

2015 -06- 08
Dnr 1.6.1-6851/2015

Till berörd remissinstans

Angående remissen om Innovationsstrategi för Stockholms stad

Detta gäller remissvar på "Innovationsstrategi för Stockholms stad"

Dnr: 138-903/2015

Remisstiden sträcker sig till den 5 oktober 2015, vilket vi ber er respektera. Om det av några skäl inte är möjligt för er att inkomma med svar inom utsatt tid måste en kontakt tas med den för ärendet ansvariga personen på roteln.

Ansvarig handläggare/borgarrådssekreterare på Finansroteln är Oscar Lavelid, tfn 076-122 92 32.

Remissvar skickas till:

- Finansroteln i **digital form (word/excel)**. Ange KS:s diarienummer som namn på ärenderubrik. Ex: KS 314-331-2004
- KF/KS kansli i **pappersform**.

Bilägg **inte** remissunderlaget. Det finns redan diariefört i kommunstyrelsens diarium.

Häfta **inte** ihop handlingarna.

Adresserna är följande:

Rotelns e-post: Funktion SLK RI-remissvar eller
RI-remissvar.SLK@stockholm.se

KF/KS kansli, Stadshuset, 105 35 STOCKHOLM

Med vänliga hälsningar

Finansroteln

Remitteringsmapp**Ärende: Innovationsstrategi för Stockholms stad**

För yttrande senast: 5 oktober 2015

SLK för yttrande senast: 19 oktober 2015

Stadsdelsnämnderna	Facknämnderna	Övriga
Hässelby-Vällingby	Arbetsmarknadsnämnden	SLK
Norrmalm	Exploateringsnämnden	Stockholms Stadshus
Farsta	Fastighetsnämnden	AB
	Idrottsnämnden	Handelskammaren
	Kulturnämnden	Open Lab
	Kyrkogårdsnämnden	LO-distriktet
	Miljö- och	Stockholms län
	hälsoskyddsnämnden	
	Socialnämnden	
	Servicenämnden	
	Stadsarkivet	
	Stadsbyggnadsnämnden	
	Trafik- och	
	renhållningsnämnden	
	Utbildningsnämnden	
	Äldrenämnden	
	Öveförmyndarnämnden	

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 korrigerings. 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 fullmäktiges 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 präglade 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.

- Stockholmsregionen 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 Kartlägningsarbetet 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 sjuttiototal. 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 tertialrapporter 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 diskuteras 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 eldsjälar 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. Interesse 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

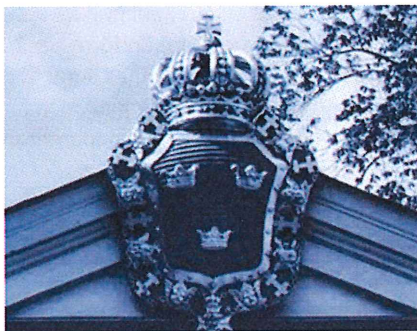
Det finns i staden i dag flera utmärkta befintliga arenor där goda exempel och innovationer sprids. Exempel på dessa har nämnts tidigare i ärendet. Dessa kan utvecklas ytterligare utifrån de övergripande strategier som nu föreslås och utifrån de övergripande mål och prioriteringar som kommunfullmäktige 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.

Stärkt innovationsförmåga i Stockholms stad

Underlag för ett innovationsprogram



Sofie Arvidsson
Karin Hovlin
Elin Köhlberg
Torben Bundgaard Vad

September 2014



 **GOVERNO**

Innehållsförteckning

1 Inledning – en innovativ organisation med avstamp i nuläget	2
1.1 Uppdraget – att ta fram ett underlag	2
1.2 Mål, syfte och avgränsningar	2
1.3 Metod och tillvägagångssätt	3
1.4 Disposition	5
2 Varför ett innovationsprogram?	6
2.1 Vad är innovation?	6
2.2 Innovation i offentlig sektor	7
2.3 Ett innovationsprogram i Stockholms stad	9
3 Det händer i Stockholms stad!	10
3.1 Inledning – ett antal initiativ	10
3.2 Stureby vård- och omsorgsboende – projekt KISAM	11
3.3 Trafikkontoret Stockholms stad – bättre förutsättningar för stadens träd	13
3.4 Trafikkontoret Stockholms stad – nämndsekretariatets innovativa arbetssätt	15
4 Hur gör andra?	18
4.1 Internationell utblick	18
4.2 Nationell utblick	19
4.3 Reflektioner och lärdomar	20
5 Styrning för ökad innovationsförmåga?	22
5.1 Stor organisation med ett omfattande styrsystem	22
5.2 Att styra med ord	23
5.3 Budget 2014-2016 – fokus på förvaltning snarare än förnyelse?	24
5.4 Förslag till reviderad Vision 2030 – kan bågen spännas ännu högre?	25
5.5 Program för kvalitetsutveckling – fokus på utveckling	26
5.6 Personalpolicy samt Förhållningssätt för ledare och medarbetare	28
5.7 Stockholms stads upphandlingspolicy	31
5.8 Exempel på områdesspecifika styrdokument	31
5.9 Finns en förnyelsedimension i uppföljningen?	32
5.10 Sammanfattande reflektioner	34
6 Hur upplevs innovationsförmågan i Stockholms stad idag?	35
6.1 Används innovationsbegreppet?	35
6.2 Stor variation inom och mellan verksamheter	35
6.3 Vi vet att kunden är viktig	37
6.4 Ledarskap med uppdrag att utveckla	37
6.5 Idéer med förändringskraft	39
6.6 Att utveckla nya tjänster tillsammans med andra	40
6.7 Stärkt beställarkompetens för ökad innovation?	41
6.8 Bra exempel - i byrålådan?	42
6.9 Gynnande faktorer för ett gott innovationsklimat	43
6.10 Hur upplevs innovationsförmågan i Stockholm stad – avslutande reflektioner	47
7 Vad ska ett innovationsprogram innehålla – möjliga teman och medskick	48
Bilagor	52
Bilaga 1 – Referenser	52
Bilaga 2 – Intervjupersoner	53
Bilaga 3 – Deltagare i workshop och arbetsmöten	54
Bilaga 4 – Exempel på innovationer i Stockholms stad	55
Bilaga 5 – Nationella initiativ för stärkt innovationsförmåga	60
Bilaga 6 – Internationell inspiration för innovationsfrämjande	66

1 Inledning – en innovativ organisation med avstamp i nuläget

1.1 Uppdraget – att ta fram ett underlag

Kommunstyrelsen har i budgeten för 2014-2016 givit Stadsledningskontoret i uppdrag att under 2014 ta fram ett förslag till stadens program för innovation – ett Innovationsprogram för Stockholms stad. Bakgrunden är att staden står inför ett antal utmaningar såsom bland annat globalisering, kompetensförsörjning, attraktivitet och den demografiska utvecklingen. För att möta dessa är det angeläget att det finns en stark och väl utvecklad kultur som främjar innovationer i Stockholm och att Stockholms stad är en viktig aktör i att bidra till detta. Här finns både ett internt och ett externt perspektiv: det är viktigt att stadens egna verksamheter genom innovation och förnyelse erbjuder samhällstjänster med hög kvalitet och effektivitet. Det här sker på olika sätt ofta i samspel med externa aktörer. Samtidigt är staden en viktig spelare i arbetet att stärka hela regionens innovationsförmåga. Här är både rollen som beställare och samverkan med andra aktörer av betydelse. Staden fakturerar cirka 26 miljarder kronor externt varje år och det är en viktig utgångspunkt men också möjlighet för att utveckla innovationsarbetet i staden och i regionen.

Stadsledningskontoret har i detta arbete haft behov av externt konsultstöd för att ta fram och sammanställa relevanta underlag inför framtagandet av programmet och har anlitat Governo AB. Som underkonsult med fokus på den internationella utblicken har Damvad Sverige deltagit. Föreliggande rapport utgör redovisningen av detta uppdrag.

1.2 Mål, syfte och avgränsningar

Governos uppdrag syftar till att utgöra ett gott underlag för Stadsledningskontorets projektgrupps arbete att utveckla ett innovationsprogram för Stockholms stad. Innovationsprogrammets syfte är i sin tur att säkerställa att stadens verksamheter (i egen eller privat regi) levererar samhällstjänster med hög kvalitet och effektivitet och bidrar till en innovativ kultur samt att staden aktivt bidrar till att utveckla det regionala innovationssystemet och regionens konkurrenskraft och attraktivitet.

Målet för Governos uppdrag är att – förutom inspiration att driva innovations- och utvecklingsarbete – ge Stockholms stads interna projektgrupp en god bild av:

- Pågående arbete i staden rörande innovationsarbete – vilka initiativ tas idag och vilka styrsignaler ges? Vilka styrkor har vi att bygga vidare på och vilka luckor finns?
- Hindrande och främjande faktorer: hur ser förutsättningarna ut för att främja innovationsförmågan? Vad fungerar väl och mindre väl, vilka är stadens styrkor och svagheter?
- Relevanta exempel i omvärlden – hur arbetar framstående organisationer internationellt och nationellt med att främja sin innovationsförmåga? Vilka strukturer och strategier finns? Hur hanteras deras utmaningar? Vilka lärdomar har de gjort?
- Medskick inför det fortsatta arbetet med att utarbeta innovationsprogrammet – vad är viktigt att ta fasta på inför den fortsatta processen?
- Förslag till möjliga områden i det kommande innovationsprogrammet – vad säger kartläggningen av stadens innovationsförmåga och vad är viktigt att fortsätta utveckla?

Avgränsningar

Inom Governos uppdrag ska underlag till innovationsprogrammet utarbetas. Underlaget innehåller framför allt en bred kartläggning av stadens pågående arbete, en omvärldsstudie av

relevanta exempel samt slutsatser och förslag till fortsatt arbete. Själva innovationsprogrammet kommer att tas fram inom Stadsledningskontoret och ingår inte i uppdraget.

Fokus ligger på den breda kartläggningen av stadens innovationsförmåga, vad upplevs som starkt respektive svagt i organisationen. Denna kartläggning har primärt genomförts genom att tillfråga förvaltnings- och bolagsledningarna. Frågan är hur medarbetarna bedömer situationen? Delar man uppfattningen om styrkor och svagheter? Det har emellertid inte varit möjligt att inom ramen för uppdraget komplettera med ett bredare medarbetarperspektiv även om vissa aktiviteter riktar sig till medarbetarna.

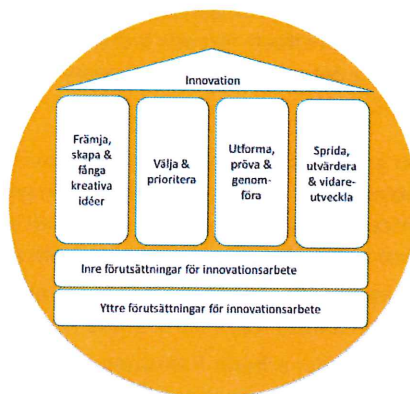
Detsamma gäller kundperspektivet: Hur upplever stadens medborgare och företagare staden? Kundperspektivet belyses endast indirekt genom att efterfråga ledningen hur de arbetar med att fånga kundernas behov och tankar.

När det gäller innovationsbegreppet har utgångspunkten varit att det ska uppfattas brett och innehålla både olika grader av innovativitet samt olika resultat eller uttryck. Det kan vara tjänster, processer, verktyg eller produkter. Avsändaren eller producenten kan vara både en privat/offentlig aktör eller ske i samverkan mellan flera. Den kan vara medarbetar-, kund- eller användardriven etc. Graden av innovativitet har inte värderats. Begreppet är fortfarande relativt omoget i offentlig sektor. Många använder inte med självklarhet det epitetet i dagsläget. Kanske man snarare pratar om förändring, utveckling eller förnyelse. Vi har försökt fånga även detta arbete. Se vidare avsnitt 2.1 för en diskussion om begreppet innovation.

1.3 Metod och tillvägagångssätt

Analysmodell

Vid datainsamlingen har vi utgått från en analysmodell som tagits fram av Governo inom ramen för tidigare arbeten och i nära samverkan med forskare på bland annat Handelshögskolan och Linköpings universitet. Modellen beskriver olika faser i en innovationsprocess. Processen är inte linjär men vi ser att modellens byggstenar är betydelsefulla.



Figur 1: Governos modell för analys av innovationsarbete

Modellen baseras på följande byggstenar:

- I. **Innovation-** konkreta innovationer och deras tillkomst.
- II. **Främja, skapa & fånga kreativa idéer** – klimat där kreativa idéer skapas och frodas, att fånga upp och ta tillvara de idéer som uppstår.
- III. **Välja & prioritera** – hur idéer väljs ut, prioriteras, utformas och prövas.

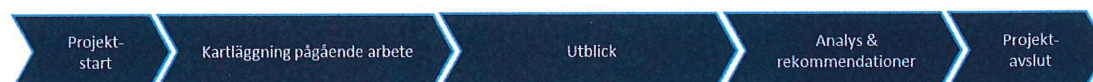
- IV. **Utforma, pröva & genomföra** - att utforma, pröva och implementera den nya idén i praktiken. Genomförandet påverkas av de förutsättningar som verksamheten har för att bedriva utveckling.
- V. **Sprida, utvärdera & vidareutveckla** – erfarenheter samlas och eventuellt sprids till andra delar av verksamheten eller till andra organisationer. Att utvärdera en genomförd förändring kan ge viktiga kunskaper som kan vidareföras.
- VI. **Inre och yttre förutsättningar** - Inre förutsättningar är t.ex. befintlig kompetens hos individer i verksamheten (att man kan), etablerade arbetssätt och rutiner (att man vet hur) och en känd och gemensam strategi för förändring (att man vill). Yttre förutsättningar handlar om förutsättningar och förändringar i omvärlden som kan tvinga fram förändringar. Men det kan också vara så att omvärlden förändras så att det uppstår en möjlighet till utveckling som man inte tidigare har haft.

Till varje område i modellen fanns ett antal frågeställningar. I kartläggningen och redovisningen av det arbete som pågår i staden studerades bland annat: vilka insatser som görs för att främja kreativa idéer, om det finns prioriteringsmodeller, vilket arbete som sker för att utvärdera innovationer och innovationsarbete. Kartläggningen av innovationsklimatet i organisationen har haft utgångspunkt i analysmodellen för att ge en god bild av organisationens styrkor och utvecklingsområden. Analysmodellen användes även för att beskriva andra externa exempel på innovationsarbete och projekt i omvärldsanalysen. Hur arbetar andra med dessa byggstenar? Vilka projekt bedrivs? Var i innovationsprocessen och på vilket sätt kan dessa exempel bidra till att utveckla stadens egna innovationsarbete?

Uppdragets faser

Uppdraget har genomförts genom ett flertal aktiviteter och berört såväl ett internt som ett externt perspektiv. Aktiviteter har skett inom ramen för fem huvudsakliga faser.

Uppdraget har genomförts i dialog och nära samarbete med uppdragsgivaren och projektgruppen. Avstämningar har skett regelbundet genom hela uppdraget och tre längre arbetsmöten har genomförts med stadens projektgrupp. Att skapa ett samlat program för innovation för en organisation som Stockholms stad med sådan bredd i verksamheten är en utmaning. Det är många perspektiv som ska hanteras och många aktörer som berörs. Det finns sannolikt många beroenden i förhållande till andra projekt i staden som berör innovationsprogrammet. För att undvika att det underlag som utarbetas inte skulle bli tillräckligt relevant och ändamålsenligt har den täta dialogen varit viktig. Därmed har vi gemensamt identifierat de mest angelägna behoven och fatta beslut om eventuella korrigeringar av inriktning och aktiviteter.



Fas 1: Projektstart där ramarna för projektet: mål, syfte, huvudsakliga frågeställningar och avgränsningar specificerades. I fasen identifierades också intervjupersoner, deltagare i workshops, objekt för utblick och omvärldsanalys mm. Urvalet av intervjupersoner, fallstudier och respondenter gjordes av uppdragsgivaren. Arbetet sammanfattades i en projektplan för uppdraget.

Fas 2: Kartläggning av pågående arbete utifrån tre delmoment:

- I. Central styrning & centrala perspektiv där centrala styrdokument studerats och intervjuer genomförts med centrala beslutsfattare i staden för att fånga styrsignaler som syftar till att påverka innovationsförmågan internt eller externt. Se bilagorna 1, 2 och 3.
- II. Bred kartläggning – vad gör staden? Här genomfördes en enkät för att fånga stadens nuvarande innovationsarbete. Vad sker som syftar till att förbättra innovationsförutsättningar och innovationsförmåga? En elektronisk enkät bestod av 21

frågor som samtliga förvaltningschefer och ett urval av bolagsdirektörer fick svara på. 37 av 43 tillfrågade svarade på enkäten (vilket ger 86 procents svarsfrekvens). Frågorna var utformade så att svar kunde anges utifrån respondentens egen kunskap och erfarenheter. Sju av enkätfrågorna var så kallade självskattningsfrågor där respondenterna uppmanades värdera sin verksamhets förmåga på en fyrgradig skala. Övriga frågor var så kallade "fritextsvar".

- III. Goda exempel i staden – fallstudier av tre exempel av framgångsrikt innovationsarbete i staden: Stureby vårdhem, Trafikkontorets växtbäddar och nämndsekretariatet Trafikkontoret. Hur såg innovationsprocessen ut? Hur hanterades utmaningar? Finns det styrkor att bygga vidare på för staden som helhet? Två intervjuer per fallstudie genomfördes som fångade både ledar- och medarbetarperspektiv. Urvalet av fallstudier gjordes av uppdragsgivaren.

Fas 3: En nationell och en internationell utblick genomfördes. Den internationella utblicken genomfördes av Damvad genom fallstudier av Wien, Amsterdam och Köpenhamn. Fallstudierna skedde genom dokumentstudier och kompletterande intervjuer. Intervjuer genomfördes med representanter från SKL och VINNOVA för att fånga nationella initiativ. Lärdomar från lokala initiativ i Region Skåne, Malmö stad, Innovationskraft Stockholm, Eskilstuna och Västerås kommun beskrivs.

Fas 4: Analys och framtid: Med utgångspunkt i bilden av nuläget och kunskaper om erfarenheter i omvärlden genomfördes en workshop för att diskutera nuläge och målbilder samt vidareutveckla ställningstaganden tillsammans med medarbetare från stadens verksamheter. Urvalet av deltagare genomfördes av uppdragsgivaren. (Se bilaga 3 för deltagare.)

Fas 5: Här genomfördes en samlad analys, slutsatser och förslag utarbetades till hur interna och externa erfarenheter kan utnyttjas i det kommande arbetet att utforma förslaget till ett samlat innovationsprogram. Ett utkast till rapport överlämnades och ett slutmöte hölls med projektgruppen.

1.4 Disposition

Rapporten består av åtta kapitel. Detta inledande kapitel är följt av kapitel 2 där en introduktion ges till innovationsbegreppet samt till varför Stockholms stad har i uppdrag att ta fram ett innovationsprogram. I kapitel 3 beskrivs några av de initiativ som görs inom staden för att främja innovationsförmågan, samt en beskrivning av de tre goda exemplen där innovationer har skapats i stadens verksamheter.

I kapitel 4 sammanfattas de huvudsakliga lärdomarna från den nationella och internationella utblicken. Fallstudierna återfinns i sin helhet i bilaga 5 och 6.

I kapitel 5 och 6 sammanfattas den breda kartläggningen av stadens innovationsförmåga. I kapitel 5 analyseras de övergripande styrsignalerna och styrdokumentet. Därefter i kapitel 6, beskrivs hur olika delar av verksamheten uppfattar styrkor och svagheter i de olika delarna av innovationsarbetet i staden.

I kapitel 7 och 8 sammanfattas slutsatser och rekommendationer. I kapitel 7 redovisas medskicken till den fortsatta processen för att utarbeta stadens innovationsprogram. I kapitel 8 sammanfattas lämnas förslag till prioriterade områden för att stärka innovationskraften i Stockholms stad.

2 Varför ett innovationsprogram?

I detta kapitel ramar vi in begreppet innovation. Vad är det och varför är det relevant att diskutera? Finns det särskilda förutsättningar för innovation i offentlig sektor, och i så fall på vilket sätt? Kapitlet avslutas med en diskussion om förutsättningarna för ett innovationsprogram i Stockholms stad.

2.1 Vad är innovation?

På många sätt är innovation ett komplext begrepp. Det tolkas ofta utifrån vad som kan betraktas som en något "tung" historia. Innovation har historiskt framför allt förknippats med forskningsnära produkt- och teknikutveckling snarare än något som är vardagsnära eller enkelt att skapa. Fokus har varit på varor snarare än tjänster. I dagsläget är en bredare syn på innovation allt mer vanlig.

