndighet (statlig eller kommunal) eller en privatperson utnyttjat er tidskrift för att stärka innovationskraften, verksamhetsutvecklingen eller förnyelsen av något?

Vi fick in ett omfattande material och här kan bara ges några få exempel. Flera visade att tidskrifter spelar roll i utbildningen på olika nivåer. Tommy Wingren, som ger ut tidskriften *Dyslexia*, skrev ”Jo, jag tror att min lilla tidskrift *Dyslexia* har haft viss betydelse för att informationen blivit bättre till skolor när det gäller dyslexi och inlärningsproblematik. I varje fall har en hel del lärare blivit inspirerade och t o m elever på dyslexilinjer har skrivit att de fått positiva känslor när de läst *Dyslexia*.”

Kulturtidskriften *Film International* har funnits i 30 år och har sin största spridning på universitet, gymnasieskolor och bibliotek. Därifrån får tidningen ständigt förfrågningar om att få kopiera upp texter ur slutsålda nummer. Artiklarna används som kurslitteratur och handlar t.ex. om Alfred Hitchcock, videovåld, svensk film, Vietnamkriget på film, science fiction och James Bond. Skälet till att tidningen används så mycket är att den har en kritiskt analyserande ton, snarare än den ”glamouriserande” ton som kännetecknar mycket av det som skrivs om film.

Från tidningen *Chef* kom följande exempel: ”För ett och ett halvt år sedan skrev Chef om delat ledarskap, två kvinnor som efter hård övertalning lyckats få till stånd ett delat ledarskap på Ericsson. En tid senare utsåg tidningen även dessa till titeln Årets chef. Artikeln i *Chef* inspirerade Saira Quraishi, vårdavdelningschef Ankaret (psykiatriinst.) att försöka få till stånd något liknande. Motståndet var till en början stort men med tiden lyckades hon och hennes kollega – som ville dela en chefstjänst – övertala ledningen och sedan en tid har nu på prov (utvärdering efter 6 månader) inrättats en delat ledarskapstjänst på Ankaret.”

Tidskrifter spelar inte bara rollen som bärare av direkta idéer. De visar också på problem och skapar ett tryck på t.ex. kommuner och högskolor. Ett exempel är TCO:s tidning *Studentliv*. Tidningen tog initiativet att skriva om studentmiljöer i olika kommuner och har under tre år genomfört en omfattande studie som genererar rankinglistor m.m. Olika år har man fokuserat olika mått. Konkret utbud eller byggande av studentbostäder var i fokus ett tag, medan dialogen mellan kommuner och studentkårer var i fokus senaste omgången. Tesen är att dialogen eller processen mellan kommun och studenter också är kopplad till konkret handling. Tidningen har fått konkreta effekter. En sådan är att det skrivits massor i lokalpress om studentmiljöfrågorna. Det har alltså genererat en värdefull diskussion. Vidare har t.ex. Sundsvall arrangerat seminarier där tidningens kriterier utgjort agendan för diskussion.

Nu undersöker tidningen själva om de har också medverkat till att stärka studentmiljöerna i konkret mening genom mer byggande, bättre hälsovård, bättre barnomsorg anpassad för studenter etc.

6.9 Informationsspecialister och databaser

Låt oss inledningsvis ta ett exempel på betydelsen av information, som framkom genom en av informationsspecialisterna: Den första stora maskinen som inköptes av projektet med syfte att bygga en tunnel genom Hallandsåsen var en avancerad bergsborr utvecklad för det norska urberget. Det dröjde inte länge förrän borren kletade fast i Hallandsåsen. Det verkar som om projektet inte i tillräckligt hög grad hade beaktat information om vad för material de skulle borra i. Märkligt nog lär sig ju alla redan i grundskolan att rullstensåsen består av grus och sand från istiden – inte berg. Är detta en av Sveriges märkligaste informationsmissar de senaste åren, tillika en miss som dels drabbar berörda kommuner, dels tär på den gemensamma svenska ekonomin?

I samarbete med TLS, Svensk Biblioteksförning och företaget Dialog Corporation kunde utredningen sända brev till deras medlemmar och kunder. Vi efterlyste konkreta exempel på hur t.ex. företag eller organisationer utnyttjat bibliotekstjänster (litteraturanskaffning, databassökningar etc.) för att stimulera en innovativ process (stärka innovationskraften eller förnyelsearbete), lösa ett viktigt problem, förutse något och därmed agera i tid på det, utveckla eller förnya en verksamhet eller hitta nya marknader eller affärsidéer för en produkt eller en tjänst.

Också denna studie genererade ett omfattande material. Det framkom med all tydlighet att kunskapstunga organisationer investerar betydande resurser i informationssökning. Flera av dem är också synnerligen medvetna om informationens värde. Det gjorde att mestadelen av inkommet material gavs i förtroende till utredningen, dvs. det kan inte publiceras. För organisationer som AstraZeneca, Tetra-Pak eller Biovitrum står ibland flera år av mycket dyrbar forskning på spel om fel information läcker ut. Med tanke på resultatet från breddstudien av miljöer inom kommuner och landsting framstod de bilder som inkom från denna studie som en "helt annan värld". Det framkom bilder av mycket professionellt hanterade innovativa processer där strategisk informationsförsörjning var en viktig del. Materialet visade också att

branschorganisationer och statliga organ – liksom t.ex. riksdagen – är stora konsumenter av professionella informationstjänster. Ett exempel är Bibliotek och informationscenter vid Statens väg- och transportforskningsinstitut. De har till uppgift att samla, strukturera, lagra och sprida information och kunskap inom transportforskningsområdet. Vidare visade studien förekomsten av konsultföretag – t.ex. PrioInfo – som hjälper organisationer med system och metoder.

Personerna var också vänliga nog att tipsa utredningen om aktuella undersökningar som beskriver hur t.ex. de allra största företagen i världen använder sig av information. Bland alla rapporter som vi tagit del av vill vi speciellt hänvisa till rapporten *Knowledge Management in Swedish Corporations* (TLS Meddelande 28, Stockholm: TLS, 1998) skriven av Margareta Nelke vid Tetra Pak. Den innehåller information som också är tänkvärd för kommuner och landsting.

Även om vi inte kunde presentera mer detaljer från denna delstudie, kommer vi att beakta den inför utredningens förslag.

7 Utredningens teoretiska resultat och slutsatser

7.1 En definition av innovativa processer

Som framgått är det svårt, om ens möjligt, att finna en uttömmande och samtidigt konkret definition av innovativa processer. Skälet till detta är att innovativa processer kan vara av olika karaktär. Men en sak står fast: Vårt fokus är på *processer* snarare än spåren av dem-samma. Vi betraktar *innovationer* som ett resultat eller spår av innovativa processer. Samtidigt anser vi som framgått att processer kan vara innovativa även om de inte leder fram till innovationer. Innovativt förnyelsearbete är många gånger riskfyllt och resultatet ovisst.

Att försöka driva processer är därför synnerligen viktigt. Att förstå dem och ge dem "credit" är också viktigt oavsett om de inte alltid leder fram till framstående resultat. Processer kan drivas på ett *innovativt* sätt även om de *inte ens syftar till* att leda fram till nya innovationer. Medan begrepp som *innovationsystem* leder tanken till de strukturer i vilka processer sker eller är önskade att ske, leder *innovativa processer* tanken till själva processerna. Därför har begreppen olika innebörd samtidigt som analyserna med dem kompletterar varandra. Vi kan se två olika varianter: (1) processer som leder fram till en *innovation* respektive (2) innovativa *arbetssätt* i utvecklingsarbete. Variant 1 definierar vi så här: "*En innovativ process utgörs av alla de aktiviteter och händelser som tillsammans antingen strävar mot något innovativt resultat, eller som i efterhand bevisligen ledde fram till det.*"

Det innovativa resultatet kan bestå av ett nytt koncept, en ny produkt, en ny värdeskapande process etc. Med "alla de aktiviteter och händelser" avses handlingar och händelser som görs eller sker hos de för analysen valda innoverande aktörerna. Det avser även handlingar och händelser i aktörens omvärld, vilka inverkar på

förloppet.¹ Observera att definitionen både inkluderar processer som medvetet strävar mot ett visst mål och processer som inte gör det men som trots det leder fram till något innovativt mål eller resultat. Historien är full av exempel där processer lett fram till innovativa resultat trots att detta resultat inte var målet från början.²

Den andra varianten, innovativa arbetssätt i utvecklingsarbete, definierar vi på följande sätt: *”Annorlunda eller nydanande arbetssätt som ämnar att leda fram till något konkret (men ej nödvändigtvis innovativt) resultat.”*³

Observera att arbetssätt fram till ett mål kan vara innovativa processer utan att slutresultatet är det. Det ligger också i sakens natur att innovativa processer många gånger är resor in i det okända och många av dem leder inte fram till något resultat alls utöver möjligen ny kunskap och nya erfarenheter. Förväxla inte begreppet innovativ process med innovationsprocess. I sistnämnda fallet måste resultatet per definition vara en (ofta fysisk/teknisk) innovation. Förväxla inte heller vårt begrepp ”innovativa processer” med ”processinnovationer”. Det senare avser innovationer som förbättrar produktionsprocesser och därmed är det endast ett specialfall av alla tänkbara typer av framsteg. Ordet process syftar där alltså på produktionsprocessen, snarare än den process som ledde fram till innovationen.

7.1.1 Förslag till klassificeringsmodell

Som ett bidrag till tänkandet kring innovativa processer ges här ett förslag till klassificeringsmodell i form av fyra dimensioner för att analysera och kategorisera innovativa processer. De fyra dimensionerna är 1) Kunskapsgrundens karaktär, 2) Originalitet, 3) Komplexitet och 4) Handlingsgrad.

Motivet till att välja dimensionen *kunskapsgrundens karaktär* är dels att många analyser de senaste åren pekat på en omvandling

¹ I praktiken är gränsen diffus och det sker en slags sammanflätning av en rad olika processer som sammantaget leder fram till ett visst resultat.

² Ett problem med resultatperspektivet är att resultatet ofta växer fram successivt. Vidare sker ofta intressanta bieffekter under processens gång som i sig kan ses som positiva eller negativa resultatet.

³ Det förväntade resultatet uppnås inte alltid. Detta påverkar dock inte synen på det arbete som var tänkt att leda fram till resultatet. Ett arbetssätt kan alltså vara innovativt även om det inte uppnår förväntat resultat. Jämför forskning som många gånger innebär en risk att man inte når de resultat man drömmer om.

mot mer kunskapsintensivt samhälle. Motivet till dimensionen *originalitet* hämtas i viss mån från tidigare analyser av innovationsbegrepp, men framförallt från den juridiska vetenskapens hantering av frågor kring patent och mönsterskydd. Motivet att välja dimensionen *komplexitet* är vår uppfattning att det är viktigt att skilja mellan enkla och mer komplicerade processer. Inte minst var detta tydligt när vi analyserade fallstudierna. Denna aspekt lyser dock med sin frånvaro i de flesta, om inte alla, tidigare definitioner av innovationsbesläktade begrepp (se kapitel 3). Motivet till den sista dimensionen, *handlingsgrad*, hämtas i hög grad från tidigare definitioner av innovationsbegrepp. I synnerhet avser vi de definitioner som ställer krav på att ett nytt fenomen ska ha tagits emot av marknaden eller fått spridning i samhället. Vi anser att sådant sällan sker av sig självt, utan kräver mycket energi – både mental och fysisk – från de personer som ska åstadkomma det. Liknande uppfattning finns i den rapport från EU-kommissionen som vi refererade till i kapitel 1 (*Innovation Tomorrow*). Därför väljs begreppet *handlingsgrad*. Ett annat motiv till denna dimension är att det är så mycket lättare att ha idéer eller drömmar, jämfört med att också genomföra dem.

Av de fyra dimensionerna är den första speciell så tillvida att vi inte ser någon skala i den. Om vi t.ex. jämför med dimensionen *originalitet* finns en skala så tillvida att vi anser det mer innovativt att göra något först av alla jämfört med att medvetet upprepa något som någon annan i princip redan gjort (adoption). Det medför att den första dimensionen endast bestämmer arten, medan övriga tre dimensioner både bestämmer art och nivå hos den innovativa processen. Dock varierar förstas *mängden* kunskap.

