

Handläggare
Helen Slättman
Telefon: 08-508 29 332**Till**
Kommunstyrelsen

Innovationsstrategi för Stockholms stad

Stadsledningskontorets förslag till beslut

Kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige att besluta följande.

1. Förslag till innovationsstrategi för Stockholms stad godkänns.
2. Samtliga nämnder och bolagsstyrelser ska bidra till strategins genomförande i relevanta delar av sina verksamheter.
3. Kommunstyrelsen ska precisera hur genomförande och uppföljning av strategin ska integreras i stadens system för ledning och styrning (ILS).

Lars Rådh
StadsdirektörIngela Lindh
Bitr. stadsdirektörAnders Carstorp
Bitr. stadsdirektör

Bakgrund

Kommunstyrelsen har i verksamhetsplanen för 2014 gett stadsledningskontoret i uppdrag att ta fram ett förslag till program för innovation som stödjer stadens mål och verksamhet. Kontoret har därför genomfört en kartläggning av nuläget och utarbetat förslag till en övergripande strategi för innovation, vilken i sin helhet redovisas i bilaga 1.

Ärendet

Ärendet har beretts av Utredningsstaben i samråd med Velfärdsutvecklingsavdelningen.

En innovationsstrategi för Stockholms stad

I Stockholms stad finns potential för en stark innovationskraft, det finns idag många goda exempel, projekt och verksamheter med inriktning mot innovation och nytänkande i staden. Men det finns också ett behov av att ge stöd för en stärkt innovationsförmåga. Den strategi som presenteras i detta ärende innehåller principer för hur

innovationsförmågan hos stadens verksamheter kan stärkas och därmed öka organisationens förmåga att möta framtidens utmaningar.

En innovation är en process, en utveckling eller en förändring som är *väsentligt nytt och värdeskapande*, inte bara en smärre korrigerande. Den medför *någon form av språng* och innefattar en utveckling som ger en idé ett värde. På det sättet skiljer sig innovation från ett mer kontinuerligt utvecklingsarbete, som förvisso är nog så viktigt. Idag är nytänkande ofta kopplat till drivkraften hos enstaka eldsjälar, men riktningen behöver vara att skapa goda utvecklingsstrukturer i hela organisationen.

För att uppnå stärkt innovationsförmåga inom staden krävs möjligheter, resurser och incitament för medarbetarna att arbeta med idéer och förslag som syftar till att utveckla verksamheten bortom befintliga gränser. Det krävs också att det finns tydliga förväntningar på medarbetare och chefer att arbeta med innovationer, en hög grad av delaktighet, förankring och engagemang. Det krävs även systematik och verktyg. Ett sätt att skapa riktning och systematik är att ge stöd och verktyg inom de områden som behöver stärkas och skapa möjliga synergieffekter i organisationen.

I ett *internt* perspektiv har innovationer en viktig roll för att möta de utmaningar som stadens verksamheter står inför. Stadens innovationsstrategi ska stödja utvecklingen av innovationer inom alla de områden där staden levererar samhällstjänster till medborgare och brukare. Detta utförs genom egen verksamhet, men även till stor del utifrån avtal med privata och idéburna organisationer. Staden är en stor konsument av tjänster och varor för att kunna utföra sitt uppdrag. Stadens innovationsstrategi utgår därför från de utmaningar och möjligheter som finns när verksamheten bedrivs i den egna organisationen och när verksamheten sker i samverkan med externa aktörer.

Staden har också i ett *externt* perspektiv en viktig uppgift i att bidra till att utveckla Stockholmsregionens innovationskraft och vara en aktiv del av det regionala innovationsarbetet. Staden behöver samverka med externa aktörer och skapa gemensamma plattformar i syfte att utveckla samhällstjänster med hög kvalitet och effektivitet.

För att särskilt stärka samverkan mellan akademi och samhälle har kommunstyrelsen gett stadsledningskontoret i uppdrag att ta fram en strategi för hur staden ska samverka och arbeta med regionens

universitet och högskolor. En ny förvaltningschefstjänst som innovationsdirektör har också inrättats med ansvar för arbetets genomförande.

För att stärka stadens innovationskraft föreslås sex därutöver delstrategier för hur staden ska arbeta med att stärka innovationskraften i organisationen. Dessa redovisas utan inbördes ordning, men är beroende av varandra. En fördjupad beskrivning av delstrategiernas innehåll redovisas i bilaga till ärendet.

