

Leda och organisera innovation för hållbara städer och samhällen

ERFARENHETER FRÅN
INNOVATIONSPLATTFORMARNA

BORÅS
GÖTEBORG
KIRUNA

2017

LUND
MALMÖ
STOCKHOLM



Leda och organisera innovation för hållbara städer och samhällen - erfarenheter från innovationsplattformarna

November 2017

Produktion: Anna-Karin Stoltz Ehn, Jenny Lööf,

Louise Quistgaard (RISE), i samverkan med innovationsplattformarna

Layout och grafisk form: Louise Quistgaard (RISE)

Fotografier och illustrationer:

Peter Kroon (framsida), Jacqueline Forzelius, Borås stad (s.7, 10, 11, 31), Lanzate (s.13), Heiti Ernits, RISE (s.15), Borås Tidning (s.16), Ciprian Gorga (s.17, 20), Göteborgs Stad (s.20), Karsten Selferlin (s.21), Mattias Forsberg, Tekniska Verken i Kiruna AB, (s.24), Moa Strålberg, Kiruna kommun (s.24), karendesuyo (s.25), André de Loisted (s.27), Future by Lund (s.28, 44), Susanne Nilsson (s.29), Malmö Museer (s.34), Mandaworks (s.34), Anna-Karin Stoltz Ehn, RISE (s.35, 45), Lennart Johansson, Stockholms stad (s.37), Jonas Bylund, IQ Samhällsbyggnad (s.40), Jenny Lööf, RISE (s.40).

Projektet "Nationell samverkan mellan innovationsplattformar för hållbara, attraktiva städer" har fått stöd av Vinnova.



Vi blir klokare och starkare tillsammans

Hösten 2017 är vi, sex städer i den Vinnovafinansierade satsningen Innovationsplattformar för hållbara attraktiva städer, halvvägs igenom projektiden. Redan nu kan vi se tendenser och möjligheter, och har gjort erfarenheter som vi med denna skrift vill sprida till fler.

Vi har i stort sett följts åt sedan 2013 och har tillsammans utvecklat nya kunskaper om förutsättningar för stadsutvecklingsinnovation och vikten av stöd och engagemang, samskapande, systematik och lärandeprocesser. Vi har också inspirerats av andra europeiska städers innovationsarbete. Vi ser att gränsöverskridande och utforskande arbetssätt ofta är den enda möjliga vägen att lösa riktigt komplexa utmaningar. Vi ser att tillit och medskapande i processen medför värden som legitimitet och genomförbarhet men också, och inte minst viktigt, glädje och arbetslust.

Den röda tråden i innovationsplattformarnas arbete är hur dessa nya arbetssätt på bästa sätt kan understödjas av nya sätt att leda och organisera innovation, och hur de kan följas upp och värdesättas. Det kommer vi fortsätta att arbeta med under 2018.

Carola Samuelsson, projektledare Borås stad

Gunilla Åkerström, projektledare Göteborgs stad

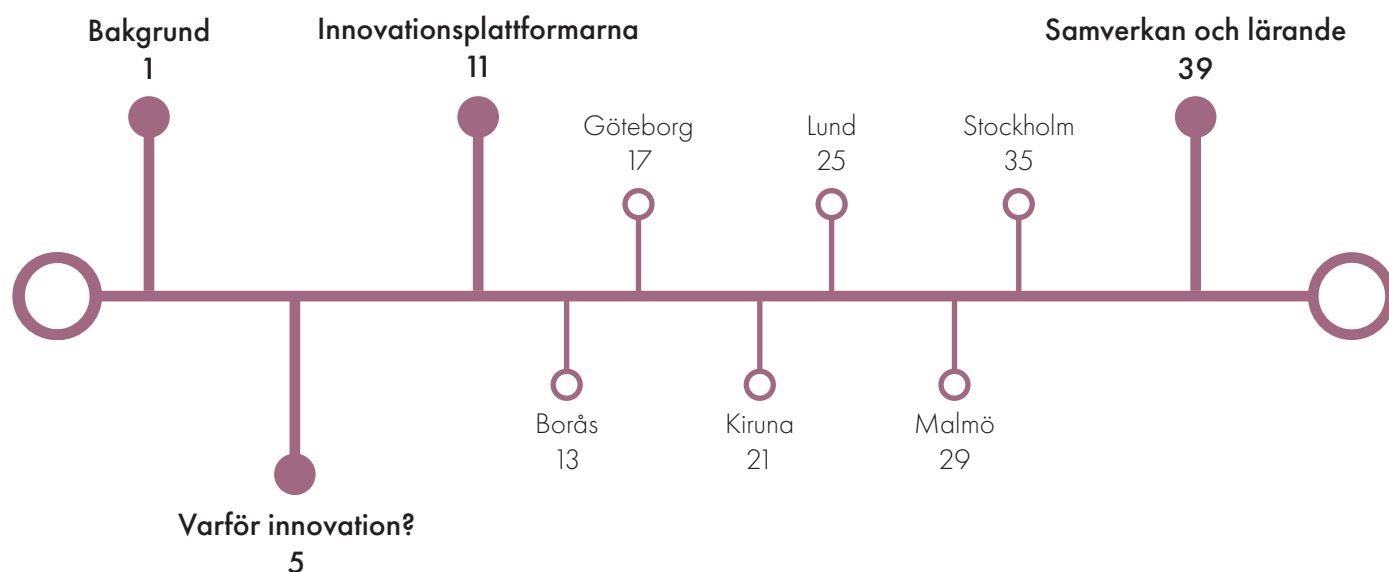
Joakim Norman, projektledare Tekniska Verken Kiruna

Peter Kisch, projektledare Lunds kommun

Jenny Åström, projektledare Malmö stad

Sofie Pandis Iveroth, projektledare Stockholms stad

Innehåll



Det pågår ett paradigmskifte...

...där globalisering, migration och urbanisering flätar ihop det lokala med det globala till den största samhällsförändringen för städer och samhällen i modern historia.

Den digitala transformationen, en fortsatt global strukturomvandling av ekonomin och mänsklighetens påverkan på jordens klimat och ekosystem i kombination med ändrade värderingar är några av de underliggande drivkrafterna för det nu pågående skiftet. Vi, mänskligheten, har varit med om det förut, att hela samhället förändras, som när vi gick från jordbrukssamhälle till industrisamhälle, när samhället elektrifierades och de senaste årens övergång till ett mer tjänsteorienterat samhälle.

Under 2015 tog världens länder ett stort kliv framåt genom att fastställa sjutton globala hållbarhetsmål i FN, som ska leda till ett ökat värdeskapande för alla. Målen ska vara uppfyllda 2030. Enligt FN bor uppemot 70 % av världens befolkning i städer, och stadsbefolkningens livsstilar påverkar på så sätt vår planet i mycket hög grad. Städernas förmåga att hantera hållbarhetsutmaningar blir allt-

så allt viktigare och möjligheterna och kraften att driva förändring och innovation utgår i växande grad just från städer och regioner snarare än nationer. Samtidigt växer insikten att städernas ledning och organisering många gånger behöver utvecklas. De helhetslösningar som krävs kan inte skapas om utmaningar hanteras på ett fragmenterat vis av åtskilda organisationsenheter, och i budgetsystem som inte tar hänsyn till långsiktiga samhällsekonomiska värden, till exempel av innovationer som kan motverka exkludering och social otrygghet.

Paradigmskiftet är en följd av de sammanflätade samhällsutmaningar vi redan kan se, och det är inte bara kommunerna som behöver anpassa och förnya sig – utan stadsutvecklingens alla intressenter.

Resonemangen i denna skrift baseras på utredningar och analyser gjorda av oberoende forskningsaktörer och praktiker som verkar på uppdrag av FN, OECD, EU samt regeringens innovationsråd och digitaliseringsråd men också tankesmedjor och framtidsanalytiker. Där framträder bilden av det pågående paradigmskiftet som vi beskriver här.

Vårt uppdrag – att jobba tillsammans och lära om nya arbetssätt

2012 lanserade Vinnova, Sveriges myndighet för innovation, utlysningen ”Utveckling av innovationsplattformar för hållbara attraktiva städer”. Fyra städer beviljades medel för att etablera innovationsplattformar; Malmö, Lund, Borås och Göteborg. Detta blev den första fasen i ett arbete med att bygga upp och stödja utvecklingen av innovationer för hållbar stadsutveckling.

Under 2016 – 2018 pågår fas två i satsningen, där nu även Kiruna och Stockholm medverkar. Arbetet i denna fas handlar om att testa sätt att adressera strukturella hinder som motverkar innovation och städernas förmåga att ställa om till en mer hållbar stadsutveckling, hinder som delvis identifierades under fas ett.

Inom ”Nationell samverkan mellan innovationsplattformar för hållbara attraktiva städer” arbetar de sex innovationsplattformarna i Borås, Göteborg, Kiruna, Lund, Malmö och Stockholm tillsammans för att stärka de enskilda plattformarnas innovationsarbete. Det handlar delvis om att lära oss inom och mellan plattformar-

na men också om att bygga lärande mellan lokala, regionala och nationella organisationer och beslutsnivåer i samhället. Målet är att effektivt sprida erfarenheter, lärdomar och lösningar som kan undanröja hinder och bygga kapacitet och strukturer för innovationsledning för en hållbar utveckling av städer. Vi har också för avsikt att gemensamt lyfta och beskriva hinder som plattformarna, städerna och kommunerna inte kan påverka själva till den myndighet eller aktör som har inflytande i frågan.

Plattformarna håller regelbundet träffar som samlar olika nationellt och regionalt verk samma aktörer för gemensamt utbyte och lärande. Det genomförs publika evenemang för en större spridning och kunskapsinhämtning. Projektet ska också bidra till utvecklingen av en ny forskningsdisciplin kring städer och innovation.

Arbetet med nationell samverkan koordineras och processleds på uppdrag av de sex innovationsplattformarna av RISE under 2016-2018.

Sex innovationsplattformar i samverkan

BORÅS

Fas 1 (2013-2015)

Norrby Living Lab

- Initiera och genomföra innovationsprojekt
- Forskningsprojekt kring hållbar stadsutveckling
- Experimenterande

Fas 2 (2016-2018)

Ett hållbart Borås

- Gränsöverskridande samverkansprocesser
- Hållbar styrning
- Lärande, ledarskap och organisation

GÖTEBORG

Fas 1 (2013-2015)

Samlade redan existerande innovationsmiljöer, science parks – fokus Älvstaden

- Öppna innovationslabbar, studier av innovationssystemet

Fas 2 (2016-2018)

GO: Innovation – testarena hållbar stadsutveckling

- Innovationsprogram för hela staden
- Uppskalning
- Kultur och kunskap

LUND

Fas 1 (2013-2015)

Initialt Brunnsköld, ESS och MAX IV

- Smarta energisystem, ljus och belysning, mobilitet
- Future by Lund innovationsprocesser, internationalisering och långsiktighet, 10 partners

Fas 2 (2016-2018)

Future by Lund

- Tvärssektoriell innovation med staden som innovationsyta – fokus på ekosystemet
- Öka innovationsförmåga hos partners
- Upptagning/uppskalning av test/demo

KIRUNA

Fas 2 (2016-2018)

Samhällsplaneringsprocessen som innovationsplattform

- Metoder och arbetssätt samt beslutsmodeller för samverkan externa parter
- Cirkulär ekonomi
- Kiruna sustainability center

STOCKHOLM

Fas 1 (2013-2015)

Norra Djurgårdsstaden Innovation*

- Forsknings- och innovationssamarbeten (Fol)
- Nätverket hållbart och innovativt byggande
- Studiebesök och kommunikation

Fas 2 (2016-2018)

Innovationsplattform hållbara Stockholm

- Identifiera innovationsbehov i stadsutvecklingsprojekt genom processerna *förstå, förankra och implementera*
- Innovationsledning och samspel linjeorganisation och nätverk
- Undersöka hur digitaliseringen kan frigöra innovationskapacitet

MALMÖ

Fas 1 (2013-2015)

Miljonprogramsområden i SÖ Malmö

- Test och studier på såväl fysisk, teknisk, social utveckling som affärs- och finansieringsmodeller samt internationalisering
- Många partners

Fas 2 (2016-2018)

Malmö innovationsarena - Accelerator

- Normkritik, lärande, värdeberäknings- och finansieringsmodeller
- Nya kontaktytor mellan behovsägare/innovatörer

*Stockholms stad fick ett liknande stöd från Vinnova 2010, dvs. innan första utlysningen av innovationsplattformar och bjöds därför in till nätverket mellan innovationsplattformarna 2013-2015. De ingick dock inte formellt i första fasen av innovationsplattformarna.

Med fokus på att skapa värde

En utbredd uppfattning är att innovation är en produkt och gärna har ett stort mått teknik i sig, som datorn och de smarta telefonerna, eller självkörande bilar.

Det kan vara svårare att förstå vad som är innovationer i offentlig sektor. Under ganska lång tid har språkbruket om innovation varit förbehållet industrin och näringslivet vilket kan göra att innovationsbegreppet känns främmande i offentlig sektor. Offentlig sektor har stått för pengarna och beställningar och till viss del utredningar, analyser och ett kvalitetsarbete med fokus på ständiga förbättringar. Nu vet vi att offentlig sektor, och inte minst kommuner alltid har utvecklats och drivit fram reformer som idag skulle kunna uttryckas som innovativa lösningar. Förskolornas intåg som en samhällsservice och ett åtagande inom det kommunala ansvaret på 1970-talet - det är en innovation. Att snöröjning kan planeras utifrån jämställdhetsperspektiv, där trottoarer och gator till förskolor och vårdcentraler snöröjs före de stora vägarna till industriområdena, vilket sparar både pengar och personligt lidande - det är också en innovation. När försörjningsenheten vid Trelleborgs kommuns socialförvaltning digitaliserade ansökningsprocessen för ekonomiskt bistånd, och därigenom kunde frigöra både tid och pengar för de möten som verkligen behövdes, då skapade de värde genom nya arbetssätt - också en innovation.