Kunskapsgrundens karaktär

När det gäller kunskapsgrundens karaktär låter vi Aristoteles indelning vägleda. Han skiljer mellan följande kunskapstyper:

- 1a: Hantverksskicklighet (Techne)
- 1b: Vetenskap (Episteme)
- 1c: Livserfarenhet-klokhets (Fronesis)

Observera att dessa alltid överlappar varandra. Kunskapsgrunden hos en specifik individ eller organisation innehåller alltid en mix av dessa tre. Givetvis finns också variationer i mängden kunskap hos olika personer eller organisationer. Den totala mängden påverkar dock inte kategorierna i dimensionen kunskapsgrund.⁴ En befogad fråga är hur kreativiteten kommer in i de olika kunskapskategorierna. Vi har valt att inte problematisera denna fråga, eftersom den skulle leda fram till frågor av typen vad som är kreativ och icke kreativ forskning. Dessutom är kreativiteten en viktig bakgrundsfaktor till nästa dimension, originalitet, även om originalitet kan uppkomma utan att den som skapade var speciellt kreativ (jämför återigen våra två varianter av innovativa processer som nämndes i inledningen).

Originalitet

Med originalitet avser vi frågan om i vilken grad processen innebär eget nytänkande eller främst innebär upprepning av en befintlig innovativ idé (som uppstått någon annans och/eller av någon annan). Av detta följer sålunda två kategorier originalitet:

2a: Hög – Nytänkande

2b: Låg – Adoption

Det finns forskare som med innovationer bara avser 2a *eller* bara 2b. Exempelvis avsåg Joseph Schumpeter det första, medan Everett Rogers avsåg 2b. Vi anser att båda är möjliga, men vi anser att 2a är mer innovativt än 2b givet att allt annat är lika. Sålunda sker ibland en viktig vidareutveckling i samband med att innovationer tas emot, och denna vidareutveckling kan i vissa fall vara mer imponerande än steget från inget till den första varianten av innovationen. Exemplet är många på hur fenomen inte slår igenom förrän någon tillför en viktig förbättring. Så var fallet med exempelvis ångmaskinen eller Internet (som inte tog fart förrän Berners Lee kom på hypertexttekniken).

När det gäller adoption kan det tolkas som lärande i den mottagande partens perspektiv. Lärande kan dock handla om såväl lärande av egna handlingar och erfarenheter som lärande av andras

⁴ Däremot finns mängden kunskap indirekt med i den tredje dimensionen, komplexitet, eftersom innovativa processer med stor komplexitet ofta kräver mer kunskaper än enkla processer (vi återkommer till det).

handlingar och erfarenheter. Vi anser att lärande oftare avser den senare varianten och i så fall ligger innebörden av det begreppet nära vårt begrepp adoption.

En viktig sak att understryka är att adoption – dvs. någon som upprepar något som någon annan tidigare gjort exakt eller i princip – inte får tolkas som varande en enkel sak. Även om ett sjukhus i något land redan infört en viss ny metod kan det vara minst lika svårt att göra det på ännu ett sjukhus. Men vi talar här inte om prestationer i allmänhet, utan om de speciella prestationer som utgörs av innovativa processer och där är originaliteten en av de viktiga aspekterna.

Komplexitet

Med komplexitet avser vi frågan om den innovativa processen är av komplex eller enkel karaktär. Vi övervägde att använda dikotomin intern eller gränsöverskridande, med hänvisning till att det ofta är mer komplicerat att driva innovativa processer på ett gränsöverskridande sätt, dvs. över ämnes- och/eller organisatoriska gränser. Ett exempel på detta är innovativa processer i form av regionala storsatsningar (som t.ex. Vinnovas Vinnväxtprogram). Där krävs komplicerad samordning och samarbete trots att de involverade aktörerna har inte ägandeband till varandra, dvs. det ställer enorma krav på exempelvis ledarskap. Vi låter begreppen gränsöverskridande/intern stå vid sidan om komplex/enkel, eftersom det finns många processer som inte sker över organisatoriska eller ämnesmässiga gränser men som ändå är synnerligen komplexa.⁵ Våra kategorier av komplexitet blir alltså:

3a: Komplex – ofta gränsöverskridande

3b: Enkel – ofta intern

Som alla vet är det enkla ofta det geniala. Vidare är det ofta lätt att i efterhand konstatera att något var en enkel lösning, samtidigt som det är extremt svårt att göra det på förhand. Gemet är en enkel innovation, men att komma på det innan Johan Vaaler gjorde det 1899 var uppenbarligen mycket svårt (papper hade då funnits i flera

⁵ Ett exempel på det är Barbara McClintocks banbrytande forskning om hoppande gener som hon bedrev under 1970-talet, i hög grad utan samverkan med andra organisationer eller ämnen. Ett annat exempel är Gregor Mendels briljanta forskning om ärftlighet som han i hög grad bedrev i ensamhet. Å andra sidan bröt Mendel ny mark och kreerade det nya ämnet genetik, dvs. han var gränsöverskridande ämnesmässigt.

hundra år och koppar i ett par tusen år, så det fanns goda teoretiska möjligheter för någon tidigare att lansera idén om ett gem).

Det finns olika typer av enkelhet. DNA-spiralen var relativt enkel i sin grundstruktur, men att komma fram till strukturen var en synnerligen komplicerad process. Det kan i teorin finnas exempel på hur ”blixten slår ner” och ger en briljant idé, men ofta finns mycket arbete bakom också de till synes enkla lösningarna, om själva ämnesområdet är komplicerat. Det var enkelt för Alexander Fleming att notera bakteriedöden i sin kvarglömda ask den där sommardagen 1928. Det krävde emellertid enorm tankekraft och omfattande kunskaper för att komma så långt att kunna initiera den forskning han hade gjort. Likaledes krävdes komplicerade kunskaper för att tolka det Fleming såg. Vad menar då vi med enkelhet? Alla som åkt längdskidor över en tjugoårsperiod vet att stavarna förr i tiden hade en rund kringla, och denna hade tendens att fastna i snön. Någon person valde att göra en asymmetrisk kringla som bara stack ut bakåt från staven. Detta var genialiskt och har fått stort genomslag. Men det var inte fråga om någon komplex sak, eftersom snart sagt vem som helst skulle kunna få fram en sådan ny kringla. Det geniala var snarare att komma på idén, men detta ligger under kriteriet originalitet.⁶

Observera att många fenomen i samhället över tiden blir allt mer komplexa. Vårt fokus ligger på den komplexitet som själva förändringen eller nyskapandet innebär. Om någon t.ex. utvecklar ett nytt doseringshjälpmedel för diabetessjuka är det sålunda inte den totala komplexiteten i diabetes och diabetesbehandling som intresserar oss. Det är snarare den komplexitet som själva bidraget doseringshjälpmedel står för som vi avser.

Handlingsgrad

Med handlingsgrad avser vi den innovativa processens skede eller genomförandegrad. I ena extremfallet finns bara en tänkt tanke och i andra fallet en fullt genomförd handling som genererat nytta och glädje. Ofta hörs åsikten att det pratas för mycket men görs för lite – ”mycket tanke men lite verkstad”. Vi anser att handlingar är viktiga att lyfta fram också som en naturlig del av den teoretiska

⁶ Man kan jämföra vårt kriterium med begreppen radikala vs. inkrementella innovationer. Med inkrementella brukar avses mindre innovationer och i regel förbättringar av något befintligt snarare än något helt nytt. Men inkrementella innovationer kan vara mer komplexa än de innovationer vi avser är enkla.

diskussionen. En process är, som vi ser det, ett skeende över tid. Det gör att handling blir en gradfråga. Vi skiljer därför på:

4a: Hög handlings- eller genomförandegrad

4b: Ingen alternativt låg handlings- eller genomförandegrad

Med hög genomförandegrad avser vi att man också gjort det idéerna föreskrev. Ibland är själva idén slutmålet, t.ex. idén att fåglar kan vara besläktade med dinosaurier. Men i sådana fall utgörs handlingen av att också lyckas få idén publicerad i t.ex. en bok. Med ingen eller låg genomförandegrad avser vi innovativa processer som fortfarande bara är en idé eller dröm. Lockelsen till EU-bidrag och andra stödsystem har drivit fram gott om visioner, idéer, projektutkast och förslag.

När man diskuterar handlings- eller genomförandegrad är det mycket viktigt att poängtera att det är den innoverande aktörens (eller aktörernas) handlings- eller genomförandegrad som åsyftas. Det är den egna handlings- eller genomförandegraden vi vill belysa. Det innebär att handlingar som fått stark extern support (genom t.ex. att något subventionerat projektet) inte definieras lika handlingskraftiga som motsvarande handlingar om de utfördes ”för egen maskin”. Förenklat kan man också uttrycka det som att det sällan är en konst att göra av med finansiella resurser, men inte lika många har förmågan att skapa ett värde från grunden.⁷

Sammanfattningsvis är det alltså den handling som olika personer *själva* tillför som vi vill förstå med kategorierna ”hög genomförandegrad” vs. ”ingen eller låg genomförandegrad”. Vi vill också tillägga att mer forskning behövs för att reda ut frågor som här diskuterats.

⁷ Frågan är förstås komplicerad. Att ”få pengar” från t.ex. EU betyder ofta att de som sökt medlen lagt mycket handlingskraft på att göra ansökningar. Men så är inte alltid fallet. Det gäller speciellt om någon både är finansiär och utförare av innovativa processer när resurserna handlar om t.ex. skattemedel. En alternativ analys blir att också inbegripa finansiären i utförarrollen, dvs. att se finansieringen som en del av handlingen. Om en kommun finansierar ett stort projekt bör vi alltså betrakta den handlande aktören som både varande projektledarna och skattebetalarna i kommunen. Man kan förstås tänka sig fall där en driftig person inom t.ex. en kommun lyckas få fram finansiering via en extern part och i så fall får vi räkna upp den insats som ledde till detta samt den externa parten i sig själv.

Klassificeringsmodellen

Vad följer då av ovanstående analysdimensioner? Jo, vi närmar oss vår klassificeringsmodell av innovativa processer. Vi kan således ställa upp olika kombinationer. Som framgått är den första dimensionen artskild från övriga tre, eftersom det inte innebär en gradering av ”mängden innovativitet”. En innovativ process kan alltså bestå av olika tonvikt vid 1a (hantverksskicklighet), 1b (vetenskap) eller 1c (livserfarenhet-klokhets). Men när det gäller övriga tre dimensioner (2, 3 och 4) framstår en intressant bild. Vi har valt att i brist på bättre metaforer klassificera innovativa processer i fyra grupper: guld, silver, brons och ingen alls, beroende hur kombinationen ser ut. Här följer de kombinationer som ger respektive klassificering:

innovativ process <i>guld</i>	=	2a + 3a + 4a
innovativ process <i>silver</i>	=	2b + 3a + 4a
innovativ process <i>silver</i>	=	2a + 3b + 4a
innovativ process <i>silver</i>	=	2a + 3a + 4b
innovativ process <i>brons</i>	=	2b + 3b + 4a
innovativ process <i>brons</i>	=	2b + 3a + 4b
innovativ process <i>brons</i>	=	2a + 3b + 4b
<i>ingen</i> innovativ process	=	2b + 3b + 4b

7.1.2 Applicering av modellen

Hur ska man då använda denna klassificeringsmodell? Tanken är att den ska kunna användas både på förhand och i efterhand, samt både av de inblandade aktörerna själva och utomstående betraktare. När vi själva analyserade fallstudierna betraktade vi fallen som ”kandidater till innovativa processer”. Genom att analysera fallen utifrån de analysdimensioner som här presenteras kan man successivt komma till insikt om såväl art som ”höjd” på fallet. Ibland blir slutsatsen att den studerade (kandidaten) till innovativa processen inte utgörs av någon innovativ process alls. I andra fall kan konstateras dels att det är en innovativ process dels vilken karaktär och nivå den har.

I tabell 1 finns ett försök att tillämpa vår modell på några av fallen vi tidigare berört. Det framgår snabbt att kategoriseringen av a eller b för var och en av dimensionerna är en intressant

diskussion. Vi lämnar ett par rader öppna och föreslår läsaren att själv applicera modellen på några konkreta fall. De gråmarkerade fallen har alla ett a för dimensionerna 2, 3 och 4 och de definieras sålunda som "innovativ process guld". Nora kommun är ett exempel som blir en "innovativ process brons". Hultsfred blev en innovativ process silver (eftersom de inte var först med festival av denna typ, vilket leder till ett b för originalitet). Observera än en gång att kunskapsgrundens sammansättning inte påverkar graden av innovationshöjd enligt denna modell. Alla synpunkter på modellen (och våra tolkningar nedan) mottages tacksamt.

Tabell 1. Modell för applicering av modellen.

