

Handläggare:
Susanna Höglund, 08-508 29 758

Till
Finansroteln

Innovationsstrategi för Stockholms stad

Svar på remiss från Finansroteln (Dnr 138-903/2015).

Sammanfattning

Finansroteln har remitterat stadsledningskontorets "*Innovationsstrategi för Stockholms stad*" till bland annat Stockholms Stadshus AB, som i sin tur har remitterat vidare till samtliga dotterbolag.

I ett *internt* perspektiv har innovationer en viktig roll för Stockholms stad för att möta de utmaningar som stadens verksamheter står inför. Staden har också i ett *externt* perspektiv, en viktig uppgift i att bidra till att utveckla Stockholmsregionens innovationskraft och vara en aktiv del av det regionala innovationsarbetet.

Därutöver omfattar strategin *delstrategier* för hur staden ska arbeta med att stärka innovationskraften i organisationen. De sex delstrategierna redovisas utan inbördes ordning, men är beroende av varandra.

Liksom bolagen noterar, kan även koncernledningen konstatera att idag pågår ett antal utvecklingsprojekt i koncernen, vilka innebär ett betydande innovationsarbete som härrör sig från olika behov som inte kunnat tillgodoses med gängse metoder. Koncernledningen vill dock poängtera att innovationskraften ofta grundas i ett behov som inte kan tillgodoses under gällande förutsättningar och att resultatet av en innovation kan få ännu större genomslag om den genomförs i samverkan med kunder och brukare. Som en offentlig aktör måste innovationskraften riktas på funktioner som skapar värden för Stockholm och stockholmarna.

Bland de föreslagna delstrategierna vill koncernledningen särskilt framhålla potentialen i att *utveckla mötesplatser och arenor för innovation och samverkan*, både internt inom staden och externt, gentemot privata och andra offentliga aktörer.

Koncernledningen understryker att inom viss myndighetsutövning måste stadens agerande vara förutsägbart, vilket kan begränsa möjligheterna till stora innovationssprång. Som en offentlig aktör måste också risknivån i innovationsprojekt eller

samarbeten hållas inom rimlig nivå då det i huvudsak är allmänna medel, som finansierar verksamheterna.

Sammantaget välkomnar koncernledningen föreslagen strategi, genom att den har goda förutsättningar att implementeras, med syfte att skapa värden för stadens invånare och bolagens kunder i deras nuvarande och framtida verksamhet. Dessutom bidrar den till ett ökat fokus på frågan som en naturlig del i verksamhetsutveckling.

Ärendet

Finansroteln har remitterat stadsledningskontorets "*Innovationsstrategi för Stockholms stad*" till bland annat Stockholms Stadshus AB, som i sin tur har remitterat vidare till samtliga dotterbolag. Nedan följer en redovisning av bolagens remissvar i huvudsak. Remissvaren i sin helhet återfinns i bilagorna. S:t Erik Markutveckling, S:t Erik Försäkring, S:t Erik Livförsäkring och Stockholm Parkering har inga synpunkter på remissen.

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

För att möta dessa utmaningar är det angeläget att det finns en stark och välutvecklad kultur i Stockholm, som främjar innovationer i såväl privat som offentlig sektor. Stockholms stad är en viktig aktör för att bidra till detta.

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

Staden har också i ett *externt* perspektiv en viktig uppgift i att bidra till att utveckla Stockholmsregionens innovationskraft och vara en aktiv del av det regionala innovationsarbetet.

Det långsiktiga målet är att förtydliga behovet av och utveckla de strategiska samarbetsformerna och mellan staden och regionens lärosäten, i syfte att staden på ett bättre sätt ska kunna tillgodogöra sig den högre utbildningens och forskningens resultat i stadens verksamheter och förbättra stadens kompetensförsörjning.

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

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

Underremiss

Svenska Bostäders remissvar har i huvudsak följande lydelse:

Svenska Bostäder ställer sig bakom förslaget till beslut med följande synpunkter. Bolaget kan först konstatera att detta är ett mycket positivt initiativ mot bakgrund av den innovationskraft som upplevs inom Svenska Bostäder och resten av staden, bland annat mot bakgrund av högre krav på både förvaltning och nyproduktion av fastigheter. Vad Svenska Bostäder efterlyser är samarbete och ökad systematik med resterande delar av staden. Bolaget kan också konstatera att Svenska Bostäder och de andra bostadsbolagen inte är med i förarbetet till strategin. Bolaget ställer sig också bakom definitionerna av ordet innovation och de olika perspektiven som belyses i underlaget. De sex delstrategier som redovisas kommer att bidra till ökad konkretisering och fördjupade beskrivningar av arbetet.

Svenska Bostäder har för närvarande en hög innovationsgrad inom flera områden i bolaget som både inbegriper det interna och externa perspektivet. Några exempel på detta är inom fastighetsutveckling, fastighetsförvaltning och HR, vilka beskrivs närmare i *bilaga 1*.

Familjebostäders remissvar har i huvudsak följande lydelse:

För Familjebostäder är det en självklar utgångspunkt att utveckling ska uppmuntras och lyftas fram som en central del i arbetet för att nå kundens och ägarens mål och förväntningar.

En relevant punkt i remissunderlaget är innovationsstrategins koppling till programmet för kvalitetsarbete. De har åtskilliga gemensamma punkter, såsom att värdesätta stockholmarnas synpunkter samt synen på att utveckling är alla medarbetares ansvar. Bolagets uppfattning är dock att innovation och kvalitetsarbete i stort är olika. Kvalitetsarbete bygger till stor del på effektivitet och klara strukturer medan innovation snarare främjas av lösa strukturer och tid för reflektion. Familjebostäder anser därför att det löpande kvalitetsarbetet som nämns är en viktig kompletterande komponent till innovationsstrategin.

Stadens program för kvalitetsutveckling och Program för Digital förnyelse är två av de mer centrala programmen och kopplingen mellan dessa och innovationsstrategin kan med fördel göras tydligare. Bolaget delar uppfattningen att "Innovationsarbetet ska vara en del av det ordinarie arbetet – ingenting som sker vid sidan av", precis som ambitionen

med kvalitetsarbetet, vilket talar ytterligare för ett gemensamt grepp kring utveckling för att det ska lyckas införlivas i verksamheterna inom staden.

Bolaget stödjer strategins ambition att skapa tydliga mål, strukturer och fokus på uppföljning av gjorda satsningar. En viktig punkt i remissunderlaget är stycket om hur det kan uppfattas som viktigare att genomföra uppdraget i enlighet med planen än att utveckla och förnya. Vikten av nyttan av en tillåtande företagskultur, där chefer och ledning uppmuntrar anställda att undersöka alternativa lösningsmetoder och kreativa idéer, bör lyftas fram på ett tydligt sett.

Bolaget skulle även välkomna en punkt i strategin om att nyttja slutanvändarnas erfarenheter om stadens tjänster samt att uppmuntra dessa att själva bifoga idéer och förslag. Vidare anser bolaget att innovation genom upphandling är ett område som kan utvecklas vidare, trots det relativt sett låga intresset från de medverkande i remissunderlagets undersökning.

Familjebostäder välkomnar en Innovationsstrategi för Stockholms stad och det fokus på utveckling som kommer med den. Bolaget föreslår ett sammanhållande grepp där fokus sätts på utveckling i korta likväl som längre språng (*bilaga 2*).

Micasas remissvar har i huvudsak följande lydelse:

Förslaget till innovationsstrategi för Stockholms stad och det bilagda underlaget redogör för de många frågeställningar och överväganden som bör ligga till grund för en innovationsstrategi som ska fungera som styrning av Stockholms stads alla olika verksamheter.

Det förefaller klokt att dela upp strategin i olika delar och delmål för att successivt komma fram till en helhet, som kan ge stöd i arbetet i att utveckla den innovativa förmågan i staden.

En precisering av hur genomförandet och uppföljningen av strategin ska ske för att få en integrering i stadens system för ledning och styrning är en viktig del i arbetet att implementera strategin.

Att lyfta utvecklingsarbetet till att omfatta innovation är såväl en utmaning som en stimulerande del av arbetet för Stockholms stad och dess invånare (*bilaga 3*).

Stockholmshems remissvar har i huvudsak följande lydelse:

Stockholmshem ställer sig positivt till stadens arbete med att ta fram en innovationsstrategi och anser att en sådan strategi vore fördelaktigt för bolaget på flera sätt. Bolagets nuvarande organisation och processinriktade arbetssätt utgör en god grund för att kunna hantera ett ökat fokus på innovationer. Bland annat har samtliga verksamhetsprocesser kartlagts, vilket medför att det finns en befintlig struktur för att gå igenom verksamheten i syfte att identifiera innovationsluckor.

Bolagets arbete med ständiga förbättringar gränsar redan idag i vissa fall mot innovation då förbättringarna övergår i mer radikala utvecklingsprojekt. Ett sådant exempel är bolagets webbshop, som lanserades under 2015 där bolaget hittills är ensamt om

användningen för underhållsbeställningar och kopplingarna mot befintligt fastighetsystem. Att tydligt betona vikten av en ökad innovationsförmåga kan troligen också leda till att lyfta det ständiga förbättringsarbetet mot fler rena innovationer (*bilaga 4*).