Innovation betecknar såväl processen att ta fram nya lösningar som resultatet av processen, det vill säga de nya lösningarna.¹

Innovation definieras generellt som något väsentligt nytt och värdeskapande.² Utgångspunkten är det som mottagaren eller kunden anser vara väsentligt nytt. Det innebär att innovation dels måste vara en nyhet, dels måste bidra med ett värde på en marknad. Denna marknad kan givetvis vara en offentlig marknad där värdet inte nödvändigtvis är ett monetärt eller ett kommersiellt värde utan handlar snarare om den medborgar-, kund- eller samhällsnytta som innovationen medför. Den ska ha omsatts i praktiken och ha nått en publik som använt innovationen.

Innovation handlar om nya eller bättre sätt att skapa värden för samhälle, företag och individer. Innovationer är nya lösningar som svarar mot behov och efterfrågan i vardagen och omvärlden. Värdet uppstår i nyttiggörandet och tillämpningen av en idé. Värdet kan uppstå i många former – ekonomiska, sociala eller miljömässiga.³

Det finns många olika former av innovationer. Det kan vara betydande förändringar av tjänster och processer, nya sätt att organisera eller leda sin verksamhet, eller sätt på vilka organisationen kommunicerar med användarna. OECD skiljer på fyra typer av innovationer⁴:

- Produktinnovation – en vara eller tjänst som är ny eller tydligt utvecklad/förändrad.
- Processinnovation – en ny eller tydligt förbättrad metod, eller nytt sätt att leverera eller nya kompetenser
- Marknadsföringssinnovation – en ny metod inom marknadsföring som innehåller betydande förändringar när det kommer till produktdesign, paketering, produktplacering, reklam eller prissättning.
- Organisationsinnovation – nya sätt att organisera och leda organisationen. Exempelvis om förändringar i ledningssystem, arbetsorganisation, belöningssystem och program för att öka lärande och förmåga att innovera.

¹ Regeringen (2012) sid 9

² VINNOVA (2013) sid 19

³ SKL (2014) sid 6

⁴ OECD (2005)

Det finns emellertid inga skarpa gränser mellan typerna. En produktinnovation kan till exempel också medföra att de processer som utförs för att ta fram produkten, också förnyas. Kategoriseringar av den typ som OECD gör, kan dock hjälpa till att synliggöra vilken typ av innovation det främst handlar om.

Nytt ord för kvalitetsutveckling?

Ofta diskuteras gränsen mellan förändring och förnyelse och vad som kan räknas som innovation. Innovationsbegreppet är fortfarande relativt omoget i offentlig sektor och många innovativa offentliga verksamheter använder inte med självklarhet epitetet i dagsläget. Kanske man snarare pratar om förändring, utveckling eller förnyelse? I debatten i dag kan man ibland få känslan av att innovation bara är det nya "modeordet" i offentlig sektor och att många helt enkelt bytt ut det som tidigare kallades verksamhetsutveckling och nu refererar till innovation. Finns en skillnad mellan löpande utvecklingsarbete och innovationsarbete? Hur ska man i så fall se på skillnaden, och är det viktigt att klargöra var gränsen går?

En innovation kan uppstå som en mer isolerad händelse – ett stort kliv – eller kan vara en följd av flera på varandra liggande förändringar som sammantaget bildar en enhet som blir en innovation. Dessa små utvecklingssteg kan i backspegeln visa sig tillsammans ha lett till en eller flera innovationer. I början av en innovationsprocess vet man ofta inte var man kommer att landa. Kommer det att bli en förbättring, eller kommer det att bli en helt ny tjänst eller produkt?

Detta innebär att ett sådant strategidrivet förändringsarbete, med både små och stora förändringar, tillsammans bildar en meningsfull innovativ helhet. Mindre förändringar kan då utgöras av sådant som kan betecknas som inkrementella (...) förändringar/innovationer eller till och med ständiga förbättringar.⁵

Definitionen att en innovation innebär att den ska vara något *väsentligt nytt*, vilket innefattar en viss grad av radikalitet, någon form av språng. Det innebär att en innovation inte per automatik kan likställas med förändring och utveckling mer generellt. Oberoende av om en process leder till en innovation eller en förbättring kan processen dit innehålla liknande moment, framgångsfaktorer och hinder. Oavsett slutresultat är det således av betydelse att öka kunskapen om vilka faktorer som är av betydelse.

"Innovation" är inte bara ett nytt modeord utan förpliktigar en hel del. Det viktigt att löpande föra en dialog i sin verksamhet huruvida det arbetssätt som man har öppnar upp för större förändringar och innovationer? Har vi förutsättningar för att vara mer innovativa eller begränsar vi oss till att utveckla det vi har inom givna ramar?

2.2 Innovation i offentlig sektor

I olika sammanhang i offentlig sektor diskuteras i dagsläget hur innovationskraften kan stärkas inom sektorn. Hur kan innovationer bidra till ökad kvalitet, effektivitet och produktivitet i olika typer av offentliga verksamheter? Vilka är drivkrafterna för innovation i offentlig sektor? Globaliseringen, utmaningar rörande miljö och hållbarhet samt den demografiska utvecklingen där färre personer i arbetskraften måste kunna försörja en åldrande befolkning, är några trender som stärker behovet av innovation och mer radikal förnyelse i sektorn.

Många initiativ för att stärka innovationsförmågan tas på nationell, regional och kommunal nivå. På nationell nivå presenterade regeringen hösten 2012 såväl en nationell innovationsstrategi som överlämnade en forsknings- och innovationspolitisk proposition till riksdagen. Såväl strategin som propositionen behandlar frågan om hur man kan skapa goda förutsättningar för innovation i

⁵ Goldkuhl & Lagsten (2014)

offentlig sektor.⁶ Under perioden maj 2011 till juni 2013 arbetade Innovationsrådet, en kommitté i form av ett nationellt råd som arbetade för att stödja och stimulera innovations- och förändringsarbete i offentlig verksamhet.⁷ Sveriges kommuner och landsting (SKL) och VINNOVA tecknade i april 2012 en överenskommelse med syftet att förbättra förutsättningarna för kvalitets- och verksamhetsutveckling inom kommuner, landsting och regioner.⁸

VINNOVA har sedan våren 2013 genomfört flera utlysningar i FRÖN - För ökad innovation i offentligt finansierad verksamhet för att stärka innovationsarbete. I juni 2014 har myndigheten också fått ett uppdrag från regeringen att ta fram och genomföra insatser för ett innovationsledarlyft.⁹

Många enskilda kommuner, landsting, regioner och myndigheter utarbetar också strategier eller genomför insatser. Se kapitel 4 och bilaga 5 för en beskrivning av vissa aktuella initiativ.

Finns det då något som särskiljer innovation i offentlig sektor? Finns det förhållanden i sektorn som skiljer förutsättningar för och genomförande av innovationsarbete i jämförelse med exempelvis näringslivet? Historiskt sett har forskning kring innovationer legat på förhållanden i näringslivet samt på teknik och produktutveckling och kunskapen om förhållanden i offentlig sektor är mer begränsad. Nu ökar dock intresset och fler analyserar innovation i offentlig sektor.¹⁰

Några frågeställningar som kan vara intressanta att diskutera när det gäller innovation i offentlig sektor är exempelvis förhållandet till *risk*. Karaktären på uppdraget, finansiering och målgrupp ställer höga krav på rättssäkerhet, effektivitet och kvalitet – hur påverkar det möjligheter och förutsättningar till risktagande? Påverkas möjligheten att innovera i en politiskt styrd organisation, när viljor mellan tjänstemän och politiker ska balanseras? Vem har egentligen uppdraget att vara innovativ? Och hur påverkas möjligheten att innovera i en byråkratisk jämfört med en platt organisation?

Innovationsupphandling

Ett område som fått särskild uppmärksamhet när man diskuterar innovation i offentlig sektor är innovationsupphandling. Detta kan vara ett viktigt verktyg för näringslivsutveckling och nyttor och värden understryks såväl för de upphandlande organisationerna som för näringslivet. Innovationsupphandling blir ett strategiskt verktyg att överlåta till marknaden att fundera ut lösningar på behov i offentliga verksamheter.

Innovationsupphandling är ”upphandling som främjar utveckling och införande av nya lösningar, innovationer. Innovationsupphandling innefattar dels upphandling som sker på ett sådant sätt att den inte utesluter nya lösningar, så kallad innovationsvänlig upphandling, dels upphandling av innovation, det vill säga upphandling av framtagande av nya lösningar som ännu inte finns på marknaden.”¹¹ Här handlar det således om upphandling av helt nya lösningar men också om att vid upphandlingssituationer inte utesluta nya lösningar – att undvika att man av slentrian hamnar i att upphandla det man alltid gjort.

Centralt här är offentlig sektors möjligheter att påverka marknader och organisationer till att i större utsträckning efterfråga innovationer, så kallad efterfrågedriven innovation. ”Betoningen av efterfrågedriven innovation och samhällsutmaningar innebär att kommuners, landstings och regioners behov sätts i fokus.”¹²

⁶ Regeringen (2012) samt Proposition 2012/13:30

⁷ SOU (2013) Att tänka nytt för att göra nytta – om perspektivskiften för att göra nytta, SOU 2013:40 se även <http://www.innovationsradet.se/>

⁸ VINNOVA och SKL (2012)

⁹ Regeringen (2014)

¹⁰ Se exempelvis Nählinder (2012)

¹¹ Regeringen (2012)

¹² SKL (2012) sid 11

Det pågår många initiativ i olika delar av offentlig sektor för att både bygga kunskap kring och sprida goda exempel på innovationsupphandling. Konkurrensverket har sedan januari 2014 i uppdrag att ge stöd, vägledning och information om alla aspekter av innovationsupphandling, inom ramen för den upphandlingsstödjande verksamheten.

2.3 Ett innovationsprogram i Stockholms stad

För att hantera utmaningar som bland annat globaliseringen och den demografiska utvecklingen medför, är det angeläget att innovationsklimatet i Stockholm är starkt och att Stockholms stad bidrar till detta. Det är viktigt att stadens egna verksamheter genom innovation och förnyelse erbjuder samhällstjänster med hög kvalitet och effektivitet. Samtidigt är staden en viktig spelare i arbetet att stärka hela regionens innovationsförmåga. Här är samverkan med andra aktörer av stor betydelse.

I arbetet med föreliggande underlag har frågan om drivkrafter och målbilder berörts. Varför behöver Stockholms stad ett innovationsprogram? Några argument framträder i diskussionerna:

- Det finns för många stuprör och öar av aktiviteter i staden – det krävs mer samverkan och samarbeten.
- Det finns behov av stadsgemensamma förhållningssätt och riktning och ett generellt behov av att höja mognadsgraden.
- Det finns inte outtömliga resurser och staden behöver bli ännu bättre på att svara upp mot kundbehoven.
- Staden är en stor upphandlare av varor och tjänster. Denna köpkraft behöver utnyttjas ytterligare för att främja innovationer.

Utmaningar är urbanisering, klimat mm. Invånarna förväntar sig bättre service för mindre pengar. Där måste vi tänka nytt – vara mer effektiva och smarta och utnyttja tekniken och samarbeta med näringsliv, staten, kranskommuner, akademien. Här blir innovationsfrågorna viktiga. Vi har stuprör idag, det hämmar innovation.¹³

Innovation, förändring och förnyelse sker inte av sig själv. Det krävs kunskap, riktning och viss systematik: en gemensam syn på vart vi ska och varför.¹⁴ Innovativa organisationer genomsyras i alla led av djupa insikter om organisationens uppdrag, mål och mottagare. Vilket uppdrag har ni och vilka finns ni primärt till för? Vilka är era huvudsakliga utmaningar för att utföra ert uppdrag idag och i morgon? Vilka behov ska ni möta? Varför räcker det inte att fortsätta som ni alltid gjort? Det krävs också att tydliga förväntningar på medarbetare och chefer att arbeta med förnyelse och utveckling, en hög grad av delaktighet, förankring och engagemang. För att skapa denna riktning och förståelse finns det däremot inget enkelt, samlat recept som fungerar för alla typer av organisationer. I stället måste varje organisation utgå från sitt specifika uppdrag och förutsättningar för att formera sitt innovationsarbete.

Ett sätt att skapa riktning och systematik är att arbeta fram en innovationsstrategi. En strategi, eller ett program som det kallas i Stockholms stad, ska bygga på existerande styrkor och kan ge stöd i de områden där kunskap behöver stärkas och skapa möjliga synergieffekter i organisationen. Ett styrande och relevant program eller strategi utgår från en nulägesbild av organisationens styrkor och svagheter och pekar ut viktiga områden att bygga vidare på.

Föreliggande underlag avser att skildra denna nulägesbild och blir därmed en viktig byggsten i arbetet att skapa ett betydelsefullt styrdokument för stadens verksamheter.

¹³ Intervju centrala perspektiv

¹⁴ Se exempelvis VINNOVA (2013)

3 Det händer i Stockholms stad!

Det pågår många initiativ i Stockholm stad som påverkar stadens innovationsförmåga. Kreativitet föds både inom stadens verksamheter och i möten mellan staden och andra utförare. Ett stort antal exempel på innovationer (till exempel nya former av tjänster eller processer, nyskapande organisation) som förvaltnings- och bolagscheferna lämnade i enkäten finns i bilaga 4.

Vi har inte gjort någon heltäckande kartläggning av allt arbete som pågår men i avsnitt 3.1. nämns några exempel på initiativ. Vi har därefter valt att fördjupa oss i tre exempel där innovationer har kommit till stånd och dessa redovisas i avsnitt 3.2 - 3.4. Hur har innovationsprocessen sett ut? Vilka lärdomar kan dras? Finns det faktorer att skala upp och bygga vidare på i ett kommande innovationsprogram? Intervjuer har genomförts med medarbetare som har kommit med idéer och personer som har fattat beslut om att genomföra förändringar. Citaten i avsnitt 3.2 - 3.4 är hämtade från dessa intervjuer.

3.1 Inledning – ett antal initiativ

I Stockholms stad pågår olika initiativ som har bäring på innovationsfrämjande arbete. De är av varierande karaktär och omfattning. Nedan beskrivs kortfattat ett urval av dessa. Avsikten är inte att göra en heltäckande beskrivning utan snarare att visa på olika typer av insatser. Det finns givetvis många fler i stadens olika verksamheter.

- **Open Lab¹⁵** 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 för komplexa samhällsfrågor för den växande regionen genom nya interdisciplinära samarbeten mellan traditionella kunskapsområden.
- **Open Stockholm och Open Stockholm Award.¹⁶** 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. Utgångspunkten är EUs sk PSI-direktiv (public service information) om öppna data. Årligen genomförs en tävling: Open Stockholm Award. Syftet med tävlingen 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 Innovation.¹⁷** 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 budget 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 (Interreg) 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.

¹⁵ <http://openlab.se/>

¹⁶ <http://open.stockholm.se/> och <http://www.openstockholmaward.se/>

¹⁷ <http://bygg.stockholm.se/innovation>

¹⁸ <http://www.cross-innovation.eu/>

- **Program för digital förnyelse.** Stadens nya IT-program, program för digital förnyelse, 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. Särskilda medel finns avsatta.
- **Innovationskraft Stockholm.** Staden är aktiv i arbetet att genomföra innovationskraft Stockholm, den regionala innovationsstrategin (ses vidare bilaga 5). Insatser genomförs särskilt inom insatsområdena områdena Innovationsupphandling samt Globalt attraktiv.
- **Kvalitetsutmärkelsen och förnyelsepriset.** Kvalitetsutmärkelsen är en årlig tävling för att inspirera och skapa dialog om kvalitetsarbete. Priser delas ut i fem klasser. Förnyelsepriset uppmärksammar förnyelse och innovation. Det kan vara något som förbättrat kvaliteten, ökat effektiviteten, bidragit till en hållbar utveckling eller gjort arbetet enklare. Båda priserna understryker nyttan för stockholmarna och inbjuder såväl kommunalt som enskilt drivna verksamheter som finansieras av staden.
- **Goda exempelmässan.** Goda exempelmässan 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.
- **Stockholms stads Innovationsstipendium**¹⁹ har till uppgift att lyfta innovationskraften i staden och vill premiera och stimulera idérika personer att gå vidare med utvecklingsarbete. Personer som bor eller har sitt arbete/studerar i Stockholms stad kan söka Innovationsstipendiet. Syftet är i första hand att stimulera och uppmuntra personer som arbetar utan stöd från företag eller institutioner att utveckla sina innovationer.
- **Verksamhet och hälsa**²⁰ är ett systematiskt arbetssätt som involverar alla i organisationen, från högsta chef till enskilda medarbetare. Arbetssättet går att använda i alla organisationer som har någon form av lednings- eller styrsystem och innebär att ledningssystemet förlängs ut i organisationen till varje enskild medarbetare. Arbetssättet utvecklades i ett EU-projekt där fem stadsdelar samt Upplands Väsby deltog.
- **Idéernas Stockholm.** Under 2013 inleddes arbetet med "Idéernas Stockholm" som ska främja idéburen stadsförbättring ("tactical urbanism"). Idéburen stadsförbättring kan innebära att förslag kommer fram från nämnder och styrelser i dialog med stockholmarna. Det betyder att stockholmarna ges en möjlighet att påverka sin egen närmiljö. Det kan handla om att ta en oanvänd gräsyta mellan fastigheter för stadsodling, att temporärt tomma lokaler används som gallerier eller scener eller att ogästvänliga betong- och asfaltsytor rustas för att kännas välkomnande och kunna utnyttjas som offentliga platser.

3.2 Stureby vård- och omsorgsboende – projekt KISAM

Stureby är ett vård- och omsorgsboende i stadsdelen Enskede-Årsta-Vantör. Stureby drivs som kommunal intraprenad vilket innebär att verksamheten har driftsavtal med Stockholms stad, med eget ansvar för ekonomi, investeringar och arbetssätt. Personalen är anställd av kommunen.

Samverkan mellan akademi och praktik – till nytta för de äldre

"Enheten är utvecklingsorienterad och engagemanget hos medarbetarna går inte att ta miste på. Ledningen är närvarande och tillgänglig i verksamheten både för medarbetare och för brukare. Enheten tilldelas ett hedersomnämmande för sitt medvetna val att integrera och involvera forskningen i utvecklingen av äldreomsorgen. Enheten utgår i sin verksamhetsutveckling från evidensbaserad kunskap. Genom samarbete med forskning sker ett ömsesidigt lärande från praktik till forskning och från forskning till praktik. Detta leder till kvalitet, utveckling och innovation till gagn för de som verksamheten är till för - de äldre!"

¹⁹ <http://www.innovationsstipendiet.se/>

²⁰ <http://www.stockholm.se/verksamhetochhalsa>

Motiveringen ovan är från ett hedersomnämnda i kvalitetspriset 2012. Bakgrunden var KISAM, ett samverkansprojekt mellan Karolinska institutet och Stureby vård- och omsorgsboende. Syftet var att studera effekterna av implementeringen av Socialstyrelsens riktlinjer för vård och omsorg av personer med demenssjukdom – ur brukarens, anhörigas och personalens perspektiv. Projektet vilade på tre ben; bygga upp en struktur för studentmottagning, bygga en lärande organisation/akademiskt äldreboende samt att bedriva forskning och utveckling. Målet var att höja kvaliteten på vården och omsorgen, öka vårdpersonalens kunskap, inflytande och engagemang, etablera en stark och bestående relation mellan äldreomsorg och högskola samt mellan vårdpersonal och forskare och slutligen initiera fler studier på äldreområdet.

KISAM-projektet har inneburit innovationer av olika karaktär och i olika omfattning. I det här uppdraget har vi främst belyst det innovativa arbetssättet i det första benet i KISAM - de lärande utvecklingsgrupperna. Genom dessa uppfattas bland annat att kvaliteten har höjts på vård och omsorgen hos både brukare och anhöriga; att vårdpersonalens kunskap, inflytande och engagemang har ökat; samt att en stark och bestående relation har etablerats mellan verksamheten och universitetet.

Projektet inleddes 2010 med att omvårdnadspersonal utbildades i de nyligen publicerade riktlinjerna²¹ från Socialstyrelsen och den senaste demensforskningen. Under ledning av Karolinska Institutet bildades lärande utvecklingsgrupper. De fick i uppgift att utifrån särskilda teman, jämföra sitt befintliga arbetssätt med aktuell forskning. Vad finns det för luckor? Utifrån dessa valde grupperna att utveckla sina metoder, processer och arbetssätt för att överbrygga eventuella gap. Grupperna träffades från början fem gånger per termin och presenterade sina resultat för varandra på poster-dagar. Samarbetet mellan akademi och praktik att på detta sätt skapa ett ömsesidigt lärande kallas för aktionsforskning. Omvårdnadspersonalen arbetade själva fram praktiska lösningar på de luckor som fanns mellan evidensläget och praxis. Det var också medarbetarna själva som verkade för förändringarna, med forskare som stöd.