Exempel	1 K-grund a=hantverk b=vetenskap c= klokhet	2 Originalitet		3 Komplexitet		4 Handlingsgrad	
		Hög (a)	Låg (b)	Hög (a)	Låg (b)	Hög (a)	Låg (b)
Arns Fotspår	a,c (sedan b)	a		a		a	
Nora Kommun (balanced scorecard)	a, b, c		b		b	a	
BBC/Dinosaurier	a,b	a		a		a	
Tallidsgården	a, c		b		b	a	
Coming Through	a,c	a		a			b ⁸
Elekta/Strålknyven	a,b,c	a		a		a	
Hultsfredfestivalen	a,c (sedan b)		b	a		a	
IDA, Ireland	a,c (sedan b)	a ⁹		a		a	
Kolmården	a,c	a ¹⁰		a		a	
Runnagården	a,c	a			b	a	
S:t Botvids	a,c	a		a		a	
Toyota Center	a,c		b		b	a	
Vansbro Innovation Arena	a,c	a		a			b ¹¹
Watson & Crick	b	a		a		a	
Utredningen Innovativa processer							

⁸ De är i skrivande stund precis på väg ut med prototyp, så man kan ifrågasätta om inte detta b snart bör bli ett a.

⁹ Det sätt som IDA agerade har vi inte hört någon annan gjort, därav ett a.

¹⁰ Att skapa en djurpark är förstås inte originellt, eftersom många gjort det innan. Det originella är det sätt som Kolmården gjordes med djur på stora ytor utan burar etc.

¹¹ I skrivande stund har Vansbro Innovation Arena nyss kommit igång.

Det är på sin plats att utifrån ovanstående analys definiera begreppet innovativa processer, dvs. en samlad definition som inkluderar både typen 1 och typen 2 som beskrevs inledningsvis:

”En innovativ process är en aktivitet över tid som uppvisar originalitet, komplexitet och handling i sig själv eller i sitt resultat – och som bygger på en specifik kunskapsgrund.”

Observera att också innovativa processer alltid sker i en speciell kontext och påverkas av en rad omvärldsfaktorer.

Vad kommer inte fram i modellen? Ett kriterium som vi inte beaktar i modellen är den betydelse den innovativa processen har för kunder, medborgare eller samhället. Att komma på en fläkt som inte brummar lika mycket är troligen inte lika betydelsefullt som att komma på ett sätt att bota en livshotande sjukdom. Dock anser vi att betydelseaspekten kan finnas inrymd i det vi kallar handlings- eller genomförandegrad. Därmed går vi emot en del av de definitioner som finns av begreppet innovation och som inkluderar krav på att fenomenet ska ha tagits emot av marknaden eller samhället. Dock hänger detta samman med att vi har processen i fokus snarare än det (eventuella) resultat som processen kan generera.

En speciell problematik är förknippad med de fall där kunskap är en viktig del av resultatet. Frågan är om man bör betrakta kunskap som ett resultat i sig eller ett medel för att vidta handlingar. Svaret beror på vilken kontext man studerar. Inom flera forskningsfält är kunskapens värde förknippat med dess användbarhet medan det i andra forskningsfält är förknippat med kunskapen i sig själv.

7.2 Slutsatser från fallstudierna

Det är svårt att sammanfatta alla de slutsatser och reflektioner som genererades i fallstudierna. Här kan bara beröras några. När det gäller drivkrafter för innovativa processer kan man fundera över om det är hungriga eller mätta vargar som jagar bäst, dvs. som har mest motivation att driva innovativa processer. Svaret är att frågan är felställd. En för hungrig varg, t.ex. en kommun som har kört ekonomin fullständigt i botten och som har dåliga förutsättningar för att resa sig, har små möjligheter att driva igång innovativa processer av betydande karaktär. Kommuner, landstingsenheter eller företag som har det för bra tenderar heller inte att åstadkomma några riktigt stora innovativa processer. Svaret är att

man troligen bör vara lagom hungrig. Vår tolkning är att mindre resurser kan ses som en möjlighet eftersom det skapar ett prestationsgap. Dock har vi tydligt sett att man måste tillsätta utvecklingsresurser även om ekonomin är dålig. Så var fallet när Kolmårdens kommun, trots sin sargade ekonomi, investerade i kommunkonsulenten Ulf Svensson. Så var också fallet när sjukhusdirektör Kjell Nilsson beslutade att investera i digital röntgen mitt i det ekonomiskt tunga läget.

En annan slutsats från fallstudierna är att innovativa processer inte så sällan uppstår bland personalen eller medarbetarna, dvs. mitt inne i organisationerna. Så var fallet med t.ex. mentorsprojektet inom Övertorneå socialförvaltning (ett fall vi dock inte publicerade). Men vi ser också tydligt att innovativa processer sällan föds i ett vakuum. Det är ofta någon form av extern inspirationsimpuls som hjälper i gång processen. De som kan stoltsera med att ha genomfört innovativa processer är i regel av sådan karaktär att de intresserar sig för nya impulser, och de utsätter sig medvetet för information och idéer.

En slutsats handlar om förmågan eller viljan att ta risker. Inte så sällan kan de som drivit processen blicka tillbaka och konstatera att det var tur att de inte kände till alla problem när de satte igång. Om så hade varit fallet hade de aldrig drivit processen. Många gånger går också processerna snett, och i vissa fall riktigt snett från de drivande innovatörernas synpunkt. Det gamla ordspråket "Curiosity killed the cat" torde här passa in bra. Jämför t.ex. de konflikter som uppstod i fallet Dalhalla.

En av grundstenarna när det gäller uppkomsten av innovativa processer är att människor känner motivation. Det handlar i sin tur om att man känner olust inför ett befintligt sakläge jämfört med ett önskat. Tusentals och åter tusentals människor kan traggla sig upp från perrongerna på tågen genom trappor och dörrar som man inte sällan fastnar i med väskorna. Men ytterst få personer ser problemet och undrar varför man inte bygger tåggolven i samma nivå som perrongerna eller vice versa. Av den minoritet människor som ser problem i det alla andra tar för givet är det ännu färre som överväger att göra något åt problemet. Av dessa är det i sin tur bara en mikroprocent som går från idé till handling. Det visar sig att de som de facto gör detta sällan är "vanliga människor". De har egenskaper som är lite speciella och precis som Schumpeter sa, skapar detta inte sällan konflikter i sociala system. Ett samhälle bör noga fundera på om man vill ha innovativa processer och om man i

så fall också accepterar sådana personer som har förmågan att realisera dem. När en innovativ process väl är genomförd är det ofta många som är villiga att "förvalta resultatet". Hur ska man hantera de drivande eldsjälarna i sådana lägen?

Vi har tydligt sett av fallen att innovativa processer handlar mycket om handling och då kraftfull sådan. Handlingarna handlar i sin tur inte sällan om att få till stånd finansieringslösningar av de visioner man vill genomföra. Här har pedagogisk förmåga liksom information om finansiärer stor betydelse. Inte minst har ledarskapsfrågorna en central plats.

De kunskaper som behövs för att driva innovativa processer varierar. Sällan räcker det med en av de kategorier vi tidigare berört (techne, episteme eller fronesis). Av det följer att samverkan mellan olika sektorer i hela kunskapssamhället ofta är vägen till framgång. Det kräver i sin tur stor respekt för olika perspektiv och kunskapsgrunder. Också i detta sammanhang är ledarskapet av betydelse, eftersom det ofta är i organisatoriska ramar innovativa processer sker.

Tid är en röd tråd. Tid är en bristvara och det krävs mycket tid för att generera innovativa processer. Problemet är att innovativa processer är av sådan natur att de sällan utgör en naturlig del av det man är satt att göra. Hur ska man kunna lägga tid på något nytt och osäkert när man "har ett jobb att sköta"? De som vill mer än att vandra vidare i rutinens spår tvingas därför nästan alltid att ta av sin fritid, vilket leder till att också den eventuella familjen till de drivande personerna får ta ett stort lass. I vissa fall – men procentuellt sett är det ytterst sällan – leder innovativa processer till stora resursöverskott. Då närmar man sig den brännheta frågan om hur man bör se på dessa resursöverskott. Har de som i grunden skapat dem också rätt till överskottet eller delar av det? Accepterar vi i så fall detta också känslomässigt? Ivan Östholm berättade en historia som är värd att återge i sammanhanget. Han åkte runt och höll föredrag för koncernledningarna. Vid ett tillfälle, efter att han talat om betydelsen av belöningar till de som gjort extraordinära insatser, sade VD:n på företaget där han föreläste att han visst satsat på belöningar. Det visade sig att det var en *liten grupp* som hade åstadkommit den stora innovationen på detta företag, men VD:n hade som julklapp delat ut 4000 kronor till *alla* medarbetare, dvs. även dem som "såg på TV alla de kvällar då innovatörerna hade slitit med sin process". Vilka signaler ger sådant? Vår bedömning är att såväl samhället som konkreta verksamheter måste bita i det sura

äpplet att acceptera att de som verkligen engagerat sig *utöver det vanliga* också bör få del av de extra frukterna som deras arbete genererade. Här bör dock sägas att det i vissa jobb ingår att just innovera, och om t.ex. lönen är hög för att driva innovativa processer, kan man kanske inte förvänta sig ytterligare belöningar när man "gör sitt jobb". Detta gäller t.ex. personer anställda inom FoU.

Vidare måste man komma ihåg att det kan vara många andra medarbetare som får dra ett lass när den som vill arbeta med en innovativ process gör det. Medan en går på en konferens och berikar sig får kollegorna ta över hennes eller hans lektioner. I sådana fall måste man väga in allas insatser och här har innovatörer ibland problem att se klart.

Diskussionen om innovatörer visavi "nejsägare" behöver problematiseras. Vi har sett att kritik ofta är en viktig del av innovativa processer. Ett innovativt ledarskap bör snabbt välkomna innovativa initiativ. Lika viktigt är det att ledaren ser till att det skapas goda stämningar där också konstruktiv kritik kan få ges. Utifrån dessa slutsatser har vi tagit oss friheten att skissera på en normativ modell för att hantera innovativa processer. Den är synnerligen förenklad och gäller endast i de fall då den innovativa processen uppstår och drivs i en organisation, dvs. den gäller inte för de många sammanhang när processen drivs av flera olika organisationer. Vidare har vi intagit ett ledarskapsperspektiv, och modellen är tänkt i de fall där idén om en innovativ process kommer från någon av personalen.

Modellen kan betraktas genom en krukväxtmetafor (se bild). Första steget i modellen är att säkerställa den mylla i vilken man hoppas att goda idéer ska gro. Det handlar om att underlätta aktiv idésökning, stimulera fram probleminsikter, säkerställa flöden av externa impulser samt slå vakt om motivationsfaktorer, kunskap och kreativitet. Det handlar också om att säkerställa en värderingsmässigt god miljö. Själva samhällsmyllan kanske inte ledaren ensam rör på, men inom organisationen kan man göra mycket. Vi förutsätter att myllan alltså har genererat en idé (1). Nästa steg är att idégivaren formulerar idén och aktivt "marknadsför" idén i form av ett förslag (2). Nu är det viktigt att ledaren snabbt ger positiv feedback på att initiativ togs (3). Lika viktigt är inbjudan till konstruktiv kritik i god anda (4). Därefter kan man utifrån kritiken och lovorden göra en mer noggrann analys av idén och dess förutsättningar inklusive infosökning (5).

Det leder fram till ett modifierat förslag (6). Detta ska i sin tur vara föremål för ett beslut (7). Om det faller ut i ett "fortsätt" bör ledaren se till att också resurser avsätts för att stödja fortsatt utvecklingsarbete (8). När det är skett har ledaren ett ansvar för fortsatt mentalt stöd och det gäller även kollegorna, dvs. hela personalen bör backa upp dem som driver processerna (9). När så den innovativa processen blommar ut i ett konkret värde handlar det om att fundera kring belöningar liksom att vinna erfarenheter från den drivna processen (10). Vi inser alla att en så här linjär process sällan sker. Vad vi ville visa med modellen var ett par viktiga punkter. För det första måste man backa upp initiativ till innovativa processer om man vill ha en innovativ verksamhet. För det andra måste man kunna konsten att stimulera kritik utan att det blir destruktivt. Här har nog den akademiska världens seminariekultur mycket att lära många. Vi ville också visa betydelsen av noga undersöka idéns förutsättningar samt att tillföra utvecklingsresurser så fort man beslutat att fortsätta. Belöningsmomentet var också en del av det centrala i denna förenklade modell.



Blomman – en normativ modell för hantering av vissa innovativa processer.

Det finns som sagt många fler reflektioner och tankeställare från fallstudierna, men utrymmet här medger inte mer diskussion. Vi lämnar en del av reflektionerna i samband med att vi presenterar utredningens förslag (vilket görs utförligt i den inledande sammanfattande analysen som ligger först i betänkandet).

