

## Utlåtande 2015:118 RI (Dnr 138-903/2015)

### Innovationsstrategi för Stockholms stad

Kommunstyrelsen föreslår att kommunfullmäktige beslutar följande.

1. Innovationsstrategi för Stockholms stad, enligt bilaga 3 till utlåtandet, godkänns.
2. Samtliga nämnder ska bidra till strategins genomförande i relevanta delar av sina verksamheter.
3. Stockholms Stadshus AB uppmanas att uppmana samtliga bolagsstyrelser att bidra till strategins genomförande i relevanta delar av sina verksamheter.
4. Kommunstyrelsen ska precisera hur genomförande och uppföljning av strategin ska integreras i stadens system för ledning och styrning (ILS).

**Föredragande borgarrådet Karin Wanngård** anför följande.

#### Ärendet

Kommunstyrelsen har i verksamhetsplanen för 2014 gett stadsledningskontoret i uppdrag att ta fram ett förslag till program för innovation som stödjer stadens mål och verksamhet. Kontoret har därför genomfört en kartläggning av nuläget och utarbetat förslag till en övergripande strategi för innovation, vilken i sin helhet redovisas i bilaga 2 till utlåtandet. Efter remissbehandlingen har några förtydliganden gjorts i enlighet med bilaga 3 till utlåtandet.

Stockholm står inför ett antal utmaningar rörande globalisering, digitalisering, krav på en ekologisk och socialt hållbar utveckling, kompetensförsörjning och en ökad konkurrens med andra regioner. Den

demografiska utvecklingen ställer stora krav på utbyggnad av infrastruktur och bostäder samt på att säkerställa och utveckla en god välfärd.

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

Stadens nämnder och bolagsstyrelser bör löpande följa upp innovationsarbetet i den ordinarie styrningen och det ska ske genom att förvaltningarna redovisar sitt innovationsarbete i ordinarie budgetuppföljning. Kommunstyrelsen ska svara för den stadsövergripande uppföljningen och avser att återkomma om hur mål, aktiviteter och indikatorer ska utformas.

Stadens nämnder och styrelser ska inom ramen för sitt uppdrag och vad som redovisas i denna strategi dels precisera hur de bör arbeta med innovationer dels ge förslag om hur staden centralt kan utveckla, prioritera och följa upp konkreta aktiviteter och verktyg för att stödja verksamheternas innovativa förmåga.

## Beredning

Ärendet har initierats av stadsledningskontoret och remitterats till samtliga facknämnder, Farsta stadsdelsnämnd, Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd, Norrmalms stadsdelsnämnd, Stockholms Handelskammare, LO-distriktet Stockholms län, Open Lab och Stockholms Stadshus AB. Stockholms Stadshus AB har underremitterat till samtliga dotterbolag.

Stadsbyggnadskontoret har inkommit med ett kontorsyttrande. Fastighetsnämnden, överförmyndarnämnden, Stockholms Handelskammare, LO-distriktet Stockholms län och Open Lab har inte inkommit med svar.

*Arbetsmarknadsnämnden* är positiv till att staden tar fram en innovationsstrategi och på så sätt lyfter frågan om innovation och delar nulägesanalysens beskrivning av att stadens befintliga styrdokument idag präglas av förvaltning, kvalitet och kundnöjdhet och anser att det i högre grad bör uppmuntras att mål kan överträffas och att det är viktigt med nytänkande.

*Exploateringsnämnden* anser att det är både viktigt och nödvändigt med ständig utveckling av stadens verksamheter och att ett antagande av en

innovationsstrategi och utveckling av konkreta aktiviteter och verktyg är en del av detta arbete.

*Idrottsnämnden* anser att kommunstyrelsens initiativ att ta fram en innovationsstrategi för Stockholms stad är ett angeläget steg till att finna vägar för att implementera innovationsarbetet och ”innovationstänket” i hela organisationen och att det är viktigt att, såsom också görs i förslaget till strategi, betona den centrala styrningen och inte minst behovet av arbetssätt som stödjer innovativa processen. De menar vidare att hela tiden tänka nytt och att se möjligheterna måste uppmuntras till att vara en del av det dagliga arbetet, för alla medarbetare.

*Kulturnämnden* anser att strategin bör framhäva att innovation förutsätter ett aktivt medarbetarskap, en positiv, tillåtande attityd hos medarbetare och chefer till ifrågasättande och kreativitet samt uppmuntran till var och en att sätta in sitt eget arbete i större sammanhang och längre perspektiv.

*Kyrkogårdsnämnden* ser positivt på att innovationsarbete ges ökad fokus och att det formuleras en strategi kring detta, men efterfrågar en mer handlingsinriktad och mer konkretiserad strategi.

*Miljö- och hälsoskyddsnämnden* anser att den strategi som stadsledningskontoret har tagit fram är en bra början, men föreslår ett antal punkter där den skulle kunna bli något tydligare.

*Socialnämnden* konstaterar att förslaget till strategi har förutsättningar att vitalisera stadens utvecklingsarbete och ge ny kraft till både chefer och medarbetare att förändra invanda arbetssätt för att skapa både bättre tjänster och en bättre arbetsmiljö och föreslår att staden centralt satsar på utbildning och att skapa kreativa mötesplatser.

*Servicenämnden* anser att strategin är välskriven och omfattar relevanta och tydliga utgångspunkter för stadens inriktning på området och att det är viktigt att innovation blir en naturlig del i styrningen av stadens verksamheter, samt konstaterar att ledarskapet är av avgörande betydelse för att främja en innovativ kultur.

*Stadsbyggnadskontoret* konstaterar att strategin ligger i linje med kontorets ambitioner och pågående innovativa aktiviteter, samt menar att det kommer att krävas extra resurser och tålamod samt förståelse och engagemang från stadens ledning för att genomföra den föreslagna strategin. Vidare ser kontoret gärna att strategin pekar ut några områden specifikt där effekterna av innovationsarbete tidigt kan synliggöras och hämtas hem.

*Trafiknämnden* ställer sig positiv till förslaget och anser att innovationer, utveckling och nytänkande inom stadens verksamheter är något de stödjer och

arbetar med, samt anser att staden har en viktig roll i att stärka hela regionens innovationsförmåga.

*Utbildningsnämnden* ställer sig positiv till förslaget om en gemensam innovationsstrategi för Stockholms stad.

*Äldrenämnden* ser mycket positivt på att Stockholms stad nu verkar för ett samlat grepp om innovationsarbetet och anser att strategin är ett viktigt steg mot såväl ett program för innovationsarbete som för praktiskt arbete kring innovationer.

*Farsta stadsdelsnämnd* är mycket positiv till att det inom staden föreslås skapas en kultur där ett innovativt arbetssätt uppmuntras och prioriteras.

*Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd* ställer sig positiv till att staden tar ett helhetsgrepp för att stärka stadens innovationskraft.

*Norrmalms stadsdelsnämnd* ställer sig positiv till förslaget om innovationsstrategi för Stockholms stad och delar i hög grad den problembeskrivning och analys som strategin lyfter fram.

*Stockholms Stadshus AB* anser att den föreslagna strategin har goda förutsättningar att implementeras, med syfte att skapa värden för stadens invånare och bolagens kunder i deras nuvarande och framtida verksamhet.

## Mina synpunkter

Stockholm är en av världens mest innovativa och kunskapsintensiva regioner. Vi står starka i den globala konkurrensen om investeringar, företagsetableringar och arbetskraft. För att behålla den positionen är det viktigt att arbeta med innovation på flera olika nivåer både i stadens egen verksamhet och i samarbetet med regionala aktörer.

Som ett led i att uppfylla kommunfullmäktiges mål om att vara en världsledande kunskapsregion har staden under år 2015 höjt ambitionsnivån och tagit ett samlat grepp kring innovationsarbetet.

I maj fattade kommunstyrelsen beslut om att tillsätta en innovationsdirektör direkt under stadsdirektören. En av innovationsdirektörens viktigaste uppgifter är att samordna och främja samarbetet med regionens universitet och högskolor.

Nu har en stadsövergripande innovationsstrategi tagits fram i syfte att stärka stadens egna verksamheter inom innovations- och verksamhetsutveckling. Det handlar inte minst om att ge stadens medarbetare utrymme och verktyg för att omsätta sina idéer i konkreta verksamhetsförbättringar som kommer stockholmarna till del. Staden har

också stora möjligheter att som upphandlare bidra till att innovation främjas inom ramen för upphandling av varor och tjänster.

Strategin innehåller viktiga utgångspunkter för det fortsatta arbetet och lyfter fram vikten av ett fortsatt utvecklingsarbete inom alla stadens verksamheter.

Flera av remissinstanserna lyfter fram relevanta synpunkter. När kommunstyrelsen implementerar strategin i stadens ordinarie styrsystem är det därför viktigt att stadsledningskontorets roll som central stödfunktion blir tydlig och att det sätts upp mål för arbetet med strategin. Detta har nu tydliggjorts i förslaget till strategi.

## Bilagor

1. Reservationer m.m.
2. Förslag till innovationsstrategi.
3. Förslag till innovationsstrategi justerad den 15 oktober 2015.
4. Stärkt innovationsförmåga i Stockholms stad, underlag för ett innovationsprogram, september 2014.

**Borgarrådsberedningen** tillstyrker föredragande borgarrådets förslag.

**Reservation** anfördes av borgarrådet Cecilia Brinck (M) enligt följande.

Vi föreslår att kommunstyrelsen föreslår att kommunfullmäktige beslutar följande.

1. Föredragande borgarrådets förslag till beslut bifalls delvis.
2. Kommunstyrelsen ges i uppdrag att utveckla förslaget till innovationsstrategi i enlighet med vad som anförts nedan.
3. Därutöver anförts följande.

Vi anser att innovationer har en viktig roll att fylla både i förhållande till att utveckla den befintliga verksamheten och för att bygga en stark och konkurrenskraftig region. Vi vill att nyskapande tankar och idéer ska kunna frodas och utvecklas i Stockholms stad i syfte att i förlängningen erbjuda medborgarna bättre verksamheter genom exempelvis innovationsupphandlingar där smarta lösningar ska prioriteras. I det arbetet är det också viktigt att staden vågar satsa på dessa frågor, vilket inkluderar såväl centralt stöd till nämnderna och medarbetarna som att avsätta tillräckliga resurser i form av tid och pengar.

Vi välkomnar därför att staden nu tar fram en innovationsstrategi. Vi håller också med om mycket av den problembeskrivning som ges i strategin kring de hinder som gör att innovation i alldeles för liten utsträckning är en naturlig del av hur Stockholms

stad som organisation arbetar dagligdags. Även de delområden som strategin pekar ut uppfattar vi som i huvudsak relevanta.

Ambitionerna i det föreliggande ärendet är i grunden bra men förslaget till strategi är emellertid så oprecist att det inte kan anses utgöra ett strategidokument. Vi efterlyser ett tydligt syfte med strategin samt tydligare definitioner och avgränsningar kring hur stadens innovationsarbete konkret ska bedrivas. En sådan konkretisering är nödvändig för att kunna utmana invanda arbetssätt och göra saker annorlunda. Aktivt ledarskap behövs, precis som strategin skriver, för att uppmuntra medarbetarna att arbeta med innovation, men det behövs också nya institutioner, finansieringslösningar och miljöer som driver fram innovation.