1. Stärk styrningen mot en ökad innovationsförmåga
2. Utveckla verktyg för innovation
3. Stärk medarbetarnas kunskaper om innovationer
4. Utveckla ett ledarskap som främjar innovation
5. Utveckla stadens mötesplatser och samarbeten för innovation och samverkan med andra aktörer
6. Stärk stadens roll som en innovativ beställare

Delstrategierna utgör ramar för det fortsatta arbetet med att utveckla innovationsstrategin till konkreta aktiviteter för att öka innovationsförmågan i staden. Dessa riktar sig mot stadens medarbetare och mot de aktörer som utför verksamhet som är finansierad av staden. I medarbetarnas och utförarnas kontakter med brukare och andra aktörer i regionen utvecklas också nya idéer och innovationer vilka därmed också kan stimulera till en ökad innovationskraft i staden och i regionen.

Genomförande och uppföljning

En initial kartläggning av stadens innovationsarbete indikerar att innovationsfrågor ännu endast punktvís har fått ett genomslag i staden men att det finns ett stort intresse för dessa frågor. För att få kraft i ett utvecklingsarbete kring innovationer bör detta ha förankring hos medarbetarna i förvaltningar och bolag samt berörda aktörer utanför staden och genomföras i dialog med dessa. Ett första steg i denna process är den kartläggning och det förslag till innovationsstrategi som nu redovisas i bilaga till detta ärende.

Vikten av en innovativ kultur och att sträva efter att utveckla innovativa arbetssätt hos stadens medarbetare behöver göras tydligt i stadens mål och verksamhetsplanering. Innovation ska vara en del av det ordinarie arbetet – ingenting som sker vid sidan av. Innovationsstrategin ska bli en del av stadens styrning och integrerade ledningssystem och ge ledning för hur nämnder och bolag kan bidra till genomförandet av fullmaktiges mål för

verksamhetsområdet att Stockholm ska vara en världsledande kunskapsregion

Stadens nämnder och bolagsstyrelser bör löpande följa upp innovationsarbetet i den ordinarie styrningen och det kan ske genom att förvaltningarna redovisar sitt innovationsarbete i löpande budgetuppföljning. Kommunstyrelsen ska svara för en stadsövergripande uppföljning och avser att återkomma om mål, aktiviteter och indikatorer.

Stadens nämnder och styrelser ska inom ramen för sitt uppdrag och vad som redovisas i denna strategi dels precisera hur de bör arbeta med innovationer dels ge förslag om hur staden centralt kan utveckla, prioritera och följa upp konkreta aktiviteter och verktyg för att stödja verksamheternas innovativa förmåga.

Kommunstyrelsen kommer därefter att vid behov att återkomma med riktlinjer eller anvisningar om innovationsstrategin och dess uppföljning.

Bilaga 1: Förslag till innovationsstrategi

Bilaga 2: Governo AB, "Stärkt innovationsförmåga i Stockholms stad", september 2014

Bilaga 1 – Förslag till innovationsstrategi

Inledning

Stockholm står inför ett antal utmaningar rörande globalisering, digitalisering, krav på en ekologisk och socialt hållbar utveckling, kompetensförsörjning och en ökad konkurrens med andra regioner. Den demografiska utvecklingen innebär stora krav på utbyggnad av infrastruktur och bostäder samt på att säkerställa och utveckla en god välfärd.

För att möta dessa utmaningar är det angeläget att det finns en stark och välutvecklad kultur i Stockholm som främjar innovationer i såväl privat som offentlig sektor. Stockholms stad är en viktig aktör i att bidra till detta. Dels behöver stadens egna verksamheter genom innovation och förnyelse erbjuda samhällstjänster med hög kvalitet och effektivitet. Dels behöver staden bidra till att stärka hela regionens innovationsförmåga i samverkan med det arbete som utförs i genomförandet av de nationella och regionala innovationsstrategierna.

Vad är en innovation?

Ett sätt att beskriva innovation är ett förlopp genom vilket nya idéer, beteenden och tillvägagångssätt vinner insteg i ett samhälle och sedan sprids där. Värdena som skapas genom innovation kan vara ekonomiska, sociala eller miljömässiga.

Ofta tänker man innovation som en teknisk uppfinning eller *produkt*. Det kan även vara en ny eller väsentligt förbättrad *tjänst eller process* samt nya sätt att organisera verksamhet och inte minst nya sätt att involvera medarbetarna men också brukarna/kunderna i tjänsteutvecklingen. Det kan även avse hur man utformar en *organisation* eller externa relationer.

