

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 styr signaler 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.

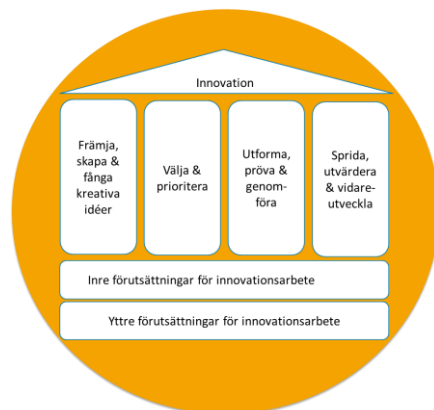
Detsamma gäller kundperspektivet: Hur upplever stadens medborgare och företagare staden? Kundperspektivet belyses endast indirekt genom att efterfråga ledningen hur de arbetar med att fånga kundernas behov och tankar.

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.

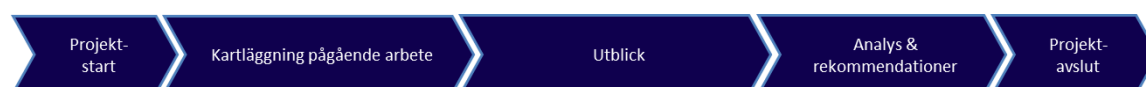
- IV. **Utforma, pröva & genomföra** - att utforma, pröva och implementera den nya idén i praktiken. Genomförandet påverkas av de förutsättningar som verksamheten har för att bedriva utveckling.
- V. **Sprida, utvärdera & vidareutveckla** – erfarenheter samlas och eventuellt sprids till andra delar av 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, belöningsystem 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 hedersnämmande 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 forskningsmodeller 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 yrkes stoltheten 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, anhöriga 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 markupplåtelse 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 låsning 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, typritningar 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 nyttor 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 arbetsätt

Trafikkontorets nämndsekretariat administrerar fem tekniska nämnder i Stockholms stad; trafiknämnden, 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 arbetsätt 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 arbetsättet 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 organisationskiss 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 examinatorer 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 årskalendrium 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 självalt 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 strukturställning 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 kerneydelse") 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. Tävligen 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, arbetsätt. 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 tertial-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)



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 tillväxt drivande 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 äldrenämnden 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 förändringsprång, 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.

Ansvaret 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 exempelmässan, en mässa 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 exempelmissan 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 chefens 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 1§

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 upphandlingsförloppet 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 utvecklas 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 skarpere 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 styrdokumenten 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 utslutande 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 arbetsätt 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 försämrade 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 medarbetare 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 mång-facetterad 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 idéer och synpunkter är lika viktiga och välkomnas! Verksamheterna uppmuntras att delta i goda exempelmässor och att delta i stadens Förnysetävling. 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 chefens 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 chefscoaching 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?

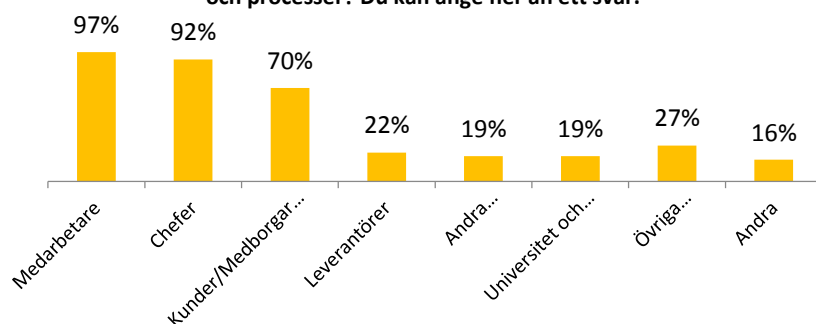
Inga fasta rutiner typ förslagslådor eller 'nu ska vi vara innovativa'-möten utan förslag föds och växer till sig i en ostrukturerad kreativ process.

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 exempelutställningar. 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

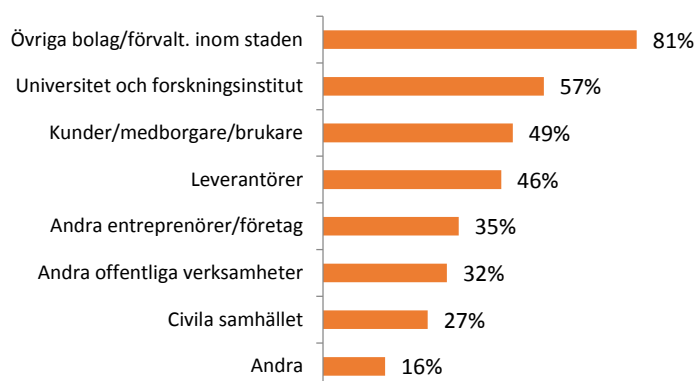
För att driva utveckling och förnyelse krävs förutom goda idéer, kraft att genomföra dessa. Det är också där en av de större utmaningarna ofta finns. Generellt finns det många goda idéer i en organisation, men att fånga in dessa och genomföra en förändring är vanligtvis mer utmanande och kan också möta 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. Individerna 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?



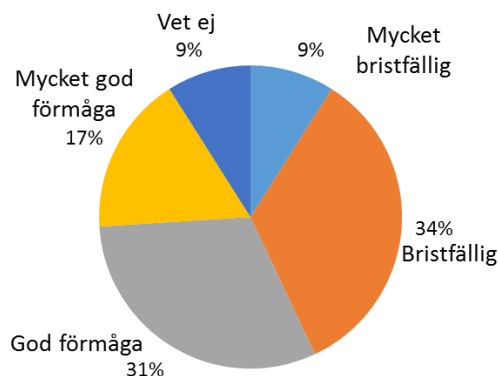
När man vänder sig utanför stadens organisation, sker samverkan främst med universitet och forskningsinstitut och kunderna. Knappt hälften av respondenterna anger att man samarbetar med leverantörer och en tredjedel att man samarbetar med andra entreprenörer eller företag. Att drygt hälften av cheferna 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



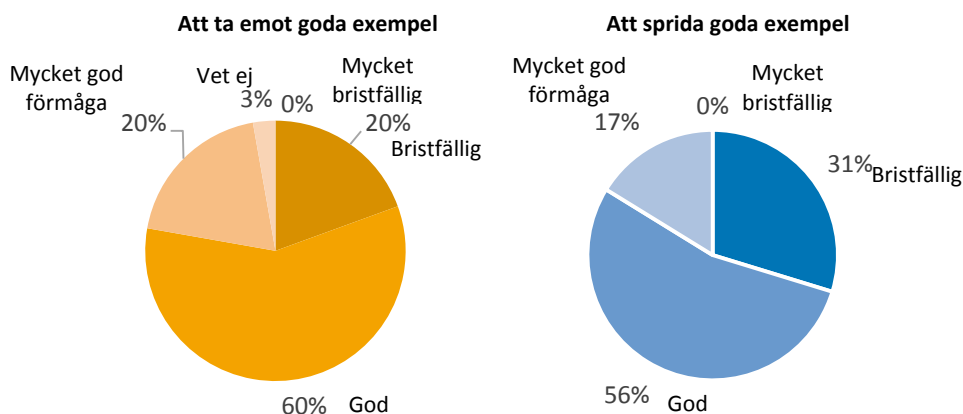
Detta var den förmåga som fick lägst värdering i enkäten. Förvaltnings- och bolagschefer gav den en genomsnittlig värdering på 2,6 på den 4-gradiga skalan. Knappt hälften bedömer att förmågan att använda upphandlingsinstrumentet som bristfällig eller mycket bristfällig. Dessutom var det visst partiellt 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 nätverka, 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.

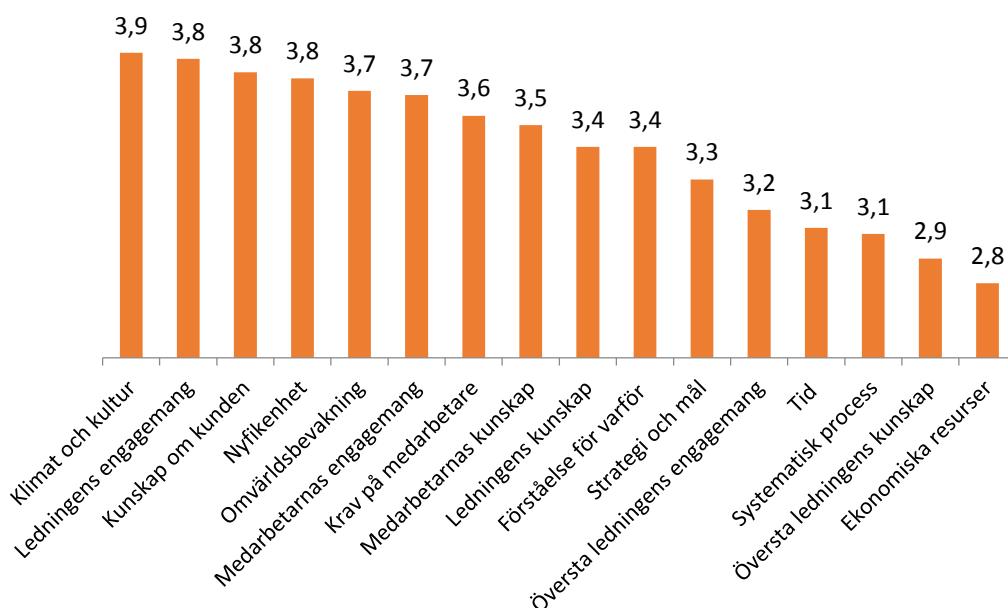
I tabellen nedan framgår hur respondenterna värderade de olika faktorerna utifrån en generell betydelse för att innovationer ska komma till stånd och få genomslag. Åtta faktorer upplevs vara särskilt gynnande (över 3,5 i snittvärde) där klimat och kultur, ledningens engagemang, kunskap om kunden samt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

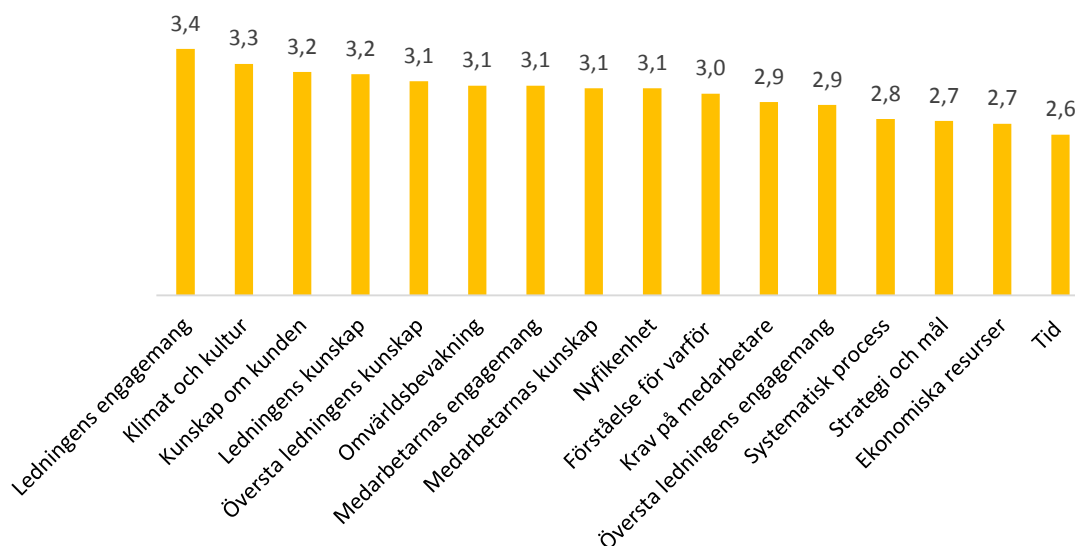
⁷⁶ Se exempelvis VINNOVA (2013)

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 ledningens 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

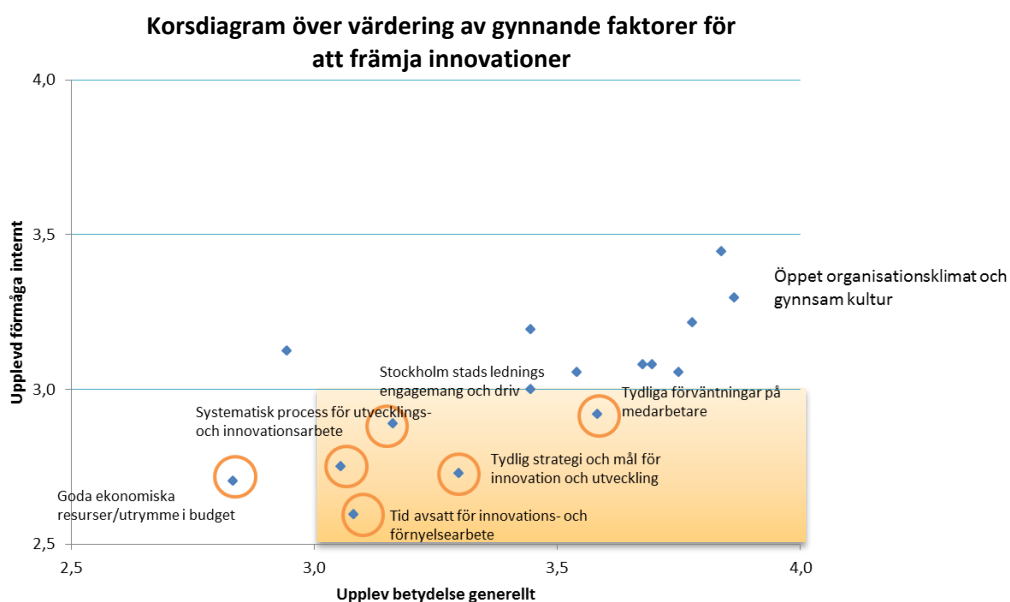
Tabellen ovan visar differensen mellan den generella värderingen och den upplevda förmågan idag. Här är det tydligt att det finns en relativt stor utvecklingspotential inom stadens förvaltningar och bolag rörande ett antal faktorer som bedöms vara av stor betydelse för att innovationer ska komma till 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 korrigerings (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 detaljstyrts 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.