Bostadsförmedlingens remissvar har i huvudsak följande lydelse:

Innovation och nytänkande är viktigt för att framgångsrikt möta de utmaningar som finns i en starkt växande stad och i den snabba utvecklingstakten i samhället. Bostadsförmedlingen ställer sig positiv till den föreslagna innovationsstrategin. Det är viktigt att skapa ett klimat och förutsättningar som stimulerar till nya lösningar. Ett arbete som på det sätt som beskrivs involverar såväl medarbetar- och ledarskap som verktyg och kunskap. Att sätta fokus på frågan gör att medarbetare i stadens förvaltningar och bolag ges stimulans och förutsättningar att vara innovativa, tänka nytt och ha möjlighet att utveckla befintlig verksamhet och ny service. En gemensam strategi för att stärka innovationsförmågan tror vi är positivt för stadens verksamheter och vi ser ingenting att invända emot i den föreslagna strategin (*bilaga 5*).

SISAB:s remissvar har i huvudsak följande lydelse:

SISAB vill först och främst anföra att analyserna och slutsatserna i den bilagda rapporten är relevanta och välformulerade.

SISAB delar bedömningen att det krävs en strategisk och genomtänkt innovationsstrategi för att verksamheterna ska kunna utvecklas för att möta framtidens behov för Stockholm och välkomnar ett införande av densamma (*bilaga 6*).

Stockholm Vattens remissvar har i huvudsak följande lydelse:

Innovationer skapas oftast i ett klimat där problemställningar och möjligheter är tydliga och innovationer och entreprenörskap är en överlevnadsfråga. Det måste även finnas en benägenhet att ta risker. En offentlig verksamhet har begränsningar gentemot en privat konkurrensutsatt verksamhet.

Strategin med dess olika delstrategier som föreslås kan i sig underlätta arbetet med innovationer, det är dock viktigt att inte ha en övertro på strukturer. Tyngdpunkten i strategin bör därför vara att skapa kultur snarare än struktur och verktygslådor (*bilaga 7*).

Stockholms Hamns remissvar har i huvudsak följande lydelse:

Stockholms Hamn ser positivt på att staden nu tar ett helhetsgrepp för att främja innovationsklimatet, både i stadens egen organisation men även för att förbättra innovationskraften hos akademi och näringsliv i Stockholmsregionen.

Stockholms Hamn håller med i beskrivningen av att stadens organisation i större utsträckning är effektivt förvaltande snarare än förnyande och innovationsfrämjande. Verksamheten som bedrivs i hamnen är omfattande och i många fall komplex och fokus ligger framför allt i det dagliga arbetet. Men det finns potential att förstärka innovationsklimatet inom Stockholm Hamn, vilket i förlängningen kan bidra till ytterligare effektivitet och konkurrenskraft i organisation och verksamhet.

Som framgår i det remitterade materialet är erfarenheterna av och kunskaperna om hur ett renodlat innovationsarbete bedrivs relativt begränsade. Att skapa ett innovationsfrämjande klimat i en befintlig verksamhet är ingen lätt uppgift. Därför är det viktigt att bolagen och förvaltningarna får stöd och tydliga direktiv i detta arbete där styrning och ansvar för innovationsarbetet finns på central nivå, kopplat till den nya innovationsdirektören.

Ett innovationsarbete kräver viss systematisering för att få in det i den dagliga verksamheten och Stockholms Hamn har redan idag utarbetade system som kan användas för detta ändamål.

Det finns absolut utrymme för, och möjligheter med, att utveckla verktyg, processer och klimat för innovation. Ledningssystemet och verksamhetsuppföljningen skulle både kunna generera ett innovationsarbete utifrån frågor som dyker upp, men även inrymma ett system för hur stadens innovationsstrategi kan implementeras och följas upp.

Stockholms Hamn arbetar idag för mer innovativ verksamhet bl.a. genom ett internt projekt som innebär att olika verksamhetsområden går igenom för att klarlägga om det finns potential för ökade intäkter, lägre kostnader samt alternativa arbetssätt och effektivare rutiner. Dessutom genomförs en större satsning på ledarskapsutbildning för enhetschefer som bland annat innehåller element av förändringsledning (*bilaga 8*).

Stokabs remissvar har i huvudsak följande lydelse:

Stockholms stad har utifrån en strategisk inriktning, genom Stokab, byggt upp en konkurrensneutral IT-infrastruktur för elektronisk kommunikation i absolut världsklass. Konkurrensen och den goda tillgången till fiber i Stockholm har skapat en av världens mest innovativa miljöer inom ICT.

Stokab har fiberanslutit i princip samtliga flerfamiljsfastigheter i staden och under 2015-2016 ansluts fastigheterna i stadens företagsområden till nätet. Denna vidare utbyggnad av nätet stärker därmed ytterligare den innovativa miljön i Stockholm.

Stokabs fibernät bör också vara stommen i utvecklingen av framtidens smarta tjänster när det dras vidare ut i gaturummet. Genom att de data, som i framtiden skulle kunna skapas inom ramen för stadens behov, dessutom tillgängliggörs som öppen data, skulle ett nytt lager av kontinuerligt uppdaterad information skapas för alla som så önskar, att användas i utvecklingen av nya innovativa tjänster.

Stockholms stad har genom Stokab och S:t Erik Kommunikation goda möjligheter till en kraftfull utveckling av Stockholm till en ännu mer innovativ stad. I sammanhanget är det angeläget att – såsom möjligt i en konkurrensneutral plattform - förena stadens interna innovationsperspektiv med det externa perspektivet. I det vidare arbetet med implementeringen av innovationsstrategin i Stockholms stad är det angeläget att de båda perspektiven knyts samman och förmås stödja varandra (*bilaga 9*).

Stadsteaterns remissvar har i huvudsak följande lydelse:

Stadsteaterns vision är att vara en angelägenhet för alla stockholmare. I repertoaren ska det finnas något för alla. Stadsteatern skall också vara nyskapande och utmanande. Scenerna ska vara tillgängliga för nya konstnärliga uttryck, öppnas för den nya generationen konstnärer och inte minst erbjuda barn och ungdomar konstnärliga upplevelser. I linje med dessa mål ligger även att ständigt vara öppen för innovation såsom nya lösningar och utveckling även vad gäller teknik och tjänster som verksamheten är beroende av.

Stadsteatern instämmer i stadsledningskontorets analys av utmaningar som innovationsarbetet är förenat med. En förutsättning för kostnadseffektivitet, tillväxt och samhällsnytta är förnyelse och innovation. Stadens samtliga verksamheter, inklusive Stadsteatern, har även i egenskap av att vara ”upphandlande myndigheter”, en roll att fylla för att bidra till ett innovativt samhällsklimat i staden.

Stadsteatern finner att förslaget är förenat med utmaningar som troligen kommer att ta tid att implementera och genomföra. Stadsteatern anser dock att förslaget till innovationsstrategi utgör ett nödvändigt instrument för att möjliggöra och systematisera nytänkande och utveckling i staden (*bilaga 10*).

SGA Fastigheters remissvar har i huvudsak följande lydelse:

SGA Fastigheter anser att en gemensam innovationsstrategi för Stockholms stad är en självklarhet för att klara de utmaningar som Stockholm står inför, inom områden som exempelvis globalisering och socialt hållbar utveckling. Att ha en gemensam definition av begreppet innovation är av vikt, särskilt då begreppet ofta blandas samman med utvecklingsarbete i stort. Utredningar har visat att Stockholms stads styrdokument i hög utsträckning fokuserar på att vara effektivt förvaltande, snarare än systematiskt förnyande. Det gäller här att hitta en vinkel som stödjer innovation och att en rörelse påbörjas mot det systematiskt förnyande där så är möjligt.

SGA Fastigheter anser att utbilda medarbetare och ledare är en viktig del för att uppnå den kulturförändring som krävs. Innovation genom upphandling ses som särskilt prioriterat då denna förmåga idag, enligt de tillfrågade, är (mycket) bristfällig och ökas kunskapen här kan innovation skapas ”på köpet” i det dagliga arbetet (*bilaga 11*).

SBR:s remissvar har i huvudsak följande lydelse:

SBR ser positivt på framtagen innovationsstrategi för Stockholms stad. Bolaget har uppdraget att vara pådrivande i stadens utvecklingsarbete i kontakten mot näringslivet och i det arbetet finns en bred kontaktyta mot innovationsutveckling och nytänkande.

Bolaget anser att staden måste arbeta mer aktivt för att bland annat ge företag och institutioner förutsättningar att använda stadens mark eller dess verksamheter som testbädd för nya innovationer eller som en språngbräda för framtida innovationer. Förslagsvis kan tidigare stipendiater inom innovationsstipendiet erbjudas att implementera och testa sina innovationer inom stadens verksamhet. Bolaget ser även att det är viktigt att staden fortsätter samverka med organisationer såsom Start-Up Stockholm men även andra aktörer som arbetar med att ge rådgivning till innovatörer och entreprenörer.

