

Juni 2019
Karin Hovlin & Molly Rogstadius

Innovationsledningsdialog – idésluss All Age Hub

Innovationsledningsdialogen utgår från tre delar

- 1) Bedömning av innovationsledningsförmåga utgående från gemensamt ramverk (som bygger på ISO 56002) och gapanalys
- 2) Identifiera och reflektera kring kommunens (och Vinnovas) målsättningar med idéslussen och gapanalys
- 3) Utgående från prioriterade gap, definiera de viktigaste målen och aktiviteterna.

Idésluss: AllAgeHub, Göteborgsregionen (GR)

Tid för besök: 9 maj 2019

Team: Karin Hovlin, Governo och Molly Rogstadius, RISE

Projektledare: Anna Haglund & Leif Sandsjö

Namn	Roll	Organisation/förvaltning
Ludvig Aust	Kommunikatör	AllAgeHub
Ulrika Björner	Koordinator	AllAgeHub
Carolina Fornell	Processledare innovation	AllAgeHub
Anna Haglund	Projektledare	AllAgeHub
Elna Hansson	Planeringsledare/AllAgeHub ombud	Göteborgs stad, Stadsledningskontoret
Per Levander	Kvalitetschef/AllAgeHub ombud	Mölnåls stad, Vård- och omsorgsförvaltningen
Leif Sandsjö	Projektledare	AllAgeHub



Resultat

1. Bedömning innovationsledningsförmåga

AllAgeHub (AAH) är en samverkansplattform där ett stort antal aktörer från offentlig sektor, näringsliv, akademi och civilsamhälle samarbetar. Ägare av projektet är kommunalförbundet Göteborgsregionen och dess 12 medlemskommuner. Vidare deltar VGR som representant från offentlig sektor (VGR är också den andra större medfinansören av projektet). Från näringslivet deltar Johanneberg Science Park, Sahlgrenska Science Park och Business region Göteborg. Från akademien deltar AgeCap, Göteborgs Universitet, Centrum för personcentrerad vård, GPCC, Göteborgs Universitet, Centrum för vårdens arkitektur, CVA, Chalmers, Buildingfutures, Chalmers, Centrum för välfärdsstudier, CVS samt Högskolan i Borås. Från civilsamhället, slutligen, deltar Pensionärernas riksorganisation, PRO, och Sveriges Pensionärsförbund, SPF Seniorerna.

En del av AAH utgörs av idéslussprojektet som Vinnova finansierar. En annan del är den interaktiva miljö som byggts upp för att verksamheternas personal ska få ökade kunskaper om produkter och tjänster inom välfärdsteknik och tillgängliga boendemiljöer. Miljön är även en arena för samverkan mellan kommuner och näringsliv och idag finns här ca 60-talet företag representerade med produkter och tjänster. (Miljön startades av Göteborgs Stad 2009 men gick in i AAH 2017.) Den interaktiva miljön har varit viktig för att öka kunskaper och förståelse i verksamheterna samt för att påverka attityder på sikt. Miljön är en viktig arena för omvärldsbevakning och samverkan med näringsliv i projektet.

Det är många aktörer som deltar i samverkansplattformen AAH och det är givetvis svårt att diskutera och bedöma innovationsledningsförmågan i samtliga dessa. Vid innovationsledningsdialogen deltog, förutom projektledningen, personer från Göteborg och från Mölndals stad. Diskussionen kom således att kretsa kring dessa verksamheter och en bedömningen av nuläge och önskat läge gjordes av dessa.

Bedömningen av innovationsdialogerna gjordes med utgångspunkt i åtta innovationsledningsprinciper, vilka bedömdes utifrån fem nivåer. Nivå 1 ("Informell eller ad hoc-hantering av förmågan") innebär att förmågan är hanterad på en informell nivå utan att vara tydligt definierad. På nivå 2 ("Grundläggande hantering") är förmågan hanterad på en basal nivå – den finns till viss del, men är inte tydligt hanterad. Nivå 3 ("Definierad och etablerad ledning och organisering") innefattar att förmågan är definierad och proaktivt hanterad. På nivå 4 ("Systematisk ledning och organisering") är förmågan definierad, etablerad och systematiskt hanterad. För att befinna sig på högsta nivån i form av nivå 5 ("Optimerad") behöver förmågan optimeras genom ständig förbättring och löpande utveckling, feedback och lärande.