Bilagor

Bilaga 1 – Referenser

Goldkuhl, Göran & Jenny Lagsten (2014) Att lära om innovation i offentlig sektor: Studier i Action Innovation, Linköpings universitet

Nählander, Johanna (2012) Vi tar höjd för innovationerna – att förstå innovationer i kommunal sektor, Helix Working Papers, ISSN 1654-8213

OECD (2005) Oslo Manual, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, Third edition.

Proposition 2012/13:30

Regeringen (2012) Den nationella innovationsstrategin

Regeringen (2014) Chefer i offentlig sektor ska bli bättre på innovationer, pressmeddelande, Näringsdepartementet 5 juni 2014, <http://www.regeringen.se/sb/d/18656/a/241805>

SKL (2012) Innovationsvänlig upphandling – erfarenheter från kommuner, landsting och regioner

SKL (2014) Förutsättningar för innovation – enkätundersökning om kommunernas och landstingens syn på innovationsfrågor

Stockholms stad Förhållningssätt för ledare och medarbetare i Stockholms stad

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

Stockholms stad (2012a) Program för kvalitetsutveckling. Beslut i kommunfullmäktige 2012-03-12

Stockholms stad (2012b) Framkomlighetsstrategin. Trafikkontoret 2012

Stockholms stad (2013a) Budget 2014-2016 Ett Stockholm där alla kan växa

Stockholms stad (2013b) Stockholms stads personalpolicy

Stockholms stad (2013c) Skolprogram för Stockholms stad. Utbildningsförvaltningen 2013

Stockholms stad (2013d) Ett program för digital förnyelse – Stockholms stads it-program 2013-2018. Beslutat i kommunfullmäktige den 29 april 2013

Stockholms stad (2013e) Handbok för arbetsättet Verksamhet och hälsa

Stockholms stad (2014a) Förslag till reviderad Vision för Stockholm år 2030, april 2014. Bilaga 1 till tjänsteutlåtande Dnr 025-634/2014

Stockholms stad (2014b) Stockholms stads årsredovisning 2013

Stockholms stad (2014c) Stockholms stads upphandlingspolicy (beslut 2007-03-26, reviderad 2014-02-17)

Stockholms stad (2014d) Tillämpningsanvisning för att främja innovation vid upphandling, Dnr 125-322/2014

SOU (2013) Att tänka nytt för att göra nytta – om perspektivskiften för att göra nytta, SOU 2013:40

VINNOVA (2011) Tjänsteinnovationer i offentlig sektor. Behov av forskningsbaserad kunskap och kompetens, VR 2011:12, VINNOVA (Hovlin K, Arvidsson S, Hjorth M, Ljung A)

VINNOVA och SKL (2012) Överenskommelse mellan Verket för innovationssystem (VINNOVA) och Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) om Stärkt innovationskraft i offentlig verksamhet. Dnr12/1029

VINNOVA (2013) Från eldsjälssdrivna innovationer till innovativa organisationer. Hur utvecklar vi innovationskraften i offentlig sektor? VR 2013:01, VINNOVA (Hovlin K, Arvidsson S, Ljung A)

Bilaga 2 – Intervjupersoner

Intervjupersoner Stockholms stad

Organisation	Intervjuperson	Titel
Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning	Ulla Thorslund	Stadsdelsdirektör/förvaltningschef
SLK/Finansavdelningen	Gunnar Björkman	Bitr stadsdirektör
SLK/Förnyelseavdelningen	Staffan Ingvarsson	Bitr stadsdirektör
SLK/Förnyelseavdelningen	Ingalill Elwin	Enhetschef, kvalitetsutveckling
SLK/Förnyelseavdelningen	Daniel Moius	Enhetschef, upphandling och konkurrens
SLK/Personalstrategiska avdelningen	Anita Lidberg	Personaldirektör
Stadsbyggnadskontoret	Anette Scheibe Lorentzi	Stadsbyggnadsdirektör
Stockholm Business Region Development	Jesper Ackinger	vVD
Äldreförvaltningen	Eva Frunk-Lind	Förvaltningschef
Bromma SDF	Anders Broberg	Avdelningschef äldreomsorgen
Stureby vård- och omsorgsboende	Ingela Eklind	Arbetsterapeut/aktivitetsansvarig
Trafikkontoret/Avdelning stadsmiljö	Björn Embrén	Trädexpert
Trafikkontoret/Avdelning stadsmiljö	Pia Krensler	Enhetschef
Trafikkontoret/Nämndsekretariatet	Maria Stigle	Nämndsekreterare
Trafikkontoret/Nämndsekretariatet	Åse Geschwind	Enhetschef

Intervjupersoner nationell utblick

Länsstyrelsen i Stockholm	Maria C Lindqvist	Projektledare
Länsstyrelsen i Stockholm	Maria G Lönn	Utvecklingsledare
Malmö stad	Jaklina Strand	Utrednings- och utvecklingssekreterare, Projektledare Testbed för äldreomsorgen i Malmö stad
Mälardalens högskola	Cecilia Vestman	Verksamhetsledare
Region Skåne	Marie-Louise Eriksson	Näringslivsutvecklare
SKL	Klas Danerlov	Handläggare
VINNOVA	Emma Gretzer	Projektledare, innovationskraft i offentlig verksamhet
Västerås stad	Therese Kristensson	e-förvaltningsledare, stadsledningskontoret

Bilaga 3 – Deltagare i workshop och arbetsmöten

25 augusti – kartläggning stadens arbete

SLK, Förnyelseavdelningen	Anette Eriksson
SLK, Finansavdelningen	Elisabet Bremberg
SLK, Finansavdelningen	Helen Slättman
SLK, Förnyelseavdelningen	Inga-lill Elwin
Stadsledningskontoret, Förnyelseavdelningen	Anna Saldeen

12 september – utblick

SLK, Förnyelseavdelningen	Daniel Moius
SLK, Finansavdelningen	Elisabet Bremberg
SLK, Finansavdelningen	Helen Slättman
SLK, Förnyelseavdelningen	Inga-lill Elwin

16 september – nuläge och framtid

Exploateringskontoret	Mats Westin
Exploateringskontoret, Stora Projekt, Norra Djurgårdsstaden Innovation	Anna-Karin Stoltz Ehn
Exploateringskontoret, Stora Projekt, Norra Djurgårdsstaden Innovation	Thomas Bergendorff
Hägersten-Liljeholmens SDF	Monica Slama
Skärholmen SDF	Gunnel Altin
SLK, Förnyelseavdelningen	Daniel Moius
SLK, Finansavdelningen	Elisabet Bremberg
SLK, Finansavdelningen	Helen Slättman
SLK, Förnyelseavdelningen	Inga-lill Elwin
Socialförvaltningen	Peter Svensson
Spånga-Tensta SDF, Strategiska staben/Enheten för verksamhetsutveckling	Carola Östling
Stadsledningskontoret, Förnyelseavdelningen	Anna Saldeen
Stadsledningskontoret, IT-avdelningen	Monica Berneström
Stadsledningskontoret, Stadsutvecklingsenheten	Linda Persson
Stockholms Hamnar	Camilla Strümpel,
Södermalms SDF, Staben	Lotte Lindgren,
Trafikkontoret	Ingrid Mårtensson

Bilaga 4 – Exempel på innovationer i Stockholms stad

I enkäten ombads förvaltnings- och bolagschefer ge exempel på innovationer i sin verksamhet. 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. Nedan listas dessa exempel utan någon bedömning av innovationshöjden.

- 127 festivalen som har utvecklats till en sex veckor lång festival för ungdomar av ungdomar.
- Arbetsprocesser som ändrats inom kulturstrategiska staben. t ex istället för att möta en bidragstagare i taget på kontoret har vi öppna hus för alla i olika lokaler runt staden.
- Arbetssätt för att klara bygglov tio veckor
- Att vissa kabeltyper har börjat tillverkas i Sverige.
- Badbussar (egentligen Dagkollo för barn, unga och ev. föräldrar) under sommaren
- Bemötande o service
- Beställarenheten äldre vann Stadens förnyelsepris för sin vidareutveckling av arbetssätt.
- Betala P telefon betalning av parkeringsavgift via mobiltelefon - för att på sikt kunna fasa ut mynten och kanske p-automater helt och hållet
- Byggteknik, materialutveckling, produktutveckling och IT-lösningar.
- Daglig verksamhet vann Stadens kvalitetsutmärkelse för sitt arbete och fortsätter sitt utvecklingsarbete.
- Den innovativa fonden - vi har fått med flera kommuner, landstinget och framtidens kultur i samarbetet.
- Dialogmodeller, Ny uppföljningsmodell
- Digital socialpsykiatri: använder smartphones och iPads både i verksamhetsplanering och i stöd arbetet med sina klienter.
- Digitala lyftet (Skolplattform Stockholm, Verktyg för självskattning)
- Digitalisering - Bibliotekets utveckling av det digitala biblioteket ligger på topp, är kanske världsledande.
- Digitalisering - boka begravningskapell via internet istället för att ringa våra handläggare.
- Digitalisering - digitala kanaler och korsbefruktande av olika delar av näringslivet.
- Digitalisering - E-tjänst som förenklar hanteringen mm införandet av El Sistema
- Digitalisering - e-tjänster som möjliggör och effektiviserar kontakten med våra intressenter.
- Digitalisering - e-tjänster: Bergvämeansökan, Livsmedels registrering, Sol-cellskartan Miljödatan Livs organisationsdynamik Kemikaliecentrum SLBs mätmetoder för luftkvalitet Registraturens leanarbete Radonkontroller Appen Upptäck Stockholm El-bilssatsningen Klimatvägen Miljöbarometern
- Digitalisering - Genom www.hittagraven.stockholm.se möjliggör för allmänheten att söka sina anförvantes gravar
- Digitalisering - Inom området omsorg om funktionshindrade pågår ett "pekplatteprojekt".
- Digitalisering - Inom äldreomsorgen finns utvecklingsprojekt inom IT-området.
- Digitalisering - interna IT-och säkerhetssystem har vi fullständig kontroll på varje kista med avliden som kommer till oss. Det sker genom att kistan streckkodas.