Idag är arbetssättet med utvecklingsgrupper etablerat och sjuksköterskorna håller i arbetet, istället för Karolinska Institutet. Utgångspunkten är fortfarande att grupperna ska arbeta med en frågeställning som man vill lära sig mer om, för att sedan skapa förändringar i verksamheten med stöd av forskning istället för egna antaganden. Kopplingen till akademien finns också kvar genom studentmottagandet, det andra benet i KISAM. Verksamheten tar emot bland annat sjuksköterskestudenter, sjukgymnaster och arbetsterapeuter som praktiserar. Detta arbetssätt är väl implementerat i verksamheten och nu bildas även en studenttät avdelning där jämförelsevis många studenter gör sin praktik samtidigt.

Studenter kommer med ny kunskap som vi tvingas ta ställning till.

Resultatet och värdet av KISAM och dess utvecklingsgrupper är många. Viktigt är bland annat att verksamheten nu arbetar i linje med Socialstyrelsens riktlinjer. Effekterna av implementeringen av de nya riktlinjerna har också utvärderats av Karolinska Institutet, med akademiska forskningmodeller och enkätundersökningar. Sturebys boende och deras anhöriga uttryckte att de var mer nöjda med tjänsterna än innan KISAM-arbetet startade. Personalen, som genom projektet har fått mer inflytande och utbildning, så att yrkesstoltheten och arbetsglädjen ökade, vilket också är tydligt mätbart i minskad sjukfrånvaro och personalomsättning.

Reflektioner – medarbetarna skapar och genomför förändringarna

Det som framträder som särskilt framgångsrikt är att det som startade som ett projekt för fyra år sedan idag är en integrerad del av verksamheten. Idén till hela projektet växte fram i en dynamisk samverkan mellan verksamhetschefen, som även hade en forskarbakgrund och som beskrivs som drivande och utvecklingsinriktad, och forskare på Karolinska Institutet. Det upplevdes också som

²¹ "Nationella riktlinjerna för vård och omsorg vid demenssjukdom"

viktigt att ha en överordnad chef som var både stöttande och uppmuntrande. Från att ha varit en idé om att ta emot studenter, utvecklades ett helt koncept. I samarbete med erfarna forskare, togs en projektplan fram för KISAM som sträckte sig över två år. Efter att ha sökt finansiering från VINNOVA, som dock uteblev, fanns tankar på att lägga ner projektet innan det ens hade startat. I efterhand kanske just denna motgång blev en framgångsfaktor. Istället för ett avgränsat projekt med extern finansiering, implementerades istället alla nya arbetssätt och metoder redan från början i den löpande verksamheten. KISAM fick byggas på befintliga strukturer och system i organisationen.

En annan viktig utgångspunkt i KISAM var fokus på brukaren, men för att nå dit var medarbetarna avgörande. Det är där mycket av kraften till förändring och kunskapen om den dagliga verksamheten finns. Att därtill skapa kreativa möten mellan akademiker, med insyn i den senaste forskningen, och omvårdnadspersonalen, med kunskaper om vardagen, för att skapa idéer till förändring har varit värdefullt. Detta utrymme som skapades för medarbetarna att arbeta med förändring finns fortfarande kvar, och arbetsformen uppskattas. Inledningsvis fanns dock ett visst motstånd – hur ska det gå till och hur mycket tid kommer att gå åt? Här var verksamhetschefen envis och arbetade aktivt med att kommunicera med nyckelpersoner för att med hjälp av dessa förankra KISAM och visa på nyttan och vad de ville uppnå. På arbetsplatsträffar, planeringsdagar, stormöten, medarbetarsamtal, kvalitetsråd etc. fanns alltid KISAM med som en stående punkt. Dels för att betona att KISAM var viktigt, dels för att visa på effekterna det hade både internt och externt. Efter två till tre år upplevdes metoden vara så väl integrerad i verksamheten att den blev en naturlig del i arbetet som efterfrågades av medarbetarna själva. Självklart finns det fortfarande skillnader bland personalen kring hur förändringsbenägen man är, inte alla grupper fungerar perfekt. Men tillräckligt många gör det för att metoden ska fortsätta att fungera. Med uthållighet och långsiktighet fortsätter man att uppmuntra till förändring, bland annat genom olika sätt att lyfta fram goda insatser bland personalen.

Man måste vara envis som tusan. Det är en process och det tar tid.

Det kan tyckas anmärkningsvärt att ett projekt som gett så goda resultat bland brukare, anhängiga och personal och som har fått så mycket uppmärksamhet inte har spridits till fler äldreboenden. Verksamhetschefen har bjudits in och deltagit i ett antal forum sedan KISAM startat. Verksamheten har även själva bjudit in externa parter för att berätta om KISAM och även tagit emot studiebesök från länder i Europa, Asien och USA. Det som har fått spridning till fler äldreboenden i Stockholms stad är ett ökat studentmottagande, dock inte på det strukturerade sätt som på Stureby där verksamheten tagit emot ett fast antal studenter varje termin. Övriga delar av KISAM har inte fått någon större spridning.

Lärdomar:

- Innovativa idéer och genomförandekraft skapas av delaktiga medarbetare och lyssnande chefer.
- Långsiktighet och uthållighet är viktigt för att skapa en utvecklingsorienterad organisation samt att "lära" verksamheten att utvecklingen är en naturlig del av den löpande verksamheten.
- Strukturer och externt stöd i form av experter och processledare gav legitimitet och stabilitet åt projektet initialt och en "boost" att komma igång med projektarbetet.

3.3 Trafikkontoret Stockholms stad – bättre förutsättningar för stadens träd

Trafikkontorets uppdrag är att säkerställa hög framkomlighet och trafiksäkerhet. Trafikkontoret har också ett samlat ansvar för att Stockholm ska vara en ren, snygg och trygg stad att vistas i för

både boende, besökare och företag. Verksamheten omfattar allt från städning, snöröjning och klottersanering till parkering och belysning. Dessutom utvecklar Trafikkontoret offentliga miljöer genom exempelvis blommor, träd och tillstånd för olika typer av markupplåtelser inom sin avdelning stadsmiljö. Kontoret samverkar med många externa aktörer, exempelvis Trafikverket.

Det började med en innovation som ledde till fler och fler...

"Verksamheten belönas för att ha tillvaratagit och omsatt forskningsresultat i praktisk verksamhet och med hjälp av egna innovationer vidareutvecklat metoden. Resultatet av arbetet kommer stockholmarna till godo i form av en grön stad som kan fortsätta att vara grön också i framtiden. Från andra delar av världen kommer man nu till Stockholm för att lära sig av denna framgångsrika metod. Trafikkontoret, avdelning stadsmiljö, belönas för sitt arbete med att skapa bättre förutsättningar för stadens cirka 30 000 gatuträd att utvecklas och må bra trots de allt annat än optimala förutsättningar som en storstadsmiljö innebär för träden."

Avdelningen stadsmiljö på trafikkontoret vann förnyelsepriset 2012 med motiveringen ovan. Bakgrunden var att avdelningen stadsmiljös trädexpert såg att det var en utmaning att få träden att trivas i stadsmiljön. Med stöd i forskningen utvecklade han en särskild växtbädd där luft och vatten kunde finna sin väg till och från trädet på ett nytt sätt. Ur framgångar i detta arbete uppstod ytterligare innovationer: dels att bidra till rening av vatten, dels lösning av växthusgaser med hjälp av biokol. Resultatet är att avdelningen stadsmiljö har skapat friska träd, ytterligare sätt att bidra till att rena vattnet från gatorna och avlasta avloppsnätet, och ett sätt att minska växthusgaserna. Här har vi valt att fokusera på växtbädden, den första innovationen.

2001 var trädexperten ny i sin roll och såg nu möjligheten att arbeta med att skapa bättre förutsättningar för stadens träd. Dessa utmaningar hade han även uppmärksammat i sitt tidigare arbete, men då inte haft möjligheten att arbeta med dessa. Inledningsvis var han relativt ensam på sin avdelning och det var svårt att hinna med arbetet med växtbäddar inom ramen för sitt arbete. Trots att det kom en extra resurs till avdelningen fick mycket utvecklingstid läggas utanför den ordinarie arbetstiden. Under senare år har han, med stöd av sin chef, skapat luckor i sina ordinarie åtaganden för att arbeta med växtbädden.

Tidigt i innovationsprocessen presenterades olika förslag på lösningar för ledningen. Då idéerna inte var helt färdigutvecklade fick de inget gehör, men blev viktig input i det fortsatta arbetet. Ett avgörande steg kom 2002 när trädexperten fick syn på ett par provgropar i ett vägarbete som gav möjligheten att se in i konstruktionen. Då framkom möjligheten att denna konstruktion eventuellt kunde användas även för trädens växtbäddar. Genom att kombinera forskningsbaserad kunskap med hur det såg ut i groparna presenterades ett konkret förslag för ledningen. Ledningen gav ok till att testa idén. Nästa steg blev att anlita en konsult som hade förmågan och kunskapen att kunna bygga växtbädden. Idag har metoden finslipats och utvecklats. En viktig del för att sprida resultatet är den handbok som sammanställdes första gången 2004. Handboken redovisar arbetsmoment, typitningar och metoder för nyplanteringar och växtbäddsrenoveringar av träd. Handboken finns idag på svenska, engelska, tyska och franska.

Reflektioner – eldsjäl med uthållighet

Utgångspunkten för hela innovationen var ett problem som trädexperten sett under många år och som med Stockholms stad som plattform fanns möjlighet att lösa. Problemlösningen bedrevs inte i ett projekt med en tydlig projektplan, utan lösningen har främst utvecklats av en eldsjäl. Till stöd för idén fanns framför allt forskningen och expertstöd i form av en konsult. Trädexperten besatt kunskaper utifrån egna erfarenheter och utifrån att ta del av forskningen genom sitt egna nätverk, men konsulten var en avgörande del i genomförandet.

Eldsjälar är vanligt och viktigt i innovationsprocesser och det här är ett tydligt exempel på en sådan. Innovationen kom till stånd tack vare en medarbetares engagemang, mod och driv. Trots motgångar arbetade medarbetaren vidare för att finna bevis och skapa resultat för att få gehör.

Detta arbete bedrevs mycket av personen själv och utanför ordinarie arbetstid, eller genom att denne skapade luckor i det vanliga arbetet. Den närmaste chefen såg möjligheterna och potentialen och gav aktivt stöd.

Intressant är att man under arbetets gång i stor utsträckning arbetat på i det lilla, men när trädexperten och konsulten såg resultat och nytta i form av välmående träd användes det för fortsatt stöd i arbetet. Med andra ord kan det beskrivas som att arbetet bedrivits i en mycket liten grupp och lite i det tysta. Trädexpertens engagemang för träd och miljö har också gjort att det funnits ett intresse att sprida detta vidare, både inom och utanför Stockholms stad. Det positiva mottagandet har spridit ringar på vattnet och uppmärksamhet har följt i form av priser, intervjuer, föreläsningar och besök. Handboken är också ett viktigt verktyg där andra får stöd och guidning i metoden.

Lärdomar:

- Att eldsjälar har stor betydelse för uppkomsten av innovationer är väl känt. Det är viktigt att skapa miljöer och strukturer där eldsjälar och medarbetare ges utrymme att ta initiativ och arbeta med förnyelse.
- Ett tydligt "varför" är en viktig förutsättning för att initiera ett innovationsarbete.
- Att våga prova nya lösningar och idéer är avgörande för att någonting ska ske, att testa sig fram.

3.4 Trafikkontoret Stockholms stad – nämndsekretariatets innovativa arbetssätt

Trafikkontorets nämndsekretariat administrerar fem tekniska nämnder i Stockholms stad; trafیکنämnden, exploateringsnämnden, stadsbyggnadsnämnden, miljö- och hälsoskyddsnämnden och fastighetsnämnden samt nämndernas råd för funktionshinderfrågor. Sekretariatet upprättar och sänder ut nämnd- och rådshandlingar såsom föredragningslistor med tillhörande tjänsteutlåtanden, snabbprotokoll, protokoll och skrivelser, besvarar frågor om nämndens och rådets arbete och lämnar service i olika avseenden till kontor, politiker, rådsledamöter och allmänhet.

Struktur för ökat kundfokus ger också nöjda medarbetare

Nämndsekretariatet på trafikkontoret vann kvalitetsutmärkelsen 2011 med motiveringen *"Enheten är ett föredöme när det gäller god struktur. En tydlig koppling finns mellan de olika leden i kvalitetsarbetet och stor samsyn råder om verksamhetens mål och vägen dit. Resultaten analyseras och används till att vidareutveckla verksamheten. Arbetet med kvalitetsutmärkelsen har varit en viktig grund för verksamhetens utveckling. Värdegrund, vision och verksamhetsidé har tagits fram gemensamt och är väl integrerade med varandra. Enhetens åtaganden är starkt kundfokuserade och enheten arbetar på ett innovativt sätt för att kunderna ska bli mer nöjda."*

Att sekretariatet vann kvalitetsutmärkelsen har sin grund i den organisation som bildades den 1 januari 2008. Det var enhetschefen och medarbetarna som tillsammans byggde upp det nya sekretariatet och dess processer. Den nya organisationen innebar ett nytt arbetssätt som skulle ge förutsättningar för förnyelse och utveckling, både internt och hos kunderna.

Syftet var att minska sårbarheten, samla kompetens, uppnå kostnadseffektivitet och effektivisera administrationen. Tidigare var kunskapen kring varje nämnd helt koncentrerad till en eller två personer. Idag arbetar fem personer på det gemensamma sekretariatet och samtliga kan bistå alla nämnder och råd. Arbetet med att bygga upp sekretariatet och det innovativa arbetssättet har under åren tagit sin utgångspunkt i tydliga mål och förväntade resultat. Målen är kopplade till stadens övergripande vision och sekretariatets egen vision *"att utveckla och upprätthålla ett professionellt och effektivt nämndsekretariat i världsklass som erbjuder hög kvalitet och service"*

till våra kunder". Därefter bryts målen även ned på medarbetarnivå. Detta har blivit en viktig del i sekretariatets arbetsmiljöarbete för att skapa ett klimat som medarbetarna trivs i.

Arbetet inleddes med att en enhetschef utsågs för det nya gemensamma sekretariatet. Denna fick under hösten 2007 uppdraget att skissa på en gemensam organisation för trafiknämnden, exploateringsnämnden och stadsbyggnadsnämnden. Tillsammans med dåvarande personal på sekretariatet genomfördes en dialog med kunderna för att arbeta fram en organisationsskiss och riktlinjer för hur ett samarbete skulle se ut. Det blev en viktig första grund att stå på. Det nya gemensamma sekretariatet behövde fler medarbetare och i början av 2008 var rekryteringarna klara och i april skedde det egentliga startskottet för uppbyggnaden genom en gemensam workshop. Under workshopen utforskades hur medarbetarna på bästa sätt skulle skapa det sekretariat som de fått i uppgift att bygga upp. De tittade på sina förutsättningar, deras plats i staden, stadens vision, vilka deras samarbetspartners var, vilka de arbetade för etc.

Under 2009 deltog de i kvalitetsutmärkelsen och det var också då visionen formulerades. Även kommande år deltog de i tävlingarna och använde kvalitetsutmärkelsens anvisningar och dess examinatore som stöd i uppbyggnaden av den nya organisationen.

Samtliga medarbetare på sekretariatet var med i uppbyggnaden parallellt med deras ordinarie arbete. De skapade dokument, gick igenom flöden och standardiserade processer, skapade checklistor kopplade till flödena etc. Resultatet är, så långt det är möjligt, standardiserade och lika processer för varje nämnd. Samt en tydlighet i hur arbetet ska bedrivas och att medarbetarna kan arbeta mot samtliga nämnder. Dock har varje medarbetare sina nämnder att ansvara för i första hand.

När flödena var kartlagda och dokumenterade gick medarbetarna igenom hur sekretariatet, utifrån främst kundernas behov, skulle arbeta med förändringar och förnyelse i det dagliga arbetet. Medarbetarna arbetade fram en struktur, som består bland annat av ett årskalendarium där alla tidpunkter för uppföljningar och utvärderingar finns. Till den finns en åtgärdslista kopplad. På arbetsplatsträffarna, som äger rum åtta gånger per år, diskuteras eventuella åtgärder och arbetet fördelas ut bland medarbetarna. Uppföljningar och utvärderingar av servicen mot kunderna sker bland annat genom kundenkäter och kundmöten. Dessutom har ett sådant förhållningssätt etablerats att det sker en kontinuerlig utveckling och förnyelse i det dagliga arbetet, då medarbetarna fångar upp och sprider goda exempel mellan sina kunder.

Resultatet av den nya organisationen och dess arbetssätt visar på nöjdare kunder. Exempelvis har ärendetiden och kostnaderna för kunderna delvis minskat samtidigt som ärendemängden har ökat. Medarbetarna uppvisar hög nöjdhet och där är en viktig faktor en tydligt minskad stress genom jämnare arbetsfördelning.

Reflektioner – medarbetarnas engagemang nyckel till förbättring

Det finns inga enkla recept för att skapa innovativa organisationer, utan olika organisationer måste utgå från sitt uppdrag och sina förutsättningar. Det var det som sekretariatet gjorde inledningsvis i den gemensamma workshop som genomfördes. Genom att diskutera och se till olika faktorer som avgör och påverkar vilka de är gick de vidare och tog tidigt fram en gemensam vision för uppdraget. Delaktighet både från medarbetare och från kunder gjorde att det blev tydligt i vilken riktning sekretariatet skulle.

Betydelsefullt för helheten var att ledaren öppnade upp för delaktighet från medarbetarna. Det ledde till att medarbetarna på ett lustfyllt och självvalt sätt var med och skapade sitt sekretariat. Resan tog under de första åren mycket tid i anspråk hos medarbetarna, men genom att regelbundet följa upp mål, sätta nya mål och se goda resultat motiverades medarbetarna att fortsätta.

Ett öppet klimat där chefen frågar alla och tar emot från alla. Förändringarna kommer inte uppifrån, utan från medarbetarna.

Att etablera tydliga strukturer där ansvar och befogenheter är klarlagda skapar större frihet att innovera. Nämndsekretariatet har skapat den grunden tillsammans med en tillåtande kultur där det uppmuntras att testa idéer och förslag. I det dagliga arbetet är det inbyggt att tänka förnyelse och utveckling. Tid är avsatt för att diskutera detta gemensamt, tillsammans med att också genomföra de beslutade förändringarna. Arbetet med förnyelse och utveckling inkluderar också perspektiv från kunderna som ger fler infallsvinklar.

Det framkommer tydligt att nämndsekretariatet har byggts av alla medarbetare tillsammans och att resultatet är framgångsrikt. Spridningen är svår att få en bild av, men både ledaren och medarbetarna har berättat om arbetet i olika forum. Där de menar att uppmärksamheten främst är ett resultat av kvalitetspriset. Ett pris som inte bara ledde till uppmärksamhet utan också var en viktig motor i arbetet med att bygga upp och utveckla nämndsekretariatet. Precis som deras struktur idag skapar förutsättningar att lyckas med förnyelse, utveckling och förhoppningsvis innovation, skapade kvalitetsprisets anvisningar och examinatorernas feedback goda förutsättningar för dem att lyckas med uppbyggnaden.

Utan kvalitetsarbetet så hade vi aldrig jobbat så intensivt och djupt med det som vi faktiskt gjorde.

Lärdomar

- Det är av stor betydelse att ha en gemensam och förankrad målbild och vision i ett tidigt skede för att veta i vilken riktning man ska.
- Att etablera tydliga och stabila strukturer i det dagliga arbetet ger utrymme att vara innovativ.
- Utmärkelser, i detta fall kvalitetspriset, kan fungera som morot och verktyg för att driva förändringsarbete.
- Att vårda en framgångsrik kultur är viktigt, en kultur som tillåter nya idéer och förslag.

4 Hur gör andra?

Vad finns det för erfarenheter hos offentliga verksamheter, såväl nationellt som internationellt, av att arbeta för att stärka innovationsförmågan? För att fånga vissa trender och exempel på satsningar har en nationell och en internationell utblick genomförts. Den internationella delen fokuserar på satsningar i tre städer: Köpenhamn, Wien och Amsterdam. Den nationella utblicken fokuserar dels på allmänna trender i Sverige, dels på satsningar i några kommuner och regioner. Dessa är inte nödvändigtvis sammanhållna strategier utan kan också vara mer avgränsade satsningar.

I detta kapitel sammanfattar vi resultaten av utblicken och diskuterar vissa slutsatser och lärdomar. I bilaga 6 återfinns den internationella utblicken i en separat rapport, i bilaga 5 finns beskrivningarna av satsningar i Sverige.

4.1 Internationell utblick

Att främja innovation och innovationsförmåga är ett stort fokus för flera städer i Europa, särskilt i konkurrensen om att bli en stad med hög livskvalitet och attraktivitet. Den internationella utblicken har fokuserat på vad tre europeiska storstäder (Köpenhamn, Wien och Amsterdam) har gjort för att stimulera innovationsklimatet och främja innovationsförmågan. Hur arbetar respektive stad med att främja innovation? Vilka satsningar genomförs och vilka lärdomar kan dras?