Med utgångspunkt i de åtta innovationsledningsprinciperna resulterade diskussionen i följande bedömning.



Princip	Göteborg		Mölnadal		AllAgeHub	
	Nuläge	Önskat läge	Nuläge	Önskat läge	Nuläge	Önskat läge
1. Värdeskapande	1-2	3	2	3	2-3	4
2. Framtidsfokuserade ledare	3	3	1-2	3	2	4
3. Strategisk inriktning	1,5	2	1	2	2	4
4. Kultur för kreativitet & genomförande	1	2	1	2	3	4
5. Utnyttja insikter runt behov	1,5	2	1,5	2	3	4
6. Hantera osäkerheter	1	2	1	2	2-3	4
7. Anpassningsbara processer & strukturer	1	1	1	1	2	4
8. Utvärdering & förbättring på systemnivå	1/3	1/3	1	2	1	2-3

1. Värdeskapande

- Samtliga tre organisationer strävar efter att röra sig mot nivå 3 eller 4 från en lägre nivå.
- Värdeskapandet är kärnan till AllAgeHubs verksamhet och det som driver arbetet framåt. I nuläget har detta till största del en tyngdpunkt i samarbetet med kommunerna där 11 utav 12 är involverade i ett eller flertalet innovationsprojekt.
- Generellt upplevs det vara en stor spridning inom och mellan organisationerna. När det gäller relationerna till de övriga samarbetsparterna i projektet såsom akademi och näringsliv upplevs fokus på värdeskapandet mindre eller otillräckligt utvecklat.
- På strategisk nivå lyfter man ofta fram värdeskapande, nyttan för slutkunden osv. Men ges verksamheterna förutsättningarna att agera på detta? (Inte minst första linjens chefer är en viktig grupp att nå.)
- Det är viktigt att se att värdeskapandet också kan gälla organisationen självt – det kan handla om effektivisering som innebär värdeskapande. Här är kommunikationen viktig.
- Det gäller att nå längst ut i verksamheterna, värdet skapas i möten med brukarna. Här finns det fortfarande mycket att göra.
- Ibland är det långt mellan insats och effekt. Värdet kan uppstå över tid medan kostnaderna tas idag – kan vara utmanande.

2. Framtidsfokuserade ledare

- Det önskade läget ligger på nivå 3 eller 4 i de tre organisationerna. I Göteborg bedöms dock nuläget vara något starkare än i Mölnadal och AAH.
- Generellt anses detta vara en viktig faktor.



- Insikten bedöms vara stor och ambitionen hög bland högsta ledningen men det saknas fortfarande en struktur och systematik för att skapa uthållighet. Hur ska det framtidsfokuserade ledarskapet säkerställas i hela organisationerna?
- I Göteborg finns en upplevelse av att det är chefer i mellanskiktet som är svårast att nå – högsta ledningen arbetar framtidsfokuserat och första linjens chefer likaså. Men mellanskiktet är svårare att få med. Har de rätt förutsättningar?
- Ledare behöver ha avsatt tid för det framåtblickande arbetet – detta är ofta mycket svårt att få till i alla organisationerna!

3. Strategisk inriktning

- Organisationerna bedömer att man ligger relativt lågt här i dagsläget. Insikterna finns men det saknas tydliga ramar, exempelvis i form av strategier, policies, roller och ansvar.
- När det gäller AAH är det både önskvärt och realistiskt att göra en förflyttning. Hittills har man haft utmaningar kopplade till personalomsättning och resurser och man har heller inte fått till det strategiska samarbetet med samtliga projektparter. Samtidigt har arbetet i projektet lagt en grund och man har förutsättningar att ta nästa steg, men det krävs att man agerar. Det faktum att projektfinansieringen tar slut snart ses som en möjliggörare.
- I Göteborg och Mölndal är bilden att det finns insikter (jfr framtidsfokuserade ledare) men att det tar tid att bygga strukturer och systematik. Förflyttningen på två års sikt blir inte så stor.
- Resurser bedöms generellt vara en utmaning. För att förverkliga en strategisk inriktning behöver organisationerna avsätta resurser.