7.3 Slutsatser från breddstudien

Breddstudien vars resultat presenterades i kapitel 5 gav upphov till en rad spännande frågeställningar. Vad är vårt allmänna intryck av den studien? Det pågår ett engagerat förändringsarbete i många kommuner och landsting. Att verka i en innovativ miljö är också påfallande attraktivt för de grupper vi studerat. Hela 84% av de tillfrågade kommunala företrädarna har denna inställning. Däremot är det en minoritet som är beredda att beteckna den egna verksamheten som mycket förnyelseinriktad. De innovativa processerna startar i hög grad internt i kommunerna (2/3 av fallen) och i väsentlig grad så också i landstingen (1/2 av fallen). De villkor som gäller för innovativa processer internt i kommuner och landsting blir därmed också avgörande för framtiden. Ledarskapet är viktigt i sammanhanget – särskilt verksamhetscheferna. I kommunerna spelar de politiska ledarna en större roll för innovativa processer än de förefaller kunna göra i landstingen. Fortfarande förefaller samspelet mellan högskolan och kommunerna och landstingen lämna mycket i övrigt att önska. Det finns en påtaglig optimism hos personalen i kommuner och landsting om att innovativa processer kan förbättra verksamheten i hög grad eller mycket hög grad utan ytterligare tillförsel av personal och pengar. Ungefär varannan tillfrågad företrädare hade denna uppfattning. Samtidigt kan konstateras att kommunernas omvärldsbevakning och aktiva bench-marking har stora brister.

När det gäller kommunernas och landstingens roll i tillväxtfrågor är bilden splittrad. Å ena sidan möter man tillväxtföretag för vilka de centrala utvecklingsfrågorna med anknytning till den nära miljön främst handlar om skatter och avgifter. Möjligen kan kompetensförsörjningen också tänkas ha en sådan aspekt. Å andra sidan finns det näringspolitiskt aktiva kommuner som fokuserar entreprenörskap och nyföretagande.

8 Utredningens förslag

Med tanke på den relativt fylliga "Sammanfattande analys och förslag" som finns inledningsvis har vi valt att här endast i korthet återge förslagen. Utredningen Innovativa processer ger fem förslag. Fyra av dessa syftar till att på olika sätt stärka verksamheter inom kommuner och landsting. Det femte förslaget handlar om att stärka tillväxten, vilket leder till mer resurser för att bl.a. finansiera kommunala och landstingskommunala välfärdstjänster. Förslagen har synergier med varandra och bör betraktas som en helhet. Se även figur 1 (sist i detta avsnitt).

Ett sätt att stimulera till mer innovativa och bättre fungerande kommun- och landstingsverksamheter är att vidta åtgärder som frigör den "innovativa energin" hos de närmare en miljon medarbetare som arbetar i t.ex. skolor, äldreomsorg och vård. Vi tror att en effektiv väg för att uppnå det är att stimulera till innovativt ledarskap i kommuner och landsting. *Vårt första förslag är att inrätta medborgarvärdesprogram inriktat mot skola, vård, omsorg och infrastruktur.* Det handlar om att erbjuda möjlighet till betydande statlig finansiering om kommuner eller landsting kan visa upp intressanta förslag på innovativa utvecklingsåtgärder jämte att de kan finansiera dessa proaktiva satsningar till hälften. Detta kommer att innebära incitament till att "tänka till" och "prata sig samman" i kommuner, landsting och regioner. Det kommer också att sätta press på statliga myndigheter att stödja lokala och regionala förnyelseinitiativ.

Ett annat sätt att stimulera till mer innovativa och bättre fungerande kommun- och landstingsverksamheter är att vidta åtgärder som bidrar till att kommuner och landsting i högre grad tillämpar de allra bästa arbetssätten. Det förutsätter insatser för att stimulera lärandet, och då främst i bemärkelsen att lära av vad andra i Sverige (och andra länder) gjort för att hantera liknande problem. *Vårt andra förslag är att etablera en ny övergripande och högkvalitativ*

erfarenhetsbank som inkluderar praktikfall, länkar till forskningsprojekt samt länkar till utvalda och kvalificerade informationskällor. En förebild kan vara SIRIS som drivs av Skolverket. Våra övriga förslag skapar behov och efterfrågan på denna erfarenhetsbank.

Ett annat sätt att stimulera till mer innovativa och bättre fungerande kommun- och landstingsverksamheter är att vidta åtgärder för att öka den nationella kunskapen om innovativa processer och då speciellt i kommun- och landstingskontext. En väg för att göra det är att verka för bättre forskning, stärkt utbildning (inte minst uppdragsutbildning) samt stärkta möjligheter till uppdragstjänster. *Vårt tredje förslag handlar om att etablera dels nya kompetenscentra i regionerna, dels två nya grundforskningscentra inriktade mot innovativa processer med forskarskolor och kommundoktorander.* Det först-nämnda kan betraktas som ett komplement till de teknikparker som finns på många håll, men som främst har företag och teknik i fokus.

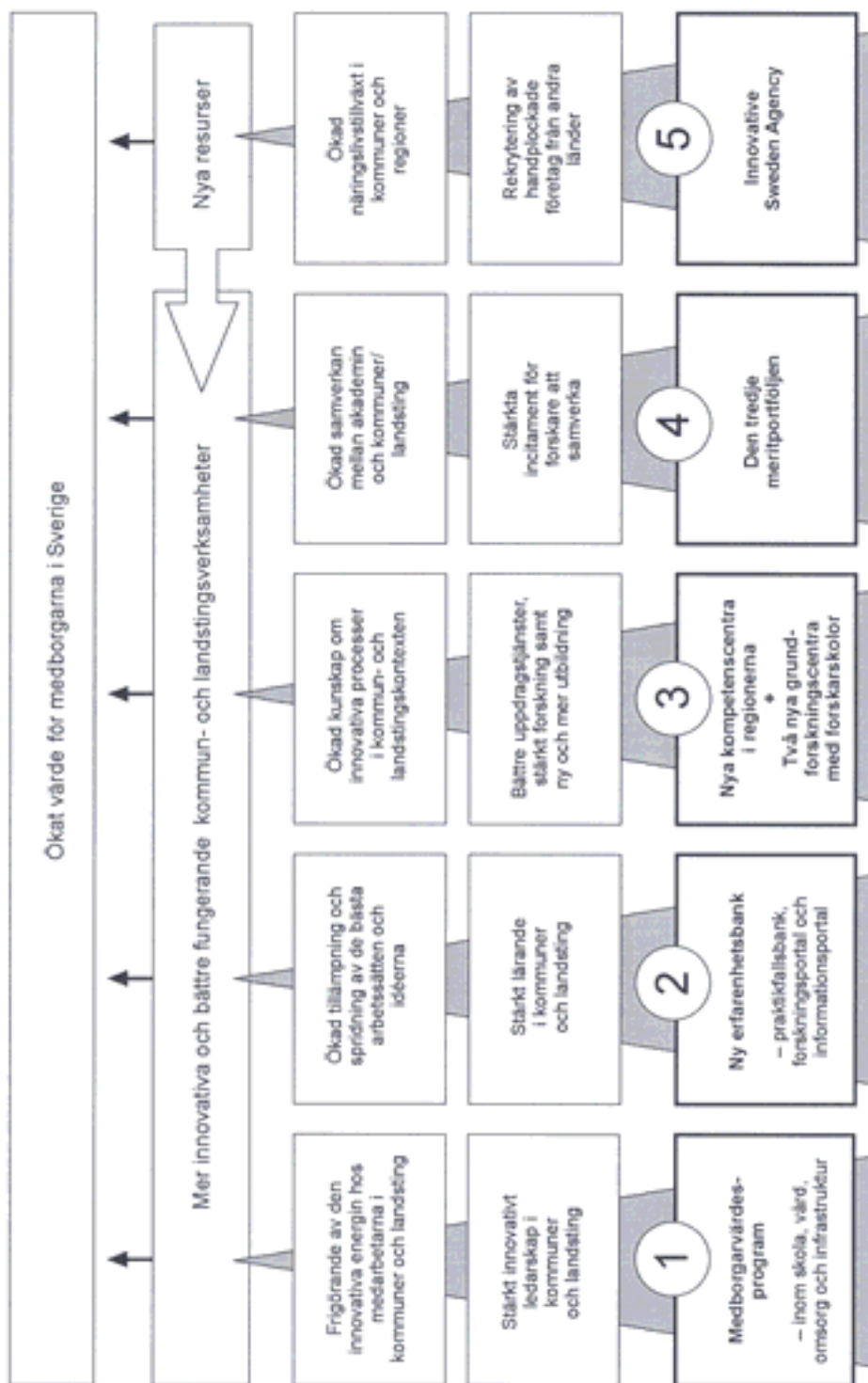
Kommun- och landstingsverksamheter kan också stimuleras genom ökad samverkan med forskningen inom högskolor och universitet. Vi har inriktat oss på att förbättra forskarnas incitament för att intressera sig för frågor av kommun- eller landstingskaraktär. *Utredningens fjärde förslag är "den tredje meritportföljen" för att uppvärdera samverkan som meriterande faktor inom högskolevärlden.* Detta förslag kommer också att bidra till ökad samverkan med exempelvis företag, patientorganisationer och statliga organ.

Det femte förslaget är inriktat mot att skapa nya resurser, som till en del kan användas för att utveckla och finansiera kommunala och landstingskommunala välfärdstjänster. Det handlar om fungerande åtgärder för att i konkret mening öka näringslivet tillväxten i kommuner och regioner. Förslaget ska utgöra ett viktigt komplement till annat som görs för att stimulera tillväxten. Konceptet vi föreslår är att på ett sinnrikt sätt rekrytera handplockade företag från andra länder som tillhör framtidsbranscher och som ligger i linje med målen i den svenska innovationspolitiken. Det konkreta förslaget är att inrätta *Innovative Sweden Agency*, och kärnan i detta är ambitionsnivå, strategiskt fokus, genomtänkt bemanning och sättet att arbeta.

Med tanke på det stora engagemang som visats kring utredningen och dess tema, tror vi det finns en värdefull grund att stå på om Sverige vill gå i spetsen för kunskapsbyggnad kring innovativa processer. Det gör i sin tur att Sverige kan spela en viktig roll för EU:s mål att bli "the most competitive and dynamic

knowledge-based economy in the world, capable of sustainable economic growth with more and better jobs and greater social cohesion”.

Figur 1. Utredningens förslag i ett medel-mål-slutmålperspektiv.



Kommittédirektiv



Innovativ verksamhet inom kommuner och landsting

Dir.
2002:66

Beslut vid regeringssammanträde den 4 juli 2002.

Sammanfattning av uppdraget

En särskild utredare tillkallas med uppdrag att

- kartlägga omfattningen av och ändamålet med de insatser kommuner och landsting gör för att med hjälp av forskning och utveckling (FoU) och andra innovativa verksamheter förnya och förbättra den egna verksamheten,
- föreslå hur kommuner och landsting systematiskt kan utveckla utnyttjandet av FoU och annan kunskap för att förnya och förbättra sin verksamhet,
- överväga hur FoU inom kommuner och landsting kan utvecklas i samverkan med statliga organ, samt
- överväga hur kommuners och landstings roller i utvecklingen av lokala och regionala innovationssystem kan stärkas.

Bakgrund och problemställningar

Inledning

Regeringens mål med forskningspolitiken är att Sverige skall vara en ledande forskningsnation, där forskning bedrivs med hög vetenskaplig kvalitet. Forskningen lägger grunden för kunskapsutvecklingen i samhället och bidrar med nya rön inom olika samhällsområden.

Kommuner och landsting har under 1990-talet genomgått stora förändringar i form av t.ex. ökad decentralisering, konkurrensutsättning av verksamheter, internationalisering och besparingar till

följd av den ekonomiska nedgången. Kommunerna har dessutom åtagit sig nya arbetsuppgifter t.ex. i anslutning till den utbyggnad av IT-infrastruktur som sker enligt intentionerna i propositionen Ett informationssamhälle för alla (prop. 1999/2000:86). Samtidigt har näringslivet i flera regioner gått igenom strukturförändringar. Dessa förändringar har krävt en anpassning i kommunerna, särskilt vad gäller hälso- och sjukvård, socialtjänsten, utbildning, infrastruktur och annan service.