Räcker det inte med utvecklingsprojekt och ständiga förbättringar?

Om vi tar en snabb titt på omvärldsförändringarna, digitaliseringen till exempel, förstår vi snart att det är hastigheten i förändringen som gör att det inte räcker med bara utvecklingsprojekt. Här behövs också nytänkande och radikala innovationer. Vilka nya skydd, lagar, regler, integritets- eller trygghetslösningar, för att inte tala om affärs- och verksamhetsmodeller behöver utvecklas? Kan vi hitta möjliga lösningar på de stora samhällsutmaningarna som vi redan identifierat, till exempel; klimatförändringarna, hotet mot ekosystemtjänster, bostadsbrist, ungdomsarbetslöshet, social polarisering, äldres livskvalitet? Vi är alla, från individer, till civilsamhället, offentlig sektor, näringsliv och akademi en del av innovationssystemet och vi behöver agera tillsammans i det.

Nya logiker tar form - och utmanar det rådande systemet

Många lösningar och innovationer växer fram inom det vi kommit att kalla för den nya delningsekonomin eller kollaborativa ekonomin. Delningsekonomin är en ny logik driven av digitaliseringen och är en av flera systemförändringar som sker där våra samhällsbyggande institutioner halkar efter. Välkända exempel på delningstjänster är Air BnB och Uber. Exempel på nya affärsidéer med fokus på samhällsnytta är sociala inno-

vationer som "Ett tak, två generationer"; en boendelösning för seniorer och studenter, "Refugees Welcome", som matchar nyanlända med någon som vill hyra ut ett rum, erbjuder ett jobb, eller bara möten, Co-grow, som matchar människor som vill odla med människor som har trädgård men inte odlar eller Skjutsgruppen, som matchar ihop människor med och utan fordon som är på väg någonstans.

Hur kan innovationers framväxt stärkas i den kommunala organisationen och i samverkan med invånare, näringslivet och forskning? En utmaning är att vidga tankesättet,

och att sätta människan i centrum och på riktigt försöka förstå vilka behov det är som behöver uppfyllas och få en lösning. Ett sätt att ta sig an komplexa problem och utmaningar är att tidigt involvera behovsägarna, vare sig det är invånare, brukare eller kunder, men också att möta andra aktörer som är relevanta i kedjan för att utveckla en lösning på behovet eller problemet. Utforskande metoder, hämtade från discipliner som designtänkande, beteendevetenskap, processledning och dataanalys, har därför kommit att bli en viktig del av arbetet med att definiera problem och behov, testa idéer och utveckla olika prototyper.



Vad är innovation?

Innovation kan beskrivas som nya lösningar som svarar mot behov och efterfrågan i vardagen och omvärlden. Värdet uppstår i nyttiggörandet och tillämpningen av en idé. Värdet som skapas kan ta många former - ekonomiska, sociala eller miljömässiga.

Innovation kan ske stegvis eller i stora språng. Innovationen kan i det perspektivet vara ny för organisationen, ny för marknaden eller ny för världen. Värdeskapandet för samhället uppstår då nya lösningar anammas, sprids och blir ett sätt att arbeta långsiktigt.*

*Definition från Sveriges kommuner och landsting, SKL, i deras positionspaper från 2015.

Utgångspunkter för nya möjligheter

Varje stads innovationsplattform har identifierat och prioriterat vilka samhällsutmaningar och strukturella hinder som de vill arbeta med för att underlätta innovationsprocesser och för att påskynda förmågan att ställa om till en mer hållbar stadsutveckling. I detta avsnitt sammanfattas de identifierade hindren i tematiserade områden, som kan ses som utgångspunkter för nya möjligheter. Den bild som framträder är relativt samstämmig och de områden som tas upp här har inga klara gränser, utan går in i varandra och påverkar varandra ömsesidigt.

Grundläggande verksamhets- eller affärslogiker och rättsliga principer

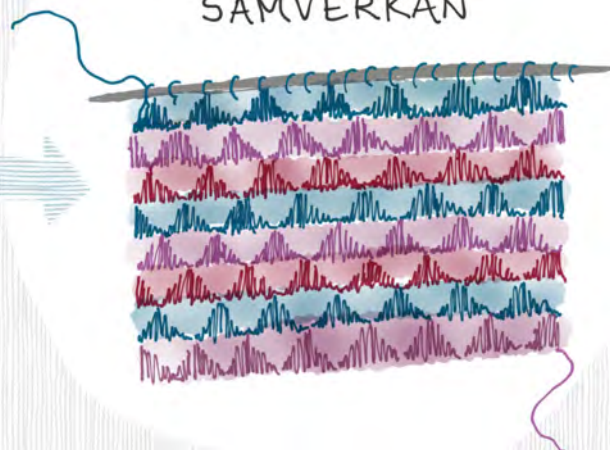
Stadsutveckling är en komplex verksamhet som sker genom ett samspel mellan beslut från det offentliga och marknaden mot bakgrund av ekonomiska, tekniska och sociala trender, samt lagstiftning, regelverk och människors anpassningsstrategier. Ansvar och rådigheten att åstadkomma en hållbar stadsutveckling är delat mellan stat, kommun, företag och individer. Bristfällig förståelse för varandras olika bakomliggande logiker och drivkrafter kan försvåra ett gemensamt innovationsarbete. Med

STICK TOGETHER

STUPRÖRS-
ORGANISERING?



GRÄNSÖVERSKRIDANDE
SAMVERKAN



innovation kommer en helt ny logik, där risktagande och misslyckanden är en del av konceptet, vilket står i skarp kontrast till den kommunala verksamhetslogiken. Men även regler som konkurrens, statsstöd och upphandling samt plan- och bygglagstiftningen har rättsliga principer där det behövs förtydliganden om vilket handlingsutrymme som finns. Digitaliseringen och andra krafter som cirkulär ekonomi bidrar ytterligare till de nya rättsliga utmaningarna. Det är därför viktigt att kommunerna i innovationsarbetet fortsätter att värna om de demokratiska kärnvärdena.

Organisation och ledarskap

Det största identifierade hindret för innovation handlar om att frågor traditionellt organiseras i linjeverksamhet med specialistkunskap; det som ibland kallas för ”stuprörproblematiken”. Många frågor hamnar då mellan ansvarsområden eller kanske till och med där ansvar helt saknas, i de *organisatoriska mellanrummen*. Dessutom saknas ofta någon som har ansvar, legitimitet och mandat för att driva nytänkande och innovation. Linjeorganiseringen och specialiseringen är ett arv från industrisamhället och återfinns i de flesta organisationer. Det är en effektiv organiseringsform på många sätt, men den försvårar samtidigt utvecklingen av systemlösningar. Om ledarskapet därtill förstärker uppdelningen och inte ger utrymme för eller stöttar kreativa medarbetare verkar det ytterligare hindrande.

Kulturfrågor

En annan viktig nyckel för innovation och framgångsrika organisationer är hur organisationskulturen fungerar. I en organisa-

tionskultur ryms såväl uttalade som outtalade värderingar, normer, spelregler och maktstrukturer. Värderingar som är uttalade och som också omsätts i handlande på ledningsnivå i ledarskapet kan vara starka styrsignaler för organisationen. Men uttalade värderingar som inte överensstämmer vare sig med ledningens agerande eller med tysta normer och maktstrukturer försvårar och förbryllar. En god förvaltningskultur handlar i grund och botten om förtroende och tillit: att de anställda har förtroende för sin organisation, och att invånarna känner tillit till kommunen, myndigheterna och staten. Det handlar om värderingar som att följa lagar och förebygga korrupktion men också om att utveckla en etisk kompass och förmåga att hantera svåra situationer och dilemman. Men en förvaltningskultur som präglas av strikt regelstyrning, med mängder av system för uppföljning och kontroll och som inte ger utrymme för att testa och prova verkar hämmande på kreativitet och innovation.

Kompetens - kunskap och förmågor

Vi lever i ett kunskapsintensivt samhälle och det är i allra högsta grad människors kunskaper som utgör ”råvaran” för såväl samhällsutveckling som näringslivets produktion och tjänsteutveckling. Utvecklings- och innovationsprocesser är snarare sociala och mentala till sin karaktär än fysiskt och tekniskt styrda. Det innebär att relationer och samspel inom projekt, nätverk och samarbeten i växande grad utgör förutsättningarna för nytänkande och innovation. Flera utmaningar som innovationsplattformarna identifierat handlar om bristande kunskapsintegration och otränade förmågor att samspeja och

samverka. På topplistan över plattformarnas största utmaningar och hinder för innovation hamnar behov av nya och gemensamma problemlösningsprocesser, och stöd och rutiner för att också kunna omsätta nya lösningar i handling och uppskalning. På listan hamnar också utebliven normkritik, i betydelsen att innovationskapacitet och kompetens inte tagits tillvara och behov inte tillgodoses. Det kan till exempel handla om att användarnas kunskap inte tas till vara i den omfattning som skulle behövas. Dessutom finns redan stor erfarenhet och kunskap internationellt som vi inte heller har en utvecklad förmåga att ta hem, tolka och omsätta i handling i Sverige.

Styrning och uppföljning

De senaste åren har det så kallade kontroll- och mätsamhället diskuterats och kritiserats - den styrning som ofta går under begreppet New Public Management (NPM). Problemet är att New Public Management, med sitt specifika fokus på effektivisering, kommit att tillämpas som det i princip enda ledningssystemet i offentlig sektor. Kritiken handlar bland annat om att detta lett till allt för omfattande uppföljningsrutiner för yrkeskunniga, till exempel tjänstepersoner, sjuksköterskor och lärare, som tar tid från arbetet. Ett tillhörande problem är att New Public Management typiskt bygger på ekonomisk uppföljning nedbruten på detaljnivå, men inte i samma grad erbjuder ett helhetsperspektiv på värdeberäkning och investeringar. Näringslivet har under det senaste decenniet sett begränsningarna med ensidig styrning mot effektivisering och också byggt kompletterande lednings-

system, till exempel innovationsledningssystem, för att inte tappa kreativitet och utvecklingskraft. Av samma skäl börjar nu nya och kompletterande system för ledning och uppföljning i offentlig sektor att utvecklas under paraplybegreppet New Public Governance (NPG), med fokus på bland annat ökad samverkan, medskapande och öppenhet.

Finansiering och fördelning av resurser och risker

Att arbeta med innovationsprocesser innebär ett risktagande i sig vilket ofta går stick i stäv med kommunens uppgift att förvalta. Det leder till en naturlig försiktighet från kommunernas håll med att gå in i innovationsprojekt. Ett sätt att minimera risken är att söka medel i offentliga utlysningar, men med återkommande projekt på två-tre års sikt läggs mycket tid och energi på projektansökningar och administration istället för innovationsarbetet i sig. Det blir projekt på projekt istället för långsiktigt omställningsarbete, samtidigt som det också blir svårt att rekrytera spetskompetens till kortsiktiga projekt. För att bidra till större innovationsutrymme behöver den ekonomiska styrningen utformas så att den inte hämmar förändrings- och innovationsarbete. Det behövs finansiella principer som i högre grad synliggör och värderar innovationsarbetet. Arbetet med att beräkna samhällsnytta av såväl kommunala som andra intressenters investeringar är också eftersatt.

Från stödsystem till värdesystem

Ett annat sätt att se på stadens möjligheter att utvecklas och bli mer innovativ och hållbar är att titta på hur väl stadens inno-

STAY AHEAD

EFTERHAND



FÖREBYGGANDE



vationssystem fungerar. Traditionellt har ett innovationssystem beskrivits som de aktörer som behöver finnas som stöd i det system som ökar förutsättningarna för innovation. Det har då handlat om samspel mellan till exempel finansärer, lärosäten och forskningsinstitut, inkubatorer, innovations- och idélussar, klusterinitiativ, kompetensnoder och andra rådgivande aktörer. Men i det nya samhällssystemet behöver fler aktörer än så rymmas inom innovationssystemet, såväl invånare, företag och kommun som platsens förutsättningar och ekosystem. Genom paradigmskiftet går vi från ett system till ett annat där också andra roller, logiker och rättsliga principer kommer att råda. Det här är ett perspektiv som växer

sig allt starkare i betydelse och det är i detta system som värde skapas. Värde för samhället i stort, värde för näringsliv och individuellt värde. Detta holistiska synsätt ska också garantera att vi inte degraderar utan snarare tillför positiva värden till natur och kultur, såväl lokalt som globalt. Innovation handlar om att skapa nya värden (ekonomiska, sociala eller miljömässiga) och vi kan därför också kalla systemet för ett värdesystem.

Gemensamt för alla de områden som räknats upp ovan är att det till stora delar handlar om att vi behöver lära oss att styra, leda, och organisera och värdera på nya och kompletterande sätt.

Plattformarnas unika och gemensamma drag

Innovationsplattform är ett relativt nytt fenomen som har fått ökad uppmärksamhet under de senaste åren. Bakgrunden är den ökade komplexiteten med samhällsutmaningar och trender som förstärker varandra och insikten om att många fler behöver involveras i innovationsarbetet.