Begreppet innovation är ännu relativt nytt i offentlig sektor och ännu inte brett förankrat i kommunal verksamhet.¹ I kommittédirektiven till innovationsupphandlingsutredningen² använder regeringen definitionen: "en nyskapande kombination av olika resurser som tar formen av ett värdehöjande erbjudande som svarar mot en efterfrågan på en marknad". I den nationella innovationsstrategin understryker regeringen att "innovation

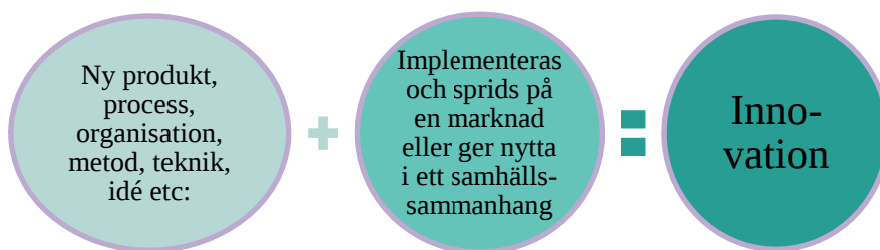
¹ Vinnova, *Från eldsjälssdrivna innovationer till innovativa organisationer* VR 2013:01

² Kommittédirektiv, *Förutsättningar och åtgärder för ökad tillämpning av innovationsupphandling i Sverige*, Dir.2009:104, Sid 4.

betecknar såväl processen att ta fram nya lösningar som resultatet av processen, det vill säga de nya lösningarna”.

Innovation kan därmed definieras som något mottagaren eller kunden anser vara *väsentligt nytt och värdeskapande*. Det innebär att innovation dels måste vara en något nytt, dels måste bidra med ett värde på en marknad. Denna marknad kan – i synnerhet i offentlig sektor - givetvis vara en offentlig marknad där värdet inte nödvändigtvis är ekonomiskt utan snarare handlar om den medborgar-, kund- eller samhällsnytta som innovationen medför. Den ska ha omsatts i praktiken och ha nått en publik som använt innovationen.

Vad är innovation?



Denna definition av en innovation innefattar *en viss grad av radikalitet, någon form av språng*. Den kan därmed inte per automatik likställas med förändring eller verksamhetsutveckling av mer generell karaktär som kontinuerligt ska prägla stadens verksamheter. Oberoende av om en process leder till en innovation eller förändring kan processen dit innehålla likartade moment, framgångsfaktorer och hinder. Oavsett slutresultat är det av betydelse att öka kunskapen om vilka faktorer som är viktiga och ger framgång. Därigenom kan stadens verksamheter ges verktyg att fortsätta utvecklas.

Innovationsarbetet i regionen

I Stockholmsregionen pågår arbetet ”Innovationskraft Stockholm” som involverar många offentliga aktörer. Syftet är att koordinera initiativ som påverkar regionens innovationsförmåga, och att samla regionens centrala aktörer bakom en gemensam innovationsstrategi. Målet är att vara världens mest innovationsdrivna ekonomi år 2025. Bakgrunden är att även om det går bra för regionen idag, så är Stockholm en liten region i ett globalt perspektiv. Konkurrensen

från länder och regioner världen över ökar och för att Stockholmsregionen ska stå sig väl även i framtiden behöver regionens förmåga att kommersialisera nydanande upptäckter från forskningen och andra innovativa verksamheter förstärkas.

Det pågår även en hel del arbete i kommunal sektor avseende innovation. Region Skåne var en av de första att ta fram en regional innovationsstrategi. Den togs fram bland annat via sociala medier för att skapa delaktighet, transparens och engagemang. Så kallade innovationsslussar finns i flera landsting, bland annat i Stockholm (SLL Innovation). Där får anställda eller mindre företag hjälp att utveckla idéer, ordna patent och testa prototyper. I ett flertal kommuner pågår arbetet med att utveckla strategier för en mer innovativ kommun.

Kartläggning av innovationsarbetet i staden

I arbetet med denna innovationsstrategi har en översiktlig kartläggning av stadens innovationsarbete och förhållningssätt till innovationer gjorts, se bilaga.³ Stadens övergripande styrdokument har analyserats avseende hur dessa tar upp innovationsfrågor, intervjuer och workshops har gjorts med medarbetare och chefer i staden och en omfattande enkät har skickats till stadens förvaltnings- och bolagschefer.

Några slutsatser i detta arbete har varit tydliga.

- Stockholmsarna blir fler och ställer ständigt ökade krav på bättre service. För att nå dit krävs nytänkande och i det sammanhanget blir innovationsfrågorna viktiga. Det finns för många stuprör och öar av aktiviteter i staden – det behövs mer samverkan och samarbeten.
- Det behövs mer av stadsgemensamma förhållningssätt och strategisk styrning beträffande innovationer och ett generellt behov av att höja mognadsgraden.
- Staden behöver bli ännu bättre på att svara upp mot ständigt ökande behov och krav på stadens service.
- Staden är en stor upphandlare av varor och tjänster. Denna köpkraft behöver utnyttjas ytterligare för att främja innovationer.

³³ Kartläggningsarbetet har letts av stadsledningskontoret som haft konsultfirman Governo AB till stöd, Kartläggningen finns dokumenterad i rapporten "Stärkt innovationsförmåga i Stockholms stad", september 2014.