4. Kultur för kreativitet och genomförande

- AAH upplever att man har en stark kultur där man både haft fria händer och förutsatts utforska och testa (mod och kreativitet). Man värderar nuläget till nivå 3 med det önskade läget om två år till nivå 4.
- En fundering rör dock hur systematiskt arbetet för att bygga kulturen har varit i projektet AAH. Är det snarare ett resultat av det arbete som de enskilda individerna som utgjort projektledningen gjort? Detta är en mycket viktig fråga framåt.
- För Göteborg och Mölndal är bedömningen att man i dagsläget ligger på nivå 1 och att det önskade läget om två år är på nivå 2. Generellt upplever man att det finns öar i organisationerna som präglas av hög grad av en stark kultur men att det är eldsjälsdrivet.
- Det bedöms som en viktig fråga att arbeta med framåt men det finns en stark insikt i att detta är arbete som tar tid.

5. Utnyttja insikter runt behov

- För AAH ses arbetet för att fånga och agera på behov som själva drivkraften för projektet. Hela tanken är att arbeta behovsdrivet och identifiera och prioritera de viktigaste utmaningarna och att vara få och ha begränsade



resurser kräver att verksamheten har ett starkt behovsstyrt fokus. Man arbetar nära och är lyhörd för kommunernas önskemål och situation.

- Man värderar nuläget till nivå 3 med det önskade läget om två år till nivå 4.
- AAH upplever dock att det finns utvecklingspotential, bland annat skulle man vilja arbeta mer systematiskt med omvärldsbevakning och omvärldstrender.
- Göteborg och Mölndal bedömer att man i dagsläget ligger på nivå 1,5 och att det önskade läget om två år är en liten förflyttning till nivå 2. Det bedöms vara av stor vikt att det är en rörelse (om än inte stor förflyttning).
- Båda de kommunala organisationerna jobbar med omvärldsbevakning och trender men upplever sig vara svagare när det gäller att identifiera möjligheter och behov. Det gäller också att agera på kunskaper och insikter som man genererar i exvis omvärldsbevakningen.

6. Hantera osäkerheter

- AAH bedömer att man i dagsläget är på nivå 2-3 och att det önskade läget är nivå 4 om två år.
- I innovationsprocessen (1.0 klar, 2.0 på gång) finns ett systematiskt tillvägagångssätt som bland annat hanterar osäkerheter.
- Riskanalys som verktyg upplever man att man inte använder i så hög utsträckning.
- Göteborg och Mölndal gör bedömningen att man i dagsläget ligger på nivå 1 och att det önskade läget om två år är på nivå 2. Något portföljtänk finns inte i någon av organisationerna. Man upplever att man agerar informellt och ad hoc där det finns få inslag av systematik.
- Inom IT-utveckling i dessa organisationer finns det mer inslag av agilt arbete där man kan hantera risker och osäkerheter på ett mer systematiskt sätt.

7. Anpassningsbara processer och strukturer

- AAH bedömer att man ligger på nivå 2 och att det önskade läget är nivå 4.
- Innovationsprocessen är i sig anpassningsbar där projektet och kommunerna arbetar tillsammans för att utveckla både processen och resultat. Här har man byggt mycket kunskap under tiden. Värdet av att arbeta tillsammans är stort.
- Göteborg och Mölndal gör bedömningen att man i dagsläget ligger på nivå 1 och att läget om två år kommer att vara detsamma.
- På ett generellt plan anses organisation och processer vara relativt tröga att utveckla och förändra i offentlig sektor. I hög utsträckning är många verksamheter kvar i en liknande modell och logik som gällt länge. Samtidigt sker snabba omvärldsförändringar och insikterna om behovet av förändring breder ut sig. Detta har dock ännu inte lett till förändringar.

8. Utvärdering och förbättring på systemnivå

- AAH gör bedömningen att man vill göra en förflyttning till nivå 2/3 från dagens nivå 1. Det finns givetvis en mängd projektmål som man mäter och följer upp men det finns ett behov av att utveckla dessa. På så sätt kan styrningen av innovationsarbetet stärkas.



- Göteborg upplever att man inte har några mätetal för innovation men att man däremot arbetat länge med nyttorealiserings där det finns tydliga strukturer och stöd. Det finns förbättringspotential vad gäller att systematiskt arbeta med utvärdering och förbättring.
- I Mölndal är bedömningen att det är ad hoc i dagsläget. Men det finns ett tryck på att utveckla och stärka systematiken, exempelvis med nya mätetal.