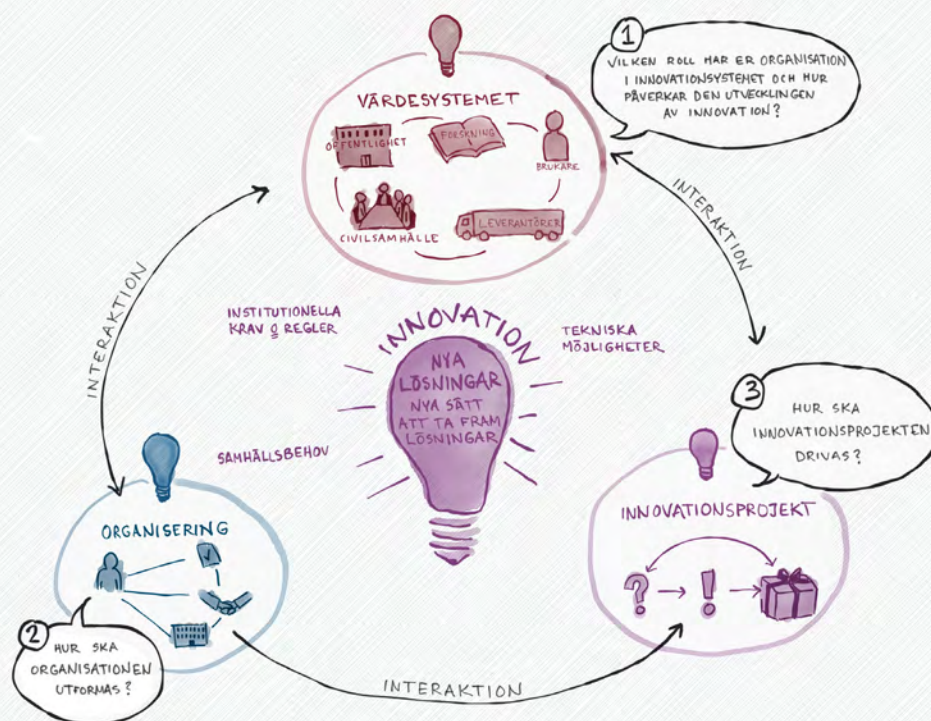
Syfte, förutsättningar, arbetsmetoder och vilket värde som realiseras med stöd av en innovationsplattform kan skilja sig åt. Det som förenar innovationsplattformarna är att de arbetar med tre perspektiv samtidigt; innovationsprojekt (kallas ibland för case eller nischprojekt), organisation samt värdesystemet och omvärlden. Hur innovationsprojekt ska drivas hänger ihop med hur organisationen behöver utformas för att stötta och främja innovation, och båda dessa perspektiv verkar i och med omvärlden och det vi börjat kalla värdesystemet. Innovationer som skapar nya värden kan uppstå från alla tre perspektiven (se bilden nedanför).

Innovationsplattformarnas syfte och uppdrag i detta projekt är att arbeta med stöd och koordinering; att undanröja strukturella hinder och att utifrån test och experimen-

terande också påverka beslutsprocesser och organisering och därmed underlätta förutsättningar för att utveckla ett hållbart och livskraftigt samhälle med välmående människor.

Unika värden i plattformarna

Halvvägs genom projektiden har Länka Consulting på uppdrag av Vinnova genomfört en halvtidsanalys av innovationplattformarnas arbete. Analysen pekar på hur plattformarna kan ses som en pusselbit bland andra utifrån innovation i stadsutveckling och som en första prototyp som kan utvecklas vidare, men satsningen på innovationsplattformar har redan lett till ett antal unika värden. Ett exempel är användandet av staden som "spelplan" för innovation, med möjligheten att adressera hinder; ett annat värde är den experimentella ansatsen. Det finns också ett unikt värde i hur plattformarna kan verka som mottagare av idéer för hållbar stadsutveckling och hur de som en "parallell" organisationsstruktur kan skapa förändring i den befintliga kommunorganisationen.



De sex innovationsplattformarna

De sex innovationsplattformarna har inte bara olika geografiska utgångspunkter, från norr till söder, utan varje plattform är unik utifrån sitt sammanhang och sina specifika förutsättningar såsom syfte och inriktning, drivkraft, funktion och stöd. Gemensamt är att det finns en kärngrupp; ett plattformsteam med 3-5 personer som jobbar gränsöverskridande och är nyckelpersoner för innovationsplattformen.

Redan tidigt i arbetet med innovationsplattformarna tydliggjordes de olika innovationsplattformarnas karaktär, med två tyngdpunkter av inriktning, drivkrafter och funktion. En betydelsefull faktor för hur innovationsplattformens vision, förhållningssätt och arbetssätt har formerats och utvecklas är dess hemvist, organisatoriska tillhörighet och dess kultur.

Innovationsplattformen i Lund, Future by Lund, är sprungen ur ett initiativ från näringslivskontoret med syftet att främja innovationsklimatet i hela staden och vara en brygga mellan externa och interna aktörer i kommunen. Göteborg å andra sidan drivs i denna fas två från Stadsledningskontoret som en strategisk satsning på ett innovationsprogram för hela kommunen.

De interna förutsättningarna för innovation har av naturliga skäl hamnat i fokus, med kapacitetsbyggande för innovationsledning i den egna kommunala organisationen och behovet av att undanröja strukturella hinder, finna strategier och arbetsmetoder för att gå från en oflexibel förvaltningskultur till en mer innovativ kultur. Göteborg, Stockholm och Borås har en större tyngdpunkt här. I Lund, Kiruna och Malmö pågår samtidigt ett mer utåtriktat arbete, med fokus på att identifiera möjligheter, stötta idéer och

lovande samarbeten mellan olika aktörer, inte minst näringslivet, i syfte att underlätta samverkan och innovationsprocessen.

Det finns många unika egenskaper hos plattformarna men också ett antal gemensamma drag. Innovationsplattformarnas arbete handlar delvis om att få möjlighet att pröva nya vägar, metoder och lösningar, men också om att möjliggöra ett klimat och en kultur i organisationerna, där såväl nya arbetssätt som nya idéer kan tas till vara. En kultur som bidrar till tillit och trygghet i grupper och mellan grupper av människor. Återkommande är den utforskande ansatsen, att prova nya arbetssätt och initiera innovationsprojekt men också utmaningar i att hitta långsiktig stabil finansiering, och interna utmaningar med legitimitet och mandat.

I varje stad pågår samtidigt andra innovationsprojekt eller utvecklingsuppdrag som tillsammans bidrar till omställning. I både Lunds och Stockholms kommun pågår till exempel ett arbete med att utveckla interna idéslussar, i Malmö stad pågår flera utvecklingsprojekt kring investeringsstyrning, likaså i Stockholm. Göteborg och Stockholm ingår även i en mängd andra initiativ och sammanhang som syftar till att stärka och stödja samarbetet och innovationskapacitet med externa aktörer, t.ex. Urban ICT Arena i Stockholm och Johannebergs Science Park i Göteborg.

För att öka den samlade innovationsförmågan i hela ekosystemet av omvärld, organisationer och projekt, behövs en kraftsamling kring kommunikation, lärande och koordinering av gemensamma frågeställningar, utan att hämma lokal initiativkraft. Här har innovationsplattformar en viktig roll.

A green patina bust of a man's head, likely a historical figure, is shown. The bust is adorned with a crown made of moss and colorful Easter eggs. The bust is set against a background of a stone wall with a stepped structure. The word "BORÅS" is written in white, stylized letters across the bust. The bust is reflected in water at the bottom of the image.

BORÅS



– En kommun är oerhört komplex, säger Carola Samuelsson, projektledare för Innovationsplattform Borås. Jag har arbetat i över 30 år i kommunal verksamhet. Det är fantastiskt på många olika sätt, men också väldigt frustrerande.

Byråkratiska organisationer är bra på att hantera och hitta lösningar på komplicerade problem, enligt Carola Samuelsson. Dagens föränderliga och komplexa samhällsutmaningar ställer nya krav på offentlig sektor. Förmåga till problemlösning och samverkan över förvaltnings- och organisationsgränser blir allt viktigare. Detta innebär en stor utmaning för kommuner och offentlig sektor, vars gränser definieras av administration och ekonomi.

– En traditionell styrning är inte tillräcklig längre, säger Carola Samuelsson. Ekonomisk styrning måste innefatta mer än budgetstyrning, den måste innefatta både det förebyggande arbetet och det långsiktiga arbetet. Idag har vi ettårsbudgetar och tertialer, som vare sig stödjer det förebyggande arbetet eller det långsiktiga arbetet. Den traditionella budgetmodellen försvårar genomförande av projekt och utvecklingsarbete som drivs i samverkan över förvaltnings- och organisationsgränser.

Att ställa om till en proaktiv, förebyggande styrning kräver mod, kreativitet och innovation. I projektet Innovationsplattform Norrby blev det tydligt hur strukturella hinder blockerar en hållbar utveckling, när Borås medverkade i Vinnovas första fas av innovationsplattformar 2013-2015. Det man kunde se var frånvaron av organisatorisk lärande, svårigheter att samverka över förvaltningsgränser och bristande nyttiggörande av kunskap.

Innovationsplattform Borås har därför utformats med fokus på den interna organisationen i staden. Det handlar om utveckling av gränsöverskridande samverkansprocesser, hållbar styrning genom att försöka hitta fler

och nya ekonomiska modeller, gemensam kunskapsproduktion och lärandeprocesser som involverar kommun, akademi, näringsliv och invånare. Man har också sett att man behöver stärka organisationernas förmåga att utöva ledarskap för komplexa och tvärsektorie processer. Det måste skapas organisatoriskt utrymme och flexibilitet för att kunna ta sig an sammansatta och komplexa problem.

– Svensk kommunal verksamhet är inte kunskapsstyrd; den är lagstyrd, målstyrd, budgetstyrd och uppdragsstyrd, säger Carola Samuelsson. Att arbeta med förändringar är inte enkelt, eftersom man oftast skiljer verksamheten från förändringsarbeten och projekt läggs vid sidan om linjearbetet. Det betyder att ett projekt ofta lever sitt eget liv. Dessutom har kommunal verksamhet inte vanan att aktivt implementera förändringsarbeten - och även om man mot förmodan skulle implementera en förändring, vill inte "linjen" ändra sitt invanda arbete. Förändringsarbete utmanar traditioner, strukturer, maktordningar, och normer. Samtidigt som det synliggör organisationens omedvetenhet, hinder och kapacitet.

– Visst är det en utmaning att få till hållbarhet, men det är fullt möjligt, säger Carola Samuelsson. Det finns både kunskap och kapacitet - det som krävs är att ställa om, att göra saker utifrån hållbarhet trots att hållbarhet - här och nu - kostar. Vår nuvarande styrning och vårt nuvarande system stödjer inte ett förebyggande arbete, allt för mycket handlar om att hantera saker när det redan har hänt. I ett långsiktigt perspektiv lönar sig hållbarheten. Att släcka bränder och lösa symptom kostar också här och nu, men 10 eller 100 eller 1000 eller 10 000 gånger så mycket i det långsiktiga perspektivet. Paradoxen är att våra stuprör och uppdelade budgetar låser alla positioner att komma vidare. Kunde vi istället arbeta med förebyggande arbete skulle vi spara miljarder! Och vi skulle spara många livslidanden! säger Carola Samuelsson.

Namn: Innovationsplattform Borås

Organisatorisk tillhörighet: Borås Stad

Storlek på team: Fem personer i projektkoordineringsgruppen

Samarbetspartners: Högskolan i Borås, Borås Energi och Miljö AB, Borås Science Park, RISE, Borås Stad

Kontaktperson: Carola Samuelsson, carola.samuelsson@boras.se



Gränsgångarna

Inom offentlig sektor måste samordning ske mellan olika nivåer och aktörer och samverkan behöver äga rum mellan olika förvaltningar, mellan kommunen och de kommunala bolagen, mellan kommunen och olika myndigheter och regionala aktörer. Den här flernivåstyrningen försvåras av att verksamheterna har olika perspektiv och uppdrag, olika problembilder och olika eller inga arbetsmetoder. Carola Samuelsson arbetar tillsammans med två arbetsgrupper, för att etablera gränsöverskridande samverkansprocesser, det vill säga där personer kan röra sig mellan olika sektorer och förmedla synsätt, värderingar och kunskaper.

Arbetsgrupperna består av deltagare från 11 olika förvaltningar och tre olika bolag, totalt 28 personer fördelat på två grupper. De ses 3,5 timma en gång i månaden. Under 2016-2017 har första halvan av mötena bestått av en föreläsning eller workshop av en forskare. Ämnena har varit innovationsledning, innovativt ledarskap, organisationspsykologi, konflikthantering, normkritik och

innovationer, förändringsarbete och betongåtervinning. Under andra delen har en av deltagarna fått presentera sitt professionella uppdrag och berätta om de hinder hen möter i sitt arbete. Varje presentation ger upphov till ny vetskap om andras yrken, om vad som sker i staden - och många gånger leder samtalen till fördjupade diskussioner. Fortsättningsvis kommer grupperna fokusera på metoder för att lyfta upp hinder, men också olika sätt att undanröja eller ta sig förbi hinder.

Den gemensamma kunskapsproduktionen, och det gemensamma lärandet, i samverkan mellan högskola, näringsliv, kommuner, övriga offentliga myndigheter och ibland invånare, är ett genomgående tema i Borås innovationsplattform. Till exempel är innovationsplattformen starkt involverad i Högskolans Science Park – Borås Living Lab, som just nu diskuterar hur morgondagens handel kan utvecklas och visionen och utvecklingsplanerna för stadsdelen Sjöbo, där ett av förslagen är att etablera ett innovationslab på Sjöbotorg.