Städerna har valts ut då de har placerat sig högt på listor över de mest innovativa städerna (Wien (6), Köpenhamn (8), Amsterdam (9))²² och som städer med hög livskvalité (Köpenhamn (1), Wien (6), Amsterdam (19)).²³ Gemensamt för städerna är att de, under de senaste åren, gjort omfattande satsningar bl.a. kring bostäder och infrastruktur. Städerna är även föregångsstäder när det gäller grön strukturmställning vilket ställer krav på nya innovativa lösningar. Städerna har även en storlek och lokalisering som liknar Stockholm. Utblicken är baserad på grundlig desk-research av respektive stads program (relevanta hemsidor, dokument etc.) samt intervjuer med relevant kontaktperson för respektive stad och supplerande expertintervjuer.

Den internationella utblicken fokuserar på fyra centrala frågor:

- Vad handlar strategin om, vilka utmaningar ligger till grund för strategin?
- Hur arbetar man konkret med innovation, vilka metoder och processer används?
- Vem äger strategin, vilka är inblandade?
- Hur mäter man att strategin är framgångsrik?

I städerna finns många exempel på konkreta insatser för att påverka förutsättningarna för innovation. Ett exempel är Tillitsbaserad styrning ("Tid til kerneydelser") på Kultur- och Fritidsförvaltningen i Köpenhamn. Tillitsbaserad styrning arbetades fram som en reaktion på två av förvaltningens stora utmaningar, behov av ökad effektivisering och att medarbetarnas kompetens inte nyttjas till fullo. En ökad befolkning ställer högre krav på effektivitet och att förvaltningen ska producera mer för mindre. Förvaltningen präglades även av en nollfölskultur som hämmade anställdas initiativförmåga och nytänkande. Detta bidrog till att man inom förvaltningsledningen ställde sig frågan, vad ska till för att vi ska få ut mer av medarbetarnas kompetens? Svaret blev en satsning på tillitsbaserad styrning.

²² Innovation Cities Top 100 Index 2014: City Rankings: <http://www.innovation-cities.com/innovation-cities-index-2014-global/8889>

²³ Monocle, Quality of Life, top 25 cities 2013, Issue 75, vol 08, July/August 2014

Ett annat exempel, från Wien, är Wien.Team som initierades 2011 och är en plattform online för medarbetare i kommunen, där de kan få intern information, delta i olika diskussionsgrupper och utbyta synpunkter. Plattformen är förinstallerad i kommunens datorer och tillgänglig för 30 000 medarbetare men används av ca 16 000 medarbetare. Här finns bl.a. möjlighet att skapa öppna och stängda diskussionsgrupper för medarbetare från olika avdelningar.

Ett tredje exempel, från Amsterdam, är "Train je collega", ett initiativ för att dela kunskap hos medarbetare. Train je collega – träna din kollega är en satsning för att dela den kompetens som finns hos medarbetare. Initiativet startades 2010 av tre anställda inom Amsterdams kommun och pågår under en vecka i oktober. Bakgrunden till initiativet var att många tjänstemän inte visste hur man kunde använda sig av sociala medier som t.ex. twitter, Linked In eller Google Docs i sitt arbete. Detta utvecklades till en idé om att medarbetare som är duktiga inom ett särskilt område eller inom en särskild programvara bör kunna dela med sig av sina kunskaper till andra medarbetare. Ett webbaserat forum möjliggör för anställda att annonsera sina kunskaper och för andra att anmäla sig till kurser. Första året hölls 50 olika kurser med 500 deltagande kollegor från olika avdelningar. Andra året fördubblades antalet till 100 kurser och över 1000 deltagande kollegor. Projektet har blivit uppmärksammat på nationell nivå och även spridits till flera andra kommuner

Följande punkter sammanfattar lärdomar från den internationella utblicken.

- Tillit och medarbetare ses i städerna som en viktig faktor för ökad innovationsstyrka. Olika insatser görs för att stärka detta.
- Styrning och koordination används för att urskilja projekt som kan exekveras.
- Samverkan är ett genomgående tema. Det är fokus på små- och medelstora företag och utvecklad samverkan med näringsliv och forskningsinstitutioner. Vi ser också flera exempel innovationspartnerskap och klusterinitiativ.
- IT och öppna data lyfts i samtliga städer fram som ett viktigt område för innovation.
- I främst Köpenhamn har man satsat på innovativ upphandling där stort fokus läggs på funktionskrav och totalkostnader för att stimulera innovativa lösningar.

4.2 Nationell utblick

Övergripande trender

På många håll på lokal, regional och nationell nivå har innovationer och innovativitet blivit en viktig policyfråga. Hur kan innovationsförmågan och innovationsförutsättningarna stärkas? Även om intresset ökat är det dock relativt få som har kommit långt i sitt utvecklingsarbete och som exempelvis har strategier och handlingsplaner.

Det händer en hel del men är fortfarande i tidigt skede.²⁴

Våren 2014 genomförde SKL en bred enkätundersökning till kommuner och landsting med syftet att öka kunskapen om frågorna generellt men även fånga upp viktiga perspektiv och utvecklingsbehov.²⁵ I rapporten framkommer en bild av att det är relativt få kommuner och landsting som idag arbetar aktivt och systematiskt med att främja innovation ur ett brett verksamhetsperspektiv. Endast 1 av 10 kommuner instämmer helt i att man har mål/strategi för innovation och förnyelse och knappt 1 av 10 kommuner instämmer helt i uppfattningen att de har strukturer och arbetsformer som understödjer idéutveckling, utprovning av nya lösningar

²⁴ Intervjuperson nationell utblick

²⁵ SKL (2014)

mm.²⁶ Samtidigt finns antydningar om att delar av verksamheterna har strukturer t.ex. för att främja idéer hos medarbetare eller för att fånga synpunkter och behov hos brukare och patienter.

Det finns många enskilda exempel – men påfallande få strukturer som verkar över tid.²⁷

Aktuella initiativ

Även om relativt få offentliga verksamheter har hunnit med att bedriva en systematisk verksamhet över längre tid, pågår mycket spännande arbete på olika håll i offentlig sektor. I bilaga 5 finns en mer utförlig beskrivning av några sådana:

- Västerås stad – arbete för att skapa en stadsgemensam innovationsprocess.
- LYS – en innovationstävling för företag inom klimateffektiv teknik i fyra tävlingskategorier: klimatsmart utomhusbelysning, klimatsmart inomhusbelysning, klimatsmart solavskärmning och visualisering av energianvändning. Tävlingen genomfördes av Eskilstuna, Västerås och Mälardalens högskola.
- Malmö stad – testbädd för äldreomsorgen. Ett arbete för att finna innovativa lösningar som bidrar till att öka kvaliteten i vård och omsorg och stärka säkerheten och tryggheten i det egna hemmet.

På nationell nivå presenterades regeringens innovationsstrategi hösten 2012.²⁸ Många län och regioner har också arbetat fram regionala innovationsstrategier. Två exempel på sådana strategier är:

- Region Skåne – en internationell innovationsstrategi för hela verksamheten
- Innovationskraft Stockholm – strategi som samlar en bredd av aktörer

4.3 Reflektioner och lärdomar

Vilka reflektioner kan göras från utblicken? Vilka är de viktigaste lärdomarna för Stockholms stad inför arbetet att ta fram innovationsprogrammet?

- **Tydlig riktning.** Det är av stor betydelse att det finns en tydlig riktning för innovationsarbetet och att denna är förankrad och leds av högsta ledningen. Varför ska man jobba med dessa frågor och vilka är målen? Det behöver tydligt framgå att det är detta som gäller! Ledarskapet är centralt och betydelsen av ett nytt ledarskap som mindre fokuserar på att styra på aktivitetsnivå till att styra idéburet och att arbete med målstyrning.
- **Avdramatisera begreppet.** Innovationsbegreppet är fortfarande inte så vanligt förekommande i många verksamheter och det finns också viss rädsla och/eller skepsis. Här är det viktigt att arbeta med kommunikation, att använda begreppet och att sträva efter att avdramatisera och beskriva vad det (egentligen) handlar om.
- **Resurser och smörjmedel.** Innovationsarbete sker inte av sig självt. Det krävs olika former av resurser och smörjmedel i verksamheterna. Det kan handla om stöd för att utveckla och processa idéer vidare eller om att stötta eldsjälar.
- **Utgångspunkt i kundperspektiv och behov i verksamheten.** För vem genomförs insatserna och vilka nyttor tillförs dessa? Innovationer har inget egenvärde utan sker för att de tillför värde till kunderna. Kunderna och deras behov behöver stå i centrum.

²⁶ SKL (2014) sid 7

²⁷ Intervjuperson nationell utblick

²⁸ Regeringen (2012)

- **Integrerad del av verksamheten.** Arbetet med innovationer bör inte vara ett separat spår utan något som tydligt kopplar till uppdraget och verksamheten. Här är det viktigt att se kopplingar till andra policies, processer osv.
- **Börja med de som vill.** Leta reda på de individer och de aktörer som vill delta och vara med och driva. Finn, stötta och satsa på eldsjälarna! Men det är också viktigt att synliggöra den enskildes betydelse för verksamhetens utveckling.
- **Långsiktighet.** Innovationsarbetet handlar mycket om att utveckla kulturer, attityder, arbetssätt. Här behöver man vara långsiktig – kulturförändringar sker inte över en natt.
- **Öppenhet, samarbeten och mötesplatser.** Innovationer sker inte i isolering utan kräver nya perspektiv. Samtliga exempel i utblicken arbetar på olika sätt för att stärka detta, exempelvis genom samarbeten med forskare, entreprenörer, leverantörer och tydliga kundperspektiv. Upphandling och att stärka beställarkompetensen är viktiga delar.
- **Uppföljning – viktigt men svårt.** Det finns relativt begränsade erfarenheter kring uppföljning men en tydlig insikt i betydelsen att utveckla denna.

5 Styrning för ökad innovationsförmåga?

Ett kommande innovationsprogram ska och bör förhålla sig till de styrdokument och andra styrsignaler som Stockholms stad har. Hur ser den styrningen ut i dagsläget? Vad finns för signaler i dessa som syftar till att påverka innovationsförmågan internt eller externt? Är innovation synligt (direkt eller indirekt) i centrala styrdokument? Hur sker uppföljning? För att belysa detta har en genomgång av ett antal centrala styrdokument skett. Dessutom har intervjuer och en enkät genomförts med nyckelpersoner i staden. Urvalet av de styrdokument som studerats har skett i dialog med uppdragsgivaren. Dessa framgår av bilaga 1 - referenslistan. Intervjupersoner framgår av bilaga 2.

5.1 Stor organisation med ett omfattande styrsystem

Stockholms stad styrs av kommunfullmäktige (KF) som fastställer mål och riktlinjer för stadens verksamheter. Kommunstyrelsen har i sin tur det övergripande ansvaret för att besluten genomförs och följs upp. Som stöd i sitt uppdrag har kommunstyrelsen en förvaltning, stadsledningskontoret. Förvaltningen arbetar med övergripande strategiska frågor och har en helhetssyn på stadens samlade verksamhet. Stockholms stad är en organisation med en hög grad av decentraliserat ansvar. Det innebär att besluten i stor utsträckning fattas lokalt. Den dagliga driften utförs av stadens förvaltningar och bolag. Dessa leds av politiskt sammansatta nämnder och styrelser. Tjänstemannaorganisationen omfattar 14 stadsdelsförvaltningar med ansvar för merparten av den kommunala servicen, 15 fackförvaltningar och 16 bolag²⁹.

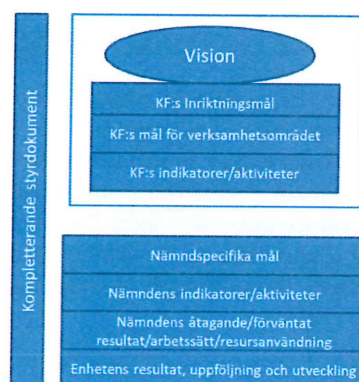
Kommunfullmäktige fastställer budget för staden som är överordnad och styrande för stadens alla verksamheter. Utifrån de mål som KF fastställer i budgeten finns styrdokument inom olika områden. I stadens budget finns KF:s inriktningsmål, mål för verksamhetsområdet, indikatorer som mäter måluppfyllelsen samt aktiviteter som ska bidra till att målen uppfylls. Nämnderna ska rymma sina verksamheter inom den budget som KF har fastställt och redovisa sina budgetar/verksamhetsplaner till kommunstyrelsen. Nämnder och bolagsstyrelser ska fastställa verksamhetsspecifika mål för sina verksamhetsområden, samt ta fram indikatorer och aktiviteter som krävs för att kunna följa upp sina verksamhetsspecifika mål och åtaganden³⁰.

För att analysera och bedöma måluppfyllelsen följer kommunstyrelsen upp målen genom utvalda indikatorer och aktiviteter. Uppföljningen sker i samband med tertiäl-rapporter och årsredovisning. Samtliga nämnder och bolagsstyrelser arbetar i enlighet med stadens ledningssystem, ILS, och i den webbaserade ILS-webben för uppföljning.³¹ Programmen är övergripande och långsiktiga. Därav följer att de övergripande målen som anges i programmen kan sträcka sig över mandatperioder, men att aktiviteter och indikatorer kan komma att förändras utifrån förändringar av budgetens inriktning.

²⁹ www.stockholm.se

³⁰ Stockholms stad (2013a) bilaga 9.

³¹ Stockholms stad (2013a)



Figur: stadens styrning enligt ILS

5.2 Att styra med ord

Hur används innovation och begrepp som är nära förknippade med innovation i stadens styrdokument? I vilken utsträckning innehåller centrala styrdokument ord som styr mot fler innovationer och ökad innovationsförmåga? Vi har gjort en genomgång av ett urval av stadens styrdokument för att se vilka signaler som kan uppfattas.³² Givetvis behöver tolkningen av begreppen göras utifrån sin kontext vilket kräver en djupare analys. Denna görs i senare avsnitt i kapitlet. Men det kan också vara intressant att diskutera varför vissa begrepp *inte* förekommer eller varför de förekommer i begränsad utsträckning. Har det betydelse för hur stadens styrsignaler uppfattas?

Styrdokument	Kvalitet	Förnyelse	Utveckling/ utveckla	Innovation/ innovativ	Förändring
Budget 2014	162	9	34	22	149
Vision 2030	22	1	58	14	4
Program för kvalitetsutveckling	38	5	53	1	0
Personalpolicy och förhållningssätt för ledare och medarbetare	5	0	40	0	4
Upphandlingspolicy (med bilaga)	2 (+6)	0	6 (+36)	3 (+65)	0 (+1)
Områdesspecifikt: Skolprogram	17	0	44	2	1
Områdesspecifikt: Framkomlighetsstrategin	7	0	68	0	5
Områdesspecifikt: Program för digital förnyelse	7	20	55	18	14

Av denna genomgång kan vi se att begreppen innovation/innovativitet förekommer i relativt låg utsträckning i stadens styrdokument. Snarare används begreppen kvalitet och utveckling. Andra begrepp som kanske i något större utsträckning betonar utvecklingssprång är "förändring" och "förnyelse". Även dessa begrepp används i relativt liten utsträckning.

Trots att staden inte använder dessa begrepp i särskilt hög utsträckning, kan givetvis styrsignalerna syfta till att tänka nytt, kreativt och att utveckla verksamheterna. För att bredare

³² I Stockholms stad (2013a) bilaga 9:1 finns en sammanställning av centrala styrdokument

inkludera viktiga faktorer i ett *innovationsarbete* kommer analysen nedan av stadens styrsignaler även belysa på vilket sätt staden betonar 1) delaktiga medarbetare, 2) fokus på kvalitetsutveckling och 3) ett kundperspektiv.

5.3 Budget 2014-2016 – fokus på förvaltning snarare än förnyelse?

Det överordnade styrdokumentet i Stockholms stad är budgeten. Många andra styrdokument har givetvis betydelse men de viktigaste signalerna framkommer i budgeten. Vi har gjort en genomgång av den senaste budgeten, *Budget 2014-2016 Ett Stockholm där alla kan växa*, för att se hur begreppet används och vilka signaler som kan uttolkas.³³

Ordet *innovation* nämns vid 15 tillfällen och *innovativ* nämns vid 7 tillfällen. Innovation framstår här som primärt förknippat med teknisk utveckling, forskning och företagande, det vill säga något av ett externt fokus. Staden blir en möjliggörare, genom att till exempel skapa mötesplatser och jobba med attraktivitet och service, främjas innovationer.

*Stockholm ska vara en attraktiv stad (...) Forskning, innovationer och entreprenörskap är avgörande för Stockholms konkurrenskraft och framtidsvillkor*³⁴

*För att Stockholm ska behålla och stärka sin position i den globala konkurrensen behövs ett fortsatt gott innovationsklimat med goda möjligheter till kommersialisering. Staden ska i samarbete med näringslivet och övriga berörda aktörer arbeta för att skapa innovativa former för samverkan. För att driva på utvecklingen ska staden arbeta med innovationsupphandling och tillgängliggörande av offentlig data samt verka för att tillväxtdrivande kompetensnoder utvecklas.*³⁵

Innovationsbegreppet förekommer inte direkt med fokus på stadens egna verksamheter för att skapa samhällstjänster med hög kvalitet och effektivitet. Endast i ett fall, äldreomsorgen, betonas det interna perspektivet och begreppet "innovationer i vardagen" förekommer³⁶. Återigen är det dock primärt ett tekniskt anslag vilket blir tydligt i formuleringen av uppdraget till nämnden: "Gällande teknisk utveckling får äldre nämnden i uppdrag att bevaka och arbeta med frågeställningarna kring teknik och innovationer inom äldreomsorgen i samverkan med KTH och KI".³⁷

Vi har även studerat användningen av näraliggande begrepp som utveckling och förnyelse. Här kan vi konstatera att "utveckling" används brett och mycket flitigt – sammanlagt vid 344 tillfällen och det är svårt att göra en samlad analys. "Förnyelse" används mer sparsamt, vid nio gånger. Här handlar det främst dels om IT-strategin Program för digital förnyelse, dels om förnyelsebar energi. Särskilt förnyelseinriktade är också avsnitten om "ett starkt samhälle med stöd till de mest utsatta" och att "Stockholm ska ligga i framkant när det gäller att pröva och utveckla nya metoder i arbetet mot hemlöshet".³⁸

Betydelsen av att ha ett kundperspektiv för att främja innovation och innovativitet är väl känt.³⁹ Behovet av att ha kunden i fokus framgår också tydligt i budgeten. "Medborgarnas krav och

³³ Stockholms stad (2013a)

³⁴ Stockholms stad (2013a) sid 5

³⁵ Stockholms stad (2013a) sid 37

³⁶ Stockholms stad (2013a) sid 10

³⁷ Stockholms stad (2013a) sid 193

³⁸ Stockholms stad (2013a) sid 10

³⁹ Se exempelvis VINNOVA (2011)

behov ska driva utveckling av kvalitet och service”.⁴⁰ Staden är till för invånarna och de ska stå i centrum för allt arbete i staden. Stadens service till invånarna ska vara av hög kvalitet, vara tillgänglig, miljövänlig och kostnadseffektiv. Även förutsägbarhet är ett viktigt perspektiv: stockholmarna ska vara trygga med att av staden finansierade verksamheter och service fungerar. Det finns ett flertal indikatorer som handlar om kundnöjdhet osv.

Ett annat område som anses främja innovationer och är nära förknippat med innovationsarbete är kvalitetsutveckling och arbetet med ständiga förbättringar. I budgeten understryks kvalitetsutveckling och alla nämnder och bolag ska följa programmet för kvalitetsutveckling (se analys av detta program nedan).⁴¹ Särskilt spridning och att ta till sig goda exempel lyfts fram i budgeten *”programmet (...)betonar vikten av att utveckla analysen av verksamheternas resultat samt vikten av att alla nämnder och bolag arbetar mer systematiskt med att sprida och ta till sig goda exempel på resultat och verksamhetsutveckling”*. Antal tävlande i kvalitetsutmärkelsen är en indikator som gäller alla nämnder.

Ett tredje område som betonas i budgeten och som är betydelsefullt för att främja innovationer är medarbetar- och ledarskapsutveckling. Attraktiv arbetsgivare är ett av fyra verksamhetsmål under inriktningsmålet *”Kvalitet och valfrihet utvecklas och förbättras”*. Här är tydligt fokus på ledarskap- och chefsutveckling. Här förekommer indikatorer såsom Medskapandeindex; chefer och ledare ställer tydliga krav på sina medarbetare; medarbetare vet vad som förväntas av dem i deras arbete och; antal tävlande i kvalitetsutmärkelsen

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att innovationsbegreppet förekommer 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 där det på sina håll finns indikationer på att verksamheten ska arbeta med förnyelse och innovation. Exempelvis framgår ett tydligt kundperspektiv, utvecklingsorienterade chefer och ett systematiskt kvalitetsarbete. Denna signal framstår dock snarare som implicit och det bestående intrycket är att det finns mycket begränsad explicit styrning mot utveckling/förnyelse/innovation av 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.