Strategin saknar även tydliga mål och indikatorer liksom en plan för hur arbetet ska följas upp vid sidan av budget. Vi anser att frågan om innovationer och innovationsupphandlingar är för viktiga för att bara reduceras till välmenande formuleringar som brister i konkretion. För att detta dokument ska bli en effektiv strategi efterlyser vi konkreta målformuleringar och indikatorer, en tidsplan för implementeringsarbetet samt en konkret plan för hur detta arbete ska följas upp.

Med tanke på hur omfattande stadens upphandlingar är, och hur lågt förmågan att använda upphandling för att främja innovativa lösningar skattas i dagsläget, måste arbetet med att främja innovationsdrivande upphandlingar ges högsta prioritet. Genom att lämna utrymme för utveckling av teknik och arbetssätt under avtalsperioden skapas nya möjligheter för tillväxt och innovationskraft hos de företag som har staden som kund. Vi hyser ingen större tilltro till majoritetens beredskap att se upphandlingar som ett instrument för innovation och tillväxt.

Vi saknar även resonemang om på vilket sätt staden centralt kommer att tillhandahålla stöd till nämnder och medarbetare i syfte att öka deras kompetens vad gäller exempelvis innovationsupphandlingar. Vidare kan det också finnas anledning att fundera över huruvida staden ska inrätta centrala stödfunktioner för innovationsarbetet eller om det bör finnas forum för nätverkande och erfarenhetsutbyte mellan nämnderna. Idag ligger vissa nämnder längre fram än andra när det gäller innovationer, detta bör staden dra nytta av inom hela organisationen.

Vi tycker att den strategi och den rapport som ligger till grund för beslutet är bra som underlag för en kommande innovationsstrategi men inte tillräckligt för beslut i kommunfullmäktige. Vi vill därför uppmana kommunstyrelsen att omarbeta och vidareutveckla innovationsstrategin utifrån de ovan anförda synpunkterna.

Slutligen anser vi att alla nämnder och bolag inom staden bör ges i uppdrag att aktivt identifiera och undanröja hinder för företagande, utveckling och innovation. Detta ska vara en del av kärnuppdraget och integreras i det löpande arbetet.

**Kommunstyrelsen** delar borgarrådsberedningens uppfattning och föreslår att kommunfullmäktige beslutar följande.

1. Innovationsstrategi för Stockholms stad, enligt bilaga 3 till utlåtandet, godkänns.
2. Samtliga nämnder ska bidra till strategins genomförande i relevanta delar av sina verksamheter.
3. Stockholms Stadshus AB uppmanas att uppmana samtliga bolagsstyrelser att bidra till strategins genomförande i relevanta delar av sina verksamheter.
4. Kommunstyrelsen ska precisera hur genomförande och uppföljning av strategin ska integreras i stadens system för ledning och styrning (ILS).

Stockholm den 21 oktober 2015

På kommunstyrelsens vägnar:  
K A R I N   W A N N G Å R D

*Ulrika Gunnarsson*

**Reservation** anfördes av Anna König Jerlmyr, Cecilia Brinck, Dennis Wedin, Johanna Sjö och Markus Nordström (alla M) och Lotta Edholm (FP) med hänvisning till Moderaternas reservation i borgarrådsberedningen.

**Ersättaryttrande** gjordes av Karin Ernlund (C) och Erik Slottnér (KD) med hänvisning till Moderaternas reservation i borgarrådsberedningen.

## Remissammanställning

### Ärendet

#### *En innovationsstrategi för Stockholms stad*

I Stockholms stad finns potential för en stark innovationskraft, det finns idag många goda exempel, projekt och verksamheter med inriktning mot innovation och nytänkande i staden. Men det finns också ett behov av att ge stöd för en stärkt innovationsförmåga. Den strategi som presenteras i detta ärende innehåller principer för hur innovationsförmågan hos stadens verksamheter kan stärkas och därmed öka organisationens förmåga att möta framtidens utmaningar.

En innovation är en process, en utveckling eller en förändring som är *väsentligt nytt och värdeskapande*, inte bara en smärre korrigering. Den medför *någon form av språng* och innefattar en utveckling som ger en idé ett värde. På det sättet skiljer sig innovation från ett mer kontinuerligt utvecklingsarbete, som förvisso är nog så viktigt. Idag är nytänkande ofta kopplat till drivkraften hos enstaka eldsjälar, men riktningen behöver vara att skapa goda utvecklingsstrukturer i hela organisationen.

För att uppnå stärkt innovationsförmåga inom staden krävs möjligheter, resurser och incitament för medarbetarna att arbeta med idéer och förslag som syftar till att utveckla verksamheten bortom befintliga gränser. Det krävs också att det finns tydliga förväntningar på medarbetare och chefer att arbeta med innovationer, en hög grad av delaktighet, förankring och engagemang. Det krävs även systematik och verktyg. Ett sätt att skapa riktning och systematik är att ge stöd och verktyg inom de områden som behöver stärkas och skapa möjliga synergieffekter i organisationen.

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



## Stadsledningskontoret

**Stadsledningskontorets** tjänsteutlåtande daterat den 18 maj 2015 har i huvudsak följande lydelse.

### *Bakgrund*

Kommunstyrelsen har i verksamhetsplanen för 2014 gett stadsledningskontoret i uppdrag att ta fram ett förslag till program för innovation som stödjer stadens mål och verksamhet. Kontoret har därför genomfört en kartläggning av nuläget och utarbetat förslag till en övergripande strategi för innovation, vilken i sin helhet redovisas i bilaga 1.

### *Ärendet*

Ärendet har beretts av Utredningsstaben i samråd med Valfärdsutvecklingsavdelningen.

### *En innovationsstrategi för Stockholms stad*

I Stockholms stad finns potential för en stark innovationskraft, det finns idag många goda exempel, projekt och verksamheter med inriktning mot innovation och nytänkande i staden. Men det finns också ett behov av att ge stöd för en stärkt innovationsförmåga. Den strategi som presenteras i detta ärende innehåller principer för hur innovationsförmågan hos stadens verksamheter kan stärkas och därmed öka organisationens förmåga att möta framtidens utmaningar.

En innovation är en process, en utveckling eller en förändring som är *väsentligt nytt och värdeskapande*, inte bara en smärre korrigerings. Den medför *någon form av språng* och innefattar en utveckling som ger en idé ett värde. På det sättet skiljer sig innovation från ett mer kontinuerligt utvecklingsarbete, som förvisso är nog så viktigt. Idag är nytänkande ofta kopplat till drivkraften hos enstaka eldsjälar, men riktningen behöver vara att skapa goda utvecklingsstrukturer i hela organisationen.

För att uppnå stärkt innovationsförmåga inom staden krävs möjligheter, resurser och incitament för medarbetarna att arbeta med idéer och förslag som syftar till att utveckla verksamheten bortom befintliga gränser. Det krävs också att det finns tydliga förväntningar på medarbetare och chefer att arbeta med innovationer, en hög grad av delaktighet, förankring och engagemang. Det krävs även systematik och verktyg. Ett sätt att skapa riktning och systematik är att ge stöd och verktyg inom de områden som behöver stärkas och skapa möjliga synergieffekter i organisationen.

I ett *internt* perspektiv har innovationer en viktig roll för att möta de utmaningar som stadens verksamheter står inför. Stadens innovationsstrategi ska stödja utvecklingen av innovationer inom alla de områden där staden levererar samhällstjänster till medborgare och brukare. Detta utförs genom egen verksamhet, men även till stor del utifrån avtal med privata och idéburna organisationer. Staden är en stor konsument av tjänster och varor för att kunna utföra sitt uppdrag. Stadens innovationsstrategi utgår därför från de utmaningar och möjligheter som finns när

verksamheten bedrivs i den egna organisationen och när verksamheten sker i samverkan med externa aktörer.

Staden har också i ett *externt* perspektiv en viktig uppgift i att bidra till att utveckla Stockholmsregionens innovationskraft och vara en aktiv del av det regionala innovationsarbetet. Staden behöver samverka med externa aktörer och skapa gemensamma plattformar i syfte att utveckla samhällstjänster med hög kvalitet och effektivitet.

För att särskilt stärka samverkan mellan akademi och samhälle har kommunstyrelsen gett stadsledningskontoret i uppdrag att ta fram en strategi för hur staden ska samverka och arbeta med regionens universitet och högskolor. En ny förvaltningschefstjänst som innovationsdirektör har också inrättats med ansvar för arbetets genomförande.

För att stärka stadens innovationskraft föreslås sex därutöver delstrategier för hur staden ska arbeta med att stärka innovationskraften i organisationen. Dessa redovisas utan inbördes ordning, men är beroende av varandra. En fördjupad beskrivning av delstrategiernas innehåll redovisas i bilaga till ärendet.

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

Delstrategierna utgör ramar för det fortsatta arbetet med att utveckla innovationsstrategin till konkreta aktiviteter för att öka innovationsförmågan i staden. Dessa riktar sig mot stadens medarbetare och mot de aktörer som utför verksamhet som är finansierad av staden. I medarbetarnas och utförarnas kontakter med brukare och andra aktörer i regionen utvecklas också nya idéer och innovationer vilka därmed också kan stimulera till en ökad innovationskraft i staden och i regionen.

### *Genomförande och uppföljning*

En initial kartläggning av stadens innovationsarbete indikerar att innovationsfrågor ännu endast punktvis har fått ett genomslag i staden men att det finns ett stort intresse för dessa frågor. För att få kraft i ett utvecklingsarbete kring innovationer bör detta ha förankring hos medarbetarna i förvaltningar och bolag samt berörda aktörer utanför staden och genomföras i dialog med dessa. Ett första steg i denna process är den kartläggning och det förslag till innovationsstrategi som nu redovisas i bilaga till detta ärende.

Vikten av en innovativ kultur och att sträva efter att utveckla innovativa arbetssätt hos stadens medarbetare behöver göras tydligt i stadens mål och verksamhetsplanering. Innovation ska vara en del av det ordinarie arbetet – ingenting

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

Stadens nämnder och bolagsstyrelser bör löpande följa upp innovationsarbetet i den ordinarie styrningen och det kan ske genom att förvaltningarna redovisar sitt innovationsarbete i löpande budgetuppföljning. Kommunstyrelsen ska svara för en stadsövergripande uppföljning och avser att återkomma om mål, aktiviteter och indikatorer.

Stadens nämnder och styrelser ska inom ramen för sitt uppdrag och vad som redovisas i denna strategi dels precisera hur de bör arbeta med innovationer dels ge förslag om hur staden centralt kan utveckla, prioritera och följa upp konkreta aktiviteter och verktyg för att stödja verksamheternas innovativa förmåga.

Kommunstyrelsen kommer därefter att vid behov att återkomma med riktlinjer eller anvisningar om innovationsstrategin och dess uppföljning.

## Beredning

Ärendet har remitterats till samtliga facknämnder, Farsta stadsdelsnämnd, Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd, Norrmalms stadsdelsnämnd, Stockholms Handelskammare, LO-distriktet Stockholms län, Open Lab och Stockholms Stadshus AB. Stockholms Stadshus AB har underremitterat till samtliga dotterbolag. Stadsbyggnadskontoret har inkommit med ett kontorsyttrande. Fastighetsnämnden, Överförmyndarnämnden, Stockholms Handelskammare, LO-distriktet Stockholms län och Open Lab har inte inkommit med svar.

## Arbetsmarknadsnämnden

**Arbetsmarknadsnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 22 september 2015 att hänvisa till förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.

*Reservation* anfördes av Yvonne Fernell Ingelström m.fl. (M), *bilaga 1*.

*Särskilt uttalande* gjordes av Gulan Avci (FP), *bilaga 1*.