Innovationsprojekt: Twitter och TJAFS

Genom de projekt som är knutna till innovationsplattformen i Borås kommer man också åt erfarenheter från brukarnära och mycket konkreta projekt. Innovationsplattform Borås följer, stödjer och lär av ett antal innovationsprojekt som är komplexa och som har goda förutsättningar att främja en omställning mot hållbar utveckling. Plattformen följer också avfallshanteringsprojektet TJAFS - Tjänsteinnovation inom avfallssektorn, som har ett normkritiskt perspektiv. Bakgrunden till projektet är att avfallssystemet i Sverige är uppbyggt efter normen att äga en bil. För att göra sig av med skrymmande och farligt avfall, och föra bort det till en återvinningscentral, behövs det oftast en bil. Detta innebär att det blir nedskräpat i större utsträckning i områden där invånarna saknar tillgång till bil. Detta diskriminerar bland annat äldre och människor med funktionsvariationer, men det har även visat sig att systemet bidrar till främlingsfientlighet. I vissa områden skylls nedskräpning, som är en konsekvens av systemets brister, på människors etniska bakgrund.

Plattformen följer Borås Energi och Miljö's projekt med Sveriges första twittrande återvinningsstation - en testbädd för en innovativ återvinningsstation. En första idé som nu testas och utvärderas är att återvinningskärlarna ska förses med QR-koder. RISE (tidigare SP) har i samverkan med Förpacknings- och tidningsinsamlingen, och Borås Energi och Miljö utvecklat en digital lösning för användarinteraktion som bygger på en QR-kod, där invånarna kan rapportera om det är fullt i ett kärl på återvinningsstationen. Kodrapporteringen är kopplad till ett twitterkonto vilket möjliggör för boende att hålla koll på om återvinningsstationen är full eller ej, vilket besparar onödig irritation. Kransmossen är därmed den första "twittrande" återvinningsstationen i Sverige.

Plattformen följer och stöttar även stadens arbete med att ta fram och testa verktyg som underlättar problemlösning och gränsöverskridande samarbete mellan förvaltningar, bolag och politiska nämnder inom samhällsbyggnadsområdet. Metoden kallas för projektstudio och innebär att gränsöverskridande kompetenser jobbar tillsammans intensivt och systematiskt med hjälp av en processledare. Inom ramen för projektstudion används metoder som skall främja förtroende, stimulera kreativitet och öka problemlösningens förmåga. Projektstudion används för mer komplexa projekt och för att kunna hantera nya samhällsfenomen som staden inte tidigare har hanterat. Bostadsområde Hestra, som är en stadsdel under planering, är ett uppdrag som genomarbetats i en sådan projektstudio. Andra myndigheter, invånare och företagare kan också delta i dessa studios. Plattformen vill nu skala upp arbetsmetoden och utbilda flera studioledare/processledare så att fler förvaltningar kan driva projektstudios.

Innovationsplattform Borås är en plattform som ska synliggöra och helst överbrygga mellanrum - mellan teori och praktik, mellan forskning och verksamhet, mellan det traditionella och det innovativa. Den fyller förhoppningsvis flera tomrum och skapar bryggor, broar och nätverk. För att fortsatt närma oss komplexiteten kommer plattformen att tillsammans med Borås Stad arbeta med att träna på innovativt ledarskap tillsammans med forskare från Göteborgs universitet. För att ytterligare öka insikten om Innovationsplattformens centrala innovationsteman; lärande och kunskapsstyrning har forskare från Högskolan Borås, fått i uppdrag att under cirka två år forska på lärande organisation och kunskapsstyrning i stadens organisation.

Projektet TJAFS i Borås Tidning 27 september 2017 >>





GÖTEBORG

Göteborg står inför sitt största utvecklingsprång i modern historia. Staden står inför en kraftig tillväxt till 2035, där ambitionen är att göra plats för 150 000 nya göteborgare och bygga 80 000 nya bostäder.

Samtidigt som staden behöver göra rum för en växande befolkning, måste hela stadens samlade utvecklingsbehov hanteras: sociala klyftor, näringslivsutveckling, klimatanpassning, komplexa infrastrukturfrågor. Det är en omfattande utmaning men ger samtidigt fantastiska möjligheter att utveckla, testa och sprida framtidens arbetssätt och lösningar.

Göteborgs Stads deltagande i Vinnovas satsning på innovationsplattformar för hållbara attraktiva städer ger ett viktigt bidrag till stadens framtagande och genomförande av en innovationsstrategi, under namnet Göteborg Stads Innovationsprogram.

Erfarenheter och nulägesanalyser från fas ett av innovationsplattformen visade på en positiv bild av innovation bland stadens tjänstemän och förvaltningar. Innovation är något man vill jobba med, men tidsbrist och vaga, ibland outtalade mandat, skapar svårigheter att prioritera frågan. Även om stadens anställda är skickliga på kommunens traditionella kompetensområden, kunde man se

att stadens arbetssätt och linjeorganisation inte främjar innovation, att förvaltningskultur dominerar framför innovationskultur. Analyserna visade också att professionella och slutna processer försvårar medskapande från externa aktörer. På så sätt identifierade och definierade Göteborg ett antal utmaningar för framtiden; bristande organisering för att främja innovation och samverkan, låga kunskaper om och bristande rutiner för uppskalning av nya och bra lösningar samt problematik kring att förvaltningskultur dominerar över innovationskultur.

Syftet med Göteborgs Stads Innovationsprogram är att skapa ett strukturerat arbete med innovation i Göteborgs Stads verksamheter. Det handlar delvis om att etablera en tydlig organisering av innovationsfrågorna. Det ska finnas en lednings- och strategifunktion för innovation i staden, en utvecklingsgrupp för att prioritera och samordna innovationssatsningar inom och mellan stadens förvaltningar och bolag. Extern samverkan är högt prioriterat inom innovationsekosystemet. Stort fokus ligger på att utveckla stadens organisationskultur och att utveckla relevanta metoder och verktyg för innovation. Programmet skall leda till att öka Göteborgs Stads kapacitet att vara innovativ inom sin organisation och i samverkan med andra samhällssektorer, men också till att öka stadens förmåga att bidra till ett starkt innovationssystem i Göteborgsregionen. Göteborg tar också fram en metodhandbok för uppskalning och en kulturutvecklande läraplattform för innovationsledning som en del av plattformen.



Göteborgs Stads Innovationsprogram 2018 -2023

Namn: Göteborgs Stads Innovationsprogram 2018-2023

Storlek på team: Två projektledare

Organisatorisk tillhörighet: Göteborgs Stad, stadsledningskontoret

Kontaktperson: Gunilla Åkerström, gunilla.akerstrom@stadshuset.goteborg.se

Förankrat innovationsprogram

Gunilla Åkerström och Peter Berggren är projektledare för Innovationsprogrammet vid Göteborgs Stad. Göteborgsområdet har under lång tid präglats av innovation och samverkan, näringslivet är globalt i sin karaktär och ofta världsledande inom sina respektive marknader och akademien har en stark och framträdande roll.

Här finns också en gemensam samsyn - för att lyckas på en global marknad måste vi arbeta tillsammans. Med stadens kommande utmaningar som grund är förutsättningen för förankring och medskapande kring innovation redan positiv, frågan fokuseras mer på hur vi kan sätta upp relevanta diskussioner, informationspunkter och mötesplatser.

- Vi har ett programarbete som är starkt förankrat i stadens ledning, säger Gunilla Åkerström, både politiskt och inom förvaltnings- och bolagsledning är alla nära engagerade och både följer och bidrar till arbetet. Vår huvudsakliga arbetsgrupp är vår "utvecklingsgrupp" som vi kontinuerligt samlar för medskapande av vägen framåt, men också för inspiration, lärande och möjligen att "tjôta" lite. Det här är en grupp som består av närmare 30 av stadens utvecklingschefer, säger Gunilla Åkerström.

Förankringsarbete kring innovationsprogrammet är brett, och sker på en mängd olika sätt parallellt.

- Vi har en mängd löpande dialoger, närmast med den externa referensgruppen, med ledare och experter från näringsliv, akademi och andra offentliga aktörer, en grupp som vi skapat för utarbetandet av själva innovationsprogrammet, berättar Peter Berggren. Utöver det diskuteras innovationsfrågorna

i många olika grupperingar. Det är alltifrån projektledningens deltagande med fördjupad dialog i stadens olika ledningsgrupper, till större mer riktade informationsinsatser. "Mötesplats Chef 2016" till exempel, som genomfördes under tema innovation. Evenemanget vänder sig till stadens alla chefer i bolag och förvaltningar - ca 2000 chefer. Årets "Mötesplats Chef 2017" tar också sitt avstamp i stadens innovationsprogram och lägger fokus på innovationsprogrammets strategi nr 4, som handlar om att odla en organisationskultur som främjar innovation och bygger på tillit och förtroende.

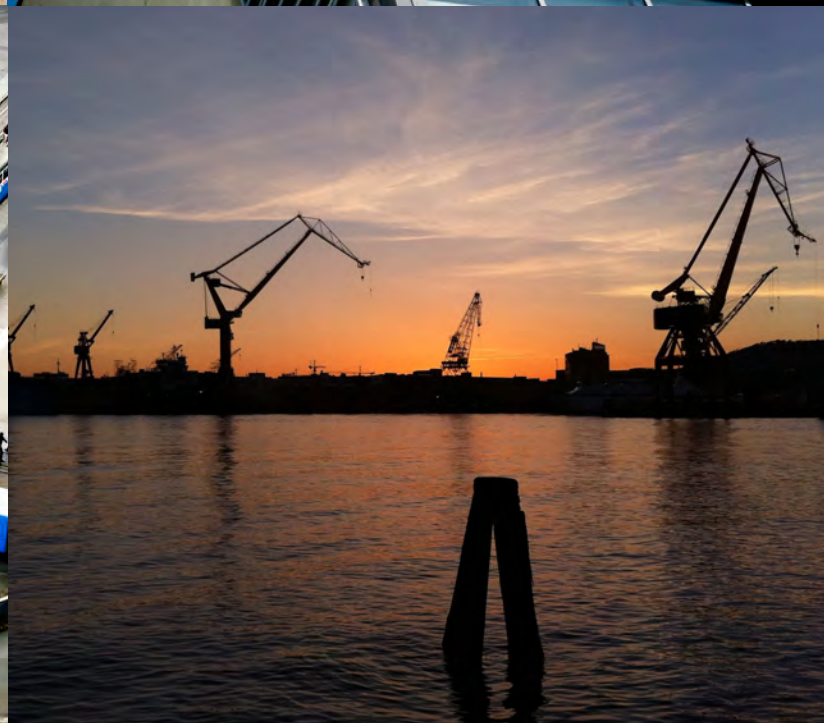
Med en så stor organisation som Göteborgs Stad, går det ens att samordna innovationsarbetet?

- Vår ambition är absolut inte att ha kontroll och/eller att koordinera allt innovations- och utvecklingsarbete i staden, säger Gunilla Åkerström. Det är, som vi ser det, både omöjligt och kontraproduktivt. Vi vill istället utveckla förutsättningar för stadens organisationer och dess mer än 50 000 medarbetare att bedriva ett riktigt bra innovationsarbete som är till nytta för göteborgaren: boende, besökare, näringsliv. Det kan ske om vi utvecklar och sprider kunskap, metoder, organisationskultur och riskbedömningar genom att arbeta nätverksbaserat. Givetvis finns det enstaka program och projekt som kräver ett synkroniserat och tvärfunktionellt, ledarskap - men de är och skall vara få, säger hon.

Innovationsprogrammet för 2018-23, med efterföljande handlings- och resursplan för 2018-19, är planerat att beslutas av kommunstyrelse och kommunfullmäktige under hösten 2017. Samtidigt pågår redan

stora utvecklingsinitiativ inom staden och i samverkan med andra. I många fall är Göteborg redan en ledande testbädd för framtidens lösningar – goda exempel finns inom transportsektorn för förarlösa fordon, elbussar och mycket mer.

Så staden är redan mitt i resan med ambitionen att ytterligare utveckla förmågan att vara innovativ för att lösa samhällsutmaningar. Resan har bara startat – ambitionen och hastigheten förväntas bara öka.



KIRUNA



Kiruna står inför en mycket snabb omställning, ett resultat av att staden måste flyttas för att säkerställa den fortsatta gruvverksamheten i området.

Avvecklingsarbetet följer LKAB:s tidplan kopplat till framdriften av gruvan, vilket medför att utveckling och byggandet av nya Kiruna följer en snäv tidplan. Det vill säga att på kort tid ska stora delar av Kiruna omvandlas och kommunen står inför att bygga en ny stadskärna. Samtidigt utmanas kommunens förvaltningar i sitt arbete genom att de på en och samma gång ska jobba med sin ordinarie verksamhet, med stadsomvandlingen och med andra typer av utvecklingsfrågor. Staden har skaffat sig erfarenheter och kunskap att jobba med stadsutvecklingsfrågor i samband med stadsomvandlingen som startade 2004.