Innovation i stadens styrdokument

I syfte att analysera i vilken omfattning stadens styrning främjar ett innovativt arbetssätt har en genomgång av stadens styrdokument gjorts för att se vilka styrsignaler som finns för att främja innovation och förnyelse.

I stadens *budget för 2015* förekommer innovationsbegreppet främst vad gäller ett externt perspektiv, staden som främjare av innovationer i näringslivet och akademien genom sin roll i regionen. Det interna perspektivet på innovationsförmåga betonas snarare indirekt. Exempelvis framhålls ett tydligt kundperspektiv, utvecklingsorienterade chefer och ett systematiskt kvalitetsarbete. Det finns begränsad direkt styrning mot förnyelse och innovation i den egna verksamheten. Innovation framstår som något som primärt har med näringslivsutveckling och teknik att göra, det vill säga en relativt traditionell syn på begreppet.

I stadens *Personalpolicy* som också utvecklats i dokumentet *Förhållningssätt för ledare och medarbetare* betonas främst ett internt perspektiv på utveckling i stadens egna verksamheter. I dokumenten framhålls vikten av att skapa en så god service som möjligt, hög kvalitet, en kostnadseffektiv verksamhet och betydelsen av lojalitet gentemot fattade beslut. Stockholms stads personal ska genomföra sina uppdrag så väl som möjligt, vilket förstås är självklart. Men det kan också uppfattas som att det är viktigare att genomföra uppdraget i enlighet med planen för verksamheten, än att utveckla och förnya, eftersom det i det senare också ligger en risk i att inte alltid lyckas. Det ger inte fullt ut signalen att medarbetarna förväntas våga pröva nya sätt att leverera ytterligare nyttor och värden för medborgarna.

Stadens *Program för kvalitetsutveckling* har ett fokus på att ge en struktur för ett kontinuerligt och systematiskt kvalitetsarbete i de egna verksamheterna i syfte att nå nöjda brukare och kunder samt tillfredsställelse hos stadens anställda. Det finns en stark betoning på att alla som arbetar i staden har "stadens invånare och deras rätt till en effektiv och god service i centrum". Kundens synpunkter ska värdesättas, tas tillvara och utgöra en viktig grund för kvalitetsutveckling. Styrsignalerna i programmet är tydliga mot utveckling ur ett brukarperspektiv.

I programmet specificeras vad olika nivåer ska göra. Särskilt stora krav läggs på enheterna. Utifrån nämndspecifika mål ska de bestämma åtaganden och formulera förväntade resultat. Varje enhet ska även beskriva rutiner och modeller för uppföljning, för

synpunkts- och klagomålshantering, visa upp goda exempel och söka upp och lära av andra. En aspekt att överväga är om det stöd som verksamheterna ges i sitt utvecklingsarbete är tillräckligt, så att enheterna har tillfredsställande metoder och verktyg för att kunna sprida väl fungerande modeller.

Det finns också en rad områdesspecifika styrdokument i staden, i bilagan till stadens budget listas ett sjuttiotal. Vid en översiktlig genomgång är det några få som specifikt tar upp innovationer, bland annat det nya IT-programmet – Program för digital förnyelse samt stadens upphandlingspolicy.

En mycket viktig del av styrningen är också *budgetuppföljningen* vilken ingår som en del i stadens integrerade ledningssystem (ILS). Uppföljning av både ekonomi och verksamhet sker i samband med tertiärrapporter och årsredovisning. I den webbaserade ILS-webben sker uppföljning av kommunfullmäktiges mål genom indikatorer och aktiviteter.

En genomgång av uppföljningen visar att den fokuserar på att skapa en välfungerande verksamhet där kostnadseffektivitet, kundperspektiv och rättssäkerhet är prioriterat. Inslag av att mäta det faktiska utvecklingsarbetet och innovationer är mer begränsat. Men det finns inget särskilt fokus på innovationsarbete i stadens uppföljning och innovativa lösningar premieras inte särskilt.

Det sammanfattande intrycket efter en genomgång av centrala styrdokument med utgångspunkt i innovation är att styrsignalerna fokuserar på en organisation som i hög utsträckning ska vara effektivt förvaltande, snarare än systematiskt förnyande i de egna verksamheterna. Uttalat tydliga styrsignaler mot innovationer avser främst ett externt perspektiv, det vill säga stadens roll som beställare eller i samverkan med näringsliv och andra aktörer i regionen. Det är givetvis av största vikt att verksamheterna bedrivs inom angivna ekonomiska ramar, på ett effektivt och rättssäkert sätt. Men såväl stockholmarnas som omvärldens ökade krav förutsätter också förnyelse och innovation, för att staden även i fortsättningen ska kunna erbjuda de bästa och de mest kostnadseffektiva tjänsterna som tillför störst nytta för stockholmarna.