5.4 Förslag till reviderad Vision 2030 – kan bågen spännas ännu högre?

Under det senaste året har det pågått ett arbete för att revidera stadens vision, *Vision 2030 – ett Stockholm i världsklass*.⁴² Förslaget till reviderad vision har fyra teman: Stockholmarnas stad, Innovativ och växande, Mångsidig och upplevelserik samt Vision och genomförande.

När det gäller begreppet innovation förekommer det primärt i det tema som rör tillväxt och näringslivsutveckling, det vill säga med betoning på ett externt perspektiv på stadens roll i regionen. Här ska Stockholm vara en framstående innovationsdriven ekonomi där utbildning, forskning och en väl fungerande arbetsmarknad leder till nya och växande företag. Offentlig sektor blir här en samverkanspart som möjliggör denna näringslivsutveckling.

*Det växande Stockholm har skapat ett större utrymme för innovationer, nytänkande och en konstruktiv samverkan mellan offentliga aktörer, näringsliv, akademi och ideell sektor*⁴³.

⁴⁰ Stockholms stad (2013a) sid 9

⁴¹ Stockholms stad (2013a) sid 28

⁴² <http://www.stockholm.se/OmStockholm/Vision-2030/>

⁴³ Stockholms stad (2013a) sid 13

Ett internt perspektiv på innovationsförmågan i stadens egna verksamheter förekommer mer implicit. I det reviderade förslaget finns många inslag som pekar på förhållanden och företeelser vi vet är av betydelse för att skapa innovativa miljöer och organisationer. Liksom i stadens budget är kundperspektivet ett tydligt fokusområde. Det framkommer inte minst i temat "Stockholmarna stad":

Det finns en kontinuerlig dialog mellan medarbetarna och brukarna för att löpande utveckla verksamheterna.⁴⁴

För att driva utveckling betonas förståelsen för och samverkan med kunder och brukare och andra utanför den egna organisationen. Att driva förnyelse och innovation handlar bland annat om att få nya perspektiv och intryck. Detta är också något som tydligt framkommer.

Ett systematiskt kvalitetsarbete som bygger på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet bedrivs. Ett utvecklat samarbete finns med universitet och högskolor om utbildningsplatser, praktik och pedagogisk utveckling⁴⁵.

Även i visionen betonas vikten av medarbetare och chefer som bidrar till utveckling. Delaktiga medarbetare som bidrar till att utveckla verksamheten understryks inte minst inom vård, skola och omsorg.

Medarbetarna är engagerade och inspireras till ständiga förbättringar av verksamheterna för stockholmarnas bästa. Goda exempel tas tillvara och sprids. Nya, innovativa arbetssätt och metoder har utvecklats inom vård, omsorg och skola och andra verksamheter som staden finansierar.⁴⁶

Den sammantagna bilden av styrsignalerna i förslaget till reviderad Vision 2030 är att det här finns många viktiga beståndsdelar. Liksom i budgeten betonas innovationsförmågan främst utifrån ett externt perspektiv – stadens roll för näringslivsutveckling i regionen. För att stärka innovationsförmågan i stadens egna verksamheter förekommer "innovation" mer indirekt. Visionen betonar bland annat ett kundperspektiv, delaktiga medarbetare och ett systematiskt kvalitetsarbete i samverkan med andra. Men siktar staden tillräckligt högt? Detta är en vision för staden om 15 år. Är den förvaltning som målas upp i visionen en förvaltning som i tillräckligt hög grad bidrar till innovationer och förnyelse av den egna verksamheten och det som utförs i annan regi? I visionen framkommer inte någon explicit styrning mot att verksamheterna själva ska ta större utvecklings- eller förändringssprång, eller utveckla innovationer av den egna verksamheten. Snarare ges känslan av kontinuerlig förvaltning och utveckling framför större språng och innovationer.

5.5 Program för kvalitetsutveckling – fokus på utveckling

Beslut om Program för kvalitetsutveckling fattades 2012 och ersatte strategin för kvalitetsutveckling samt stadens kvalitetsarbete.⁴⁷ Denna strategi var framtagen redan på 1990-talet och staden har således arbetat med kvalitetsutveckling under lång tid. Programmet ska fungera som en gemensam plattform för att utveckla kvalitetsarbetet i staden och innehåller såväl övergripande inriktning som krav på verksamheternas system och strukturer.

⁴⁴ Stockholms stad (2014a)

⁴⁵ Stockholms stad (2014a) sid 9

⁴⁶ Stockholms stad (2014a) sid 7

⁴⁷ Stockholms stad (2012a)

Kvalitetsprogrammet är integrerat med målstrukturen i styrsystemet ILS. Programmet har en inledande text som är undertecknad av stadsdirektören.

Programmet lyfter begreppen kring kvalitetsutveckling ett stort antal gånger och förnyelse ett fåtal gånger (det senare främst när det kommer till "Förnyelsepriset"). Begreppet förändring nämns aldrig medan innovativ förekommer en gång när det gäller att främja miljöer där utveckling sker:

Varje ledare i Stockholms stad har en viktig uppgift i att främja innovativa miljöer där nya produkter, tjänster och arbetssätt kan utvecklas.⁴⁸

Programmets fokus är stadens egna verksamheter, det vill säga ett internt perspektiv. Stadens roll i regionen och ett externt perspektiv är inte framträdande. Snarare är syftet med programmet att ge en struktur för ett kontinuerligt och systematiskt kvalitetsarbete i de egna verksamheterna. Här framgår att kvalitetsutveckling är allas ansvar och programmet specificerar ansvar på olika nivåer. Vi kan dock konstatera att den struktur som ges ålägger ett större krav på enheterna. Utifrån nämndspecifika mål ska de bestämma åtaganden och formulera förväntade resultat. De ska även beskriva rutiner och modeller för uppföljning, för synpunkts- och klagomålshantering, visa upp goda exempel och söka upp och lära av andra osv.

Programmet betonar även att kvalitetsfrågorna ska inkludera verksamheter som bedrivs på entreprenad, där avtalet mellan utförare och staden är det grundläggande styrdokumentet. Man understryker betydelsen av att i förfrågningsunderlaget vid upphandling inkludera frågor kopplade till kvalitetsutveckling.

Anslaget att *"Vår utmaning är att skapa en kultur där varje medarbetares handling styrs utifrån vilket resultat handlingen ska leda till för stockholmarna"* är betydelsefullt. Ett systematiskt kvalitetsarbete är avgörande för att både nå nöjda brukare/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"*.⁴⁹ Kundens synpunkter ska värdesättas, tas tillvara och utgöra en viktig grund för kvalitetsutveckling.

Ansaret för kvalitetsarbetet åligger *"ledningen på alla nivåer"*, och *"alla medarbetare"* utifrån sitt ansvarsområde. Samtliga medarbetare ska också ges *"förutsättningar att vara delaktiga i att ta fram åtaganden, förväntade resultat och tydliga arbetssätt"*.

Vikten av att följa upp och analysera verksamheten understryks också. För att sprida goda exempel finns i kvalitetsprogrammet två priser: stadens kvalitetsutmärkelse samt förnyelsepriset. Staden utbildar och ger stöd till över 100 examinatorer. Sedan 2013 genomförs också goda exempelutställningar, en mäsas som syftar till att sprida goda exempel på framgångsrika metoder och arbetssätt.

Styrsignalerna är tydliga mot utveckling i programmet. På ett mer implicit sätt kan detta även tolkas som att de främjar innovationsförmågan i de egna verksamheterna. Frågan är om dessa sätter tillräckligt stort fokus på att verksamheterna ska ta höjd för förnyelse och innovationer i sitt kvalitetsarbete?

En annan aspekt är det stöd som verksamheterna ges i sitt utvecklingsarbete. Programmet betonar att verksamheterna ska ha fokus på kunden och att alla ska bidra till detta (medarbetarperspektivet är viktigt). Ett stort ansvar vilar på cheferna för att säkerställa att programmet realiseras och mycket ska genomföras på enhetsnivå. I programmet finns en tydlig signal om vikten av att sprida arbetssätt och lösningar som goda exempel och att lära av andra. Alla enheter ska till exempel beskriva sitt system för att hantera synpunkter och klagomål. Finns det tillräckliga stödjande mekanismer för detta som bidrar till att sprida väl fungerande modeller

⁴⁸ Stockholms stad (2012a)

⁴⁹ Stockholms stad (2012a) sid 2

(snarare än att alla ska uppfinna hjulet)? Räcker kvalitetsutmärkelsen, förnyelsepriset och goda exempelmässan i detta avseende? Vilka effekter av kvalitetsprogrammet kan man se i verksamheterna? Uppföljningen sker i ILS och någon särskild uppföljning av kvalitetsprogrammet sker inte. Frågan är om det är tillräckligt eller om det vore önskvärt med någon form av särskild uppföljning.

5.6 Personalpolicy samt Förhållningssätt för ledare och medarbetare – mer fokus på att göra rätt än att utveckla och förnya?

Personalpolicyn anger inriktningen och de gemensamma ramar som vägleder medarbetare och chefer inom Stockholms stad, policyn ska förverkligas på varje arbetsplats. Policyn har en inledning som är undertecknad av finansborgarrådet.

I personalpolicyn och i förhållningssätten förekommer inte begreppen förnyelse eller innovation. Begreppet utveckling nämns vid ett flertal tillfällen, dels vad gäller att utveckla medarbetare och chefer, dels att utveckla verksamheten:

Alla medarbetare ska ha möjlighet att utvecklas och lära nytt⁵⁰.

Vid arbetsplatsträffar och i andra sammanhang identifierar medarbetare och chefer möjligheter att utveckla sin verksamhet och skapar förutsättningar för att nå verksamhetsresultaten⁵¹

Liksom i övriga styrdokument som ingår i denna analys, framgår ett tydligt kundperspektiv, att verksamheten är till för "dem som bor och verkar i staden". Vidare betonas vikten av att staden har kompetenta och engagerade medarbetare för att skapa professionella och förtroendefulla möten med brukare. Det beskrivs också att det är upp till varje medarbetare att uppmärksamma brukarens individuella behov och önskemål.

Kvalitet och kvalitetsutveckling är genomgående teman, men kanske något mer implicit än explicit. Exempelvis nämns begreppet "kvalitet" endast fyra gånger i styrdokumentet. Istället omskrivs kvalitetsutvecklingsarbetet i andra ord, bland annat i beskrivningen av medarbetarens ansvar att "ständigt utveckla arbetssätt för att bättre tillgodose behoven".⁵²

Utveckling och lärande är viktiga för att uppdraget ska kunna utföras med kvalitet och effektivitet.

I policyn understryks betydelsen av att det finns en tydlig överensstämmelse mellan politiska mål och arbetsplatsens åtaganden och resultat. Policyn beskriver ansvar, åtaganden och önskvärt agerande i sju teman där medarbetarens respektive chefs personliga ansvar framgår.

- Arbetet ska organiseras för att skapa förutsättningar för delaktighet och inflytande
- Alla medarbetare ska ha möjligheter att utvecklas och lära nytt
- Ledarskapet ska inspirera till lärande, utveckling och förändring
- Medarbetare i Stockholms stad ska vara väl förtrogna med verksamhetens mål och förväntade resultat
- Jämställdhet och mångfald ska utmärka alla stadens arbetsplatser

⁵⁰ Stockholms stad (2012a) sid 4

⁵¹ Stockholms stad (2013b) sid 4

⁵² Stockholms stad (2013b) sid 6

- En god arbetsmiljö ska skapa förutsägbarhet och ge ramar och trygghet i arbetet
- Det ska finnas en tydlig koppling mellan resultat och lön

För att skapa engagerade och delaktiga medarbetare nämns många viktiga mål för både medarbetare och chefer. Här nämns bland annat arbetet med en god arbetsmiljö "med öppenhet bidrar staden till att alla känner delaktighet, engagemang och trivsel på sin arbetsplats⁵³". Med förståelse för verksamhetens mål och riktning anses också delaktighet skapas. Mer konkret hur detta ska gå till nämns däremot inte i personalpolicyn. Återigen understryks det personliga ansvaret.

En förutsättning för delaktighet och inflytande som beskrivs i policyn är stadens samverkansmodell och samverkansavtalet som tecknades i juni 2008⁵⁴. "Målet med samverkansavtalet är att förena en väl fungerande verksamhet, där medarbetarna känner motivation för sitt arbete, med ett långsiktigt hållbart arbetsliv."⁵⁵ Vidare ska samverkanssystemet "bidra till och understödja fortlöpande utveckling av verksamheten så att den uppfyller medborgarnas krav på effektivitet, service och kvalitet."⁵⁶

Förnyelse och utveckling är en central del av samverkansavtalet "där parterna tar ett gemensamt ansvar för en kontinuerlig kompetensutveckling och delaktighet i syfte att utveckla stadens verksamheter".⁵⁷ Det bestående intrycket av avsiktsförklaring och avtalet är emellertid att mycket av fokus ligger på hälsa- och arbetsmiljö. Exempelvis nämns att "arbetsgivaren har ansvar för att medarbetaren får den introduktion, information, utbildning mm som behövs för att i anslutning till sina arbetsuppgifter kunna medverka i hälso- och arbetsmiljöarbetet på arbetsplatsen". Har arbetsgivaren inte också ansvar för att medarbetarna får motsvarande utbildning mm för att kunna ta ansvar att kontinuerligt utveckla och bidra till förnyelse?

Vidare finns ett dokument Förhållningssätt för ledare och medarbetare i Stockholms stad som, baserat på personalpolicy, identifierar ett antal förhållningssätt för både ledare och medarbetare.

Förhållningssätten fokuserar på effektivitet, arbetsglädje, socialt ansvarstagande och goda resultat vilka är viktiga delar i stadens arbete med att vara en attraktiv arbetsgivare och att erbjuda en verksamhet av god kvalitet för stockholmarna.

Sammantaget finns många viktiga beståndsdelar i dessa två dokument som betonar främst ett internt perspektiv på utveckling – det vill säga i stadens egna verksamheter. Det är viktiga principer och förhållningssätt. Relationen dokumenten emellan och de mål som identifieras där blir dock något oklar.

Det finns som sagt ett innehåll i dokumenten som pekar på behov av utveckling och på det samlade ansvaret att utveckla verksamheten. Men i anslaget understryks främst vikten av att skapa så god service som möjligt, hög kvalitet, en kostnadseffektiv verksamhet och betydelsen av lojalitet gentemot beslut. Stockholms stads personal ska genomföra uppdraget så väl möjligt. Man får här känslan att signalen är att målen ska uppnås men knappast överträffas, att det är av större vikt att genomföra uppdraget korrekt än att utveckla och förnya. Frågan är om detta är en signal om att staden eftersträvar och efterfrågar modiga chefer och medarbetare som vågar pröva och utmana? Som hittar nya sätt att leverera ytterligare nyttor och värden för medborgare och företag? Och på samma sätt som med kvalitetsprogrammet blir frågan – vilka resultat uppnås? Hur följs arbetet upp? Har verksamheterna tillräckligt stöd för att uppnå målen och uppdragen i policyn?

⁵³ Stockholms stad (2013b) sid 7

⁵⁴ Kollektivavtal om förnyelse, arbetsmiljö och samverkan i Stockholms stad

⁵⁵ Avsiktsförklaring till kollektivavtal om samverkan i Stockholms stad

⁵⁶ Stockholms stad (2008) Avtal om förnyelse, arbetsmiljö och samverkan i Stockholms stad 15

⁵⁷ Avsiktsförklaring till kollektivavtal om samverkan i Stockholms stad

5.7 Stockholms stads upphandlingspolicy

Stockholms stad har en upphandlingspolicy med riktlinjer för stadens roll som beställare gentemot externa leverantörer. Stadens storlek är betydande, cirka 26 mdkr av stadens budget faktureras externt per år⁵⁸. För att styra upphandlingsförfarandet är upphandlingspolicyen central. Policyen beslutades 2007 och reviderades 2014. Till policyen en bilaga med tillämpningsanvisning för att främja innovation vid upphandling, både genom innovationsvänlig upphandling och upphandling av innovationer. I huvuddokumentet nämns begreppet innovation särskilt i avsnittet kring "upphandling av innovativa lösningar", och i bilagan är givetvis innovation ett huvudfokus.

I det avslutande avsnittet om innovativa lösningar understryks att innovationer är av vikt för att stadens verksamhet ska kunna utveckla och förbättras och att man därför ska sträva efter att utforma upphandlingar på ett sådant sätt att innovativa lösningar främjas. Syftet är att "hitta bättre och mer kostnadseffektiva lösningar som kan bidra att utveckla stadens verksamheter⁵⁹". Bilagan har således både ett internt och externt fokus – dels att främja innovationsförmågan i stadens egna verksamheter, dels att i rollen som beställare och i samverkan med andra stärka regionens innovationsförmåga i sin helhet. Dock kan man fråga sig vad det innebär i praktiken att "sträva efter" att "främja" innovativa lösningar? I bilagan ges mer handfast vägledning till stadens upphandlare i en konkret upphandlingssituation. Även i upphandlingspolicyen med bilaga lyfts medborgaren som den yttersta anledningen till att skapa en kostnadseffektiv verksamhet med hög kvalitet.

I policyen finns även ett särskilt avsnitt om samverkan där det framgår att "staden ska samarbeta med företag och organisationer i syfte att stärka upphandlingskompetensen avseende marknaden och värna konkurrensen. För att utveckla sin beställar- och upphandlarkompetens bör staden ta till sig influenser från omvärlden." Staden ska också vara öppen för synpunkter från företag och näringslivsorganisationer.

Viktiga beståndsdelar i dokumenten är att upphandlingsprocessen generellt ska utformas så att de öppnar för nya lösningar, som baseras på innovationer eller redan utvecklade tjänster/produkter. I policyen finns tydliga signaler kring att använda upphandlingsinstrumentet för att få tillgång till nya lösningar. Det är positiva skrivningar kring samverkan och behovet av att stärka beställarkompetensen. Man kan dock ställa sig frågan om det här räcker med att blicka utanför och "ta till sig influenser från omvärlden" – kan det inte också finnas behov av andra åtgärder för att bli skarpare upphandlare?

5.8 Exempel på områdesspecifika styrdokument: Skolprogram för Stockholms stad, Framkomlighetsstrategin samt Program för digital förnyelse

Det finns en rad områdesspecifika styrdokument inom staden. En förteckning finns i budgetens bilaga 10. I budgeten 2014-2016 innehöll denna bilaga 66 dokument inom 17 områden. Vissa av dessa är övergripande, generella dokument som gäller all verksamhet, andra gäller särskilda områden såsom infrastruktur, kultur och fritid eller äldreomsorg. Det har inte funnits utrymme att gå igenom samtliga dessa styrdokument men vi har översiktligt studerat tre: Skolprogram för Stockholms stad, Framkomlighetsstrategin samt Program för digital förnyelse.⁶⁰

De områdesspecifika styrdokumenterna har olika utformning och innehåll. Exempelvis är framkomlighetsstrategin drygt 50 sidor långt och kompletteras med en handlingsplan på ett 15-

⁵⁸ Intervju Daniel Moius, Stockholms stad.

⁵⁹ Stockholms stad (2014d) sid 3

⁶⁰ Stockholms stad (2012b), (2013c) och (2013d)

tal sidor samtidigt som skolprogrammet är drygt 20 sidor och fokuserar på målbilder, principer och områden för utveckling av skolans verksamhet. Här finns inte heller någon handlingsplan. Programmet för digital förnyelse är knappt 15 sidor. Sammanfattningsvis förekommer begreppet innovation endast i programmet för digital förnyelse. Snarare än innovation och förnyelse används begreppet utveckling.

Ett av skolprogrammets grundläggande anslag är att det finns områden där det krävs utveckling av skolans verksamhet i syfte att alla elever når målen. Att lärarna har den centrala rollen görs tydligt och lärare ska ha möjlighet till professionsutveckling. De nationella målen ska nås men det är svårt att utläsa en ambition att de ska överträffas? I programmet finns ett avsnitt om styrning och ledning. Alla verksamheter ska kontinuerligt utveckla sin verksamhet och etablerade kvalitetssystem ska finnas på plats. Intressant att notera är att det inte görs någon referens till stadens övergripande kvalitetsprogram – intrycket är snarare att detta är ett kvalitetsarbete som uteslutande genomförs inom stadens skolor.