I omvandlingen av ett helt samhälle blir sambanden mellan de olika verksamheterna uppenbara och här finns en chans att verkligen ta vara på de synergieffekter som dessa kopplingar kan ge. Kiruna har också en enorm potential att utgöra ett gott exempel, som en stad i så snabb omvandling, att visa på bättre helhetslösningar och systemtänk och att skapa planerings- och beslutsprocesser som plattform för innovation. Infrastrukturfrågor kommer av förklarliga skäl vara centrala i Kirunaplattformens arbete. Många av de försörjningssystem som en kommun hanterar kommer att ställas om. Energi och avfall är två exempel på områden som just nu inte bara genomgår massiva förändringar men som också har en direkt påverkan på varandra. Optimering av de tekniska försörjningssystemen måste hanteras utifrån ett övergripande planperspektiv för att inte orsaka suboptimering. Samtidigt ris-

kerar en omfattande förändring som denna att påverka människors välmående, både positivt och negativt. Kiruna arbetar därför med olika perspektiv av social hållbarhet, men fångar också upp frågor som hur man kan beräkna sociala effekter av att investera i ekologiska lösningar inom stadsomvandlingen. Joakim Norman, Tekniska Verken i Kiruna, är projektledare för Kirunas innovationsplattform. Han berättar att Kiruna också kopplar på ett normkritiskt förhållningssätt på de här frågorna.

– Här börjar vi med en workshop i två delar för Kiruna kommuns medarbetare. Det går ut på att erhålla förståelse och kunskap om hur du kan använda normkritiskt tänkande och normkreativ innovation i ditt vardagliga arbete.

Projektgruppen i Kiruna har tillsammans med samarbetsparterna valt att arbeta med cases som arbetsmetod för att snabbt komma igång med utvecklingsarbetet och för att få fram konkreta resultat tidigt under projektperioden.

– Alla de case som vi funderar kring och som prioriteras utgår från stadsomvandlingens behov, säger Joakim Norman. Vad behöver vi göra för att inte bara få en ny stad utan även en innovativ och hållbar stad – ur ekologiskt, ekonomiskt och socialt perspektiv? Till exempel arbetar vi med Förstärkt verklighet – Hololens, ett sätt att visualisera och arbeta från vision till planering i 3D på kontoret men även på plats i det nya stadsområdet. Vi vill också ta fram lokala- och regionalekonomiska kalkyler som modell för att kunna ge bättre planerings och beslutsunderlag i stadsomvandlingen. Vad kostar alla investeringarna i förhållande till helheten, vad

Namn: Innovationsplattform Kiruna

Organisatorisk tillhörighet: Kiruna kommun, operativ del är Tekniska Verken i Kiruna AB, avdelning för Hållbarhet och affärsutveckling

Storlek på team: Projektledningen består av fyra personer

Samarbetspartners: Kiruna kommun, Tekniska Verken i Kiruna AB, LTU – Luleå Tekniska Universitet, RISE – Research Institutes of Sweden

Kontaktperson: Joakim Norman, joakim.norman@tvab.kiruna.se

händer om parametrar ändras i planeringen och vad får det för kostnadskonsekvenser i det specifika fallet och sett till helheten? Vi tittar också på hur vi kan ändra på Kirunas hela energiförsörjningssystem tillsammans med gruvbolaget LKAB. Vidare arbetar vi med stadens belysning – allt från vilken typ av belysning till vad belysningen har för effekter på människan socialt, hur vi kan stärka bland annat turismnäringen inom norrsken med smart belysning i staden. Kopplat till ekologisk hållbarhet och transporter som är ett annat område, en framtida laddinfrastruktur. Kort kan vi säga att vårt mål är - Kiruna en smart stad i arktisk miljö - Smart City Kiruna.

En återkommande fråga hos innovationsplattformarna är förankring i den egna organisationen. Kiruna kommun står som projektägare och projektet är initierat av kommunens strategiska ledningsgrupp. Kommunchef, VD för Tekniska Verken i Kiruna och andra avdelningschefer samt representanter från Sparbanken Nord, Luleå

tekniska Universitet och forskningsinstitutet RISE utgör projektets styrgrupp. Hur sprider vi innovationsarbetet inom den kommunala verksamheten och ser till att det blir en självklar del i vardagen? I Kiruna har fotarbetet med förankring med kommunkoncernen påbörjats; på olika chefsnivåer inom kommunkoncernen och mellan de medarbetare som deltar i olika konkreta cases. Det här arbetet kommer att ske successivt under hela projektperioden.

– Responsen är än så länge försiktigt positiv, säger Joakim Norman. Kommunens medarbetare har förutom sina ordinarie sysslor en stadsomvandling att beakta. Med projektet vill vi ge bättre förutsättningar för alla inom koncernen att även tänka hållbart och innovativt i sitt arbete. Vi fortsätter med fotarbetet och bjuder in till små, korta arbetsmöten och några få större workshops som inte heller ska ta för mycket tid i anspråk. Information, delaktighet och glädje är ett fungerande recept. Och att vara tålmodig.

?!
?

Vad är normkritiskt tänkande och normkreativ innovation?

Normkritik är ett verktyg för att identifiera hur olika människor riskerar att bli diskriminerade eller begränsade, till exempel utifrån sexuell läggning, kön, etnicitet, funktionsnedsättning eller ålder. Det handlar om att synliggöra föreställningar och osynliga regler som utesluter vissa grupper. Normkreativ innovation bygger på normkritisk analys, och syftar till att utveckla nytänkande lösningar som fungerar bättre för alla. Kiruna: Arbetet sker genom föredrag och övningar som kopplar till Kirunas ambitioner att bli en mer jämställd och inkluderande stad.

Hus B5 flyttas från Gruvstadsparken till sin nya adress vid Luossavaara, Kiruna >
Nya stadshuset i Kiruna under uppbyggnad vid Kirunas nya centrumkärna >>
Hololens-glasögon, ett VR-verktyg från CGI/Microsoft för stadsomvandlingen i Kiruna >>>



LUND



Future by Lund

Många av våra kommande samhällsutmaningar kan inte lösas av enskilda aktörer. Städerna har blivit platser där människor formar idéer, bygger kunskap och får innovationer att växa. Så hur ska stadens olika aktörer tillsammans kunna driva fram nya innovativa lösningar, i hela kedjan från formulering av behov till att en samskapad lösning är i bruk?

För innovationsplattformen i Lund - Future by Lund - handlar arbetet i stor utsträckning om att koppla ihop aktörer med varandra och att skapa nya samverkansformer och arbetssätt som ska öka innovationsförmågan hos de deltagande parterna. För att möta framtidens utmaningar och ökade behov av samskapade lösningar eftersöker Future by Lund former för ett balanserat deläggande och delansvar för utvecklingen av innovationsarbetet i staden. Kommunen har en ledande, men inte ensam, roll i att finna nya vägar. Man har också sett ett behov av att stärka innovationsförmågan internt hos de deltagande aktörerna genom nya arbetsformer. Därför är samskapande av frågeställningar, innovationsutveckling och genomförande centrala för plattformen.

Staden Lund med ett av Europas äldsta och starkaste universitet har en stark innovationskultur samt tillgång till många bra och olikartade testytor. Staden är hanterbart stor och det är relativt enkelt och okomplicerat att få snabb access till partners, organisationer och intressenter. Med ytterligare dragkraft från Lunds universitet och

från de nya satsningarna ESS och Max IV finns också internationell synlighet.

För Lund ligger möjligheterna i att lösningar och innovationer skalas upp och sprids, att staden bärs av en stark samverkan mellan aktörer men också genom uppkoppling mot internationella aktörer. Future by Lund arbetar därför med att skapa förutsättningar för gränsöverskridande innovationer i staden, framför allt genom att etablera testytor där nya idéer kan trycktestas med bred involvering av stadens aktörer. Det praktiska arbetet fokuserar på att utveckla förmågan till effektivt testande, demonstration och implementering. Idén är att väl genomförda tester och piloter och delat risktagande skapar ny kunskap, trygghet i tester och lägger grunden för spridning.

Av de sex innovationsplattformarna i Vinnovas satsning är det Future by Lund som har den tydligaste entreprenöriella ansatsen, med en positionering som ligger i gränslandet mellan Lunds Kommun, Lunds universitet, näringslivet, Region Skåne och andra aktörer i staden. Entreprenöriellt tänkande gäller inte bara för nya bolag som bildas utan är likväl relevant för kommunen. I Future by Lund utforskar plattformens partners en tydlig strategi för hur nya idéer kan vävas fram organiskt genom att man har "provat sig fram" i kombination med öppenhet för idéer oavsett var de kommer ifrån. Man har också konstaterat att mycket av lösningarna ligger i gränslandet mellan olika aktörer och en medveten blandning av branscher är därför en uttalad idé. Det är också viktigt

Namn: Future by Lund

Organisatorisk tillhörighet: Lunds kommun

Storlek på team: Åtta personer

Samarbetspartners: Lunds kommun, näringsliv och akademi - totalt 27 samarbetspartners

Kontaktperson: Peter Kisch, peter.kisch@lund.se



Future by Lunds styrgruppsmöten fylls ofta med idéer och diskussioner.

att arbeta mot mindre aktörer t.ex små- och medelstora företag och hitta bra arbetsmetoder och processer för detta.

– Vi behöver hitta personer som driver förändring och gillar samarbeten. Vi måste gilla att arbeta tillsammans, bygga relationer och stötta i det risktagande som innovationsarbete innebär, säger Peter Kisch, projektledare för Future by Lund. Vi ser hur Lund kan utgöra ett exempel på hur innovation över sektorsgränser kan ske med staden som innovationsyta, säger han.

Många företag arbetar ofta branschspecifikt, men har förstått behovet av att hitta nya partnerskap och nya arenor där de kan utveckla nya lösningar som svarar mot komplexa marknadsbehov. Akademin möter i ökad omfattning krav på samhällsrelevans och nyttiggörande av forskningsresultat och här kan innovationsplattformen verka som en arena för att både förstå forskningsbehov och se forskningsresultat komma till användning.

Future by Lund jobbar i dagsläget med sex olika teman. Nya teman tillkommer över tid och efter partners intresse.

Moving things and people tacklar utmaningen om framtidens mobilitetslösningar.

Digitala människan fångar möjligheter och utmaningar kring ökad digitalisering i staden men med människan i fokus.

Energi – Inom detta område arbetar vi bl.a. med nya lösningar där fastigheter och hushåll blir både producenter och konsumenter av energi.

Future Living & Spaces – Här ligger fokus på framtidens boende och kreativa miljöer.

Sharing and making – Här arbetar vi i huvudsak med initiativ kring så kallade maker-space, prototyping.

Human Centric Light – Detta område fokuserar på framtiden inomhusljus.



IoT och Makers workshop tillsammans med Future by Lunds partners och gäster.

Plattformens partners är viktiga i arbetet med utvecklingen av innovationsplattformen. De som involveras i plattformen har hög innovationsförmåga och plattformens roll är att ge mandat och timing för att frigöra denna förmåga, vilket sker genom en löpande dialog och samtal om hur innovationsförmågan ska frigöras och utvecklas.

För Future by Lund är det viktigt att koppla upp sig mot andra städer för att lära, byta erfarenheter och kunna forma olika relevanta partnerskap, som på sikt kan resultera i spridning av idéer. Future by Lund har börjat arbeta upp samarbeten med städer som arbetar ungefär på samma sätt och för att inspireras och få idéer om hur man kan driva innovationsaktiviteter som involverar

olika parter i staden. Här ligger städer som Amsterdam, Milano och Rotterdam i fokus. Lärdomen ligger i första hand i hur man organiserar sig och finansierar projekten som drivs.

Plattformen arbetar aktivt mot Lunds kommun med att coacha och utbilda ledningsgrupper och team i förvaltningar kring innovationsfrågor.

– Vi hjälper till att skapa konceptidéer, projekt, driva projekt med risk och stötta organisationen i att hitta en balans mellan förvaltning och innovation, säger Peter Kisch. Genom olika testbäddar som Future by Lund etablerar kan företag och kommunen vistas i innovativa miljöer.

malmö



I stråket från Östervärn, via Rosengård, till Lindängen i Malmö behöver Malmö stad öka antalet bostäder. Detta ska göras på ett snabbt, hållbart och kostnadseffektivt sätt. En omöjlig utmaning på många sätt. För att lyckas ska Malmö Innovationsarena öka framkomligheten för hållbara innovationer i Malmös stadsutveckling, med fokus på att testa och förverkliga innovationer som faktiskt kan bidra till fler och bättre bostäder, och inte minst goda livsmiljöer.

– Världen förändras och det går inte att förbise att den globala utmaningen också är lokal. Runt om i världen ser vi en ökad inflyttning till världens städer. Utmaningen är här och nu så städerna behöver byggas snabbt, men för framtidens skull måste det göras på ett sätt som minimierar klimatpåverkan och sparar resurser så att det räcker till fler och även höjer livskvalitén, säger Jenny Åström, projektledare, Malmö Innovationsarena.

Malmö Innovationsarena vill därför skapa nya lösningar som snabbt, hållbart och kostnadseffektivt kan öka antalet bostäder. Målet är att stimulera, utveckla, testa och sprida innovationer och nya arbetssätt i stadsutvecklingsprocesserna. Detta görs genom att tillföra resurser och möjligheter till pågående processer i staden.

Malmö stad har genom tidigare projekt som Innovationsplattform Malmö Sydost kunnat se hur de fysiska stadsutvecklingsprocesserna i Malmö har stor potential, både att lösa stadens miljömässiga, sociala och ekonomiska utmaningar men också att stimulera,

utveckla och sprida innovationer och skapa tillväxt. Man har dock identifierat vissa hinder för detta som projektet ska bidra till att undanröja.

