

Innovation Leverage through Systematic Approach - **ILSA**

Slutrapport Småskaligt Projekt
Interreg Sverige-Norge
1 dec 2022 – 31 dec 2023



Projektet har genomförts av



Medfinansierat av

Interreg



Medfinansieras av
EUROPEISKA UNIONEN

Sverige – Norge

REGION
JÄMTLAND
HÄRJEDALEN



Trøndelag
fylkeskommune

Sammendrag/Sammanfattning

Syftet med projektet har varit att lägga grunden för ett innovationssystem med systematisk och kvalitetssäkrat innovationsledningsarbete i Jämtland/Härjedalen och Trøndelag fylkeskommune. Med innovationssystem avser svenska regeringen de kombinationer av aktörer och funksjoner i samhället som skapar förutsättningar for å nye løsninger utvikles og implementeres. Innovationssystem utgår ifråa at innovasjon og fornyelse er et resultat av et samspel mellom ulike aktører og funksjoner (Regeringens skrivelse 2020/21:133, Nasjonal strategi for hållbar regional utvikling i hele landet 2021–2030).

Trøndelag og Jämtland Härjedalen preges av lav innovasjonskapasitet og vilje til å investere i FoU. Eksisterende initiativ for å øke bedrifters innovasjonskapabiliteter er dårlig tilpasset forutsetningene i distriktet. Projektet har gjennom projektaktiviteterna kartlagt og presenterat modeller for strategisk innovationsledning, økat kunnskapen inom strategisk innovationsledning samt tillsammans med SMF/SMB och offentlig sektor i både regioner gjennomført fire pilotcase. Projektet har bidragit till att stärka det regionala innovationssystemet. Projektet har givitt viktige innsikter gjennom dette småskalaprojektet, noe som har ledet til to mer fokuserte temaområder av ILSA 2.0, implementeringsfasen.

Det regionala innovationssystemet har stärkts

Det regionala innovationssystemet har gjennom dette småskaliga projekt utviklet sin kompetens och kapacitet kring strategisk innovationsledning, dels genom:

- Projektdeltagarna har gemensamt testat fire ulike innovationsledningsmodeller och utvärderat resultat/modell tillsammans med innovationsutförare i pilotcase (företag och kommuner)
- En omvärldsanalys/kartläggning av innovationsledningsmodeller har genomförts. Material inhämtat här har varit grund till genomført seminarium for aktører kopplade till det regionala innovationssystemet, företag samt offentlig sektor i både regioner
- Halvdagsutbildning for å lære sig om innovationsledningsmodellen Design Thinking, fysisk på plats i Östersund. Samt en digital introduktion i ämnet med deltagare från både regionerna.
- Kartläggning av innovationssystemet (grundläggande nivå)
- Kapasitetsbygging på innovasjonsledelsesmodeller innen Design Thinking, som Design Sprint og tidlig prototyping, samt Logical Framework Approach med innovasjonsfokus

Pilotcase tillsammans med företag och offentlig sektor

I fire pilotcase testades ulike modeller for innovationsledning tillsammans med företag och kommuner i våra regioner. Fokus låg på utvärdering och uppföljning av befintliga innovationsledningsmodellerna for å utrøna vilka utmaninger som finns kopplat till organisationer i våra regioner. Både produkter och prosesser har utviklats i dessa pilotcase. Svagheter respektive styrker med ulike modeller har konstaterats, framfor allt når det gjelder vilken typ av utmaning som ska innoveras samt resursåtgang for aktører. Eksempelvis kan projektet konstatere at modeller som krever fire heldager og fire ansatte på nærvarande er svære att applicere i Jämtland och Trøndelag utifrån næringslivsstrukturen.

Lärdomar och insikter

Samarbetet mellom Peak Innovation (PI) och Nasjonalparken Næringshage (NNH) har fungerat väl i projektet och parterna har kunnet nytte varandras kompetens och utbildningstilfällene for å stärka regionerna. En insikt projektet fått gjennom dette projekt er at det kreves sterkere og mer gjennomarbeidede innovasjonsnærverk mellom regionerna. Dette krever resurser og tid, utover de muligheterna som fanns inom dette småskaliga projekt, tar derfor med dessa behov in i gjennomføringsprosjektet.

Resultatene viser at innovasjonssystemet er nødvendig for å utvikle innovasjonsevnen i våre regioner. Små og mellomstore bedrifter har knappe ressurser i form av tid, finansiering og kompetanse til å drive med egen innovasjon. Det er derfor behov for ekstern kompetanse på innovasjonsledning, men også som en pådriver og påminner om viktigheten av innovasjon for en bedrift for å holde seg relevant og konkurransekraftig i en verden i rask endring.

Summary

The purpose of the project has been to lay the foundation for an innovation system with systematic and quality assured innovation management work in Jämtland/Härjedalen and Trøndelags county municipality. By innovation system, the Swedish government refers to the combinations of actors and functions in society that create conditions for new solutions to be developed and implemented. Innovation systems assume that innovation and renewal are the result of an interaction between different actors and functions (Regeringens skrivelse 2020/21:133, Nationell strategi för hållbar regional utveckling i hela landet 2021–2030).

Trøndelag and Jämtland Härjedalen are characterized by low innovation capacity and willingness to invest in R&D. Existing initiatives to increase entrepreneurs' innovation capacity are poorly adapted prerequisites. By doing a deep dive into strategic innovation management, holding training sessions with strategic innovation management as a focus and implementing some of these models at SME companies and the public sector in both regions (pilot case), the project has contributed to strengthening the regional innovation system. Important insights have emerged through this small-scale project which has led to a more crystallized focus area for the upcoming application of ILSA 2.0, the implementation phase.

The regional innovation system has been strengthened

Through this small-scale project, the regional innovation system has developed its competence and capacity around strategic innovation management, partly through:

- The project participants have jointly implemented two different innovation management models and evaluated the results/model
- An extensive environmental analysis of innovation management models has been carried out. Material obtained here has been the basis for a seminar conducted for actors connected to the regional innovation system, companies and the public sector in each region.
- Half-day training to learn about the innovation management model Design Thinking, on site in Östersund. As well as a digital introduction to the subject with participants from both regions.
- Mapping the innovation system (basic level)
- Capacity building within innovation management models such as Design Sprint and Logical Framework Approach with focus on innovation

Pilot case with companies and the public sector

In four pilot cases, different models for innovation management were tested together with companies and municipalities in our regions. The focus was on evaluation and follow-up of the existing innovation management models to find out which challenges are linked to organizations in our regions. Both products and processes have been developed in these pilot cases. Weaknesses and strengths with different models have been identified, above all in terms of the type of challenge to be innovated and resource use for actors. For example, we can state that models that require four full days and four employees present are difficult to apply in Jämtland and Trøndelag based on the business structure.

Lessons learned and insights

The collaboration between Peak Innovation (PI) and Nasjonalparken Naeringsshage (NNH) has worked well in the project and we have been able to use each other's skills and training opportunities to strengthen skills in the regions. One insight we gained through this preliminary study, however, is that it has been difficult to build networks between the regions because completed pilot cases have been in each country due to time constraints at participating companies/public sector. We wish we had created a stronger network between the regions and their actors in this small-scale project.

The results show that the innovation system is necessary to develop the innovation capacity in our regions. SMEs have scarce resources in the form of time, funding and expertise to engage in their own innovation. There is therefore a need for external expertise in innovation management, but also as a driver and reminder of the importance of innovation for a company to stay relevant and competitive in a rapidly changing world.

Innehåll

Sammendrag/Sammanfattning	2
Summary	3
Bakgrunn	5
Mål, resultat och förväntade effekter	6
Mål	6
Resultat.....	7
Förväntade effekter.....	16
Prosjektorganisasjon	17
Grenseoverskridende merverdi	19
De horisontella kriterierna.....	19
Informasjon og kommunikasjon.....	20
Forankring av prosjektets resultat og effekter	22
Aktiviteter og økonomi	23
Aktiviteter	23
Økonomi	24
Forslag og ideer.....	26
Bilagor	27
Referenser	31

Bakgrunn

Utifrån ett regionalpolitiskt perspektiv så mäts exempelvis en regions innovativa kapacitet och företagens innovationsförmåga genom antalet patent och investeringar i forskning og utvikling. Både dessa indikatorer är mycket låga i både Trøndelag Fylkeskommune (Trondheims kommune undantagen) og Jämtlands län- enligt OECDs rapport Territorial Reviews: Northern Sparsely Populated Areas. Därav finns det en mycket tydlig logik i att undersöka förutsättningar för en närmare samverkan kring systematisk innovationsledning hos offentlig sektor og SMF/SMB för att stödja innovation og sysselsättning, så att kompetens tillføres som kan stärka innovationskraften. Projektet ser idag felles utmaningar med att företagen har fokus på drift istället för innovation, få ansatte/anslådda, mangel på kompetanse/bristende kompetens og risikovilje.

Idén till detta småskaliga projektet oppkom utifrån gemensamma utmaningar som identifiserats i samverkan i gränsregionerna. Eftersom regionerna har en sterk tradition av gränsregional handel og samverkan og både opplevde liknande utmaningar og likheter gjallende strategisk innovationsledning hos innovationsmiljøer, offentlig sektor samt hos privata næringslivet. Det var en opplevd svak kunnskapsutvikling rundt strategisk innovasjonsledningsarbeid som det var behov for å styrke. Det fanns få modeller inom strategisk innovationsledning att tillhandahålla för att stärka innovationsledningsprocesser hos tidligere nämnda aktører.

Begge regionene har tilgang til nasjonale verktøy og virkemiddel tilpasset oppfølging av innovasjonsprosjekt, på norsk side eksempelvis Innovasjon Norge, Norsk Katapult og Forskningsrådet. Även på svensk sida finns aktuella verktyg för uppföljning av innovationsprojekt, bland annat Vinnovas Guide för effektmätning inom innovationsprojekt från 2022. Den felles utfordringen er å mobilisere og bygge kultur for økt innovasjon i enkelte bedrifter og i regionen for øvrig. Det private og offentlige aktørbilde bærer preg av fokus på drift, få ansatte, lokalt nettverk, mangel på kompetanse og lavt fokus på utvikling.

Med stadig økt konkurranse fra selskaper i hele verden, er det fornuftig at regioner med geografisk nærhet jobber sammen for att bedre imøtekomme denne konkurransen. Et internasjonalt samarbeid mellom aktører som geografisk sett ligger nærme hverandre vil være praktisk gjennomførbart, utviklende og verdiskapende for både aktørene selv, og de organisasjoner som deltar i prosjektet.

Projektet har angripiet gemensamma utmaningar som identifiserats av aktörerna i samverkan i gränsregionerna. Samverkan över gränsen har gett möjlighet att utforska den outnyttjade tillväxtpotentialen i gränsområdena, samtidigt som samarbeidsprocessen förbättrats i syfte att uppnå en övergripande harmonisk utvikling av regionen.

“
Konkurrenskraft og hållbarhet kræver ett systematisk arbeid med innovation og fornyelse-
förmåga. I en värld med allt mer komplekse utmaningar i snabbare förändring ökar kraven på
kompetensutveckling & tvärvetenskaplig lösningskapacitet hos både individer & organisationer.

- RISE¹

Mål, resultat och förväntade effekter

Mål

Prosjektets överordnede mål har varit att stärka den regionala kapaciteten rundt systematisk och strategisk innovasjonsledelse, for en långsiktig utvikling der små- og mellomstore bedrifter samt offentlig sektor kan tilegne seg kunnskap og nødvendig nettverk for å øke innovasjonskraften - utvikling eller forbedring av nye tjenester, produkter eller prosesser. Prosjektet har haft målinriktningen att bygga samverkan och kapacitet för å se om ett felles genomförandeprojekt, ILSA 2.0 er ønskelig. Där er tanken att etablera och validera modeller för systematiskt och kvalitetssäkrat innovasjonsledning. Detta kommer i sin tur stärka innovasjonsnätverket och innovasjonskapaciteten hos regionerna för att tillsammans stå starkare till omvärlden. Sammanfattningsvis gör projektet bedömningen att projektet oppfyller det aktuelle insatsområdes spesifikke mål samt programmets övergripande syfte og mål.