Det nya IT-programmet – program för digital förnyelse – genomsyras av behovet av utveckling och förnyelse. ”De möjligheter till genomgripande förändring av stadens arbetssätt och service som tekniken erbjuder är skälet till att den digitala förnyelsen ägnas ett särskilt styrdokument och särskilt finansiellt stöd.” Programmet har fem fokusområden varav ett handlar om innovativ verksamhetsutveckling med hjälp av IT där särskilda insatser riktas mot att snabbt kunna gå från idé till en förstudie eller en pilot. Här ska staden bli bättre på att fånga idéer och premiera innovationer. Det är positivt med särskilt fokus på innovation samtidigt som det är viktigt att säkerställa att det i övriga fyra fokusområden på samma sätt möjliggör innovationer och förnyelse. Det kan bli en utmaning om de innovativa projekten endast är något som bedrivs ”på sidan av” snarare är något som genomsyrar IT-verksamheten generellt.

Framkomlighetsstrategin tar sin utgångspunkt i de utmaningar för framkomlighet som stadens tillväxt medför. ”Tillväxten innebär ändå att stadens gator och spår kommer att behöva transportera fler människor och mer gods på samma yta som i dag, och då helt utan försämrad reskvalitet”. För att förverkliga framkomlighetsstrategin kommer det krävas nya lösningar och nya sätt att tänka. Intressant är dock att begreppet innovation inte förekommer någon gång i detta program, trots att begreppet är förhållandevis etablerat inom stadsutveckling och infrastruktur.

5.9 Finns en förnyelsedimension i uppföljningen?

En viktig del av styrningen är uppföljningen. Den ingår som en del av stadens ledningssystem, ILS. Som nämndes i avsnitt 5.1 sker uppföljning av både ekonomi och verksamhet i samband med tertial-rapporter och årsredovisning. I den webbaserade ILS-webben sker uppföljning av KFs mål genom indikatorer och aktiviteter⁶¹. Den samlade uppföljningen av stadens verksamheter sker i årsredovisningen. Vad är det då man följer upp? Finns uppföljningsdimensioner som syftar till att fånga utveckling och förnyelse? Vi har i denna genomgång fokuserat på KFs indikatorer samt de obligatoriska nämnd- och bolagsindikatorerna.

Vår analys visar att mycket av uppföljningen fokuserar på att skapa en effektiv verksamhet, här är kostnadseffektivitet, kundperspektiv och rättssäkerhet viktiga signaler. Utan en ekonomi i ordning kan man inte genomföra utvecklingsverksamheter.

Kundperspektivet är tydligt i de gemensamma KF-indikatorerna. Det finns ett relativt stort antal indikatorer som handlar om kundnöjdhet och bemötande ur olika perspektiv. Ett par av dessa indikatorer sträcker sig något längre⁶² och följer inte ”bara” kundnöjdhet utan också huruvida kunderna har getts ett reellt inflytande över hur verksamheten utformas.

⁶¹ Stockholms stad (2013a) sid 391

⁶² Exempelvis indikatorerna ”Andel personer med funktionsnedsättning som upplever att de kan påverka insatsens utformning (stöd och service till personer med funktionsnedsättning)” och ”Omsorgstagarnas upplevelse av hur de kan påverka hur hjälpen utförs – hemtjänst i ordinärt boende (äldreomsorg)”

Uppföljningen av medarbetarperspektivet innehåller till viss del huruvida man arbetar med utveckling eller inte. I den senaste årsredovisningen, i det inledande "året i korthet" lyfts några centrala resultat upp⁶³. Här framgår bland annat indikatorn huruvida stadens medarbetare är engagerade och motiverade i att utveckla verksamheten och upplever att de gör ett meningsfullt arbete. I avsnittet Staden som arbetsgivare konstateras att engagerade och kompetenta ledare och medarbetare är centralt för att staden ska kunna nå de uppsatta målen. Här pekar man också på vikten av att driva utveckling, bland annat genom utvecklade arbetssätt. Bland annat nämns "Verksamhet och hälsa" ett arbetssätt som utvecklats i ett projekt där ett 40-tal arbetsplatser och drygt 800 medarbetare deltagit. Arbetssättet handlar om verksamhetsutveckling genom ökat individuellt inflytande och ansvar vilket skapar förutsättningar till mer engagemang och delaktighet.⁶⁴ Även ledarutveckling lyfts fram som betydelsefullt.

Tre indikatorer är särskilt intressanta i ett utvecklingsperspektiv:

- Aktivt medskapandeindex vilket är en sammanställning av frågor som mäter "viktiga förutsättningar för ett aktivt medarbetarskap". Målet bedöms vara nästan uppfyllt (utfall är index på 79, mål på 80)
- Chefer och ledare ställer tydliga krav på medarbetare. Mål 80, utfall 68. Här finns dock ingen mer kommentar än "delvis uppfyllt".
- Medarbetare vet vad som förväntas av dem i deras arbete. Mål 92, utfall 91.

Ett särskilt avsnitt i årsredovisningen gäller uppföljningen av kvalitet och förnyelse. Fokus är här arbetet med kvalitetsprogrammet, kvalitetsutmärkelsen och förnyelsepriset. Man understryker principerna i kvalitetsprogrammet om att ledningen på alla nivåer har ett tydligt och ansvarstagande ledarskap och prioriterar det systematiska kvalitetsarbetet samt att alla medarbetar har ansvar för kvalitetsarbete och kvalitetsutveckling.

Här är det också intressant att se hur uppföljning på individnivå sker. Uppmärksammas utveckling och förnyelse här? I staden finns ett 3-sidigt dokument med stöd och riktlinjer inför medarbetarsamtal. Tre perspektiv diskuteras: dåtid, nutid och framtid. I utvärderingen av året som gått är fokus på resultat i relation till uppsatta mål och åtaganden. Här blir det då avgörande huruvida man har identifierat ett eller flera mål som relaterar till utveckling och förnyelse. Om man inte har gjort det kommer perspektivet givetvis inte att finnas med i utvecklingssamtalet.

I intervjuer, enkät och dokumentstudierna framträder en relativt tydlig bild av att uppföljning i stor utsträckning fokuserar på att göra saker rätt. Det ska vara kostnadseffektivt och mål ska uppnås.

Inte mycket uppföljning vad gäller utveckling idag.⁶⁵

Det finns ett relativt stort antal indikatorer på olika nivå och därefter åtaganden på enhetsnivå. Få av dessa förefaller emellertid ha ett explicit utvecklingsfokus. Finns det utrymme för att tydligare fokusera på utveckling och förnyelse i stadens uppföljning? Givetvis kan det dock ligga innovationer av olika slag bakom en positiv utveckling i många av indikatorerna (exempelvis om andelen höjs inom "andel aspiranter som är självförsörjande sex månader efter avslut på Jobbtorg Stockholm" eller "Andel nöjda omsorgstagare – vård- och omsorgsboende"). Har verksamheterna utvecklat innovationer inom nya arbetssätt eller nya sätt att organisera så får detta troligtvis effekter även på indikatorerna. Men särskilt fokus på genomfört *innovationsarbete* (process) eller *innovationer* (resultat) mäts inte.

⁶³ Stockholms stad (2014b)

⁶⁴ Stockholms stad (2013e)

⁶⁵ Intervjuperson centrala perspektiv

5.10 Sammanfattande reflektioner

Det sammanfattande intrycket efter en genomgång av centrala styrdokument i jakt på signaler som syftar till att påverka innovationsförmågan, är en organisation som i högre utsträckning ska vara effektiv förvaltande snarare än systematisk förnyare i de egna verksamheterna. Främst gäller explicita styrsignaler mot *innovationer* ett externt perspektiv, det vill säga stadens roll som beställare eller i samverkan i regionen.

Det finns vissa styrsignaler där man understryker vikten av förnyelse och att alla kontinuerligt arbetar för att utveckla verksamheten med medborgaren och kundens bästa i fokus. Här är givetvis programmet för kvalitetsutveckling viktigt men medborgarperspektivet löper som en röd tråd genom många styrdokument. Samtidigt är de centrala styrsignalerna mycket tydliga och fokuserar på att verksamheterna ska bedrivas kostnadseffektivt, korrekt och där en budget i balans är det i allt överskuggande målet. Om inte ekonomin är i ordning finns heller inget utrymme för att bedriva utveckling. Detta är tydligt också i uppföljning av verksamheten där utveckling och förnyelse inte är särskilt framträdande dimensioner.

Det är givetvis av största vikt att verksamheterna bedrivs inom angivna ekonomiska ramar och på ett effektivt och också rättssäkert vis. Det är dock något att betrakta som en självklarhet och grundläggande krav - att ha ordning och reda. Det krävs också förnyelse och innovation för att fortsatt kunna erbjuda de bästa och de mest kostnadseffektiva tjänsterna som tillför störst nytta till medborgare och företag. Intrycket är att de centrala styrdokumenterna signalerar att vi ska nå våra mål. Men behövs kanske också signaler om att det är önskvärt att kontinuerligt pröva och ompröva de sätt på vilka verksamheten bedrivs? Att det är önskvärt och tillåtet att tänka nytt och "utanför boxen"? Att Stockholms stads medarbetare kommer att göra sitt yttersta för att tillhandahålla den service som stockholmarna behöver och efterfrågar och att de hela tiden funderar på hur detta kan göras på nya sätt och ännu bättre? Men hur mycket innovation och förnyelse vill staden egentligen ha?

6 Hur upplevs innovationsförmågan i Stockholms stad idag?

En bred kartläggning har genomförts för att skapa en övergripande bild av hur stadens innovationsförmåga uppfattas idag. Kartläggningen har genomförts genom en enkät till samtliga förvaltnings- och ett urval av stadens bolagschefer och har också diskuterats i intervjuerna med nyckelpersoner i staden, i en workshop samt i fallstudierna. Citaten som återfinns nedan är hämtade ur dessa.

6.1 Används innovationsbegreppet?

I inledningen till enkäten underströks att begreppet innovation inte nödvändigtvis används i alla verksamheter utan att det kan vara vanligare att tala om förnyelse och förändring.

Respondenterna uppmanades att svara på frågorna även om de i allmänhet inte använder innovationsbegreppet. Pratar man om innovationer eller är detta ett främmande begrepp?

På frågan: använder ni begreppet innovation i din förvaltning/ditt bolag svarade hälften att de gör det, hälften att de inte gör det. De förvaltnings- och bolagschefer som svarade "ja" pekar på att innovation är en naturlig del i kvalitetsarbetet och att det är kopplat till ständiga förbättringar. Vissa andra menar att "innovation" är ett övergripande begrepp (och att ständiga förbättringar och kvalitet är utgör delar av detta). Det visar sig också att det är färre i stadsdelsförvaltningarna jämfört med bolagen och fackförvaltningarna som använder innovationsbegreppet.

6.2 Stor variation inom och mellan verksamheter

Att bedöma innovationsförmågan och innovationsförutsättningarna i en organisation som helhet innebär givetvis vissa utmaningar. Att ge ett samlat omdöme om förhållandena i en mångfacetterad och så stor organisation som Stockholm stad är rimligtvis svårt. Ett innovationsklimat påverkas av många faktorer både interna och externa och är både kontext- och personberoende. Samtidigt vet vi att det finns strukturer och system som kan främja eller hämma dessa faktorer. För att få en bild av stadens innovationsförmåga har ett viktigt perspektiv varit att försöka fånga huruvida det innovationsfrämjande arbetet är systematiskt och hur det i så fall är strukturerat. Det har också varit av intresse att se om det är möjligt att urskilja några likheter eller skillnader mellan olika typer av verksamheter, olika organisationsformer och kanske beroende på vilken del av innovationsarbetet som belyses?

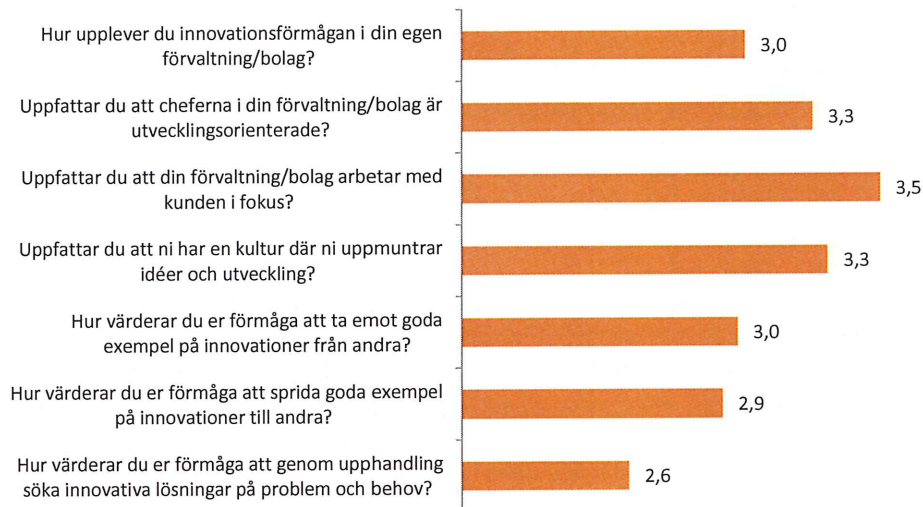
Föga förvånande kan vi konstatera att innovationsförmågan bedöms variera, såväl mellan olika verksamheter i staden som inom dessa.

Jag tror innovationsförmågan är väldigt olika, beroende på var man är.⁶⁶

I enkäten ombads respondenterna värdera den egna organisationens innovationsförmåga utifrån ett antal olika aspekter: den generella innovationsförmågan, utvecklingsorienteringen hos chefer, huruvida man har kunden i fokus, om kulturen uppmuntrar idéer, förmågan att ta emot goda exempel respektive sprida goda exempel samt förmågan att genom upphandling söka innovativa lösningar. Respondenterna fick värdera dessa aspekter på en skala från 1 till 4, där 1=mycket bristfällig och 4=mycket god. Den genomsnittliga bedömningen framgår av figuren nedan.

⁶⁶ Förvaltnings-/bolagschef i enkäten

Värdering av innovationsförmåga



Majoriteten av bolags- och förvaltningscheferna upplever att innovationsförmågan i den egna organisationen är relativt god. Men många betonar också att innovationsförmågan skiljer sig stort mellan olika verksamhetsområden och mellan olika delar av organisationen. Det är således svårt att ge ett svar på frågan. I materialet går det inte att utläsa någon skillnad i upplevd innovationsförmåga mellan stadens fackförvaltningar, stadsdelsförvaltningar respektive bolagen.

Vi har en förvaltning med en mängd olika verksamhetsområden. I delar av organisationen upplever jag innovationsförmågan som en fyra och andra en tvåa.⁶⁷

I intervjuer och enkäten ges många exempel på lösningar som upplevs särskilt innovativa eller verksamheter som är extra utvecklingsorienterade. De innovationer som beskrivs är av olika karaktär. Det kan handla om nyskapande arbetsprocesser, om nya organisatoriska lösningar eller om nya typer av tjänster eller produkter. En stor del av de innovativa lösningar som lyfts fram finns inom ramen för vad som kan kallas digitalisering och IT. Andra exempel är innovativa arbetssätt inom förskola och hållbarhet etc. Även en rad tekniska innovationer inom fastighet-, energi och transportområdet beskrivs (se bilaga 4).

I enkäten framgår också att innovationsförmågan upplevs vara mindre god i vissa verksamheter. Exempel på områden där man upplever att man behöver bli mer innovativa är en ökad kundorientering, utveckling av administrativa processer, vardagliga rutiner och verksamheter inom det sociala området. Ett fåtal respondenter (sex personer) värderar innovationsförmågan i sin organisation som helhet till en tvåa på den fyrgradiga skalan. Vi kan också konstatera att verksamhetsområden som beskrivs som svaga av vissa respondenter, lyfts av andra fram som starka och goda exempel på innovativa miljöer.

Kreativiteten är högst inom de verksamhetsområden som har de svåraste uppgifterna och hög grad av eget handlingsutrymme. Vi behöver sannolikt bli bättre (mer innovativa) inom alla verksamhetsområden utifrån att

⁶⁷ Förvaltnings-/bolagschef i enkäten

medborgarna mer och mer förväntar sig snabb och kvalitativ service på deras villkor.⁶⁸

6.3 Vi vet att kunden är viktig

Stockholm stad har genomfört ett omfattande arbete under lång tid för att betona ett medborgarperspektiv i verksamheten. I centrala styrdokument, exempelvis budgeten, kvalitetsprogrammet och vision 2030 framgår tydligt att medborgare och kunden (se kapitel 4). "Staden är till för invånarna och de ska stå i centrum för allt arbete i staden."⁶⁹

Att ha kunden i fokus är något som fått stort genomslag i staden: i intervjuer och enkät betonas kundperspektivet i hög utsträckning. Detta är det område där respondenterna i enkäten värderade sig högst: en genomsnittlig bedömning på 3,5 på den 4-gradiga skalan. Här framkommer att många av verksamheterna upplever att de *måste* ha kundens fokus eftersom de är konkurrensutsatta. Om det inte finns en förståelse för kunden, riskeras verksamheten.

Majoriteten anser dock att, även om medvetenheten om betydelsen av kundperspektivet är hög, så kan den bli ännu bättre. Som exempel nämns att tillgängligheten behöver förbättras i form av bättre öppettider och e-tjänster där ärendehantering, information och rådgivning kan hanteras smidigare.

Hur arbetar man då i praktiken för att ha kunden i fokus och för att fånga kundernas behov? I enkäten nämns olika angreppssätt och metoder. Det framkommer dock inga rutiner eller metoder verkar vara mer genomgående i staden som helhet. Arbetet beskrivs mer översiktligt som att det är en "ständigt pågående dialog" att fånga kundens behov. Klagomåls- och synpunktshantering, kundenkäter samt fokusgrupper och dialogmöten är andra exempel på metoder som nämns.

Vi har saknat ett systematiskt arbetssätt där kunders önskemål systematiskt sammanställts och analyserats. Nu har vi (...) skaffat verktygen men inte byggt upp processen för återföring till verksamheten.⁷⁰

Frågan är dock om denna kunddialog bedrivs systematiskt. I enkäten fokuserar respondenterna på hur man arbetar för att inhämta synpunkter. Av svaren framgår dock inte lika tydligt hur insamlade uppgifter används till analys och till grund för ett utvecklingsarbete. Hur långt "ut och upp" i organisationen sträcker sig medvetenheten om kundens behov? Hur långt har verksamheterna kommit i arbetet att gå från ord till handling, från förståelsen om att vi behöver ha kunden i fokus till att låta kunskapen om kundernas behov ha reell påverkan på hur verksamheterna bedrivs?

6.4 Ledarskap med uppdrag att utveckla

Tidigare studier av innovationsförmågan i offentliga verksamheter visar på vikten av ett ledarskap som möjliggör förändring.⁷¹ Detta ledarskap kan ta många olika uttryck. Gemensamt är dock att cheferna har en tydlig riktning som pekar mot utveckling och förnyelse – att de är utvecklingsorienterade.

Insikten om att ledarskapet är centralt för att skapa innovativa och utvecklingsorienterade organisationer framträder tydligt i kartläggningen. Ett engagerat ledarskap som tydligt prioriterat

⁶⁸ Förvaltnings-/bolagschef i enkäten

⁶⁹ Stockholms stad (2013a) sid 1

⁷⁰ Förvaltnings-/bolagschef i enkäten

⁷¹ Se exempelvis VINNOVA (2011), VINNOVA (2013), SKL (2014)

utveckling och bidrar till att skapa en gynnsam kultur lyfts fram som en viktig gynnsam faktor. Hur skapas en kultur där man vågar tänka och testa nytt? Här är ledarskapet en avgörande faktor.

Är detta ledarskap på plats i dag? I enkäten bedömer förvaltnings- och bolagsdirektörerna att cheferna i organisationen är utvecklingsorienterade i relativt hög utsträckning (i enkäten fick området en genomsnittlig värdering på 3,3 på den 4-gradiga skalan). På frågan om *hur* man arbetar för att stärka utvecklingsorienteringen bland chefer och medarbetare i den egna förvaltningen nämns flera olika exempel. Flera chefer pekar på att det handlar om att bedriva god omvärldsbevakning och att lyfta goda exempel. Vidare arbetar cheferna med dessa frågor i sina ledningsgrupper och med allmänna chefsutvecklingsinsatser. Flera respondenter framhåller också att det åligger chefer och ledare ett ansvar att driva utvecklingsfrågor. Många i enkäten betonar att det är ett uppdrag som ligger på alla chefer och att det ingår i den kontinuerliga verksamhetsplaneringsprocessen (budget och verksamhetsplan). En av respondenterna i enkäten beskriver följande:

"Att kulturen i organisationen ska vara öppen och att jantelagsmentalitet motverkas. Alla medarbetare och deras ideer och synpunkter är lika viktiga och välkomnas! Verksamheterna uppmuntras att delta i goda exempelutställningar och att delta i stadens Förnyelsekonst. Medarbetare som vill lite "extra" och är ambitiösa och har idéer premieras. Alla medarbetare ska känna sig trygga i kontakter med chefer och förvaltningsledningen och att organisationens utveckling är ett gemensamt ansvar, inte chefers eller politikernas etc. Förvaltningens chef föregår med gott exempel, har öppen dörr och är synlig i organisationen SDD är med och fikar, lyssnar och uppmuntrar till att ta fram förslag till nya lösningar på gamla problem. Förvaltningsledningens möten har avsatt tid för "fritt tänkande".

