

Innovationsledning i regioner – utveckling av nya tjänster

Delprojekt: Metoder för utveckling och ledning av
näringslivsdrivna innovationsprojekt

Bakgrund

Inom ramen för delprojekt *”Metoder för utveckling och ledning av näringslivsdrivna innovationsprojekt”* skall skalbara tjänster och verktyg tas fram, testas och paketeras. Dessa modeller/processer och verktyg ska tas i bruk av aktörer med regionalt utvecklingsansvar och/eller av andra lämpliga regionala aktörer.

Detta dokument beskriver delprojekt *”Metoder för utveckling och ledning av näringslivsdrivna innovationsprojekt”* som i första hand involverar Gaialab och Norrköping Science Park. Presentationer av parterna återfinns i den övergripande projektrapporten.

Identifierade behovsområden

Strategisk utveckling av innovationsmiljöer i en region

Mobilisering, strategiska gränsöverskridande samarbeten, länkar mellan regioner, uppföljning, utvärdering och gemensamma lärprocesser, behov av processledning

Processledning innovationsmiljö

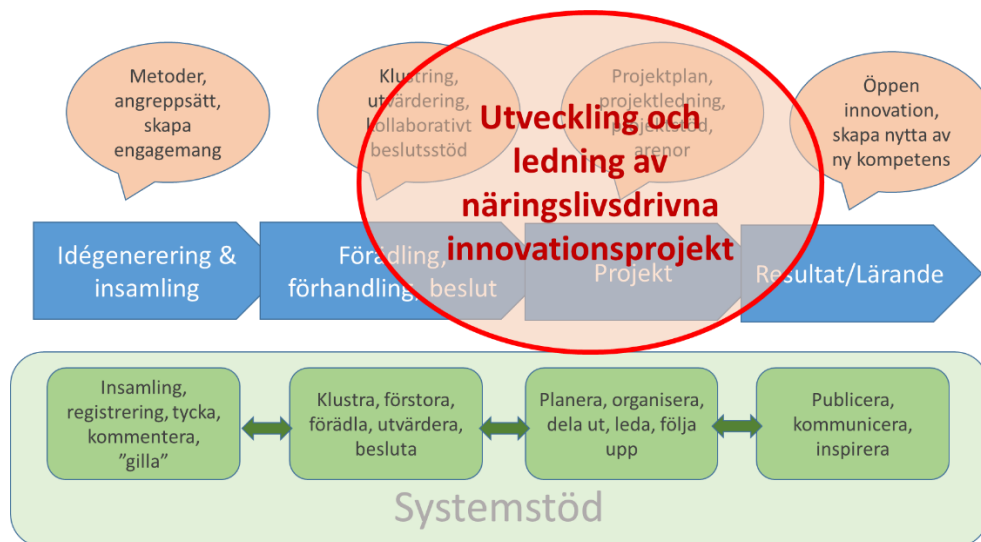
Hur arbeta med förändrings- och förnyelseprocesser med betoning på strukturell förändring? Hur engagera för initial mobilisering respektive långsiktig organisering? Processledning vs. projektledning?

Användning av IKT lösningar

Hur kan IKT/visualisering användas som verktyg i en innovationsmiljö? Stöd i regionens utvärderings- och beslutsprocesser, evaluering, analys, uppföljning, kommunikation (internt- externt), genomförande och i lärprocesser, etc.

Genomförande

Projektets utgångspunkt är att utveckla och testa tjänster och metoder som ska stödja de olika stegen i Region Östergötlands generiska process för att stödja komplexa innovationsprojekt. Inom projektet har både processen och tjänsterna utvecklats och testats i samverkande projekt mellan *”Behovsägare”* och *”Tjänsteutvecklare”*.



