


Handläggare
Carl Smitterberg
Telefon: 08-508 36 221**Till**
Äldrenämnden den 22 september

Svar på Remiss om Innovationsstrategi för Stockholms stad (KS Dnr 138-903/2015)

Förvaltningens förslag till beslut

Äldrenämnden godkänner förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen och överlämnar det till kommunstyrelsen.



Karin Ekdahl Wästberg
Tillförordnad förvaltningschef

Sammanfattning

Stadsledningskontoret har i uppdrag att ta fram ett förslag till program för innovation. Stadsledningskontoret låtit en extern resurs titta på förutsättningar och nuläge i Stockholms stad, tittat på andra städer som arbetar med innovation samt tagit fram förslag till åtgärder. Med denna rapport som grund har en strategi, bestående av sex delstrategier arbetats fram. Strategin utgör grunden för det kommande innovationsprogrammet.

Äldreförvaltningen ställer sig i huvudsak bakom strategierna. Förvaltningen anför bland annat att det behövs tydliga mål, välutbildade medarbetare med självförtroende, tydligt ledarskap och snabbare vägar för att behandla ansökningar och vaksamhet vid bland annat upphandlingar så att inte innovation hindras.

Äldreförvaltningen betonar även att det tar tid att odla en innovationskultur. Innovationskulturen kräver ett viss mått av erfarenhet, ekonomiska och personella resurser.

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. Stadsledningskontoret har genomfört en kartläggning av nuläget och utarbetat ett förslag till övergripande strategi för innovation.

Den övergripande strategin för innovation ligger sedan till grund för arbetet med ett program för innovation.

Såväl kartläggningen som förslaget till innovationsstrategi återfinns i bilaga 1.

Samtliga nämnder och bolag i Stockholms stad har möjlighet att lämna synpunkter på förslaget.

Ärendet

Innovationsstrategin beskriver en innovation som en process, utveckling eller förändring som *väsentligt nytt och värdeskapande* och inte enbart en korrigerande, *medför någon form av språng* och innefattar en utveckling som ger en idé ett värde. Detta skiljer innovation från ett kontinuerligt utvecklingsarbete.

Det understryks att innovation vare sig är en motsättning eller en ersättning för arbete med ständig förbättring, kvalitetsutveckling och lärande. Båda delarna kan och ska leva sida vid sida. I Stockholms stad finns både behov av och potential för, ett systematiskt innovationsarbete. Innovationsbehoven består i möjligheten att möta utmaningarna med globalisering, digitalisering, krav på social och ekologisk hållbarhet, kompetensförsörjning, konkurrens med andra regioner och den demografiska utvecklingen. Äldreomsorgen kan räkna in samtliga dessa utmaningar men kanske viktigast är den demografiska utvecklingen, social hållbarhet, digitalisering och kompetensförsörjning.

Ärendet innehåller såväl en omfattande kartläggning av Stockholms stads nuvarande arbete med innovationer på ett övergripande plan samt med några goda exempel. Kartläggningen beskriver bland annat nämns Stureby vård- och omsorgsboendes samarbete med Karolinska Institutet, KI, i KISAM-projektet.

Kartläggningen visar att både chefer och medarbetare i Stockholms stad i hög grad vill och har förmågan att utveckla sina respektive

verksamhetsområden men att det finns vissa hinder. Exempelvis saknas övergripande strategier för att ta tillvara idéer från medarbetare samt att ett övergripande viktigt mål är att hålla en bra verksamhet inom givna ekonomiska ramar. Kartläggningen antyder att chefer och medarbetare därmed medvetet eller omedvetet låser in sin kreativitet. Det finns inte utrymme för någon form av risktagande, något som ibland är en förutsättning för att våga bryta mönster och skapa innovationer.

Innovation förknippas oftast med näringslivsutveckling och samverkan med akademi men inte så mycket med utveckling inom den egna verksamheten och så gott som helt egna resurser. Innovationsstrategi för Stockholms stad understryker dock både det interna och externa perspektivet.

Det interna perspektivet ska främst bidra till att möta de nämnda utmaningarna staden står inför. Här kan dels innovationer ske inom den egna verksamheten eller i samverkan med leverantörer av tjänster och produkter.

I ett vidare, externt perspektiv ska staden bidra till Stockholmsregionens innovationskraft och vara en aktiv del i det regionala innovationsarbetet. Det ska ske genom samverkan i med bland annat akademien. Med detta som utgångspunkt tillsattes i maj en innovationsdirektör vid stadsledningskontoret.

Innovationsstrategi för Stockholms stad innehåller sex delstrategier:

1. Stärk styrningen mot en ökad innovationsförmåga

Bland annat ska strävan efter att utveckla innovativa arbetssätt göras tydligt i stadens mål och verksamhetsplanering

2. Utveckla verktyg för innovation

Staden behöver utveckla system och stöd som stärker, uppmuntrar och belönar arbetet med innovation och som stödjer innovativa medarbetare med mera.

