

Handläggare
Petra Wårstam Larnhed
Telefon: 08-508 35 514**Till**
Arbetsmarknadsnämnden
den 22 september 2015**Ärende 8****Yttrande över remissen "Innovationsstrategi för
Stockholms stad"***Svar på remiss från kommunstyrelsen***Arbetsmarknadsförvaltningens förslag till beslut**

1. Arbetsmarknadsnämnden hänvisar till förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.

Arjun Bakshi
arbetsmarknadsdirektörKarin Eriksson-Bech
utvecklingschef**Sammanfattning**

Kommunstyrelsen har gett stadsledningskontoret i uppdrag att ta fram ett förslag på program för innovation som stödjer stadens mål och verksamhet. Arbetsmarknadsnämnden har fått förslag på innovationsstrategin på remiss.

Stadens innovationsstrategi ska stödja utvecklingen av innovationer inom alla de områden där staden levererar samhällstjänster. Strategin ska utgå från de utmaningar och möjligheter som finns i verksamheter som drivs i den egna organisationen och i verksamhet som sker samverkan med andra aktörer.

I den föreslagna strategin finns principer för hur innovationsförmågan hos stadens verksamheter kan stärkas för att öka stadens förmåga att möta framtidens utmaningar.

Arbetsmarknadsförvaltningen är positiv till att staden tar fram en innovationsstrategi och på så sätt lyfter frågan. Vart eftersom övriga styrdokument uppdateras kan innovation lyftas in även i dessa.

Det finns idag flera arenor som kan främja innovationer emellertid bör begreppet lyftas på till exempel goda exempelmässan. Förvaltningen anser att det behövs återkommande kommunikation- och utbildningsinsatser för att stadens medarbetare och chefer i högre grad ska kunna bli och vara mer innovativa. Att ha ledare inom staden som klarar att leda verksamheter i förändring men även att hålla den riktning som är beslutad är viktigt.

Förvaltningen bedömer att det skulle vara positivt om stadens verksamheter i ännu högre grad skulle präglas av mod och tillit. För att innovation ska kunna främjas krävs ett tillåtande klimat som medger ett utrymme att prova sig fram och att också få misslyckas.

För att främja innovation krävs också omvärldsbevakning och samarbeten. Förvaltningen bedömer att innovationsklimatet skulle främjas av att stadens verksamheter samarbetar ännu mer med andra, till exempel lärosäten, enskilda aktörer och med varandra.

Bakgrund

Kommunstyrelsen har uppdragit stadsledningskontoret att ta fram ett förslag på program för innovation som stödjer stadens mål och verksamhet. Kontoret har genomfört en kartläggning av nuläget och utarbetat ett förslag på övergripande strategi för innovation.

Förslaget är remitterat till bland annat arbetsmarknadsnämnden.

Ärendet

Nulägesbeskrivningen visar att det i staden finns potential för en stark innovationskraft och att det finns många goda exempel. Den visar också på att det finns behov av att stärka innovationsförmågan.

I den föreslagna strategin finns principer för hur innovationsförmågan hos stadens verksamheter kan stärkas för att öka stadens förmåga att möta framtidens utmaningar.

Innovation definieras som något mottagaren eller kunden anser vara väsentligt nytt och värdeskapande. Den medför någon form av språng och innefattar en utveckling som ger en idé ett värde. På så sätt skiljer sig innovation från ett mer kontinuerligt utvecklingsarbete.

I stadens förvaltningar och bolag behöver det finnas processer, kultur och förhållningssätt som främjar innovationer. Medarbetarna behöver förutsättningar att vara innovativa och tänka nytt samt ha

möjlighet att utveckla befintlig verksamhet. För att innovation, förändring och förnyelse ska ske krävs kunskap, riktning och viss systematik samt en gemensam syn på vart vi ska och varför. Det krävs också möjligheter, resurser och incitament för medarbetarna att arbeta med idéer och förslag som syftar till att utveckla verksamheten bortom befintliga gränser.

Stadens innovationsstrategi ska stödja utvecklingen av innovationer inom alla de områden där staden levererar samhällstjänster. Strategin ska utgå från de utmaningar och möjligheter som finns i verksamheter som drivs i den egna organisationen och i verksamhet som sker samverkan med andra aktörer.

I ett externt perspektiv ska staden även bidra till att utveckla Stockholmsregionens innovationskraft och vara en aktiv del i det regionala innovationsarbetet. En del i detta arbete är att stadsledningskontoret har i uppdrag att ta fram en strategi för hur staden ska samverka med lärosäten samt att det har inrättats en tjänst som innovationsdirektör.

För att stärka stadens innovationskraft föreslås det i strategin sex delstrategier. Dessa är beroende av varandra och är följande.

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

Ärendets beredning

Ärendet har beretts av arbetsmarknadsförvaltningens ekonomistab i samarbete med utvecklings- och utredningsstaben.