Metoder, arbetssätt och ledning av näringslivsdrivna innovationsprojekt

Definitioner av funktionskrav för tjänster och metoder

Norrköping Science Park har i samarbete med Gaialab genomfört analyser och arbeten i form av workshops och intervjuer med aktörer i det regionala innovationsstödsystemet och SME-företag för att definiera möjliga roller och ansvar som Gaialab, som exempel på en privat innovationsarena och tjänsteleverantör kan ha och ta i komplexa innovationsstödprocesser i ett regionalt perspektiv dvs. hur Gaialab kan komplettera och stödja de offentliga aktörerna i innovationsstödsystemet. Analyser har också gjorts ur ett mer företagsinternt perspektiv för att utvärdera exempel på hur SME-företag generellt kan driva sina interna idé- och innovationsprocesserna. Nedan redovisas några exempel på roller och ansvar.

Mäklarrollen - tidiga utvecklingsfaser är en utmaning för nästan alla företag utom de allra största, SME företag saknar generellt möjlighet att möta kunder och partners i förkommersiella utvecklingsprojekt. Utvecklingsinsatser som inte är fullt ut kundfinansierade går sällan att realisera med befintlig organisation och affärsmodell. Gaialab har en "mäklarroll" som kan ge mindre och medelstora företag tillgång till FoU-resurser genom att samverka i gemensamt definierade utvecklingsprojekt. Resultat i form av ny kompetens, insikter, omvärldsfaktorer, konkreta projektresultat mm. är öppna och tillgängliga för deltagande aktörer.

Plattform för samverkansprojekt med akademi och institut – i avsaknad av fungerande samverkansmodeller mellan SME-företag, akademi och forskningsinstitut har vi sett att Gaialab kan utgöra en plattform där flera företag gemensamt utgör en starkare partner till akademien genom att ha en bredare representation men också för att kunna dela på resurser, ansvar, och resultat. Vi har också sett att plattformen kan förenkla för företagen att driva X-jobb och projekt med studenter genom att definiera gemensamma projekt men också dela på resurser som t.ex. handledning mm.

Part i större utvecklingsprojekt – i större, oftast offentligt finansierade utvecklingsprojekt finns ofta behov av olika kunskaper, kompetenser och erfarenheter. En utmaning är t.ex. att i projekt kunna kombinera på marknaden existerande kunskap, produkter och tjänster med resultat av forskning och tillämpad forskning för att på effektivaste sätt utveckla nya lösningar, lösa en utmaning eller ett problem. Gaialab kan i detta avseende samla och engagera nödvändig kunskap och erfarenhet i näringslivet för att matchas och kompletteras med resultat och kunskap inom forskning och tillämpad forskning. Detta kan t.ex. drivas som delprojekt inom ramen för större komplexa innovationsprojekt.

Kompetensutveckling i SME-företag – En viktig utgångspunkt för Gaialab-modellen har varit att utveckla och höja kompetensen i den interna organisationen. Tanken bygger på att kombinera lab- och experimentbaserade projekt inom områden och teman som är strategiska för företaget med att på ett kreativt och effektivt sätt kompetensutveckla personal. Genom att allokera delar av personalutvecklingsbudgeten skapas utrymme för att kunna driva lab- och experimentbaserade projekt. Samtidigt öppnas också möjligheten att bjuda in andra organisationer att delta i och bidra i dessa labb och projekt med just syftet att få med sig ny och utvecklad kompetens som man sedan kan kapitalisera på i den egna organisationen.

Öppen Innovation - Näringslivsaktörer, små som stora har under senare år öppnat upp sina Fol-processer och organisationer för att ta in ny kompetens, nya synsätt och inte minst lära av andra och tidigt se trender och förändringar i marknaden. Större företag är på ett helt nytt sätt villiga och intresserade av SME företag och vad de kan bidra med i sina Fol processer. Vi ser också att offentliga aktörer är intresserade av att öppna upp sina data, delta i offentligt finansierade projekt, då ofta som behovsägare. Förhoppningsvis kan även den offentliga sektorn i framtiden delta aktivt i öppna innovationsprojekt med en uppluckring av LOU inom området Innovationsupphandling och Innovationsamverkan.