- Digitalisering - ny teknik inom vård och omsorg. Både för funktionshindrade och äldre.
- Digitalisering - Prisbelönta E-tjänster som bergvärme ansökan.
- Digitalisering - Sommarjobb-e-tjänsten Språkstödsprojektet Yrkesinriktad SFI Bemötande-arbetet Kvalitetsarbetet Guldkornsinsamling
- Digitalisering - Utnyttjande av sociala medier för kommunikation, t ex projektblogg vid uppförandet av Tele2 Arena
- Digitalisering - Vår nya e-tjänst med verksamhetssystem som ska implementeras under hösten.
- Digitalisering - Öppna data Teknisk utveckling av en "riktig" plattform för Stockholmsrummet.
- Digitalisering av larm
- Digitalisering med de satsningar som görs inom det digitala lyftet för Stockholms skolor.
- Direktsändning av begravningssceremonier via nätet via internet (kodad sändning). Länsstyrelsen har dock avslagit ansökan av integritetsskäl. Det är ett område som skulle kunna utvecklas om lagstiftningen ändras.
- Drift rapport med tydliga operativa mål mm
- Egen regi (äldreomsorg, funktionshinder och socialpsykiatri) samt Fritiden och även Beställaravdelningen (äldreomsorg, funktionshinder och socialpsykiatri) är särskilt innovativa.
- Energiagenten
- Ett familjehus där många kompetenser samverkar där föräldrastöd ingår
- EU-finansiering av investeringar. Gjort det möjligt för rederier att få leveranser av nya väsentligt mer miljövänliga fartygsbränslen (LNG)
- Evenemangsavdelningen anordnar evenemang med stor kreativitet och skicklighet.
- Evenemangsproduktion är vi mycket innovativa genom att det ställs nya krav i stort sett vid varje evenemang
- FAS
- Fastighetsförvaltning och energiledning är vi innovativa
- Fastighetsutveckling, t ex genom byggandet av SkyView, åkattraktionen till Globens topp.
- Fokusgrupper där våra kunder ingår och vi har skapat en grupp av de personer som arbetar med bl.a. tjänsteutveckling
- Framtidens förskola IT utveckling (verksamhetsprogram)
- FTTH, med mångfiberlösning, är också nyskapande och skapar tekniska förutsättningar för konkurrens och tjänsteutveckling.
- Fältassistenternas samarbete både med föräldravandrarna och polisen.
- Förebyggande arbete i samverkan med andra men även inom det sociala området i stort
- Förenklade processer inom ärendehantering för Stockholms stad (Stadsarkivet) Inom områden som egen ärendehantering, publicering av digital information och annat tillgängliggörande pågår ett utvecklingsarbete där innovationer spelar en central roll.
- Förskola och socialtjänst
- Förskoleverksamheten, äldreomsorgen och samt inom ungdomsverksamheten.
- Föräldravandrarnas insatser.
- Gemensamma processer avseende bemötande, leda mot effekter.
- HR och kommunikation - arbetar med ett sort attityds- och internkultur förändringsarbete, rondellen.

- Idrottsbonus
- Individ- och familjeomsorg och förskola sker mycket utveckling och förändring
- Individ- och familjeomsorgen finns exempel på processinnovation tillsammans med akademien.
- Innovativa inom problemlösning och projektledning
- Introducerat nya typer av svetsar på marknaden
- Investeringar för såväl hållbara transporter och varuförsörjning
- Jobbprojekt: ett näringslivsråd och en näringslivssekreterare. Samverkan mellan (SBR) och de lokala näringsidkarna
- Jobbtorg Stockholm där medarbetarna vill utveckla och utvecklas
- Järva-Andan som initierats av förvaltningen tillsammans med Spånga-Tensta.
- kemikaliesmart förskola
- Kulturfestivalen som just nu genomförs är på topp tekniskt, i samarbete med andra arraangörer.
- Kvalité och förändringar.
- Lean: tydligare, effektivare, mer genomarbetade, och väl förankrade verksamhetsplaner och uppföljningar.
- Liljevalchs konsthall slår publikrekord och nu har vi ett projekt med tillbyggnad av konsthallen som kräver innovationer vilket det kommer att bli i kraven på kulturskapare som söker bidrag kräver vi mer av nytänkande, arbete för att nå ut till ny publik vilket har ökat antalet kulturaktörer som kommer ifråga för bidrag.
- Livsmedels avd. har gjort mycket nytt i sin egen organisation och ökat effektivitet och produktivitet. Klimat- och energi har gjort mycket. SLB har ständigt ökad efterfrågan. Kemikaliecentrum är en stor nyskapelse
- Lokal, regional, nationell och internationell samverkan för att stärka sjöfarten som transportslag och regionens internationella konkurrenskraft.
- Marknadsföring/PR/kommunikation
- Medborgarinflytande Norra Djurgårdsstaden.
- Membranfiltrering på avloppsreningsverken
- Miljöklassat flera av våra befintliga byggnader och ligger här i framkant enligt BREEAM (internationellt certifieringssystem).
- Miljöprofilering av stadsdelar
- Mobil station för insamling av miljöfarligt avfall
- Mycket bra inom Jobbtorg Stockholm och SFI
- Många intressanta projekt inom socialtjänsten och trygghetsarbetet
- Ny organisation av IT-avdelningen med förtydligande av utvecklingsuppdraget.
- Ny organisation-kvalitet och kundorienterad
- Ny tjänst som verksamhetsutvecklare.
- Nya processer för systematisk förvaltningsarbete
- Nya rutiner för att arbetet med utv. projekt och prioriteringar.
- Nya upphandlingsmodeller ex konkurrenspräglad dialog, parterning etc.
- Nyckelfri hemtjänst, nattvak med kamera
- Nytt ODF-skåp.
- Nytt system för ärendehantering inom fastighetsförvaltning.

- Ohälsa bland barn: Samarbete mellan idrottsförvaltning och utbildningsförvaltning samt lokala idrottsföreningslivet kring events
- Olika sätt att följa upp effekter av insatser, t.ex. förskolans mål enligt läroplanen, hur barnen upplever att de blir lyssnade till enligt barnkonventionen, bostadslösas möjlighet att få en egen lägenhet.
- Otrygghet gällande en av stadsdelens offentliga platser. Stadsdelens socialarbetare, polisen, lokala föreningar och kyrkan och näringslivet gör gemensam sak i att skapa trivsel och trygghet i området med lyckat resultat.
- Pedagog Stockholm
- PRIO-projektet
- Processinriktat arbete inom biblioteken för att hitta maximal effektivitet (för de 40 biblioteken),
- Projekt mot social oro i samverkan med polisen
- Projekt unga vuxna
- projektledning inom anläggningsprojekt,
- RCC/ÖCC Rågsveds Community Center och Östberga Community Center - ett innovativt arbetssätt för ungdomar 18-25 år som står långt från studier och arbetsmarknad -
- Reglering av trafiksignaler Mm
- Rekryteringsstöd - ny tjänst
- Resultat styrning inom SOL
- Samarbetet mellan innerstadens förvaltningar gällande parkskötsel och ekonomiskt bistånd
- Samtidigt först- samverkans projekt Samverkansavtal med polisen
- Skaktrfria metoder vid renoveringar på ledningsnätet.
- SFI där vi prövar nya kursupplägg
- SIG Rondellen
- Skarpnäckslyftet
- Skelett jordar och biokol
- socialtjänst och förskola
- Socialtjänst: nya metoder för att hjälpa människor som lever med våld i nära relationer.
- Solenergidatabasen
- Sopsaltaren för snöfria cykelbanor
- Stadens innovation stipendium.
- Stadsarkivets tjänst inom informationshanterings/arkivområdet.
- Stockholm konst har en enorm kreativitet och vi lyckas få allt fler att satsa på konsten vid nybyggnation mm.
- teknik inom idrottssektorn, anläggningar mm fungerar bra.
- Teknisk utveckling (utrustning, arbetsmetoder, reningsmetoder mm)
- Tidsregistrering, digitalisering av larm.
- Tidsregistrering, uppföljning och inspektion
- Trygghetsarbete
- Tyck till appen som ger stockholmare en direkt ingång för felrapportering och oss GPS positionering av var felen finns.
- Upphandlingsprocessen,

- Upprustning och utveckling innerstadskajer.
- Utegyms
- Utveckla kommunikationen med vårdnadshavare som har barn i förskolan.
- Utvecklade tekniska system för drift av "smarta hamnar"
- Utveckling av ett systematiskt hållbarhetsarbete.
- Utveckling av koncernens hamn- och kajkapacitetkapitet.
- UV-rening på vattenverken.
- Verktyg för välskötta skolor
- VP processen Strategiska staben och vårt att arbeta på tvären inom förvaltningen med gemensamma processer
- Öka nyttjandet av parkeringsplatserna. Anammar ny teknik för att underlätta för parkörerna.
- Öppna mötesplatser för äldre inom stadsdelen

Bilaga 5 – Nationella initiativ för stärkt innovationsförmåga

I denna bilaga beskrivs vissa aktuella initiativ i offentlig sektor som syftar till att utveckla innovationskraften i verksamheterna.

Västerås stad – en stadsgemensam innovationsprocess

I Västerås har ett arbete initierats för att skapa en stadsgemensam innovationsprocess. Liksom många andra kommuner runt om i landet står Västerås inför utmaningar som är kopplade till den demografiska utvecklingen. Vi blir allt fler äldre och unga i förhållande till de yrkesverksamma vilket skapar stora utmaningar för ekonomin. Det gäller också att fortsatt vara en attraktiv arbetsgivare och kunna rekrytera personal.

Västerås lyfts ofta fram som en kommun som har jobbat mycket med utveckling och förnyelse och för att tillvarata medarbetarnas kreativitet, inte minst har de satsningar på teknik inom äldreomsorgen fått mycket uppmärksamhet.⁷⁸ Västerås var exempelvis först i landet med att införa e-hemtjänst, hemtjänst via digitala kommunikationslösningar, som en del i det ordinarie utbudet av äldreomsorg. proAros, Västerås stads utförarförvaltnings arbete med innovation och verksamhetsutveckling är ett annat exempel.⁷⁹ I återkopplingen från kommunkompassen har kommunen dock uppmärksamats på behovet av att utveckla kommunövergripandesystem, snarare än sådana som täcker enskilda verksamheter och förvaltningar. Ett arbete har därför initierats för att utforma en stadsgemensam innovationsprocess.

I maj tillsatte koncernledningsgruppen ett innovationsutskott bestående av vissa utvalda förvaltningsdirektörer. Utskottet leds av IT-direktören. Arbetet är alltså förankrat och drivs från högsta tjänstemannanivå. En projektgrupp bestående av fem personer från olika delar av den kommunala verksamheten (inklusive bolag) har tillsatts.

Utvecklingsarbetet är ännu i ett tidigt skede men avsikten är att skapa en gemensam process för alla verksamheter i kommunen. Här har två delprocesser identifierats: att administrera utmaningar och att hantera idéer. Det handlar om att få alla medarbetare att bli delaktiga och att bidra till att utveckla verksamheten. Ett systemstöd för att hantera utmaningar och idéer kommer att testas under hösten.

Uppbyggnadsprojektet ska drivas 2014-2017 och är tänkt att drivas i tre huvudsakliga faser. På innovationsutskottets inrådan har nu Västerås stads koncernledning fattat beslut om att inleda den första fasen, Lansering, där tanken är processen ska lanseras och göras känd för medarbetare i kommunen. De två delprocesserna ska vara igång, fungera och vara väl kända. I fas två blir fokus (än) mer på kultur och förhållningssätt – hur skapas en kultur av kreativitet och delaktighet? I fas tre sker en vidareutveckling och också ett arbete för att öppna processerna mot externa partners och även invånarna.

Innovationstävling i Eskilstuna och Västerås

Allt fler anordnar olika former av innovationstävlingar. I kommunerna Eskilstuna och Västerås har en sådan tävling genomförts med gott resultat i samverkan med Mälardalens högskola. Innovationstävlingen LYS sökte klimatsmarta bidrag inom klimateffektiv teknik från företag i miljöteknikbranschen. Företagen kunde tävla inom fyra olika kategorier: klimatsmart utomhusbelysning, klimatsmart inomhusbelysning, klimatsmart solavskärmning och visualisering av energianvändning.

Projektet började med en behovsorientering av kommunernas utmaningar inom miljöteknik, vilket ledde fram till de fyra tävlingskategorierna. Tävlingen lystes ut och företag över hela landet kunde sedan lämna in sina innovativa lösningar. Totalt nitton bidrag skickades in. En jury bestående av experter och forskare inom området miljöteknik och innovation valde sedan ut fyra

⁷⁸ Se bland annat <http://www.viktigvasteras.se/>

⁷⁹ Se ex <http://kvalitetsmagasinet.se/alla-manniskor-ar-kreativa/>

vinnare utifrån ett antal på förhand givna kriterier. De vinnande lösningarna testas nu skarpt i kommunernas testmiljöer. Detta görs i samarbete med forskare på Mälardalens högskola. När testerna är klara kommer vinnarna erbjudas affärsrådgivning av branschorganisationen Susbiz (Sustainable Business Mälardalen).