*Ersättaryttrande* gjordes av Ofelia Namazova (KD), *bilaga 1*.

**Arbetsmarknadsförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 10 september 2015 har i huvudsak följande lydelse.

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.

## **Exploateringsnämnden**

**Exploateringsnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 24 september 2015 att anse remissen besvarad med kontorets tjänsteutlåtande.

*Reservation* anfördes av vice ordföranden Joakim Larsson m.fl. (M), *bilaga 1*.

*Särskilt uttalande* gjordes av Abit Dundar (FP), *bilaga 1*.

*Ersättaryttrande* gjordes av Maurice Forslund (KD) som instämde i förslag till beslut från vice ordföranden Joakim Larsson m.fl. (M).

**Exploateringskontorets** tjänsteutlåtande daterat den 3 september 2015 har i huvudsak följande lydelse.

Stockholmarna blir allt fler och ställer ökade krav på bättre service. Det är därför både viktigt och nödvändigt med ständig utveckling av stadens verksamheter. Antagande av en innovationsstrategi och utveckling av konkreta aktiviteter och verktyg är en del av detta arbete.

Verksamhetsutveckling är en ständigt pågående process i staden. Ofta görs det inom ramen för det dagliga arbetet men lika ofta avsätts det särskilda resurser för arbetet. Det viktiga är att det görs oavsett vad man kallar det.

Exploateringskontoret menar att det inte är helt tydlig vad som avses med innovation. I ärendet definieras en innovation som något som medför någon form av språng och innefattar en utveckling som ger en idé ett värde och som syftar till att utveckla verksamheten bortom befintliga gränser. Vidare anges att innovation ska vara en del av ordinarie arbete – inget som sker vid sidan av.

Som konstateras i förslaget till innovationsstrategi är begreppet innovation ännu relativt nytt i offentlig sektor och ännu inte brett förankrat i kommunal verksamhet. Staden behöver satsa på kompetenshöjande insatser och utbildning om begreppet innovation för att nå den önskade utvecklingen av verksamheten.

Som påpekas i förslaget har ett stort och gediget arbete med målstyrning och kvalitetsarbete funnits i staden i många år. Sedan ett antal år bedrivs inom ramen för Program för kvalitetsutveckling även ett systematiskt utvecklingsarbete. En del av innovationsarbetet kan med fördel samordnas med programmet och även ge ny energi till kvalitetsarbetet.

Exploateringskontoret anser även att det är befogat att en stad av Stockholms storlek och betydelse bedriver innovationsverksamhet med externt perspektiv för att kunna stärka och utveckla innovationsförmågan. Samarbete med olika lärosäten är i detta sammanhang en viktig del där de kan bidra till nya eller förbättrade lösningar.

I arbetet med innovationsstrategin har en översiktlig kartläggning av stadens innovationsarbete och förhållningssätt till innovationer gjorts. Slutsatser i detta arbete har bl.a. varit:

- Det finns för många stuprör och öar av aktiviteter i staden - det behövs

mer samverkan och samarbeten.

- Det behövs mer av stadsgemensamma förhållningssätt och strategisk styrning beträffande innovationer och ett generellt behov av att höja mognadsgraden.

I innovationsstrategin läggs ett stort ansvar för innovationsverksamheten på stadens nämnder och bolagsstyrelser. För att de uppgifter som åläggs nämnder och bolagsstyrelser ska bli verklighet menar exploateringskontoret att staden centralt måste ha en tydligare vision och ledning, utveckla olika verktyg och samordna stadens innovationsarbete så att resurserna används effektivt. Dock måste detta balansera så att lokala initiativ inte hämmas. Det finns en risk att om man skapar en parallell organisation för innovation, centralt i staden eller på den egna förvaltningen, så kan spridningen av resultatet bli en utmaning i den ordinarie organisationen.

I ärendet redovisas ett antal innovationsfrämjande aktiviteter i staden bl.a. Norra Djurgårdsstaden Innovation inom exploateringsnämndens verksamhet. Det huvudsakliga syftet med verksamheten är:

- att vara en mötesplats för att knyta kontakter, planera, genomföra, utvärdera och forska på hållbara lösningar som prövas i projektet Norra Djurgårdsstaden.
- att främja utveckling och tillämpning av miljöteknik och systemlösningar för hållbar stadsutveckling inom projektet Norra Djurgårdsstaden.
- att bidra till att visa att Stockholm och Sverige har ett unikt och bevisat kunnande inom hållbar stadsutveckling.
- att ta emot olika slags studiebesök/delegationer och vara en plattform för samarbeten och program.

Norra Djurgårdsstaden Innovation är en innovationsarena och mötesplats för hållbar stadsutveckling. Enheten har sedan starten 2010 utvecklat såväl arbets- och mötesformer, nätverk, verktyg och processer samt kunskap och erfarenhet i arbetet med att stötta aktörer i innovationsprocessen, såväl externa aktörer som de interna förvaltningarna och bolagen.

## **Idrottsnämnden**

**Idrottsnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 22 september 2015 att hänvisa till förvaltningens tjänsteutlåtande.

*Reservation* anfördes av Bo Sundin (M) och Mikael Valier (KD), *bilaga 1*.

*Särskilt uttalande* gjordes av Daniele Fava (FP), *bilaga 1*.

*Ersätтарыttrande* gjordes av Mathias Mellgren (C), *bilaga 1*.

**Idrottsförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 31 augusti 2015 har i huvudsak följande lydelse.



Stadens uppdrag gentemot stockholmarna förändras över tiden, i och med att invånarnas behov förändras och ökar. Av flera skäl, ökade kostnader, ökad konkurrens, behov av kompetensförsörjning och en ekologiskt och socialt hållbar utveckling, är det nödvändigt att staden hittar nya tillvägagångssätt och nya idéer och förhållningssätt för att utforma och utföra sitt uppdrag. Idrottsförvaltningen välkomnar därför kommunstyrelsens initiativ att ta fram en innovationsstrategi för Stockholms stad.

Det är angeläget att finna vägar för att implementera innovationsarbetet och ”innovationstänket” i hela organisationen. Att hela tiden tänka nytt och se möjligheterna måste uppmuntras till att vara en del av det dagliga arbetet, för alla medarbetare. Därför är det viktigt att, såsom också görs i förslaget till strategi, betona den centrala styrningen och inte minst behovet av arbetssätt som stödjer innovativa processer.

Idrottsförvaltningen har genom åren till och från initierat och deltagit i olika utvecklingsprojekt inom bygg- och fastighetsteknik. För närvarande deltar förvaltningen i tre teknikprojekt inom områdena inomhusklimat i ishallar och vattenkvalitet i bassängbad. Detta sker i samarbete med KTH och några teknikföretag. Dessutom stödjer förvaltningen ett doktorandarbete om konstgräs vid Luleå tekniska högskola. Idrottsförvaltningen deltar med försöksplatser, sitt tekniska och kemiska kunnande och egna erfarenheter av driftsituationer.

Styrkan är att förvaltningen har många anläggningar, många tekniska installationer samt en egen verksamhet som passar utmärkt till fullskaliga försök.

I sammanhanget kan också nämnas det samarbete som idrottsförvaltningen har med KTH, Stockholms universitet och Södertörns högskola inom ramen för Open Lab, om framtidens idrottsanläggningar. Ytterligare ett exempel på samarbete med akademien är att idrottsförvaltningen, sedan tidigt 1980-tal, tillsammans med Stockholms universitet undersöker barn och ungdomars hälsa, levnadsvanor, levnadsvillkor, skol- och fritidssituation samt preferenser för fritid. Projektet, Ung livsstil, pågår fortfarande och den senaste studien genomfördes 2013-2014.

Stadens centrala styrdokument benämns numera antingen program eller riktlinjer. Förvaltningen förutsätter, när förslaget till innovationsstrategi slutligt antas av kommunfullmäktige, att det har döpts om till exempelvis program för Stockholms stads innovationsarbete.

## **Kulturnämnden**

**Kulturnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 22 september 2015 att godkänna kulturförvaltningens och stadsarkivets gemensamma tjänsteutlåtande som svar på remissen.

*Reservation* anfördes av vice ordförande Rasmus Jonlund m.fl. (FP), *bilaga 1*.

*Reservation* anfördes av Sophia Granswed m.fl. (M), *bilaga 1*.

*Ersättaryttrande* gjordes av Pelle Thörnberg (C) och Ulf Lönnberg (KD) som instämde i reservation anförd av Sophia Granswed m.fl. (M).

**Kulturförvaltningens och stadsarkivets tjänsteutlåtande** daterat den 8 september 2015 har i huvudsak följande lydelse.

**Betydelsen av en innovationsstrategi för kulturförvaltningen och Stadsarkivet**

Både kulturförvaltningen och Stockholms stadsarkiv har uppdrag med fokus på förnyelse och innovation. Stadsarkivet har en tydlig roll i utvecklandet och förnyelsen av stadens informationshantering för effektivare handläggning och ökad transparens för medborgarna. Kulturstödet och stadens kulturinstitutioner ska främja förnyelse inom konstnärlig verksamhet. Gemensamt för all verksamhet är att den både avseende administration, service och publika uttryck måste förnyas, effektiviseras och erövra nya målgrupper.

Strategin bör framhäva att innovation förutsätter ett aktivt medarbetarskap, en positiv, tillåtande attityd hos medarbetare och chefer till ifrågasättande och kreativitet samt uppmuntran till var och en att sätta in sitt eget arbete i större sammanhang och längre perspektiv. Innovation är att se längre, under ytan och våga.

**Innovativ och kreativ – två sidor av samma mynt**

Kultur, konst och kreativa näringar ger nya perspektiv för helt andra verksamheter. Kulturens roll som motor och inspiration framhålls i stadens budget 2015 och behöver även lyftas fram i innovationsstrategin.

*Stockholm är möjligheternas stad. Hit flyttar människor för att utbilda sig och arbeta. Här finns utveckling och ambitioner sida vid sida. Stockholm har en fantastisk natur, ett brett kulturliv och en kreativitet som gör att staden växer.*

Strategin behöver även tydligare ta upp bredden i de kompetenser som kommer att behövas för att anta nya och mer innovativa arbetssätt och främja innovationsarbete. Det gäller t.ex. humaniora som kompetensområde som kommer att bli en viktig faktor när staden ska stärka sitt interna och externa arbete med innovationer och inte minst absorbera internationella erfarenheter.

**Stärk incitamenten för innovationer**

Strategins sammanfattande intryck av stadens styrdokument är att ”styrsignalerna fokuserar på en organisation som i hög utsträckning ska vara effektivt förvaltande, snarare än systematiskt förnyande i de egna verksamheterna”. Det är enligt förvaltningarna en riktig iakttagelse och därför måste den viktigaste punkten i strategin vara att gynna ett innovativt internt

klimat, en kultur, där det är naturligt att experimentera, pröva och där det finns acceptans för att det inte alltid blir ”rätt” från början. Att stärka innovationsklimatet ställer stora krav på organisationen. Kompetensutveckling, investeringsmedel och incitament för chefer och medarbetare är nyckelfaktorer om ambitionerna ska kunna

förverkligas.

Ett sådant innovationsarbete skulle kunna stöttas av en lokal ”innovationscentral” – en funktion/roll som särskilt på mindre förvaltningar kan delas av flera, vid sidan av ordinarie tjänst, och som dessutom har ett budgeterat ekonomiskt utrymme, kanske hanterat vid sidan av ordinarie drift som projekt- eller investeringsmedel. Uppdraget till centralen blir att lyssna, snabbt behandla och agera, kanske genom att lyfta in innovatörerna i arbetet och kompensera deras ordinarie verksamhet ur det ekonomiska utrymmet.