Inom ramen för innovationskraft Stockholms arbete, anser bolaget att staden bör vara representerad i samtliga handlingsprogram som ska generera den regionala innovationsstrategin, exempelvis inom området innovationsupphandling.

Utöver egna kontakter med näringslivet och det näringsfrämjande uppdraget utvecklar SBR till exempel arbetssättet för berörda nämnder i sin kontakt mot näringslivet. Detta för att skapa bättre kontaktytor och en bättre fungerande service mot näringslivet.

Stadens egen innovationsförmåga och den inom staden viktiga verksamhetsutvecklingen är i behov av ett mer innovativt fokus. Det ska dock inte förväxlas med den myndighetsutövning som kommunen är skyldig att erbjuda medborgarna, vilken i grunden har en lagstiftning att följa.

Angående Stockholms stads Innovationsstipendium vill SBR framföra att det, i och med 2015 års budget, även är möjligt att söka stipendium om man bor, arbetar eller studerar i Stockholms län. I föreslagen strategi önskas att innovationsstipendiet utvecklas och breddas. Enligt SBR har ett kontinuerligt utvecklingsarbete pågått sedan 2012. Till exempel fanns det inte några specifika kategorier att utgå ifrån vid fördelning av stipendiemedel när stipendiet initierades. Idag finns det sju stycken; IT och telekom, miljöteknik, kulturella och kreativa näringar, vardagsprodukter, tjänster, besöksnäring samt life sciences. Ett konkret åtagande staden bör överväga i frågan är att växla upp den egna insatsen för att möta denna externa finansiering (*bilaga 12*).

Koncernledningens synpunkter

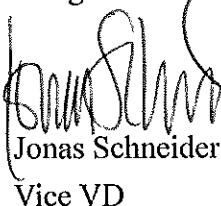
Stockholms stad står, genom den stora utveckling som pågått de senaste fem åren med ca 17 000 nya invånare varje år, inför stora utmaningar inom flera områden som kommer att kräva innovationer. För att kunna utveckla alla funktioner, som en hållbar och högkvalitativ livsmiljö kräver i takt med befolkningsutvecklingen, kommer flertalet av stadens olika ansvarsområden och funktioner få lov att utföras och utformas på ett annorlunda sätt, jämfört med hur de har genomförts tidigare. Detta kommer att kräva ett kontinuerligt innovationsarbete med både stora och små språng i utvecklingen. Koncernledningen välkomnar därför den föreslagna strategin då den bidrar till ett ökat fokus på frågan som en naturlig del i verksamhetsutveckling.

Liksom bolagen noterar, kan koncernledningen konstatera att redan idag pågår ett antal utvecklingsprojekt i koncernen, vilka innebär ett betydande innovationsarbete som härrör sig från olika behov, som inte kunnat tillgodoses med gängse metoder. Som exempel kan nämnas bostadsbolagens utveckling av Stockholmshusen, SISAB:s utveckling av Framtidens förskola, nya samråds-, samverkan och dialogformer i utvecklingen Järva, Hållbara Hökarängen m.m. Koncernledningen vill dock poängtera att innovationskraften ofta grundas i ett behov som för närvarande inte kan tillgodoses och att resultatet av en innovation kan få ännu större genomslag om den genomförs i samverkan med kunder och brukare. Som en offentlig aktör måste innovationskraften riktas på funktioner som skapar värden för Stockholm och stockholmarna.

Bland de föreslagna delstrategierna vill koncernledningen särskilt framhålla potentialen i att utveckla mötesplatser och arenor för innovation och samverkan, både internt inom staden och externt, gentemot privata och andra offentliga aktörer. Som ett exempel på områden där detta kan bli särskilt viktigt är utvecklingen av olika områden i staden, både befintliga med större sociala behov, men också vid nyexploatering. I dessa sammanhang är det viktigt att staden samverkar internt, men också extern utifrån respektive områdes specifika behov och förutsättningar. I dessa sammanhang menar koncernledningen att det kommer att krävas innovation då inget område är det andra likt utan sannolikt kommer nya/olika åtgärder och nya samarbetsformer krävas vid varje tillfälle. Det kommer att kräva en kontinuerlig analys, utveckling, anpassning – och innovation. Utifrån detta är det naturligtvis viktigt att goda exempel, medarbetare eller avdelningar/enheter som hittar nya vägar för effektivt fullföljande av premieras och uppmärksammas, vilket anges i pkt 1-4 bland delstrategierna.

Koncernledningen framhåller, liksom bolagen, att inom viss myndighetsutövning måste stadens agerande vara förutsägbart, vilket kan begränsa möjligheterna till stora innovationssprång. Som en offentlig aktör måste också risknivån i innovationsprojekt eller samarbeten hållas inom rimlig nivå, då det i huvudsak är allmänna medel som finansierar verksamheterna. I sammanhanget kan nämnas att det löpande kvalitetsarbetet, vilket också nämns i strategin, utgör grunden för verksamheternas utveckling.

Sammantaget välkomnar koncernledningen föreslagen strategi eftersom den har goda förutsättningar att implementeras, med syfte att skapa värden för stadens invånare och bolagens kunder i deras nuvarande och framtida verksamhet.



Jonas Schneider
Vice VD

Bilagor

1. Remissvar Svenska Bostäder
2. Remissvar Familjebostäder
3. Remissvar Micasa
4. Remissvar Stockholmshem
5. Remissvar Bostadsförmedlingen
6. Remissvar SISAB
7. Remissvar Stockholm Vatten
8. Remissvar Stockholms Hamn
9. Remissvar Stokab
10. Remissvar Stadsteatern
11. Remissvar SGA Fastigheter
12. Remissvar SBR



Innovationsstrategi för Stockholms stad

Svenska Bostäder har tagit del av Stadsledningskontorets förslag till Innovationsstrategi och ställer sig bakom förslaget till beslut med följande synpunkter. Vi kan först konstatera att detta är ett mycket positivt initiativ mot bakgrund av den innovationskraft som vi upplever inom Svenska Bostäder och resten av staden bland annat mot bakgrund av högre krav på både förvaltning och nyproduktion av fastigheter. Vad vi efterlyser är samarbete och ökad systematik med resterande delar av staden. Vi kan också konstatera att Svenska Bostäder och de andra bostadsbolagen inte är med i förarbetet till strategin. Vi ställer oss också bakom definitionerna av ordet innovation och de olika perspektiven som belyses i underlaget. De sex delstrategier som redovisas kommer att bidra till ökad konkretisering och fördjupade beskrivningar av arbetet.

Svenska Bostäder har förnärvarande en hög innovationsgrad inom flera områden i bolaget som både inbegriper det interna och externa perspektivet. Några exempel på detta är:

Fastighetsutveckling – Stockholmshusen som är innovativa ur perspektiven, samarbete, process och byggnation. Tillsammans med våra systerföretag tar vi fram ett koncept för att kunna bygga stora serier och prisvärt utan att göra avkall på arkitektonisk gestaltning. Vi utvecklar även Snabba Hus, ett boende i första hand för yngre. Snabba Hus kan uppföras på tillfälliga bygglov och husen är konstruerade på ett sätt som gör dem möjliga att flytta. Målet är även här att skapa möjligheter till lägre byggkostnader och snabbare byggprocess.

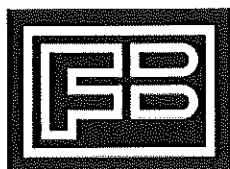
Fastighetsförvaltning - Hållbara Järva, Norra Djurgårdsstaden och arbetet med Gröna Påsen tillsammans med Stockholm Vatten.

HR – vi arbetar intensivt med ledarskap och medarbetarskap med metoder som tidigare inte använts. Vi har även arbetat med våra medarbetares hälsa genom att uppmuntra innovationer inom ämnesområdet

I bolaget pågår även flera digitala projekt med ökat kundperspektiv som gemensam nämnare samt andra mindre och större projekt som kan definieras som innovativa. Vi bidrar gärna med våra erfarenheter i det fortsatta arbetet med Innovationsstrategi för Stockholm stad.

Med vänlig hälsning
AB SVENSKA BOSTÄDER
Svenska Bostäder

Pelle Björklund
VD



Svar på Remiss ”Innovationsstrategi Stockholms Stad”

Bakgrund

Familjebostäder har av Stockholm Stadshus AB inbjudits att lämna synpunkter på förslag till Innovationsstrategi för Stockholms Stad.

Synpunkterna ska vara Stockholm Stadshus AB tillhanda senast 2015-09-07, via e-post till jennie.landegren@stadshusab.se.

Familjebostäders kommentarer

Familjebostäders uppdrag att erbjuda stockholmarna en hyresrätt i världsklass förutsätter att bolaget ständigt utvecklar bolagets erbjudande och de egna arbetsätten. För Familjebostäder är det en självklar utgångspunkt att utveckling i korta likväl som längre språng ska uppmuntras och lyftas fram som en central del i arbetet för att nå kundens och ägarens mål och förväntningar. Nyttänkande är en av de fyra byggstenarna i bolagets värdegrund EKAN¹.