En viktig del av projektet har varit att dokumentera innovationstävling som metod och till vintern kommer en mindre handbok ut om innovationstävlingen. De hoppas på att anordna fler tävlingar i framtiden, nästa kommer eventuellt handla om digitalisering av skolan.

Initiativet till att genomföra tävlingen togs när VINNOVA hade en utlysning och ställde frågan till högskolan om de ville komma in med en ansökan. Kommunerna och högskolan hade upparbetade kontakter sedan tidigare och det gick snabbt att forma en projektgrupp och skapa förutsättningar för att kunna skicka in en ansökan. De upparbetade kontakterna fanns tack vare ett sedan tidigare tecknat avtal mellan kommunerna och högskolan som heter Samhällskontraktet (www.samhallskontraktet.se). Samhällskontraktet är en gemensam satsning på forsknings- och utvecklingsarbete inom bland annat skola, vård och stadsdelsutveckling, som Mälardalens högskola, Eskilstuna kommun och Västerås stad haft sedan 2009.

Den befintliga samarbetsstrukturen präglas av förtroende och goda relationer, vilket var viktiga grundförutsättningar för att kunna anordna innovationstävlingen på kort tid och med begränsade resurser. VINNOVA beviljade bidraget i januari 2014, vinnare utsågs i maj samma år och de vinnande bidragen testas nu under hösten.

En framgångsfaktor gällande priset, som var att få testa sin lösning i testmiljö hos kommunerna, har varit att kontaktpersoner från respektive kommun haft ett tydligt uppdrag och mandat att facilitera dessa. En annan framgångsfaktor har varit att projektet haft en projektledare med samordningsansvar. Utan en dedikerad resurs som ansvarar för helheten skulle det varit svårt att få till ett samverkansprojekt där samtliga aktörer ska bidra utifrån sina förutsättningar. Det var också värdefullt med branschorganisationen Susbiz upparbetade nätverk med företag, för att få ut information om tävlingen till företag om möjligheten att söka.

Ett medskick för framtida tävlingar är att lägga mer tid och kraft på utvecklingen av tävlingsbidrag, t.ex. genom att anordna workshops, ge idéutvecklingsstöd eller möjlighet att konsultera forskare

Malmö – testbädd för äldreomsorgen

Malmö stad har fått medfinansiering från VINNOVA för ett treårigt projekt där kommunen i samarbete med Malmö högskola och Medeon AB utvecklar och etablerar en testbädd för äldreomsorgen.⁸⁰⁸¹ Det handlar om att hitta innovativa lösningar som bidrar till att öka kvaliteten i vård och omsorg och stärka säkerheten och tryggheten i det egna hemmet. En testbädd är enligt VINNOVA "en fysiskt eller virtuell miljö där företag i samverkan med aktörer inom hälso- och sjukvård eller äldreomsorg kan testa, utveckla samt införa nya produkter, tjänster, processer och organisatoriska lösningar."

De mål som satts upp för projektet är

- En utvecklad och fungerande och operativ testbädd med ett flöde av innovativa lösningar
- En modell för en långsiktig och självbärande verksamhet har utvecklats
- En välkänd testbädd.

Mötet mellan behov och innovativa lösningar är centralt i arbetet. Det handlar om att utgå från de behov som finns bland män och kvinnor 65 år och äldre. I en förstudie som genomfördes 2013 identifierades tre fokusområden där man arbetar för att finna lösningar: social samvaro, trygghet

⁸⁰ <http://www.malmo.se/Kommun--politik/Sa-arbetar-vi-med.../Forskning-och-utveckling/Testbed-for-aldreomsorgen.html>

⁸¹ Medeon AB är en forskningspark i Malmö ägs till 60% av Malmö kommun, till 40% av Wihlborgs Fastigheter. I parken finns företag verksamma inom life sciences. www.medeon.se

och säkerhet samt det egna hemmet/bostaden. Fokus är ordinärt boende (det egna hemmet), inte särskilt boende.

Projektet har en styrgrupp med representanter från Malmö stad (såväl vård & omsorg som näringslivskontoret), ideell sektor, akademi och näringsliv. Projektgruppen har en övergripande projektledare samt deltagare från näringslivskontoret, högskolan. Medeon AB samt verksamhetsföreträdare. Just det tvärsektorielle anslaget är viktigt, här möts olika kompetenser och perspektiv för att finna nya lösningar på olika utmaningar. Man har använt en designmetodik där man testat, ser vad som fungerar, gör om, testat på nytt osv i många fall.

Hur fungerar då testbädden? Förenklat handlar det om att para ihop behov i verksamheterna med idéer till lösningar som sedan testas hos brukare. Se bilden nedan. Breda behovsområden identifierades under förstudien. Utifrån dessa kommer idéer in till projektet. Förslagsställare kan exempelvis vara företag, brukare, anhöriga eller personal men även privatpersoner kan komma med idéer. I en enkel blankett får förslagsställaren beskriva sin idé. Vad handlar idén om? Vilken nytta skapas? För vem? I vilken situation?⁸² Med utgångspunkt i denna sker en dialog med kontaktpersoner, det kan vara projektledaren, FoU-koordinator eller andra kontaktpersoner i staden, exempelvis på näringslivskontoret. Här är det också viktigt att identifiera personer som vill testa tjänsten/lösningen. Det finns ingen stor bank med testpersoner utan det gäller att i det enskilda fallet finna intresserade. Matchning med testpersoner sker genom olika vägar beroende vilken lösning som gäller och man drar nytta av de nätverk och referenspersoner som finns kopplade till projektet.

Inte sällan är det flera som berörs, exempelvis anhöriga och det kan finnas många frågor kopplade till exempelvis etik, juridik och teknik som kan behöva redas ut. Man testat alltid lösningarna i mindre skala först för att sedan skapa upp och göra större test. Därefter kan man skala upp och – om testerna är framgångsrika – besluta om genomförande.



Testbädden har både ett internt och ett externt perspektiv. Det handlar om att utveckla verksamheten och öka kvaliteten men det handlar också om näringslivsutveckling där testbädden utgör en möjlighet för företag att testa nya tjänster.

I dagsläget har man varit mycket ute och informerat om arbetet, exempelvis på mässor, i olika medier och i workshops i verksamheterna. Man konstaterar att viktiga förutsättningar för att lyckas är kombinationen mellan

ett intresse (hos politiken, brukare, personal, näringslivet, akademi, ideell sektor), tillsammans med tydliga processer samt resurser (personella, finansiella och tid). De långsiktiga effekterna av att utveckla och testa nya idéer genom testbädden är

- ökad kvalitet i vård och omsorg
- stärkt säkerhet och trygghet i hemmen för Malmöbor som är 65 år eller äldre
- ökad samverkan med näringsliv, brukare, akademi och civilsamhälle för utveckling av innovativa lösningar
- utvecklad innovationskultur och utvecklat innovationsledarskap i Malmö stad
- ökad hållbar tillväxt hos företag.

⁸² Se

http://www.malmo.se/download/18.6020cecb147d6a3ab2e95ce9/1409065373476/Blankett_Beskrivning+av+id%C3%A9+Testbed+f%C3%B6r+%C3%A4ldromsorgen.pdf

Region Skåne – en internationell innovationsstrategi för hela verksamheten

En internationell innovationsstrategi för Skåne lanserades 2011. Den betonar att regionen måste vara öppen, intressant och trovärdig för att skapa innovationer som "skapar nytt värde och därmed tillväxt". Arbetet med strategin beslutades av Forsknings- och innovationsrådet i Skåne (FIRS) och Soundingboard Innovation i Skåne. FIRS består av representanter från den högsta politiska ledningen i regionen, de största kommuner med lärosäten och industrin.

Strategin beskriver regionens vision, förutsättningar för att nå visionen samt sex övergripande strategier med en tillhörande samhandlingsplan som beskriver vem och vad som bör göras. Till dokumentet finns dessutom ett flertal bilagor och underlag, samt en populärversion "Tankar om en internationell innovationsstrategi för Skåne".

De sex övergripande strategierna som har identifierats är:

1. Utveckla det systematiska ledarskapet
2. Vidga synen på vad innovation är för något – inkludera flera!
3. Effektivisera stödstrukturen för innovation
4. Utveckla nya innovativa områden och nya kreativa miljöer
5. Utveckla internationell samhandling
6. Stärk innovationskraften i befintligt näringsliv och offentlig verksamhet.

Vad gäller innovationskraften inom offentlig sektor (det sista området) skrivs "offentlig sektor har en viktig roll som förutsättningskapare för innovationer inom den egna verksamheten, men också som beställare och som initiativtagare till mötesplatser och samverkanssatsningar"⁸³.

En målsättning med strategin är att Skåne ska bli Europas mest innovativa region 2020. För att nå denna vision finns tre strategiska områden sprungna ur strategin: personlig hälsa, smarta material, smarta hållbara städer. Varje område har ett antal delstrategier utifrån vilka ett antal olika projekt pågår just nu.

Inom Personlig hälsa har Regionen avsatt resurser för en processledare och strategiskt ansvarig. Malmö högskola och Lunds universitet har också avsatt en resurs. Hittills har ett antal olika erfarenheter gjorts. För att få strategin att bli till handling betonas bland annat två ben: resurser och fokus. I första hand krävs att öka intresset för frågorna och att öka kunskapen. Därefter krävs något som underlättar för aktörerna att ta steget att arbeta på nytt sätt, samverka med andra och genomföra aktiviteter.

En framgångsfaktor som lyfts av projektledaren, är att satsa på de som vill, att fokusera på de aktörer och de personer som har en vilja och ett driv. Det krävs även en tydlig riktning från den översta ledningen som ger mandat att driva frågorna.

Ha rätt människor omkring dig som vågar. Men också någon som vågar peka med hela handen, en stark i toppen som driver frågan.

Det är viktigt att skapa incitamentsstrukturer, medel för medfinansiering, ersättningsmodeller för att sprida och ta emot goda exempel. Just nu arbetar man inom Personlig Hälsa för att utreda möjligheten att skapa incitament, en ersättningsmodell som premierar att ta emot och sprida goda exempel.

En annan framgångsfaktor har varit att skapa en organisation som stöttar (och letar efter) eldsjälar. Det har varit betydelsefullt med en knuten resurs som kan vara processledare och bollplank i organisationen. Det är svårt att implementera en strategi utan att koppla resurser till.

⁸³ En internationell innovationsstrategi för Skåne 2011-09-28

Det krävs stöd för frågan på hög nivå i organisationen, men samtidigt att frågan inte bara drivs på en strategisk nivå utan även ute i organisationen hos dem ska implementera insatser och utveckla projekt.

Sammanfattningsvis visar erfarenheterna inom området Personlig Hälsa att ledarskapet för att driva innovationer är mycket viktigt. Men för att få extra tyngd och *bevisa* att området är viktigt, är det betydelsefullt att också knyta resurser i budgeten.

Innovationskraft Stockholm – strategi som samlar en bredd av aktörer

Sommaren 2012 lanserades en regional innovationsstrategi för Stockholmsregionen "Världens mest innovationsdrivna ekonomi". Strategin togs fram inom ramen för initiativet Innovationskraft Sthlm som togs av Länsstyrelsen i Stockholm. Innovationskraft Stockholm beskrivs som en process som samlar regionala aktörer, dels i formandet av den regionala strategin, dels i genomförandet av de prioriterade insatserna för att bidra till ökad innovation och förnyelse. Syftet med initiativet var att få fler aktörer i regionen att bli mer delaktiga och bidra till målen: Stockholmsregionen ska uppfattas som mer attraktiv; Samverkan ska öka och resultat från samarbeten förbättras samt; Leveransförmågan i forsknings- och innovationssystemet ska bli högre. Efter att strategin togs fram formades fem arbetsgrupper som var och en tog fram ett handlingsprogram:

- Innovationsupphandling
- Forsknings- och innovationsinfrastruktur
- Tvärvetenskap
- Globalt attraktiv
- Kapitalförsörjning

Arbetet med strategin leddes av Länsstyrelsen som tog fram underlag, sammankallade styrgrupper och arbetsgrupper, faciliterade möten och ledde processen framåt. Inledningsvis var landshövding Per Unckel och hans nätverk betydelsefullt för att samla rätt aktörer med rätt mandat för att driva frågan. Chris Heisters tog sedan vid och prioriterade arbetet starkt på Länsstyrelsen. Strategin utformades utifrån en betydande mängd bakgrundsmaterial och ett stort antal möten och dialoger med involverade aktörer från näringsliv, akademi och offentlig sektor. Strategin publicerades i ett lättillgängligt format, med många illustrationer och korta texter.