### **Utveckla ILS till ett innovativt verktyg**

Enligt förslaget ska innovationsstrategin bli en del av stadens styrning och integrerade ledningssystem. Samtidigt fastslås att det saknas fokus på innovationsarbete i stadens uppföljning och att innovativa lösningar inte premieras. Förvaltningarna delar den analysen. Ett sätt att uppmärksamma verksamheternas innovativa utvecklingsarbete skulle kunna vara att införa ”innovationsbokslut”, en stående punkt i varje enhets/avdelnings/förvaltnings verksamhetsberättelse.

### **Stärk medarbetarnas kunskaper om innovation**

Det är viktigt att uppmuntra medarbetares och chefers vilja till nya kunskaper om innovationsprocesser och de slag av tvärsektoriella samarbeten som detta kräver. Det handlar konkret om att snabbt kunna gå från en idé till första test och att utvärdera, justera, pröva igen.

För att realisera idéer behövs inte bara resurser utan även djup och riklig kunskap och verksamhetsinformation, ibland från andra verksamheter än den egna. Oavsett om innovationen är digital eller analog, en ny tjänst eller ett nytt internt arbetssätt, måste informationen vara lättillgänglig och förståelig, egen och andras kunskap, generöst och enkelt delad.

Innovationsstrategin bör peka på den viktiga roll som öppna och breda informationskanaler spelar för möjligheten att realisera innovationer – e-arkiv Stockholm, eDoc och Öppna-data-portalen är exempel på gemensamma informationsresurser i stark utveckling.

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

Ett av kulturnämndens viktigaste mål är att skapa och stödja fysiska och digitala platser för lokala och professionella möten.

- Fonden ”Innovativ Kultur” där kulturförvaltningen samverkar med landstinget, kommuner i länet och företag för att stödja nyskapande projekt inom kulturlivet.
- Digitaliseringen inom förvaltningarnas verksamheter bidrar till nya former av möten och bättre tillgänglighet till kulturutbud och arkivtjänster. Exempel på detta är Kista Bibliotek som av den internationella biblioteksorganisationen IFLA utnämns till världens bästa bibliotek 2015. Andra exempel är Digitala biblioteket och en e-tjänst för kulturstöd där hela kedjan från ansökan till redovisning har digitaliserats.
- ”Kulturfestivalen” och ungdomsfestivalen ”We are Stockholm” som 2015 samlade 850 000 besökare.

- Liljevalchs konsthall som efter utbyggnaden kommer att bli ett ännu viktigare innovativt och kreativt nav i Stockholms kulturliv.
- Stadsarkivet har under flera år utvecklat verksamheten med innovativa metoder för att nå fler användare och besökare. Det har lett till en ökning av antalet besökare med närmare 50 procent på bara några få år.

Strategin bör innehålla förslag som främjar Stockholms stad som en internationell mötes- och boplatz för konstnärer och kulturella näringar. Gränsöverskridande kulturella möten ger näring åt innovationer och kreativa lösningar.

#### **Mer samverkan internt och externt**

Samverkan mellan förvaltningar, bolag och avdelningar inom staden skulle kunna utvecklas genom att verksamheterna bättre identifierar gemensamma samarbetsområden. Samverkan kräver också personella resurser liksom tydliga uppdrag och incitament i styrsystemen.

Med ökad omvärldskunskap ökar förutsättningarna för samarbete nationellt och internationellt. Här finns en koppling till stadens internationella strategi som säger att ”Stockholms stads nämnder och bolag ska inhämta kunskap från och lära av de bästa städerna och regionerna inom respektive verksamhetsområde för att utveckla stadens verksamheter när det gäller såväl kvalitet som effektivitet”.

### **Kyrkogårdsnämnden**

**Kyrkogårdsnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 17 september 2015 att överlämna förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.

*Reservation* anfördes av Annette Lundquist Larsson m.fl. (M) *bilaga 1*.

*Särskilt uttalande* gjordes av Cecilia Önfeldt (C), *bilaga 1*.

**Kyrkogårdsförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 10 juli 2015 har i huvudsak följande lydelse.

Kyrkogårdsförvaltningen har genom åren utvecklat nya teknikkoncept för att kvalitetssäkra och utveckla verksamheten.

Som exempel kan nämnas ”Hitta Graven”, en webbsida för besökarna till de begravningsplatser staden själv förvaltar.

Webbsidan är också till stor nytta för våra verksamheter. Ett koncept där idén kläcktes av två sommararbetande ungdomar som gjorde uppdateringar i förvaltningens gravkartsystem.

Förvaltningen har också utvecklat flera Appar för att förenkla besiktningar och uppdateringar samt utvecklat databaser för att effektivisera inventeringar och kontrollåtgärder. Säkerhetsarbetet kring bl a förvaring av kistor med avlidna har gett upphov till utveckling av tekniska system. Det pågår också ett arbete med att förbättra de administrativa bokningssystemen så att de också blir mer lättillgängliga för

utomstående aktörer, exempelvis begravningsentreprenörerna.

Förvaltningen samarbetar med forskningsvärlden och övriga begravningssverige, bland annat med Sveriges lantbruksuniversitet (SLU). Utveckling av begravningsplatsernas gröna rum, kring platsernas ljudmiljö och om nya begravningstraditioner som kan ge avtryck vid utformningen av begravningsplatser är exempel på sådana samarbeten.

Förvaltningen bidrar som krematoriehuvudman ekonomiskt till Forskningsstiftelsen för krematorieteknik som är nära kopplad till branschorganisationen Sveriges Kyrkogårds- och krematorieförbund.

En del av ovan nämnda utvecklingsarbete kan ses som innovationer.

#### **Tydligare målbeskrivning och konkretiseringar av strategin efterfrågas**

Förvaltningen ser positivt på att innovationsarbete ges ökad fokus och att det formuleras en strategi kring detta. Det är också positivt och lärorikt att ta del av konsultrapporten i remissmaterialet, bland annat med dess utblickar från andra länder. Konsultrapporten är också tydlig i sin vägledning kring hur staden bör arbeta med att ta fram en innovationsstrategi och ett innovationsprogram. Konsulterna lämnar förslag inom fem olika områden. Dessa handfasta råd återfinns tyvärr inte fullt ut i den föreslagna strategin.

Förvaltningen efterfrågar därför en högre grad av konkretiseringar i strategin. Målbeskrivningen är också vag, det tydliggörs inte vartåt strategin syftar annat än att det är ett ”stort värde” med att kunna utveckla idéer inom verksamheterna. Det bör framgå om staden ämnar satsa på funktioner som exempelvis

- ex stödkansli för innovationsarbete
- nätverksforum
- stödfunktion för att öka upphandlingskompetens

Att, som strategin föreslår, skriva om upphandlingspolicyn, utveckla befintliga arenor, utveckla policydokument inom personalområdet eller att uppmana till nya målbeskrivningar hos verksamheterna via nya indikatorer inom ILS –systemet, är inte fel. Det är dock inte den kraftsamling som kan behövas för att implementera strategin i stadens verksamheter.

Därför efterfrågar förvaltningen en mer handlingsinriktad och mer konkretiserad strategi.

Kanske också en mer innovativ innovationsstrategi?

## **Miljö- och hälsoskyddsnämnden**

**Miljö- och hälsoskyddsnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 22 september 2015 följande.

1. Miljö- och hälsoskyddsnämnden beslutar att förslag till innovationsstrategi för Stockholms stad godkänns.
2. Miljö- och hälsoskyddsnämnden beslutar att därutöver anföra följande:

För att Stockholmsregionen ska kunna bli världens mest innovationsdrivna ekonomi år 2025, behöver alla kommuner se över vad de kan göra för att bidra till denna måluppfyllelse. Den strategi som stadledningskontoret har tagit fram

är en bra början. Strategin skulle dock kunna bli något tydligare på följande punkter.

*Vem förväntas arbeta med innovationer?*

Vi anser att det är viktigt att Stockholms stad är en attraktiv arbetsplats genom att vara lyhörd mot förbättringsförslag och nya idéer som stadens anställda kommer med. Förslagen måste dock tas omhand på ett sätt som gör att de anställdas innovationskraft underhålls. Hur detta ska fungera framgår inte tydligt av strategin.

*Hur ska arbetet bedrivas?*

Innovation handlar om att skapa något nytt alternativt att förbättra en redan befintlig lösning. Innovation behöver emellertid inte handla om att ta fram en ny teknik eller ny produkt utan kan även handla om att ändra arbetssätt, d.v.s. innovation i processer. Hur vi bör arbeta med innovation bestäms av vad det är för typ av innovation som avses. I de fall vi vill att staden ska användas som testbädd för ny teknik så kanske det bör övervägas om resurser för att samordna det arbetet behöver tillföras. Vad gäller det senare – d.v.s. innovation vad gäller nya arbetssätt – är det snarare viktigt att de idéer som framkommer tas om hand.

*Vad kan staden själv göra i egen regi respektive i förhållande till externa parter?*

Det är här viktigt att ta ställning till om staden får göra det i egen regi och om staden bör göra det. I de fall då staden inte bör göra det i egen regi är det viktigt att arbeta med lagen om offentlig upphandling. Vi ser här ett behov av kompetensutveckling och en vilja att våga testa gränserna för vilka krav som kan ställas i ett upphandlingsförfarande. Ett sätt att komma vidare i denna fråga kan vara att öka dialogen mellan kommun och näringsliv vid sidan av ett upphandlingsförfarande.

*Reservation* anfördes av vice ordföranden Jonas Naddebo (C) och Lars Jilmstad m.fl. (M), som föreslog att nämnden beslutar enligt förvaltningens förslag.

*Reservation* anfördes av Joar Forssell (FP), *bilaga 1*.

*Särskilt uttalande* gjordes av vice ordföranden Jonas Naddebo (C) och Lars Jilmstad m.fl. (M), *bilaga 1*.

*Ersättaryttrande* gjordes av Ulrika Hoff (KD) som instämde i förvaltningens förslag och särskilt uttalande från vice ordföranden Jonas Naddebo (C) och

Lars Jilmstad m.fl. (M).

**Miljöförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 8 september 2015 har i huvudsak följande lydelse.

För en modern och attraktiv stad är det avgörande att samhällstjänsterna är av god kvalitet och möter medborgarnas och brukarnas behov. Likaså är en effektiv och välfungerande organisation en förutsättning för att kunna tillhandahålla dessa samhällstjänster. Det ställer krav på ett kontinuerligt utvecklingsarbete för att såväl förfina de befintliga lösningarna som att finna helt nya lösningar i syfte att säkerställa att samhällstjänsterna hela tiden utförs på ett högkvalitativt, kostnadseffektivt och hållbart sätt. Detta gäller både verksamhet i egen regi och som beställare i förhållande till eller genom samverkan med externa parter.

Förvaltningen delar uppfattningen att innovationer utgör en viktig del i att utveckla, förbättra och effektivisera såväl stadens samhällstjänster som den egna organisationen. Likaså är det viktigt att stärka den regionala innovationskraften eftersom den dessutom har stor betydelse för stadens attraktivitet, utveckling och tillväxt. Förvaltningen välkomnar därför ansatsen att stärka och underlätta arbetet med innovationer på bred front.