Kontinuerligt kvalitetsarbete och vidareutveckling har alltid varit en naturlig del av Familjebostäders verksamhet, som är certifierad enligt ISO 14 001. En övergripande innovationstrategi för Stockholms stad välkomnas och kommer att stödja bolagets arbete med både kvalitet och innovation.

En relevant punkt i remissunderlaget är innovationstrategins koppling till programmet för kvalitetsarbete. De har åtskilliga gemensamma punkter, såsom att värdesätta stockholmarnas synpunkter samt synen på att utveckling är alla medarbetares ansvar. Det är också liknande mjuka faktorer som utgör grundstenarna för att fånga upp och ta till sig nya idéer, såsom kulturen på arbetsplatsen och intresset från ledningen. Bolagets uppfattning är dock att innovation och kvalitetsarbete i stort är olika. Kvalitetsarbete bygger till stor del på effektivitet och klara strukturer medan innovation snarare främjas av lösa strukturer och tid för reflektion. Familjebostäder anser därför att det löpande kvalitetsarbetet som nämns är en viktig kompletterande komponent till innovationstrategin.

I remissunderlaget nämns det att innovation kan ses som både mindre och större ”språng” inom ett område. Det kan vara fördelaktigt att i strategin nämna att det kan krävas olika metoder och arbetsätt för att uppnå mindre respektive större språng, och att detta arbete ofta är en balansgång. Forskning och historien visar att ett stort enskilt fokus på mindre, inkrementella, innovationer leder till svårigheter att ta fram alternativa synsätt och mer radikala lösningar på ett problem.

¹ Engagemang, Kundfokus, Affärsnytta, Nyttänkande

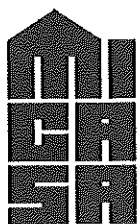
Stadens program för kvalitetsutveckling och Program för Digital förnyelse är två av de mer centrala programmen och kopplingen mellan dessa och innovationsstrategin kan med fördel göras tydligare för att skapa en helhetsbild och tydlighet avseende stadens utvecklingsarbete. Bolaget delar uppfattningen att *"Innovationsarbetet ska vara en del av det ordinarie arbetet – ingenting som sker vid sidan av"*, precis som ambitionen med det kvalitetsarbetet som sker för att utveckla verksamheten löpande. Det talar ytterligare för ett gemensamt grepp kring utveckling för att det ska lyckas införlivas i verksamheterna inom staden.

Bolaget stödjer strategins ambition att skapa tydliga mål, strukturer och fokus på uppföljning av gjorda satsningar. Erfarenheterna från lyckade likväl som misslyckade satsningar utgör en viktig del i grunden för den fortsatta utvecklingen, på kort och lång sikt. En viktig punkt i remissunderlaget är stycket om hur det kan uppfattas som viktigare att genomföra uppdraget i enlighet med planen än att utveckla och förnya. Vikten av nyttan av en tillåtande företagskultur där chefer och ledning uppmuntrar anställda att undersöka alternativa lösningsmetoder och kreativa idéer bör lyftas fram på ett tydligt sett. Ett misslyckat projekt bör inte ses som en förlust, utan som en möjlighet att testa andra lösningar.

Bolaget skulle även välkomna en punkt i strategin om att nyttja slutanvändarnas erfarenheter om stadens tjänster samt uppmuntra dessa att själva bifoga idéer och förslag. Dessa har genom sin närhet till eventuella svårigheter med stor sannolikhet mer eller mindre kreativa förslag på hur dessa kan lösas. Vidare anser bolaget att innovation genom upphandling är ett område som kan utvecklas vidare, trots det relativt sett låga intresset från de medverkande i remissunderlagets undersökning.

Familjebostäder välkomnar en Innovationsstrategi för Stockholms stad och det fokus på utveckling som kommer med den. Bolaget föreslår ett sammanhållande grepp där fokus sätts på utveckling i korta likväl som längre språng.

Anette Sand
VD



Svar på remiss avseende innovationsstrategi för Stockholms stad

Micasa Fastigheter har fått rubricerat ärende på underremiss av Stockholms Stadshus AB för yttrande senast 2015-09-08.

Micasa Fastigheter vill med anledning av remissen framföra följande.

Förslaget till innovationsstrategi för Stockholms stad och det bilagda underlaget redogör för de många frågeställningar och överväganden som bör ligga till grund för en innovationsstrategi som ska fungera som styrning av Stockholms stads alla olika verksamheter.

Det förefaller klokt att dela upp strategin i olika delar och delmål för att successivt komma fram till en helhet som kan ge stöd i arbetet i att utveckla den innovativa förmågan i staden.

En precisering av hur genomförandet och uppföljningen av strategin ska ske för att få en integrering i stadens system för ledning och styrning är en viktig del i arbetet att implementera strategin.

Att lyfta utvecklingsarbetet till att omfatta innovation är såväl en utmaning som en stimulerande del av arbetet för Stockholms stad och dess invånare.

Micasa Fastigheter har under det senaste året genomgått organisatoriska förändringar och har arbetat intensivt för att utveckla och effektivisera verksamheten som i förlängningen ska leda till gagn för bolagets hyresgäster. Medarbetarna har engagerats i förändringsarbetet och har visat att det finns ett stort intresse för att delta i utveckling av bolaget.

Micasa Fastigheters ledning har tillsammans med övriga chefer i staden en viktig uppgift när det gäller att stimulera och stötta medarbetarna i arbetet med att hitta och genomföra innovationer som gör Stockholm till en ännu bättre stad att bo, besöka och verka i.

Med vänlig hälsning

Micasa Fastigheter i Stockholm AB

Patrik Emanuelsson
VD

Underremiss av Innovationsstrategi för Stockholms stad, dnr 138-903/2015

AB Stockholmshem får härmed avge följande yttrande över rubricerat ärende.

Sammanfattning av bolagets synpunkter

Stockholmshem ställer sig positivt till stadens arbete med att ta fram en innovationsstrategi och anser att en sådan strategi vore fördelaktigt för bolaget på flera sätt. Bedömningen är att bolagets nuvarande organisation och processinriktade arbetssätt utgör en god grund för att kunna hantera ett ökat fokus på innovationer. Bland annat har samtliga verksamhetsprocesser kartlagts vilket medför att det finns en befintlig struktur för att gå igenom verksamheten i syfte att identifiera innovationsluckor.

Bolagets arbete med ständiga förbättringar gränsar redan idag i vissa fall mot innovation då förbättringarna övergår i mer radikala utvecklingsprojekt. Ett sådant exempel är bolagets webbshop som lanserades under 2015 där bolaget hittills är ensamt om användningen för underhållsbeställningar och kopplingarna mot befintligt fastighetssystem. Att tydligt betona vikten av en ökad innovationsförmåga kan troligen också leda till att lyfta det ständiga förbättringsarbetet mot fler rena innovationer.

Förslaget

Kommunstyrelsen har gett stadsledningskontoret i uppdrag att ta fram ett förslag till program för innovation som stödjer stadens mål och verksamhet. Stadsledningskontoret har därför genomfört en kartläggning av nuläget och tagit fram ett förslag till en övergripande strategi.

En innovation definieras som något mottagaren eller kunden anser vara väsentligen nytt och värdeskapande. På den offentliga marknaden behöver värdet inte nödvändigtvis vara ekonomiskt utan handlar snarare om den medborgar-, kund- eller samhällsnytta som innovationen medför.

I arbetet med innovationsstrategin har en kartläggning av stadens innovationsarbete och förhållningssätt till innovationer genomförts. Kartläggningen innefattade bland annat en genomgång av stadens centrala styrdokument med utgångspunkt i innovation. Därtill har även enkäter, intervjuer och workshops med förvaltnings-, och bolagschefer samt andra medarbetare i staden med ett särskilt intresse för innovation och förnyelse genomförts. Genomgången listar också olika goda exempel på innovationsfrämjande aktiviteter som pågår inom staden redan idag.

Den framtagna strategin innehåller principer för hur innovationsförmågan hos stadens verksamheter kan stärkas i syfte att öka förmågan att möta framtidens utmaningar. Bland annat krävs möjligheter, resurser och incitament för medarbetarna att arbeta med idéer och förslag som syftar till att utveckla verksamheten bortom befintliga gränser. Den centrala styrningen anses inte heller vara tillräckligt tydlig när det gäller förmågan att främja innovationer och innovativa arbetssätt. Därtill behövs en gemensam syn på vart staden ska, och varför, samt en förnyad kultur som bidrar till en ökad innovationsförmåga och ett nytänkande.

Innovationsstrategin ska bli en del av stadens styrning och integrerade ledningssystem. Strategin ska också ge ledning för hur nämnder och bolag kan bidra till genomförandet av fullmäktiges mål för verksamhetsområdet att Stockholm ska vara en världsledande kunskapsregion. Innovationsarbetet bör följas upp av nämnder och bolagsstyrelser inom ramen för den ordinarie styrningen, exempelvis via den löpande budgetuppföljningen.

Sex delstrategier, utan inbördes ordning, föreslås för hur staden ska arbeta med att stärka innovationskraften i organisationen. Delstrategierna är beroende av varandra och utgör ramar för det fortsatta arbetet med att utveckla strategin till konkreta aktiviteter.