Føljande mål har projektet arbeidet efter:

1. Økt kapasitet og forståelse. Styrket kompetanse og erfaring knyttet til innovasjonsledelse.
 - a. Økt forståelse om etablerte modeller og metoder for å lede innovasjonsprosesser.
 - b. Økt kunnskap og forståelse for hvordan indentifisere kunders behov og barrierer innen innovasjonsledelse.
 - c. En økad insikt kring hur innovationssystem bäst kan skraddarsy innovasjonsledning utifrån företagens behov i vår gemensamma region.
 - d. Økt forståelse for styrker og svakheter i det etablerte innovasjonssystemet på tvers av landegrense. Læring og utveksling på tvers av innovasjonsmiljø om hverandres praksiser, erfaringer og metoder. Konkrete erfaringer fra bruk/uttesting av ulike innovasjonsmetodikk i privat næringsliv og offentlig sektor.
2. Et utvidet innovasjonsnettverk på tvers av landegrensene: prosjektet vil styrke det etablerte samarbeidet mellom Peak Innovation og Nasjonalparken Næringshage til og også se på problemstillinger knyttet til innovasjonsledelse og økt innovasjon i privat næringsliv og offentlig sektor. Identifisere likheter og forskjeller, samt hvordan projektorganisationerna kan utnytte hverandres kunnskap, erfaringer og næringsstruktur.
3. Fastlegge innovasjonssystemet i Jämtland-Trøndelag: Hvilke aktører er en del av innovasjonsnettverket, hvordan kan projektet utnytte etablerte strukturer og aktører, slik at projektet kan bidra til å tilgjengeliggjøre ekstern kompetanse lokalt. Utöver det ska projektet kartlegge vilka aktører som är avgörande för att strategiskt regionalt innovasjonsarbeite ska ta fart och bli systematiserat. Belyst eventuelle utmaningar/utfordringer kring implementering av gemensamma modeller/metoder för innovasjonsledning.
4. Dokumentasjon av funn, erfaringer og metoder gjennom prosjektperioden. En fullständig slutrapport vil beskrive prosjektets forløp og resultat. Det forventes at projektet vil ha etablert en gemensam/felles forståelse mellom gränsregionerna kring innovation och innovasjonsledning för att skapa en samsyn.
5. En plan för implementeringsprosjekt/huvudprosjekt ska vara framtagen.

Resultat

Prosjektet har leverert resultat innen ulike kontekster. Dels gjennom faktisk utvikling/innovation hos foretak og offentlig sektor samt gjennom å styrke det regionale innovasjonssystemet. Gjennom et tett samarbeide mellom Peak Innovation og Nasjonalparken Næringshage har pilotcase og utdanninger gjennomført der en bred innbudan att delta skickats ut till respektive regioners innovasjonssystem.

Ett av de største resultatene er insikter inför kommande implementeringsprosjekt ILSA 2.0, där projektet gjennom lærdomar och nätverkande har arbetat fram två nya projektidéer inom innovationsledning på hver sin side av grensen, med målet att kunna samarbeide även i de projekten framöver. Nedenfor beskrives resultatene nøyere/noggrannare ut ifra prosjektets oppnådde mål.

1a. Skapt økt forståelse om etablerte modeller og metoder for å lede innovasjonsprosesser.

En stor og viktig punkt för detta mål har varit att höja kunskapen om redan etablerade innovationsledningsmodeller utifrån olika geografiska områden i världen, med fokus på modeller som kan anpassas efter våra regioners förutsättningar med mange små SMF/SMB. Målet är uppnått gjennom nedan beskrivna områden.

Gemensam workshop i Storlien

En train the trainer-workshop ble gjennomført i starten av prosjektet for deltagere i de to prosjektorganisasjonene. Målet med workshopen var å både delta på og lære metoden Design Sprint, slik at deltakerne selv kan fasilitere denne type workshops hos kommuner og næringsliv. Denne metoden bygger på et Design Thinking tankesett, og baserer seg på å raskt gå fra problem til en løsning testet på brukere. Dette tar ned risikoen for å utvikle nye produkter og tjenester markedet ikke vil ha. Dette var også en kunnskapsutveksling mellom prosjektpartnerne ettersom workshopen ble ledet av en ansatt i Nasjonalparken Næringshage med lang erfaring med å bruke denne type innovasjonsmetoder.

Se bifogade intervjufrågor, Bilaga 1, som ställdes till två av deltagarna efter denna workshop, en på norsk sida och en på svensk sida. De intervjuade deltagarna berättar att de lärt sig nyttan av genomförd modell och rekommenderar verkligen fler att använda modellen i deras utvecklingsarbete. Se citat från en av de intervjuade nedan:

"En problematik kan vara att det just krävs rätt omfattande insats. Man måste kunna avsätta en stor del av sin personal under relativt lång tid, vår region kanske inte har speciellt många företag som kan just detta. Därför vore det kanske bra att hitta alternativ till ett sådant upplägg – en kortare variant, eller möjligheten att dela upp den över tid."

- Olle Källström, PI

En viktig insikt kopplat till våra regioner som den intervjuade delar med projektdeltagarna i dette småskaliga projekt. Resurskrävande modeller måste anpassas för att fungere for de små og medelstore foretak som finns i våra regioner. På norsk side bekreftes dette, også fordi de næringsaktørene Nasjonalparken Næringshage jobber ikke alltid er klare for andre måter å jobbe på:

"Det ville vært spennende å teste Design Sprint på ulike aktører. Ville følt meg trygg på å kjøre denne type workshop for en gruppe som er mottakelig. Skogbrukere og bønder i nettverket vi har på tre – ikke sjans. Det blir nok feil, de er ikke klare for det."

- Kristine Rise, NNH

Seminarium: Innovationsledning – Hur och Varför?

I samarbeide med Amplify har en sammanställning av innovationsledningsmodeller tagits fram, främst med modeller som kan anpassas efter våra regioners förutsättningar. Denna sammanställning resulterade i ett digitalt seminarium under 2 timmar tillsammans med Amplify, med deltagere både från

Trøndelag och Jämtland Härjedalens innovationssystem och företag. Även deltagare från övriga delar av Sverige var med, totalt var 73 personer anmälda. 14 personer var med fysiskt i Peak Innovations kontor och 5 deltagare var med fysiskt hos Nasjonalparken Næringshage.

För seminaret ombads seminarleder Erik fra Amplify om å oversette svenske ord til norsk, og ta eksempler tilpasset både Trøndelag og Jämtland Härjedalens län. Slik jobbet projektet for å sikre at budskapet nådde frem gjennom skjermen for de som deltok digitalt.

De digitala deltagarna blev tillfrågade varför de deltog i seminariet och svaren visade tydligt en nyfikenhet kring innovationsledning och ett behov av att behöva bli bättre på innovationsledning för att kunna leverera bättre erbjudanden till företag eller sina kunder. Se citat nedan.

“Ønsker å lære mer om innovasjonsledelse for å kunne levere bedre tilbud til næringslivet i vår region.”
- Sitat fra deltager fra Rørosregionen Næringshage

Bifogad sammanställning (Bilaga 2) från genomfört seminarium visar på en kompetensbreddning hos deltagarna som var med digitalt och en nyfikenhet/ett behov kring ämnet fortsatt framåt.

“Jag kommer att kasta mig över rapporten ni kommer skicka ut från detta seminarium!”
- J.E, Länsstyrelsen

Ovan är ett citat från en av deltagarna som var med fysiskt på Peak Innovations kontor under seminariet. Citatet visar att innehållet under presentationen väckte nyfikenhet och lust att lära sig mer om innovationsledning samt att det finns en brist kring information om innovationsledningsmodeller att tillgå. Andra deltagare har även bett om materialet för att visa det internt på sina företag.

De deltagare som var med fysiskt tillsammans med Peak Innovation deltog i diskussionsfrågor under en gemensam lunch, där skapades insikter kring vilka behov av innovationsledning som finns hos företag i region Jämtland/Härjedalen samt möjligt fallgropar kring innovationsledning. Se bifogad bild på Post-its från en av diskussionsgrupperna, Bilaga 3. Här diskuterades möjliga fallgropar som kapacitetsbrist (tid, resurser, pengar) hos SMF/SMB i regionen, att det finns en risk att företag inte hittar den kunskap som behövs om innovationsledning samt att inget samarbete eller spridning av kunskap om innovationsledning sker mellan företagen. En annan möjlig fallgrop som diskuterades var risken att de människor som utbildar sig inom innovationsledning inom en organisation faller bort/slutar. Att jobba för att höja kompetens och samarbete i det regionala innovationsstödsystemet är viktigt för att undvika sådant i framtiden, samt att höja kapaciteten i hela organisationer istället för hos enskilda individer där det är möjligt.

Presentationen och rapporten från detta utbildningstillfälle finns att tillgå på Peak Innovations och Nasjonalparken Næringshages hemsida. Inspelat seminarium finns att se på Peak Innovations Youtube-kanal.

Halvdagsutbildning: Innovationsledningsmodellen Design Thinking

För att stärka stödsystemet ännu mer och ytterligare sprida kunskap om innovationsledning anlätade projektet Helena Frisk, Creosa, som höll en halvdagsutbildning fysiskt i Östersund. Syftet att hålla det fysiskt var för att workshops/utbildningar upplevs enklare och effektivare att ta till sig fysiskt än digitalt, samt att det skapar möjligheten att kunna bygga nätverk. För att även kunna ge de som inte kunde delta fysiskt möjligheten att höja sin kapacitet om denna innovationsledningsmodell höll Helena även en digital introduktion vid ett separat tillfälle. De som anmälde sig till denna workshop fick tillgång till det material som Helena presenterade, samt en digital kurs att nyttja för att lära sig alla steg i modellen mer ingående.

“Metoden Design Thinking gör att vi kan jobba i team utan hierarki”
- Helena Frisk, Creosa

Ovan citat är ett område som även projektgruppen dragit egna reflektioner kring under genomförda pilotcase. Tack vare nyttjandet av innovationsledningsmodeller så får fler möjlighet att bidra med sin

kompetens, uavsett hierarkisk ordning, i en organisation. Att arbeta strategiskt med innovationsledning kan alltså leda till bättre nyttjande av kunskap som finns inom en organisation, vilket i sin tur effektiviserar utvecklingsarbete.

Workshop innovationsledning kopplat mot Industriell Symbios

Projektet anordnade en workshop för att diskutera innovationsledning kopplat mot industriell symbios. Deltagare var representanter från innovationsstödssystemet, exempelvis Miun, IUC Z-group, Östersunds kommun, Härjedalens kommun, Region Jämtland Härjedalen, Peak innovation samt T:lab från Norge. Samt deltagare från annat tidigare genomfört projekt inom ämnet. Under denna workshop tog projektgruppen del av mycket kunskap av den breda kompetens som samlades under detta tillfälle, och även här skapades möjlighet till nätverkande inom regionen. Beslut fattades under denna workshop om att skapa en ny ansökan Interreg Sverige-Norge.

Nätverkande

Inledningsvis i projektet identifierades behoven hos innovationssystemets övriga aktörer, såsom innovationshubbar, inkubatorer, forskningsorganisationer, regioner och kommuner, branschorganisationer, akademi, näringslivsföreträdare samt övriga organisationer med utveckling och/eller innovationsuppdrag.

Samtal har pågått med bland annat BI Norwegian School of Business, RISE, Innovationsledarna, Amplify, Almi, IUC Z-group, Thams innovasjon, T:lab, Linköpings universitet, Miun, Trollabs på NTNU och Designcentrum i Östersund. Erfarenheter har delats och diskussioner om möjliga samarbeten har inletts.