Sammanfattande reflektioner kring förmåga att leda innovation

- Arbetet inom AAH handlar om att stärka innovationsledningsförmågan och det finns en stark innovationsanda med förändring som grundtänk och ett helt behovsfokuserat tankesätt. Dock behövs mer struktur för att stärka och förankra kulturen för att ge resultat i verksamheterna. Med en tydligare organisation med klara rutiner och processer utifrån en långsiktig strategi, bör prioritering av resurser kunna leda till ökade nyttor för alla parter i projektet.
- Vikten av kultur, ledarskap och värdeskapande understryks i de två kommunerna som deltog i dialogen. Mycket upplevs vara på gång, insikterna växer men det finns ett behov av insatser för att stärka genomförande. Det handlar om att stärka hela kedjan – från den strategiska ledningen till de förutsättningar som chefer och medarbetare längst ut i verksamheterna möter.
- Det finns generellt en utmaning att samlat bedöma innovationsledningsförmågan när det rör sig om stora och komplexa organisationer

Centrala frågeställningar framåt – innovationsledningsförmåga

- I AAH: skapa en färdplan för att tydliggöra strategisk inriktning. Den ska fungera med den agila och modiga kulturen som byggts i projektet men samtidigt stärka den strategiska ledningen.
- Kunskap och förståelse för innovationsfrågor ökar i verksamheterna. Hur kan man ytterligare stärka förmågan man kan driva innovationsarbete ur ett strategiskt perspektiv? Här behöver hela styrkedjan hänga ihop.
- Öka nivån på medskapande från alla samarbetspartners. Finna verktyg som ökar engagemang och aktiv delaktighet bland de redan invigda samt skapa nya, tydliga samverkansinitiativ med de partners som ännu står utanför.



2. Reflektion kring måluppfyllelse och vägen framåt för idéslussen

Vinnovas syfte med utlysningen: Syftet med utlysningen är att öka innovationskapaciteten i kommunal verksamhet genom att fånga upp och utveckla idéer, testa lösningar och nyttiggöra dessa. En förutsättning för det är att skapa ett klimat där nytänkande stimuleras. Det kan ske genom att utveckla processer, strukturer och regelverk som främjar, stödjer och belönar individer som utifrån behov har bra idéer till lösningar och vill driva dessa vidare. Idéslussar i kommuner är ett verktyg för att främja detta.

Idéslussens syfte och mål:

Utveckla och etablera en samverkansplattform för forskning, utveckling och innovation som främjar tillgängliga boendemiljöer och välfärdstekniktjänster så att människor oavsett funktionsvariation och ålder kan leva självständiga och trygga liv.

Övergripande resultatmål

- Under 2017-2019 påbörja uppbyggnaden av AllAgeHubs basala infrastruktur bestående av interaktiv miljö, forskningsarena och innovationsmiljö
- Aktörer från de olika perspektiven i quadruple-helix-konstellationen ska stödja AllAgeHub efter projektidens slut. Fler aktörer än i dag ska ha anslutit.

Vad har fungerat bra? Styrkor.

- AAH har en bred bas med ett stort antal centrala aktörer som deltar för att på olika sätt möta behoven hos äldre och individer med funktionsvariationer. Ett antal aktörer bidrar till finansieringen där Vinnova och VGR står för viktiga projektmedel.
- AAH har kunnat vara flexibla och behovsorienterade – kunnat agera på kommunernas behov och önskemål.
- AAH har ger handfast stöd i innovationsprocesser i verksamheterna. Projekten kan se olika ut och är anpassade till den enskilda kommunens situation.
- Det finns ett stort engagemang och vilja att arbeta med dessa frågor i kommunerna – projektet har kunnat fånga och agera på detta.
- Visningsmiljön – den interaktiva miljön – har varit viktig för att öka kunskaper och förståelse i verksamheterna. Påverkar attityder på sikt.

Vad har fungerat mindre bra? Utmaningar.