- *Stärk styrningen mot en ökad innovationsförmåga*
Vikten av en innovativ kultur och innovativa arbetssätt ska tydliggöras i stadens mål- och verksamhetsplanering. Mål, aktiviteter och indikatorer för uppföljning av en ökad innovationsförmåga bör mer tydligt ingå i ordinarie styrning.
- *Utveckla verktyg för innovation*
Staden behöver utveckla system och stöd för att stärka, uppmuntra och belöna innovationsarbete och innovativa medarbetare. Därtill behöver nuvarande verktyg för att fånga upp goda idéer och innovationer förtydligas och inriktas på att stödja medarbetare och aktörer som arbetat på uppdrag av staden.
- *Stärk medarbetarnas kunskaper om innovationer*
Kunskapen om innovation behöver breddas och behovet av innovativt tänkande föras in som ett moment i stadens utbildningar och information för medarbetare.
- *Utveckla ett ledarskap som främjar innovation*
Ledarskapet har en avgörande roll och det krävs ledare som kan se förändring som ett tillstånd. Stöd till ledare kan bland annat ges via stadens ledarprogram.
- *Utveckla stadens mötesplatser och samarbeten för innovation och samverkan med andra aktörer*
Utveckla stadens befintliga arenor där goda exempel och innovationer sprids i enlighet med de strategier som nu föreslås samt utifrån

övergripande mål och prioriteringar som kommunfullmäktige har beslutat om.

- *Stärk stadens roll som en innovativ beställare*
Upphandling kan vara ett verktyg för att främja innovation trots att det styrs av omfattande regelverk. Den stora utmaningen är att säkerställa ett arbetssätt för att kunna identifiera och beskriva problem som kan lösas via innovationsupphandlingar.

Våra synpunkter

Stockholmshem välkomnar förslaget om en innovationsstrategi för Stockholms stad och anser att det vore fördelaktigt för bolaget på flerasätt. Förutom att nyttan av innovationerna skulle komma bolagets olika intressenter tillgodo är det positivt att kunna erbjuda medarbetarna ett arbetsklimat där innovationer uppmuntras. Bolaget anser att det skulle vara en konkurrensfördel i syfte att såväl bibehålla som att nyrekrytera personal.

Sedan 2013 har Stockholmshem byggt upp en organisation för ett processinriktat arbetssätt som bygger på ett ständigt förbättringsarbete. Organisationen bedöms därför vara väl lämpad och utgöra en god grund för att hantera ett ökat fokus på innovationer. Samtliga verksamhetsprocesser har kartlagts vilket bland annat medför att det finns en befintlig struktur för att gå igenom verksamheten i syfte att identifiera innovationsluckor.

Aktiviteter som genomförs inom bolagets processarbete planeras och prioriteras utifrån ett kundfokus samt/alternativt den affärsnytta aktiviteten generar.

Arbetet med ständiga förbättringar inom verksamhetsprocesserna kan ibland gränsa mot innovation då förbättringarna övergår i mer radikala utvecklingsprojekt. Ett sådant exempel är bolagets skapande av en webbshop för beställningar av underhållsåtgärder inom systemet för valfritt lägenhetsunderhåll. Webbshopen som konstruktion är inte unik, men användningen för underhållsbeställningar och kopplingarna mot befintligt fastighetssystem är bolaget hittills ensam om. Att tydligt betona vikten av en ökad innovationsförmåga kan säkert lyfta det ständiga förbättringsarbetet mot fler rena innovationer.

Det område inom bolaget som mest präglats av innovationsarbete på senare tid har gällt nyproduktion med särskilt hållbarhetsfokus. Passivhuset kv Trettondagen i Hökarängen nådde 2013 som första bostadshus i Stockholm den högsta miljöklassningen Guld av Sweden Green Building Council. Ett annat exempel är det plushuset kv Brofästet som Stockholmshem vann en markanvisningstävling med i Norra Djurgårdsstaden i konkurrens med 15 andra byggherrar. Det vinnande plusenergihuset ska med en kombination av en mängd olika tekniker generera mer energi än vad det gör av med, sett till ett helt år. Även inom nyproduktionen kan dock en mer uttalad innovationsambition leda till fler stora språng över tid.

Nedan ges bolagets feedback på de föreslagna delstrategierna:

- *Stärk styrningen mot en ökad innovationsförmåga*
Stockholmshem arbetar kontinuerligt med att utveckla bolagets planerings- och uppföljningsarbete och är positiva till att hitta mål, aktiviteter och indikatorer för att följa upp och stärka en mer innovativ företagskultur. Redan idag har bolaget en vana av att en förbättringskultur är inbyggd i bolagets styrning.

En styrning som riktas mot innovationer anses inte minst vara viktig för att påvisa att det finns ett utrymme för innovationer inom verksamheten. Då viss typ av innovationsarbete bedöms kräva resurser som inte alltid rymms inom den ordinarie verksamheten kan styrningen (och strategin) användas för att möjliggöra ett innovationsarbete. Några exempel på innovationsarbete som Stockholmshem bedrivit där ordinarie verksamhet frångåtts är stadsdelsutvecklingsprojekt som Hållbara Hökarängen och Bagarmossen SmartUp.

Stockholmshem vill också understryka vikten av att de ständiga förbättringarna, dvs grunden i bolagets processarbete, inte får nedprioriteras till förmån för ett innovationsarbete. Innovationsarbetet måste istället bli addera något ytterligare till det ständiga förbättringsarbetet.

Slutligen bedöms innovationsstrategin i sig kunna fungera som ett internt styrmedel när det gäller att prioritera större åtgärder vars lösning kräver innovation.

- *Utveckla verktyg för innovation*
Att hitta verktyg och former för att stärka innovationskraften i bolaget bedöms vara en viktig framgångsfaktor. Bolaget är positivt till att hitta nya system, men också till att förtydliga befintliga verktyg, för att stärka det interna innovationsarbetet. Befintliga verktyg såsom exempelvis processkartläggningar kan utvecklas och förtydligas för att ytterligare stödja innovationer. Verktygen kan sedan nyttjas inom den befintliga processorganisationen som utgör ett ramverk för innovationsarbetet.
- *Stärk medarbetarnas kunskaper om innovationer*
Bolagets medarbetare är vana att verka i en förbättringskultur men klivet till innovation är ytterligare ett språng och bolaget behöver öka sin kompetens. Utöver det bolaget kan göra på egen hand är därför stöd från Stockholms stad, avseende bland annat utbildning, samt samarbete med andra aktörer inom staden en stor fördel.
- *Utveckla ett ledarskap som främjar innovation*
Bolaget har utvecklat särskilda chefsforum som exempelvis ett chefsnätverk i mindre utvecklingsgrupper och chefsfrukostar för samtliga

chefer, som skulle kunna fungera som interna forum för att hantera innovationsarbetet på ledarskapsnivå.

- *Utveckla stadens mötesplatser och samarbeten för innovation och samverkan med andra aktörer*

Bolaget bistår gärna i arbetet med att utveckla stadens befintliga mötesplatser och har de senaste åren bland annat medverkat på goda exempel mässan.

StockholmsHems huvudkontor ska flytta till Skärholmen senast vid årsskiftet 2017/2018 och tanken är att det nya huvudkontoret ska bli en plats där bolaget kan samverka med andra aktörer inom samma byggnad vilket skulle kunna gynna ett innovationsklimat.

- *Stärk stadens roll som en innovativ beställare*

Bolaget har under våren handlat upp ett ramavtal för stora ombyggnationer, ett så kallat partneringavtal. Både upphandlingsform och utvärderingskriterier är nya. Genom avtalet vill bolaget åstadkomma ombyggnationer där arbetslag, konsultgrupper och förhoppningsvis arbetsmetoder kan återanvändas. Syftet med avtalet är att skapa ett långsiktigt samarbete med entreprenörer för att uppnå kontinuerliga förbättringar och en erfarenhetsåterföring. Avtalet är ovanligt i bostadsbranschen, och en utveckling från bolagets traditionella sätt att upphandla ombyggnationsprojekt.

Med vänlig hälsning
AB STOCKHOLMSHEM

Mikael Källqvist
Tf. VD

Remiss av Innovationsstrategi för Stockholms stad

Ärendet

Kommunstyrelsen har gett stadsledningskontoret i uppdrag att ta fram ett förslag till program för innovation som stödjer stadens mål och verksamhet. Stadsledningskontoret har därför genomfört en kartläggning av nuläget och utarbetat förslag till en övergripande strategi för innovation.

Den presenterade innovationsstrategin innehåller principer för hur innovationsförmågan hos stadens verksamheter kan stärkas och därmed öka organisationens förmåga att möta framtidens utmaningar. Innovation kan definieras som något mottagaren eller kunden anser vara *väsentligt nytt och värdeskapande*. I ett *internt* perspektiv har innovationer en viktig roll för att möta de utmaningar som stadens verksamheter står inför. Staden har också i ett *externt* perspektiv en viktig uppgift i att bidra till att utveckla Stockholmsregionens innovationskraft och vara en aktiv del av det regionala innovationsarbetet. Staden behöver samverka med externa aktörer och skapa gemensamma plattformar i syfte att utveckla samhällstjänster med hög kvalitet och effektivitet.