Under ett möte med Maja Blomqvist på Designcentrum, som en arena för kreativ samhällsutveckling kopplat mot Östersunds kommun, diskuterades lärdommar som hon har kring innovationsledningsmodeller som de genomfört tillsammans med företag i Jämtlands län.

“Det är viktigt att anpassa sina ord när man pratar om modellerna för företag i vår region. Att använda ord som “design” och “innovation” gör lätt att folk ryggar tillbaka eller har svårt att känna en koppling till sin egen organisation.”

- Maja Blomqvist, Designcentrum Östersunds kommun

Det som Maja nämner ovan är även något som Sverker Hallén på IUC Z-group nämner under ett möte, man måste prata med företag “på deras språk” annars slutar de att lyssna. Många han mött ute bland företagen stänger öronen om man använder ord som de inte har någon relation till, som exempelvis ordet innovation.

“Innovation känns så stort och omvälvande, det är viktigt att hitta mer bekväma ord i dialog med organisationer. Företag inom IUC håller ju på med innovation men de inser inte alltid att det är innovation de håller på med, framförallt inte innovationsledning. Det behövs någon sorts ledning/metodik för att hjälpa företagen i vår region att nå det kreativa stadiet som krävs för att utveckla innovativa lösningar.”

- Sverker Hallén, IUC Z-group

Att ta fram strategiska planer för innovationsledning är ett steg i rätt riktning att få företag i våra regioner att jobba mer med innovation.

Projektet har også møtt med professor Peder Inge Furseth ved BI, som nylig har gitt ut boken ‘Innovasjonsevne og digital transformasjon i norske bedrifter’. Han bekrefter innsikten som har kommet frem under prosjektet, som beskrevet i eksemplet om Vitnett under, at mange bedrifter investerer i å bygge kapasitet ved å kjøpe opp andre bedrifter, ansette flere eller bygge ut maskinparker, men ikke investerer i å bygge innovasjonsevne. Dermed får de ikke tatt ut den økte kapasiteten i å skape ny verdi og sliter med å skape nye, fremtidige inntektskilder.

“Bedriftene øker feil type innovasjon. De øker ofte sin kapasitet for innovasjon, mens det de trenger å gjøre er å øke sin evne til innovasjon.”

- Peder Inge Furseth, professor ved BI

1b. Økt kunnskap og forståelse for hvordan indentifisere kunders behov og barrierer innen innovasjonsledelse.

Genom dette småskaliga projekt har projektet fått fördjupad förståelse för små och medelstora företags utmaningar i våra regioner. Gjennom samtaler med bedriften Vitnett i Oppdal og næringsshagen i Orkanger, Thams innovasjon, har det blitt tydelig at bedrifter i regionen ønsker å jobbe med innovasjon, men at de samtidig har vanskelig for å sette av tid til å komme i gang med innovasjonsarbeidet og slik bygge opp sin innovasjonsevne. Det har vist seg vanskelig å få bedrifter med på et strukturert opplegg for å utvikle innovasjonsevnen i bedriften. Vitnett er et godt eksempel på en vellykket liten bedrift i Oppdal som legger fiberinternett. De har kjøpt opp et annet IT-firma og ser at de har behov for å både utvikle en felles bedriftskultur med det nye selskapet, og ikke minst nye tjenester som selskapet kan leve av når de har lagt fiber i hele kommunen. De ser både behovet, og har en ledelse som ser verdien i innovasjon, allikevel tar den daglige driften all tid. De har dermed ikke klart å finne tid til å starte arbeidet med tjenestene som skal skape verdi for selskapet i fremtiden. Dessa insikter har projektet även fått i arbetet med det svenska företaget och kommunen som deltagit i pilotcasen. Kulturellt är innovationsledning inte högt prioriterat vilket leder till ovana och krav på en, onödigt, lång planeringstid. Det behövs en extern (innovationssystemet) som visar på hur viktigt det är med innovationsledning och som kan stötta organisationerna. Det svenska företaget Mählers är ett utmärkt exempel på detta, där en extern part kan påvisa nyttan och det faktiska mervärdet för företagen. Företaget hade aldrig jobbat med strategisk innovationsledning tidigare. Efter slutfört test uppmärksammades nyttan av att arbeta efter en sådan modell och företaget skulle vidare försöka avsätta fler tillfällen att arbeta utefter denna modell.

“Eftersom några av de vanligaste innovationsledningsmodellerna är rätt resurskrävande har vi insett vikten av att behöva anpassa modellerna utifrån företagets resurser (tid, nyckelpersoner, personal)”

- Maja Blomqvist, Designcentrum Östersunds kommun

Ovan citat från Maja är en viktig insikt i vårt projekt, som även visades när projektdeltagare sökt företag/kommuner som kan närvara under en resursintensiv modell som Design Ssprinten är, modellen måste kapas ner så att de kan avvara personal under de dagar som krävs för att genomföra modellen med bra resultat. Framförallt för företag/kommuner som inte förstår vinningen av att delta i en liknande innovationsledningsmodell från start, de har extra svårt att prioritera resurser för att vara med i liknande modeller för att utveckla sin verksamhet.

1c. En ökad insikt kring hur innovationssystem bäst kan skräddarsy innovationsledning utifrån företagets behov i vår gemensamma region.

SMF/SMB i våra regioner kan ha svårt att undvara kompetens och/eller tid från sin dagliga drift för å jobbe med innovasjon. Særlig kan det være vanskelig å sette av tid til att genomföra de mer omfattande innovationsledningsmodellerna. Att anpassa modellerna efter detta kan vara viktigt för att säkra att företag och offentlig sektor har tid och kompetens att genomföra dem i våra regioner. En del välkända och välfungerande innovationsledningsmetoder kräver många involverade personer/kompetenser under flera dagar och det är inte vanligt att SMF/SMB har den tiden eller kompetensen att undvara. Nedan är ett bekräftande citat från Mählers som deltog i den svenska piloten under tre dagar där Design Sprint var innovationsledningmodellen, de fick frågan om hur de vill arbeta med innovationsledning framöver:

“Tre dagar kan möjligtvis vara för lång tid för att lösa varje problem. Vårt förslag är istället två dagars workshop, med mer fokus på att lösa uppgiften”

- Mählers

Allikevel er noe av det viktigste for å lykkes med innovasjon at kulturen i et selskap eller i det offentlige endres til at flere har et mer innovativt tankesett, og ledere ser verdien av innovasjon. Dette er noe som tar tid. Derfor vil det være nødvendig å teste ut flere modeller over lengre tid for å lære mer om hva som fungerer best for å øke innovasjonsevnen i små og mellomstore bedrifter. Støttesystemet rundt bedriftene som det Peak Innovation og Nasjonalparken Næringshage representerer, vil mest sannsynlig være viktige for å støtte næringsliv og offentlig sektor på riktig måte. På den måten kan prosjektet sikre at næringslivet og offentlig sektor i fremtiden kan klare å ta ut mer av verdien i nye innovasjoner.

Basert på innsikten fra denne prosjektperioden om hvordan en best kan skreddersy innovasjonsledelse for bedrifter i vår region, har prosjektet besluttet å gå videre i to retninger, der fokus ligger på å bygge innovasjonskapasitet i systemet rundt bedriften, og gi støtte direkte inn i bedriften over tid. Dette vil beskrives nærmere i 5. En plan for implementeringsprosjekt/huvudprosjekt ska vara framtagen.

1d. Økt forståelse for styrker og svakheter i det etablerte innovasjonssystemet på tvers av landegrense. Læring og utveksling på tvers av innovasjonsmiljø om hverandre sine praksiser, erfaringer og metoder. Konkrete erfaringer fra bruk/uttesting av ulike innovasjonsmetodikk i privat næringsliv og offentlig sektor.

Gjennom prosjektet har det blitt tydelig at innovasjonssystemet og virkemiddelapparatet mangler det første, laveste nivået for å hjelpe små og mellomstore bedrifter i distriktet med å komme i gang med innovasjon. Når en bedrift har en klar ide om hva de ønsker å skape, eller trenger hjelp til skalering eller internasjonalisering finnes det mange gode nettverk, virkemidler og inkubatorer å ta i bruk. For en bedrift med lav innovasjonsevne som ikke vil være i stand til å starte innovasjonsprosessen selv, finnes det lite støtte i dagens virkemiddelapparat til å ta det første steget.

I tillegg er det lav kompetanse på innovasjonsledelse i begge regioner. Foretakene som jobber med å støtte andre med innovasjonsledelse, som Peak Innovation og næringshager på norsk side, har i tillegg liten kunnskap om hverandres kompetanse, og bruker ikke nettverket til å tilegne seg ny kunnskap. Når det i tillegg er for lite kunnskap om hvordan man skaper varig innovasjon i bedrifter, klarer ikke støttesystemet i dag å hjelpe bedrifter på ønsket måte.

For å få konkret erfaring med ulike innovasjonsmetoder, og hvordan prosjektet kan hjelpe næringsliv og offentlig sektor med å bygge innovasjonsevne, har det blitt gjennomført fire pilotcaser. To piloter på svensk side og to på norsk, i en bedrift og en på offentlig sektor.

Pilotcase sammen med bedrifter og kommuner

Prosjektet har verkställt sammanlagt 4 pilotcase tillsammans med vardera ett företag och en kommun i Jämtland Härjedalen respektive Trøndelag. Genom dessa har innovationsledningsmodeller beprövats för att identifiera möjligheter, utmaningar och synergier mellan våra regioner.

Det pilotcase för offentlig sektor, som genomfördes på svensk sida, innefattade ett flertal förvaltningar inom en kommun. Innovationsledningsmodellen som testades där var "LFA" (Logical Framework Approach) under en dag. Tre utmaningar kristalliserades varav två var direkt applicerbara att ta vidare med i olika projektsatsningar. Nedan är några axplock av citat från nöjda deltagarna efter genomfört pilotcase, som visar att modellen fungerar bra att använda inom offentlig sektor även om den kortats ner till endast en dag.

"Jag är förvånad över att vi hann formulera mål och aktiviteter samt att det var ganska enkelt när man väl började tänka såhär. Väldigt pedagogiskt också!" "Jag kommer sätta mig omgående med vår nya chef och visa modellen och pitcha in den så att vi använder den mer framöver."

- Deltagare pilotcase med en kommun i Jämtlands län

Pilotcasen for offentlig sektor på norsk side ble gjennomført sammen Oppdal kommune og studenter fra Industriell design på Institutt for design på NTNU med temaet digitalt utenforskap. Dette var starten på et prosjekt hvor Oppdal kommune skal jobbe videre med denne tematikken sammen med Rennebu kommune. Gjennom to halvdagssamlinger fokuserte ansatte fra kommune, innvandrertjenesten, bibliotek og kulturhuset på hvem som havner i digitalt utenforskap, og hvilke løsninger det offentlige kan møte

dem med. Gjennom metodikk fra tjenestedesign ble brukere og deres behov kartlagt i den første samlingen, gjennom å få deltakerne på samlingen til å empatisere med brukere og kartlegge hvilke tjenester som finnes allerede, hva tjenestene dekker og hva de mangler. Den andre samlingen fokuserte på å finne løsninger som senere kan testes og videreutvikles sammen med innbyggere som føler på digitalt utenforskap, for å sikre at løsningene løser de reelle problemene innbyggerne sliter med. Gjennom disse samlingene traff prosjektet deler av offentlig sektor som ikke tidligere har jobbet med designmetodikk. De fikk førstehånds erfaring med nytten av å bruke denne type metodikk for å raskt bevege seg til løsninger de kan videreutvikle gjennom testing og samarbeid med innbyggere. Dette er essensiell læring for å utvikle et mer innovativt tankesett, som de også kan benytte på alle andre områder av sitt arbeid.