Efter att strategin lanserades var det viktigt för Länsstyrelsen att låta andra aktörer driva arbetet vidare. Länsstyrelsens roll skulle begränsas något till att vara sekretariat, sammanhållande och koordinerande mellan arbetsgrupper. För att motivera andra aktörer att engagera sig och ta lead, var det viktigt att utgå från de aktörer som hade ett tydligt intresse för frågan och själva såg ett intresse att driva vidare. Det var inte särskilt svårt att identifiera dessa. Arbetsgrupperna formades av de som själva valde att ta ledarrollen och ansvarade för att bjuda in ytterligare fler aktörer. Idag varierar både funktion, förmåga och organisation av de olika grupperna. Vissa har valt att bjuda in brett och delegera ansvar för genomförandet till andra. Vissa har valt att vara mer aktiva själva i genomförandet av handlingsplanen.

Inledningsvis finansierades arbetet med strategin av Länsstyrelsen, VINNOVA, Tillväxt, miljö och regionplanering (TMR) och Tillväxtverket. Idag finansieras initiativen och genomförandet av aktörerna själva. Gemensamma aktiviteter inklusive bl.a. sekretariat, nätverksmöten/seminarier och kunskapsunderlag finansieras av Länsstyrelsen och Tillväxtverket (via RIK-programmet). Det är även möjligt för de fem arbetsgrupperna att få viss medfinansiering för liknande aktiviteter. I genomförandet av aktiviteterna har Länsstyrelsens koordinerande och faciliterande roll uppskattats av aktörerna, dels för att få hjälp med möten, processledning och kommunikationsaktiviteter, dels för att i egenskap av neutral part vara en mellanhand och utgöra en neutral

arena. En sammanfattning av gjorda erfarenheter hittills, har beskrivits i en "Handbok i regional samverkan"⁸⁴.

Stockholmsregionens innovationskraft kommer att följas upp och mätas vart annat år. Länsstyrelsen har tagit fram ett antal effektindikatorer. Uppföljningen kommer att ta sikte på att se hur regionens innovationskraft utvecklas över tid och är inte en uppföljning av initiativet Innovationskraft Stockholm som sådant.⁸⁵

⁸⁴ Handbok i regional samverkan – erfarenheter från Innovationskraft Sthlm. 2014.

⁸⁵ Innovationskraft Sthlm, effektindikatorer. Preliminär version mars 2013.

Bilaga 6 – Internationell inspiration för innovationsfrämjande

Bilaga 6 – Internationell inspiration för innovationsfrämjande

Internationell inspiration för innovationsfrämjande

Inledning

Att främja innovation och innovationsförmåga är ett stort fokus för flera städer i Europa, särskilt i konkurrensen om att bli en stad med hög livskvalité och attraktivitet. I det här avsnittet lyfter vi fram vad tre europeiska storstäder (Köpenhamn, Wien och Amsterdam) har gjort för att stimulera innovationsklimatet och främja innovationsförmågan. Målet med utblicken är att kartlägga hur respektive stad arbetar med att främja innovation, ge exempel på satsningar och vilka lärdomar som kan dras från städernas erfarenheter.

Städerna har valts ut då de har placerat sig högt på listor över de mest innovativa städerna (Wien (6), Köpenhamn (8), Amsterdam (9))¹ och städer där livskvalitén är hög (Köpenhamn (1), Wien (6), Amsterdam (19))². Gemensamt för städerna är att de, under de senaste åren, gjort omfattande satsningar i förhållande till bostäder och infrastruktur. Städerna är även föregångsstäder när det gäller grön strukturställning 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 stadens program (relevanta hemsidor, dokument etc.) samt intervjuer med relevant kontaktperson för respektive stad och supplerande expertintervjuer. Den internationella utblicken ger svar 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?

Tabellen nedan ger en översikt av de viktigaste satsningarna inom respektive stad och centrala nyckelord som karakteriserar städernas strategi, organisation och styrning

¹ Innovation Cities Top 100 Index 2014: City Rankings: <http://www.innovation-cities.com/innovation-cities-index-2014-global/8889>

² Monocle, Quality of Life, top 25 cities 2013, Issue 75, vol 08, July/August 2014

	Köpenhamn	Wien	Amsterdam
Vad handlar strategin om, vilka utmaningar ligger till grund för strategin?	Effektiv förvaltning Främja näringsliv och tillväxt Hög livskvalitet Grön stadsutveckling	Effektiv förvaltning Hög livskvalitet IT	Styrning och koordination av innovationsprojekt Hög livskvalitet
Hur arbetar man konkret med innovation, vilka metoder och processer används?	Tillitsbaserad styrning Brukar driven innovation Innovativ upphandlingsprocess Klusterinitiativ/ Offentliga-privata innovationsprojekt IT för Öppna Data	Strategier och road maps IKT för brukare Öppna data för medborgare och företag IT som plattform för medarbetare Stödjare SMF i att delta	Koordination och styrning av prioriterade innovationsprojekt Kunskapsdelning hos medarbetare IT för Öppna Data
Vem äger strategin, vilka är inblandade?	Bottom up – förvaltningen sätter mål men inte ramar. Medarbetare involveras via tillitsbaserad styrning Brukare och samarbetspartners genom samverkan	Top-down förvaltningen via planer och strategier, riktlinjer som gäller för samtliga förvaltningar Medarbetare involveras genom IT-plattformar Medborgare och företag involveras via öppna data	Top-down med koordination av Amsterdam Economic board Betydande personer från kommun, näringsliv och akademi Medborgare och företag involveras via öppna data
Hur mäter man att strategin är framgångsrik?	Varierar utifrån enskilda satsningar, tex.: - sjukfrånvaro, - administrativa kostnader, - medarbetartrivsel, - antalet identifierade lösningar	Varierar utifrån enskilda satsningar, tex.: - antal deltagare, - aktivitetsfrekvens, - generell feedback	Varierar utifrån enskilda satsningar, tex.: - projekt som är implementerbara (ger resultat) - antal genomförda kurser - antal deltagare

KÖPENHAMN

Bakgrund

Köpenhamn med sina 1,2 miljoner invånare ligger i framkant när det gäller satsningar för att tackla välfärdsutmaningar och grön strukturomvandling. Staden har på eget initiativ satt det ambitiösa målet om att vara koldioxidneutral till år 2025. I den årliga rankningen av de 25 städer som har högst livskvalité har Köpenhamn legat på första plats, tre år i rad. I detta avsnitt följande betydelsefulla innovativa åtgärder (även förstått som områden där Köpenhamn är mest innovativa).



Vad handlar strategin om?

Kommunen står inför utmaningen om att möta en snabbt växande befolkning samtidigt som man vill säkerställa sin profil som en grön och attraktiv stad att leva. Detta ställer höga krav på en effektivisering av förvaltningen. Att säkra tillväxt är en central prioritering i Köpenhamn vilket reflekteras i stadens satsningar på att skapa innovativa upphandlingsprocesser som möjliggör för företag att leverera innovativa lösningar. Detta lyfts fram som en övergripande strategi i den kommande näringsliv- och tillväxtpolicyn där ett prioriteringsområde är samverkan mellan kommunen och dess samarbetspartner. Innovationssatsningarna karakteriseras i stor utsträckning av bottom-up strategier där man inkluderar både medarbetare, brukare och samarbetspartner. Internt i förvaltningen satsar man på att decentralisera makten så långt ner i institutionerna som möjligt. Ett exempel på medarbetsdriven innovation är den omfattande satsningen av tillitsbaserad styrning inom förvaltningen som beskrivs mer utförligt nedan. Köpenhamn satsar även på att främja innovation genom brukardrivna och samarbetsdrivna innovationssatsningar. Detta reflekteras i satsningar som skapar samspel mellan kommun, brukare, näringsliv för att ta fram innovativa lösningar utifrån brukarnas utmaningar.

Vem äger strategin?

Köpenhamns nuvarande borgmästare Frank Jensen är utnämnd till en av de mest innovativa borgmästarna i Danmark. Men styrningen sker i stor utsträckning utifrån ett bottom-up perspektiv där de sju förvaltningarna har relativt stor självständighet och där innovationssatsningar sker i samverkan med medarbetare, brukare, näringsliv och universitet. Förvaltningen har genomfört stora satsningar för att centralisera det administrativa ansvaret och decentralisera det mer professionella och tekniska beslutsfattandet.

Den allmänna synen mellan förvaltningarna är dock att det innovativa tillvägagångssättet ska bidra till att "staden ska vara cool att leva i, och när detta är målet, är innovation det coolaste". Ekonomiförvaltningen arbetar koncentrerat med att etablera olika nätverk för att främja innovation i kommunen som innefattar samlade möten mellan förvaltningar, arbetsgrupper, och dialogmöten. Dessa nätverk tenderar att vara av mer informell karaktär. Den samlade näringsliv- och tillväxtpolitiken är ett exempel på vad nätverken åstadkommit genom tvärgående dialog mellan förvaltningarna

Prioriterade satsningar i Köpenhamn

Nedan följer en rad konkreta exempel på innovationsfrämjande insatser.

Tillitsbaserad styrning ("Tid til kerneydelse")

Arbetet med tillitsbaserad styrning utarbetades under 2008 av Kultur- och Fritidsförvaltningen, under ledning av förvaltningens verkställande direktör Carsten Haurum. På grund av dess framgång omfattar det nu även samtliga förvaltningar. Tillitsbaserad styrning finns med i kommunens budget för 2012 och är ett omtalat initiativ även på nationell nivå.

Tillitsbaserad styrning arbetades fram som en reaktion på två av förvaltningens stora utmaningar, 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 nollfelskultur 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.

Utgångspunkten för tillitsbaserad styrning är en tro på att chefer och medarbetare vill leverera en bra produkt och att det därmed inte är nödvändigt att ha en stor kontrollapparat. När chefer och medarbetare inte behöver ägna sig åt kontroll och rapportering kan de istället lägga energi på att erbjuda bra service till medborgare. Principen bakom tillitsbaserad styrning har varit att institutionscheferna tilldelas en summa pengar som de själva får administrera. Politikerna anger vilka mål man ska sikta mot men institutionerna får själva bestämma hur det ska allokeras för att möta brukarnas behov.

I Köpenhamns har detta inneburit att man, så långt som möjligt, decentraliserat makten neråt i systemet. Omvandlingen har skett gradvis under en 5-årsperiod och har omfattat en större organisationsförändring. Bland annat har vissa institutioner slagits samman till färre och större enheter. Implementeringen av detta nya styrningssätt har inneburit en decentralisering av ansvar från förvaltningsledning till institutionsledning. Regler och kontroller har avskaffats och vissa hierarkiska led mellan chefer tagits bort. Istället för att kräva systematisk kontroll och dokumentation från institutionerna har man infört avvikelserapportering. Den här typen av rapportering innebär att institutionerna endast ska rapportera om det varit några problem och därmed undvika onödig rapportering. Detta styrningssätt öppnar upp för mer frihet men ställer även ökade krav på styrning hos respektive institutionschef. För att få bort den invanda nollfelskulturen har förvaltningsledningen infört en plikt för institutionschefer att rapportera minst två fel som man begått under året. Dessa fel påverkar hur mycket pengar som ges nästkommande år till respektive institution. Om man inte kan berätta om några fel får man mindre pengar. Syftet är att institutionscheferna ska våga göra fel och stimulera nytänkande.

Förvaltningen arbetar aktivt med att mäta resultaten av satsningarna. En utvärdering i 2012 (Tillid – Hvor langt er vi nået?, 2012) visade att förändringarna har frigjort administrativa resurser, och parallellt med

detta har frånvaron bland anställda sjunkit avsevärt. Det visades även att frånvaron i Kultur och Fritidsförvaltningen sjunkit med 33 procent mellan 2007 till 2012, vilket motsvarar en minskning av den genomsnittliga frånvaron (per heltidsanställd) från 14,3 till 9,5 dagar. Omvandlingen har också höjt medarbetartrivseln och ökat produktiviteten. Genom att ta bort kontrollmekanismer och avrapporteringar om budget och utgifter har Kultur och Fritidsförvaltningen frigjort arbetsuppgifter som motsvarar 8-10 heltidstjänster vilket innebär att man istället kan fokusera på kärnverksamheten.