Enkät till och intervjuer med chefer och medarbetare

För att komplettera bilden av i vilken omfattning staden främjar ett innovativt arbetssätt har en omfattande enkät ställts till stadens förvaltnings- och bolagschefer. Frågan har även diskuterats i

intervjuer och under en workshop med chefer och medarbetare i staden, med särskilt intresse för innovation och förnyelse.

Majoriteten av bolags- och förvaltningscheferna upplever att innovationsförmågan i den egna organisationen är relativt god, men många betonar att innovationsförmågan skiljer sig stort mellan olika verksamhetsområden och mellan olika delar av organisationen. En stor del av de innovativa lösningar som lyfts fram som goda exempel finns inom ramen för vad som kan kallas digitalisering och IT. Exempel på områden man anser sig behöver bli mer innovativ är kundorientering, utveckling av administrativa processer och vardagliga rutiner.

Stockholms stad har genomfört ett omfattande arbete under lång tid för att betona ett brukarperspektiv i verksamheten. Kunden i fokus har fått ett stort genomslag och det genomförs löpande undersökningar, för att mäta brukarnas nöjdhet. Hur de insamlade uppgifterna används som grund för utvecklingsarbetet är dock inte lika tydligt.

Av enkäten framgår också insikten om att ledarskapet är centralt för att skapa innovativa och utvecklingsorienterade organisationer. Relativt få beskriver dock konkreta insatser för att systematiskt sätta fokus på utveckling och förnyelse. Hur idéer skapas, formas och tillvaratas är en viktig aspekt för att bedöma en organisations innovationsförmåga. Majoriteten av förvaltnings- och bolagscheferna upplever att de har en kultur som ”i hög utsträckning” uppmuntrar idéer och utveckling, men det finns inte någon enskild rutin eller metod för detta som kan uppfattas vara rådande i staden som helhet. I enkäten uppger respondenterna att idéer till nya eller väsentligt förbättrade tjänster och processer framför allt kommer från medarbetare, chefer och kunder, men i mindre utsträckning från leverantörer, akademien eller andra delar av staden.

Förmågan att genom upphandling främja innovativa lösningar är det som fick lägst värdering i enkäten. Nästan hälften av respondenterna bedömer att förmågan att använda upphandlingsinstrumentet är bristfällig eller mycket bristfällig. Här kan noteras att bolagen upplever sig själva som starkare än vad fackförvaltningar och stadsdelarna gör.

Fem faktorer har i enkäten värderats vara mycket viktiga gynnande faktorer för att innovationer ska komma till stånd. Samtidigt har de

bedömts inte vara fullt ut på plats i Stockholms stads verksamheter och är därför viktiga att beakta arbetet med ett innovationsprogram. Dessa fem faktorer är:

- Tydlig strategi och mål för innovation och utveckling
- Stockholms stads lednings engagemang och driv
- Tid avsatt för innovations- och förnyelsearbete
- Systematisk process för utvecklings- och innovationsarbete
- Tydliga förväntningar på medarbetare

Resultaten i enkäten indikerar att dessa fem faktorer är exempel på områden med särskilt stor utvecklingspotential.

Exempel på innovationsarbete i Stockholms stad

Även om styrningen av stadens verksamheter präglas av att vara effektivt förvaltande, pågår ett stort antal innovationsfrämjande aktiviteter som är av stor betydelse för att främja innovationer i staden. Nedanstående redovisning innefattar ett antal olika initiativ, projekt och verksamheter som är tydligt innovationsfrämjande. Den är långt ifrån heltäckande, men visar på olika goda exempel på innovationsfrämjande insatser.

Kvalitetsutmärkelsen är en årlig tävling för att inspirera och skapa dialog om kvalitetsarbete. Priser delas ut i fem klasser.

Förnyelsepriset delas också ut årligen och uppmärksammar förnyelse och innovation. Det kan vara något som förbättrat kvaliteten, ökat effektiviteten, bidragit till en hållbar utveckling eller gjort arbetet enklare.

Goda exempel mässan genomförs för att sprida goda exempel på framgångsrika metoder och arbetssätt mellan olika verksamheter i staden. Mässan är också ett forum för kommunala och privata utförare att lära av varandra.

OpenLab är en verksamhet och en fysisk plats för studenter, lärare och forskare från Karolinska Institutet, KTH, Stockholms universitet och Södertörns högskola. OpenLab får sina uppdrag från Stockholms stad, Stockholms läns landsting och Länsstyrelsen i Stockholms län. Målet är att bidra med förslag till lösningar på komplexa samhällsfrågor för den växande regionen genom nya interdisciplinära samarbeten mellan traditionella kunskapsområden. *Open Stockholm* är stadens initiativ för att tillgängliggöra och kontinuerligt öppna upp stadens datakällor för att främja utvecklingen av en informationsmarknad och uppmuntra till utvecklingen av smarta tjänster.