"Dette var en spennende og matnyttig måte å jobbe på. Jeg synes det var fint å lage en persona. Det ble enklere å leve seg inn i hvilke problemstillinger som var aktuelle og å tenke på hvordan det digitale utenforskapet opplevdes for vedkommende. Jeg synes det ble litt travelt på enkelte oppgaver og det hadde kanskje vært hensiktsmessig med en litt større gruppe med tanke på diskusjon i gruppen. Alt i alt en veldig fin måte å jobbe på der vi kunne bruke tid på å sette oss inn i aktuelle problemstillinger for personene som opplever digitalt utenforskap."

- Deltaker fra Oppdal kommune

Inom ramen för innovationsledningsmodellen Design Sprint genomfördes ett pilotcase med ett företag i Sverige, i samarbete med en extern aktör med djup erfarenhet av Design Sprint. Utmaningen för företaget var att införa en ny produkt i en befintlig fabrik. Genom att strukturerat arbeta i olika "sprint"-block började processen med att skapa en helhetsförståelse för utmaningen. Detta inkluderade en bred analys av problemet från olika perspektiv. Genom att iterativt testa och förfina idéer under flera sprintar landade projektet slutligen i två prototyper som konkret visualiserade hur den nya produkten kunde integreras i produktionslinjen. Detta exemplifierar Design Sprint-metodens kraft att skapa innovativa och konkreta lösningar på komplexa utmaningar inom företagsverksamhet och produktutveckling.

På norsk side har to bedrifter vært involvert som pilotcaser. Gjennom designmetodikk har de jobbet med å prototype løsninger på utfordringer sammen med maskiningeniør-studenter fra Trollabs ved NTNU. Fokuset har vært på å raskt finne en løsning til et problem identifisert sammen med bedriften, og prototype denne løsningen gjennom flere runder. Dermed kan man komme lengst mulig i å validere om løsningen svarer på problemet bedriften trenger å løse. Den første bedriften var Minera Skifer, hvor problemet var å måle omkretsen på skiferstein som selges på pall. Bedriften hadde ikke noen presis måte å måle at pallen inneholder ønsket mengde skifer, annet enn at kunden ikke klaget på leveransen. Løsningene ble å feste et kamera med innebygget kode for å måle omkrets, over samlebandet hvor skiferen ble fraktet forbi. På den måten kunne de med en ny og presis metode vite at de leverte akkurat den mengden skifer de skulle. I den neste pilotcasen jobbet prosjektet med bedriften Otretrek, hvor utfordringen ble identifisert i å ligge i den manuelle prosessen med å spikre spilepanel til en sammenhengende bakgrunn. Dette er arbeid som krever stor presisjon, men også har et stort potensial for slitasjeskader hos ansatte som utfører arbeidet. Studentene ved Trollabs utviklet gjennom flere prototypingsrunder en kode for en liten robot som kunne utføre samme jobben med enda større presisjon og høyere hastighet. I begge tilfellene var samarbeid og testing av løsningen sammen med bedriften det som sikret at løsningen ble korrekt. Selv om bedriftene selv var klar over problemene de ønsket å løse, var samarbeidet i prosjektet essensielt for å få tilgang til kompetanse på designmetodikk og ny teknologi. På den måten ble det sikret både en god prosess og en presis løsning på problemet.

"Samarbeidet vi har med Næringshagen og NTNU er helt sentralt når det kommer til å se mulighetene for utvikling. Vi som går i dette hver dag, vi bli litt sneversynte, så det er flott å få hjelp utenfra."

- Jon Ola Sæteren, Minera Skifer

Genom evidensbaserade metoder kunde resultaten mätas och utvärderas för kontinuerliga förbättringar. Medarbetarnas engagemang stärktes genom deras delaktighet i tjänstedesignprocessen. Eventet gav effektiva verktyg för att hantera komplexa utmaningar. Resultatet kan bli förbättrade tjänster, ökad

användarnöjdhet, bättre samarbete och en mer användarcentrerad kultur, med besparingar i tid och resurser samt ökad förmåga att hantera komplexa utmaningar.

Se Bilaga 4 på de enkätfrågor som ställdes till deltagarna efter genomförda pilotcase på svensk sida.

2. Et utvidet innovasjonsnettverk på tvers av landegrensene: prosjektet vil styrke det etablerte samarbeidet mellom Peak Innovation og Nasjonalparken Næringshage til og også se på problemstillinger knyttet til innovasjonsledelse og økt innovasjon i privat næringsliv og offentlig sektor. Identifisere likheter og forskjeller, samt hvordan projektorganisationerna kan utnytte hverandres kunnskap, erfaringer og næringsstruktur.

Gjennom prosjektet har samarbeidet blitt styrket mellom Peak Innovation og Nasjonalparken Næringshage gjennom jevnlig prosjektmøter annenhver uke, planlegging av felles workshops og kurs, og veien videre. Prosjektpartnerne har utnyttet hverandres kunnskap ved å ha en felles workshop på Storlien, hvor Nasjonalparken Næringshage brukte intern kompetanse til å bygge kunnskap om Design Sprint metoden hos både Peak Innovation og Nasjonalparken Næringshage. Peak Innovation har brukt sitt nettverk på innovasjonsledelse til å gjennomføre et webinar på innovasjonsledelse og et kurs i Design Thinking som kom både Trøndelagsregionen og Jämtland Härjedalen til gode. Under workshopen var 12 deltagere närvarande.

Prosjektpartnerne har identifisert likheter i egne foretak når det kommer til umodenhet i innovasjonsledelse i møte med bedriftene Peak Innovation og Nasjonalparken Næringshage jobber med. Næringsstrukturen i begge regionene er like, der begge har utfordringer med små bedrifter og store avstander. Peak Innovation og Nasjonalparken Næringshage har ulikheter når det kommer til oppdraget våre to foretak skal løse, hvor PI ønsker å fokusere på å bygge innovasjons-systemet rundt bedriftene i regionen. PI har også et større nedslagsfelt i sin region, mens NNH er mer avgrenset til kommunene Oppdal og Rennebu. Nasjonalparken Næringshage jobber mer inn i bedrifter, og hjelper dem direkte. Nasjonalparken Næringshage har besluttet å ikke gå videre som partnere i et Interreg hovedprosjekt på grunn av disse ulikhetene i fokusområder (les mer om det i del 5. En plan for implementeringsprosjekt/huvudprosjekt ska vara framtagen). Begge sider ønsker allikevel å delta aktivt i hverandres prosjekt, for å sikre en enda større læringsbase. I de to hoved-prosjektene som kommer ut av dette småskalaprojektet, ønsker begge organisasjonene å fokusere på å utvikle innovasjonsnettverket ytterligere også utenfor våre foretak.

3. Fastlagt innovasjonssystemet i Jämtland-Trøndelag: Hvilke aktører er en del av nettverket, hvordan kan vi utnytte etablerte strukturer og aktører, slik at vi kan bidra til å gjøre ekstern kompetanse tilgjengelig lokalt. Kartlagt vilka aktører som är avgörande för att strategiskt regionalt innovationsarbete ska ta fart och bli systematiserat. Belyst eventuella utmaningar/utfordringer kring implementering av gemensamma modeller/metoder för innovationsledning.

Det er gjort en kartlegging av det innovasjonssystemet i Jämtland-Trøndelag. Genom kartläggningen har projektet bättre koll på vilka aktörer som är avgörande för att strategiskt regionalt innovationsarbete ska ta fart och bli systematiserat. Se bifogade dokument om kartläggningarna av de regionala innovationssystemen, Bilaga 5. Projektet ser det som att hela innovationssystemet är viktigt för att innovationsarbete ska ta fart och bli systematiserat. Samverkan är viktig inom innovationssystemet, framförallt eftersom världen/händelser fluktuerar över tid och det beror på vilka som är högst involverade i innovation just här och nu.

En utmaning med att implementera gemensamma modeller för innovationsledning mellan våra länder kan vara språkskillnaderna. Det visade sig inte vara några problem när seminariet om innovationsledning genomfördes på svenska där de norska deltagarna var mycket engagerade under hela seminaret och ställde frågor i pausen. Att ta fram material som blir översatt till båda språken är en lösning för att klara denna utmaning, samt be modellutövare att översätta svårare ord till svenska/norska på en gång under utförandet samt ta exempel som passar båda våra regioner, precis som Erik Tosterud, Amplify, gjorde under seminariet om innovationsledningsmodeller.

4. Dokumentation av funn, erfaringer og metoder gjennom prosjektperioden. En fullständig sluttrapport vil beskrive prosjektets forløp og resultat. Det forventes at projektet vil ha etablert en gemensam/felles forståelse mellom gränsregionerna kring innovation och innovationsledning för att skapa en samsyn.

Vi har etablert en gemensam/felles forståelse mellom gränsregionerna kring innovation och innovationsledning. Målet är uppfyllt i och med denna sluttrapport, som visar på många insikter, resultat och en gemensam forståelse kring innovationsledning kopplat mot våra regioner.

5. En plan för implementeringsprosjekt/huvudprosjekt ska vara framtagen.

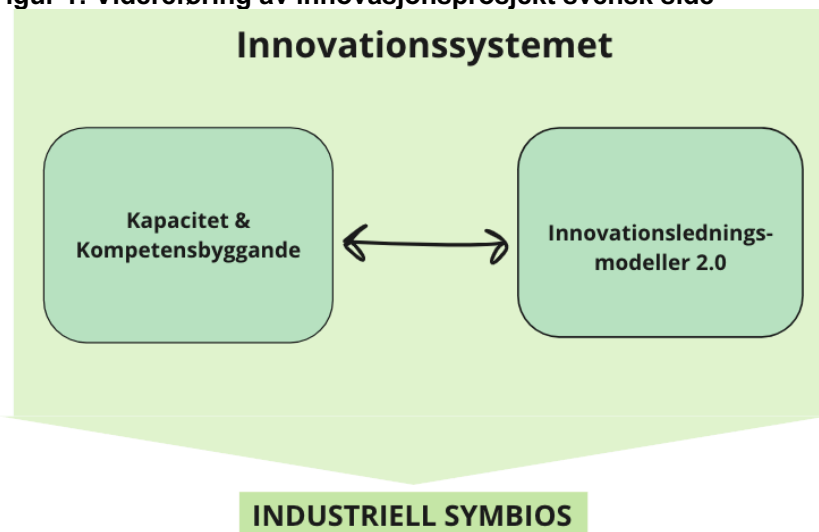
Projektet har utvärderat resultat och insikter og kommit fram till två möjlige vägar framåt:

1. Fokus på innovasjonssystemet, bygge innovasjonskompetanse hos aktører som kan støtte bedrifter og offentlig sektor, ISO-sertifisering, utbildningar, ulike metoder for ulike behov. Se Figur 1 nedan. Dette med det övergripande huvudtemat att påskynda samt underlätta för arbetet med Industriell Symbios i bägge regioner.
2. Fokus på å få til varig endring og innovasjonsevne i bedrifter, ved å jobbe sammen med og følge bedrift og kommune over en lengre periode, for å rigge dem til å få nok kunnskap og kompetanse til å komme videre med sin innovasjon hos investorer eller virkemiddelapparatet, se Figur 2.

Peak Innovation og Nasjonalparken Næringshage har ulike fokusområden i sine respektive regioner där Nasjonalparken Næringshage er fokusert på å møte bedriftene på det kunnskapsnivået de er, for å løfte innovasjonsevnen innenfra, og Peak Innovation har ett bredare fokus på hela innovationssystemet. Dette har märkts under förstudiens gång kring diskussioner om inriktning på implementeringsprojektet ILSA 2.0. Resultatet av detta är därför två olika vägar framåt med olika fokuseringsområden, med en plan att nyttja synergier i respektive nya projekt och samarbeta på någon nivå även då.