Behovet av ny och förbättrad kunskap och kompetens på lokal och regional nivå har varit ett av skälen för staten att inrätta nya högskolor på flera orter. Flera kommuner och landsting satsar också betydande belopp på att stödja verksamheter i högskolan samtidigt som satsningar görs på FoU i de egna organisationerna. Dessa FoU-satsningar bidrar bl.a. till att formulera viktiga problemställningar inom vilka samarbeten kan utvecklas, inte sällan inom ramen för regionala tillväxtavtal, de lokala utvecklingsavtalen i storstadsregionerna och med stöd från bl.a. EU:s strukturfonder. I allt högre grad har medvetenheten om vikten av hög kvalitet såväl inom egen FoU-verksamhet som i den verksamhet som beställs från andra FoU-aktörer kommit att prägla utvecklingen inom området. Svenska Kommunförbundet och Landstingsförbundet överlämnade inför den forskningspolitiska propositionen Forskning och förnyelse (prop. 2000/01:3) en gemensam forskningsstrategi till regeringen. Enligt förbunden finns det behov av bättre stöd till kommuner och landsting för att samspelet mellan forskning och dess tillämpningar skall fungera effektivt. De menar också att FoU inom kommuner och landsting är mer omfattande än vad den offentliga statistiken visar. Det finns nu en ökad insikt i kommuner och landsting om forskningens värde i utvecklingsarbetet inom den egna verksamheten och i utvecklandet av lokala och regionala innovationssystem. Det är viktigt att denna utveckling uppmärksammas och synliggörs som en del i nationell FoU och i det nationella innovationssystemet.

Som ett led i arbetet med att utveckla uppföljningen av kommuner och landsting startades i juni 1999 ett projekt att ta fram ett förslag till en kommunal databas med uppgifter om kommunernas verksamhet, dess kostnader och effekter. Hösten 2001 presenterades betänkandet www.kommundatabas.nu (SOU 2001:75), som handlade om hur man med nyckeltal bättre kan analysera och jämföra kommunal verksamhet. För närvarande

finns en prototyp till databasen tillgänglig på internet och arbetet med att tillskapa en permanent databas fortsätter.

Utredningar och aktörer inom området

Det har gjorts flera studier på området tidigare. Landstingsförbundet har exempelvis vid några tillfällen studerat landstingens satsningar på särskilda FoU-enheter. I rapporten *Det dolda universitetet* som publicerats år 2000 av Dalarnas forskningsråd redovisas bl.a. en inventering av den FoU som utförs utanför högskolan på regional och lokal nivå och som i huvudsak finansieras med offentliga medel. I början av 1990-talet genomfördes en utredning om forskning om offentlig sektor, *Ny kunskap – förnyelse* (SOU 1991:36), som låg till grund för förslagen i propositionen *Forskning om den offentliga sektorn* (prop. 1991/92:16). Riksdagen beslutade i enlighet med propositionens förslag (bet. 1991/92: FiU4, rskr 1991/92:14) att anvisa medel för ett disciplinforskningsprogram med syfte att koncentrera resurserna och stärka universitetsforskningen om den offentliga sektorn. Detta program, *Forskningsprogrammet om offentlig sektor (FOS)*, handhas nu av Vetenskapsrådet.

En internationell expertgrupp har tillkallats för att till år 2003 utvärdera FOS-programmet ur ett vetenskapligt, forskningspolitiskt och sektoriellt perspektiv. En rapport om arbetsläget för utvärderingen har lämnats under år 2001 (U2001/3997/F).

Forskning om offentlig sektor rymmer även frågor om demokrati. I propositionen *Demokrati för det nya seklet* (prop. 2001/02:80) påpekades att forskningen om demokratifrågor behöver breddas utöver ett statsvetenskapligt perspektiv och omfatta alla delar av samhället. Där föreslås att medel avsätts för ett forskningsprogram inriktat på demokratifrågor.

Regeringen har tidigare gett Socialstyrelsen i uppdrag att utforma ett program för nationellt stöd till kunskapsutveckling inom socialtjänsten. Socialdepartementet har därefter gett ett uppdrag (S2000/7640/ST) till Socialstyrelsen att inventera hur det programmet fungerar.

Den roll som Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap (FAS), Forskningsrådet för miljö, areella näringar och samhällsbyggande (FORMAS) samt Verket för innovationssystem

(VINNOVA) har fått i den nya myndighetsorganisationen för forskningsfinansiering är viktig för främjandet av FoU inom områden som är av stor betydelse för kommuner och landsting. Forskningen inom FAS ansvarsområde har många beröringspunkter med verksamheter i kommuner och landsting, t.ex. välfärd, handikapp, omsorg, ungdomsfrågor, äldrevård, internationell migration och etniska relationer, socialvård samt folkhälsa. FORMAS driver program inom stadsbyggnad som har flera beröringspunkter med verksamheter inom kommunal stadsplanering. VINNOVA driver program för att utveckla innovativiteten inom kommuner, landsting och regioner.

Regeringen har även i propositionen En politik för tillväxt och livskraft i hela landet (prop. 2001/02:4, bet. 2001/02:NU2, rskr. 2001/02:118) bl.a. gjort bedömningen att ett nationellt program för utveckling av innovationssystem och kluster bör genomföras. Regeringen har i februari 2002 gett ett sådant uppdrag (N2002/85/RUT) till Delegationen för utländska investeringar i Sverige (ISA), VINNOVA och Verket för näringslivsutveckling (NUTEK). VINNOVA har även utlyst ett program för att främja innovationssystem i regionerna.

Uppdraget

Allmänt

Utredaren skall analysera utvecklingen av FoU och andra innovativa verksamheter inom kommuner och landsting.

Uppgifter

En särskild utredare tillkallas med uppdrag att

- kartlägga omfattningen av och ändamålet med de insatser kommuner och landsting gör för att med hjälp av FoU och andra innovativa verksamheter förnya och förbättra den egna verksamheten,
- föreslå hur kommuner och landsting systematiskt kan utveckla utnyttjandet av FoU och annan kunskap för att förnya och förbättra sin verksamhet,

- överväga hur FoU inom kommuner och landsting kan utvecklas i samverkan med statliga organ, samt
- överväga hur kommuners och landstings roller i utvecklingen av lokala och regionala innovationssystem kan stärkas.

Utredaren skall också undersöka om det finns behov av särskilda bestämmelser av rättslig natur med anledning av utredningens förslag och överväganden. Om utredningen finner att ett sådant behov finns, skall den också föreslå en reglering.

I den offentliga sektorn finns flera exempel på hur FoU har vuxit fram på initiativ inom kommuner och landsting. En kartläggning bör visa hur den offentliga sektorn använder FoU för att utveckla verksamheterna så att såväl kvalitet som kompetens stärks och därvid även underlätta och främja utbytet med relevant internationell verksamhet. Utredningen skall även analysera faktorer som kan ha betydelse för uppbyggnaden av sådan FoU samt dess koppling till kommunernas och landstingens roller i utvecklingen av lokala och regionala innovationssystem. Vidare bör utredaren ge förslag på hur resultaten från dessa verksamheter på ett bättre sätt kan integreras i verksamheten samt hur denna process kan stimuleras.

Utredningen skall beakta vad som anförts i betänkandet Valfärdsbokslut för 1990-talet (SOU 2001:79), framför allt diskussionerna om kunskapsluckor och framtida forskningsbehov. Utredningen skall även ta hänsyn till det nationella programmet för utveckling av innovationssystem och kluster, den fortsatta utvecklingen av de regionala tillväxtavtalen, de lokala utvecklingsavtalen i storstadsregionerna, de framtida regionala tillväxtprogrammen samt de försöksverksamheter som pågår i offentlig regi. Utredningen skall även beakta arbetet som bedrivs av den utredare som har i uppdrag att lämna förslag till inriktning, effektivisering och organisering av statens insatser för företagsutveckling på regional nivå (N2002:01, dir 2001:103). Utredningen skall dessutom beakta och samråda med Delegationen för regional samverkan om högre utbildning (U2002/4780/UH). Vetenskapsrådets utvärdering av FOS-programmet är ytterligare ett element i utredningens underlag.

Tidsplan och uppdragets genomförande

Utredaren skall samråda med de statliga myndigheter och utredningar som berörs av utredningens överväganden och förslag samt med företrädare för landsting och kommuner och övriga berörda organisationer.

Uppdraget skall redovisas senast den 1 juli 2003. Utredaren får avlämna delbetänkanden.

(Utbildningsdepartementet)

Fokuseringsstudie med demokratimetod

Sammantaget finns många frågor eller områden som skulle kunna fokuseras när man studerar innovativa processer relaterade till kommuner, landsting och regioner. Bara inom kommunsektorn finns ett mycket stort antal olika aktivitetsområden eller intresseområden. Här följer exempel som togs fram genom att studera innehållet på några kommuners hemsidor:

Adoption	Grundlagen	Missbruk
Arbetsmarknad	Grundskola	Parkförvaltning
Avfall	Gymnasieskola	Polisen
Barnomsorg	Hamnar och sjöfart	Samhällsbyggnad
Bibliotek	Handikapp	Skatter
Bistånd	Hälsa- och sjukvård	Skog
Bostadspolitik	Högre utbildning	Skolan
Bostäder	Infrastruktur	Skydd och säkerhet
Byråkrati	Integration	Social trygghet
Demokrati	Internationell samverkan	Studentmiljö
Djuromsorg	Invandring/Integration	Tandvård
Djurskydd	IT	Tillståndsfrågor
Energi	Jakt	Tillväxt
EU	Jordbruk	Trafiksäkerhet
Europasamarbetet	Jämställdhet	Trygg ålderdom
Familjeomsorg	Kollektivtrafik	Upphandling
Fastighetsskatt	Kommunal teknik	Utrikespolitik
Folkhälsa	Konkurrens	Vatten och avlopp
Fritid	Konsumentfrågor	Vuxenutbildning
Föreningsverksamhet	Kultur	Våldsbekämpning
Företagande	Lag och rätt	Vård
Förskola	Livsmedel	Äldreomsorg
Försvar och säkerhet	Lokalförsörjning	
Gator	Miljö	
Globalisering	Energirådgivning	

Var och en av ovanstående områden består i sin tur av en rad underliggande områden. Den totala listan skulle bli mycket lång. På motsvarande sätt skulle man få liknande listor om man valde landstingssektorn, den statliga sektorn eller företagssektorn.

En strategi i utredningen är att inte studera innovativa processer inom alla tänkbara områden, inte ens inom ramen för kommuner, landsting och regioner. Snarare valdes strategin att först identifiera de viktigaste problemen och frågorna. Därefter riktas strålkastaren mot innovativa komponenter som har eller skulle kunna ha en koppling till de identifierade problemen eller frågorna.

Hur identifierar man då de viktigaste frågorna eller problemen som är relaterade till kommuner eller landsting? Vi har valt att lyssna till demokratin företrädare. Konkret har vi valt att utgå från de största partiernas valmanifest. Där definieras uppfattningar om de viktigaste frågorna och det finns många skäl som talar för att det är en relevant och vederlagd probleminventering. Det som skiljer är inte så mycket definitionen av kärnproblemen som den politik som föreslås för att hantera dem. Det sistnämnda lämnar vi utanför utredningen i så motto att vi inte låter oss styras av det. Speciellt koncentrerar vi oss på de problem som av alla stora partier definieras som viktiga. Här är resultatet av denna undersökning. Observera att många av punkterna är formulerade på ett sätt att de speglar politiska värderingar. Det är helt naturligt, eftersom huvudkällan är partiernas valmanifest.