Privata innovationsmiljöer kan vara ett effektivt komplement till offentligt finansierade innovationsmiljöer. Idégenererande aktiviteter och metoder som t.ex. Society Quest, Idea jams m.fl. initieras och drivs ofta av offentligt finansierad aktörer som kluster, science parks m.fl. medan företag drivs av idéer kopplat till kundbehov och/eller möjligheter som föds av en god marknadskännedom. Utmaningen är alldeles för ofta att det inte finns tillräckliga resurser för att ta de bra idéerna till marknaden i "rätt" tid. SME företagen har generellt inte resurser att ensamma driva innovationsprocessen, Gaialab är ett exempel på en öppen plattform för att driva experimentella labb såväl som öppna utvecklingsprojekt där flera företag, organisationer och behovsägare samverkar.

Konceptutveckling av tjänster och metoder samt testförberedelser

Norrköping Science Park (NOSP) och Gaialab har analyserat och utvecklat metoder och samverkansmodeller med syfte att skapa bättre förutsättningar för att kunna erbjuda i första hand SME-företag konkret stöd i olika typer av utvecklingsprocesser. Erfarenheter har dragits av tidigare modeller, satsningar och projektmodeller som Projektarena IVM, Demola, Society Quest m.fl.

Erfarenheterna visar att det offentliga innovationsstödsystemet ofta agerar reaktivt dvs. idéer och propåer kommer från företag och organisationer som oftast söker monetära stöd för att kunna förverkliga sin idé. Utmaningen ligger i att skapa konkreta möjligheter för det enskilda företaget och samtidigt bredda ansatsen och deltagandet genom att utveckla den grundläggande idén till ett samverkansprojekt med ett bredare scope och ett bredare deltagande.

Utgångspunkten för delprojektet har varit att skapa metoder för att engagera flera parter tidigt i idégenereringsprocessen genom att snarare utgå från möjlighetsbaserade tematiska områden, utmaningar och problem som engagerar flera aktörer. Dessa kan tas fram och förankras på ett antal olika sätt genom att engagera människor:

- Konkreta samhällsutmaningar
- Förändringsdrivande processer som globalisering och digitalisering
- Experimentbaserade labb med nya teknologier som skapar nya möjligheter
- Nya affärsmodeller
- Makerspace miljöer

Detta angreppssätt ställer större krav på att initialt välja ut och prioritera områden och utmaningar för labben. Nyckeln ligger i att uppmuntra företag och organisationer att tillsammans med de offentliga organisationerna, i detta fall NOSP sätta upp processer för att kollektivt definiera och välja ut områden och utmaningar som engagerar flera parter.

Fler och fler privata företag initierar egna och engagerar sig i andras idédrivna labb. Öppen innovation är idag en överlevnadsstrategi för många företag, speciellt inom branscher med stark förändringstakt. Inom delprojektet har vi drivit några pilotprojekt där grundidéer och initiativ har tagits av någon eller några parter tillsammans och där flera aktörer bjudits in att delta i labbet. Ett sådant exempel är K7-projektet som beskrivs nedan.

Test och utvärdering av tjänster

Nedan redovisning av några konkreta tester av metoder och erfarenheter från genomförda projekt och labb.

Plattform för samverkansprojekt med akademi och institut (Society quest)

Society Quest (SQ) – Visualisering av stora datamängder, arrangerades av NOSP i samarbete med LiU under mars månad 2016. SQ är ett koncept utvecklat av LiU Innovation vid Linköpings universitet och syftar till att skapa fler utvecklingsprojekt i samarbete mellan forskning, företag och myndigheter för att lösa samhällreliga utmaningar.

Ett antal utmaningsområden hade valts för aktiviteten och grupper med företrädare för näringsliv, akademi institut och studenter fick uppgiften att diskutera, definiera och beskriva lösningsidéer. Några idéer har tagits vidare i en genomförandeprocess, bl.a. ett IoT projekt med 2 större företag i regionen. I dagsläget planeras genomförandefasen där NOSP och Gaialab tillsammans med ett av de definierade interaktionslabben inom ramen för Vinnväxt, Visual Sweden är deltagande.