Den svenske delen av projektet hadde ett samtal med Interreg og region Jämtland Härjedalen för att diskutera möjligt fokusområde för implementeringsprojektet ILSA 2.0. Diskussioner under detta möte ledde till prioritering/avsmalning av fokusområde till att bygga kapacitet og kompetens hos innovationssystemet samt framtagning av innovationsledningsmodeller som passar våra regioner og att avgränsa oss från att arbeta mer djupgående med företag under en längre tid. Efter diskussioner med ny möjlig samarbetspartner, T:lab, i Trøndelag togs beslutet att ha det övergripande fokusområdet industriell symbios, eftersom det är ett mycket aktuellt område i båda våra regioner og arbeidet att minska klimatpåverkan samt främja övergången till en cirkulär og resurseffektiv ekonomi. Genom att koppla innovationsledningen mot industriell symbios är planen att både påskynda og underlätta arbeidet med att hitta möjliga symbioser mellan företag i våra regioner kring deras restavfall etc. Nedan Figur 1 visar fokusområde för ILSA 2.0 svensk side ønsker å gå videre med i ett första steg.

Figur 1: Videreføring av innovasjonsprosjekt svensk side

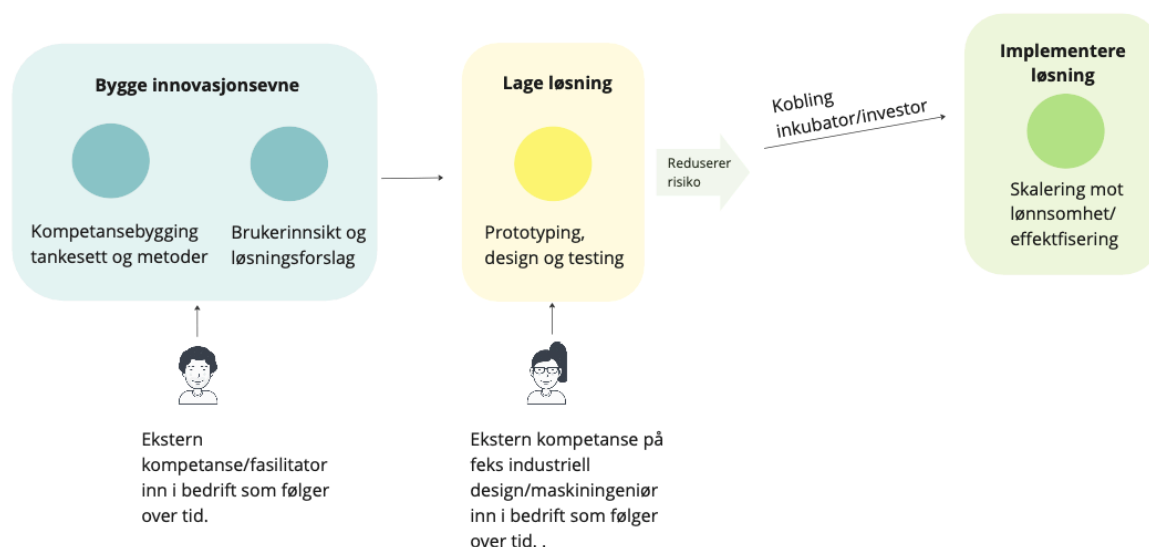


Figur 1. Fokus på kompetenshøining og tilpassede innovasjonsledningsmodeller etter forutsetningarna som finns i prosjektgruppens felles innovasjonssystem, med innretning att påskynda samt underlätta för arbetet med industriell symbios i bägge regioner.

Tillsammans med samarbetspartners arbetades en slutrapport fram samt att diskussioner och analyser fördes kring relevansen när det gäller kommande projekt om industriell symbios.

Norsk side har gjennom både ILSA og Industri 4.0-prosjektet som pågår i Trøndelag, sett et behov for å koble innovasjonsevne og teknologi tettere sammen for å skape nye og innovative løsninger i bedrifter, og skalere disse løsningene til lønnsomhet for bedriften. For å få til innovasjon vil det være viktig å følge bedrifter helt fra start av en innovasjonsprosess med ekstern kompetanse på innovasjon og teknologi, og å følge dem over tid. Dette vil hjelpe bedrifter med å komme seg på et kunnskaps- og erfaringsnivå som gjør dem klare til å gå videre i virkemiddelsystemet, eller skalere mot økonomisk lønnsomhet på egenhånd med potensielle investorer. Gjennom den formelle universitetsavtalen mellom NTNU, Oppdal kommune og Nasjonalparken Næringshage, vil et videre prosjekt ha tilgang til nødvendig kompetanse på både design og teknologi for å teste denne måten å jobbe på. Et samarbeid er inngått med næringshagen i Orkland, Thams innovasjon, for å sikre et større tilfang av bedrifter som det neste prosjektet vil jobbe med. Dette kan bli en helt ny måte å jobbe på for å få til skalerbar innovasjon hos næringsliv i distriktet. Nettopp mangel på kompetanse på ny teknologi og innovasjon står frem som noen av de viktigste hindrene for å videreutvikle distriktsnæringslivet, både å ta i bruk virkemiddelapparatet og få inn nye investorer. Se Figur 2 for illustrasjon på prosjektet på norsk side.

Figur 2: Videreføring av innovasjonsprosjekt norsk side



Figur 2: Fokus på å få til varig endring og innovasjonsevne i bedrifter, ved å jobbe sammen med og følge bedrift og kommune over en lengre periode, for å rigge dem til å få nok kunnskap og kompetanse til å komme videre med sin innovasjon hos investorer eller virkemiddelapparatet

Hur kommer projektets resultat leva vidare efter projektets slut?

Kunnskapen og erfaringene prosjektdeltagerne har gjort seg i prosjektet vil i ettertid av prosjektet kunne bli en del av innovasjonssystemets strategiske arbeid, på svensk og norsk side. Prosjektet har muliggjort en modning på både svensk og norsk side for hvilke fokusområder som vil være mest nyttige for å øke innovasjonsevnen i næringsliv og offentlig sektor videre, og som vil bli tatt med i videre prosjekter.

Workshops med prosjekteiere, bedrifter og kommuner, og webinarer med eksterne eksperter har bidratt til å både utvikle det innovative tankesettet og utvide verktøykassen for innovative metoder hos deltakerne. Inspirasjon og praktisk erfaring er et første steg for å ønske å jobbe videre med innovasjon. Det igjen kan føre til nye løsninger i både kommune og bedrift, som vil komme innbyggere og kunder til gode.

Prosjektets utfall har mulighet att vera en stabil grunn for framtidige prosjekt. De erfaringer som prosjektet samlat in kommer att utgöra stammen i flere større innovasjonsinitiativ som inkluderer fleire innovasjonsmiljøer i Trøndelag/Jämtland-Härjedalen. Fleire skraddarsydd modellar for innovasjonsledning kommer att utformas og implementeras som sedan kan testas og valideras i en bredare kontekst. Gjennom att følgja dette tilleggagangssatt kan framtidige insatser skapa overføringsbare prosesser og bygga på befintlig kunnskapsbank som sedan kan delas med andre aktører, både inom og utanfor landegrensene, som står inför liknande utfordringar.

Prosjektet ligger til grunn for framtidige innovasjonsstøttende insatser i takt med en økende forståelse kring systematisk innovasjonsledning. I prosjektets implementeringsfase kommer støttesystemet til å bli rustet for kunne tilby nye tenester innen innovasjonsledelse, både for privat og offentlig sektor. Etableringen av et sterkt samarbeid mellom innovasjonsmiljøer over grensen, slik dette prosjektet har gjort, kommer til å lede til fortsatt samarbeid etter dette gjennomførte prosjektet.

Materialet frå gjennomført seminarium kommer att leva vidare og har skickats ut til alle som nærvarade på utdanningstilfallet. Dette materiale (skreven rapport frå Amplify, presentasjonen samt innspelning) kommer dessutom sparas kvar hos Peak Innovation og Nasjonalparken Næringshage og går att læsa/lyssna på samt hålla nye kursar med og sprida vidare etter gjennomført prosjekt. Ett materiale prosjektgruppen u vet er bra anpassat etter målgruppen. De sitat og kommentarer som kom in etter gjennomført seminarium visar både på att deltagarna lærde sig om innovasjonsledning og att en hel del vill sprida kunnskapen vidare i sine organisasjoner.

Förväntade effekter

Begge prosjektorganisasjonene har økt sin kapasitet og forståelse rundt systematisk innovasjonsledelse gjennom workshops, praktisk erfaring med å selv holde workshops og webinarer med eksterne eksperter. Dette vil bidra til at begge organisasjoner kan bygge kapasitet vidare i bedrifter og kommuner i kommende prosjekter. Det gjør oss også i bedre stand til å bygge det nødvendige nettverket for å styrke innovasjonsledelse i hele regionen.

Samarbeidet mellom Peak Innovation og Nasjonalparken Næringshage har styrkts og kommer att leva vidare framöver. Insiktene om varandras organisasjoner har styrkts og effekten av dette er att prosjektdeltagarna enklare vet hur og når det går att ta varandras hjelp og samarbeida framöver. Prosjektdeltagarna har fått felles innsikt i problemstillinger knyttet til innovasjonsledelse i privat næringsliv og offentlig sektor, samt identifisert likheter og forskjeller, og hvordan prosjektorganisasjonene kan utnytte hverandres kunnskap, erfaringer og næringsstruktur. Gjennomført utdanning har skapat ett utvidet innovasjonsnettverk som prosjektet nu vill vidareutveckla i to større gjennomførte prosjekter. Slik har prosjektet etablert bedre forutsetninger for ett regionalt innovasjonssystem.

Det nyskapade interessen kring innovasjonsledning som oppkom under gjennomført seminarium med Amplify har gjort att en hel del deltagare valt att sprida informasjonen/kunnskapen vidare inom deras organisasjoner. En effekt av dette er forhoppningen att implementering av innovasjonsledning påbørjas hos de deltagende foretaker/kommunene, åtminstone att diskussjoner, interessen og viljen att börja innføre innovasjonsledning økar.

Gjennom pilotcasene så prosjektdeltagarna att innovasjonsmodellene var helt nye arbeidsmetoder for alle som var med i workshopene. Deltakerne fikk erfare at ved å bruke disse arbeidsmetodene kom de raskere til en første løsning på utfordringene de jobbet med. De fikk også erfare hvor viktig det var å kjenne hvem brukeren av løsningen er, og hvordan de enkelt kan komme vidare med løsningene gjennom å fokusere på samarbeid med brukeren. En effekt av at deltakerne har fått denne erfaringen, er at de i større grad kan ta med seg disse metodene i sitt vidare arbeid, samt ha mer fokus på sine brukere når de lager nye løsninger. Dette vil sikre at de har større sannsynlighet for å lage løsninger som brukerne ønsker og trenger. Dette vil igjen kunne sikre effektivisering eller økt lønnsomhet for bedrifter, og effektivisering av kommunens tenester mot sine innbyggere.

Kartleggingen av våre regionale innovasjonssystem gjør det enklare att identifisere vilke aktører som er vassentlige for att etablere et nettverk for innovasjonsledelse. Det gjør det tydeligere vilke aktører som bør være med i vidare prosjekter som fokusere på å styrke innovasjonssystemet. Se bifogad Bilaga 5 om kartlegging av det regionale innovasjonssystemet i Jämtland-Trøndelag.

Prosjektet har etablert en gemensam forståelse mellom gränsregionerna kring behovet for innovation och innovationsledning. Dette er en annen viktig effekt i og med att denna forståelse gör att projektet vet vilka inriktningar som kommande huvudprojekter bör ha. Insikterna deltagarna har fått gör därmed att huvudprosjektetene får rätt fokus och blir bättre gjennomførbart. Erfaringen er todelt, den første er at man må både jobbe for å øke kapasiteten på innovasjonsledelse i støtteapparatet rundt bedriften. En direkte effekt av denne læringen er prosjektet som blir videreført på svensk side med fokus på innovasjonsledelse. Den andre viktige erfaringen er at innovasjonsledelse må skreddersys mot hver bedrift, på grunn av ulik størrelse og lite tid og kapasitet. Den direkte effekten av denne erfaringen er det videre prosjektet på norsk side hvor Nasjonalparken Næringshage vil gå direkte inn i noen bedrifter og teste innovasjonsledelse over tid.