Stadsledningskontoret har i uppdrag att ta fram en strategi för hur staden ska samverka och arbeta med regionens universitet och högskolor. En ny förvaltningschefstjänst som innovationsdirektör har också inrättats med ansvar för arbetets genomförande. För att stärka stadens innovationskraft föreslås därutöver sex delstrategier för hur staden ska arbeta med att stärka innovationskraften i organisationen:

7. Stärk styrningen mot en ökad innovationsförmåga
8. Utveckla verktyg för innovation
9. Stärk medarbetarnas kunskaper om innovationer
10. Utveckla ett ledarskap som främjar innovation
11. Utveckla stadens mötesplatser och samarbeten för innovation och samverkan med andra aktörer
12. Stärk stadens roll som en innovativ beställare

Delstrategierna utgör ramar för det fortsatta arbetet med att utveckla innovationsstrategin till konkreta aktiviteter för att öka innovationsförmågan i staden.

I arbetet med innovationsstrategin har en översiktlig kartläggning av stadens innovationsarbete och förhållningssätt till innovationer gjorts. Några slutsatser i detta arbete är att:

- Stockholmarna blir fler och ställer ständigt ökade krav på bättre service. För att nå dit krävs nytänkande och i det sammanhanget blir innovationsfrågorna viktiga. Det finns för många stuprör och öar av aktiviteter i staden – det behövs mer samverkan och samarbeten.

- Det behövs mer av stadsgemensamma förhållningssätt och strategisk styrning beträffande innovationer och ett generellt behov av att höja mognadsgraden.
- Staden behöver bli ännu bättre på att svara upp mot ständigt ökande behov och krav på stadens service.
- Staden är en stor upphandlare av varor och tjänster. Denna köpkraft behöver utnyttjas ytterligare för att främja innovationer.

Stockholm Stadshus AB har nu remitterats innovationsstrategin och i sin tur underremitterat ärendet till Bostadsförmedlingen för synpunkter senast den 7 september 2015. Detta yttrande har inte varit föremål för behandling i bolagets styrelse, men kommer att anmälas i efterhand.

Bostadsförmedlingens synpunkter

Innovation och nytänkande är viktigt för att framgångsrikt möta de utmaningar som finns i en starkt växande stad och i den snabba utvecklingstakten i samhället. Bostadsförmedlingen ställer sig positiv till den föreslagna innovationsstrategin. Det är viktigt att skapa ett klimat och förutsättningar som stimulerar till nya lösningar. Ett arbete som på det sätt som beskrivs involverar såväl medarbetar- och ledarskap som verktyg och kunskap. Att sätta fokus på frågan gör att medarbetare i stadens förvaltningar och bolag ges stimulans och förutsättningar att vara innovativa, tänka nytt och ha möjlighet att utveckla befintlig verksamhet och ny service. En gemensam strategi för att stärka innovationsförmågan tror vi är positivt för stadens verksamheter och vi ser ingenting att invända emot i den föreslagna strategin.

Lena Larsson Daag

VD



Skolfastigheter i Stockholm AB

Innovationsstrategi för Stockholms stad

Finansroteln har remitterat rubricerade ärende till koncernledningen för Stockholms Stadshus AB, som i sin tur som underremiss tillställt SISAB ärendet för besvarande.

SISAB vill först och främst anför att analyserna och slutsatserna i den bilagda rapporten är relevanta och välformulerade.

SISABs huvuduppdrag är att äga och förvalta stadens skolor och förskolor. I bolagets uppdrag ingår även att delta i planeringen och genomföra utbyggnaden av förskolor och grundskolor för ett växande Stockholm.

SISAB delar bedömningen att det krävs en strategisk och genomtänkt innovationsstrategi för att verksamheterna ska kunna utvecklas för att möta framtidens behov för Stockholm och välkomnar ett införande av densamma.

Med vänlig hälsning
SISAB, Skolfastigheter i Stockholm AB

Åsa Öttenius



Remissvar - Innovationsstrategi för Stockholms stad

BAKGRUND

Stadsledningskontoret har i ett tjänsteutlåtande presenterat ett förslag till innovationsstrategi.

Förslaget lämnas via Kommunstyrelsen för beslut i Kommunfullmäktige. Samtliga nämnder och bolagstyrelser skall bidra till strategins genomförande. Till grund för innovationsstrategin ligger en konsultrapport från Governo AB "Stärkt Innovationsförmåga i Stockholms stad".

Rapporten är väl utformad och baserar sig på intervjuer med olika tjänstemän inom staden, omvärldsbevakning samt kända teorier kring innovationer. Olika goda exempel från staden belyses också.

BOLAGETS SYNPUNKTER

Innovationer skapas oftast i ett klimat där problemställningar och möjligheter är tydliga och innovationer och entreprenörskap är en överlevnadsfråga. Det måste även finnas en benägenhet att ta risker. Den formella strukturen är av underordnad betydelse. En offentlig verksamhet har begränsningar gentemot en privat konkurrens utsatt verksamhet.

Några av dessa är:

- Finansiering med offentliga medel begränsar möjligheten att ta risker.
- Svag konkurrens.
- Lagen om offentlig upphandling begränsar möjligheten till långa och kreativa samarbeten med leverantörer (möjligheten till innovationsupphandling kan dock råda viss bot på detta).

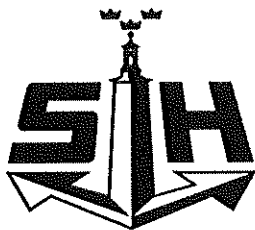
En del av strategin bör därför vara att hitta vägar att kompensera dessa begränsningar som:

- Nationella och internationella gränsöverskridande kontakter under kontrollerade former. En offentlig verksamhet behöver inte ligga i teknikens framkant utan kan komma långt med att kombinera och utveckla kända lösningar.
- En ökad kunskap om innovationsupphandlingarna möjligheter att skapa kreativa och långsiktiga relationer med leverantörer.
- En kultur som främjar ett ökat risktagande och resurser för att pröva nya lösningar.
- Att fånga upp och tydliggöra problem och möjligheter för samtliga medarbetare.

Strategin med dess olika delstrategier som föreslås kan i sig underlätta arbetet med innovationer, det är dock viktigt att inte ha en övertro på strukturer. Tyngdpunkten i strategin bör därför vara att skapa kultur snarare än struktur och verktygslådor.

Krister Schultz
VD

Lars Lindblom
Chef Kvalitets- och miljöstyrning



Remiss av Innovationsstrategi för Stockholms stad

Bakgrund

Stockholm Hamnar har 2015-06-09 tagit emot rubricerade remiss av Stockholms Stadshus AB som i sin tur fått remissen från Finansroteln. Remissen ska vara besvarad senast 2015-09-07.

Kommunstyrelsen har i verksamhetsplanen för 2014 gett stadsledningskontoret i uppdrag att ta fram ett förslag på program för innovation som stödjer stadens mål och verksamhet. Stadsledningskontoret har genomfört en kartläggning av nuläget och utarbetat ett förslag till en övergripande strategi för innovation som nu är ute på remiss.

En innovation är en process, en utveckling eller en förändring som är väsentligt nytt och värdeskapande. Det skiljer sig från kontinuerligt utvecklingsarbete utan medför någon form av språng – det kan handla om ny organisation, nya processer, teknikutveckling m.m. Det finns dels ett *internt* perspektiv dvs hur staden kan skapa ett innovationsfrämjande klimat i organisationen. Men det finns också ett *externt* perspektiv som handlar om att utveckla Stockholmsregionens innovationskraft genom akademi och näringsliv.

Stockholm står inför ett antal utmaningar rörande globalisering, digitalisering, krav på en ekologisk och socialt hållbar utveckling, kompetensförsörjning och ökad konkurrens med andra regioner. Den kraftiga befolkningsutvecklingen ställer krav på utbyggnad av infrastruktur och bostäder. För att möta dessa utmaningar är det angeläget att det finns en stark och välutvecklad kultur i Stockholm som främjar innovationer såväl privat som offentligt.

Stadsledningskontoret har tagit fram en strategi för hur staden ska samverka och arbeta med regionens universitet och högskolor. En ny förvaltningschefstjänst som innovationsdirektör har inrättats med ansvar för arbetets genomförande.

Därutöver innehåller förslaget sex delstrategier:

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

Innovationsstrategin ska bli en del av stadens styrning och integrerade ledningssystem och ge ledning för hur nämnder och bolag kan bidra till genomförandet av fullmäktiges mål för verksamhetsområdet att Stockholm ska vara en världsledande kunskapsregion.

Stadens nämnder och bolagsstyrelser bör löpande följa upp innovationsarbetet i den ordinarie styrningen. Inom ramen för sitt uppdrag och vad som redovisas i strategin ska stadens nämnder och styrelser dels precisera hur de bör arbeta med innovationer dels ge förslag om hur staden centralt kan utveckla, prioritera och följa upp konkreta aktiviteter och verktyg för att stödja verksamheternas innovativa förmåga.