Idén om ökad tillit omfattar även medborgarna. Det har öppnat för möjligheten att erbjuda medborgarna tjänster och produkter på nya sätt. Ett exempel på detta är Vigerslevs Bibliotek i Köpenhamn där man introducerat obemannade öppettider. Det har inneburit att medborgarna kan besöka biblioteket och låna böcker på tider då biblioteket vanligtvis inte varit öppet.

Arbetet med att implementera tillitsbaserad styrning har varit utmanande. Carsten Haurum, verkställande direktör vid Kultur och Fritidsförvaltningen identifierar tre huvudutmaningar:

- Att ändra den mentala bilden kring att göra fel. Många ledare och medarbetare är vana vid en kultur där kontroll, regler och avrapportering vilket gett dem säkerhet i deras arbete.
- Att hålla fast vid det tillitsbaserade förhållningssättet hos politiker. En del politiker ser ökad kontroll som lösning på problem vilket, i vissa fall, inneburit att när problem identifierats hos enskilda institutioner har det medfört ökad kontroll hos samtliga institutioner istället för riktade satsningar.
- Att bevara långsiktigt åtagande hos förvaltningsledningen och politiker. Detta har handlat om att förvaltningen accepterar att makten decentraliserats och inte blandar sig i hur institutionerna löser problem som uppstår.

Brukar driven innovation inom äldre vården - Det Gode Ældreliv'

Mellan 2008 och 2011 genomförde Köpenhamns kommun (förvaltningen för hälsa och omsorg), med finansiering från Näringsliv- och byggstyrelsen, det brukardrivna innovationsprojekt, Det Gode Ældreliv'. Projektet initierades på bakgrund av de utmaningar som finns i att förstå och möta vardagsbehov hos människor vid äldreboenden. En stor del av de människor som flyttar till äldreboenden har någon form av funktionsnedsättning vilket gör det svårt för dem att uttrycka sig och välja hur deras vardag ska se ut.

Projektet har försökt att möta dessa utmaningar genom att bjuda in åtta privata företag till Sølund äldreboende, för att få större förståelse för de vardagsproblem som finns hos brukare och medarbetare. Aktörerna träffades genom s.k. Living Lab där man fokuserade på att ta fram specifika lösningar utifrån brukarnas behov. Genom etnografiska deltagarobservationer och intervjuer med brukare och medarbetare har projektet identifierat en rad områden med avgörande betydning för brukarnas livskvalitet.

Projektet har omfattat modeller för brukardrivna innovation som på ett systematiskt sätt utgår från identifiering av brukarnas behov till att utarbeta business-case som företagen kan arbeta vidare med. Projektet har även fungerat som en plattform för samarbeten mellan privata aktörer och det offentliga. Ett sätt att

mäta framgången av insatsen har varit hur många lösningar som genererats ur projektet. En utvärdering visar att totalt åtta lösningar presenterats under projektets gång:

- Motoriserad och automatisk solavskärmning.
- Automatiserad dörröppnare.
- Coaching i nätverksgrupper för brukare och coaching i team för medarbetarna
- Utomhusmotion och umgänge med hjälp av olika träningsredskap
- Medicinhantering
- Memo planner - pekskärm för minnesstöd
- Värme terapi för brukare med oro och som behöver extra omsorg.
- Spårare av dementa brukare som försvunnit

Vardagsinnovation i Köpenhamns Kommun

Under de senaste åren har Köpenhamn genomfört en kurs för chefer i förvaltningen för hälsa och omsorg i det man kallar vardagsinnovation. Detta handlar om att möjliggöra att de anställda kan fastställa, förvalta och genomföra korta innovationsprojekt inom sina egna institutioner. Under kursförloppet utvecklas och testas specifika och skräddarsydda strategier för innovationshantering och modeller utvecklas för hur man kan stödja lokal innovationsledning. Parallellt arbetar man med organisationsutveckling, kompetensutveckling och särskilda projekt där chefer och medarbetare själva utvecklar och genomför innovativa idéer och lösningar till sina egna enheter.

Klustersamarbeten i Köpenhamns Kommun - Idélinkken

Flera förvaltningar i Köpenhamns kommun arbetar med s.k. "klusterinitiativ", där syftet är att finna innovativa lösningar på problem. Det är en viktig drivkraft för innovation. Tanken är att de olika parterna tillsammans ska utveckla innovativa lösningar på ett problem. I klustret kan kommunen, kunskapsinstitutioner och företag samlas för att hitta lösningar på existerande problem.

Ett exempel är "Idélinkken", som utvecklats av förvaltningen för hälsa och omsorg. Projektet drivs av programmet för Sund Vækst med syftet att finna nya välfärdsteknologiska lösningar på brukares behov inom området för hälsa och omsorg. Projektet är även en del av Köpenhamns Kommun välfärdsteknologiska plan för 2025. Idélinkken fungerar som en idébank där medarbetare, medborgare, och företag kan lämna förslag på hur utmaningar ska lösas. Idélinkken har identifierat tre huvudområden där man ser särskilda utmaningar och vill få förslag på lösningar:

- Mer hjälp till självhjälp – detta innebär att finna lösningar för nydiagnostiserade människor som vill och kan ta hand om sig själva
- Insatser som ger möjlighet att leva ett sunt och aktivt liv - möjliggöra förebyggande åtgärder för medborgare som behöver hjälp
- Mer vård till de mest utsatta – detta innebär bland annat att säkerställa kvaliteten på brukarnas medicinering

När en projektidé inkommit till Idélinkken skickas den vidare till relevant avdelning inom förvaltningen. På deras hemsida kan man följa status för inlämnade projekt.

Genom klusterinitiativ har det skapats riktigt goda relationer mellan företag, kommunen och i vissa fall även medborgarna. Det innebär en betydligt bättre förmåga att skapa innovativa metoder eftersom det nu är mycket mer dialog, särskilt med företag som kan erbjuda lösningar.

Ett annat exempel på hur klusterinitiativet har fungerat i praktiken var när staden skulle upphandla ett system för intelligent trafiksystem. Kommunen satte upp krav på att anbudsgivarna skulle delta i sex workshops över ett halvt år, där de bildade ett gemensamt partnerskap. Här delade de idéer med varandra och kommunen (som också kom med idéer). Efter ett halvår valde kommunen det företag som var bäst till att använda de gemensamma idéerna som skapats i de sex workshops.

Grön tillväxt och klimatanpassning genom innovativa samarbeten

I Köpenhamns klimatanpassningsplan identifieras fyra plattformar där klimatanpassning har potential för utveckling och tillväxt. De fyra plattformarna är: kunskap och kompetens, nätverk och partnerskap, statlig reglering och planering och finansiering. Denna plattform ställer krav på nya innovativa samarbetsformer och skapar ett behov för tvärvetenskaplig kunskap och tvärvetenskapligt samarbete med forskningsinstitut och branschspecifika initiativ och utvalda demonstrationsprojekt. Inom temat grön tillväxt har man även upprättat nya partnerskap. Köpenhamns kommun har i nuläget ett partnerskapsavtal med DTU och Aalborg Universitet om utveckling av innovativa stadslösningar i Köpenhamn. Köpenhamn ingår även i en rad olika partnerskap med små och stora företag. Utöver detta är man även igång med att upprätta flera nya offentliga-privata innovations-partnerskap (OPI:s) inom klimat och miljöområdet. Exempel på projekt finns inom energirenovering (bl.a. projektet "Klimakarré" som löper mellan 2014-2017) och klimatanpassning (bl.a. projektet Klimakvarter i Skt. Kjeldskvarter). Målet med dessa projekt, är att de både ska bidra till att förverkliga kommunens ambitioner på klimat- och miljöområdet och samtidigt bidra till att skapa tillväxt, innovation och konkurrenskraft hos de deltagande företagen och forskningsinstituten.

Innovativ upphandlingsprocess en prioritet i den samlade näringsliv- och tillväxtpolicyn

I den samlade näringsliv- och tillväxtpolicyn pekar Köpenhamn ut fem prioriterade områden (företagsservice; strategisk stadsutveckling; samspel om innovation; utbildning och sysselsättning internationalisering). Områdena är valda utifrån kunskap om de förhållanden som har visat sig skapa tillväxt i ekonomin, sysselsättningen och livskvaliteten för stadens invånare och företag. Det är teknik- och miljöutskottet som har det primära ansvaret för att realisera kommunens planer på klimat och miljöområdet samt utveckla gröna lösningar som kan säkra fortsatt utveckling av Köpenhamn som en attraktiv stad med grön profil. Ett av de fem prioriterade områdena är innovation genom samverkan (samspel om innovation). Här fokuserar man på hur kommunen kan stödja företag till att leverera innovativa lösningar och tjänster. Det finns ett särskilt fokus på följande insatser:

- Tänka innovativt och helhetsorienterat i kommunens upphandlingsprocesser och i större utsträckning använda sig av funktionskrav och överväga totalkostnaden av ett specifikt förslag. Här ingår även att man har en dialog med företag och forskningsinstitutioner för att utveckla nya lösningar, t.ex. inom området för grön tillväxt och välfärdsteknologi.

- Stödja SMF i att delta i upphandlingsprocesser och strukturera kommunens upphandlingar så att SMF har möjlighet att faktiskt delta och är kvalificerade att delta i offentliga upphandlingar. På så vis kan man reducera transaktionsomkostnaderna för både beställare och utförare. Här vill man se på möjligheterna till att stödja en dialog mellan SMF och större företag för att bilda konsortier.

I förhållande till ovanstående insatsområden har man identifierat två målindikatorer; i) en stigande andel av innovativa företag och ii) en stigande andel av nyetablerade tillväxtföretag.

Öppna data från Köpenhamns kommun

I 2013 startade Köpenhamns Kommun ett initiativ med etablering av den öppna data-portalen www.data.kk.dk. Syftet är att öppna upp användningen av data från Köpenhamns kommuns många system. Projektet är för närvarande förankrat i förvaltningen för miljö och tekniska frågor men ambitionen är att den ska omfatta hela kommunens data.

Projektet är utformat som ett "fyrprojekt" under temat "Infrastruktur för framtida tillväxt (Smart City)" i Köpenhamns kommunala budget för 2014 och är därmed en central del i den samlade Smart City agendan i Köpenhamn.

Data.kk.dk innehåller endast uppgifter från Köpenhamn. Data.kk.dk har en naturlig koppling till en rad andra aktiviteter i regionen, bland annat Copenhagen Cleantech Cluster och innovationsplattformen för Smart City Digital Infrastruktur. Det finns även en önskan om att skapa en brygga mellan offentliga och privata data så att datamängder från många spelare kan länkas samman i nya och spännande lösningar.

Portalen och projektet fungerar också som en plattform för att öka den interna medvetenheten om värdet och användningen av data (öppen) i Köpenhamn. Kommunen arbetar med att skapa goda processer och verktyg som gör det enkelt att hitta, kvalitetssäkra och visa data från en mängd olika kommunala förvaltningar. Man planerar också att fokusera på hur man internt i kommunens förvaltningar, kan bli bättre på att använda data.

Köpenhamns' Service och Channel Strategy

"Citizen.2015" är namnet på Köpenhamns Service och Channel Strategy, som fram till 2015 ska säkra att kommunen kommer att ha uppfyllt målen bakom den danska lagen om Digital Post och lagen om Digital Online. Syftet i Citizen.2015 är att, genom en prioritering av digitalisering, garantera en innovativ och digital agenda inom alla avdelningar i Köpenhamns kommun.

Målet är att 80% av alla skriftliga meddelanden mellan medborgarna och Köpenhamns kommun ska vara digitala år 2015. Strategin innehåller följande tre huvudområden;

- 1) Obligatorisk digital kommunikation
- 2) Det ska vara enkelt att vara digitala Köpenhamn

- 3) Kommunen ska hjälpa medborgare som inte kan

Huvudområdena bygger på Köpenhamns kommuns goda erfarenheter med att erbjuda hjälp och alternativ för alla typer av lokalbefolkningen och affärspartners för att vara i kontakt med dem. Strategin kommer konkret att förverkligas genom totalt 35 olika digitaliseringsprojekt.