3. Stärk medarbetarnas kunskap om innovationer

Utveckla ett förhållningssätt som stärker en innovativ kultur hos stadens medarbetare.

4. Utveckla ett ledarskap som främjar innovation

Ledarskapet har en avgörande roll för att främja en innovativ kultur och därmed innovativa idéer. Utbildning om innovation behövs.

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

Utveckla befintliga arenor där goda exempel och innovationer sprids.

6. Stärk stadens roll som innovativ beställare

Stockholm köper årligen varor och tjänster för cirka 26 miljarder kronor, merparten genom upphandling eller valfrihetssystem. Utmaningen för staden är främst att organisera ett strukturerat och utvecklat arbetssätt för att kunna identifiera och beskriva problem som kan få sin lösning med innovationsupphandlingar.

De ses delstrategierna finns mer utförligt beskrivna i Innovationsstrategi för Stockholms stad.

Ärendets beredning

Ärendet har beretts inom äldreförvaltningen. Kommunstyrelsens pensionärsråd har tagit del av tjänsteutlåtandet den 15 september 2015. De fackliga organisationerna har tagit del av tjänsteutlåtandet i förvaltningsgruppen den 16 september 2015. Kommunstyrelsens funktionshinderråd har tagit del av tjänsteutlåtandet den 17 september 2015.

Förvaltningens synpunkter och förslag

Äldreförvaltningen ser mycket positivt på att Stockholms stad nu verkar för ett samlat grepp om innovationsarbetet. Innovationsstrategi för Stockholms stad är ett viktigt steg mot såväl ett program för innovationsarbete som för praktiskt arbete kring innovationer.

Sedan 2011 har äldreförvaltningen i allt större utsträckning verkat för innovationer; både genom deltagande i EU-projekt, genom att vara en aktiv part i stadsgemensamma samarbeten med akademien och då inte minst OpenLab samt ibland som finansiär av samarbeten där KISAM är ett mycket framgångsrikt exempel.

Äldreförvaltningen har även initierat flera samarbeten, bland annat med Karolinska Institutet, KI.

Äldreförvaltningen har med tiden kommit att verka för att äldreomsorgen som helhet ska bli en mer innovativ verksamhet. Bland annat bör nämnas det fleråriga projektet Stockholm Digital Care som precis nyligen beviljades medel från Tillväxtverket samt att ha verkat som enda offentliga "core partner" i det mycket stora samarbetet EIT Health med över 140 medlemmar runtom i Europa.

Som en första grund för såväl förbättrad kunskap genom utbyte med akademien, som att hitta nya arbetsmetoder med mera har äldreförvaltningen varit drivande i att skapa akademiska noder. Utgångspunkten har varit det tillvägagångssätt som KISAM visat vägen för; det vill säga samverkan mellan praktik och akademi för att tillämpa senaste nytt från forskningen och samtidigt skapa bra platser för studenter att göra sin praktik på. Hittills är stadsdelsförvaltningarna Enskede-Årsta-Vantör, Skärholmen, Bromma och Kungsholmen med. Ytterligare några stadsdelsförvaltningar har visat stort intresse för att delta i samverkan mellan äldreförvaltningen i de akademiska noderna.

Äldreförvaltningen känner igen beskrivningarna av en omogen innovationsorganisation. Äldreomsorgen är inget undantag även om det ofta finns vilja till utveckling. Få förvaltningar och verksamheter, om någon kan gå från noll till väldigt innovativ på kort tid. Det kräver kunskap, erfarenhet, tålmod, vissa ekonomiska resurser och att medarbetare driver på i enskilda delar. Det kräver även mod och öppet sinne då innovationer per definition innebär att beträda utforskad mark. Den rapport som ligger till grund för strategierna beskriver väl den nuvarande innovationsmiljön i Stockholms stad och de svårigheter en innovativ organisation i vardande ställs inför.

Äldreförvaltningens synpunkter på delstrategierna

1. Stärk styrningen mot en ökad innovationsförmåga

Innovationsarbete är ofta beroende av relativt snabba beslut. Äldreförvaltningens samarbeten är inte detsamma som att projekt utvecklas under lång tid, tvärtom kan tillfällen dyka upp väldigt snabbt. Stadens beslutsprocesser kan då bli hindrande.

Äldreförvaltningen önskar tydligare delegeringar samt snabbare finansieringssystem för att kunna delta i fler konkreta innovationsprocesser. Programmet för digital förnyelse kan tjäna som förebild. En stödjande handling kan vara att förvaltningarna

uppmannas att arbeta aktivt med att söka medel och samarbete för arbete med innovationer.

2. Utveckla verktyg för innovation

Alla medarbetare kan arbeta med innovation i större eller mindre omfattning. Men alla kan inte alltid arbeta med det.