Prosjektorganisasjon

Projektorganisationen har letts og gjennomført av Peak Innovation AB och Nasjonalparken Næringshage AS. Projektet tillsatte en strategisk styrgruppe utifrån innovationssystemets interesser som verkar både inom och utanför regionerna för att få ett bredere perspektiv. Deler av styringsgruppen møttes 31. januar i 2023 i Åre. Ettersom prosjektet er et småskalaprojekt med klart definerte leveranser i arbeidspakkene, var det ikke behov for å samle styringsgruppen igjen for å drøfte veien videre i prosjektet. I de kommende hovedprosjektene vil det igjen bli vurdert om det er behov for en styringsgruppe for å få innspill og perspektiv på retningen på prosjektene.

En prosjektleder for hver region har hatt det operative ansvar for å lede, gjennomføre og koble sammen prosjektet i sin helhet. Prosjektlederne har felles hatt ansvar for samordning av arbeidspakkene.

Ekonomi- og administrasjonsfunksjon har tillsatts i prosjektet med ansvar for økonomisk styrning och oppfølging av prosjektet samt erforderlig prosjektadministration.

Prosjektledere från svensk och norsk sida har tillsammans med øvrige kollegor inom respektive organisation jobbat med den gemensamma kommunikationen och spridit resultatet strategisk på bästa sätt.

Från september anställdes en prosjektmedarbeider på svensk sida som jobbade 50% från september och sedan 100% i prosjektet från oktober.

På svensk sida har ett nära samarbeide fortløpt med Peak Innovations kommunikasjonsansvarige inför utskick på sociala medier, oppdateringer på hemsida och mailutskick.

Indikatorer

Føretag som får stød	4	Både prosjektøgende organisationer er føretag. Deltagende SMF/SMB inkluderes framfor allt inom Arbeidspakket 4-6, där testcase, utvødering/evaluering och næsta steg er fokus. I større skala inkluderes SMF/SMB først i implementeringsfasen som ligger efter dette småskalige prosjekt. Inom prosjektet inkluderes næringslivskluster/branchorganisationer.	Utfall: 5 Peak, NNH Møhlens, Otrettek, Minera skifer
Føretag som får stød gjennom bidrag	0		
Føretag som får ikke økonomisk bidrag	4	Både prosjektøgende organisationer er føretag. Deltagende SMF/SMB inkluderes framfor allt inom AP 4-6, där testcase, utvødering/evaluering och næsta steg er fokus. I større skala inkluderes SMF/SMB først i implementeringsfasen som ligger efter dette småskalige prosjekt. Inom prosjektet inkluderes næringslivskluster/	Utfall: 5 Peak, NNH Møhlens, Otrettek, Minera skifer

		branschorganisationer.	
Företag som samarbetar med forskningsorganisationer	5	Projektets aktivitet skjedde i bred samverkan med bland annat akademi. Deltagande SMF/SMB som inkluderas i arbetet med AP 4-6 kommer att på aktivitetsnivå samverka med bland annat Trollabs på NTNU, genom test case	Utfall: 5 Peak, NNH, Ventana Hackås AB, Otretek, JE Utveckling AB (skriv ner detta i rapporten, BID)
Gemensamt utarbetade strategier och handlingsplaner	1	Inom AP6 kommer en handlingsplan för det fortsatta arbetet med strategisk och systematisk innovationsledning att tas fram.	Utfall: 2
Organisationer som samarbetar över gränserna	6	Prosjekteierne har samarbeidet gjennom prosjektet. Både PI og NNH har besøkt og samarbeidet med Trollabs på NTNU, Sintef, Rise PFI og ISPIIM, T:lab	Utfall: 7
Projekt för gränsöverskridande innovationsnätverk	1	Et innovasjonsnettverk har blitt etablert mellom Norge og Sverige	Utfall: 1
Små och medelstora företag (SMF/SMB) som inför produkt- eller Processinnovationer	0	Vi ser direktstöd till SMF/SMB genom innovationsledning som en del av implementeringsfasen, dvs steget efter detta småskaliga projekt. Först då kan vi räkna med införda produkt och/eller processinnovationer hos SMF/SMB	Utfall: 0
SMF som inför marknadsförings- eller organisationsinnovationer	0	Vi ser direktstöd till SMF/SMB genom innovationsledning som en del av implementeringsfasen, dvs steget efter detta småskaliga projekt. Först då kan vi räkna med införda marknads eller organisationsinnovationer hos SMF/SMB	Utfall: 0
Lösningar som anammats eller utökats av organisationer	2	<i>Design Sprint</i> har blitt implementert i PI og NNH samt i workshops med Mählers. <i>Design Thinking</i> i Oppdal kommune. Tidlig prototyping i Minerskifer og Otretek. I workshop med Härjedalens kommun användes <i>LFA</i> .	Utfall: 4
Gemensamma strategier och handlingsplaner som anammats av organisationer	1	To handlingsplaner for videre utvikling av innovasjonssystemet i Jämtland, Härjedalen og Trøndelag	Utfall: 2
Organisationer som samarbetar över gränserna efter avslutat projekt	6	Vi bedömer att minst sex organisationer kommer vara en del av nästa steg, det vill säga implementeringen av strategisk och systematisk innovationsledning i Jämtland-Trøndelag. PI, NNH, T:lab, RISE PFI, Miun, Härjedalens kommun, IUC Z-group, RJH, Thams innovasjon.	Utfall: 9

Grenseoverskridende merverdi

Efter genomförandet av Interreg Sverige-Norge projektet har det blivit uppenbart att det ökade samarbetet mellan öst-väst, särskilt mellan Trøndelag och Jämtland, har realiserat en betydande outnyttjad potential. Den gränsöverskridande samverkan har inte bara lett till utforskning av tillväxtpotentialen i gränsområdena, utan har även stärkt förtroendet och samarbetet över gränsen.

I diskussionerna som pågått kring de två nya implementeringsprojekten som projektgruppen vill starta efter genomförd ILSA har projektet, tack vare ett gott samarbete över gränsen, hittat en ny möjlig samarbetspartner till implementeringsprojektet på svensk sida, T:lab. En partner som inte hade identifierats utan detta gränsöverskridande samarbete.

Tack vare detta småskaliga projekt har det pågått diskussioner och planer om att nyttja innovationsledningsmodeller även i projekten SOURCE, drevet av Peak Innovation og Nasjonalparken Næringshage, och Twin Peak, som drivs av Peak Innovation. Dette er fordi projektet tydelig har sett effektene og nytten av innovasjonsmodellene for bedriftene og kommunene som har deltatt som pilotcaser i prosjektet.

Att träffas fysiskt i uppstarten av projektet, samt under projektets genomförande har varit mycket effektivt och underlättat samarbetet kring genomförbarheten av pilotcase, projektmöten och tankar kring kommande huvudprojekt. Att projektet har nyttjat kompetens inom projektgruppen för genomförandet av pilotcasen har lett till sparade resurser och möjlighet till kompetensutveckling av övriga medlemmar i projektgruppen. I tillegg har det å møte andre kolleger i organisasjonene skapt muligheter for nye samarbeid i fremtiden.

Efter samarbetet har det blivit tydligt att innovationskraften i båda regionerna är jämförbar, men att projektet har förenat och spridit kunskap inom strategisk innovationsledning över gränserna. Prosjektet har økt forståelse for hvem som er involvert i innovasjonssystemet i hele fellesregionen. Utmaningarna gällande kompetensbrist och lågt fokus på strategisk innovationsledning i både privat och offentlig sektor har adresserats och testats genom pilotcase.

Under arbetet att planera in seminarium/utbildningar/föreläsningar kunde projektet söka både i Sverige och Norge efter passande föreläsare/kursledare. Detta var hjälpsamt i slutet av projektet när det visade sig att många redan var uppbokade fram till nyår. Detta ledde till att detta småskaliga projekt kunde hålla en hög nivå och ge projektgruppen bra resultat och insikter inför kommande ILSA 2.0.

De horisontella kriterierna

Social hållbarhet

Inom ramen för projektet har prioritering kring jämställdhet gällt inom de projektaktiviteter som genomfördes.

De innovationsledningsmodeller som projektet har testat men som även är gällande för en majoritet av modeller är att dessa är konstruerade för att vara inkluderande och öppna för alla, oavsett kön, etnicitet eller andra identifierande faktorer. Dessa modeller strävar efter att skapa en miljö där alla har möjlighet att delta och bidra med sina idéer. Genom att vara oberoende av individuella egenskaper främjas en jämlik och rättvis plattform där innovativa tankar och perspektiv kan blomstra.

Innovationsledningsmodellerna som projektet har testat är viktiga principer som jämställdhet och inkludering inkorporerade, vilket innebär att det inte finns några fördomar eller hinder baserade på kön eller etnicitet. Detta möjliggör en bred och varierad uppsättning idéer och förhindrar att någon grupp känner sig utesluten eller undervärderad. Genom att skapa en atmosfär av öppenhet och respekt skapas en stark grund för en dynamisk och kreativ innovationsprocess.

De testade innovationsledningsmodellerna som uppmuntrar till alla att delta, blir jämställdhet och inkludering inte bara en princip utan en aktiv praktik. Genom att skapa mekanismer för att lyfta fram olika perspektiv och uppmuntra en kultur där varje individ känner sig bekväm att dela sina idéer, kan dessa

modeller säkerställa att innovation verkligen är bred och representerar mångfalden i det sammanhang där de tillämpas.

Denna öppenhet och inkludering går hand i hand med skapandet av en stödjande infrastruktur. Innovationsledningsmodellerna strävar efter att erbjuda resurser och verktyg som stödjer alla individer i att utveckla och förverkliga sina idéer. Detta innebär att kön, etnicitet eller andra faktorer inte begränsar tillgången till resurser och möjligheter.

Temaene projektet jobbat med i pilotcasene viser også hvordan innovasjonsmodeller kan brukes til å løse utfordringer knyttet til sosial bærekraft. I pilotcasen gjennomført sammen med Oppdal kommune var temaet digitalt utenforskap, og hvordan inkludere grupper som raskt faller utenfor i det digitale samfunnet. Ved å bruke metoder i workshopen for å forstå og empatisere med brukeren, kunne kommunen starte prosessen med å finne brukersentrerte løsninger på dette komplekse temaet.

I en annen pilotcase med bedriften Otretrek, hjalp innovasjonsmetodikken å finne frem til en løsning der en robot med en spikerpistol kunne ta over jobben med å sette sammen spiler i et veggpanel. Denne repetative øvelsen ble tidligere utføres manuelt. Dette ga økt risiko for slitasje og betennelsesskader i rygg og skulder hos de ansatte som utførte arbeidet. Retten til anstendig og trygt arbeid ble dermed styrket gjennom innovasjonsarbeidet.

Økonomisk hållbarhet

För de aktiviteter som genomförts i projektet har en aktiv och bred inbjudan skickats ut för att delta i pilotcasen och utbildningstillfällen, vilket är en strategi som inte bara främjar mångfald utan även bidrar till ekonomisk hållbarhet. Genom att inkludera en mångfald av aktörer, inklusive SME:er samt olika branscher, skapas en dynamisk plattform för kunskapsutbyte och affärsutveckling.

Genom att öka innovationskraften inom regionen har projektet lagt grunden för en stärkt ekonomisk hållbarhet. Denna ökade innovationskraft ger företag och organisationer möjligheten att utveckla nya produkter, tjänster och arbetsmetoder som kan öka effektiviteten och konkurrenskraften på marknaden. Den genererade innovationen kan därmed fungera som en katalysator för ekonomisk tillväxt och diversifiering av näringslivet. Dessutom kan den ökade innovationskraften också attrahera externa investeringar och främja skapandet av högkvalitativa arbetstillfällen, vilket ytterligare stärker den ekonomiska stabiliteten i regionen. Sammantaget innebär den ökade innovationskraften en positiv spiral för regionens ekonomiska bärkraft och framtida utveckling.