Förvaltningens synpunkter och förslag

Arbetsmarknadsförvaltningen är positiv till att staden tar fram en innovationsstrategi och på så sätt lyfter frågan om innovation. Det är betydelsefullt att det genom en strategi tydliggörs vad staden menar med innovation, vad det innebär och hur det förhåller sig till systematiskt kvalitetsarbete, förbättringar och förnyelse.

I förslag till innovationsstrategi samt den kompletterande nulägesanalysen finns en gedigen genomgång och analys av hur staden arbetar idag med att uppmuntra innovationer och vad som

behöver förbättras. Staden har ett flertal aktiviteter och arenor som är tänkta att främja utveckling. Begreppet innovation är däremot inte vidare använt varken i samband med dessa aktiviteter/arenor eller i stadens styrdokument.

Förvaltningen delar nulägesanalysens beskrivning av att stadens befintliga styrdokument idag präglas av förvaltning, kvalitet och kundnöjdhet. Det bör i högre grad uppmuntras att mål kan överträffas och att det är viktigt med nytänkande.

I strategin finns sex delstrategier, nedan lämnas kommenterar till dessa. Några av delstrategierna kommenteras gemensamt.

Stärk styrningen mot en ökad innovationsförmåga

Stadens program och riktlinjer kompletterar stadens budget och nämndernas verksamhetsplaner. Programmen kan innehålla aktiviteter, indikatorer och metoder för hur målen i programmet ska uppnås. I förslaget till innovationsstrategi föreslås det att mål, aktiviteter och indikatorer för uppföljning av en ökad innovationsförmåga bör ingå i den ordinarie styrningen. Stadens program ska följa de program som finns inom respektive verksamhetsområde och för att underlätta uppföljningen av programmen kan de integreras i ILS (integrerat system för ledning och styrning av verksamhet och ekonomi).

Det kan finnas behov av att integrera programmets mål, indikatorer och aktiviteter i ILS i syfte att tydligare styra arbetet.

Arbetsmarknadsförvaltningen vill emellertid påtala att det finns en risk med att utöka antalet mål, indikatorer och aktiviteter. En viktig del i styrning och ledning är att kunna fokusera och prioritera.

Forskning visar att ju fler mål en organisation har desto färre mål uppnår organisationen. Förvaltningen kan trots detta se ett behov av till exempel någon indikator för att synliggöra frågan på liknande sätt som det finns en indikator för antalet tävlande i kvalitetsutmärkelsen. Som det påtalas i förslaget ska innovation vara en del i den ordinarie verksamheten och bör på samma sätt som systematiskt kvalitetsarbete vara en del av verksamhetens kontinuerliga arbete med att tänka nytt och utveckla verksamheterna. Det ska vara ett inbyggt förhållningssätt.

Vid framtida översyner av stadens styrdokument bör innovation ingå. Oavsett verksamhetsområde ska innovation, nytänkande och verksamhetsutveckling vara bärande delar i stadens verksamheter för att staden ska kunna leverera verksamhet i framkant.

Innovationsstrategin bör vara tidsbegränsad och vid en utvärdering av strategin kan frågan ställas om det framgent behöver vara ett eget styrdokument eller om innovation istället i högre grad ska ingå i övriga styrdokument och/eller att det tas fram ett styrdokument där det fastställs hur staden ska arbeta generellt med utvecklingsfrågor där till exempel både innovationer och kvalitetsarbete kan ingå. Innovationsstrategin kan på samma sätt som, Programmet för digital förnyelse som stödjer verksamhetsutveckling med hjälp av it, stödja verksamhetsutveckling med stöd av innovation och systematiskt kvalitetsarbete.

Utveckla verktyg för innovation/Utveckla stadens mötesplatser och samarbeten för innovation och samverkan med andra aktörer

Staden är i behov av stöd för att stärka, uppmuntra och belöna arbetet med innovation och som stödjer innovativa medarbetare. I strategin finns exempel på flera aktiviteter och forum som staden redan idag har för att uppmuntra och sprida kunskap, till exempel kvalitetsutmärkelsen, goda exempelmässan och förnyelsepriset. Arbetsmarknadsförvaltningens bedömning är att dessa arenor är bra men kan utvecklas ytterligare och i högre grad lyfta in begreppet innovation. Idag går det exempelvis inte att på goda exempelmässan identifiera vad som är innovativt eller när verksamheterna berättar om sina ordinarie arbetssätt. Det skulle behöva tydliggöras. Förnyelsepriset skulle kunna delas ut i olika kategorier på samma sätt som kvalitetsutmärkelsen: skola, äldreomsorg, socialtjänst med flera för att premiera innovationsarbetet i större utsträckning. Även i kvalitetsutmärkelsen kan arbetet med att främja innovationer lyftas fram på ett tydligt sätt. Att sprida goda exempel innebär nödvändigtvis inte att det handlar om innovativa arbetsmetoder.