1. *Vård och omsorg (exkl. barn- och äldreomsorg)*

- Arbetsglädje större på vissa håll
- Arbetsmiljön dålig
- Arbetsplatser Oattraktiva
- Arbetstiden för lång
- Bemanningföretagens intåg ett problem
- Bristande forskning relaterad till vård.
- Byråkrati
- Dåliga prioriteringar
- Folkhälsa hämmas av många samhällsfaktorer
- Hushållning av resurser brister
- Kompetens hos personal tas ej tillräckligt till vara.
- Kompetensutveckling brister
- Kostnadseffektiviteten brister
- Kvinnor orättvist behandlade
- Landstinget brister i sin arbetsgivarroll

- Lidande hos dem som väntar på operation
- Löner bland dem som jobbar där är orättvisa
- Oaktiverad potential att göra vårdsektorn till tillväxtmotor
- Omvärldsanalys hos sjukvårdshuvudmän saknas eller brister
- Patienter svårt att få information om medicin m.m.
- Patientutbildning brister
- Politiska risker för etablering av privata vårdföretag för höga
- Rekryteringsproblem
- Resursbrist
- Samordning brister
- Skatteutjämningsystem drabbar vårdresurser i Stockholm
- Språkproblem – personalen kan ej andra språk än svenska
- Storleken på sektorn för liten – bör byggas ut
- Svårigheter för svenskar att nyttja sjukvård i andra länder
- Valfrihet saknas för dem som arbetar inom vård och omsorg
- Vidareutbildning brister (inte minst av de lågutbildade grupperna inom vården)
- Volontärer för få (och för hög skatt på sådant)
- Vårdkvaliteten för låg
- Vårdköer för långa (speciellt för akuta och allvarligt sjuka)

2. *Hälsa kopplad till en rad andra frågor*

- Dålig uppväxt påverkar hälsan
- Farliga arbetsmiljöer
- Fel att inte förebygga mer
- Missbrukarantalet ökar
- Motionsaktivitet i skolorna för liten
- Sjukskrivningar för många

3. *Barnomsorg*

- Arbetsmiljön dålig
- Barnomsorgens effektivitet brister
- Barnomsorgens kvalitet brister
- Dagsgrupper för stora
- Etableringsfrihet för nya barnomsorgsformer för liten
- För liten sektor – bör byggas ut
- Orättvisa löner bland dem som jobbar där
- Orättvisa mot kvinnor
- Problem med fler bemanningsföretag
- Stress hos anställda inom barnomsorgen
- Valfriheten för dem som arbetar inom barnomsorg brister

- Volontärer är för få och får betala för hög skatt
4. *Äldreomsorg*
- Arbetsmiljön dålig
 - Bra bostäder för äldre saknas
 - Brist på fritidspedagoger, kuratorer och vaktmästare
 - Dolda problem – vårdskaudaler som ej rapporteras
 - Dåliga möjligheter att påverka arbetsituationen
 - Flerspråkig personal saknas
 - För liten sektor – bör byggas ut
 - Hälften av alla nyanställda är utbildade
 - Inget meningsfyllt att göra för de äldre (sällan gå ut osv.)
 - Kommunernas ekonomi drabbar äldreomsorgen
 - Kompetensutveckling brister
 - Kunskapsbrister om åldrande och dess sjukdomar
 - Kvalitetsbrister
 - Ledarskapet brister
 - Lyhördheten hos personalen brister
 - Låg nattbemanning
 - Lönerna för låga
 - Många anhöriga får göra det hemtjänsten gjorde tidigare
 - Märkliga schemalösningar med delade turer
 - Orättvisa löner bland dem som jobbar där
 - Orättvisa mot kvinnor
 - Problem med fler bemanningsföretag
 - Rekryteringsproblem
 - Rena missförhållanden
 - Resurser för kompetensutveckling saknas
 - Stelbenta regler
 - Säkerhetsbrister
 - Tunga, stressiga och psykiskt påfrestande jobb
 - Utvecklingsmöjligheter för de anställda för få
 - Valfrihet för dem som arbetar inom äldreomsorg brister
 - Volontärer är för få och får betala för hög skatt
 - Vårdskaudaler i äldreomsorgen
 - Äldre får inte möjlighet att leva sitt liv på det sätt de är vana vid

5. *Utbildningen*

- Allvarliga kunskapsbrister hos elever i grundskolan
- Antal utbildade speciallärare för få
- Antalet elever i grupperna för många
- Arbetsmiljö – fysisk och psykisk – för lärare och elever dålig
- Arbetsmiljön dålig i skolor
- Avhoppet från yrkesprogrammen
- Biblioteken har brister (en del av kvalitetsproblemen)
- Biltelefoner som används på lektionerna.
- Elevinflytandet dåligt
- Enskilda elevens behov ej i fokus
- Fortbildning av lärare brister (för lite sådant)
- För lite idrott på schemat
- För mycket statlig detaljstyrning
- Granskningen av skolor brister
- Gymnasieskola som läser in elever i för smala fack
- Kontakter mellan elever, föräldrar och skola brister
- Kvalitet inom högskolan brister t.ex. mätt som antalet lärartimmar per student
- Kvalitetsproblem i skolan
- Lärarbrist i grundskolan
- Läromedel dåliga (en del av kvalitetsproblemen)
- Matematikkunskaper brister
- Mobbing och befogenheter att ingripa mot mobbing
- Orättvisa löner bland lärare
- Orättvisa mot kvinnor som jobbar inom skolan
- Privatskolor har bättre böcker, finare lokaler, mer erfarna lärare osv.
- Problemet att rekrytera bra lärare
- Segregering
- Skadegörelse
- Skolk
- Skolor på väg att bli varor som marknadsförs
- Stora olikheter i kvalitet mellan skolor
- Svårt för många att finansiera utbildning (studielönebehov)
- Sänkta krav på elever i skolan
- Volontärer är för få och får betala för hög skatt

6. *Brott*

- Dåligt lokalt inflytande på polisens organisation
- Få utbildade poliser

- Klotter
- Narkotikamissbruket – och kampen mot knarket
- Obevakade permissioner
- Otrygghet på gator och i hem
- Poliser otillgängliga
- Skyddet för kvinnor
- Ungdomsbrottslighet (samarbetsproblem mellan t.ex. skola och polis)
- Utbildningsmodellen för poliser brister
- Utredningskompetensen brister hos Polisen
- Vardagsbrottslighet
- Villainbrott
- Våldsbrottsbekämpning inkl. förebyggande arbete (Folk känner inte sig trygga)

7. *Tillväxtfrågor*

- Arbetstid för lång
- Brist på kreativa entreprenörer
- Det egentliga antalet icke sysselsatta är för högt
- Färre antal nyföretagare
- För få nya företagsstarter
- Gott om idéer men svårigheter att förverkliga dem
- Hög arbetslöshet med stora regionala skillnader
- Infrastruktur för företag i glesbyggd brister
- Karteller
- Kostnader för ohälsan
- Låg tillväxt
- Människor med utländsk bakgrund får ej arbete
- Nedläggningshot
- Näringslivsklimatet
- Orättvisa mot kvinnor inom handeln
- Problem att omsätta forskning i företagande
- Problem för mindre företag att växa
- Skattenivåer
- Storföretagens makt över lokala verksamheter
- Tempot för högt (leder till sjukskrivning)
- Turbulent omvärld som skapar oro.
- Utflyttningen av svenska företag

8. *Infrastruktur*

- Brist på studentbostäder
- Trafikproblem i städerna

9. *Invandrarfrågor*

- Arbetsgivare som inte anställer invandare
- Invandrare som inte vill ta de jobb som finns
- Problem i bostadsområden med många invandrare
- Språkproblem
- Övriga integrationsproblem

10. *Miljöfrågor och djurfrågor*

- Brist på effektiv energianvändning
- Bristande incitament för alternativ energi
- Enkelskroviga fartyg riskfaktor
- Fiskbeståndet i Östersjön minskar
- För lite förnyelsebara bränslen
- För långa djurtransporter
- För många och för plågsamma djurförsök
- Hotade djurarter
- Långa transporter av fossilbaserade bränslen
- Naturligt beteende hos djur brister
- Osanerad förorenad mark
- Utsläpp av hälsofarliga ämnen
- Utsläpp av växthusgaser
- Övergripande miljöfrågor

11. *Kultur och fritid*

- Brist på kreativa andhål för människor
- Bristande satsning på design (arkitektur, form, design)
- Outnyttjad potential i film och musik
- Svår situation för bildkonstnärer

12. *”Metafaktorer”*

- Bostadsbrist
- Brist på regionala snabbtåg
- Bristande demokrati
- Bristande kvalitet på mat och livsmedel

- Bristande stimulans av nyfikenhet och information om vad som händer i andra länder.
- Bristande tillgänglighet till IT och social service i vissa regioner
- Demokrati
- Eurofrågan
- Global orättvisa
- Höga kostnader för "militären"
- Kommuner som möjliggörare
- Konflikter i omvärlden (krigisk)
- Media tagit makten av det offentliga samtalet
- Oförmåga att se strukturfel och systemfel.
- Ovilja till förnyelse
- Revirproblem mellan aktörer inom välfärdssystemet
- Vägnätet brister

Valet av fokusområden

Vi analyserade inte bara vilka frågor som omnämndes i valmanifesten. Vi studerade också hur mycket de olika frågorna diskuterades, vilken plats de tog. Här användes också stödmaterial i form av medieklipp och utskrifter från TV-debatter. Vi kom fram till att följande områden var dem som diskuterades allra mest:

- Barnomsorg
- EU
- Folkhälsa
- Invandring och integration
- Skola
- Tandvård
- Tillväxt (svensk ekonomi och sysselsättning)
- Vård
- Äldreomsorg

Vi noterade att mycket av det statliga riksdagsvalet faktiskt handlade om många kommunala och landstingskommunala frågor. Här är inte platsen för att göra sådana analyser. När vi hade identifierat dessa 9 områden försökte vi filtrera fram dem som också var relevanta utifrån regeringens direktiv till utredningen, men vi behövde vara pragmatiska eftersom utredningen annars skulle svälla och bli för stor. Det gjorde att vi förutom direktiven också avgränsade bort ett par områden som skulle kunna vara

relevanta men som av tids- och kostnadsskäl inte bedömdes kunna fokuseras i utredningen. Det slutgiltiga valet föll på följande områden:

- Barnomsorg
- Skola
- Tillväxt
- Vård
- Äldreomsorg

Valet av dessa sektorer innebär att vi kommer att fokusera dem. Det hindrar inte att vi också kommer att belysa en del andra områden i såväl de empiriska undersökningarna som diskussionerna. Dessutom är vi av den uppfattningen att samhällets delar intimt hänger samman. Det gör bl.a. att ett problem i en sektor beror på ett problem i en annan sektor. Ett barn med problem i skolan kanske har det för att uppväxten eller föräldrarna är förenade med problem.

Valet av fokusområden ska betraktas som en avgränsning av utredningens avresestation. Det innebär att vi under utredningens gång kan komma in på spår som inte är direkt relaterade till de fem fokusområdena.

Exempel på aktörer som fick frågor av utredningen

Många tusentals organisationer och personer fick förfrågningar av utredningen. Vi kan dessvärre inte ange alla, men här följer ett urval av grupper och organisationer inom varje grupp. Vi vill passa på att tacka alla som investerade sin tid för att bidra till utredningen.

När det gäller statliga organ valdes befattningshavarna platschef, enhetschef, utbildningschef, chefstjänsteman i statlig förvaltning, kontorschef, marknadschef, ordförande, kanslichef i statlig förvaltning, verkställande direktör, distrikts-, regionchef, sektionschef, utvecklingschef, utredningschef och divisionschef. De befattningar som valdes för fack- och intresseorganisationerna var ordförande, verkställande direktör, kanslichef, enhetschef och forskningschef. De befattningshavare som valdes för patient- och handikapp-organisationer var: bl.a. ordförande, verkställande direktör, kanslichef och kontorschef. För de arbetsställen där ingen befattningshavare fanns i registret sändes brev utan befattningsangivelse.