Uppföljning och utvärdering

I Köpenhamn sker uppföljning och utvärdering separat för de olika satsningarna. Kultur och Fritidsförvaltningen genomför löpande utvärdering av tillitsbaserad styrning. Här mäter man effekter på sjukfrånvaro, administrativa kostnader och medarbetartrivsel. I satsningar som inkluderar samverkansprojekt som t.ex. Det Gode Ældretiliv, har man istället utvärderat antalet konkreta lösningar som tagits fram under projektets gång.

Lärdomar från Köpenhamn

- Övergripande bottom-up styrning där stadsförvaltningen sätter mål (exempelvis att man ska vara koldioxidneutral 2050) men lösningar decentraliseras och omfattar medarbetare, brukare och samarbetspartners.
- Fokus på tillitsbaserad styrning, offentliga-privata innovationssamarbeten/klusterinitiativ, innovativ upphandlingsprocess och brukardrivna innovationslösningar inom äldrevården.
- IT-tjänster används som understöd till det externa innovationsfrämjande dvs. för att stimulera lösningar från medborgare och samarbetspartners genom exempelvis öppna data.
- Utvärdering och uppföljning genomförs separat t.ex. genom mätning av sjukfrånvaron hos medarbetare, administrativa kostnader, medarbetartrivsel och antal konkreta lösningar som genereras från brukardrivna samverkansprojekt.

WIEN

Bakgrund

Wien med sina nästan 1,7 miljoner invånare är en europeisk stad som ofta toppar listor på de mest innovativa städer och mest attraktiva städer att bo i. Wien är känt för sina smart city satsningar som även syftar till att skapa en innovativ of-fentlig förvaltning. IKT anses vara en motor för att stimulera innovation och genom en särskild IKT-strategi vill man öka effektiviteten och optimera de administrativa processerna. Under de senaste 10 åren har man genomfört en upprustning av förvaltningen från "giving orders" till styrning och governance. Medborgarna anses, i större utsträckning vara kunder som ska betjäna på ett bra och effektivt sätt. Men de utgör även en del av civilsamhället och förväntas delta aktivt i beslutsprocesser. Genom desk-research och intervjuer beskrivs följande satsningar för att främja innovation (även förstått som områden där Wien är mest innovativa).



Vad handlar strategin om?

Även Wien står inför stora utmaningar när det gäller att säkra sin position som en stad med hög livskvalitet. Detta innebär som för Köpenhamn en effektiv förvaltning som kan erbjuda tjänster av hög kvalitet. Centralt för Wiens satsningar är en fokusering på IT-lösningar för att stödja innovationsfrämjande hos medarbetare, medborgare och samarbetspartners. Wien använder sig i stor utsträckning av olika framtidsplaner och strategier för att styra förvaltningen. "Smart City Plan" är den mest centrala strategin för att främja innovation. Inom strategin har man satt upp följande innovationsmål:

- Intensifiering av samarbeten inom förvaltningen och mellan förvaltningen i regionen (Bundesländer)
- Ökad inkludering av brukare och universitet genom bl.a. open government initiativ, feedback och ökad användning av internet.

Kopplat till den övergripande Smart city-planen finns konkreta program som även innefattar mer specifika planer. Ett centralt program är den urbana utvecklingsplanen, STEP2025. Det har funnits flera olika planer och strategi men dessa har ändrats i karaktär. Förr i tiden hade planerna en välformulerad problemställning, mål och specifika lösningar medan de i dagsläget är mer öppna och lämnar utrymme för kreativitet. Det finns heller inte någon exakt implementeringsprocess, finansiering eller budget. Detta för att lämna utrymme för individuell problemlösning. Erfarenheter från Wien visar att det är viktigt att inkludera olika avdelningar i ett tidigt skede men att koordinering och implementering av detta fortsätter att vara utmanande.

Vem äger strategin?

Wien karakteriserar i hög grad av en top-down styrning där ramarna för innovationssatsningarna bestäms centralt genom strategier och planer. Även om dessa börjar få ett mer öppet innehåll och utrymme för nytänkande har man fortfarande utmaningar när det gäller att skapa strukturer för att driva samarbeten med

näringsliv och universitet. Samarbeten med universitet är till stor del beroende av intresset hos enskilda professorer. IT-tjänster används i stor utsträckning som en plattform för medarbetare.

Det är avdelningen för stadsutveckling och planering (Magistratsabteilung 18: Stadtentwicklung und Stadtplanung), som har det övergripande ansvaret för att utveckla strategier och planer. De övergripande strategierna används för att koordinera och styra förvaltningen mot uppsatta mål.

I utvecklingsprocessen av STEP2025 har man fokuserat på att införliva samarbetskonceptet. Det har varit en av de första utvecklingsprocesserna och är tänkt att fastställa normer för framtiden. Processen inkluderade både medarbetare från olika förvaltningar, universitet, särskilda tekniska och ekonomiska avdelningar; politiker och invånare (brukare). Brukarna har involverats genom olika plattformar och evenemang.

Prioriterade satsningar i Wien

Nedan följer en rad konkreta exempel på innovationsfrämjande insatser.

Ökad användning av IKT och Open Data för att främja innovation

Wien var en av de första europeiska städerna att ge IKT en betydande roll i förvaltningen. IKT ses vara en motor för att främja innovation och möjliggöra öppenhet och tillgänglighet av kommunens data. Det finns en separat IKT-strategi med mål att optimera förvaltningens IKT-tjänster och produkter. Utöver detta har man en ambition om att vara en "open-government" som innebär att skapa administrativa strukturer baserade på transparens och delaktighet. Syftet är att skapa större samarbete med de lokala medborgarna, näringslivet och forskarsamhället.

En förutsättning för IKT-strategins framgång är att den administrativa struktur som finns inom förvaltningen. Trots att de enskilda förvaltningar har relativt stor autonomi krävs det att de följer riktlinjer och generella strategier som bestäms av huvudavdelningen (Magistrate). Detta innebär att det är möjligt att skapa en IKT-standard för hela förvaltningen som uppfyller säkerhetskrav och är regelbundet uppdaterad samtidigt som den är kostnadseffektiv.

Genom open data ger man medborgare, företag och institut fri tillgång till all digital information som berör kommunen utan inskränkningar. Detta är delvis ett resultat av EUs PSI-direktiv som syftar till att ge allmänheten och näringslivet bättre möjligheter till att använda den information som finns inom den offentliga sektorn för olika ändamål. Dataregistret innehåller allt från befolkningsstatistik och antalet återvinningsstationer till data på kommunens årsredovisning och ekonomiska förvaltning. Detta gör det möjligt för medborgare, företag och forskarvärlden att använda data för att ta fram innovativa lösningar på problem. Personuppgifter inkluderas inte i Open Data-konceptet. Den viktigaste förutsättningen för uppgifter som ska ingå är att deras maskin läsbarhet i öppna format. Öppna och fritt tillgängliga uppgifter möjliggör ett bred och demokratisk kunskapsutbyte, vilket underlättar dialogen mellan lokalbefolkningen och den administrativa myndigheten. Uppgifterna publiceras under en Creative Commons licens (CC by) och kan användas utan begränsningar, förutsatt att källan anges tydligt.

Plattform för att involvera medarbetare Wien. Team

Wien.Team initierades i 2011 och är en online plattform för medarbetare i kommunen, där de kan få intern information, delta i olika diskussionsgrupper och utbyta synpunkter.

Plattformen är förprogrammerad kommunens datorer och tillgänglig för 30 000 medarbetare men används av ca 16 000 medarbetare. Det finns möjlighet att skapa öppna och stängda diskussionsgrupper för medarbetare från olika avdelningar. Plattformen används mestadels för att presentera och diskutera olika projekt samt sprida information. I samband med plattformen skapades även en handbok i hur man kan använda sociala medier i jobbsammanhang. Detta anses ha varit värdefullt för medarbetarna.

Man mäter regelbundet antalet användare, grupper och aktivitetsfrekvens. Ingen större utvärdering har genomförts men höga användarsiffror och generell feedback indikerar att projektet är framgångsrikt.

E-government för en effektiv förvaltning

Wien erbjuder omfattande e-government tjänster genom över 600 officiella hemsidor. Exempelvis finns det möjlighet att lämna in över 200 olika ansökningar elektroniskt till kommunen. Inom e-förvaltningsprojektet finns ett starkt samarbete med andra administrativa organ på kommunal, staden och delstaten nivå för att säkra kostnader och för att ge liknande gränssnitt för användarna. Avdelningen är också informerad om alla innovationsprojekt i små privata företag som finansiellt stöds av Wirtschaftsagentur (företagsbyrå). Kommunen går igenom alla förslag för att se vilka som kan appliceras i kommunförvaltningen. Det finns samarbeten med olika universitet i Wien men dessa sker huvudsakligen genom olika projekt. Samarbetet med det tekniska universitetet har mestadels handlat om säkerhetsfrågor. Det finns även ett pågående projekt i samarbete med universitet för ekonomi (UW) om att utveckla ytterligare en online-plattform. Målet är inte bara för att få idéer, utan också att skapa en förvaltning som präglas av öppenhet och tillgänglighet.

Kommunens satsningar inom e-government tjänster har även gjort det möjligt för brukare att lämna synpunkter. Detta ger brukarna en möjlighet att komma med förslag på förbättringar med mål om att förbättra effektivitet och kundnöjdhet.

Tjänster inom e-förvaltning utvärderas både internt och externt. Internt i förvaltningen, utvärderar man bl.a. hur många procent av brukarna som använder sig av internetbaserade tjänster i förhållande till fysiska besök. Det är stor variation mellan de olika tjänsterna men fler än 50 procent av medborgarna använder sig av internetbaserade förvaltningstjänster. Synpunkter som lämnas på hemsidor standardiseras och kategoriseras och skickas till respektive avdelning för förbättring. Utöver intern utvärdering använder man även externa företag för att göra analyser och ta fram jämförande data.

Generella utmaningar för innovationsfrämjande i Wien

Visionen för Wien har varit att skapa en kultur där medborgarna inte bara ges möjlighet att engagera sig men där de även ser det som sin medborgerliga plikt. Detta har förbättrats under åren men behöver fortsätta att utvecklas. En annan viktig komponent har varit kulturen inom organisationen. Wien har enligt de anställda, en mycket positiv atmosfär där effektiv service och öppenhet för förändring och förbättring är

hög. En fördel har varit tillgången av många unga medarbetare som haft hög kompetens, lite detaljkunskap och en stark öppenhet mot nya och okända processer. Samarbeten med universitet är fortfarande utmanande då dess framgång i stor utsträckning beror på de enskilda professorernas villighet till att delta.

Uppföljning och utvärdering

Det finns ingen planerad kontroll av processer och framgångar inom området. Däremot utvärderas de enskilda insatserna separat och i varierande utsträckning. Slutsatser har hittills dragits utifrån anställdas egna bedömningar. Samarbete mellan aktörer har varit centralt för framgången och särskilt den tidiga involvering av olika aktörer i utvecklingsprocesser då det förenklat implementering av projekt.

Lärdomar från Wien

- Flera satsningar kopplade till bl.a. utvecklingsplaner och smart-city strategier.
- Fokus på samarbeten mellan kommun, akademi, näringsliv och medborgare.
- IKT centralt för att främja innovationsförmåga hos medarbetare och medborgare.
- Plattformen Wien.Team. används av medarbetare inom förvaltningen för att diskutera arbetsrelaterade ämnen.
- Satsningar utvärderas separat där framgång exempelvis mäts utifrån antalet användare och aktivitetsfrekvens.
- Indikatorer på relativt omogen formaliserad struktur för universitetssamverkan.
- Samarbetsvillighet hos professorer och lärare är en viktig förutsättning för universitetssamarbeten.

AMSTERDAM

Bakgrund

Amsterdam med sina dryga 800 000 invånare genomför flera projekt för att främja innovation genom olika samarbeten. Men detta har inte alltid varit fallet för Amsterdam. En OECD-rapport över Amsterdam Metropolitan Region från 2009 betonade att även om det finns samarbeten mellan myndigheter, näringsliv och universitet så skulle dessa samarbeten behöva fördjupas och koordineras bättre, för att kunna bli mer effektiva.³ OECD kom till slutsatsen att även om området har god potential så kan denna inte realiseras till fullo då det inte finns något välfungerande samarbete, främst mellan näringsliv och universitet. Amsterdam kritiserades även för att inte ha någon sammanhängande strategi för områdets utveckling (däribland innovation). Genom desk-research och intervjuer identifieras och beskrivs följande betydelsefulla innovativa åtgärder (även förstått som områden där Amsterdam är mest innovativa)



Vad handlar strategin om?