- Quadruple helix perspektivet är en viktig bärande tanke bakom AAH. Det är dock tydligt att man inte lyckats få till detta samarbete fullt ut. Det är primärt näringslivsperspektivet och civilsamhällesperspektivet som blivit svagare än ursprungligt tänkt. Exempelvis etablerades aldrig den styrgrupp med de fyra aktörerna. Näringslivet saknas inte helt, exempelvis är Expo välfärdsteknik en viktig aktivitet för matchning mellan verksamheternas behov och företagens



produkter och lösningar och Göteborg Business Region deltar i arbetet, men näringslivsperspektivet har inte blivit så närvarande som tänkt. Inte heller Johanneberg Science Park har haft den tydliga roll som värdorganisation som tänkt. Akademin deltar i vissa fall men även här finns det utrymme att stärka samverkan framåt.

- Stora behov inom vård och omsorg men missar möjligheter när man inte arbetar mer tvärsektorielt? Behoven av innovation och förnyelse löper som en röd tråd i hela organisationerna.
- AAH är en samverkansplattform som innehåller flera erbjudanden och många samverkansaktörer. Detta kan vara en styrka men också en utmaning om inte erbjudandet är tillräckligt tydligt och kommunicerbart.

Organisation och styrning – erfarenheter?

- GR är projektägare och ansvarar för den övergripande styrningen av projektet. Som nämndes ovan har det quad-helix-perspektiv som var tanken inte kommit att utforskas fullt ut. Någon formell styrgrupp finns inte utan projektet förankras i ägarstyrgruppen som består av två representanter från Göteborg stad, en vardera från Mölndal och Ale samt GR. Återkoppling sker därefter i GRs socialchefs nätverk. Det får således betraktas som en relativt mjuk styrning där GR håller ihop projektet men där de enskilda kommunerna fortfarande har bestämmanderätten.
- GR har ett antal olika chefsnätverk där GRs 12 kommuner deltar. Dessa bedöms generellt vara viktiga fora för förankring och dialog – kanske de kan nyttjas i ännu högre utsträckning framåt?
- Utöver ägarstyrgruppen finns en utvecklingsgrupp och en innovationsgrupp (kallades ursprungligen för bedömningsgrupp). Utvecklingsgruppen består av representanter från alla fyra perspektiv och ska träffas tio gånger per år och skulle bland annat fungera som strategiskt bollplank och för vissa beslut. Bilden är att diskussionerna i denna grupp upplevs som värdefulla men frågan är hur mycket de kommit att påverka inriktningen? Innovationsgruppen var ursprungligen tänkt att bedöma förslag som kom in till AAH men detta har inte varit möjligt. Gruppen har dock deltagit i arbetet med att utveckla innovationsprocessen och stödet till kommunerna.
- I de 12 kommunerna finns ombud som fungerar som länken mellan AAH och kommunerna. Dessa har 10% av sin tid i projektet och träffas cirka 10 gånger per år i gemensamma träffar. De upplevs vara mycket viktiga för både förankring och för att lyfta kommunernas perspektiv. Möjligen är dock 10% för lite tid för att skapa genomförandekraft.
- Det är ett antal grupper som projektet ska driva och interagera med. Det här bedöms generellt vara relativt resurskrävande.

Vad händer när projektiden är över? Del i ordinarie verksamhet?

- Ägarstyrgruppen har under våren diskuterat AAH efter projektidens slut (31 december 2019). Inriktningen är att fortsatt driva arbetet som en



Samverkansplattform dit olika projekt och insatser kan kopplas. Ett förslag till modell framåt planeras diskuteras och beslutas i juni 2019.

Viktiga mål och aktiviteter framåt?

- Det vore värdefullt att tydliggöra styrning och ledning av AAH för att skapa handlingskraft framåt.
- Det finns ett stort värde med quadruplehelixperspektivet men det har varit svårt att få till i praktiken. Om samverkansplattformen fortsatt ska samla de fyra perspektiven behöver ett arbete göras för att tydliggöra samverkansformer, roller och ansvar.
- Fokus har hittills legat på socialtjänst, vård och omsorg – hur kan kunskap och erfarenheter komma andra kommunala verksamheter till del?
- Arbeta vidare för att involvera medborgare och brukare i innovationsarbetet.
- AAH-ombuden har varit mycket viktiga för projektet. Kan denna modell utvecklas vidare för att stärka innovationsförmågan i verksamheterna?

3. Utifrån prioriterade gap – identifiera viktiga mål och aktiviteter

Vilka är viktiga styrkor för organisationen som helhet?