Statliga organ

Ajtte Svenskt Fjäll- & Samemuseum, Arbetets Museum, Arbetsdomstolen, Arbetlivsinstitutet, Arbetsmarknadsstyrelsen, Arbetsmiljöverket, Arkitekturmuseet, Banverket, Barnombudsmannen, Bergsstaten, Boverket, Centrala, Försöksdjursnämnden, Centrala studiestödsnämnden, Centrum för lättläst, Dalarnas Läns Allmänna Försäkringskassa, Dansens hus, Dansmuseet, Dramaten, Dramatiska institutet, Elsäkerhetsverket, EU-FoU-rådet, Familjemedicinska Institutet, Fiskeriverket, Folkbildningsrådet, Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap, Forskningsrådet för miljö, areella näringar & samhällsbyggande, Försäkringskassan (flera län), Försäkringskassaförbundet, Glesbygdsverket, Gotlands Läns Allmänna Försäkringskassa, Granskningsnämnden för Radio & TV, Hallands Läns Allmänna Försäkringskassa, Handelsflottans kultur- & fritidsråd, Handikappombudsmannen, Hjälpmedelsinstitutet, Hälso- & Sjukvårdens Ansvarsnämnd, Högskoleverket, Institutet för Psykosocial Medicin, Institutet för arbetsmarknadspolitisk utvärdering, Institutet för kvalitetsutveckling, Institutet för Metallforskning AB, Institutet för rymdfysik IRF, Institutet för tillväxtpolitiska studier,

Integrationsverket, Internationella programkontoret för utbildningsområdet, Jernkontoret, Jordbruksverket, Jämställdhetsombudsmannen, Kalmar Läns Allmänna Försäkringskassa, Karolinska Institutet, Kemikalieinspektionen, Konkurrensverket, Konstakademien, Konstfack, Konstnärsnämnden, Kronobergs Läns Allmänna Försäkringskassa, Kungliga biblioteket, Kungliga Musikaliska Akademien, Kungliga Operan AB, Kungliga Vetenskapsakademien, Kungliga Vetenskapssamhället Uppsala, Lantmäteriverket, Livrustkammaren, Livsmedelsekonomiska Institutet, Livsmedelsverket, Luftfartsverket, Medlingsinstitutet, Millesgården, Moderna museet, Myndigheten för kvalificerad yrkesutbildning, Myndigheten för skolutveckling, Myndigheten för Sveriges nätuniversitet, Nationalmuseum, Nationellt centrum för flexibelt lärande, Naturhistoriska riksmuseet, Naturvårdsverket, Nordiska museet, Norrlandsfonden, NUTEK, Ombudsmannen mot diskriminering pga sexuell läggning (HomO), Patent- och registreringsverket PRV, Patentbesvärshöjningen, Polarforskningssekreteriatet, Post- & telestyrelsen, Presstödsnämnden, Radio- & TV-verket, Riksantikvarieämbetet, Riksarkivet, Riksförsäkringsverket RFV, Riksteatern, Rikstrafiken, Riksutställningar, Rymdstyrelsen, Rättsmedicinalverket RMV, Samarbetsnämnden för Statsbidrag Till Trossamfund, Sameskolstyrelsen, Sametinget, SBU-Statens beredning för medicinsk utvärdering, Sjöfartsverket Centralförvaltningen, Skansen, Skogsstyrelsen SKS, Skogsvårdsstyrelsen Dalarna-Gävleborg, Skogsvårdsstyrelsen Jönköping-Kronoberg, Skogsvårdsstyrelsen Mellannorrland, Skogsvårdsstyrelsen Mälardalen, Skogsvårdsstyrelsen Norrbotten, Skogsvårdsstyrelsen södra Götaland, Skogsvårdsstyrelsen Värmland-Örebro, Skogsvårdsstyrelsen Västerbotten, Skogsvårdsstyrelsen Östra Götaland, Skolverket, Skåne läns allmänna försäkringskassa, SMHI, Smittskyddsinstitutet, Socialstyrelsen, Specialpedagogiska institutet, Specialskolemyndigheten Centrala kansliet, Statens biografbyrå, Statens Energimyndighet, Statens folkhälsoinstitut, Statens Försvarshistoriska museer, Statens geotekniska institut, Statens Haverikommission, Statens Historiska museum, Statens Inst f Särskilt Utbildningsstöd, Statens institut för ekologisk hållbarhet, Statens institut för kommunikationsanalys, Statens Institutionsstyrelse, Statens Konstråd, Statens Kulturråd, Statens Kärnkraftinspektion, Statens ljud- och bildarkiv, Statens museer för världskultur, Statens Musiksamlingar, Statens Nämnd för Internat Adoptionsfrågor, Statens Sjöhistoriska Museer Administrationen, Statens strålskyddsinstitut, Statens utsädeskontroll, Statens va-nämnd, Statens Veterinärmedicinska Anstalt, Statens väg- & transportforskningsinstitut VTI, Statens växtsortnämnd, Stiftelsen för Vård- & Allergiforskning, Stiftelsen Institutet för Framtidsstudier, Stiftelsen Längmanska Kulturfonden, Stiftelsen Svenska rikskonserter, Stockholms Läns Allmänna Försäkringskassa, Svenska Barnboksinstitutet, Svenska ESF-rådet, Svenska Filminstitutet, Svenska Kraftnät, Svenska språknämnden, Svenskt Biografiskt Lexikon, Sverigefinska Språknämnden, Sveriges Författarfond, Sveriges Geologiska Undersökning, Sveriges Radio AB, Sveriges teatermuseum, Sveriges Television AB, Talboks- & punktskriftsbiblioteket, Tekniska Museet, Teracom AB, Turistdelegationen, Upplandsmuseet, Uppsala Läns Allmänna Försäkringskassa, Verket för Högskoleservice, Verket för Innovationssystem, Vetenskapsrådet, WHO Collaborating Centre For Int Drug Monitoring, Vägverket, Överklagandenämnden för Studiestöd.

Läkemedels- och medicinföretag

Farmett Läkemedel, Comair, AO:s Metall- & Mekaniska, Tpa Technology, Columbi Medical Sweden, Swedish Surgical, Ursus Konsult, Swedish Orphan International, Octapharma, Biovitrum, Pharmacia, Antula Healthcare, AB Hörseltekniska, Aktiv Ortopedteknik, Esogetics, Medical Robotics i Stockholm, Natural Pharma International Npi, Recip, Dentatus, Teknident, Gofor, Lorentzen Instrument, Meteko Instrument, AB Mälarkonstruktioner, Bomac Electronic, Dental Therapeutics, R Malmqvist Consulting, Progressus Medica, BioThema, Hörservice Pontus Egerö, Dental-Mecano G W Strömgren, Ortolab, Swedish Health Factory, Chemilia, Dentonova, Fri Fot, Bomans Lackeringsverkstad KEG, Roberto Vivar Medical, Elmedic-Produkt, Amdent, Weleda, C A Tegnér, Instrumentarium, JF Instrumentkonsult, Idl Biotech, Sjöding Sendoline, Imco Corporation LTD, SGB Finmekanik, Bregas, Stille Surgical, Gridline, Elvings Otoplastik, Perimed, Findout Diagnostic, Specialinstrument i, Sundström Safety, Rhinomed, Jonocare, OT-Center Ortopedteknik, AKLA, Danderys All-Rep, Xcounter, Biolight International, Alvesta Instrument, Scandinavian Medical JW, 5 S Pharma, Ennotech Medical, Spirox, AB Bengt Granstrand, Anmedic, Medeto Medical Device Technology, Brodins Teknikutveckling, Rehabcenter i Stockholm, Scandinavian Regulatory Services, Somedic Production, Rini Ergoteknik, Directa Dental, Cederroth International, Rium Medical, Ferring, Cilon, Qpharma, Bioglan, Aktiv Ortopedteknik i Malmö, Biora, Dideco Scandinavia, Cadent, Clinova Medical Innovation, Jens Fjellström Konsult, Entomed, Cinventa, SCS Medical, Prolife, Inoris Medical, Dentalborrfabriken, Svensk Dental Export i, Conarma, Ceram, Proherba Swede, Excorim, Biolnvent International, Odacon, A & M Pharma Connections, Prostalund Operations, Prostalund, Mekaneljo, Chemotechnique MB, Rescue International, AB Depro, Samitech Medical, Thord Bengtsson, Dentac Dentalprodukter, Collux, Spinossi, Arjo Hospital Equipment, Trikon, Atos Medical, AB Trikem Kemtekniska, FAD Müller Söhne, Debridera, JH Orsing, Becton Dickinson Infusion, Physpharma, Skandinaviska, Ingenjörfirman, Biokraft Pharma, Fimpex, Spacemaker, PDC Polymer Dipping Center, Aktiv Ortopedteknik i Ängelholm, AB Cernelle, Njord, Materia Compacta i, Hörselteamet Otolab, Orifice Medical, Scandimed, Lignum Fastigheter, Scimeq Trading, Naturmedicinska, Naturläkeföretagen Swed, Titanbron, OTAB Ortopedteknik, Radiotron, Blomdahl Medical, Nordic-Safe, Remeda, Eica-Bolaget, Comfort Audio, Ago Innovator, Söndrums Svets & Mek, Formo Medical, Getinge Sterilization, Lifco, Getinge, Autoklav-Teknik i Halland, Mellby Medical, Decon Wheel, Belas, DX Plastic, Pomidor, Proton Caretec, Weland M, Scandtronix Magnet, Alvedental, Puffin, Lvi Low Vision International, Arcoma, Amon, Xena Medical, Swereco Industri, Cadimed, Pharbio Medical International, Comprimo, Nobel Biocare, Carmel Pharma, Carls-Bergh Pharma, Holmen Konsult, Wasa Medicals, Cox Analytical Systems Sweden, ENTific Medical Systems, Idrottsortopedi i Göteborg, Utandningstester i Sverige, Axel Ericsson Ortopedi, Dentalteknik Sverige, Swedish Biotech Center, AB Meteve, Fot i Form-Fif, Octean, Samba Sensors, Eutech Medical, CanAg Diagnostics, Annema, Rosemont Pharma, Poseidon Industri, Biosys, Bw:e Reproservice, Titanteknik J&F, Swemed Lab International, Ibbab Ingenjörfirma, TL Elektromedicin, Odeum Pharma, D-Tec, Astra Tech, Väst Well, Turon Med Tech, Bima Plastteknik, Micromed, Breas Medical, Abigo Medical, Simtec Engineering, Thomas Niklasson Trading, IMEO Ortopedi, Oscar Instrument, Paus Design, Scanalys, NovaSeptum, Electro-Team IES, Nordiska Handels &, Ortocity, Ortopedi Väst, Bohus BioTech, Dental In Sweden, Cast Medical, Jacob & Allard, Avancerade Industriserier i, Getinge Skårhamn, Denevo, Udesign Ögonkonsult, Ace Protection, Ortopedi & Idrottskliniken i, Tolarm, Boazul Medical, Olo Innovation, Dentalformidas, Rådmarks Dentalservice,

Tandläkare Mina Alborzi, Intradrug, Percuseal Medical Systems, Natumin Pharma, CM Elektronik, Pbi Konsult, Skillingarydsalvan, AB Tranås Rostfria, Stoeryd, TR Equipment, Care Service BM, Linden Dental Products, Spring Systems, Swemac Orthopaedics, Sven Örup, Unilink, Östgöta Ortopedteknik, Vimec Verkstads, Nymans Dentservice i Ankarsrum, PharmaCell, Biometron (publ), Wingen Dental, Sterilservice i Sverige, Aktiv Ortopedteknik Support i, Vitamex, Jan Ritzer Anatomic, Ettweins Modellsko, Global EYE program, Dentservice i Sörmland, Edax, Custom Electronic i Nyköping, Grentzelius Ortopedingenjör, Linjator, Gotlands Dentservice, Ålspånga Säteri, Aristodent, Otto Bock Ortopedteknik, Aiolos Medical, Aiolos Systems, CV Heljestrand, NOTE Torsby, Stroab, Närkes Vital, Bio-Hospital, Hök Instrument, Aktiv Ortopedteknik i, AB Balab, Linea Orthopedics, Vedtraven, Kib Ortopedskoteknik, Ultra Sonus, Ultra Sonus Paper, Ortho Europé, Doft, Intestia Medicintekniskt, IDEXX Scandinavia, Medinik, NeoPharma (publ), Åmic, Alphahelix, Advet Production, Scandiflash, Q-Med, Meditalk, Medical Products Octagon, Scandinova Systems, Aktiv Ortopedteknik, Gå & Löpkliniken i Uppsala, Radi Medical Systems, Mediflash Holding, Sensidos, Norrtälje Ortopedtekniska, Vegoria Produktion, Almén Trading, CCS Clean Chemical Sweden, Doktor Barbro Larsson, Refox Rehab, Aktiv Ortopedteknik i Dalarna, CleanDent Sweden, ETG Production, Howex, Föllinge Hälsoprodukter, Nordsamverk Hallström, Aktiv Ortopedteknik i Jämtland, Irradia Production, Sjukhuservice i Hede, Medical Helpware Sweden, SKS Service Konsult-, Sundsvalls Material &, Quickie Medical, Unimedic, Sjöbloms Sjukvårdsutrustning, Tarsus Products, Affa International, ViraNative, Rsa Biomedical, Otoplastik I Norr, Fält Medical, Baltica Handels, Liko textil, Ortopedi Norr, Liko, Nordic Rehab, Liko Produktion, Miwana.