#### **Generella synpunkter**

Innovation beskrivs i strategin som en utveckling eller process som är väsentligt nytt och värdeskapande. Det ska vara fråga om något slags språng! Det torde innebära att det för att kunna räknas som innovation krävs en viss verkshöjd och omfattning och att förändring sker i ett sammanhang med ganska kort tidsrymd. Förvaltningen delar inte riktigt detta synsätt. Innovationer uppstår sällan plötsligt. Tvärtom är det snarare fråga om många små steg som tillsammans utgör en väsentlig förändring. Det räcker med att bara gå 5-10 år tillbaka i tiden och jämföra arbetssätt då och nu för att inse att det ofta är fråga mycket stora förändringar. Dessa har dock sällan tillkommit i ett slag utan är mer resultat av kontinuerliga förändringar där ny teknik integrerats i den ordinarie verksamheten. Strategin i sin nuvarande form upplevs förringa vikten av kontinuerligt utvecklingsarbete. Förvaltningen anser mot bakgrund av detta att innovationsbegreppet i strategin behöver tydliggöras.

Det anges vidare att innovation är något relativt nytt i offentlig sektor (sid 5). Miljöförvaltningen ställer sig frågande till denna slutsats. På det nationella planet kan exempelvis nämnas Asea, Vattenfall, Ericsson, Televerket, SAAB och försvarsmakten. På det kommunala planet fanns det under flera decennier forskningsavdelningar såväl inom skolan som inom socialtjänsten. Staden har dessutom på många områden ambitionen att vara pådrivande i utvecklingen. Vällingby, Hammarby Sjöstad, Norra Djurgårdsstaden m.fl. områden är goda exempel på bostadsområden där just innovationer har varit ett av de bärande syftena. Inom miljöförvaltningen har miljöbilsarbetet, energicentrum, kemikaliecentrum, utvecklandet av E-tjänster m.m. syftat just till innovationer. Det kan hända att utvecklingsprojekt inte uttryckligen

använt innovation som begrepp, men syftet har helt klart haft en innovativ prägel.

Förvaltningen anser att det övergripande syftet med strategin är någorlunda klar, dvs att söka stärka innovationskraften både inom regionen och i den egna organisationen. Det är förvisso både lovvärt och välkommet, men strategin misslyckas med att svara på frågan vad exakt dessa innovationer syftar till att åstadkomma. Vid en genomläsning av strategin får läsaren närmast uppfattningen att själva innovationsproduktionen är målet, inte de förbättringar eller mervärden som innovationerna skapar för regionen, staden eller stockholmarna. Förvaltningen vill understryka att målsättningen rimligen inte bör vara att enbart producera så många nya innovationer som möjligt, utan att öka den regionala förmågan att lösa framtidens utmaningar respektive öka effektiviteten och höja kvaliteten på stadens organisation och samhällstjänster. Strategin bör därför förtydliga denna koppling mellan innovationer och den övergripande målbild som dessa förväntas styra mot så att syftet med innovationsarbetet klargörs.

### **Stadens interna innovationsarbete**

Strategins beskrivning av innovationsarbetets förhållande till nämndernas och bolagens ordinarie arbete är mycket olycklig. Strategin anger beträffande detta förhållande att:

*"Stockholms stads personal ska genomföra sina uppdrag så väl som möjligt, vilket förstås är självklart. Men det kan också uppfattas som att det är viktigare att genomföra uppdraget i enlighet med planen för verksamheten, än att utveckla och förnya, eftersom det i det senare också ligger en risk i att inte alltid lyckas."* (Bilaga 1, s. 8.)

Förvaltningen frågar sig till att börja med om det verkligen är den centrala ledningens önskan att nämnderna och bolagen *inte* ska genomföra sitt arbete i enlighet med planen för verksamheten? Om det är så att den centrala ledningen uppfattar det som ett problem att stadens medarbetare arbetar för mycket enligt de olika verksamhetsplanerna, förefaller det mer ändamålsenligt att förtydliga att innovationsarbetet ryms inom dessa ramar, än att problematisera att medarbetarna inte går utanför de ramar som den centrala ledningen ytterst har satt upp. Ett annat förhållningssätt skulle riskera leda till en otydlighet i organisationen och i förlängningen underminera den styrfunktion som verksamhetsplanerna är tänkta att ha.

Vidare ställer sig förvaltningen frågande till om inte det nuvarande utvecklingsarbetet ses som del av det ordinarie arbetet inom verksamheten? Ytterligare ett tydligt exempel på detta förhållningssätt är förslaget att innovationsarbetet särskilt ska följas upp med separata mål, aktiviteter och indikatorer. Strategin misslyckas dock med att precisera vad som ska mätas, vad syftet med mätningarna är och hur detta låter sig göras på ett relevant sätt. Är det antalet innovationer, om medarbetarna upplever att de har möjlighet att arbeta med innovationer, den ökade kvalitet och/eller kostnadseffektivitet som innovationerna medför, eller någonting helt annat som ska mätas?

Förvaltningen har svårt att se var vinsten ligger i att bryta loss innovationsarbetet för stadens samhällstjänster från det övriga utvecklingsarbetet genom att utforma en



egen strategi och egen målstyrning för detta ändamål. Det är förvaltningens uppfattning att det motsatsförhållande som strategin utmålar mellan det tilltänkta innovationsarbetet och förvaltningens ordinarie verksamhet saknar verklighetsförankring..

Detta är beklagligt eftersom förvaltningen delar strategins slutsatser att det finns en stor innovationspotential inom stadens utvecklingsarbete och att denna behöver stödjas. Förvaltningen anser emellertid att detta snarare borde ske inom ramen för och som en naturlig del av verksamheternas kontinuerliga utvecklingsarbete. Med detta avses det arbete som enligt verksamhetsplanen syftar till att förbättra stadens tjänster och organisation både på marginalen och genom nya innovationer. Här finns det emellertid absolut utrymme för att förfina, precisera och stödja arbetet med innovationer, både i det egna arbetet i verksamheterna och gentemot externa parter som upphandlare och/eller samverkanspartner. Det är således snarare detta arbete som strategin mer tydligt bör fokusera på.

Den målsättning som i denna kontext förefaller mer relevant att mäta och följa upp med aktiviteter och indikatorer är en kombination av medborgarnas och brukarnas nöjdhet över samhällstjänsterna och på vilket sätt (kostnad, effektivitet, hållbarhet, och så vidare) som dessa tillhandahålls. Detta gäller då också utvecklingsarbetet som helhet oavsett om förbättringarna härstammar från innovationer enligt strategins definition eller genom förbättringar av den ordinarie verksamheten. Det väsentliga borde rimligen vara att samhällstjänsterna förbättras, inte på vilket sätt det sker.

Förvaltningen uppskattar att strategin försöker identifiera vilka problem som ligger i vägen för att nå stadens fulla innovationspotential. Förvaltningen anser dock att problemen behöver ges en större precision och tydligare innebörd för att strategin ska kunna utgöra ett relevant och effektivt verktyg för att stärka stadens utvecklingsarbete. I strategins nuvarande form är det svårt att bilda sig en uppfattning om hur arbetet med att utveckla stadens arbete med innovationer ska bedrivas. Detta beror i stor utsträckning på att avgörande avgränsningar saknas eller behöver förtydligas.

Det förvaltningen efterlyser är i första hand en tydlighet kring

- *vem* som ska arbeta med innovationer
- *hur* detta arbete ska bedrivas, och
- *vad* staden själv ska göra i egen regi respektive i förhållande till

externa parter.

Strategin är mycket svävande på frågan vilka medarbetare i staden som strategin vänder sig till och som sålunda ska arbeta med innovationer. Läsaren får snarast intrycket av att innovationsarbetet ska involvera stadens samtliga medarbetare och chefer. Med tanke på att strategin definierar en innovation som något ”väsentligt nytt”, en form av ”språng” eller en idé eller ett förslag som syftar till att utveckla verksamheten ”bortom befintliga gränser”, är detta knappast någonting som en bred krets medarbetare i staden kan förväntas arbeta med. Även om strategin slår fast att ”innovation ska vara en del av det ordinarie arbetet – ingenting som sker vid sidan av” så ligger det i innovationernas natur att det inte är någonting som tillåter sig arbetas

med parallellt med det ordinarie arbetet, om det inte är så att det ordinarie arbetet handlar om just verksamhetsutveckling. Att ge ett allmänt odefinierat uppdrag till stadens medarbetare att vara mer innovativa och som en del av sitt ordinarie arbete fundera på hur verksamheten kan utvecklas bortom befintliga gränser skulle inte öka stadens innovationsförmåga utan snarare riskera hämma verksamheternas effektivitet och även, om det vill sig illa, minska rättssäkerheten. Miljöförvaltningen vill däremot betona vikten av att det finns en generell utvecklingsinriktad kultur där samtliga medarbetare kan presentera förslag och idéer och därmed utveckla verksamheten.

Strategin borde därför vara tydlig med att det renodlade arbetet med innovationer, i den innebörd som sådana ges i strategin, är en del av verksamheternas utvecklingsarbete och syftar till att öka kvaliteten, utbudet eller effektiviteten av stadens verksamheter och samhällstjänster. Med andra ord torde endast en mycket begränsad krets personer förväntas arbeta med detta och då inom ramen för deras befintliga utvecklingsarbete.

Även svaret på frågan hur innovationsarbetet hos denna snäva grupp medarbetare ska bedrivas behöver klargöras. Förvaltningens uppfattning är att verksamheternas utvecklingsarbete måste bedrivas brett med målsättningen att skapa största möjliga samhällsnytta med de resurser som används. Det innebär att det primära uppdraget måste vara att i första hand plocka de lågt hängande frukterna och inte fokusera på att sikta mot trädtopparna. Det betyder inte att det innovativa utvecklingsarbetet är oviktigt, men att det måste till en tydlig och rimlig prioritering som målstyr mot att få ut maximal kvalitet och kvantitet av de offentliga medlen.

Avslutningsvis är innovationer av det slag som strategin tar sikte på ingenting som uppstår ur tomma intet utan någonting som kräver en långsiktighet både i form av personella resurser och ekonomiska medel. Det innebär också ett stort mått av risktagande, inte minst ekonomiskt, och är därför en verksamhet som lämpar sig dåligt för en offentlig förvaltning som i första hand syftar till att tillhandahålla offentlig service. Det är en av anledningarna till att stora delar av stadens olika lösningar, både materiella och rent organisatoriska, upphandlas av eller tas fram i samverkan med externa parter som på ett helt annat sätt är specialiserade på att lösa just de problem och utmaningar som staden ställs inför. Det är därför viktigt att strategin tydligt definierar vilka typer av innovationer som staden från grunden ska utveckla i egen regi.

Rimligen borde innovationsstrategin avgränsas till att avse områden där enbart staden har rådighet eller områden där det finns ett stort samhällsintresse eller samhällsbehov och som inte motsvaras av ett korresponderande intresse hos externa parter att tillhandahålla en lösning. I övriga fall bör strategin istället fokusera på att förbättra och understödja stadens arbete med innovationsupphandlingar så att detta viktiga verktyg kontinuerligt kan finslipas till att motsvara de behov som finns.

### **Stadens externa innovationsarbete**

Förvaltningen ställer sig mycket positiv till det arbete som pågår med att stärka samverkan mellan akademi och samhälle. Även här önskas emellertid en större tydlighet kring formerna.