- Det flexibla och behovsdrivna förhållningssättet som genererat goda resultat när förhållandena varit osäkra eller svåra.
- Stödet från finansiär och uppdragsgivare med fria tyglar.
- Nätverk som tar tid att bygga upp men som mer och mer genererar resultat.
- Bra relationer uppbyggda med kommuner där varje kommuns behov ses separat och där innovationsledningsämnet välkomnas.
- Stort engagemang och kunskap om innovation eller insikter kring vilken kompetens som behöver stärkas, i många av de deltagande verksamheterna.
- Formen med 10% för ombuden skapar engagemang, förankring och ömsesidiga insikter.
- Tonaliteten som skapats i plattformen där exempelvis näringsliv och kommun möts som samskapare och inte säljare.
- Det stora engagemanget i projektledningen.

Vilka är centrala utmaningarna för organisationen som helhet?

- Behov av att tydliggöra inriktning framåt. Få stödet från finansiärer och uppdragsgivare att växa till ökad förståelse för projektets behov och även bidra till arbetets vardagliga frågor och struktur för en säkrare framtidsförankring.
- Få innovationsledningsarbetet att generera positiva effekter ut genom hela verksamhetsledet hos kommunerna. Från ledning, mellanchefer, första linjens chefer och ut till att även involvera och engagera de närmast brukarna. Utmaning att finna gemensam målbild, språk och tillit. Även kopplat till kommunernas självstyre.



- Skapa autonom styrning genom förankrad struktur för att frigöra tid för utveckling och ta till vara på styrkan i kultur och samarbeten.
- Säkerställ att styrkan i samverkan tas tillvara. Vilka grupper ska finnas? Vilka roller och ansvar gäller? Uppnå potentialen i utvecklingsgruppen och innovationsgruppen, men även i samarbetspartners i stort, så att medlemmar bidrar aktivt med sin Behovsinsikt, kompetens och handlingskraft till projektarbetet.
- Se till att AAHs innovationsledningsförmåga är så pass utvecklad och mogen att den genererar ett starkt förebildsmotiv för samarbetsparterna.
- Fylla gapet mot näringslivet, och fortsätta göra detsamma mot forskningen. Om quadruplehelixperspektivet fortsatt ska gälla – säkerställ jämnare aktörsledning utifrån originalplan.
- Öka involveringen och behovsfokus på medborgare och brukare.

Vilka är prioriterade områden framåt och hur ser GAP:et ut för dessa? Vilka är viktiga aktiviteter för att stänga GAP:et?

- Färdplan för innovationsledning utifrån målbild.
 - Bekräfta adekvat målbild
 - Inventera nuvarande strukturer och processer utifrån ett helhets-/systemperspektiv
 - Identifiera hålrum och rensa bort ogräset runt era framtidsprioriteringar
 - Komplettera med rutiner och struktur, enkelt och flexibelt för vardagsfrigörelse av tid och resurser
 - Tydliggör mål och mätetal, implementera, analysera och agera
- Stärka samarbeten med övriga partners.
 - Identifiera behov, projektinternt såväl som hos de olika intressenterna, och möjligheter
 - Identifiera och tydliggör prioriteringar
 - Samskapa satsningar tillsammans med partners utifrån gemensamma mål där bägge känner lojalitet och tydligt win.
 - Docka an till nuvarande välfungerande samarbeten för medvind och snabbt mervärde

Att ta med till Vinnova (Medskick från idésslussen)

- Uppskattar lyhördheten.
- Det tar tid att bygga denna typ av verksamhet.
- Har också varit värdefullt att bygga relationer med de andra idésslussarna.
- Kort startsträcka – från beslut till att projektet skulle vara igång (kring årsskiftet 2016/2017)



Bilaga: nivåer för bedömning av innovationsförmåga

Nivå	Beskrivning
1: Informell eller ad hoc hantering av förmågan	Förmågan är på en informell nivå och är inte tydligt definierad.
2: Grundläggande hantering	Förmågan är hanterad på en basal nivå. Den finns till viss del, men är inte tydligt hanterad.
3: Definierad och etablerad ledning och organisering	Förmågan är definierad och proaktivt hanterad.
4: Systematisk ledning och organisering	Förmågan är definierad, etablerad, systematiskt hanterad.
5: Optimerad	Förmågan optimeras genom ständigt förbättring och hanteras genom löpande utveckling, feedback och lärande.