

Bilagor

Bilaga 1 – Referenser

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

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

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

Proposition 2012/13:30

Regeringen (2012) Den nationella innovationsstrategin

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

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

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

Stockholms stad Förhållningssätt för ledare och medarbetare i Stockholms stad

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

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

Stockholms stad (2012b) Framkomlighetsstrategin. Trafikkontoret 2012

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

Stockholms stad (2013b) Stockholms stads personalpolicy

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

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

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

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

Stockholms stad (2014b) Stockholms stads årsredovisning 2013

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

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

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

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

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

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

Bilaga 2 – Intervjupersoner

Intervjupersoner Stockholms stad

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

Intervjupersoner nationell utblick

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

Bilaga 3 – Deltagare i workshop och arbetsmöten

25 augusti – kartläggning stadens arbete

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

12 september – utblick

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

16 september – nuläge och framtid

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

Bilaga 4 – Exempel på innovationer i Stockholms stad

I enkäten ombads förvaltnings- och bolagschefer ge exempel på innovationer i sin verksamhet. De innovationer som beskrivs är av olika karaktär. Det kan handla om nyskapande arbetsprocesser, om nya organisatoriska lösningar eller om nya typer av tjänster eller produkter. En stor del av de innovativa lösningar som lyfts fram finns inom ramen för vad som kan kallas digitalisering och IT. Andra exempel är innovativa arbetssätt inom förskola och hållbarhet etc. Även en rad tekniska innovationer inom fastighet-, energi och transportområdet beskrivs. Nedan listas dessa exempel utan någon bedömning av innovationshöjden.

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

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

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

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

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

Bilaga 5 – Nationella initiativ för stärkt innovationsförmåga

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

Västerås stad – en stadsgemensam innovationsprocess

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

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

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

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

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

Innovationstävling i Eskilstuna och Västerås

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Malmö – testbädd för äldreomsorgen

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

De mål som satts upp för projektet är

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

⁸² Se

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

Region Skåne – en internationell innovationsstrategi för hela verksamheten

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

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

De sex övergripande strategierna som har identifierats är:

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

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

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

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

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

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

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

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

⁸³ En internationell innovationsstrategi för Skåne 2011-09-28

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

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

Innovationskraft Stockholm – strategi som samlar en bredd av aktörer

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

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

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

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

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

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

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

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

⁸⁵ Innovationskraft Sthlm, effektindikatorer. Preliminär version mars 2013.

Bilaga 6 – Internationell inspiration för innovationsfrämjande

Bilaga 6 – Internationell inspiration för innovationsfrämjande

Internationell inspiration för innovationsfrämjande

Inledning

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

Städerna har valts ut då de har placerat sig högt på listor över de mest innovativa städerna (Wien (6), Köpenhamn (8), Amsterdam (9))¹ och städer där livskvalitén är hög (Köpenhamn (1), Wien (6), Amsterdam (19))². Gemensamt för städerna är att de, under de senaste åren, gjort omfattande satsningar i förhållande till bostäder och infrastruktur. Städerna är även föregångsstäder när det gäller grön strukturställning vilket ställer krav på nya innovativa lösningar. Städerna har även en storlek och lokalisering som liknar Stockholm. Utblicken är baserad på grundlig desk-research av stadens program (relevanta hemsidor, dokument etc.) samt intervjuer med relevant kontaktperson för respektive stad och supplerande expertintervjuer. Den internationella utblicken ger svar på fyra centrala frågor:

- Vad handlar strategin om, vilka utmaningar ligger till grund för strategin?
- Hur arbetar man konkret med innovation, vilka metoder och processer används?
- Vem äger strategin, vilka är inblandade?
- Hur mäter man att strategin är framgångsrik?

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

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

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

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

KÖPENHAMN

Bakgrund

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



Vad handlar strategin om?

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

Vem äger strategin?

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

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

Prioriterade satsningar i Köpenhamn

Nedan följer en rad konkreta exempel på innovationsfrämjande insatser.

Tillitsbaserad styrning ("Tid til kerneydelser")

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

Tillitsbaserad styrning arbetades fram som en reaktion på två av förvaltningens stora utmaningar, ökad effektivisering och att medarbetarnas kompetens inte nyttjas till fullo. En ökad befolkning ställer högre krav på effektivitet och att förvaltningen ska producera mer för mindre. Förvaltningen präglades även av en nollfelskultur som hämmade anställdas initiativförmåga och nytänkande. Detta bidrog till att man inom förvaltningsledningen ställde sig frågan, vad ska till för att vi ska få ut mer av medarbetarnas kompetens? Svaret blev en satsning på tillitsbaserad styrning.

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

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

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

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

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

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

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

Brukardriven innovation inom äldreboenden - Det Gode Ældrelev

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

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

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

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

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

Vardagsinnovation i Köpenhamns Kommun

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

Klustersamarbeten i Köpenhamns Kommun - Idélinkken

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

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

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

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

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

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

Grön tillväxt och klimatanpassning genom innovativa samarbeten

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

Innovativ upphandlingsprocess en prioritet i den samlade näringsliv- och tillväxtpolicyn

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

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

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

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

Öppna data från Köpenhamns kommun

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

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

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

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

Köpenhamns' Service och Channel Strategy

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

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

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

- 3) Kommunen ska hjälpa medborgare som inte kan

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

Uppföljning och utvärdering

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

Lärdomar från Köpenhamn

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

WIEN

Bakgrund

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



Vad handlar strategin om?