Genom att främja ny innovation som kan möjliggöra nya tjänster och effektivisering, bidrar projektet till att upprätthålla den lokala ekonomin i regionen. De potentiella innovationer som påbörjats inom projektet kan fungera som en drivkraft för att diversifiera och stärka näringslivet på lokal nivå, vilket i sin tur bidrar till att behålla och skapa arbetstillfällen. Den ökade innovationskapaciteten fungerar som en investering i regionens ekonomiska livskraft och skapar förutsättningar för en långsiktig och hållbar utveckling.

Miljömässig hållbarhet

Projektet har aktivt använt sig av innovationsledningsmodeller för att sträva efter att integrera miljömål och strategiskt innovationsarbete. Exempel på detta är att projektet har strävat efter att uppmuntra implementering av gröna affärsmodeller och/eller hållbara metoder tillsammans med pilotcasen för näringslivet samt offentlig sektor. Denna integration syftar inte bara till att uppnå miljömålen utan också att främja ekonomisk hållbarhet genom att stimulera tillväxt och skapa nya affärsmöjligheter.

Informasjon og kommunikasjon

Peak Innovation och Nasjonalparken Næringshage är båda väletablerade organisationer som besitter djupgående kunskap inom de specifika områden som projektet berört. Båda organisationernas kompetens gör oss till starka samarbetspartners när det gäller kommunikation samt sprida resultat.

I all kommunikation och material som presenterats har projektet i både tal och skrift kommunicerat de olika finansiärerna för projektet med deras respektive loggor. Vid spridning av utbildningstillfället där företag och offentlig sektor, både inom och utanför det regionala innovationssystemet, fick möjlighet att närvara skickades inbjudan ut brett i kanalerna mail, LinkedIn och Facebook. Utbildningens

anmälda/deltagande visade på en bred spridning även utanför våra regioner då det fanns med deltagare från exempelvis Kumla och Göteborgs kommun. Kommunikationen kring denna inbjudning går att se i bifogad Bilaga 6.

På både Peak Innovation og Nasjonalparken Næringshage hemsida går det att läsa på om detta projekt, och den informationen kommer gå att läsa även efter genomförd projekttid.

I allt material som skickats ut i skrift har logotyper tydligt visat att projektet fått stöd från den europeiska regionala utvecklingsfonden via Interreg och Region Jämtland Härjedalen. Samt visat samarbetet mellan Peak Innovation AB och Nasjonalparken Næringshage.

Inbjudan till halvdagsutbildningen om Design Thinking skickades via mail främst ut till organisationer som inte har möjligheten att gå kursen gratis via regionen i Jämtland Härjedalen, detta för att säkerställa att fler inom regionen får möjlighet att lära sig om modellen. En öppen inbjudan skickades även ut på LinkedIn och på Facebook för att erbjuda möjligheten att delta för övriga organisationer och företag i länet. Inbjudan till det digitala webinariet om Design Thinking gick endast ut via mail i region Jämtland Härjedalen för att undvika missförstånd kring den fysiska halvdagsutbildningsinbjudan, samt skickades ut brett via mail på norsk sida.

Ett exempel på kommunikation när projektet sökte samarbetspartner till ett av det svenska pilotcasen, detta via Peak Innovations LinkedIn, går att se i Bilaga 7. Tack vare samarbete med IUC Z-group (som delade inlägget vidare på LinkedIn) nådde inlägget ut till de företag projektet ville nå för vår pilot. Det förtroende som IUC Z-group byggt upp med regionens företag gjorde troligtvis att Mählers hoppade på vår inbjudan att delta i en workshop. Detta var något som Maja Blomqvist nämnde i ett möte också, Designcentrum hittade vägar till företagen i deras projekt tack vare bland annat IUC där det redan finns en uppbyggd tillit till företagen.

Forankring av prosjektets resultat og effekter

Førstudieprosjektet ILSA har lett till att temat runt strategisk innovationsledning som premiss har lyfts och diskuterats med de aktörer som varit involverade i projektet på ett eller annat sätt. Det har lett till en ökad kunskap och förståelse om dagens innovationsledningsmodeller och vad det kan innebära för de regionala aktörerna i Tröndelag och Jämtland Härjedalen.

Ett resultat av projektet är att organisationerna Nasjonalparken Næringshagen och Peak innovation har fått en bättre kontakt med varandra samt en bättre förståelse av varandras verksamheter, arbetssätt och utmaningar. Selv om organisasjonene ikke går videre som partnere i et felles hovedprosjekt, vil resultatene og effektene fra småskalaprojektet bli tatt direkte videre i de to planlagte hovedprosjektene som springer ut av dette fellesprosjektet. Organisasjonene planlegger å være deltakere i hverandres videre prosjekter, og vil slik sikre at kompetansen som har blitt bygget i prosjektet videreføres.

Småskalige prosjektet har ellers opprettet dialog med følgende EU-finansierede projekt:

- Twin Peak – planlegger å bruke metodene fra ILSA-prosjektet
- SOURCE – planlegger å bruke metodene fra ILSA-prosjektet

Samt med projektet Response - Cirkulär transformation genom design, digitalisering, material och produktutveckling, slutrapporterat slutet av 2023. Regionala strukturfondsprogrammen Nationella regionalfondsprogrammet. Den svenska sidan tar vidare några av Response resultat och slutsatser i den nya ansökan som är ett av resultaten av detta småskalige projekt.

Dialog med prosjektene over ønsker projektet ta med videre inn i et hovedprosjekt, slik at prosjektene kan høste kunnskap fra hverandre og sikre at kunnskapen som erverves er til felles nytte og ikke overlapper hverandre. Prosjektmedarbeidere fra både norsk og svensk side er i tillegg medarbeidere i Source-prosjektet, noe som sikrer kunnskapsoverføring mellom prosjektene.

I pilotcasen med Oppdal kommune, har Oppdal kommune sammen med Rennebu kommune allerede blitt tildelt midler for å jobbe med digitalt utenforskap. De to workshopene de gjennomførte i ILSA-prosjektet var starten på dette prosjektet. Ved å lære om og benytte prinsipper fra tjenstedesign og innbyggerfokus, vil de være bedre i stand til å se nytten av disse metodene gjennom sitt eget prosjekt. Løsningene de kommer frem til vil også kunne bli enda mer målrettede og treffsikre mot de riktige innbyggerne ved å bruke de nye metodene. Det svenska företaget hade aldrig jobbat med strategisk innovationsledning tidigare. Efter slutfört test uppmärksammades nyttan av att arbeta efter en sådan modell och företaget skulle vidare försöka avsätta fler tillfällen att arbeta utefter denna modell.

Det är ofta en svårighet att få projektresultat och långsiktiga effekter att leva vidare efter att ett projekt har avslutats. Den risken finns även efter detta projekt. Dette kan minimeres ved at de to nye hovedprosjektene bygges på erfaringen fra dette småskalaprojektet. Metodene som organisasjonene har lært og benyttet i ILSA-prosjektet, vil bli videreutviklet og videreført i de neste prosjektene.

Aktiviteter og økonomi

Aktiviteter

Beskrivelse av hva som er gjort innenfor de ulike aktivitetene er beskrevet nedenfor.

AP1. Uppstart/förankring

Identifera projektteam, starta upp ekonomifunktion & redovisningsrutiner. Fastställa kommunikationsplan. Etablera gemensam/felles styrgrupp.

AP2. Benchmarking og omvärldsanalys

Utarbeidet rapport sammen med Amplify om innovationsledningsmodeller som används dels i hela världen men även med geografiskt fokus på Sverige/Norge och våra gemensamma utmaningar i våra regioner. Syftet med denna sammanställning var att identifiera innovationsmodeller som går att applicera på företag/offentlig sektor i våra regioner inför ILSA 2.0, samt kompetensutveckling i våra regioner kring ämnet (läs nedan).

En övergripande kartläggning av det regionala innovationssystemet, vilka aktörer utgör detta system.

Undersökt synergier med andra projekt, exempelvis med Designcentrum och deras arbete i projektet Response och deras allmänna insikter kring innovationsledning kopplat mot region Jämtland Härjedalen.

Möte med IUC Z-group för att lära om den kunskap och de insikter som de besitter kring innovation/innovationsledning ute bland de företag som de samarbetar med dagligen.

Samarbete/möten med RISE i Sverige med Daniel Richardsson och Jan Tönnerstedt.

På felles besøk i Trondheim, møtte projektdeltagarna Martin Steinert, professor på Trollabs ved NTNU. Der førdes diskusjoner med Trollabs om hvilke innovasjonsmodeller projektet skulle teste, og ble anbefalt Design Sprint. Projektet holdt senere kurs i denna modell for Peak og NNH, og testet ut i testcasen hos Mählers.

AP3. Stärka kapaciteten och kompetensen i regionerna kring innovationsledning

Genomförd gemensam workshop i Storlien med fokusområde innovationsledningsmodell där PI + NNH deltog under 2 dagar. Under workshopen var 12 deltagare närvarande.

Utbildningstillfälle för det hela regionala innovationssystemet genomfördes under 2 timmar där ovan sammanställning med Amplify presenterades, Efterföljande gemensam lunch med diskussioner kring innovationsledning. Material skickats ut efter genomförd utbildning för bredare spridning/kompetenshöjning.

Projektet höll en halvdagsutbildning med innovationsledningsmodellen Design Thinking som fokus. Genom att ge en möjlighet att delta fysiskt och lära sig om Design Thinking via en workshop upplevdes det att deltagarna lärde sig modellen på ett djupare plan. Även en inbjudan gick ut i bägge regioner med en digital introduktion om Design Thinking för att ge fler möjligheten att lära sig mer om denna väl användbara innovationsledningsmodell.

AP4. Teste/pilotcase

Totalt 4 genomförda pilotcase:

- Design Sprint workshop med Mählers, 3 dagar
- LFA workshop med Härjedalens kommun, 1 dag
- Design workshop med Oppdal kommune, 2 dagar
- Tidlig prototyping med Otretek og Minera Skifer, 4 dagar

AP5. Evaluere

Utført intervjuer og enkäter for å utvärdera AP 2-4. Se Bilaga 1 och 4.

AP6. Utarbeide neste fase

To videre prosjekter, läs mer om dem i nästa stycke "Forslag og ideer"

Ekonomi

Generelt:

Prosjektet var planlagt å vare til juni 2024. Prosjektet avsluttes imidlertid i desember 2023 for å gå videre med to hovedprosjekter fra starten av 2024. Bruken av midlene har derfor blitt noe endret som følge av den endrede prosjektperioden.

Svensk sida:

På svensk side har projektet flyttet medel från Resor och Logi till Externa Tjänster. Projektet innebar inte så många resor som ursprungligen var planerat, dels för att projektmedarbetare på norsk sida gick på föräldraledighet. Ledigheten varade längre än vad som initialt var planerat. Projektledare för norsk sida rekryterades i mitten av mars. Detta medförde att projektets planerade aktiviteter blev förskjutna. Projektgruppen hade planen att exempelvis göra en resa till Salzburg för att besöka ISPIMs konferens "The sound of innovation", men på grund av sjukdom, ökad infektionsrisk för Covid etc så valde projektgruppen att istället lägga mer fokus på Externa tjänster än Resor och logi. En annan grunn till å flytte midler over til Externa Tjänster være at projektgruppen så att webinarret med Amplify fungerade som ett väldigt bra sätt att spre kunnskap fra prosjektet til andre foretag, därför opplevdes också förflyttningen av pengarna ge ett stort värde till resultatet för projektet då det öppnade möjligheten att ha fler webinarium och utbildningstillfällen än att resa på konferenser.

Projektet valde att hålla seminariet om innovationsledning digitalt för att ge mange muligheten att delta i respektive region. Istället träffades några deltagare fysiskt på PIs respektive NNHs kontor för att kunna delta i diskussioner riktade mot respektive region och dermed få in viktiga synpunkter från kompetens i regionerna. Detta innebar att projektgruppen inte reste mellom gränserna utan deltog i seminariet i respektive land.