Förvaltningen vill betona att det är av central betydelse att berörda medarbetare ges både den tid och de ekonomiska resurser som krävs för att kunna utveckla denna samverkan på lång sikt. Förvaltningen skulle exempelvis gärna se att ett antal platser för kommundoktorander möjliggörs på regionens lärosäten, där forskningen skulle kunna samfinansieras för att på så vis öka intresset för stadens medarbetare. Det är viktigt att de ekonomiska incitamenten uppmuntrar denna typ av utbyte och inte verkar avskräckande för den enskilde medarbetaren. Detta skulle exempelvis kunna organiseras genom att arbetstiden fördelas mellan forskning och ordinarie arbete och att en särskild stipendiefond för detta ändamål etableras i staden.

Förvaltningen vill i detta sammanhang också särskilt framhålla det problem som lag (2007:1091) om offentlig upphandling (LOU) utgör för den typ av långsiktiga samarbeten mellan offentliga och privata aktörer som inte sällan krävs för att innovationer ska uppstå. Även om lagen medger så kallade innovations- och funktionsupphandlingar, så utgör lagens svårillämpbarhet och stränga påföljder vid fel ett faktiskt hinder mot mer långsiktiga samarbeten. Vid tecknande av nya avtal kan exempelvis tidigare leverantörer diskvalificera sig eftersom de inte konkurrerar på lika villkor på grund av tidigare samarbete. Aktörerna vågar i många fall inte heller fördjupa samarbetet ens i den utsträckning som lagen medger av rädsla för att göra fel. Förvaltningen är därför, bland annat mot bakgrund av detta, av uppfattningen att LOU måste göras om i grunden och att detta borde vara stadens officiella hållning gentemot regeringen.

### **Genomförandet av strategin**

Förvaltningen är av uppfattningen att det utremitterade strategidokumentet är så pass otydligt och oprecist att det saknar de kvalitéer som krävs för att det ska kunna användas som en strategi. Dokumentet har snarare karaktären av en redovisning av nuläget som avslutas med ett antal diskussionspunkter. I slutet av dokumentet slås det också fast att dessa sex ”delstrategier” ska utgöra ramen för det fortsatta arbetet med innovationsstrategin. Det är därför svårbegripligt att förslaget till beslut är att strategin i sin nuvarande form ska genomföras av stadens nämnder och bolag.

Förvaltningen vill tydligt understryka att ett genomförande av strategin i sin nuvarande form inte skulle leda till att förtydliga och understödja innovationsarbetet, utan snarare försvåra och komplicera det ytterligare. Förvaltningen föreslår därför att strategin istället omarbetas från grunden med tydligt målfokus, tydliga avgränsningar och med färdiga verktyg för hur och på vilket sätt innovationsarbetet ska genomföras. Förvaltningen hoppas att de synpunkter och förslag som lämnats i detta tjänsteutlåtande kan utgöra ett bidrag i detta hänseende.

### **Servicenämnden**

**Servicenämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 22 september 2015 att återopa förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.

*Reservation* anfördes av vice ordföranden Sara Jendi Linder m.fl. (M), *bilaga 1*.

**Serviceförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 4 september 2015 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen stödjer förslaget till innovationsstrategi för Stockholms stad. Globaliseringen, den demografiska utvecklingen och förändrade krav gällande kompetensförsörjning medför ett stort förändringstryck på stadens organisation. För att kunna möta framtida utmaningar och tillgodose medborgarnas behov är det angeläget att staden kan ta tillvara de möjligheter till utveckling och effektivisering som innovationer kan bidra till.

Strategin är välskriven och omfattar relevanta och tydliga utgångspunkter för stadens inriktning på området. Det är viktigt att innovation blir en naturlig del i styrningen av stadens verksamheter. Ledarskapet är av avgörande betydelse för att främja en innovativ kultur. Vidare är det angeläget att medarbetarna stimuleras till nytänkande samt att idéer tas tillvara och vidareutvecklas till nya lösningar. Staden har också en central roll när det gäller samarbete syftande till att stärka innovationskraften i regionen.

För att strategin ska kunna förverkligas är det viktigt att innovationsarbetet lyfts fram i budgeten och att det styrs och följs upp i stadens integrerade ledningssystem. Vidare bör det i linje med förslaget framhållas att innovation tillför en dimension utöver kvalitets- och utvecklingsarbete i allmänhet, att det handlar om väsentligt nya lösningar eller ”språng” i utvecklingen. Därutöver är det viktigt att utbildning ges så att kunskapen om innovation och hur den kan förverkligas ökar inom organisationen samt att verktyg och stöd kan tillhandahållas och utvecklas.

Det kan i sammanhanget vara intressant att göra lärande jämförelser med andra organisationer samt att använda forskningsrön gällande innovationsområdet. Exempel på forskning som kan beaktas (Tidd m.fl, 2005 och Rogers, 2003) visar att ”mjuka” sidor av ledarskap är av stor betydelse när det gäller att främja kreativitet och en innovativ kultur på arbetet medan styrning och struktur ofta är av större betydelse när det gäller hur en innovation får sin användning och spridning inom organisationen. Vidare tyder samma forskning på att det ofta krävs olika kompetenser för att komma med nya idéer, att välja mellan dessa och att vidareutveckla en idé så att den blir användbar. Därigenom kräver innovationsprocessen ofta ett samarbete mellan flera medarbetare/partners.

Förvaltningen instämmer i att det är en stor utmaning för staden att organisera ett utvecklat arbetssätt för att kunna identifiera och beskriva problem som kan få sin lösning med innovationsupphandlingar. Denna fråga aktualiseras i samband med den pågående översynen av stadens upphandlingspolicy (upphandlingsprogram).

## **Socialnämnden**

**Socialnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 22 september 2015 att hänvisa till tjänsteutlåtandet som svar på remissen.

*Reservation* anfördes av vice ordföranden Andrea Ström m.fl. (M) och tjänstgörande ersättaren Inga-Lill Persson (FP), *bilaga 1*.

*Ersättaryttrande* gjordes av Stina Bengtsson (C) som hänvisade till Moderaternas och Folkpartiets förslag.

**Socialförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 31 augusti 2015 har i huvudsak följande lydelse.

Stadens styrsystem ILS (integrerat ledningssystem) är en bra grund för ledning och styrning av stadens nämnder och bolag. Därutöver finns ytterligare ett antal styrdokument som vägleder nämnderna och bolagen i arbetet att ge stockholmarna tjänster av god kvalitet och bra service. Förslaget till innovationsstrategi för Stockholms stad framhåller vikten av ett fortsatt utvecklingsarbete med en delvis ny inriktning för att klara en ökad efterfrågan på stadens tjänster med förbättrad kvalitet.

Begreppet innovation är inte nytt och det finns exempel på innovationer som skapat ökat värde såväl internationellt som nationellt och även i Stockholm. Att införa begreppet innovation i stadens styrsystem och att på bred front skapa förutsättningar för innovationer är emellertid förslag som innebär att lyfta stadens kvalitets- och utvecklingsarbete till en ny nivå.

Förslaget till strategi har förutsättningar att vitalisera stadens utvecklingsarbete och ge ny kraft till både chefer och medarbetare att förändra invanda arbetssätt för att skapa både bättre tjänster och en bättre arbetsmiljö. Det kan innebära att en kultur växer fram där betydelsen av att pröva nya idéer och tankar får ökat utrymme.

Att införa förslaget till innovationsstrategi kräver emellertid att man ger förutsättningar för chefer och medarbetare att utveckla innovativa arbetssätt. Detta kan innebära både att staden centralt satsar på utbildning och att skapa kreativa mötesplatser och att varje nämnd och bolag tar fram en plan för hur man ska kunna stärka innovationsförmågan inom sin egen verksamhet.

## **Stadsbyggnadskontoret**

**Stadsbyggnadskontorets** tjänsteutlåtande daterat den 28 september 2015 har i huvudsak följande lydelse.

Stadsbyggnadskontoret välkomnar detta förslag till innovationsstrategi eftersom det är av stort intresse för kontorets verksamheter att utifrån vårt bostadsuppdrag även i detta

avseende ligga i framkant. Ett innovativt förhållningssätt som genomsyrar stadsbyggnadskontorets hela organisation är nödvändigt för att kunna möta de framtida utmaningarna inte minst uppdraget kring byggandet i staden. Det är viktigt att stadens verksamheter är innovativa förebilder för landets övriga kommuner men också för andra städer i världen.

Stadsbyggnadskontoret kan konstatera att denna strategi ligger i linje med kontorets ambitioner och pågående innovativa aktiviteter. För att fortsätta den inslagna vägen och för att genomföra den föreslagna strategin kommer det att krävas extra resurser och tålamod samt förståelse och engagemang från stadens ledning.

Kontoret ser gärna att strategin pekar ut några områden specifikt där effekterna av innovationsarbete tidigt kan synliggöras och hämtas hem.

Stadsbyggnadskontorets utlåtande baseras på de sex delstrategierna som utgör ramen för det fortsatta arbetet med att utveckla innovationsstrategin till konkreta aktiviteter.

Kontorets kommentarer återfinns under respektive punkt.

#### 7. *Stärk styrningen mot en ökad innovationsförmåga*

Att styra mot en innovativ kultur är ett långsiktigt och tålamodskrävande arbete men långt ifrån omöjligt. Offentlig verksamhet, som i princip alltid är föremål för omfattande granskning och ifrågasättanden, kan ibland utveckla arbetssätt som inte uppmuntrar medarbetarnas förmåga till nytänkande. Ingen vill riskera att göra fel. Att gå från en förvaltande till en innovativ organisation kräver välutbildade och modiga ledare med ett stort intresse för samhällets förändringar. Ledningen behöver ge förtroende och inspirera medarbetarna till att våga prova nya arbetssätt. Den pågående generationsväxlingen inom kontoret kommer att bidra positivt till ökad innovation.

Kontoret ser positivt på att använda nuvarande styrsystem ILS för att ta fram nya åtaganden med fokus på innovationer i kommande verksamhetsplaner. Det är viktigt att aktiviteterna i verksamhetsplanen i nästa led kopplas till den enskilde medarbetaren som personliga mål.

Medarbetarens resultat bedöms mot satta lönekriterier i samband med lönerevisionen. Det är viktigt att lönekriterierna innehåller innovation som ett prioriterat kriterium. Detta för att medarbetarna ska förstå vikten av att fokusera på innovation i det dagliga arbetet. Det är också viktigt att innovativa aktiviteter uppmärksammas genom olika belöningssystem.

#### 8. *Utveckla verktyg för innovation*

Stadsbyggnadskontoret vill poängtera att en förutsättning för sant innovationsarbete är moderniserat IT stöd samt ny metodik för samarbete och integrerade arbetssätt. För att ta ett tekniksprång krävs ofta ekonomiska resurser initialt.

Stadsbyggnadskontoret stödjer behovet av tvärspektoriella nätverk och arenor för att utveckla innovativa idéer. Man behöver arbeta med frågan hur idéerna från dessa arenor implementeras i den dagliga verksamheten.

För att höja blicken och se utanför den egna verksamheten är det viktigt att skapa utrymme för utbyte med aktörer och verksamheter utanför stadens organisation.

Innovationsstrategins goda förslag om innovations coacher, innovationsslussar samt innovationsstipendier behöver kompletteras med en konkret strategi om digitalisering och utvecklat IT-stöd. Detta för att möta framtida behov och krav från

omvärlden att skapa ett effektivt informationsflöde i stadsbyggnadsprocessen.

9. *Stärk medarbetarnas kunskaper om innovationer*

Kontoret bedömer att ett effektivt forum för att utbilda medarbetarna i innovativt förhållningssätt är t.ex. att på arbetsplatsträffar bjuda in föreläsare i ämnet. Detta utgör en komplettering till skrivningar i policydokument och får sannolikhet mer stärkande effekt på utvecklandet av en innovativ kultur hos medarbetaren.