Fack- och intresseorganisationer

Agrifack, Akademikerförbundet SSR, Arbetslöshetskassan Alfa, Brandmännens Riksförbund, Byggnads (flera orter), Civilekonomerna, Dik-Förbundet, Farmaciförbundet, Fastighetsanställdas Förbund (flera orter), Finansförbundet, Försvarsförbundet, Grafiska Fackförbundet (flera orter), Handelsanställdas Förbund (på olika orter), Hotell och Restaurang Facket, Industriavdelningarnas, Industrifacket (på olika orter), Ingenjörsförbundet, Inst f Ek Forskning, Journalistförbundet, Jusek, Kommunal (på olika orter), Konstnärernas Riksorganisation, Kyrkans Akademikerförbund, Landsorganisationen i Sverige, Lantbrukstjänstemannaförbundet, Ledarna, Legitimerade Sjukgymnasters, LO-Distrikt (i alla län), LO-Facken (i alla län), Lärarförbundet, Lärarnas Riksförbund, Mediafacket, Metallarbetarefackförening, Metallindustriarbetareförbundet (på flera orter), Målaretan, Naturvetareförbundet, Nordiska Metall, Offentliganställdas förbund, Officersförbundet, Pappersindustriarbetareförbundet, Prevent, PTK Privattjänstemannakartellen, Reservofficersförbundet, Runö Folkhögskola & Runö Kursgård, SACO, Seko (flera orter), SFHL, SIF, Skogs & Träfacket (på olika orter), SKTF, SRAT, Statstjänstemannaförbundet, Sv. Metallindustriarbetareförbundet (på olika orter), Svensk Sjuksköterskeförening, Sv. Arbetsterapeuter, TCO, Transportarbetarförbundet, Sv. Byggnadsarbetareförbundet (på flera orter), Sv. Elektrikerförbundet (på flera orter), Sv. Kommunalarbetareförbundet (på flera orter), Sv. Livsmedelsarbetareförbundet (på flera orter), Sv. Musikerförbundet (på flera orter), Sv. Målareförbundet (på flera orter), Sv. Polisförbundet, Sv. Transportarbetareförbundet (på flera orter), Sv. Arkitekter, Sv. Civilingenjörförbund, Sv. Dramatikerförbund, Sv. Farmaceutförbund, Sv. Fartygsbefälsförening, Sv. Författarförbund, Sv. Läkarförbund, Sv. Psykologförbund, Sv.

Skolledarförbundet, Sv. Tandläkarförbundet, Sv. Universitetslärarförbundet, Sv. Veterinärförbundet, Tjänstemannaförbundet HTF, Tjänstetandläkarföreningen, Vårdförbundet, Västerbottens Länsförbund.

Patient- och handikapporganisationer

Afasiförbundet i Sverige, Afasiföreningen (på flera orter), Allergiföreningen Dalarna, Astma- & Allergiföreningen (på flera orter), Blekinge Dövas Förening, Blodcancerförbundet, Bohus Läns Reumatikerdistrikt, Borås Reumatikerförening, Bröstcancerföreningarnas Riksorganisation BRO, Bröstcancerföreningen Amazona Bröstcancerföreningen Kurage, Celiakiföreningen i Kronobergs Län, Celiakiföreningen i Stockholms Län, Dalarnas Dövas Förening, De Handikappades Riksförbundet (på flera orter), De Hjärt- & Lungsjukas Förening i Malmö, Diabetesföreningen (på flera orter), Döva & Hörselskadade Barn i Västra Sverige, Dövas Förening (på flera orter), Dövas Hus, Elöverkänsligas Förbund, Enköpingsortens Diabetesförening, Epilepsiföreningen (på flera orter), Eskilstuna Diabetesförening, Eskilstunaavd De Handikappades Riksförb, Falu Astma-Allergiförening, Falu Fub, Falun-Borlänge Diabetesförening, FFDU, Fibromyalgiföreningen i Skellefteå, FMLS Norrbottens Län, FUB (på flera orter), Föreningen för Rörelsehindrade Barn & Ungdomar i STHLMS Län, Föreningen för Utvecklingsstörda Barn Ungdom Vuxna Fub, Föreningen för Utvecklingsstörda Barn Ungdomar & Vuxna, Föreningen för Utvecklingsstörda Barn Ungdomar & Vuxna FUB, Föreningen för För Rörelsehindrade Barn & Ungdomar i Väst, Förbundet Blödarsjuka i Sverige FBIS, Förbundet Funktionshindrade Med Läs & Skrivsvårigheter, Förbundet Mot Läs & Skrivsvårigheter FMLS Lok.Av, Förening för Utvecklings- Störda Barn Ungd & Vuxna, Föreningen Autism i Göteborgs & Bohus Län, Föreningen Autism i Stockholms Län, Föreningen för Rörelsehindrade Barn & Ungdomar, Föreningen för Rörelsehindrade Barn & Ungdomar i Göteborg, Föreningen för Hjärt & Lungsjuka (på flera orter), Föreningen för Njursjuka i Stockholm, Föreningen För Njursjuka i Sydsverige, Föreningen för Utvecklingsstörda Barn (på flera orter), Föreningen handikapp Malmö Lokalavdelning av, Föreningen Hjärt- O Lungsjuka I Helsingborg, Föreningen RBU i Södermanlands Län, Föreningen Sv. Dövblinda FSDB, Gotlands Astma-Allergiförening, Gotlands Reumatikerdistrikt, Gällivare-Malmbergets Diabetesförening, Gävleborgs Läns Afasiförening, Göteborgs & Bohus Distrikt av RTP, Göteborgs Dövas Förening, Göteborgs Handikappidrottsförbundet, Hagfors-Ekshärads Reumatiker Förening, Hallands Läns Dövas Förbund, Hammarstrands Lokalavdelning av DHR, Handikapp Samverkan Skaraborg-Älvsborg, Handikappades Riksförbund Hagfors/Munkfors, Handikappalliansen Ideell Förening, Handikappför Samarb Org Lysekils Kommun, Handikappförbunden Värmland, Handikappförbundens Samarbetsorgan, Handikappfören Samarbetsorgan i Luleå, Handikappföreningarna (på flera orter), Handikappföreningarnas Centralkommitté i Umeå, Handikappföreningarnas Samarbetsorgan (på flera orter), Handikappföreningarnas Samarbetsorgan (på flera orter), Handikappsamverkan i Jämtlands län, Handikappscenter HCK, HCK Handikapp- Föreningarnas Centralkomm, Helsingborgs Dövas Förening, Hiso, Hjärnkraft Riksf f Rehab Av Skallskadade (på flera orter), Hjärt- & Lungsjukas Förening (på flera orter), Hjärtebarnsföreningen, Hjärtebarnsföreningen Region Central, Hjärtebarnsföreningen Region Syd, Hjärt-O Lungsjukas Länsförening i Kronoberg, HRF - Hörselskadades Förening i Uppsala, HRF Hörselskadades (på flera orter), Hultsfreds DHR Avd, Hultsfred-Vimmerby Reumatikerförening, Härnösandsortens Astma & Allergiförening,

Hörselfrämjandet (på flera orter), Hörselskadades Förening (på flera orter), Hörselskadades Riksförbund (på flera orter), Ilco (på flera orter), Jönköpings Läns Astma-Allergiförening, Jönköpings Läns Reumatikerdistrikt, Jönköpings Reumatikerförening, Kalmar Läns Dövas Förening, Kalmar Läns Fub-Förbund, Kalmar Läns Reumatikerförening, Kalmar Länsförening Av RMT, Kalmarbygdens Fub Förening, Kamrat Föreningen Oasen, Karlstads Reumatikerförening, Kramfors Fub, Kristinehamns Reumatikerförening, Kronobergs Länsförbund av Fub, Kungälv-Ale Diabetesförening, Laryngförbundet SLF, Linköpings Hjärt Lungräddningsförening, Lokala Ilco-Föreningen i Sundsvall, Lokala Rbu i Luleå, Luleå Astma-Allergiförening, Luleå Diabetesförening, Lundabygdens Dövas Förening, Lunds Invalidförening, Länsföreningen för Trafik & Polioskadade, Länsföreningen i Gävleborgs Län RSMH, Malmö Stroke Förening, Mariestads Reumatikerförening, Medelpads Diabetesförening, Medelpads Dövas Förening, Neurologiskt Handikappades Riksförbund, Neurologiskt Handikappades Riksförbund (på flera orter), Njursjukas Förening i Västsverige, Norra Värmlands Astma-Allergiförening, Norra Älvsborgs Förening för Rörelsehindrade Rbu, Norrbottens Dövas Teckensspråksförening, Norrbottens Reumatierdistr, Nyköpingsortens Diabetesförening, Parkinsonföreningen i Stockholm, Patientföreningen Carpa, Piteå Reumatikerförening, Positiva Gruppen, Positiva Gruppen Väst, PSO Finspångs Lokalavdelning, Pso Lokalavd F Hudiksvalls/ Nordanstigs Kommuner, Psoriasisförbundet i Ac Lä, RBU Rörelsehindrade Barn & Ungdom, Rbu Skaraborg, RBU-Mellanskåne, Reumatikerföreningen (på flera orter), Riksf För Social & Mental Hälsa (på flera orter), Riksförb Döva Hörselskadade Språkstörda Barn DHB, Riksförb F Social & Mental Hälsa (på flera orter), Riksförb för Mag & Tarmsjuka i Uppsala Län, Riksförb för Utvecklingsstörda Barn Ungdomar Vuxna FUB, Riksförb Social & Mental Hälsa - RSMH – Dalarna, Riksförbund för Mag- & Tarmsjuka Jönköpings Län, Riksförbund Trafik & Polioskadade RTP, Riksförbundet Cystisk Fibros RfCF, Riksförbundet för HIV-positiva, Riksförbundet för Mag & Tarmsjuka (på flera orter), Riksförbundet för Njursjuka, Riksförbundet för Rörelsehindrade Barn & Ungdomar RBU, Riksförbundet för Social & Mental Hälsa, Riksförbundet för Social & Mental Hälsa RSMH, Riksförbundet för Trafik & Polioskadade (på flera orter), Riksförbundet för Trafik-&, Riksförbundet Social & Mental Hälsa Rsmh-Falun, Riksföreningen Autism, Riksföreningen Hjärnkraft, Riksföreningen Mot Porfyrisjukdomar, Rörelsehindrade Barn & Ungdomar RBU, Salaortens Lokalavdelning av DHR-Förbund, Sandvikens Afasiförening, Schizofreniförbundet, Skellefteå Astma- Allergiförening, Skellefteå Dövas Förening, Skellefteåföre För Rh Barn & Ungdom, Skånes Länsförening Av RMT, Skånes Stamningsförening, SRF (på flera orter), Stockholms Läns distrikt av RTP (RTP-S), Stockholms Läns Stroke-Förening, Stockholms Reumatiker- förening, Stockholms Stamningsförening, Storstockholms Diabetesförening, Stroke –Riksförbundet, Stroke Västra Götaland Lokalfören GBG M Omnejd, Strömsunds Fub-Sektion, Sv. Psoriasisförbundet Dalarna, Sv. Gastroenterologisk Förening, Sv. Diabetesförbundet (på flera orter), Sv. Epilepsiförbundet (på flera orter), Sv. Parkinsonförbundet, Sv. Psoriasisförbundet (på flera orter), Sv. Dövas Riksförbund, Sv. Stamningsföreningars Riksförbund SSR, Synskadades Förbund (på flera orter), Synskadades Riksförbund (på flera orter), Sällsynta Diagnoser, Södermanland Länsförening för NHR, Södermanlands Länsförbund Av Fub, Södra Lappmarkens Afasiförening, Södra Ångermanlands Dövas Förening, Tandvårdskadeförbundet, Tandvårdsskadeförbundet Gävleborgs Läns Distrikt, Tandvårdsskadeförbundet i Kronoberg, Trollhättans Dövas-Förening, U-A Länsför Av Riksför för Trafik & Polioskada, Ulricehamns FUB, Unga Hörselskadade (Uh), Unga Hörselskadade i Stockholms Län, Unga Rbu-Ares Förbundskansli, Unga Synskadade Distrikt 5, Uppsala Förening för

Rörelsehinder Barn & Ungdomar, Uppsala Läns Dövas Förening, Uppsala Läns Reumatikerdistrikt, V-B:s Distr Av Riksförb F Trafik & Polioskadade, Vetlanda Fub-Avdelning, Vänersborg Dövas Förening, Vänersborgs Reumatikerförening, Vänersborg-Södra Dals Lokalförening Av Fub, Västerbottens Länsförb Av Sv. Diabetesförbundet, Västernorrlands Läns Afasiförening, Västernorrlands Läns Astma-Allergiförening, Västerviks sortens Astma-Allergiförening, Västmanlands läns reumatikerdistrikt, Västra Götalands Dövas Länsförbund, Vätterbygdens Dövas Förening, Ånge Lokalavd Av DHR, Älvsbyns Reumatikerförening, Örebro Lokalavdelning Av DHR, Örebro Läns Astma-Allergiförening, Örebro Läns Centralorg för Hjärt & Ljungsjukan, Örebro Läns Diabetesförening, Örebro Länsförbund av FUB, Örebro Länsförening Av Ilco, Örnsköldsviks HSO, Östergötland Dövas Länsförbund, Östergötlands Läns Astma-Allergiförening, Östergötlands Reumatikerdistrikt, Östhammars Diabetesförening.