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

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

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

Vem äger strategin?

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

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

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

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

Prioriterade satsningar i Wien

Nedan följer en rad konkreta exempel på innovationsfrämjande insatser.

Ökad användning av IKT och Open Data för att främja innovation

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

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

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

Plattform för att involvera medarbetare Wien. Team

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

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

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

E-government för en effektiv förvaltning

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

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

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

Generella utmaningar för innovationsfrämjande i Wien

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

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

Uppföljning och utvärdering

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

Lärdomar från Wien

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

AMSTERDAM

Bakgrund

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



Vad handlar strategin om?

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

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

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

- Kreativa industrin
- IKT

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

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

Vem äger strategin?

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

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

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

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

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

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

Prioriterade satsningar i Amsterdam

Nedan följer en rad konkreta exempel på innovationsfrämjande insatser.

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

Train je collega – träna din kollega, är ett konkret exempel på en satsning för att dela den kompetens som finns hos medarbetare. Initiativet startades 2010 av tre anställda inom Amsterdams kommun och pågår under en vecka i oktober. Bakgrunden till initiativet var att många tjänstemän inte visste hur man kunde använda sig av sociala medier som te.x. twitter, Linked In eller Google Docs i sitt arbete. Detta utvecklades till en idé om att medarbetare som är duktiga inom ett särskilt område eller inom en särskild programvara bör kunna dela med sig av sina kunskaper till andra medarbetare. Ett webbaserat forum möjliggör för anställda att annonsera sina kunskaper och för andra att anmäla sig. Kurstiderna är flexibla och varierar utifrån deltagarnas möjlighet till att delta. Stor del av kurserna genomförs på morgonen, under lunchrasten eller efter jobbet. I starten, hölls större delen av kurserna utanför arbetstid men på senare år får de flesta deltagarna möjlighet att genomföra kursen under arbetstid. Detta beror till stor del på att tjänsterna är gratis. Man använder sig heller inte av externa lärare används utan all kunskap förmedlas av kollegor till andra kollegor.

Första året hölls 50 olika kurser med 500 deltagande kollegor från olika avdelningar. Andra året fördubblades antalet till 100 kurser och över 1000 deltagande kollegor. Projektet har blivit uppmärksammat på nationell nivå och även spridits till flera andra kommuner (<http://www.trainjecollega.org>). Ingen formell utvärdering har genomförts men internt har framgången baserat på antalet kurser och deltagare samt feedback från deltagare (som varit övervägande positiv).

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

Involvering av medborgare genom öppen data

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

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

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

Uppföljning och utvärderingar

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

Möten (samarbete)

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

Projekten

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

Regional nivå

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

Lärdomar från Amsterdam

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

Källor

Samtal/Intervjuer

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

Rapporter/Dokument/Hemsidor

Amsterdam Economic Board (2014), <http://www.amsterdameconomicboard.com/>
 Amsterdam Smart City (2014), <http://amsterdamsmartcity.com/projects/detail/id/37/slug/apps-for-amsterdam>
 Københavns Kommun (2012), Københavns Klimatilpasningsplan
 Københavns Kommun Kultur och Fritidsförvaltningen (2012), Tillid – hvor langt er vi nået? (Utvärderings dokument)
 Københavns Kommun. Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (2012), Det Gode Ældreliv' Brugerdreven innovation på Plejecenteret Solund,
 Københavns Kommun, Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, 2025-plan – Nye veje til sundhed og omsorg
 Københavns Kommun (2014), Én samlet Erhvervs- og Vækstpolitik for Københavns Kommune, <http://sub-site.kk.dk/PolitikOgIndflydelse/Moedemateriale/Teknik-OgMiljoeudvalget/11-08-2014/59ec3538-55ba-4ca1-979d-d6ba03cf231f/d9690afe-44fe-4a27-b8c8-9c1e2fa2decdd.aspx#bilag>
 Københavns Kommun (2013), CITIZEN.2015 SERVICE- & KANALSTRATEGI FOR KØBENHAVNS KOMMUNE 2013-2015
 Københavns Kommun Ideklinik (2014), Udfordringer, <http://www.ideklinik.kk.dk/Tag%20del>
 Smart City Wien, Framework Strategy (2014), <https://smartcity.wien.at/site/en/initiative/rahmenstrategie/>
 SEO Economisch Onderzoek (2009), "Amsterdam, Netherlands: Self-Evaluation Report", OECD Reviews of Higher Education in Regional and City Development, IMHE, <http://www.oecd.org/edu/imhe/regionaldevelopment>
 Workz (2014), Hverdagsinnovation I Københavns Kommune, <http://workz.dk/hverdagsinnovation-i-koebenhavns-kommune>