Open Stockholm Award är en tävling som genomförs årligen och vars syfte är att uppmuntra till användning av öppna data och

genom denna skapa nya idéer och lösningar som ligger i invånarnas, stadens och regionens intresse rörande utveckling av service och mobila applikationer. Syftet är också att utveckla Stockholm och Stockholmsregionen som ledande inom tillämpning av öppna data. *Norra Djurgårdsstaden (NDS) Innovation* är en innovationsarena och mötesplats för hållbar stadsutveckling. Verksamheten tar sin utgångspunkt i stadsutvecklingsprojektet Norra Djurgårdsstaden och ska bidra till att nå högt ställda miljöambitioner. I stadens budget för år 2014 fick NDS Innovation ett utvidgat uppdrag att skapa en sammanhållen miljökommunikation och permanent utställning för att sprida kunskap om hållbar stadsutveckling. NDS Innovation ska också intensifiera samarbetet med företag, akademi och staden och aktivt arbeta för att skapa nya samarbetspartners. *Cross Innovation18* är ett EU-projekt där Hägersten-Liljeholmen deltar. Elva europeiska städer deltar i det treåriga projektet där städerna kommer att fokusera på att hitta metoder för att öka kontakterna mellan branscher, företag och städer i Europa i syfte att skapa innovativa tjänster och produkter.

Program för digital förnyelse - Stadens nya IT-program, lanserades våren 2013. Ett av fem prioriterade områden är ”innovativ verksamhetsutveckling med hjälp av IT” med särskilt fokus på att sänka trösklarna för att gå från idé till förstudie eller pilotprojekt. *Innovationskraft Stockholm* är den regionala innovationsstrategin där staden deltar aktivt genomförandet. Insatser från stadens del genomförs särskilt inom insatsområdena Innovationsupphandling (stadsledningskontoret) samt Globalt attraktiv (Stockholm Business Region).

Stockholms stads Innovationsstipendium har till uppgift att lyfta innovationskraften i staden och vill premiera och stimulera dem som arbetar utan stöd från företag eller institutioner att gå vidare med sitt utvecklingsarbete. Det kan sökas av alla som bor, arbetar eller studerar i Stockholms stad.

De priser som delas ut i kvalitetsutmärkelsen och förnyelsepriset har under åren uppmärksammat några exempel som på ett särskilt intressant sätt visar hur innovativa arbetssätt och produkter kan driva verksamheten framåt med betydande språng. Trafikkontorets stadsmiljöavdelning belönades år 2012 med förnyelsepriset för sitt arbete med att skapa bättre förutsättningar för stadens gatuträd att växa trots tuffa förutsättningar i stadsmiljön. Detta arbete drevs av uthålliga eldsjälarna på kontoret som också gavs resurser och tid att arbeta med denna svåra fråga under flera år. Ett annat exempel var Stureby vårdhem (erhöll kvalitetspris 2012) som i samarbete med forskare från Karolinska institutet tog fram nya sätt för personalen att ta till sig det senaste från demensforskningen.

Stadens behov av en innovationsstrategi

Innovation är inte ett nytt modeord i arbetet med kvalitets- och verksamhetsutveckling utan ett begrepp som står på egna ben. Ett stort och gediget arbete med målstyrning och kvalitetsarbete har funnits i staden i många år. I stadens budget för år 2015 anförs att "God kvalitet i välfärden för alla ska prioriteras" och ett av verksamhetsmålen är att "Stockholm ska vara en kunskapsregion i världsklass". Ingen ifrågasätter det självklara i att stadens verksamhet ska präglas av en god kvalitet, ekonomisk balans och en god måluppfyllelse. Men det finns också ett mycket stort värde i att ha möjlighet, resurser och incitament för att arbeta med idéer och förslag som syftar till att utveckla verksamheten bortom befintliga gränser. Det är så verksamheter tar språng mot nya mål och finner nya lösningar på befintliga utmaningar.

I stadens förvaltningar och bolag behöver det finnas processer, kultur och förhållningssätt som främjar innovationer. Medarbetare i stadens förvaltningar och bolag behöver förutsättningar att vara innovativa och tänka nytt och ha möjlighet att utveckla befintlig verksamhet. Innovation, förändring och förnyelse sker inte av sig själv. Det krävs kunskap, riktning och viss systematik samt en gemensam syn på vart vi ska och varför. Det krävs också att tydliga förväntningar på att medarbetare och chefer ska arbeta med förnyelse och utveckling, samt en hög grad av delaktighet, förankring och engagemang.

I genomgången av stadens innovationsförmåga och pågående innovationsarbete kan konstateras att innovation på många håll i staden förknippas med näringslivsutveckling och relationen med akademi och forskare, snarare än något som sker i de egna verksamheterna.