Stadsbyggnadskontoret stöttar tanken på att utveckla verktyg som ökar kunskap som stärker innovationsförmågan. Att i grunden förändra en organisationskultur görs dock inte över en natt.

Den närmsta chefens förhållningssätt kommer att vara avgörande för medarbetarens vilja till nytänkande i det löpande arbetet. Det blir nödvändigt med ett konkret stöd avseende innovativt förhållningssätt till chefer på alla nivåer.

10. *Utveckla ett ledarskap som främjar innovation*

Stadsbyggnadskontoret anser att det nuvarande ledarskapsprogrammet för chefer i grunden behöver förändras. Detta inte minst för att cheferna ska tillägna sig önskat förhållningssätt till innovativ kultur. Om inte cheferna ges förutsättningar till kunskap om, och rätt förhållningssätt till, innovativ kultur kan inte heller den enskilde medarbetaren förväntas tillägna sig detta.

Medarbetarsamtalen är ett viktigt forum. Lika viktigt är att chefen befinner sig mitt i verksamheten för att kunna ge det kontinuerliga stöd och de nödvändiga förutsättningar för medarbetaren som krävs för att följa samhällets utveckling och behov.

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

Stadsbyggnadskontoret ser positivt på att utöka möjligheterna till regionalt innovationsarbete och även stadens möjligheter att vara en kraftfull aktör.

Kontoret har idag ett gott utbyte av befintliga arenor som t.ex. Open lab, Life Science, SLL och deltar aktivt i olika forskningsprogram. Ett gott exempel på detta är kontorets engagemang inom Norra Djurgårdsstaden innovation.

Ett gott exempel på ett nationellt innovationsarbete är kontorets representation och engagemang i det strategiska innovationsprogrammet Smart Built Enviroment (SBE) som är ett av fem innovationsprogram där VINNOVA, Formas och Energimyndigheten satsar gemensamt 430 miljoner.

Smart Built Enviroment är ett program för framtidens effektiva samhällsbyggande. Centralt i programmet är att skapa hållbara effektiva informationsflödet genom stadsbyggnadens alla ingående processer. En förutsättning för detta är digitalisering som också är en grundbult i utveckling av Smart Citys.

12. *Stärk stadens roll som en innovativ beställare*

Kontoret har identifierat ett sätt att förbättra arbetet med att optimera upphandlingarna. Att i ett tidigt skede införa dialog med marknadens aktörer och leverantörer, skulle leda till realistiska skrivningar i upphandlingsdokumenten och ge utrymme för innovationstänkande från flera håll.

Stadsbyggnadskontoret stödjer förslaget om att införa innovationsupphandlingar. Detta kräver dock spetskompetens inom staden, något som är nödvändigt för att vara en professionell kravställare.

Ett exempel på ett existerande ramavtal, där innovation är grunden, är det avtal kontoret har ingått med Interactive institute, som är kopplade till Swedish ICT. Detta

är ett fruktbart samarbete där innovation utgör ett nyckelbegrepp och där vissa medarbetare tillämpar 3D- teknik som ligger i absoluta framkanten och implementeras i det löpande arbetet.

## **Trafiknämnden**

**Trafiknämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 24 september 2015 att godkänna och överlämna kontorets tjänsteutlåtande som svar på remissen.

*Reservation* anfördes av vice ordföranden Cecilia Brinck m.fl. (M), *bilaga 1*.

*Reservation* anfördes av Patrik Silverudd (FP), *bilaga 1*.

*Ersätтарыttrande* gjordes av Mikael Valier (KD) som instämde i förslag till beslut från vice ordföranden Cecilia Brinck m.fl. (M).

**Trafikkontorets** tjänsteutlåtande daterat den 2 september 2015 har i huvudsak följande lydelse.

Innovationsstrategin innehåller följande sex delstrategier:

1. Stärkt styrning 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.

Kontoret instämmer i förslagens texter för dessa delstrategier och kommenterar var och en av dess nedan.

### 1. Stärkt styrning mot en ökad innovationsförmåga

Vill man uppnå ökad grad av innovativa lösningar bör detta framgå i mål, aktiviteter och indikatorer för uppföljning. För att fullt ut få detta till att bli en naturlig del av det ordinarie arbetet krävs dock att en innovativ kultur stimuleras fram. Ledarskapet är centralt och bör fokusera mindre på att styra på aktivitetsnivå för att i stället styra idéburet och att arbeta med målstyrning.

För att säkerställa ett kontinuerligt innovationsarbete och samordning inom staden är det förmodligen bra att utse en processledare (eller motsvarande) för innovation per förvaltning.

Denna roll får ett uppdrag att på operativ nivå stödja och följa upp det innovativa arbetet inom förvaltningen i linje med innovationsstrategin, samt säkerställa kontinuerlig förbättring och samordning med andra verksamheter inom staden.

Värdet av en innovation uppstår i nyttiggörandet och tillämpningen av en idé, vilket för det mesta innebär att införa nya metoder, arbetssätt och verktyg i den dagliga



verksamheten. För att lyckas med det krävs det att både personella och finansiella resurser avsätts för detta.

Inom kontorets verksamhetsområden finns delar som inte tål misslyckanden. Exempelvis gäller det trafiksäkerhetsaspekter och brohållfasthet. Men det är ändå inte sagt att dessa ska undantas från att tillämpa nya innovationer. Försiktighet måste dock beaktas för nya lösningar och prov utföras i mindre omfattning innan större arbeten utförs.

## 2. Utveckla verktyg för innovation

När det gäller att skapa förutsättningar för innovationer är det viktigt att se till att nödvändiga resurser finns att tillgå när helst en god idé dyker upp. Det är bra om det finns någon person i organisationen som kan fånga upp dessa och hjälpa till med det fortsatta arbetet men även sprida goda idéer till andra förvaltningar och bolag om detta gagnar staden. Ett systematiskt arbetssätt är bra för detta men i den kreativa processen bör full frihet råda, när så är möjligt. Även tydlig och bra återkoppling till idégivarna är viktigt.

## 3. Stärk medarbetarnas kunskaper om innovationer

Kontoret håller med om vikten av utbildningar och information till medarbetarna, om vi ska kunna uppnå en innovativ kultur i staden.

Någon form av stimulerande belöningssystem bör också utformas.

Behöver inte nödvändigtvis vara av ekonomisk karaktär men ändå berikande.

## 4. Utveckla ett ledarskap som främjar innovation

Helt nödvändigt och bör integreras i stadens utbildning av chefer och ledare.

## 5. Utveckla stadens mötesplatser och samarbeten för innovation och samverkan med andra aktörer

Alla nätverk som stadens förvaltningar och bolag ingår i, både interna och externa, kan vara en plattform för innovationsarbete.

Viktigt då att alla ges ett ansvar för att dela med sig av sina eventuella landvinningar.

## 6. Stärk stadens roll som en innovativ beställare.

Kontoret håller med om den stora potential som den offentliga upphandlingen skulle kunna utgöra vad gäller att få fram innovationer och goda idéer, samt vari svårigheterna med detta består av. Kontoret anser att metoder och mallar för effektiva upphandlingar i detta avseende borde kunna tas fram centralt av exempelvis stadsledningskontorets upphandlingsenhet.

Trafikkontoret vill därutöver anföra följande med anledning av remissen:

Innovationer, utveckling och nytänkande inom stadens verksamheter, inte minst våra egna, är något som kontoret stödjer och arbetar med. Staden har även en viktig roll i att stärka hela regionens innovationsförmåga. Viljan att utveckla och förbättra materialval, processer, metoder och digitala tjänster till gagn för staden och dess medborgare har funnits länge inom verksamheten.

Inom kontoret uppkom förslag på trängselavgifter och dess tekniska system som senare övertogs av staten. System för trafiksignaler och trafikstyrning har utvecklats genom åren och har även innefattat energibesparingsåtgärder när lysdiodtekniken utvecklades för signalerna. Ett databaserat styrsystem för att i realtid kunna justera trafiksignalernas ledtider så att trafikföring optimeras, är under utveckling. Intrimning av stadens trafiksignalanläggningar skall då kunna ske i simuleringsmiljö. För ett specifikt område med samordnade signaler kalibreras signalernas olika växlingstider

via ett par olika simuleringsverktyg för att hitta optimala tidssättningar för alla trafikslag. Innovationen är att det via denna metod visat sig ge stora vinster för alla trafikslag till en låg kostnad samt att implementeringen underlättats då tester inte behöver utföras ute i gatumiljö. Kontoret arbetar också med ett nytt system för trafikmätning med mätstationer som har trådlösa sensorer i gatan håller på att byggas ut.

Nämnas kan den pågående innovationsupphandlingen för trafikkortidsprognoser som sker i samarbete med trafikverket.

Kontoret har tidigare upphandlat system för restidsdata och deltar nu i ett utvecklingsarbete med trafikverket om att använda sk. FloatingCarData från fordonsbaserade GPS enheter för beskrivning av framkomlighet, kartläggning av resmönster mm.

Trafikkontoret har också tillsammans med Stockholm Vatten ett utvecklingsprojekt för biokol. Det kommer göras av kvistar och sly från kommuninnevärdarnas trädgårdar och stadens park- och grönområden.

Det avfall som tidigare brändes kan vi nu återvinna till biokol som sedan används i växtbäddar och som får växter och träd att må bättre. Biokolen kan till exempel användas för att förbättra tillvaron för Stockholms många gatuträd vilket på sikt bidrar till en grönare och mer hållbar stadsmiljö. Fjärrstyrning av broar, appar för betalning av p-avgifter, digital hantering av parkerings- och färdtillstånd, synpunktsportalen, skelettjordsgropar för gatuträd och driftportalen som är vårt nya beställarverktyg är några ytterligare exempel.

Synpunktsportalen får in felanmälan till våra entreprenörer, åtgärder registreras i driftportalen och utgör faktureringsunderlag och används i uppföljningen. Systemet medger även GPS positionering för exempelvis snöröjning. Även mindre förbättringsförslag (ändrade brunnslöck m.m.) har inkommit via förslagsverksamhet.

Det som kan utvecklas är systematiken inom innovationsområdet så att en bättre kontinuitet kan erhållas.

Kontoret instämmer mot bakgrund av detta i remissens förslag till Innovationsstrategi för Stockholms stad och dess sex delstrategier med de synpunkter som framförts ovan.

## **Utbildningsnämnden**

**Utbildningsnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 21 september 2015 att överlämna förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.

*Reservation* anfördes av Cecilia Brinck m.fl. (M), *bilaga 1*.

*Särskilt uttalande* gjordes av Lotta Edholm m.fl. (FP), *bilaga 1*.

*Ersättaryttrande* gjordes av John Kåberg (C) och Christian Carlsson (KD) som hänvisade till reservationen från (M).

**Utbildningsförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 28 augusti 2015 har i huvudsak följande lydelse.

Utbildningsförvaltningen ställer sig positiv till förslaget om en gemensam innovationsstrategi för Stockholms stad. För att kunna möta stadens stora framtida utmaningar som den demografiska utvecklingen medför samt ökade krav på ekologisk och social hållbarhet är det centralt att utbildningsnämndens verksamhetsområden ligger i framkant och i ständig utveckling. En utbildning av hög kvalitet är en förutsättning för ett innovationskraftigt samhälle.