För att främja innovationsklimatet skulle i många fall kunskapen om stadens verksamheter behöva förbättras, både inom den egna verksamhet men även om andra verksamheter. Staden skulle behöva arenor, faktiska och digitala, där verksamheter med gemensamma frågeställningar kan kopplas samman. Likaså behövs det en arena där man kan lyfta en problemformulering som någon annan kan ha ett förslag till lösning på samt sprida lärande exempel.

En utmaning staden har är att ta till sig och införa goda exempel och innovationer från stadens egna verksamheter. Likaså är det av stor vikt att ta del av vad som händer nationellt och internationellt.

Arbetsmarknadsförvaltningen har deltagit i flera projekt som finansierats av europeiska socialfonden. Deltagandet har inneburit samarbete med andra städer inom EU, vilket har gett stor glädje och

mycket kunskap. Erfarenheterna har varit positiva för förvaltningen och verksamheter har utvecklats, infört nya metoder och arbetssätt.

Det är en intressant tanke med innovationscoacher och innovationsslussar eller varför inte en innovationsambassadör. Det kanske kan bli en systerorganisation till projektkontoret för digital förnyelse.

Stärk medarbetarnas kunskaper om innovationer

Förvaltningen delar analysen i strategin om att medarbetarnas kunskap om innovation behöver breddas och att lyfta behovet av innovativt tänkande i utbildningar och kommunikation till stadens medarbetare. Det är viktigt att staden genomför informations- och utbildningsinsatser för medarbetare och chefer för att stadens verksamheter framöver ska kunna präglas av ett innovativt förhållningssätt. För att upprätthålla detta behövs kontinuerliga insatser.

Utveckla ledarskap som främjar innovation

Förvaltningen anser att det är värdefullt att ledarskapets betydelse för en innovativ kultur tydliggörs i strategin. Stadens ledning på alla nivåer behöver förbättra kunskapen om begreppet och innebörden av innovation. Att ha ledare inom staden som klarar att leda verksamheter i förändring men även att hålla den riktning som är beslutad är viktigt.

Omvärldsbevakning och samarbeten är en viktig del i att få kunskap och information som är nödvändigt för att skapa nya idéer och kreativitet.

För att skapa ett arbetsklimat som främjar innovation krävs en öppen och tillåtande kultur. Det måste vara tillåtet att få pröva och ibland också misslyckas. För det krävs det en modig organisation men det krävs också att staden i högre grad lär av och samverkar med andra aktörer både offentliga och privata. Detta kommer att kräva en kulturförändring i staden både hos tjänstemän och hos politiker.

Stärk stadens roll som en innovativ beställare

Upphandling är mycket väl ett verktyg som kan främja innovation. I större utsträckning kan staden jobba med innovationsupphandlingar. Förvaltningen arbetar med social hänsyn inom upphandling.

Arbetsmarknadsförvaltningen är av uppfattningen att staden i högre grad bör se de upphandlade verksamheterna som partners. Tillsammans ska staden och den externa aktören ge stadens

medborgare kvalitativa välfärdstjänster där resurserna är begränsade och då behövs ömsesidiga utbyten. Som partners bör det vara naturligt att utbyta erfarenheter, idéer och innovationer. Inom vuxenutbildningen genomförs det årligen seminarium där de externa anordnarna och egen regin kan utbyta goda idéer.

Som det framgår i strategin är det en stor utmaning att organisera ett strukturerat och utvecklat arbetssätt för att identifiera och beskriva problem som kan få sin lösning med innovationsupphandling. Arbetsmarknadsförvaltningen delar den analysen. En annan fråga är hur staden kan ta del av och sprida innovationer som genomförts inom en upphandlad verksamhet men där det inte nödvändigtvis gjorts en innovationsupphandling.

Stadens verksamheter har omvärldsbevakning, utbyten, tar del av goda exempel och har goda idéer. Förvaltningen kan emellertid se att det finns svårigheter att omvandla detta till praktisk verksamhet och införa förändringar i den egna verksamheten. Det finns en utmaning i att omsätta de goda idéerna och innovationerna till praktisk verksamhet. Stadens innovationsstrategi skulle därför behöva ett avsnitt, en strategi, som stöd för verksamheterna hur de kan förverkliga och införa innovationerna så att de blir en del av verksamheten.

Som svar på remissen ”Innovationsstrategi för Stockholms stad” hänvisas till arbetsmarknadsförvaltningens tjänsteutlåtande.

Bilagor

1. Innovationsstrategi för Stockholms stad
2. Innovationsstrategi för Stockholms stad bilaga 2 ”Stärkt innovationsförmåga i Stockholms stad”