Ett identifierat problem är att de som vill testa sina innovationer inte kommer åt stora delar av den tänkbara testytan: fastigheter, byggnader, bostäder och fysiska miljöer, i nyproduktion eller i befintligt bestånd, som ägs av privata och offentliga aktörer. Med riktade aktiviteter ska Malmö Innovationsarena därför försöka få fastighetsägare och byggherrar att se värdet av att genomföra investeringar som på kort eller lång sikt bidrar till att lösa samhällsutmaningar inom social, miljömässig och ekonomisk hållbarhet.

– Vår målbild är att de aktörer som bygger och verkar i staden ser hållbarhet i alla dimensioner som en naturlig del av affärsutvecklingen och att de har insett vilka möjligheter detta medför, säger Jenny Åström.

För att få till investeringarna behöver man också skapa möten, möten mellan de med idéerna och de med utmaningarna. Malmö Innovationsarena arbetar därför med att skapa mötesplatser mellan innovatörer och de aktörer som bygger och verkar i staden och som har en utmaning de behöver lösa. Det handlar om att utveckla nya metoder och testa redan befintliga metoder för att skapa kontaktytor mellan staden, ideell sektor, näringsliv och medborgare – och involvera dessa i stadens utvecklingsprocesser med utgångspunkt från dess behov.

– Dialogen med byggherrarna i utvecklingsområdet Sege Park är ett bra exempel.

Namn: Malmö Innovationsarena

Organisatorisk tillhörighet: Projektkontor på miljöförvaltningen i Malmö stad, 15 delprojektledare från olika förvaltningar samt från Institutet för hållbar stadsutveckling på Malmö högskola

Storlek på team: Projektledningen består av fem personer

Samarbetspartners: Region Skåne, Malmö Högskola, SLU, Lunds Universitet, E.ON, MKB och Media Evolution City, och många fler. Malmö Innovationsarena är en öppen arena.

Kontaktperson: Jenny Åström, jenny.astrom@malmö.se

Stadsdelen ska ha en hög hållbarhetsprofil och Malmö Innovationsarena stöttar staden i dialogen med byggherrarna så att de kan identifiera både utmaningar och möjligheter, vi kommer också att facilitera så att innovatörer kan komma in i processen i ett tidigt skede, säger Jenny Åström.

För att undanröja tidigare identifierade hinder för innovation inom staden jobbar Malmö Innovationsarena även med metod- och konceptutveckling för hållbar stadsutveckling. Ett exempel är arbetet med värdeberäkningsmodeller. En utmaning som många städer står inför är upprustningen av miljonprogrammen och större infrastruktursatsningar kopplade till detta. Här finns investeringar som bör genomföras men de ekonomiska kalkylerna är begränsade i sin förmåga att inkludera värden som hälsa och

andra sociala faktorer. Malmö Innovationsarena har därför också ett särskilt uppdrag att titta på vilka alternativa finansieringsmodeller som kan användas i staden för att räkna hem även dessa värden.

– Vi har gjort en omvärldsanalys om hur innovativa finansieringslösningar har använts i stadsutvecklingsprocesser runt om i Europa och tittar nu på hur dessa kan implementeras i Malmö. Vi hittar ingen annan stad i Europa som har tagit samma helhetgrepp kring den här frågan och tror att vi har en möjlighet att bli föregångare internationellt kring alternativa finansieringslösningar där annat än det monteära driver. Malmö ska verka för kunskapsspridning och både inspirera och mobilisera globalt, det är vår vision, säger Jenny Åström.



Innovationsprojekt: Botildenborg

I Malmös östra delar ligger Rosengård och bostadsområdet Botildenborg. Ett område som huvudsakligen består av hyresrätter och lägenheter. Där pågår nu inom ramen för Malmö Innovationsarena, ett arbete för att göra det möjligt att bygga radhus i området – och samtidigt skapa sociala mervärden.

Skanska och BoKlok har en markreservation för planområdet och satsar på att bygga ett fyrtiotal radhus i Botildenborg, en boendeform som inte funnits i området tidigare. Det är många som önskar äga sitt boende och ha tillgång till trädgård, och det finns också ett behov av större boenden. Radhusen kommer att byggas med målet att vara prisvärda och attraktiva för många. BoKlok planerar samtidigt en utbildning för blivande bostadsägare i Botildenborg, som bland annat omfattar boendekonomi, vad det innebär att vara medlem och att bo i en bostadsrättsförening, och som visar på hur man kan leva hållbart både miljömässigt och socialt.

Målgruppen för de nya radhusen har ofta tidigare bott i hyresrätt. Erfarenheten av hur en bostadsrättsförening fungerar är begränsad och det saknas ofta tradition av ägt boende. För blivande BoKlok-bostadsägare är det viktigt att förstå hur en bostadsrätt fungerar, hur man gemensamt tar ansvar för fastigheten, för skötsel och bibehållandet av värdet, eftersom det på sikt ökar både fastighetens och områdets hållbarhet och stärker den sociala sammanhållningen.

BoKloks arbete är en del av den sociala agenda som undertecknats för utveckling av området tillsammans med Malmö stad och andra lokala aktörer. Målet är att utveckla koncept för sociala mervärden vid förtätning med en gemensam vision. På längre sikt ska det leda till ökad social hållbarhet i form av ökad tillit, trygghet och engagemang bland boende i området. Projektet innebär också att en ny boendeform tar plats i området vilket leder till ett bättre integrerat bostadsbestånd.

Ett program för att öka kunskapen om bostadsrätter i allmänhet och ett långsiktigt hållbart boende i synnerhet är värdefullt för många som skulle kunna ha möjlighet att äga sitt boende men inte vet att de har möjlighet till det. Radhusen i sig skapar möjlighet för boende i närområdet att bo kvar i sin stadsdel men kunna byta till ett större, eget, bättre anpassat boende. De boende som kommer att utgöra bostadsrättsföreningen i Södra Botildenborg kommer att vara väl förberedda för sin gemensamma boendetid, och Botildenborg kommer därmed också bli ett exempel som fler kan lära sig av.

I Botildenborg arbetar man nu vidare med att utreda en handlingsplan för den sociala agendan tillsammans med byggherren, en lokal stiftelse och olika delar av Malmö stads organisation. På sikt ska fler aktiviteter testas som en del av den sociala agendan, till exempel praktik- och arbetstillfällen, samverkan med skolan och dialogaktiviteter och nya mötesplatser.

Innovationsprojekt: Sege park

Sege park, ett stort gammalt sjukhusområde, ska bli Malmös nya skyltfönster för hållbar stadsutveckling. Upp till 800 bostäder ska finnas i området om tio år. Ett antal mål om hållbarhet finns uppställda, men hur går man från ord till handling? För att nå målet har en hållbarhetsstrategi tagits fram för området med där det slås fast att Sege Park ska bli en experimentverkstad för hållbarhet.

De högt uppsatta målen och det höga tempoet kräver lösningar och ideér för snabba och hållbara bostäder som går att förverkliga. Ett led i Malmö Innovationsarenas arbete blev en innovationstävling. En ansökan till Nordic Innovation's Nordic Built Cities Challenge beviljades och genom tävlingen skapades möjligheter att matcha innovatörer, i det här fallet olika arkitekt-team, med byggherrar redan innan markallokeringsprocessen i Sege park hunnit börja. På så vis fick skarpa ideér möjlighet att plockas upp och förverkligas av byggherrar.

Genom tävlingen sökte projektet efter lösningar som uppmuntrar boende och verkamma att dela olika resurser, från ytor och lokaler till hushållsapparater och transporter. Målen för tävlingen var framförallt en minskning av ytbehov och koldioxidutsläpp, samtidigt som en hög välbefinnandenivå skulle upprätthållas och levnadskostnaderna för de boende bli rimliga.

Resultatet av tävlingen blev över förväntan. Hela 28 byggherrar ansökte för att vara en del av tävlingen, som resulterade i ett stort utbud av möjliga lösningar. Fyra innovationsteam gick till final och samtliga har ingått partnerskap med en byggherre som i sin tur har blivit tilldelad mark. På så sätt lyfts innovationshöjden och hållbarhetslösningar kan förverkligas.

För att behålla styrfart och för att höja ribban och möta ambitionerna i hållbarhetsstrategin för området kommer innovationstävlingen nu följas upp av byggherredialoger. Byggherrarna för Sege park engageras som en grupp i en sammanhållen och fortlöpande process, tillsammans med kommunala aktörer. I det nyupprättade samarbetsforumet möts byggherregruppen och allmänhetens intressen som kommunens olika förvaltningar företräder i ett kontinuerligt utbyte. Genom dialogen, den gemensamma visionen och hållbarhetsstrategin skapas högre kvalitet på hållbarhetslösningarna i Sege Park och byggherrarna sporrar varandra till bättre lösningar. Lösningar som genom att vara gemensamma ger andra möjligheter än om varje byggherre utvecklar sitt projekt isolerat.

Sege park, förr och i framtiden >>





LOKALPRODUKT

MENY 1

MIKE TYSON BURGER 90:-
 vegansk burger 80:-
 SWISH 12,33719176
 ASUK Glass

MORR GLAS

vanilj 50K
 qlass i id en 40
 toffing 40
 hallon sak
 orange saas
 lakris
 hallon
 jordbær
 blåbær 10K

Tar Juicebar

FÄRSKPRESSAD ENLIGSK JUICE 50K/500ml

JUGO DE PASIONNES
 LOUR BEETS
 HILK
 PINE COOL
 VECKANS FAVORIT
 BRANDFÄLLIG SMOOTHIE
 GINGER SHOT 25:-
 Acai BOWL 80:-
 YOGHURT BOWL 60:-

SMÅS 0769393081 | WIFI

Acai BOWL

MENY 1

BRUSEL
 JUICE
 25:-

STOCKHOLM



Stockholm växer mycket snabbt. År 2040 beräknas 1,3 miljoner personer bo i staden, och för att möta det ökade behovet av bostäder pågår planering och byggande av 140 000 nya bostäder fram till 2030.

Service, infrastruktur och rekreationsområden behöver också byggas ut. Detta innebär stora utmaningar för stadsplaneringen och stadens förvaltningar när höga exploateringsstal ska förenas med högt ställda ambitioner på kvalitet, miljö och social hållbarhet i enlighet med Stockholms stads Vision 2040.

För att möta framtida samhällsutmaningar har Stockholms stad tagit fram en innovationsstrategi som visar vägen för hur innovationsförmågan hos stadens verksamheter kan stärkas. Det är utifrån denna strategi Innovationsplattform Hållbara Stockholm, IPHS, arbetar i nära samverkan med Stockholms stads innovationsdirektör Gunnar Björkman.

– Stockholms stads innovationsstrategi pekar på behovet av stärkt ledarskap för innovation, men också på behovet av att höja förståelsen för hur innovation syftar till att bidra till en mer hållbar samhällsutveckling. Det handlar till exempel om att utveckla mod i organisationen, säger Sofie Pandis Iveroth, projektledare för IPHS. Innovation kan vara svårt men nödvändigt att ta till sig i en kommunal organisation.

Staden håller på att utveckla samverkan, till exempel i ett FOI-nätverk för att bättre förstå och få en överblick över stadens FOI-arbete. De hinder som innovationsplattformen tar sig an fokuserar i första hand på att utveckla och stärka samverkan över olika sektorer, internt inom den kommunala organisationen och mellan kommunen och dess externa samverkanspartners.

– Fram tills idag, ett och ett halvt år in i projektet, har vi fokuserat på att förstå hur innovation ser ut internt inom organisationen, men också hur behovet av såväl teknisk som organisatorisk innovation ser ut utifrån Stockholms vision 2040, säger Sofie Pandis Iveroth. Med djupintervjuer, en enkätstudie och en workshop har vi fått fram en bild av vilka utmaningar och behov stadsutvecklingsprojekten ser i relation till förverkligandet av visionen.

Att ta tillvara digitalisering som möjliggörare är centralt för Innovationsplattform Hållbara Stockholm, som en del i arbetet med att öka stadens innovationskapacitet.

– Digitaliserade lösningar kan till exempel minska behovet av fysiska transporter av varor och människor eller skapa mer effektiva logistiklösningar. Men det kan också möjliggöra nya former av samverkan internt mellan stadens olika förvaltningar och bolag - det behövs när vi ska bygga en hållbar och tät stad på så kort tid och när vi står inför alltmer komplexa utmaningar, säger Sofie Pandis Iveroth.

Namn: Innovationsplattform Hållbara Stockholm

Organisatorisk tillhörighet: Stockholms stad, exploateringskontoret, avdelningen för Miljö och teknik

Storlek på team: 8 personer

Samarbetspartners: Exploateringskontoret, Stadsledningskontoret, Miljöförvaltningen, RISE – Research Institutes of Sweden

Kontaktperson: Sofie Pandis Iveroth, sofie.pandis.iveroth@stockholm.se



Innovationsprojekt: Idéslussen

I Stockholms stad pågår ett arbete med att utveckla en idésluss.

– Innovationsplattformen arbetar aktivt med dialog kring innovation och tillsammans med stadsledningskontorets projekt idésluss tar vi fram en utbildning i innovation för stadens chefer och tjänstemän, berättar Sofie Pandis Iveroth. Parallellt med det har vi påbörjat arbetet med att stärka ledarskap för innovation, i tät dialog med Stockholms stads innovationsdirektör.

Under hösten 2017 tas en utbildning fram och testas, som tillsammans med nya arbetsätt och verktyg kan adressera utmaningar i verksamheterna, ta tillvara idéer och sprida nya lösningar och innovationer. Det är viktigt att projektet drivs i nära samråd med stadens ledning och att det hänger ihop med den beslutade innovationsstrategin. Idéslussen stämmer också väl överens med programmet för kvalitetsutveckling, stadens personalpolicy, stadens mål för jämställdhet och strategin för smart och uppkopplad stad. Projekt idésluss handlar om att stödja, stimulera och inspirera medarbetare att arbeta med innovationer. Det ska främja en kultur där vi uppmuntrar till att ta fram och sprida idéer och goda exempel i det dagliga arbetet. Målet är en långsiktig strukturell förändring.