SQ, som en av de metoder som Region Östergötland använder för idégenerering, har testats i flera avgränsade utmaningsområden med gott resultat. En utveckling av en fördjupningsaktivitet kopplat till SQ där idéer kan konkretiseras ytterligare håller på att tas fram. Metoder för idégenerering beskrivs mer utförligt i delprojekt "Idégenerering och utveckling i fleraktörssamverkan".

Gemensam kompetensutveckling i fleraktörmiljöer (K7-projektet)

Projektet startades som ett experimentlabb inom Gaialab, "Digitalisering av den fysiska platsen" med syfte att i första hand kompetensutveckla den egna organisationen inom IoT området och det utmaningsområde som skapas med digitalisering av fysiska platser som också kräver en kombination av flera tekniker:

- Representation av den fysiska platsen i form av digitala kartor, 3D-modeller mm.
- Representation av data i realtid
- Uppkopplade och integrerade enheter och system
- Molnteknologi

Flera intressenter bjöds in till projektet bl.a. fastighetsägare, IT-företag, forskningsinstitut, forskare vid LiU och studenter, alla med olika incitament och intresse av att delta. Projektet utvecklades och utvidgades med att flera intressenter engagerade. Ett exempel är att fastighetsbolaget Klöver, som deltagare i projektet, prioriterade att ta fram en prototyp med syftet att utvärdera hur digital teknik

kan skapa ett mervärde för kommersiella hyresgäster. Ett annat exempel är utveckling av prototyp avseende visualisering av tekniska fastighetsdata i en 3D-modell.

Öppet experimentlabb - Digitala rum

Som ett resultat av arbetet kopplat till Vinnova-projektet (delprojekt: Systemstöd för den regionala innovationsprocessen) drivs ett labb med syfte att utveckla lösningar för det digitala rummet.

Intressenter i projektet är Moelven, Microsoft, I2I och Gaia, alla med olika intresse och incitament att delta. Identifierade behovs- och möjlighetsområden är:

- Behov av digitala verktyg för klustring, utvärdering, prioritering och beslutsstöd avseende utvecklings- och innovationsidéer (I2I)
- Behov av digitala verktyg för beslutsstöd i fysiska fleranvändarmiljöer (Gaia, I2I)
- Behov av digitala verktyg för beslutsstöd i virtuella fleranvändarmiljöer (Gaia, I2I)
- Behov av att förenkla och effektivisera bokning, övervakning och informationsspridning avseende gemensamma resurser (t.ex. konferensrum). (Moelven)
- Digitala enheter som supportar digitala verktyg för beslutsstöd i fleranvändarmiljöer (multi touch). (Moelven, Microsoft)

Labbet har drivits enligt konceptet öppen innovation där samtliga involverade parter har bidragit med sin egen tid. Detta är ett bra exempel på att olika intressenter med olika incitament kan samverka i möjlighetsdrivna experimentella labb där resultat är öppna och upp till respektive part att använda i sin egen utvecklingsprocess.

ENSAFE – part i större projekt

ENSAFE (Elderly-oriented Network-based Services Aimed at independent life”) är ett EU projekt inom AAL-programmet. Åtta parter i 4 länder (Sverige, England, Nederländerna och Italien) utvecklar digitala plattformar och tjänster för en åldrande befolkning med målen:

- ENSAFE ska stödja utvecklingen till ett större personligt ansvar för sin egen livskvalitet och hälsa.
- ENSAFE ska stödja en utveckling till mer förebyggande och tidiga insatser som bygger på en utvecklad ”egenvård”
- Detta genom smartare, mer lättillgängliga och mångsidigare stödfunktioner som underlättar kopplingar mellan äldre, deras boendemiljö och stödjande nätverk runt dem (anhöriga, informella vårdgivare m.fl.) samt den offentliga vården.