Amsterdam karakteriseras av top-down strategier för att skapa en process som kan prioritera olika innovationsprojekt. Detta innebär att man vill initiera projekt som får effekt och därmed behöver en styrning som kan säkerställa att projekt implementeras. På samma sätt som i Köpenhamn och Wien, är hög livskvalitet en prioritet för Amsterdam. Detta har resulterat i stora satsningar på en hållbar stadsutveckling. Det största och mest framgångsrika har varit Amsterdam Smart City som är ett nätverk för kunskap och erfarenhet, och fungerar som en accelerator för olika projekt inom området hållbar innovation med fokus inom följande fyra områden:

- Sustainable living (e.g. reduce energy consumption)
- Sustainable working (e.g. solar panels in working spaces)
- Sustainable mobility (e.g. transportation, infrastructure)
- Sustainable public place (e.g. reduction of energy consumption, testing innovative solutions)
- Open data

Viktigt för Amsterdam och den närliggande regionen är att The Amsterdam Metropolitan Region år 2020 ska tillhöra de fem mest ekonomiskt starka regionerna i Europa. Inom strategin har man valt att fokusera på åtta områden/cluster:

- Kreativa industrin
- IKT

³ OECD (2009), "Amsterdam, Netherlands: Self-Evaluation Report" OECD Reviews of Higher Education in Regional and City Development

- Logistik
- Livsvetenskap och hälsa
- Turism och konferenser
- Trädgårdsodling och livsmedel
- High tech material
- Finansiella och företagstjänster

Vem äger strategin?

I Amsterdam arbetar man med flera olika "triple helix" samarbeten mellan kommunen, näringslivet och universitet/forskningsinstitut i förhållande till innovationer, något som uppmuntrades av tidigare regering. Den OECD rapport som kom under 2009 har varit en drivkraft till att förbättra samarbeten i Amsterdam. Ett samarbete som har stor betydelse för koordinering av innovationsinsatser är Amsterdam Economic Board (AEB, tidigare Amsterdam Innovation Motor). En del projekt genomförs individuellt inom den kommunala avdelningen men många innovationsprojekt genomförs i samband med AEB, som exempelvis Afval Energie Bedriif (avfallsförbränning) och Waternet (vatten management, avloppssystem och kanalsystem).

Inom AEB finns representanter från kommunerna, universitet och näringsliv, som tillsammans strävar mot att stimulera innovation, ekonomisk tillväxt och samarbete inom regionen, och att förstärka regionens konkurrenskraft internationellt, samt utarbetar en strategi för att uppnå detta.

Efter att OECD rapporten publicerats, gick lokala myndigheter, näringsliv och universitet samman och bildade en Board Foundation. Man designade Amsterdam Economic Board i två olika nivåer, en strategisk och en teamnivå. I den strategiska nivån finns representanter från lokala myndigheter, rektorer vid universitet samt professorer och företagsledare. Här har man utarbetat strategin "Knowledge and Innovation" som anger hur man vill att Amsterdam Metropolitan Region ska utvecklas.

Den "strategiska nivån" har vid flera tillfällen uttryckt en ambition att utveckla Amsterdam Economic Boards triple-helix samarbete till en quadruple-helix, med innebörden att man vill inkludera även medborgarna. Än så länge har ingen organisatorisk förändring gjorts för att genomföra detta. Det finns dock en avdelning inom Amsterdam Economic Board som heter young on board i vilken unga entreprenörer sitter. Bakgrunden till denna är att koppla samman beslutsfattare med personer som är villiga och har förmåga till att förändra ("connect decision makers in Amsterdam with change makers in Amsterdam").

Den största svårigheten från kommunernas sida har varit att ge upp delar av sin "självständiga" roll, det vill säga, att släppa in näringsliv och universitet, och låta dessa medverka i beslutsfattandet. Genom att Amsterdam Economic Board skapades så medverkar näringsliv och universitet i att avgöra vilken strategi som Amsterdam Metropolitan Region ska arbeta mot, samt hur myndighetspengar ska spenderas. Tidigare bestämde Amsterdams kommun detta på egen hand, och detta skifte har varit svårt att vänja sig vid. Då inte bara Amsterdams kommun utan även mindre kommuner ingår i Amsterdam Metropolitan Region har en annan utmaning varit att få dessa mindre kommuner att samarbeta mer aktivt då de mindre kommunerna ofta har känt misstro gentemot Amsterdams kommun. Man har även upplevt det svårt att få in småföretag

då det på näringslivssidan främst varit stora företag som medverkat. En annan utmaning har varit att föra medborgarna närmre beslutsfattarna, att man ser att innovationsidéer tas tillvara på. Amsterdam Smart City är ett steg i rätt riktning, men en quadruple-helix i själva Amsterdam Economic Board är även eftertraktat.

Prioriterade satsningar i Amsterdam

Nedan följer en rad konkreta exempel på innovationsfrämjande insatser.

”Train je collega” – initiativ för att dela kunskap hos medarbetare

Train je collega – träna din kollega, är ett konkret exempel på 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 te.x. twitter, Linked In eller Google Docs i sitt arbete. Detta utvecklades till en idé om att medarbetare som är duktig 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. Kurstiderna är flexibla och varierar utifrån deltagarnas möjlighet till att delta. Stor del av kurserna genomförs på morgonen, under lunchrasten eller efter jobbet. I starten, hölls större delen av kurserna utanför arbetstid men på senare år får de flesta deltagarna möjlighet att genomföra kursen under arbetstid. Detta beror till stor del på att tjänsterna är gratis. Man använder sig heller inte av externa lärare används utan all kunskap förmedlas av kollegor till andra kollegor.

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 (<http://www.trainjecollega.org>). Ingen formell utvärdering har genomförts men internt har framgången baserat på antalet kurser och deltagare samt feedback från deltagare (som varit övervägande positiv).

En förutsättning för projektets framgång har varit att det startats på frivillig basis av anställda inom kommunen. Till en början hölls kurserna utanför arbetstid vilket gjorde att det inte behövdes godkännande från ledningen och man kunde bortse från byråkratiska riktlinjer. Det har inte krävts någon stor finansiering eftersom kurserna anordnas på eget initiativ och är gratis för deltagarna. Utrustning och lokaler ordnas av den som ansvarar för kursen. Under första året krävdes ungefär 1000 EUR som skramlades ihop från olika avdelningar. Som exempel finansierade kommunikationsavdelningen reklamaffischer. Den största utgiften har varit att skapa en IT-lösning för det webbaserade forumet vilket finansierats av förvaltningens ledning. Stödet från ledningen har varit betydelsefullt för projektets framgång. Projektet illustrerar hur medarbetare använt sin kreativitet för att sprida kunskap hos medarbetare till övriga medarbetare.

Involvering av medborgare genom öppen data

Arbete för att inkludera medborgare och företag har även skett inom enskilda projekt. I Amsterdam Smart City finns ett underprojekt som heter Open data. I detta projekt offentliggör Amsterdam all data som finns

för allmänheten, och detta kan omfatta vad som helst, alltifrån statistik om publika transportmedel till var de olika offentliga toaletterna finns runt om i staden. Medborgarna får använda informationen hur de vill, även i vinstdrivande syfte. Syftet är att stimulera vanliga medborgare, studenter och entreprenörer att komma på innovativa lösningar.

Som en del av Open data har man även bedrivit en App-tävling, "App for Amsterdam" och som kommer att genomföras igen. Amsterdams kommun bestämde sex olika områden (säkerhet, mobilitet, energi, kultur, turism och lediga tjänster) inom vilka de efterfrågade appar som kan förbättra för Amsterdams invånare, och staden i stort. Efter tävlingen har man hjälpt vissa tävlanden med goda idéer att utveckla appen. Exempel på detta är "Bike like a local" appen som vann tävlingen, och även "Voradius" som avser att visualisera utbudet i Amsterdams affärer för att uppmuntra till att handla lokalt snarare än online.

Uppföljning och utvärderingar

Samarbete mellan kommuner, näringsliv och universitet har ökat avsevärt i samband med AEB, och i synnerhet mellan näringsliv och universitet. Tidigare vände sig näringsliv gärna till universitet i andra områden i Holland vid forskningsbehov. I utformning av samarbetet mellan olika aktörer har det varit viktigt att ha nyckelpersoner som är offentligt framstående (exempelvis borgmästare) och en löpande dialog och samtal för att uppnå förtroende mellan parter. Här har det även varit viktigt att ha fokus på resultat och hur dessa ska mätas från början. Utvärdering sker på olika nivåer i kommunen:

Möten (samarbete)

- Hur många dök upp på mötet?
- Frågar deltagarna en tid efter hur de värderade mötet och om det bidrog till att något projekt påbörjades, och iså fall tillsammans med någon av de andra parterna (kommun, universitet, näringsliv)?
- Har det bidragit till några framgångsrika projekt och innovativa lösningar?

Projekten

- Hur mycket manpower gick in i projekten: finansiering, etc.
- Hur mycket kom ut? Resultat, framgångsrika lösningar?

Regional nivå

Mäter olika variabler och ser hur dessa har förändrats, exempelvis antal sysselsatta (påverkas givetvis även av konjunkturen men även fler variabler inkluderas).

Lärdomar från Amsterdam

- Fokus på styrning och koordination av innovationsprojekt genom Amsterdam Economic Board
- Satsningar prioriteras genom involvering av betydande aktörer från kommun, näringsliv och universitet.
- Medborgare och företag involveras genom öppna data.
- Innovativ lösning på hur kunskap kan spridas mellan medarbetare – förutsätter en förvaltningskultur av nytänkande och kreativitet.

Källor

Samtal/Intervjuer

Annemarie Munk Riis, Chefkonsulent Ekonomiförvaltningen, Köpenhamns Kommun
Anne-Claire Frank, Rådgivare och ansvarig för Train je collega, Amsterdams Kommun
Carsten Haurum, Direktör Kultur och Fritidsförvaltningen, Köpenhamns Kommun
Dipl.-Ing. Norbert Weidinger, Vice gruppchef för IKT strategi
Dipl.-Ing. Kurt Mittringer, Koordinator Stad- och regionalutveckling (STEP2025)
Ulrike Liebel, Avdelningen för organisation och säkerhet, ansvarig för Wien.Team

Rapporter/Dokument/Hemsidor

Amsterdam Economic Board (2014), <http://www.amsterdameconomicboard.com/>
Amsterdam Smart City (2014), <http://amsterdamsmartcity.com/projects/detail/id/37/slug/apps-for-amsterdam>
Københavns Kommun (2012), Københavns Klimatilpasningsplan
Københavns Kommun Kultur och Fritidsförvaltningen (2012), Tillid – hvor langt er vi nået? (Utvärderings dokument)
Københavns Kommun. Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (2012), Det Gode Ældreliv' Brugerdreven innovation på Plejecenteret Solund,
Københavns Kommun, Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, 2025-plan – Nye veje til sundhed og omsorg
Københavns Kommun (2014), Én samlet Erhvervs- og Vækstpolitik for Københavns Kommune, <http://subsite.kk.dk/PolitikOgIndflydelse/Moedemateriale/Teknik-OgMiljoeudvalget/11-08-2014/59ec3538-55ba-4ca1-979d-d6ba03cf231f/d9690afe-44fe-4a27-b8c8-9c1e2fa2decd.aspx#bilag>
Københavns Kommun (2013), CITIZEN.2015 SERVICE- & KANALSTRATEGI FOR KØBENHAVNS KOMMUNE 2013-2015
Københavns Kommun Ideklinik (2014), Udfordringer, <http://www.ideklinik.kk.dk/Tag%20de/>
Smart City Wien, Framework Strategy (2014), <https://smartcity.wien.at/site/en/initiative/rahmenstrategie/>
SEO Economisch Onderzoek (2009), "Amsterdam, Netherlands: Self-Evaluation Report", OECD Reviews of Higher Education in Regional and City Development, IMHE, <http://www.oecd.org/edu/imhe/regionaldevelopmen>
Workz (2014), Hverdagsinnovation I Københavns Kommune, <http://workz.dk/hverdagsinnovation-i-koebenhavns-kommune>