Remissen består av ett tjänsteutlåtande från stadsledningskontoret där förslaget till innovationsstrategin ingår samt rapporten "Stärkt innovationsförmåga i Stockholms stad" framtagen av Governo AB i september 2014. Materialet i sin helhet finns att ladda ner som på Insyn: <http://insynsverige.se/stockholm-sthlmshamnar>

Stockholm Hamn AB:s synpunkter

Stockholms Hamnar har tagit del av förslaget på innovationsstrategi och ser positivt på att staden nu tar ett helhetsgrepp för att främja innovationsklimatet, både i stadens egen organisation men även för att förbättra innovationskraften hos akademi och näringsliv i Stockholmsregionen.

Stockholms Hamnar håller med i beskrivningen av att stadens organisation i större utsträckning är effektivt förvaltande snarare än förnyande och innovationsfrämjande. Verksamheten som bedrivs i hamnen är omfattande och i många fall komplex och fokus ligger framför allt i det dagliga arbetet. Men det finns potential att förstärka innovationsklimatet inom Stockholm Hamnar, vilket i förlängningen kan bidra till ytterligare effektivitet och konkurrenskraft i organisation och verksamhet.

Som framgår i det remitterade materialet är erfarenheterna av och kunskaperna om hur ett renodlat innovationsarbete bedrivs relativt begränsade. Att skapa ett innovationsfrämjande klimat i en befintlig verksamhet är ingen lätt uppgift. Därför är det viktigt att bolagen och förvaltningarna får stöd och tydliga direktiv i detta arbete där styrning och ansvar för innovationsarbetet finns på central nivå, kopplat till den nya innovationsdirektören.

Ett innovationsarbete kräver viss systematisering för att få in det i den dagliga verksamheten och Stockholms Hamnar har redan idag utarbetade system som kan användas för detta ändamål. Stockholms Hamnar har ett certifierat ledningssystem enligt ISO 9001:2008 och ISO 14001:2004 där processer beskriver hur företaget arbetar med fartygsanlöp, fastighetsförvaltning och fastighetsutveckling, projektstyrning, systematiskt arbetsmiljö- och miljöarbete.

Det finns absolut utrymme för, och möjligheter med, att utveckla verktyg, processer och klimat för innovation. Bolagets budget är utgångspunkten för den övergripande styrningen. Verksamheten följs upp vid varje tertiäl med genomgång av övergripande aktiviteter för året, volymer, resultat, ILS-indikatorer etc. Här sker också en analys av respektive avdelning; hur det fungerar och vilka utmaningar som finns i verksamheten.

Ledningssystemet och verksamhetsuppföljningen skulle både kunna generera ett innovationsarbete utifrån frågor som dyker upp, men även inrymma ett system för hur stadens innovationsstrategi kan implementeras och följas upp.

Ett exempel på hur Stockholms Hamnar idag bedriver mer innovativ verksamhet är ett pågående internt projekt som innebär att olika verksamhetsområden går igenom för att klarlägga om det finns potential för ökade intäkter, lägre kostnader samt alternativa arbetssätt och effektivare rutiner. I samband med projektet genomförs dessutom en större satsning på ledarskapsutbildning för enhetschefer som bland annat innehåller element av förändringsledning. Precis som nämns i den föreslagna strategin är ett nytänkande och förändringsfrämjande ledarskap och medarbetarnas kunskaper om innovationer nycklar för att uppnå ett framgångsrikt innovationsarbete, och detta kommer Stockholms Hamnar att arbeta vidare med.

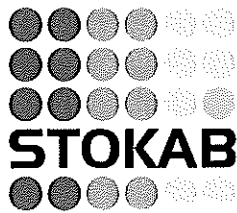
Förslag

Styrelsen föreslås besluta

att som svar på remissen åberopa och överlämna upprättat tjänsteutlåtande.

Stockholm den 11 augusti 2015

Johan Castwall Mats Lundin
VD Chef Affärsstöd



Yttrande över Innovationsstrategi för Stockholms stad

Stockholms stad har utifrån en strategisk inriktning, genom Stokab, byggt upp en konkurrensneutral IT-infrastruktur för elektronisk kommunikation i absolut världsklass. Förutsättningarna i Stockholm har därigenom utvecklats i riktning mot en fri och rättvis konkurrens när det gäller IT-tjänster. Marknaden garanteras på så vis långsiktigt ett utbud av fiber på likvärdiga villkor och det möjliggör för tjänsteleverantörer och investerare att utforma sina planer utifrån vissheten om detta förhållande. Denna strategi har stimulerat tillväxten av både operatörer och tjänsteleverantörer i Stockholm, såväl större aktörer som små och medelstora, som genom nätet kan testa sina produkter på marknaden. Det finns i Stockholm idag över 100 operatörer och tjänsteleverantörer. Därutöver nyttjar ytterligare ca 900 kunder (företag och organisationer) Stokab's operatörsneutrala nät. Konkurrensen och den goda tillgången till fiber i Stockholm har skapat en av världens mest innovativa miljöer inom ICT.

Stokab har fiberanslutit i princip samtliga flerfamiljsfastigheter i staden och under 2015-2016 ansluts fastigheterna i stadens företagsområden till nätet. Denna vidare utbyggnad av nätet stärker därmed ytterligare den innovativa miljön i Stockholm inte bara för aktörer inom IT- och telekom branschen utan även för näringslivet i sin helhet och offentlig sektor.

Stokab's fibernät bör också vara stommen i utvecklingen av framtidens smarta tjänster när det dras vidare ut i gaturummet och trafikstolpar, vägskyltsystem och liknande ansluts till världens största öppna och konkurrensneutrala fibernät. En öppen och konkurrensneutral fiberansluten teknikplattform i gaturummet ger möjlighet för Stockholms stad att handla upp tjänster i konkurrens för stadens behov. Genom att den data, som i framtiden skulle kunna skapas inom ramen för stadens behov, dessutom tillgängliggörs som öppen data, skulle ett nytt lager av kontinuerligt uppdaterad information skapas för alla som så önskar, att användas i utvecklingen av nya innovativa tjänster.

Därutöver skapas genom etableringen av konkurrensneutral fiberansluten teknikplattform i gaturummet möjligheter för en rad olika privata aktörer att testa nya idéer vilket i sig skulle främja den innovativa tjänste- och produktutvecklingen.

Stockholms stad har genom Stokab och S:t Erik Kommunikation goda möjligheter till en kraftfull utveckling av Stockholm till en ännu mer innovativ stad. I sammanhanget är det angeläget att – såsom möjligt i en konkurrensneutral plattform - förena stadens interna innovationsperspektiv med det externa perspektivet. I det vidare arbetet med

implementeringen av innovationsstrategin i Stockholms stad är det angeläget att de båda perspektiven knyts samman och förmås stödja varandra

Staffan Ingvarsson
VD, Stokab



Stockholms Stadsteater AB ("Kulturhuset Stadsteatern") ställer sig positiv till Stadsledningskontorets förslag till innovationsstrategi.

Kulturhuset Stadsteaterns vision är att vara en angelägenhet för alla stockholmare. I vår repertoar skall finnas något för alla. Kulturhuset Stadsteatern skall också vara nyskapande och utmanande. Våra scener skall vara tillgängliga för nya konstnärliga uttryck, öppnas för den nya generationen konstnärer och inte minst erbjuda barn och ungdomar konstnärliga upplevelser. I linje med dessa mål ligger även att ständigt vara öppen för innovation såsom nya lösningar och utveckling även vad gäller vår teknik och tjänster som verksamheten är beroende av.

Kulturhuset Stadsteatern instämmer i Stadsledningskontorets analys av utmaningar som innovationsarbetet är förenat med. En förutsättning för kostnadseffektivitet, tillväxt och samhällsnytta är förnyelse och innovation. Stadens samtliga verksamheter, inklusive Kulturhuset Stadsteatern, har även i egenskap av att vara "upphandlande myndigheter" en roll att fylla för att bidra till ett innovativt samhällsklimat i vår stad.

Kulturhuset Stadsteatern finner att förslaget är förenat med utmaningar som troligen kommer att ta tid att implementera och genomföra. Kulturhuset Stadsteatern anser dock att förslaget till innovationsstrategi utgör ett nödvändigt instrument för att möjliggöra och systematisera nytänkande och utveckling i staden.

Stockholm den 31 augusti 2015

Stockholms Stadsteater AB

Benny Fredriksson
VD



Remiss på Innovationsstrategi för Stockholms stad

Sammanfattning

SGA Fastigheter anser att en gemensam innovationsstrategi för Stockholms stad är en självklarhet för att klara de utmaningar som Stockholm står inför inom områden som exempelvis globalisering och socialt hållbar utveckling. Att ha en gemensam definition av begreppet innovation är av vikt, särskilt då begreppet ofta blandas samman med utvecklingsarbete i stort. Utredningar har visat att Stockholms stads styrdokument i hög utsträckning fokuserar på att vara effektivt förvaltande, snarare än systematiskt förnyande. Arbetet bör nu fokuseras på att, utifrån förvaltningarnas och bolagens olika verksamheter och förutsättningar, skapa relevanta mål med hänsyn till detta, och som följs upp som en del i stadens integrerade ledningssystem, ILS. Det gäller här att hitta en vinkel som stödjer innovation och att en rörelse påbörjas mot det systematiskt förnyande där så är möjligt.