Den samlade bilden är dock att det är relativt få som beskriver konkreta insatser där man bedriver ett systematiskt arbete för att sätta fokus på utveckling/förnyelse. Ett fåtal respondenter beskriver att de har chefscoachning eller motsvarande som särskilt fokuserar på att ge stöd i att främja utveckling och förnyelse. Men någon rutin eller metod som kan uppfattas vara rådande i staden som helhet nämns inte. Hur skapas en kultur med ett öppet klimat där man vågar ifrågasätta rådande rutiner?

I kapitel 5 diskuterades personalpolicyn och det dokument som beskriver förhållningssätt för ledare och medarbetare som finns i staden. Personalstrategiska avdelningen erbjuder olika utvecklingsinsatser för ledare och medarbetare. Vilket stöd ger dessa för att stödja utvecklingsuppdraget? *Chef i staden*, det som tidigare kallades chefskörkortet) är ett introduktionsprogram för nyblivna chefer med fokus på att skapa en grund att stå på för att utvecklas till en bra ledare i staden. Innovation finns inte explicit med som tema men det systematiska kvalitetsarbetet diskuteras där deltagarna bland annat diskuterar frågeställningar som "hur gör man för att engagera och motivera medarbetarna så att de hela tiden vill fortsätta att bidra till verksamhetens utveckling?".

Cheferna i staden inbjuds också att delta i *utvecklingsgrupper* där man får möjlighet att utbyta erfarenheter, tankar och idéer med chefer från andra förvaltningar och bolag. Här ligger tonvikten på utmaningar kopplade till chefernas vardag men även "hur man hanterar och genomför ett förestående utvecklings-/förändringsarbete" ges som exempel på frågor som diskuteras i grupperna.

Det finns även ett *traineeprogram* i staden. På broschyrens framsida står "innovation, förändring, verksamhetsutveckling". I broschyren finns dock ingen tydlig återkoppling till innovation eller förklaring till varför man lyfter fram begreppet. Vi har dock uppfattat det som att man har velat signalera att det finns stora möjligheter till kreativitet och frihet att utveckla verksamheten.

Sammantaget genomförs det ett antal initiativ för att stärka ledarskapet i staden. Vi kan dock konstatera att dessa inte nämns som exempel på insatser för att stärka utvecklingsorienteringen i verksamheterna i så stor utsträckning. Man skulle därför kunna stärka detta fortsättningsvis.

6.5 Idéer med förändringskraft

För att bedöma en organisations innovationsförmåga är en viktig aspekt *hur* idéer skapas, formas och tillvaratas. Majoriteten av förvaltnings- och bolagscheferna upplever att de har en kultur som "i hög utsträckning" uppmuntrar idéer och utveckling (värderas till 3,3 av 4). Även här betonar flera respondenter dock att det skiljer sig stort mellan olika verksamheter inom en förvaltning eller bolag.

*Eftersom vi gjorde oss av med den sista skrivmaskinen i december 2013 är kulturen sådan att det tar tid att förändra den!*⁷²

För att stimulera nya idéer till utveckling nämns många olika sätt, allt från mer generella kulturskapande aktiviteter såsom "aktiva diskussioner", "ständig dialog" och studiebesök till mer formaliserade metoder såsom förslagsbrevlåda, chefsmöten med utvecklingsfokus, kompetensutvecklingsprojekt, att utveckla lönekriterier och lean som metod. Hälften av respondenterna ger exempel på mer tydliga strukturer/rutiner/metoder. De andra hälften exemplifierar genom mer informella metoder. Det finns inte någon enskild rutin eller metod som kan uppfattas vara rådande i staden som helhet. Några förvaltnings-/bolagschefer uttryckte sig på följande sätt i enkäten:

Saknas en tydlig struktur och metoder för att uppmuntra till och fånga upp innovativa idéer över de olika verksamhetsområdena. Hur får vi medarbetare som är innovativa, har entreprenörsegenskaper att stanna och trivas i ett sammanhang som har en hög grad av regelstyrning och byråkrati?

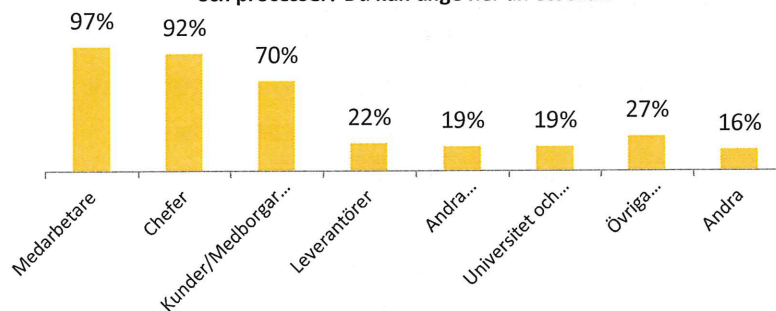
Inga fasta rutiner typ förslagslådor eller 'nu ska vi vara innovativa'-möten utan förslag föds och växer till sig i en ostrukturerad kreativ process.

Inga givna strukturer (vad jag känner till), men det finns fora för den typen av diskussioner. Kan absolut utvecklas och förtydligas.

Varifrån kommer då idéerna till nya eller väsentligt förbättrade tjänster och processer? I enkäten uppges idéerna framför allt komma från medarbetare, chefer och organisationens kunder. Respondenterna hade möjlighet att lämna fler än ett svar, om det svarar mot situationen i den aktuella förvaltningen/bolaget. Att inte fler bedömer att idéer till utveckling och förnyelse också kommer från leverantörer, akademin och inte minst från andra håll i staden är förvånande. Det görs en hel del insatser för att sprida goda exempel, t.ex. genom kvalitetspriset och goda exempelmässan. Fångar man inte idéer här? Man kan ställa sig frågan om detta indikerar ett tämligen introspektivt förhållningssätt?

⁷² Förvaltnings-/bolagschef i enkäten

Vem brukar oftast komma med idéer till nya eller väsentligt förbättrade tjänster och processer? Du kan ange fler än ett svar.



Medarbetare och chefer är alltså viktiga för att genererar idéer. Vad finns det då för rutiner för att fånga och använda idéer om nya eller väsentligt förbättrade tjänster och processer? Nästan 4 av 10 respondenter anger att man inte har sådana rutiner (6 av 10 svarar att de har det). Det är givetvis möjligt att idéerna når fram ändå. Men det finns också en risk att avsaknaden av rutiner gör att idéer går förlorade på vägen. Att det kan finnas en osäkerhet i vissa delar av organisationen om var man ska ta en idé och hur den kan processas vidare är något som också lyfts fram i intervjuer och workshop.

Exempel på rutiner för att fånga medarbetarnas idéer är framförallt arbetsplatsträffar och olika Lean-aktiviteter. Många respondenter betonar också att detta är ett uppdrag som åligger respektive chef. Några enstaka nämner att man arbetar mer systematiskt med metoder såsom workshops, kontinuerliga "walk-and-talk" och liknande. Någon rutin eller metod som kan tolkas vara rådande i staden som helhet framgår inte av svaren.

6.6 Att utveckla nya tjänster tillsammans med andra

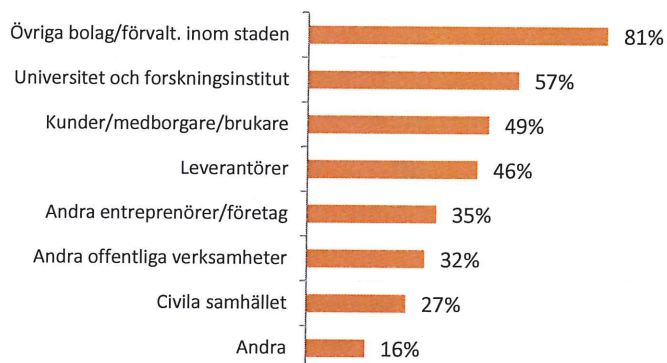
För att driva utveckling och förnyelse krävs förutom goda idéer, kraft att genomföra dessa. Det är också där en av de större utmaningarna ofta finns. Generellt finns det många goda idéer i en organisation, men att fånga in dessa och genomföra en förändring är vanligtvis mer utmanande och kan också möta större motstånd. För att vara innovativ och skapa förändringskraft kan samverkan med andra, utanför den egna organisationen, vara värdefullt.

Det behövs mer samarbete mellan förvaltningar och med SLK för att få fram förbättringar/innovationer. Det mesta vi gör hänger ihop och är beroende av varandra. Att bara titta på en del av hela kedjan i ex en tjänst/process räcker inte.⁷³

Förvaltnings- och bolagscheferna har fått uppge vilka – utanför den egna verksamheten – som man främst samarbetar med i utvecklingen av nya tjänster och processer. Även här kunde man ange fler än ett svar. Cheferna uppger att samarbete främst sker med andra bolag och förvaltningar inom staden. Däremot är det endast en tredjedel som anger att man samverkar med *andra* aktörer i offentlig sektor. Detta kan tyckas som en relativt låg andel. Det finns en stark trend i förvaltningspolitiken och i diskussionen kring leveransen av samhällsservice att utgå från ett livshändelseperspektiv med medborgaren i centrum. Individen får samlad tillgång till tjänster utifrån den livshändelse det gäller, och behöver själv inte känna till om det är staten, landstinget eller kommunen som ansvarar för den. Här krävs samverkan mellan olika delar av offentlig sektor.

⁷³ Förvaltnings-/bolagschef i enkäten

Vilka utanför er verksamhet samarbetar ni främst med i utvecklingen av nya tjänster och processer?



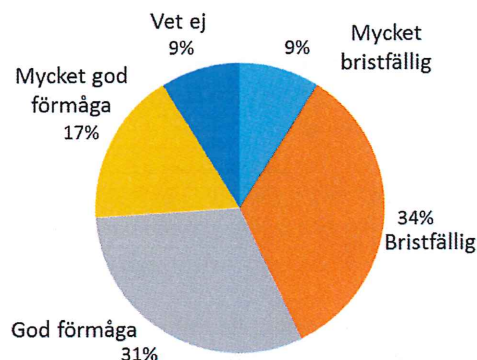
När man vänder sig utanför stadens organisation, sker samverkan främst med universitet och forskningsinstitut och kunderna. Knappt hälften av respondenterna anger att man samarbetar med leverantörer och en tredjedel att man samarbetar med andra entreprenörer eller företag. Att drygt hälften av cheferna inte samarbetar med näringslivet är förvånande med tanke på att en stor andel av stadens verksamheter bedrivs i annan regi och att man i många verksamheter anlitar konsulter. En förklaring skulle kunna vara att man har tolkat frågan som att det gäller mycket formaliserade samarbeten i gemensamma projekt. Denna fråga vore intressant att belysa ytterligare. Några respondenter nämner också att de upplever att det är svårt att utveckla nya tjänster och produkter tillsammans med andra ofta. Flera betonar att det är tids- och resurskrävande, att det ofta stannar vid en god idé, ett bra samtal eller ett nätverkande. Endast ett fåtal nämner konkreta exempel på gemensamma projekt. När det gäller exempel på samverkan med andra nämns bland annat att erbjuda praktik eller samarbeta med fackförbund.

6.7 Stärkt beställarkompetens för ökad innovation?

Ett område som återkommer i intervjuerna som viktigt att lyfta kompetensen inom är förmågan att genom upphandling främja innovativa lösningar. En stor del av stadens verksamheter bedrivs i annan regi och en betydande del av stadens budget faktureras externa leverantörer. Här finns stor utvecklingspotential att främja innovationer både utifrån ett internt perspektiv, hos stadens verksamheter, såväl som i ett externt perspektiv för regionens innovationsförmåga.

I enkäten fick förvaltnings- och bolagsledning värdera verksamhetens förmåga att genom upphandling söka innovativa lösningar på problem och behov (efterfrågestyrd innovationsprocess). Se figuren nedan.

Förmåga att genom upphandling söka innovativa lösningar på problem och behov



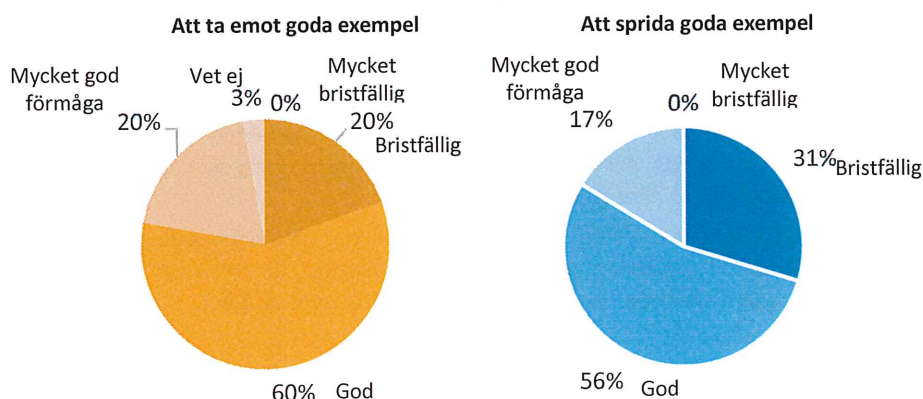
Detta var den förmåga som fick lägst värdering i enkäten. Förvaltnings- och bolagschefer gav den en genomsnittlig värdering på 2,6 på den 4-gradiga skalan. Knappt hälften bedömer att förmågan att använda upphandlingsinstrumentet som bristfällig eller mycket bristfällig. Dessutom var det visst partiellt bortfall på denna fråga (tre respondenter som svarade vet ej och två svarade inte alls).

Som nämndes i kapitel 2 har det under senare år varit mycket diskussioner om innovationsupphandling som ett sätt att främja innovationer. Vi ser att det finns ett utrymme för fortsatt arbete att bli en skarpare beställare och i dialog med leverantörer utveckla nya lösningar på behov.

Ofta uppmuntras anbudsgivare att komma med egna förslag. Ibland efterfrågar vi en funktion och anbudsgivarna för redovisa den tekniska lösningen för detta, dvs vi får tillgång till marknadens kunskap istället för att föreskriva i detalj hur vi tycker det ska fungera.⁷⁴

6.8 Bra exempel - i byrålådan?

Som beskrivits ovan (se avsnitt 6.2) lyfter förvaltnings- och bolagscheferna fram många exempel på innovativa lösningar i sina verksamheter och pekar på områden där man antingen upplever att man är särskilt innovativ eller behöver utveckla innovationsförmågan. Innovationer uppkommer inte i isolering. För att vara en innovativ organisation behöver man vara öppen för att lära men också att dela med sig av sina erfarenheter. Hur bedömer man då förmågan att ta emot och att sprida goda exempel på innovationer?



⁷⁴ Förvaltnings-/bolagschef i enkäten

De flesta respondenter upplever att man är relativt bra på att såväl ta emot som att sprida goda exempel, se figurerna ovan. Den genomsnittliga värderingen uppgår till 2,9 vad gäller att ta emot goda exempel och 3,0 vad gäller spridning.

Vi tar gärna emot andras idéer, försöker uppmuntra alla medarbetare att näverka, både inom staden och andra professionella nätverk för att "nosa upp" användbara nyheter.⁷⁵

Samtidigt framkommer en något mer komplex bild i intervjuer. Flera nämner att det finns ett visst inslag av jantelag när det gäller att ta emot och sprida goda idéer. Att det kan finnas en skepsis mot att ta emot idéer och lösningar från andra verksamheter är inte något som är unikt för Stockholms stad utan något som ofta lyfts fram i andra offentliga verksamheter.⁷⁶ Några intervjupersoner pekar också på att det på många håll finns en kultur och en vilja att visa upp goda resultat. Men det är inte alltid lika enkelt och utbrett att dela med sig av erfarenheter och lärdomar där man inte nått hela vägen, där ett genomförande inte var lika lyckat. Frågan är om man inte har minst lika mycket att lära av de mindre lyckade exemplen?

Stockholms stad gör många insatser för att sprida goda exempel. Goda exempelmässan som har genomförts vid två tillfällen och kvalitetsutmärkelsen som har delats ut 18 gånger är två exempel. Många i staden uppskattar dess insatser. Samtliga respondenter i enkäten känner till stadens kvalitetsutmärkelse och förnyelsepris och samtliga stadsdelsförvaltningar har mer än en gång nominerat till priset. Däremot har 4 av 13 fackförvaltningar och 9 av 10 av bolagen inte nominerat någon gång.

Det framkommer i intervjuerna att det kan vara svårt att ta till sig de goda exempel som man hämtar på exempelvis konferenser och mässor. Man ser goda exempel och får inspiration till förändring och förnyelse men lyckas sedan inte nå hela vägen fram till ett genomförande eller förverkligande. Hur kommer detta sig? Finns det insatser som skulle kunna göras för att stödja ett genomförande?

6.9 Gynnande faktorer för ett gott innovationsklimat

Vilka faktorer upplever förvaltnings- och bolagschefer är gynnande för att innovationer ska komma till stånd och få genomslag? I enkäten ombads de värdera 16 faktorer dels utifrån ett generellt perspektiv, dels utifrån förhållandena i den egna verksamheten: finns faktorerna på plats i dag?

När det gäller gynnande faktorer ur ett generellt perspektiv fick respondenterna bedöma faktorerna på en skala från 1 till 4, där 1=inte alls viktig och 4=mycket viktig. Det gick inte att svara "vet ej". Det var dock möjligt att hoppa över frågan och/eller lämna kommentarer.

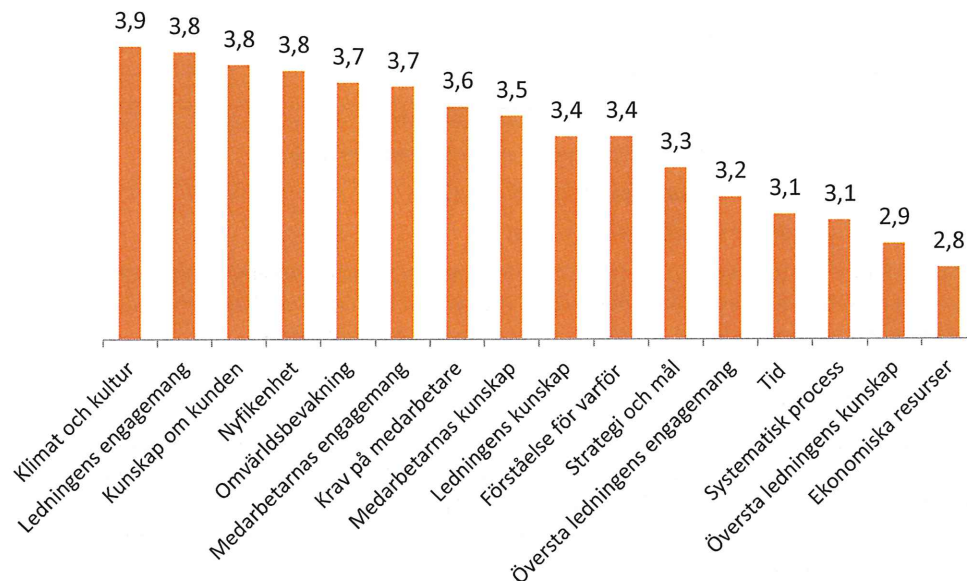
I tabellen nedan framgår hur respondenterna värderade de olika faktorerna utifrån en generell betydelse för att innovationer ska komma till stånd och få genomslag. Åtta faktorer upplevs vara särskilt gynnande (över 3,5 i snittvärde) där klimat och kultur, ledningens engagemang, kunskap om kunden samt nyfikenhet värderas allra högst.

Engagemang generellt värderas högre än kunskap för att skapa en innovativ organisation. Detta är något vi sett även i andra undersökningar. Att *vilja* driva utveckling och förnyelse kan alltså i viss mån anses vara mer betydelsefullt än kompetens och kunskap om *vad* och *hur*.