Ursprungligen skulle den norske projektdeltagaren Ida Sørbye vara moderator under pilotcasen for den svenska bedriften, men på grund av halsoskål togs beslutet att hon ikke skulle reise til Strömsund under de planerade dagarna. Istället kunde projektet anlitte en extern moderator som på kort framförhållning var tillgänglig de inplanerade datumen. Att ta beslutet att anlitte en kunnig moderator gjorde att projektet kunde lägga fullt fokus på att analysere innovationsledningmodellen Design Sprint och hur den kan anpassas efter SMF/SMB i våra regioner, som syftet var med pilotcasen. En projektdeltagare från svensk sida, Lisa Björklund, blev sjuk og kunde ikke närvara under pilotcasen. Avbokningen av hotellrummet kunde ikke göras mindre än en dag innan ankomst, därför debiteras projektet ändå for natten mellom mandag-tisdag.

Den svenska sidan hade i detta projekt en større budget, därför hölls en fysisk workshop om Design Thinking i Jämtland. For å möjliggöra att fler kunde lære sig om modellen hölls även en digital introduktion for å kunne bjude in fler foretag i både Jämtland/Härjedalen och Trøndelag.

Norsk side:

På norsk side har midler blitt flyttet fra Reiser og Eksterne tjenester til Investeringer og Eget personale. Grunnen til dette er at Nasjonalparken Næringshage benyttet interne ressurser til å holde kurs i Design Sprint for Peak Innovation og Nasjonalparken Næringshage, i steden for å leie inn en ekstern kursholder. Dette ble gjort fordi den nye prosjektlederen i prosjektet, Ida Eri Sørbye, hadde mye erfaring med å holde

denne type kurs. Det var derfor behov for å gjøre noe innkjøp til workshops, og behov for å bruke mer tid fra eget personale for å planlegge og gjennomføre workshopen i Design Sprint.

Forslag og ideer

Se projektets framtagna handlingsplaner for neste prosjekter – de to ulike veiene er beskrevet her. Se avsnitt **Resultat --> 5. En plan för implementeringsprojekt/huvudprojekt ska vara framtagen.**

Bilagor

Bilaga 1: Intervjufrågor till svensk och norsk deltagare på workshopen i Storlien.

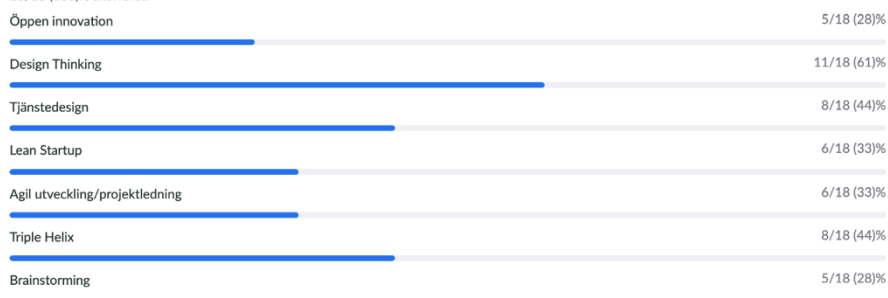
Intervjufrågor efter workshop i Storlien

- Lärde du dig något nytt under dessa dagar?
- Kommer du ha användning av det du lärt dig i Storlien framöver? Om inte, förklara gärna varför.
- Rekommenderar du fler att lära sig om Design Sprint?
- Vilka begränsningar tror du Design Sprint har i vår region?

Bilaga 2: Svar från några deltagare som var med digitalt under seminariet om innovationsledning. Tre frågor.

1. Vilka modeller är mest intressanta för dig? (Multiple Choice)

18/18 (100)% answered



2. Vilka behov inom innovationsarbete ser du för din organisation? (Ex: Praktisk innovationsledning, Organisationens utveckling, ISO-certifiering, Hjälp att ta fram nya anpassade modeller...) (Short Answer)

7/18 (39)% answered

Guest

Praktisk innovationsledning.

Guest

Organisationens utveckling samt hur vi arbetar för att stötta partnerföretag och näringslivet i Östersund för att öka innovationsgraden inom besöksnäringen.

Guest

Praktisk innovationsledning

Guest

Praktisk innovationsledning

Guest

Full upplutning inom hela organisationen.

Guest

Organisationens utveckling. Förståelse hos ledningen att det inte är ett arbete man stressar fram.

Guest

ISO seretifisering, Lean startup, praktisk innovasjonsledelse, organisasjonsutvikling

3. Vad inom innovationsledning är intressant för dig att lära dig mer om framöver? (Short Answer)

7/18 (39)% answered

Guest

Processer och metoder.

Guest

Allmänt hur vi kan börja tänka i dessa banor och ha det närvarande i strategiarbete och utvecklingsinsatser.

Guest

Ja

Guest

Generellt fördjupad kunskap

Guest

Prototypande och storytelling

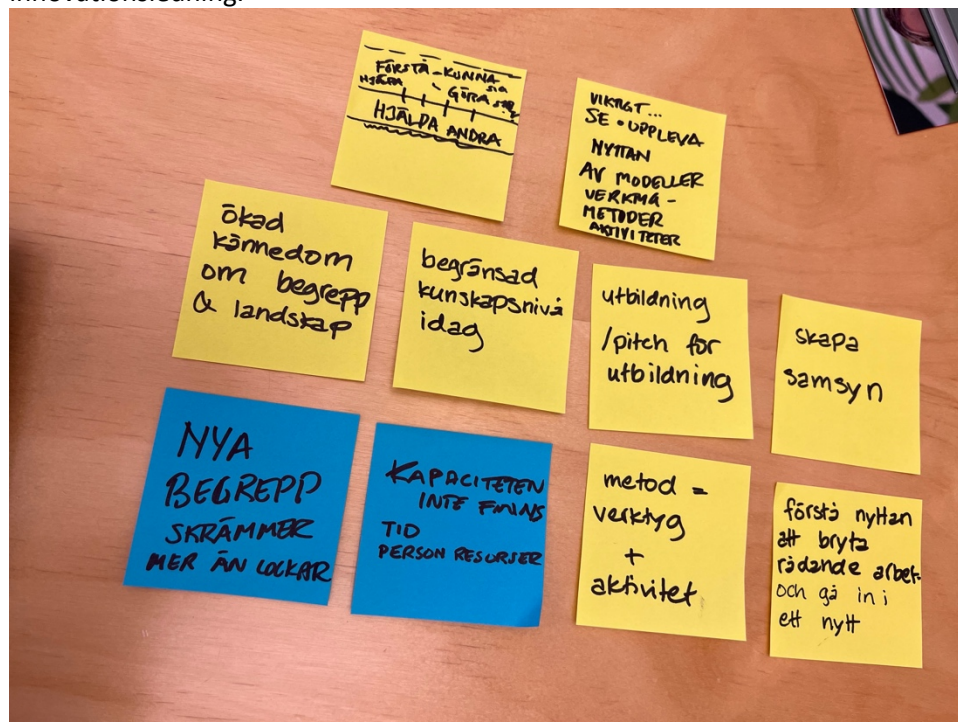
Guest

Sannolikt fler metoder

Guest

Lean startup, triple helix, tjänste-/produktdesign

Bilaga 3: Bild på Post-its, svar på frågorna som diskuterades i en av grupperna under seminariet om innovationsledning.



Bilaga 4: Enkätfrågorna som ställdes till deltagare efter genomförda pilotcase i Sverige

Enkätfrågor innovationsledning Pilotprojekt

1: Har dagen/dagarna varit givande?

- ☐ Nej
- ☐ Helt okej
- ☐ Ganska
- ☐ Mycket
- ☐ Våldigt mycket

2: Var det enkelt att förstå modellen?

- ☐ Nej
- ☐ Ganska enkelt
- ☐ Enkelt
- ☐ Våldigt enkelt

3a: Kommer du arbeta vidare med resultatet efter genomförd workshop?

- ☐ Ja
- ☐ Nej

3b: Om svaret är 'Nej' ovan, skriv gärna varför

4a: Skulle du rekommendera andra företag/kommuner att prova samma metod?

- ☐ Ja
- ☐ Nej

4b: Varför/Varför inte?

5: Vad är kritiskt för er att ha med när liknande modeller genomförs framöver? (t.ex specifik personal, visst material, mängd tid, extern moderator osv)

6: Har ni arbetat med innovationsledning tidigare? Förklara hur:

7a: Kan du tänka dig att jobba med innovationsledning framöver?

☐ Ja

☐ Nej

7b: Om svaret är 'Ja', skriv gärna förslag på hur du vill jobba med innovationsledning framöver:

Klar

Tillhandahålls av



Bilaga 5: Sammanställning över innovationssystemet i Sverige och Norge.
Se bifogad Bilaga 5, PDF.

Bilaga 6: Bild på inbjudan till seminarium om Innovationsledning, den skickades ut på Svenska inom Sverige.



Innovasjonsledelse – hvordan og hvorfor?

SEMINARIUM/WEBBINARIUM

Torsdag 26. oktober klokken 10-12, fysisk på hus U i Østersund eller digitalt via Zoom

Vil du lære deg mer om hva innovasjonsledelse egentlig innebærer, og hvilke modeller som anvendes i Norge, Sverige og globalt på innovasjonsledelse?

Nasjonalparken Næringshage og vår partner i Østersund, Peak Innovation, inviterer til et webinar som retter seg mot deg som jobber med å lede endring i bedrifter og offentlig sektor. En skriftlig sammenstilling av modellene kommer også til å bli presentert, satt sammen på oppdrag fra Nasjonalparken Næringshage og Peak Innovation.

Webinaret er digitalt og vil være på svensk. Det er mulig å samles fysisk i Østersund for å ta del i diskusjonen etterpå, og samtidig påvirke hvordan vi skal jobbe videre med systematisk innovasjonsledelse!

Program

10:00 Velkommen

10:10-12:00 Innovasjonsledelse – hvordan og hvorfor? Erik Tosterud, Innovation Manager fra Amplify

12:00-12:45 Diskusjoner fysisk i Østersund for de som kan og vil – hvordan går vi videre med systematisk innovasjonsledelse i Jämtland? (Vi byr på lettere lunsj, påmelding kreves)

Meld deg på HER

<https://peakinnovation.se/event/innovationsledning-hur-och-varfor/>



Bilaga 7 - inbjudan att delta i pilotcase i region Jämtland Härjedalen.



Peak Innovation

1 169 följare

2 v • 🌐

Vi söker Ett företag som vill utvecklas tillsammans med oss i en workshop

- Är ni baserade i region Jämtland/Härjedalen?
- Har en produkt/tjänst/process ni vill utveckla?

Då är Ni företaget vi söker! Workshopen är en del av vårt spännande projekt inom strategisk innovationsledning och är helt kostnadsfri, det ni bidrar med är närvaro av 4-5 anställda i 2-4 dagar.

Kortfattat:

- Vi leder en workshop med fokus på Er och vad just Ni vill utveckla (produkt/process/tjänst)
- Ni bidrar med närvaro av 4-5 anställda. Vi bidrar med kompetens, lokal och mat
- Vi använder en välkänd strukturerad metod som syftar till att hjälpa team att tydligt definiera mål, validera lösningar samt besluta om en färdplan innan utvecklingen påbörjas

Kontakta mig!

[Lisa Björklund](#), på Peak Innovation för att höra mer detaljer och hur vi kan samarbeta vid detta tillfälle. Skicka företagsnamn och kontaktuppgifter till lisa.bjorklund@peakinnovation.se eller anmäl ditt intresse här:

<https://lnkd.in/dS3EQ7YS>

[#innovationsledning](#) [#peakinnovation](#) [#ILSA](#) [#kickstart](#)



Referenser

- 1: [Innovation och förnyelseförmåga som skapar hållbar konkurrens-kraft | RISE](#) <https://www.ri.se/sv/vad-vi-gor/innovationsstod>