SGA Fastigheter anser att utbilda medarbetare och ledare är en viktig del för att uppnå den kulturförändring som krävs. Innovation genom upphandling ses som särskilt prioriterat då denna förmåga idag, enligt de tillfrågade, är (mycket) bristfällig och ökas kunskapen här kan innovation skapas "på köpet" i det dagliga arbetet.

Bakgrund

Finansroteln har remitterat aktuell remiss till koncernledningen. Koncernledningen har i sin tur skickat remissen till bland annat SGA Fastigheter med begäran om synpunkter kring vad som framförs i remissen.

Potentialen för en stark innovationskraft i Stockholms stad är stor och nytänkande och innovation inom både verksamheter och projekt finns det många goda exempel på. Däremot finns behov av stöd för att stärka stadens innovationsförmåga ytterligare. Kommunstyrelsen har i verksamhetsplanen för 2014 därför gett stadsledningskontoret i uppdrag att ta fram ett förslag till program för innovation som stödjer stadens mål och verksamhet.

Ärendet

Innovationsstrategin innehåller förslag på hur stadens nämnder och bolagsstyrelser ska bidra till strategins genomförande. Kommunstyrelsen ska precisera hur genomförande och uppföljning av strategin ska kunna integreras i stadens system för ledning och styrning ILS.

Innovationsstrategin har ett internt respektive externt perspektiv. Det första syftar till att stödja innovationsutvecklingen inom alla de områden där staden levererar samhällstjänster till medborgare och brukare, medan det senare perspektivet syftar till att utveckla hela Stockholmsregionens innovationskraft.

Ärendets beredning

Detta ärende har beretts inom SGA Fastigheter.

SGA Fastigheters synpunkter och förslag

SGA Fastigheter anser att en gemensam innovationsstrategi för Stockholms stad är en självklarhet för att klara de utmaningar som Stockholm står inför inom områden som exempelvis globalisering och socialt hållbar utveckling. Utmaningarna ställer bland annat krav på Stockholm att klara kompetensförsörjning, utbyggnation av infrastrukturen och en god välfärd. Stockholm stad är en viktig del i detta men det är också av vikt att staden verkar så att hela Stockholmsregionens innovationsklimat stärks.

Att ha en gemensam definition av begreppet innovation är av vikt, särskilt då begreppet ofta blandas samman med utvecklingsarbete i stort. Det konstateras att innovation är en förändring som är *väsentligt ny* och *värdeskapande*, ett språng framåt, medan korrigeringar av processer ses som en del av det dagliga utvecklingsarbetet. Det är därför viktigt att arbetet börjar just här, alla ska veta vad som särskiljer innovationsarbetet mot utvecklingsarbetet i stort, där staden i det senare har varit framgångsrika. Nu är det därför dags att ta nästa steg.

Vidare visar utredningen att Stockholms stads styrdokument i hög utsträckning fokuserar på att vara effektivt förvaltande, snarare än systematiskt förnyande. De enkäter som har genomförts i kartläggningen, visar att just det systematiska arbetet är en faktor för att skapa framgång med innovationsarbetet. Därtill krävs att tid frigörs för detta, tillsammans med tydliga mål och förväntningar. Då kartläggningen visar att det idag inte finns en tillräcklig central styrning kring innovationsarbetet anser SGA Fastigheter att de tjänster som har tillsatts inom området är bra för att tydliggöra vikten av ett framtida systematiskt innovationsarbete. Arbetet bör nu fokuseras på att, utifrån förvaltningarnas och bolagens olika verksamheter och förutsättningar, skapa relevanta mål med hänsyn till detta, och som följs upp som en del i stadens integrerade ledningssystem, ILS. Det gäller här att hitta en vinkel som stödjer innovation och att en rörelse påbörjas mot det systematiskt förnyande där så är möjligt. Att hitta balansen mellan detta och den effektiva förvaltning, som staden idag i huvudsak fokuserar på, är väsentligt.

De delstrategier som redovisas är viktiga delar i detta där SGA Fastigheter finner att arbetet med att utbilda medarbetare och ledare är viktigt för att uppnå den kulturförändring som krävs. Innovationsarbetet får heller aldrig försvåra det dagliga arbetet, det ska tvärtom skapa förutsättningar för *värdeskapande förändringar*. SGA Fastigheter använde exempelvis sociala medier, genom en projektblogg, för att informera medborgarna om Tele2 Arena-projektet.

Då innovation också kan skapas genom upphandling, och då många respondenter ansåg att denna förmåga idag är (mycket) bristfällig, ser SGA Fastigheter detta som ett särskilt prioriterat område. Ökas kunskapen inom detta kommer innovativa lösningar kunna skapas "på köpet" i det dagliga arbetet. Särskilda projekt, kanske till en början utanför ILS-uppföljningen, skulle kunna vara en inledande arbetsmetod.

Stockholm som region behöver innovativa lösningar och där kan Stockholms stad bidra med mycket. Det är dock viktigt att blicken lyfts, och att regionens bästa är målet. Därför är just samarbetet med aktörer också utanför staden så väsentligt och att arbetsformer för detta, möjliggörs.

Mats Grönlund
VD, SGA Fastigheter AB

Stockholm

Business Region

1.7-273:10/2015

Innovationsstrategi för Stockholms stad

Svar på remiss

Stockholm Business Region förslag till beslut

Stockholm Business Region överlämnar följande tjänsteutlåtande som svar på remiss om innovationsstrategi för Stockholms stad.

Ärendet anmäls som kontorsyttrande på styrelsens sammanträde den 1 december 2015.

Olle Zetterberg

Anna Gissler

Ärendet

Stockholm stadshus AB har till Stockholm Business Region översänt en remiss angående "Innovationsstrategi för Stockholms stad".

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

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

Svar på remissen ska vara Stockholm stadshus AB tillhanda senast den 7 september 2015

Ärendets beredning

Ärendet har beretts av Stockholm Business Region Development.

Stockholm Business Regions bedömning och analys

Stockholm Business Region ser positivt på framtagen innovationsstrategi för Stockholms stad. Bolaget har uppdraget att vara pådrivande i stadens utvecklingsarbete i kontakten mot näringslivet och i det arbetet finns en bred kontaktyta mot innovationsutveckling och nytänkande.

Bolaget anser att staden måste arbeta mer aktivt för att bland annat ge företag och institutioner förutsättningar att använda stadens mark eller dess verksamheter som testbädd för nya innovationer eller som en språngbräda för framtida innovationer. Förslagsvis kan tidigare stipendiat inom innovationsstipendiet erbjudas att implementera och testa sina innovationer inom stadens verksamhet. Bolaget ser även att det är viktigt att staden fortsätter samverka med organisationer såsom Start-Up Stockholm men även andra aktörer som arbetar med att ge rådgivning till innovatörer och entreprenörer.

Inom ramen för innovationskraft Stockholms arbete anser bolaget att staden bör vara representerad i samtliga handlingsprogram som ska generera den regionala innovationsstrategin, exempelvis inom området innovationsupphandling.

Utöver egna kontakter med näringslivet och det näringsfrämjande uppdraget utvecklar Stockholm Business Region till exempel arbetssättet för berörda nämnder i sin kontakt mot näringslivet. Detta för att skapa bättre kontaktytor och en bättre fungerande service mot näringslivet. Bolaget vill samtidigt instämma i 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. Stadens egen innovationsförmåga och den inom staden viktiga verksamhetsutvecklingen är i behov av ett mer innovativt fokus. Det ska dock inte förväxlas med den myndighetsutövning som kommunen är skyldig att erbjuda medborgarna, vilken i grunden har en lagstiftning att följa.

Angående Stockholms stads Innovationsstipendium vill Stockholm Business Region framföra att det, i och med 2015 års budget, även är möjligt att söka stipendium om man bor, arbetar eller studerar i Stockholms län. I föreslagen strategi önskas att innovationsstipendiet utvecklas och breddas. Enligt Stockholm Business Region har ett kontinuerligt utvecklingsarbete pågått sedan 2012. Till exempel fanns det inte några specifika kategorier att utgå ifrån vid fördelning av stipendiemedel när stipendiet initierades. Idag finns det sju stycken; IT och telekom, miljöteknik, kulturella och kreativa näringar, vardagsprodukter, tjänster, besöksnäring samt life sciences. Antalet jurymedlemmar har utökats från 4-5 arvoderade medlemmar till 25 medlemmar representerade staden, riskkapital, entreprenörer samt innovationsekosystem varav ingen längre får ersättning. Ett konkret åtagande staden bör överväga i frågan är att växla upp den egna insatsen. Sedan 2013 har stipendiet erhållit 225 000 kronor från externa finansierare. Stockholm Business Region anser att Stockholms stad bör möta denna externa finansiering.