Äldreförvaltningen ser gärna möjligheter att kunna stärka de personella resurserna för att stötta innovationsprojekt, söka medel och långsiktigt kunna arbeta med nätverk både inom och utom staden. Äldreförvaltningen tror att det minst bör finnas någon form av innovationsresurs på respektive fackförvaltning som även kan stödja stadsdelsförvaltningarna. Sådana resurser kan tillsammans med innovationsdirektören med flera vid stadsledningskontoret vara den länk med specialkunskap som exempelvis kan samverka med akademi och övriga förvaltningar.

3. Stärk medarbetarnas kunskaper om innovationer

Äldreförvaltningen verkar inom ramen för EIT Health för att utveckla olika utbildningar som ökar innovationskraften hos presumtiva framtida medarbetare och medarbetare som idag arbetar inom äldreomsorgen. Att under utbildningen till sjuksköterska läsa en kortare kurs om innovation kan vara ett exempel på hur kunskapen ökar. Befintliga medarbetare kan genomgå liknande kurser.

Dock är inte kunskaper om innovation det enda avgörande. Äldreförvaltningen har kunnat notera att verksamheter som framgångsrikt arbetat med äldreomsorgens värdegrund även verkar vara mer öppna för förändring av arbetssätt och nya metoder. En enkel slutsats är att innovation kräver såväl tydliga mål för verksamheten som ett starkt självförtroende hos medarbetarna. Trygga medarbetare som vet vart de är på väg är en enorm tillgång för innovationsarbetet i staden. I motsvarande grad kommer de även att bidra till att innovationer når sin fulla potential genom att dessa implementeras snabbare i verksamheterna.

4. Utveckla ett ledarskap som främjar innovation

Äldreförvaltningen stödjer strategins tankar om att utbildning är en viktig väg. Genom samarbete med akademien finns stora möjligheter till att öka kunskapen på både bredden och djupet.

Ledarskapet bör även omfatta styrning i den meningen att det ska finnas snabbspår för att behandla samarbeten och projekt. Från det att man kan börja ansöka om att delta i projekt till dess att ansökan ska vara inlämnad är det i bästa fall cirka sex månaders tid. Oftast dock betydligt kortare. Tre månader eller kortare ansökningstid är inte ovanligt. Under denna period krävs ibland tillskott av resurser; ekonomiska, personella eller kunskapsmässiga. Detta kan dels delegeras tydligt till förvaltningschefer (och görs ofta så i praktiken) men ibland krävs beslut högre upp. Ett framtida program för innovationer i Stockholms stad bör visa på vägar att få korrekta beslut i den nivå som krävs i rätt tid och samtidigt bibehålla den demokratiska och politiska ordningen. Även kommunstyrelsens ekonomiutskott kan vara ett organ för anmälan av större ansökningar.

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

Vikten av samarbeten kan inte nog understrykas. Möjligheten för KISAM att få finansiering av äldreförvaltningen berodde till stor del på det samverkansavtal som slutits mellan KI och Stockholms stad/Äldreförvaltningen. Tydliga men samtidigt öppna samverkansavtal minskar byråkratin och snabbar på processerna.

Äldreförvaltningen betonar dock vikten av möjligheten till samarbeten och samverkan även med näringslivet utan att det för den skulle innebära krav eller förväntningar på motprestationer i form av att köpa en tjänst eller vara. Den offentliga sektorn sitter på oerhört mycket kunskap som kan användas för innovationer. Få, om någon annan, aktör har så mycket sammanfattad kunskap om behov, verksamhet och förväntningar på samhällsservicen som offentliga aktörer. Inom bland annat äldreomsorg är det en naturlig position efter mer än 60 år av oavbrutet verksamhetsansvar. Ska innovationer och nytänkande komma behöver det finnas arenor där offentlig sektor, akademi och näringsliv kan mötas öppet och transparent för att utbyta kunskap, erfarenhet och idéer.

6. Stärk stadens roll som innovativ beställare

Äldreförvaltningen delar uppfattningen att staden kan göra mer i sin roll som beställare men vill även peka på ytterligare en aspekt: Skapandet av inlåsnings effekter som hämmar innovation.

som kan hindra innovation. Det kan röra ersättningssystem och förfrågningsunderlag (som ofta ska gälla i många år och helst vara generella).

Verksamhetsområdet äldreomsorg omgärdas ofta av många regler och med ett ersättningssystem som kan vara hämmande för innovationer. När förfrågningsunderlag tas fram bör det vägas vilken nytta en viss reglering gör och vilken effekt den samtidigt har på egna initiativ och innovationskraft hos utförare. Notera att det inte handlar om att ta bort alla regler utan snarare om att se hur man kan underlätta för seriösa aktörer att med stadens goda minne hitta nya tjänster och lösningar som svarar mot medborgarnas behov och förväntningar.

Förslag till beslut

Äldrenämnden godkänner förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen och överlämnar det till kommunstyrelsen.