Christine Oljelund, projektledare för idéslussen, berättar:

– Stadens styrdokument ger oss riktning och lyfter stadens höga ambitioner. Vi har flera

belöningssystem för verksamhetsutveckling, som Förnyelsepriset, Digitaliseringspriset, Julianpriset, Goda Exempelmässan och Kvalitetsutmärkelsen. Utmaningen ligger däremellan – hur får vi spinn på vårt lärande och goda exempel? Hur sprider vi innovativa idéer inom och mellan verksamheterna? Det är här som idéslussen kommer in, som ett verktyg för att hjälpa till att utveckla och förmedla idéer och innovationer. Idéslussen finns inte, utan ska utvecklas inom ramen för projektet, i en form som passar för Stockholms stad.

Inom Stockholms stad arbetar 40 000 medarbetare. Här finns massor av kloka idéer, förslag, innovationer och väl fungerande arbetssätt. Genom idéslussen ska lärande exempel kunna spridas inom hela den stora organisationen. Kanske något som sker i en verksamhet också kan användas i andra? Genom idéslussen kan vi samverka internt, och sprida våra goda exempel. Utmaningar och kloka idéer möts och förmedlas.

Idéslussen är tänkt att fungera så att när en innovation, en idé, ett gott eller lärande exempel lämnas in till idéslussen påbörjas en dialog för att se hur den kan tas vidare. Ett antal frågor behöver ställas. Ibland kan det räcka med en enkel återkoppling med kontaktuppgifter till rätt person, ibland behöver ett beslut fattas för idén ska komma vidare. Efterhand byggs en bank upp i idéslussen, med idéer som kan användas redan idag, men också med de idéer som vi inte är mogna att ta hand om än.

Nationell samverkan mellan innovationsplattformarna

Den nationella samverkan mellan de sex innovationsplattformarna har fokus på lärande och nätverkande. Förutom kontinuerliga projektledarmöten via Skype träffas innovationsplattformarnas projektteam och andra involverade på tema- och nätverks-träffar som varje stads innovationsplattform bjuder in till. Under 2017 har vi hunnit med att träffas i Borås på temat *Innovationsplattform som policylab*, i Malmö på temat *Värdeberäknings- och finansieringsmodeller* samt i Göteborg på temat *Organisationskultur*. Under 2018 kommer vi att träffas i Lund på temat *Internationellt lärande*, i Kiruna på temat *Systemintegration och cirkulär ekonomi* och slutligen i Stockholm på temat *Digitalisering och stadsutveckling*.

Reflektera mera!

Vid varje tematräff har projektteamerna särskilt avsatt tid för reflektion i syfte att både stötta varandra och att öka den gemensamma förståelsen av de olika sammanhang och processer som innovationsplattformarna verkar i och går igenom. Mötena syftar också till att diskutera arbetssätt och lösningar för olika strukturella hinder samt urskilja

större systemhinder där den lokala nivån, städerna, inte själva kan förändra förutsättningar och undanröja hinder. Fyra av innovationsplattformarna (Göteborg, Stockholm, Kiruna och Borås) har följeforskare kopplade till sitt arbete och deras observationer och forskningsstöd ger också ett värdefullt bidrag till det gemensamma arbetet.

Regissera samverkan

Det finns många utmaningar i innovationsarbetet och stor vikt läggs på behovet av en ny typ av ledarskap i en värld som är i ständig förändring och där stora samhällsutmaningar pressar städer. I detta alltmer nätverksorienterade och interaktiva samhällssystem behövs ledare som kan stötta i de organisatoriska mellanrummen – som kan foga samman kunskap och människor, och ge sammanhang och skapa innovations- och förnyelsepotential. Med stöd av ledarskapsforskarna Mats Tyrstrup och Ingela Sölvell, Handelshögskolan i Stockholm har varje projektledare vid ett antal mötestillfällen fått möjlighet att lyfta fram och reflektera över de egna utmaningarna, sin roll och sitt sammanhang, tillsammans med de andra.

Innovationsplattformarnas teman:

- Innovationsplattform som policylab (Borås)
- Värdeberäknings- och nya finansieringsmodeller (Malmö)
- Organisationskultur (Göteborg)
- Internationellt lärande (Lund)
- Systemintegration och cirkulär ekonomi (Kiruna)
- Digitalisering och stadsutveckling (Stockholm)
- Kompetensutveckling för innovation i stadsutveckling

De här mötena har upplevts väldigt givande och stärkande för ledarrollen. För att skapa en innovationskultur behövs kulturförändring och lite förenklat kan vi säga att det handlar om att regissera samverkan. Till kultur kan två delar kopplas, en som handlar om rollkultur – vilket hänger ihop med organisationen och den andra som handlar om relationskultur som kopplar till människor. För att förändra kulturen behövs kompetens som många gånger påminner om diplomati, då det hela tiden sker en bedömning av förtroende och värdeskapande i relationer. Ledarrollen handlar om att skapa entusiasmerande visioner och att coacha och stötta på alla nivåer. Det här behöver vi träna och öva på.

Att leda innovation i ett system

I det gemensamma arbetet mellan innovationsplattformarna återkommer ofta insik-

ten att det behövs ett mer holistiskt synsätt på innovation, och att det genomsyrar hela organisationen. Innovation behöver involvera fler personer, tvärs över hela organisationen, i samspel med externa aktörer. Då uppstår också ett behov av systematik och stöd för hur innovationsarbetet kan ledas och drivas. Ett av målen med Nationell samverkan mellan innovationsplattformar är därför att stärka kunskapen om medskapande processer och innovationsledning för städer. I samverkan med IQ Samhällsbyggnad och VINNOVA har vi därför startat en öppen seminarierie som vi kallar *Innovationsledning och samverkansstyrning* med syfte att tillsammans öka förståelsen om behovet av ny typ av styrning och ledning. Under de två tillfällena som vi haft seminarier har vi lyft fram ledarskap för innovation, innovationsplattform som policylab, tillitsstyrning samt agil organisering i kommunal verksamhet.



Gemensamma lärdomar och reflektioner

En av de viktigaste lärdomarna från innovationsplattformarnas uppbyggnadsfas är hur viktigt det är att förstå i vilket sammanhang innovationsarbetet sker och vilka aktörer som är viktiga att utveckla relationer och samspel med. Detta arbete gjordes i mångt och mycket under innovationsplattformarnas första fas 2013-2015 men det är en omvärldanalys som behöver fortsätta kontinuerligt. Det handlar om att undersöka, förstå och bygga upp den egna kunskapen om vilka områden som är viktiga byggstenar för att stärka såväl den egna organisationens som de samverkande aktörernas innovationsförmåga i ett samspel.

Kreativitet ger mervärde!

Legitimitet och mandat för innovationsarbetet är avgörande och ett starkt stöd från såväl närmaste chef som högre upp i ledningsnivåerna ger snabbt mervärde i form av stabilare team, snabbare värdeskapande, struktur och återkoppling. Innovationsteamet behöver få utrymme att testa och prova sig fram och mandat att vara gränsgångare mellan såväl förvaltningar och hierarkier som andra organisationsgränser.

Om vi ska klara arbetet med att nå både globala mål och hållbar stadsutveckling på lokal nivå behöver chefer och besluts-

” Innovationsplattformarna ger unik och nydanande kunskap om stadsutvecklingsinnovation ”

De sex innovationsplattformar som ingår i Nationell Samverkan är unika. De har i stort sett följts åt sedan starten 2013 och har tillsammans utvecklat en nydanande kunskap om förutsättningar för stadsutvecklingsinnovation och vikten av att jobba parallellt med innovationsprojekt, organisationsutmaningar och aktörer i det omgivande innovationssystemet. De har också inspirerats och lärt av internationella innovationsplattformar och labb som i högre grad och tidigare än svenska städer experimenterat och utvecklat nya samskapande värdesystem.

fattare inse att det behövs ett nytt sätt att tänka med en mer öppen och tillåtande kultur – alla har ett ansvar! Då är gränsöverskridande och utforskande arbetsätt oftast den enda möjliga vägen att lösa riktigt komplexa utmaningar. Med ökad tillit och medskapande får vi faktiskt mätbara värden som glädje och arbetslust och motverkar samtidigt de ökande stressnivåerna i samhället. Förnyelse och innovation behöver genomsyra hela organisationen - sida vid sida med kvalitetsutveckling. Den insikten är den viktigaste byggstenen i arbetet. Med den insikten kan man formulera ett syfte och ett uppdrag och ge de som leder och driver frågor om innovation stark legitimitet och mandat.

Metoder och arbetssätt att inspireras av...

... på processnivå

Projektstudion är ett nytt arbetssätt som ska leda till högre effektivitet och kvalitet, som Borås stad utvecklat och testat med gott resultat. Projektstudion stöttar linjearbetet i komplexa projekt (t.ex. komplexa utmaningar i planering av ny stadsutveckling) som kräver samarbete, nätverksbyggande och gemensam problemlösning. Arbetssättet lämpar sig när det finns behov av att skapa en gemensam målbild och för att skapa legitimitet och när det behövs nya idéer och innovation. Projektstudion leds av en processledare med god kunskap och erfarenheter av utforskande process- och designmetoder. Projektstudioarbetet initieras utifrån ett uppdrag från linjen eller från den politiska ledningen och avslutas genom att ett resultat levereras antingen till linjen eller till politiker. Projektstudion kan användas som ett tillfälligt redskap för att komma till framåttrörelse i pågående processer, komplexa projekt eller för frågor som måste lösas över sektors- eller förvaltningsgränser. De grovt uppdelade faserna som kan uppstå i studioarbetet: problemlösning, lärande, realisering och återkoppling driver processen framåt och sker inte nödvändigtvis linjärt utan iterativt och dynamiskt.

Sustainable City Accelerator i Malmö är en utarbetad stödprocess i fem tydliga steg för att stärka innovationskapacitet i stadsutvecklingsprojekt och -processer. Steg 1 handlar om att behovsägare (kan vara de boende, företag eller ideella föreningar i området) får stöd av innovationsteamet i att formulera de utmaningar de har så att andra aktörer kan adressera dem. Steg 2 är fysiska

eller digitala arenor där kontaktytor mellan behovsägare och innovatörer skapas, så att idéer genereras och kapaciteten att ta hand om mer information ökar. Steg 3 består av att ett nätverk av innovationsfrämjande aktörer bedömer idéerna för att se vilka som kvalificerar sig till nästa steg. I steg 4, finns stödfunktioner för de idéer som tagit sig vidare, t.ex. olika inkubatorer (Drivhuset, Malmö Cleantech City med flera) och i det sista steget, steg 5, påbörjas test och lösningar. Här kan lösningarna också tas upp i lärandeworkshopar och i fastighetsägar-dialoger i syfte att spridas vidare.

Idésluss är ett sätt att skapa möjligheter för medarbetarna att komma med förslag på idéer och nya lösningar, samt initiera och få stöd för nya innovationsprojekt. I Stockholms och Lunds kommunala organisationer pågår arbetet med att bygga interna idéslussar. Genom ökad kunskap om innovation och att stötta medarbetarnas kreativitet ökar också möjligheterna för externa samarbeten.

Partnerskap, nätverk, testmiljöer och social media är Future by Lunds koncept för att initiera nya innovationsprojekt och stötta samskapande med många aktörer men också för att exponera experimenterande och innovationer. För att underlätta att resultat och lösningar sprids och skalas upp, arbetar Future by Lund också mycket aktivt med kommunikation och social media. Genom att arrangera workshops och seminarier i samverkan med andra nätverk sprider de nya lösningar också till andra sammanhang och beslutsnivåer.

... för att stödja nya sätt för organisering och lärande

Utbilda och stötta gränsgångare är en metod för att ta uti med hinder som kopplar till såväl bristande kunskapsintegration som motsträviga organisationskulturer. Gränsgångare är en benämning för personer med förmåga och uppdrag att nätverka och förankra över organisationsgränser, sprida såväl kunskap som berättelser och vara en kulturbärande för förnyelse och innovation. Borås metod att starta upp och driva två tvärsammansatta arbetsgrupper från hela kommunorganisationen är ett exempel på detta. Här möts chefer och medarbetare med olika arbetsuppgifter och kompetens i syfte att öka förståelsen om varandras kunskap och sprida den vidare. Varje tillfälle börjar med en inspirationsföreläsning som rör förutsättningar för innovation. I Göteborgs innovationsarbete fungerar utvecklingsgruppen på liknande sätt men där är det chefer med ansvar för utvecklingsfrågor som medverkar. Stockholm bedriver ett Fol-nätverk och ett IKT-nätverk. Innovationsplattformarnas team och deras samarbetspartners har själva nyckelroller i att vara gränsöverskridare.

Normkritisk eller normkreativ innovation är ett sätt att öppna upp för kapacitet och kompetens som inte annars skulle tagits till vara. Malmö och Kiruna har särskilda kompetenssatsningar på normkreativitet. Syftet är att synliggöra behov som inte tillgodosätts, bryta upp invanda mönster och beteenden och initiera innovationsprojekt med normkritisk ansats. Projektet Tjänsteinnovation i avfallssektorn (TJAFS) som pågår i Borås drivs med ett normkritiskt perspektiv och visade inte bara hur återvinningsstationer bedrivs med bilen som norm utan också att hur det får konsekvenser när vi skapar invanda mönster på hur vi ser och bedömer människor och platser.