⁷⁵ Förvaltnings-/bolagschef i enkäten

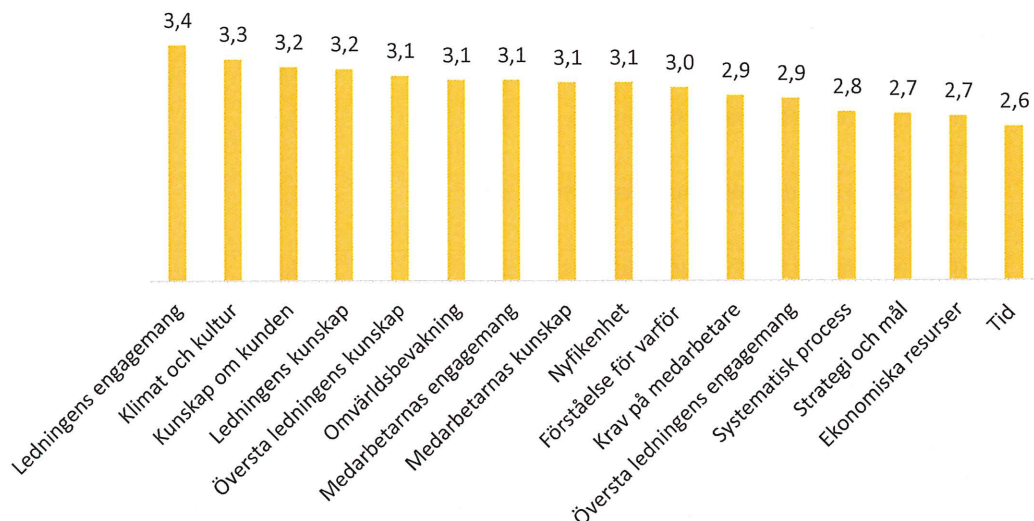
⁷⁶ Se exempelvis VINNOVA (2013)

Gynnande faktorer utifrån ett generellt perspektiv



Efter att ha värderat faktorerna i ett generellt perspektiv ombads förvaltnings- och bolagscheferna att bedöma förhållandena i den egna verksamheten: finns faktorerna på plats i dag för att innovationer ska komma till stånd och få genomslag?

Bedömning av förhållandena i din verksamhet



Värderingen i denna dimension är generellt lägre än värderingen av faktorn generellt. Respondenterna ger ingen faktor en värdering som överstiger 3,5 i snitt vilket kan jämföras med att åtta faktorer gavs denna värdering i ett generellt perspektiv.

Den egna lednings engagemang och driv samt även kunskap är två faktorer som i hög utsträckning redan bedöms finnas på plats. Klimat och kultur samt kunskap om kunden är ytterligare två faktorer man bedömer är på plats.

Svaren visar också att det framförallt är fem faktorer som upplevs som något *mindre* på plats internt (värderas till under 3,0 i genomsnitt).

- Tid avsatt för innovations- och förnyelsearbete (2,6)
- Goda ekonomiska resurser/utrymme i budget (2,7)
- Tydlig strategi och mål för innovation och utveckling (2,8)
- Systematisk process för utvecklings- och innovationsarbete (2,8)
- Stockholm stads lednings engagemang och driv (2,9)
- Tydliga förväntningar på medarbetare (2,9)

Detta *kan* indikera att förvaltnings- och bolagsledningen uppfattar dessa områden som relativt svaga i organisationen. De behöver dock vägas mot vikten ledningarna tillmäter olika faktorer – är de generellt av gynnande för att stärka innovationsförutsättningarna?

Utrymme för utveckling?

I enkäten framkommer att förhållandena i den *egna* verksamheten generellt värderas lägre än den vikt som tillmäts olika faktorer ur ett *generellt* perspektiv. Detta gäller för samtliga faktorer.⁷⁷ Detta indikerar att det finns utvecklingspotential vad gäller samtliga områden. I några fall är skillnaden relativt hög mellan den värderade betydelsen av en faktor och den bedömning man gör av förhållandena i den egna verksamheten (en differens på mer än 0,5). Här förefaller det således som att förvaltnings- och bolagschefer upplever att den egna förmågan är otillräcklig.

Gynnande faktorer för att innovationer ska komma till stånd och få genomslag	Värdering generellt	Bedömning idag	Differens
Nyfikenhet	3,75	3,05	-0,70
Tydliga förväntningar på medarbetarna	3,58	2,92	-0,66
God omvärldsbevakning	3,69	3,08	-0,61
Medarbetarnas engagemang och driv	3,68	3,08	-0,59
Öppet organisationsklimat och gynnsam kultur	3,86	3,30	-0,57
Tydlig strategi och mål för innovation och utveckling	3,30	2,73	-0,57
God kännedom om medborgare/kunders behov	3,78	3,22	-0,56

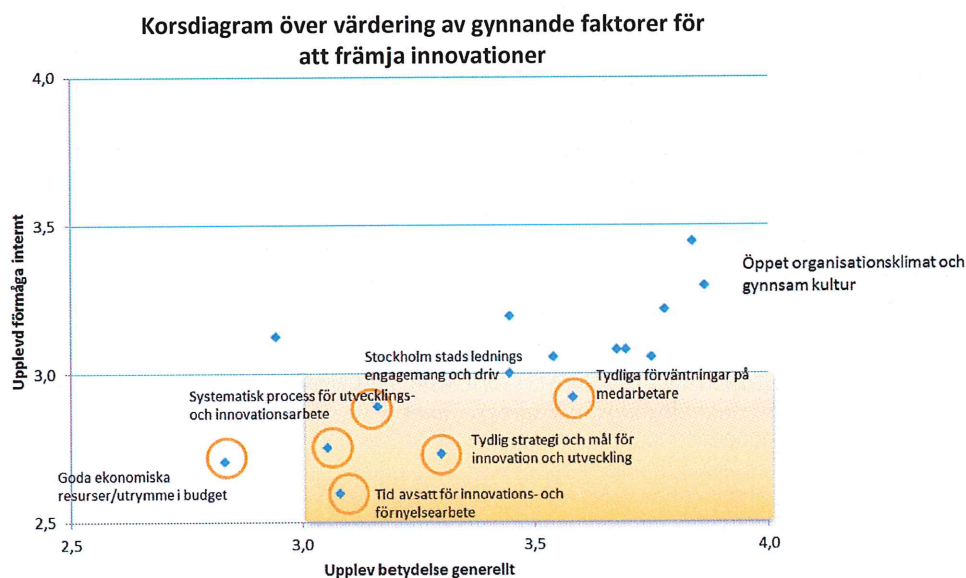
Tabellen ovan visar differensen mellan den generella värderingen och den upplevda förmågan idag. Här är det tydligt att det finns en relativt stor utvecklingspotential inom stadens förvaltningar och bolag rörande ett antal faktorer som bedöms vara av stor betydelse för att innovationer ska komma till stånd och få genomslag. Särskilt stor utvecklingspotential anser respondenterna finnas vad gäller att skapa nyfikenhet, men också att skapa tydliga förväntningar på medarbetarna.

⁷⁷ En faktor värderades till högre "förmåga internt" än "betydelse generellt" och det var faktorn "Kunskap och kompetens hos Stockholms stads ledning". (5 stycken "vet ej" svar)

Gynnande faktorer för att innovationer ska komma till stånd och få genomslag	Värdering generellt	Bedömning idag	Differens
Kunskap och kompetens hos Stockholms stads ledning	2,94	3,13	+0,18
Goda ekonomiska resurser/utrymme i budget	2,83	2,70	-0,13
Kunskap och kompetens hos förvaltnings/bolagsledningen	3,44	3,19	-0,25

För några faktorer gäller det motsatta: att differensen eller glappet mellan den generella värderingen man gör av olika gynnande faktorer och den upplevda förmågan i dag är relativt liten (se tabellen ovan). Faktorn "kunskap och kompetens hos Stockholms stads ledning" bedöms till och med som på plats i högre grad än den betydelse som tillmättes faktorn i ett generellt perspektiv. Intressant att notera är att goda ekonomiska resurser för att främja innovationer vare sig uppfattas som mycket betydelsefullt eller som att den finns på plats i hög utsträckning. Detta stämmer väl med andra liknande studier av innovationsförmågan i offentliga verksamheter. Kanske tolkar respondenterna frågan som att det skulle finnas särskilda "projektmedel" för att utveckla innovationer, snarare än om den löpande verksamhetens budget ger utrymme för tid och kanske finansiering av utvecklingsidéer.

När samtliga faktorer, värderingen generellt och bedömningen av förhållandena i den egna verksamheten, läggs samman i en och samma bild, ser vi följande.



I det skuggade området finns fem faktorer. Dessa har värderats vara mycket viktiga gynnande faktorer, medelvärde över 3,0, för att innovationer ska komma till stånd och få genomslag (dvs god innovationsförmåga). Samtidigt har de bedömts inte vara fullt ut på plats och getts ett medelvärde under 3,0.

- 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

De fyra första punkterna indikerar att det finns potential att stärka riktning, systematik och processer för att främja en god innovationsförmåga. Här behövs ytterligare arbete för att utveckla hur detta kan ske och ta sig uttryck. Dessa kan vara områden att inkludera i det kommande innovationsprogrammet. Tydliga förväntningar på medarbetarna är också en faktor där det finns utvecklingspotential. Här kan man ställa sig frågan vad respondenterna läser in i denna faktor. Handlar det om att ha uttalade förväntningar på medarbetare att vara utvecklingsorienterade? Och bidrar detta i så fall till att skapa mer engagemang och driv hos medarbetarna? Det är svårt att veta med säkerhet men det tydligt är att kulturfrågorna bör betraktas som betydelsefulla att utveckla vidare inom staden

6.10 Hur upplevs innovationsförmågan i Stockholm stad – avslutande reflektioner

Så hur uppfattas innovationsförmågan i Stockholms stad idag? Genom denna breda kartläggning har vi fått en övergripande bild av hur stadens innovationsförmåga uppfattas idag samtidigt som utmaningen att ge samlade omdömen om en stor och komplex organisation givetvis kvarstår.

Vi kan konstatera att det inte framkommit några klara skillnader mellan olika typer av verksamheter eller olika organisationsformer. I materialet kan vi inte se några större skillnader eller gemensamma drag hos bolagen, jämfört med fackförvaltningar och stadsdelar, utom i något enstaka fall. Samtliga verksamheter menar att de använder innovationsbegreppet ungefär i lika hög (eller liten) utsträckning. Störst skillnad mellan organisationsformerna finns vad gäller upplevd förmåga att upphandla. Här bedömer bolagen sig själva starkare än vad fackförvaltningar och stadsdelarna gör. En dimension vi inte analyserat rör storleken på verksamheten: finns styrkor som är gemensamma hos små respektive stora verksamheter?

Mot bakgrund av analysen ovan, föreslår vi i nästa kapitel ett antal områden som bör hanteras inom ramen för det kommande innovationsprogrammet.

7 Vad ska ett innovationsprogram innehålla – möjliga teman och medskick

Att ta fram ett underlag inför framtagandet av ett innovationsprogram i Stockholms stad har bestått av två delar: dels har en bred kartläggning genomförts för att få en övergripande bild av vad staden gör idag för att främja innovationsförmågan och hur innovationsklimatet upplevs, dels har en utblick genomförts för att fånga lärdomar i omvärlden och tillföra nya perspektiv till stadens arbete. Det finns nu ett omfattande material som analyserats. Det finns också områden och frågor där det vore önskvärt att ytterligare fördjupa kunskapen om förhållandena i staden och förutsättningarna för att stärka innovationskraften.

Det 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. I centrala styrdokument är styrsignalen för det interna perspektivet relativt svagt. Med ett internt perspektiv menas förmågan hos staden, tillsammans med eller utan externa aktörer, att främja innovationer och ett innovativt arbetssätt för att erbjuda samhällstjänster med hög kvalitet och effektivitet. Men intresset ökar och många av de chefer och medarbetare som medverkat inom ramen för uppdraget ser tydligt behovet och värdet av ett innovationsprogram för att stärka innovationsförmågan.

Fokus i detta uppdrag ligger på att ta fram underlag inför framtagandet av innovationsprogrammet. Vi vill dock avslutningsvis ge förslag till möjliga teman i programmet. Förslagen behöver givetvis analyseras vidare men utgör ändå breda teman vi ser som angelägna att inkludera. Vi lämnar förslag inom fem olika områden och ger inledningsvis även vissa medskick inför den fortsatta processen.

Processen att ta fram ett innovationsprogram – hur ska det gå till?

För att programmet ska få ett bra genomslag i stadens förvaltningar och bolag bör processen präglas av:

- Att skapa delaktighet under processen – innovationsfrågorna är komplexa och för att öka förståelsen för syftet och innehåll i programmet behöver samverkan och kommunikation vara ledord i processen. Ett innovationsprogram bör ägas av samtliga delar av organisationen – ledare och medarbetare. Vad betyder detta för oss? Hur kan vi vara med och bidra?
- Att definiera och synliggöra innovationsbegreppet – en avgörande faktor för att skapa förståelse och därmed genomförandekraft är att definiera och i vissa fall avdramatisera begreppet. Det är samtidigt viktigt att även fortsättningsvis använda begreppet för att särskilja innovation från mer kontinuerligt utvecklingsarbete. I många fall är metoder och processer desamma men resultaten skiljer sig. En innovation är något som är väsentligt nytt, inte bara en smärre korrigering (som kan vara nog så viktig). I olika kontexter kan olika fokus vara viktig: – ibland är betoningen på kommersialisering viktig, ibland är juridiken bakom innovationsupphandling betydelsefullt, i andra fall kan detta vara oväsentligt. En diskussion om detta bör inkluderas i framtagandet av programmet.
- Att tydliggöra förhållandet till andra styrdokument – ett viktigt steg för att tydliggöra begreppet innovation är att koppla det till övriga styrdokument i staden. Hur förhåller sig innovationsprogrammet till programmet för kvalitetsutveckling? Till stadens budget och vision? Till innovationsupphandling? Kan innovationsprogrammet vara temporärt för att sedan införlivas i övriga styrdokument?

Innovationsprogrammets format – kort och koncist!

- Synliggör och kommunicera innovation – programmet är ett viktigt signalvärde både internt inom staden och externt till kunderna och samarbetspartners utanför organisationen, liksom

både nationellt och internationellt. Programmet, med en bred politisk förankring, ska peka ut en riktning - Staden ska vara innovativ! Programmet utgår från ett tydligt *varför* frågorna är viktiga, att ytterst göra staden bättre för medborgarna.

- Gör det konkret – det räcker dock inte med signalvärden. Programmet får större genomslag ju mer konkret det är. Koppla en eller flera handlingsplaner till strategin och *bevisa* att frågorna är viktiga genom prioriterade åtgärder, aktiviteter och finansiering av dessa.
- Gör det kortfattat - själva strategin bör vara relativt kortfattad och skriven på ett sätt som inkluderar stadens egna verksamheter och externa utförare och samarbetspartners. Programmet bör rikta sig både till chefer och medarbetare.

Skapa insikt i vad och varför – styrning för ökad innovationsförmåga

Ett första prioriterat område i programmet bör vara hur innovationsförmågan kan stärkas genom att tydliggöra styrningen inom området:

- Tydlig styrning mot innovation – idag är stadens riktning mot förnyelse och innovation inte särskilt framträdande, även om kvalitetsutveckling utgör en fungerande grundförutsättning. Programmet ska lyfta och sätta fokus på dessa frågor för stadens verksamheter och externt. Varför ett innovationsprogram? Mål och vision – ett Stockholm i världsklass!
- Synliggör innovation i de centrala styrdokumenterna – för att få genomförandekraft och återigen *bevisa* att frågorna är viktiga, bör programmets beståndsdelar på olika sätt kopplas till stadens övergripande styrsystem ILS – och alla delar därav. Innovation bör vara en del av ordinarie arbetet – inget som sker vid sidan av. Styrningen mot ökad innovationsförmåga bör därför ingå i den ordinarie styrningen.
- Gör programmet tidsbegränsat – under en övergångsperiod finns det ett stort värde med ett separat program för att synliggöra betydelsen och vision och mål (varför arbeta med innovation?). Därefter skulle programmet, som nämndes ovan, kunna införlivas i övriga styrdokument.
- Sätt fokus på uppföljning – för att skapa utrymme för förändring i organisationen bör aktiviteterna i programmet och dess handlingsplaner sätta fokus på både innovationsarbetet (processen/kulturen) och innovationerna (resultat och effekter av process/kultur) mätas och följas upp. Kan man ha en indikator "Hur många mål överträffades"? Utveckla denna uppföljning över tid baserat på mognadsgraden i organisationen.

Katalysatorer och (smörj)medel för innovation

Ett annat prioriterat område i programmet bör vara hur innovationsförmågan kan stärkas genom att skapa stöd:

- Organisation med fokus på innovation – det bör skapas en stödfunktion centralt som har i uppgift att fungera som katalysator och facilitator i innovationsarbetet. Som exempelvis möjliggör för initiativ och eldsjälar i organisationen, vägleder företagare som letar testmiljöer, söker finansiering av projekt. Funktion som innehåller exempelvis processledare, expert- och systemstöd, innovationsledare och coacher. Men det är i verksamheterna det ska hända!
- Avdelade resurser – för att goda idéer inte ska riskera att stanna i idéstadiet behövs smörjmedel av olika slag, en form av "riskutrymme", som ökar möjligheten för verksamheterna att testa nya lösningar och idéer. Kanske kan en viss procent sökas för att främja innovationsarbete? Dessa resurser kan gå till att finansiera en *process* och inte främst *resultat* – det kan vara ok att misslyckas, att det inte blev en innovation!
- Ökad systematik för fler innovationer – genom åtgärderna bör även erfarenheter om fungerande metoder och processer inom och utanför staden spridas. Det finns många goda

exempel i de olika verksamheterna men synergieffekter och effektivitet kanske uteblir på grund av otillräckligt stöd av strukturer?

Lyhördhet och mod för fler innovationer

Ett tredje prioriterat område i programmet bör vara hur en kultur som främjar innovationsförmågan kan stärkas:

- Öka medvetenheten och insikten om innovationsarbete – ett avgörande steg för att implementera programmet och skapa genomförandekraft är att öka kunskapen om vad innovation kan vara och hur man kan arbeta med området. Här krävs utbildningsinsatser av olika slag på alla nivåer. En ökad medvetandegrad möjliggör lyhördhet för nya idéer och ökar förmågan att hantera och genomföra dessa. Detta kan eventuellt genomföras inom ramen för ledarskapsprogram och medarbetarprogram.
- Skapa utrymme för nyfikenhet och utveckling – hos både chefer och medarbetare. Vilket utrymme ger man att tolka sitt uppdrag för att därmed ge utrymme för kreativitet och nyfikenhet, och i vilken utsträckning detaljstyrs det? Har vi mod att våga ifrågasätta och hur bygger vi in utrymme för kreativitet i våra verksamheter? Här kan förutsättningarna stärkas för ett gemensamt lärande. Att det finns tid och "luft" i systemet och det löpande arbetet kan vara väl så viktigt för att främja innovationer, även om det inte finns särskilt avsatt "innovationsbudget" eller "innovationstid". Här kan belöning och utmärkelser fungera som viktiga morötter för medarbetare och chefer, exempelvis som förnyelsepriset.
- Tydliggör innovationsuppdrag hos chefer – medarbetarperspektivet och de förväntningar som ställs på medarbetare uppfattas som svagare i staden. Hur skapar vi engagerade ledare och medarbetare som har ett uppdrag att förnya och utveckla? Är det tillräckligt uttalat och finns ett stöd för att arbeta vidare med frågorna?

Stadens roll som (stor) beställare

Ett fjärde prioriterat område i programmet bör vara att stärka stadens roll som beställare:

- Öka förmågan att ge utrymme för nya lösningar i upphandlingen - stadens kompetens som beställare är relativt svag för att främja innovationer. Här krävs ökad kunskap om behovsinventering, problemformulering inom både innovationsvänlig upphandling och innovationsupphandling. Kan man skapa möjligheter för teambaserad upphandling över förvaltningsgränser?
- Stärk samverkan med leverantörer och entreprenörer vad gäller att utveckla och genomföra nya idéer – öka förståelsen för upphandling som strategiskt verktyg för att stimulera innovationer inom och utanför stadens verksamheter. Stärk hur staden tillvaratar kompetens och resurser i samverkan med privata aktörer.
- Skapa utrymme för att testa nya lösningar – även här krävs anslag eller möjlighet att ansöka om stöd för att skapa "riskutrymme". Kan viss procent avsättas för innovationer (som nämndes ovan)? Finns förväntningar på stadens roll att hitta testmiljöer och testbäddar för företagare och akademi?

Samarbeten och nya perspektiv

Ett femte prioriterat område i programmet bör vara att öka systematiken i samverkan med andra i det dagliga och det långsiktiga:

- Nya perspektiv tillför värde till verksamheten. Samverka med näringsliv, forskare, andra delar av staden, delta i konferenser eller inhämta ny kunskap och nya perspektiv på andra sätt. Arbeta för att verksamheterna sprider erfarenheter och lär av andra, såväl inom som utom staden. Samverkan i regionen – Stockholms stad bör vara en stark aktör i genomförandet av innovationskraft Stockholm.

- Stimulera nya sätt att öka förståelsen för och interaktionen med kunden – kundmätningar och enkäter görs i stor omfattning. Här krävs även ett ökat lärande i organisationen för *hur* dessa kunskapsinhämtningar också kan bidra i verksamhetsutvecklingen.

Denna rapport redovisar resultaten av den breda kartläggning som genomförts i Stockholms stad och den utblick som gjorts nationellt och internationellt. Kartläggningen visar på många styrkor i staden i dag men också att det finns utrymme att utveckla såväl styrning som genomförande av innovationsarbete. Ett innovationsprogram blir en viktig del i ett sådant arbete.