Gaialab och Swedish ICT SICS är svenska parter i projektet där Gaialab har ansvar för att utveckla en digital plattform för att kunna hantera stora mängder av sensordata, uppkopplade enheter (IoT), analysfunktioner och lagringsfunktioner av personlig hälsodata.

Projektet är ett exempel på att en privat innovationsarena kan ha en roll i ett större EU-finansierat projekt, med parter som universitet, forskningsinstitut, hälso- och sjukvårdsorganisationer och kommersiella system och produktleverantörer.

Informationsmöten och aktiviteter för att matcha partners till olika projekt

Under hösten genomfördes ett informationsmöte, initierat av NOSP där olika projektutlysningar presenterades bl.a. analog till digital, utmaningsdriven innovation, TVV's utlysning om regionala servicelösningar och Norrköpingsfonden. Personer bjöds in från kommunen, universitetet och

näringslivet för att skapa intresse och möjligheter att matcha ihop olika aktörer i något eller några projekt. Resultatet blev två projektansökningar.

En teambuildingträff inom Utmaningsdriven Innovation hölls under hösten med över 30 deltagare från företag, SICS Swedish ICT, Visual Sweden, Stadsbyggnadskontoret och Region Östergötland. Ett samarbete initierades mellan SICS, Region Östergötland och två studenter som skall leda till en ansökan inom UDI. Mötet följdes upp med en återträff med de aktörer som var intresserade av att komma vidare med projektet.

Vi har även initierat en projektprocess för hur vi ska jobba med olika intressenter i FRÖN ansökan som kommer utlysas till våren. Se bilaga x beskriver processen.

Ett annat projekt som initierats av NOSP är Mixed NKPG. Projekt startades med ett blogginlägg från NOSP över möjligheter som finns för att berätta om historiska platser genom digitala verktyg som Augmented Reality och som kan visas i t.ex. mobiltelefonen. Flera intressenter hörde av sig som ville vara med att utveckla den tekniska plattformen samt innehållet. Projektet involverar idag två företag som gör den tekniska plattformen, Region Östergötland, Norrköpings kommun, Stadsmuseet och studenter. Här har det även blivit en spinoff där regionen är intresserad att använda plattformen i sitt projekt för digitaliseringen av kulturarvet (Digikult).

Då detta sätt att matcha ihop partners för projekt har varit framgångsrikt kommer fler aktiviteter arrangeras framöver. De kopplingar som vi utvecklat mellan offentliga aktörer och privata innehållsleverantörer som t.ex. Gaialab, har resulterat i effektiva processer och metoder för att utveckla idéer och genomföra intressanta projekt.

Erfarenheter och insikter

De aktiviteter och insatser som möjliggjorts inom ramen för projektet har resulterat i en tydligare bild av hur aktörerna inom det regionala innovationsstödsystemet samverkar och hur olika innehållsleverantörer kan komplettera och utveckla tjänster som bidrar till att effektivisera stödsystemet och framförallt skapa mer verkstad, driva de bra idéerna närmare kommersiell framgång.

När vi analyserar vilka effekter som kommer ut av de insatser och stödfunktioner som erbjuds företagen kan man konstatera att vi inte lider brist på bra idéer, vi lider brist på resurser för att ta de bra idéerna till genomförande och därmed skapa rätt förutsättningar för att nya företag startas och befintliga växer och utvecklas. Det faktum att företag mer och mer anammar öppen innovation och på ett mer proaktivt sätt driver fram arenor, processer och arbetssätt som stimulerar innovation skapar bättre förutsättningar för utveckling och tillväxt.

Gaialab är ett exempel på en privat arena som öppnar nya möjligheter att samverka mellan det offentliga innovationsstödsystemet, akademien, instituten och företag. Vi har under projektet utvecklat exempel på samverkansformer mellan offentliga aktörer som t.ex. NOSP och Gaialab. Några av dess beskrivs ovan. Vi har i konkreta projekt testat och utvecklat metoder och gränssnitt som tydliggör vilka roller och ansvar som kan ligga på respektive part i olika typer av insatser, projekt mm.