Den centrala styrningen är idag inte tillräckligt tydlig vad avser förmågan att främja innovationer och ett innovativt arbetssätt i den egna verksamheten eller i samarbete med externa utförare. De arbetssätt som stödjer innovativa processer kan utvecklas. Den kultur som präglar staden kan i högre utsträckning utvecklas från att vara en god förvaltare till att blir mer innovativ och nytänkande. Genomgången visar att många chefer och medarbetare ser tydliga behov och värden av en gemensam strategi för att stärka innovationsförmågan.

En innovationsstrategi för Stockholms stad

I Stockholms stad finns potential för en stark innovationskraft, det finns idag många goda exempel, projekt och verksamheter med inriktning mot innovation och nytänkande. Men det finns också ett behov av att ge stöd för en stärkt innovationsförmåga.

Inledningsvis konstaterades att en innovation är en process, en utveckling eller en förändring som är *väsentligt nytt och värdeskapande*, inte bara en smärre korrigering. Den medför någon form av språng och innefattar en utveckling som ger en idé ett värde. På det sättet skiljer sig innovation från ett mer kontinuerligt utvecklingsarbete. Idag är nytänkande ofta kopplat till drivkraften hos enstaka eldsjälar, riktningen behöver vara att skapa goda utvecklingsstrukturer i hela organisationen.

För att uppnå stärkt innovationsförmåga inom staden krävs möjligheter, resurser och incitament för medarbetarna att arbeta med idéer och förslag som syftar till att utveckla verksamheten bortom befintliga gränser. Det krävs också att det finns tydliga förväntningar på medarbetare och chefer att arbeta med innovationer, en hög grad av delaktighet, förankring och engagemang. Det krävs även systematik och verktyg. Ett sätt att skapa riktning och systematik är att ge stöd och verktyg inom de områden som behöver stärkas och skapa möjliga synergieffekter i organisationen.

I ett *internt* perspektiv har innovationer en viktig roll för att möta de utmaningar som stadens verksamheter står inför. Stadens innovationsstrategi ska stödja utvecklingen av innovationer inom alla de områden där staden levererar samhällstjänster till medborgare och brukare. Detta utförs genom egen verksamhet, men även till stor del utifrån avtal med privata och idéburna organisationer. Staden är en stor konsument av tjänster och varor för att kunna utföra sitt uppdrag. Stadens innovationsstrategi utgår därför från de utmaningar och möjligheter som finns när verksamheten bedrivs i den egna organisationen och när verksamheten sker i samverkan med externa aktörer.

Staden har också i ett *externt* perspektiv en viktig uppgift i att bidra till att utveckla Stockholmsregionens innovationskraft och vara en aktiv del av det regionala innovationsarbetet. Staden behöver samverka med externa aktörer och skapa gemensamma plattformar i syfte att utveckla samhällstjänster med hög kvalitet och effektivitet.

För att stärka samverkan mellan akademi och samhälle har kommunstyrelsen gett stadsledningskontoret i uppdrag att ta fram en strategi för hur staden ska samverka och arbeta med regionens universitet och högskolor. En ny förvaltningschefstjänst som innovationsdirektör har också inrättats med ansvar för arbetets genomförande. Det långsiktiga målet är att förtydliga behovet av och utveckla de strategiska samarbetsformerna och mellan staden och regionens lärosäten i syfte att staden på ett bättre sätt ska kunna tillgodogöra sig den högre utbildningens och forskningens resultat i stadens verksamheter och förbättra stadens kompetensförsörjning.

För att särskilt stärka stadens innovationskraft föreslås därutöver sex delstrategier för hur staden ska arbeta med att stärka innovationskraften i organisationen. Dessa redovisas utan inbördes ordning, men är beroende av varandra.

De utgör ramar för det fortsatta arbetet med att utveckla innovationsstrategin till konkreta aktiviteter för att öka innovationsförmågan i staden. Dessa riktar sig mot stadens medarbetare och mot de aktörer som utför verksamhet som är finansierad av staden. I medarbetarnas och utförarnas kontakter med brukare och andra aktörer i regionen utvecklas också nya idéer och innovationer vilka därmed också kan stimulera till en ökad innovationskraft i staden.

1. Stärk styrningen mot en ökad innovationsförmåga
Innovationer har en viktig roll i utvecklingen av Stockholms stads verksamheter för att möta de utmaningar som staden står inför. Staden har också en viktig uppgift i att bidra till att utveckla Stockholmsregionens innovationskraft.