Ledningssystem för innovation, Göteborgs innovationsprogram är starten på stadens innovationsledningssystem. Programmet tar upp fem strategier; att fokusera innovationskraften, driva innovation i samverkan, utveckla processer, metoder och verktyg för innovation, innovationsfrämjande kultur samt styra och organisera innovationsarbetet. Med liknande utgångspunkt arbetar Borås innovationsplattform i en målinriktad process med att ta fram ett innovationsledningssystem med såväl ett operativt underifrånperspektiv, som ett strategiskt uppifrånperspektiv. Förutom utbildningsinsatser, en plattformorganisation med tydliga kopplingar mellan strategiskt, taktiskt och operativt innovationsarbete, pågår utveckling och test av uppföljnings- och lärandemått. Till exempel ett enkelt digitalt verktyg för smartphone för att logga innovationsaktiviteter och händelser samt en hindersdagbok som gränsgångarna i organisationen använder för att medvetandegöra när de upplever hinder och för att tillsammans utforska olika möjligheter.

Forma – Kunna – Göra är en innovationsmodell som Future by Lund utgår från och använder för att tydliggöra behovet av samskapande handlingar mellan intressenter med olika bevekelsegrunder och drivkrafter. Modellen används för att utveckla partnerskap men är nu också utgångspunkt för att i ett särskilt projekt utveckla ett innovationsledningssystem för att samskapa innovation i komplexa samverkansmiljöer mellan företag och andra aktörer. Arbetet tar uti med hinder som är kopplade till såväl organisation och ledarskap, kulturer, kompetens och nuvarande samhälls- och verksamhetslogiker.

... för att utmana det rådande systemet

Systematisk omvärldsbevakning är en förutsättning för att navigera i omvärldsförändringar men också för att kunna ta vara på gjorda lärdomar och erfarenheter från andra. Inom ramen för Göteborgs innovationsprogram ska ett omvärldsverktyg utvecklas och användas kontinuerligt i större utsträckning av fler inom organisationen.

Social agenda på lokal nivå. I Malmö har kommunen, de privata markägarna och andra lokala aktörer i stadsutvecklingsområdet Botildenborg undertecknat en social agenda med de globala målen som vägledning. Tillsammans har de kommit överens om att de sociala mervärdena ska utvecklas vid förtätning av området. På längre sikt är målet ökad social hållbarhet i form av större tillit, trygghet och engagemang bland de boende i området. Framöver kommer fler aktiviteter testas som en del av den sociala agendan, till exempel praktik- och arbetstill-

fällen, samverkan med skolan och dialogaktiviteter och nya mötesplatser.

Värdera och inkludera de sociala nyttorna är avgörande för att driva ett hållbarhetsarbete på riktigt. Vid flera av innovationsplattformarna, till exempel Malmö, Borås och Göteborg, pågår arbete med att utveckla och testa metoder och modeller där sociala nyttor inkluderas. Ett intressant exempel på en samverkansbaserad finansieringsmodell för ny- och ombyggnad för en integrerad hållbar stadsutveckling som integrerar fastighetskapital, socialt kapital och miljömässig hållbarhet är Bygga-om-dialogen (BOD) i Lindängen i Malmö och de fortsatta dialogerna mellan Malmö stad och fastighetsägaren Trianon. I utbyte mot sänkt markavgäld anställde fastighetsbolaget boende utan jobb. Det förmodas medföra minskade kostnader för utanförskap och ökade skatteintäkter.

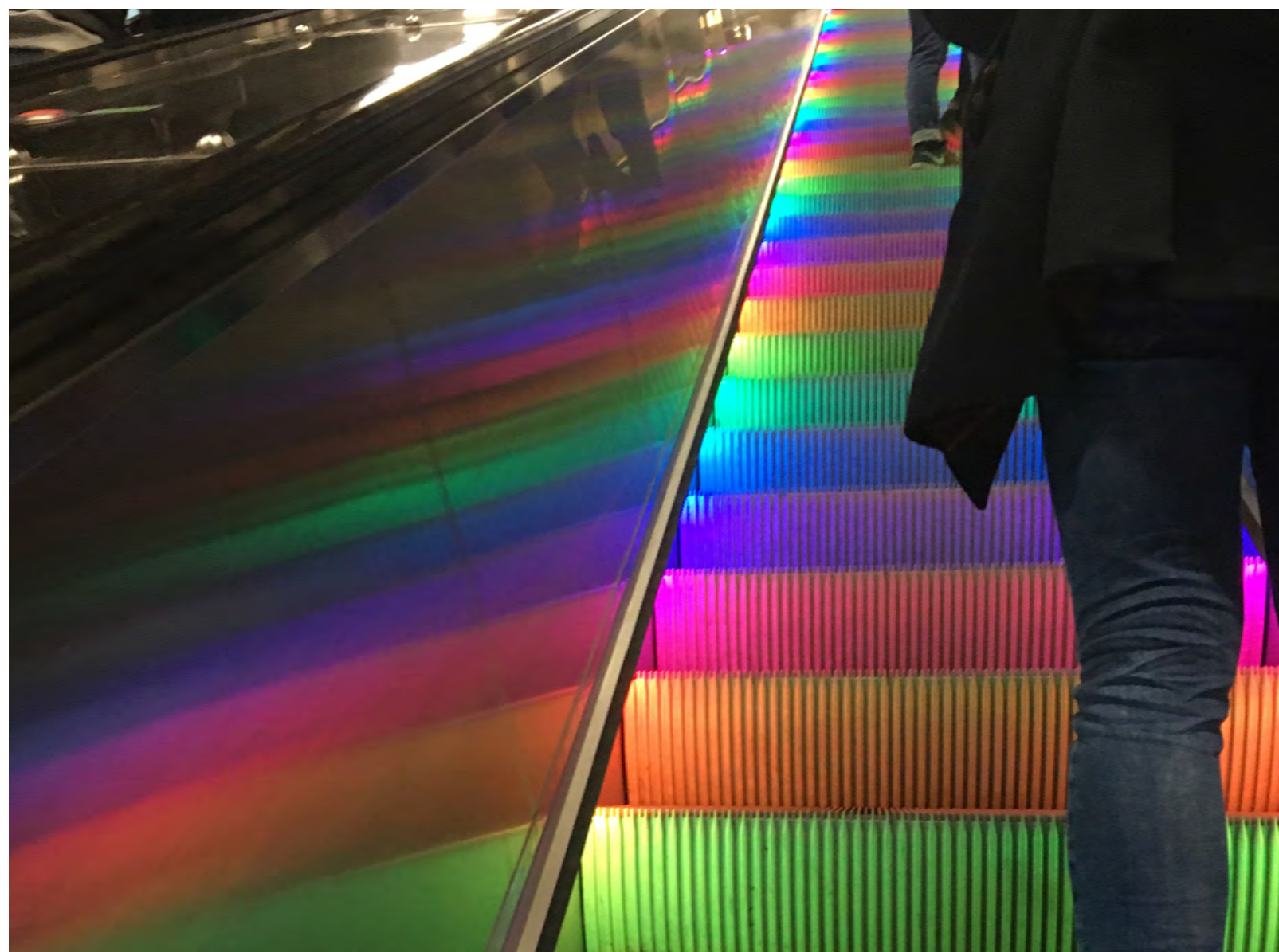


Systemutmaningar som städerna inte rör över

Det saknas en sammanhållande nationell styrning för hållbara städer och innovation

Geografiska platser, städer och samhällen har idag en ökande och betydande roll för samhällsutvecklingen vilket påverkar människors livskvalitet. Hur det nationella innovationssystemet kopplar ihop med det regionala och lokala innovationssystemen är otydligt och många gånger splittrat. Det behövs helhetssyn kring styrning från regeringens håll, där finanspolitik, närings- och innovationspolitik, hållbarhetspolitik inklusive sociala integrationsfrågor och fysisk planering och bostads- och kulturpolitik för städer samordnas bättre, men också att den i högre grad samskapas.

I detta behov ser vi två viktiga delar. Den ena delen handlar just om styrningsfrågor och vikten av att utveckla holistiska värdeskapande styrnings- och uppföljningsmodeller. Den inkluderar även frågor kring utveckling av nya typer av finansierings- och investeringsmodeller. Den andra delen handlar om behovet av att etablera policylabs vertikalt mellan nationell nivå (berörda departement och myndigheter), regional nivå och lokal nivå.



Nya värdeskapande modeller för styrning och uppföljning av hållbar stadsutveckling

Flera pilotprojekt på kommun och stadsdelsnivå testar nu att utveckla nya investeringsmodeller som inkluderar sociala nyttor (till exempel lägre arbetslöshet, minskat försörjningsstöd, minskad klottersanering, ökad trygghet med mera), till exempel i Malmö och i Göteborg, bland annat med forskningsstöd av MISUM, Mistras Centrum för hållbara marknader. I projektet c/o City utvecklar flera städer med Stockholm som initiativtagare metoder för att inkludera värdet av ekosystemtjänster i stadsplanering och uppföljning. Ett flertal kommuner arbetar idag med sociala investeringsfonder och nu även sociala utfallskontrakt. Det har skett en stor utveckling avseende olika samhällsekonomiska beräkningar, utvärderingar och effektmätningar, men det saknas tvärkopplingar och en helhetssyn mellan dessa framsteg och mellan ekonomer, samhällsvetare och praktiker (politiker och tjänstepersoner i kommunen till exempel). Det saknas även ett nationellt tvärvetenskapligt kompetenscenter för utveckling av nya värdebaserade ekonomiska styrningsmodeller som tar ett helhetsperspektiv på utvecklingen i städer och kommuner. Vi behöver också analysera och omvärdera förhållningssättet av finansiering där ökad kunskap om modeller som ger större ramar och långsiktighet, för- och nackdelar med crowdsourcing, impact bonds, obligationer och interna medel för innovationsutrymme i organisationen. Nya finansieringsmodeller kan även vara nya affärsmodeller, där kommunen bildar förståelse för olika aktörers bevekelsegrunder, samt stöttar i att bredda och samordnar deras kalkyler.

Policylab och lärande för hållbar stadsutveckling på vertikalen – på nationell, regional och lokal nivå

Ökad förmåga att arbeta med komplexa utmaningar är avgörande för en positiv utveckling av städer och samhällen. Kommunala organisationer befinner sig idag i en omställningsprocess; från en hierarkisk-byråkratisk till en mer nätverksbaserad-interaktiv organiseringslogik samtidigt som kraven på samhällsservice, offentliga tjänster, en inkluderande och kontinuerlig dialog med invånarna och behovet av infrastruktur och bostäder ökar. Denna allt mer stressande vardag för politiker och tjänstepersoner i en kommun påverkar arbetsmiljön och förutsättningarna för det nödvändiga arbetet med helhetssyn i hållbarhetsarbetet. På motsvarande sätt som för städer och kommuner behövs innovationsplattformar och policylab på regional och nationell nivå - både departement och myndigheter, med utrymme att experimentera och testa nya arbetsformer och angreppssätt. Nya utforskande arbetssätt bör utvecklas på alla nivåer – så kallade innovationslab eller policylab som får mandat och uppdrag att arbeta utforskande och tillsammans med alla nivåer - regionalt, kommunalt, lokalt och med invånarna och andra personer eller aktörer i hela värdekedjan. Det finns också behov av en större generell kompetenssatsning om utforskande- och medskapande processer riktad mot stadens alla aktörer, där fokus ligger på nya arbetssätt för att lösa komplexa problem.

Fortsättningen framåt



2018

Detta är den första gemensamma skriften som Nationell samverkan mellan innovationsplattformar har tagit fram, för att berätta och beskriva hur våra sex svenska innovationsplattformar arbetar med att undanröja strukturella hinder och bana väg för en ökad innovationskultur i städer. Projektet pågår till och med 2018, och avslutas med ytterligare en gemensam skrift där vi också kommer att sammanfatta våra rekommendationer och lärdomar i ett förslag på agenda för innovation i hållbar stadsutveckling.

Följ våra aktiviteter på www.hallbarstad.se/innovationsplattformar

Kontakt Nationell samverkan mellan innovationsplattformar:

Anna-Karin Stoltz Ehn, RISE stadsutveckling, anna-karin.stoltz.ehn@ri.se

Jenny Löof, RISE stadsutveckling, jenny.loof@ri.se

För vidare läsning

Ansell, C. and Gash, A. 2008. Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Theory and Practice* 18: 543–571.

Hovlin, Karin, Arvidsson, Sofie & Ljung, Anders (2013) Från eldsjäl drivna innovationer till innovativa organisationer. Vinnova Rapport VR 2013:01

Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA), (2017) Den urbana utvecklingens drivkrafter och konsekvenser. IVA-projektet Framtidens goda stad.

Lewis, J. M., Ricard, L. M., Klijn, E. H., & Ysa, T. (2017). *Innovation in City Governments*. Routledge.

Nählander, J. (2013). Understanding innovation in a municipal context: A conceptual discussion. *Innovation*, 15(3), 315-325.

Nählander, J. & Fogelberg Eriksson, A. (2017). The MIO Model: A Guide for Innovation Support in Public Sector Organisations. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 21(2), 23-47.

Osborne, S. P., & Brown, L. (eds. 2013). *Handbook of innovation in public services*. Edward Elgar Publishing.

Sjöblom, S., Löfgren, K., & Godenhjelm, S. (2013). Projectified Politics - Temporary Organisations in a Public Context. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 17(2), 3–12.

United Nations (2017) New Urban Agenda. Habitat III