Vikten av en innovativ kultur och att sträva efter att utveckla innovativa arbetssätt hos stadens medarbetare behöver göras tydligt i stadens mål och verksamhetsplanering. Innovation ska vara en del av ordinarie arbetet – inget som sker vid sidan av. Mål, aktiviteter och indikatorer för uppföljning av en ökad innovationsförmåga bör därför mera tydligt ingå i den ordinarie styrningen. Det kan exempelvis följas upp i anvisningarna inför budgetarbetets olika delar och det kan ske genom att förvaltningarna redovisar sitt innovationsarbete.

2. Utveckla verktyg för innovation
Staden behöver utveckla system och stöd som stärker, uppmuntrar och belönar arbetet med innovation och som stödjer innovativa medarbetare. Det finns många innovativa medarbetare och aktörer,

men resultat och effektivitet kan utebli på grund av otillräckligt stöd. Det finns i dag en del verktyg för att fånga upp goda idéer och innovationer. Dessa verktyg behöver bli mer tydliga och direkt inriktade på att stödja både medarbetare och aktörer som arbetar på uppdrag av staden och som vill utveckla innovativa idéer. För att skapa resultat behövs resurser. Det ger även större möjligheter för att sprida erfarenheter om fungerande metoder och processer inom och utanför staden.

Det finns olika alternativ för att utveckla den typ av stöd och verktyg som har till syfte utveckla innovativa idéer. Det kan till exempel vara personer eller enheter inom organisationen som skapar nätverk, arenor och ger råd och eventuellt finansiellt stöd till innovationer. Berörda medarbetare kan ges särskilda möjligheter att vara stödjande och drivande i innovationsarbetet – innovationscoacher – som stödjer andra och varandra i ett organiserat samarbete. Ett annat alternativ är så kallade innovationsslussar, en tydligt strukturerad enhet eller del av verksamheten som stödjer innovationer. Stadens innovationsstipendium skulle också kunna utvecklas och breddas.

3. Stärk medarbetarnas kunskaper om innovationer

Utöver att utveckla verktyg som stärker innovationsförmågan behöver ett förhållningssätt som stärker en innovativ kultur hos medarbetare i staden utvecklas. Kunskapen om innovation behöver breddas och behovet av innovativt tänkande föras in som ett moment i stadens utbildningar och information för medarbetare. Befintliga policydokument inom personalområdet bör utvecklas så att de i ökad utsträckning uppmuntrar ett innovativt förhållningssätt bland stadens medarbetare. Intresse och möjlighet för innovation kan följas upp i medarbetarenkäten.

4. Utveckla ett ledarskap som främjar innovation

Ledarskapet har en avgörande roll för att främja en innovativ kultur och därmed innovativa idéer. Det kräver ett ledarskap som kan se förändring som ett tillstånd och stimulera sina medarbetare till ett innovativt och lärande arbetssätt och utveckla organisationens innovativa förmåga. Utvecklingssamtalet kan vara en bra utgångspunkt för en diskussion mellan chef och medarbetare om innovationer i verksamheten. Dessa ledare kan stödjas genom att bredda kunskapen om innovation och behovet av innovativt tänkande i stadens ledarskapsprogram. En annan möjlighet är att komplettera befintliga program inom personalområdet så att de i

ökad utsträckning uppmuntrar ett innovativt förhållningssätt bland stadens chefer. Utbildning om innovation behövs.

5 Utveckla stadens mötesplatser och samarbeten för innovation och samverkan med andra aktörer

Det finns i staden i dag flera utmärkta befintliga arenor där goda exempel och innovationer sprids. Exempel på dessa har nämnts tidigare i ärendet. Dessa kan utvecklas ytterligare utifrån de övergripande strategier som nu föreslås och utifrån de övergripande mål och prioriteringar som kommunfullmäktige har beslutat om. De har en viktig roll i att öka samarbetet mellan stadens olika förvaltningar och bolag i olika frågor, något som är avgörande för att öka stadens innovationsförmåga. Här kan också vikten av att delta i det regionala innovationsarbetet betonas, där staden kan vara en kraftfull aktör.

6. Stärk stadens roll som en innovativ beställare

Stockholms stad köper varor och tjänster för ca 26 miljarder årligen, varav merparten genom upphandling eller valfrihetssystem. En stor utmaning är hur staden kan driva och uppmuntra innovationer hos samarbetspartners för att erhålla största möjliga kvalitet och effektivitet för skattemedlen. Upphandling kan vara ett av flera verktyg för att främja innovation, även om det inte är enkelt, bland annat eftersom upphandlingar styrs av ett ganska omfattande regelverk. Den stora utmaningen är inte den formella upphandlingen i sig, även om det kräver ett utvecklingsarbete för att kunna göra den med transparens och utvärderingsbara kriterier. Den stora utmaningen är att organisera ett strukturerat och utvecklat arbetssätt för att kunna identifiera och beskriva problem som kan få sin lösning med innovationsupphandlingar. I en pågående översyn av stadens upphandlingspolicy bör dessa frågeställningar beaktas.