Begreppet innovation är tämligen nytt och inte brett förankrat inom offentligt sektor, vilket också gäller utbildningsområdet, även om det blivit mer vanligt att diskutera kunskapsutveckling i skolan - men då oftast i termerna av forskning och utveckling. Idag finns en början till en utvecklad infrastruktur och ett pågående arbete i ett antal skolor som kan liknas vid en innovativ kultur. Förvaltningen har också ett väl upparbetat samarbete med lärosäten och andra aktörer regionalt men även nationellt och internationellt.

Förvaltningen är även aktiv inom andra områden som bidrar till ett ständigt utvecklingsarbete som kan falla inom ramarna för innovation där ny kunskap utvecklas och sprids som involverar både elever och medarbetare. SETT-mässan, Sime Next, webbaserade verktyg i skolan, Vetenskapens Hus och karriärtjänster för lärare är goda exempel på projekt och strukturer som främjar förnyelse.

## **Äldrenämnden**

**Äldrenämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 22 september 2015 att godkänna förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.

*Reservation* anfördes av vice ordföranden Sofia Modigh (KD) och Dennis Wedin m.fl. (M), *bilaga 1*.

*Reservation* anfördes av Ann-Katrin Åslund (FP), *bilaga 1*.

*Ersättaryttrande* gjordes av Alfred Askeljung (C) som instämde i förslag till beslut anført av Sofia Modigh (KD) och Dennis Wedin m.fl. (M).

**Äldreförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 15 juli 2015 har i huvudsak följande lydelse.

Äldreförvaltningen ser mycket positivt på att Stockholms stad nu verkar för ett samlat grepp om innovationsarbetet. Innovationsstrategi för Stockholms stad är ett viktigt steg mot såväl ett program för innovationsarbete som för praktiskt arbete kring

innovationer.

Sedan 2011 har äldreförvaltningen i allt större utsträckning verkat för innovationer; både genom deltagande i EU-projekt, genom att vara en aktiv part i stadsgemensamma samarbeten med akademien och då inte minst OpenLab samt ibland som finansiär av samarbeten där KISAM är ett mycket framgångsrikt exempel. Äldreförvaltningen har även initierat flera samarbeten, bland annat med Karolinska Institutet, KI.

Äldreförvaltningen har med tiden kommit att verka för att äldreomsorgen som helhet ska bli en mer innovativ verksamhet. Bland annat bör nämnas det fleråriga projektet Stockholm Digital Care som precis nyligen beviljades medel från Tillväxtverket samt att ha verkat som enda offentliga ”core partner” i det mycket stora samarbetet EIT Health med över 140 medlemmar runtom i Europa.

Som en första grund för såväl förbättrad kunskap genom utbyte med akademien, som att hitta nya arbetsmetoder med mera har äldreförvaltningen varit drivande i att skapa akademiska noder. Utgångspunkten har varit det tillvägagångssätt som KISAM visat vägen för; det vill säga samverkan mellan praktik och akademi för att tillämpa senaste nytt från forskningen och samtidigt skapa bra platser för studenter att göra sin praktik på. Hittills är stadsdelsförvaltningarna Enskede-Årsta-Vantör, Skärholmen, Bromma och Kungsholmen med. Ytterligare några stadsdelsförvaltningar har visat stort intresse för att delta i samverkan mellan äldreförvaltningen i de akademiska noderna.

Äldreförvaltningen känner igen beskrivningarna av en omogen innovationsorganisation. Äldreomsorgen är inget undantag även om det ofta finns vilja till utveckling. Få förvaltningar och verksamheter, om någon kan gå från noll till väldigt innovativ på kort tid. Det kräver kunskap, erfarenhet, tålamod, vissa ekonomiska resurser och att medarbetare driver på i enskilda delar. Det kräver även mod och öppet sinne då innovationer per definition innebär att beträda outforskad mark. Den rapport som ligger till grund för strategierna beskriver väl den nuvarande innovationsmiljön i Stockholms stad och de svårigheter en innovativ organisation i vardande ställs inför.

### **Äldreförvaltningens synpunkter på delstrategierna**

#### **1. Stärk styrningen mot en ökad innovationsförmåga**

Innovationsarbete är ofta beroende av relativt snabba beslut. Äldreförvaltningens samarbeten är inte detsamma som att projekt utvecklas under lång tid, tvärtom kan tillfällen dyka upp väldigt snabbt. Stadens beslutsprocesser kan då bli hindrande.

Äldreförvaltningen önskar tydligare delegeringar samt snabbare finansieringssystem för att kunna delta i fler konkreta innovationsprocesser. Programmet för digital förnyelse kan tjäna som förebild. En stödjande handling kan vara att förvaltningarna uppmanas att arbeta aktivt med att söka medel och samarbete för arbete med innovationer.

#### **2. Utveckla verktyg för innovation**

Alla medarbetare kan arbeta med innovation i större eller mindre omfattning. Men alla kan inte alltid arbeta med det. Äldreförvaltningen ser gärna möjligheter att kunna

stärka de personella resurserna för att stötta innovationsprojekt, söka medel och långsiktigt kunna arbeta med nätverk både inom och utom staden. Äldreförvaltningen tror att det minst bör finnas någon form av innovationsresurs på respektive fackförvaltning som även kan stödja stadsdelsförvaltningarna. Sådana resurser kan tillsammans med innovationsdirektören med flera vid stadsledningskontoret vara den länk med specialkunskap som exempelvis kan samverka med akademi och övriga förvaltningar.

### **3. Stärk medarbetarnas kunskaper om innovationer**

Äldreförvaltningen verkar inom ramen för EIT Health för att utveckla olika utbildningar som ökar innovationskraften hos presumtiva framtida medarbetare och medarbetare som idag arbetar inom äldreomsorgen. Att under utbildningen till sjuksköterska läsa en kortare kurs om innovation kan vara ett exempel på hur kunskapen ökar. Befintliga medarbetare kan genomgå liknande kurser.

Dock är inte kunskaper om innovation det enda avgörande. Äldreförvaltningen har kunnat notera att verksamheter som framgångsrikt arbetat med äldreomsorgens värdegrund även verkar vara mer öppna för förändring av arbetssätt och nya metoder. En enkel slutsats är att innovation kräver såväl tydliga mål för verksamheten som ett starkt självförtroende hos medarbetarna. Trygga medarbetare som vet vart de är på väg är en enorm tillgång för innovationsarbetet i staden. I motsvarande grad kommer de även att bidra till att innovationer når sin fulla potential genom att dessa implementeras snabbare i verksamheterna.

### **4. Utveckla ett ledarskap som främjar innovation**

Äldreförvaltningen stödjer strategins tankar om att utbildning är en viktig väg. Genom samarbete med akademien finns stora möjligheter till att öka kunskapen på både bredden och djupet.

Ledarskapet bör även omfatta styrning i den meningen att det ska finnas snabbspår för att behandla samarbeten och projekt. Från det att man kan börja ansöka om att delta i projekt till dess att ansökan ska vara inlämnad är det i bästa fall cirka sex månaders tid. Oftast dock betydligt kortare. Tre månader eller kortare ansökningstid är inte ovanligt. Under denna period krävs ibland tillskott av resurser; ekonomiska, personella eller kunskapsmässiga. Detta kan dels delegeras tydligt till förvaltningschefer (och görs ofta så i praktiken) men ibland krävs beslut högre upp. Ett framtida program för innovationer i Stockholms stad bör visa på vägar att få korrekta beslut i den nivå som krävs i rätt tid och samtidigt bibehålla den demokratiska och politiska ordningen. Även kommunstyrelsens ekonomiutskott kan vara ett organ för anmälan av större ansökningar.

### **5. Utveckla stadens mötesplatser och samarbeten för innovation och samverkan med andra aktörer**

Vikten av samarbeten kan inte nog understrykas. Möjligheten för KISAM att få finansiering av äldreförvaltningen berodde till stor del på det samverkansavtal som slutits mellan KI och Stockholms stad/Äldreförvaltningen. Tydliga men samtidigt öppna samverkansavtal minskar byråkratin och snabbar på processerna.

Äldreförvaltningen betonar dock vikten av möjligheten till samarbeten och samverkan även med näringslivet utan att det för den skulle innebära krav eller förväntningar på motprestationer i form av att köpa en tjänst eller vara. Den offentliga sektorn sitter på oerhört mycket kunskap som kan användas för innovationer. Få, om någon annan, aktör har så mycket sammanfattad kunskap om behov, verksamhet och förväntningar på samhällsservicen som offentliga aktörer. Inom bland annat äldreomsorg är det en naturlig position efter mer än 60 år av oavbrutet verksamhetsansvar. Ska innovationer och nytänkande komma behöver det finnas arenor där offentlig sektor, akademi och näringsliv kan mötas öppet och transparent för att utbyta kunskap, erfarenhet och idéer.

#### **6. Stärk stadens roll som innovativ beställare**

Äldreförvaltningen delar uppfattningen att staden kan göra mer i sin roll som beställare men vill även peka på ytterligare en aspekt: Skapandet av inlåsningseffekter som hämmar innovation.

Att vid en beställning vara öppen för nytänkande är en sak. Däremot kan det vara svårare att se effekterna av andra beslut och åtgärder som kan hindra innovation. Det kan röra ersättningssystem och förfrågningsunderlag (som ofta ska gälla i många år och helst vara generella).

Verksamhetsområdet äldreomsorg omgärdas ofta av många regler och med ett ersättningssystem som kan vara hämmande för innovationer. När förfrågningsunderlag tas fram bör det vägas vilken nytta en viss reglering gör och vilken effekt den samtidigt har på egna initiativ och innovationskraft hos utförare. Notera att det inte handlar om att ta bort alla regler utan snarare om att se hur man kan underlätta för seriösa aktörer att med stadens goda minne hitta nya tjänster och lösningar som svarar mot medborgarnas behov och förväntningar.

### **Farsta stadsdelsnämnd**

**Farsta stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 24 september 2015 att överlämna förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.

*Reservation* anfördes av Lars Jilmstad m.fl. (M), *bilaga 1*.

*Reservation* anfördes av Vladan Bošković (FP), *bilaga 1*.

*Ersätтарыttrande* gjordes av Lars Hultkvist (KD) som instämde i förslag till beslut anført av Lars Jilmstad m.fl. (M).

**Farsta stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 1 september 2015 har i huvudsak följande lydelse.

Det finns definitivt ett behov av en innovationsstrategi för Stockholms stad. Förvaltningen är mycket positiv till att det inom staden föreslås skapas en kultur där ett innovativt arbetssätt uppmuntras och prioriteras. Förvaltningen instämmer i att det finns alltför mycket stuprörstänkande i staden, även inom enskilda förvaltningar.

Precis som det beskrivs i förslaget är staden en effektivt förvaltande organisation där ett innovativt tänkande inte belönas. Ett nytt förhållningssätt till att tänka nytt behövs. Det måste ges mer utrymme för samarbete och samverkan i staden.

Ledarskapet i organisationen är väsentligt för att driva innovationstänkande framåt, vilket också framhålls i förslaget. Förmåga att stödja innovativa processer bör vara en viktig kompetens vid rekrytering av ledare i staden.

Innovationsstrategin måste avspeglas i stadens styrdokument. Varje nämnd och styrelse bör ha mål för innovationer i sina verksamhetsplaner, utifrån uppdrag om detta från kommunfullmäktige. Prioritering av innovation och utveckling är till nytta för staden på sikt. Innovationer som inte når framgång ska inte ses som misslyckanden. Försök till ett innovativt arbetssätt speglar att det finns kreativitet i organisationen.

Som verkligheten ser ut nu ges sällan utrymme för nya arbetssätt och innovativt tänkande. Förvaltningen försökte för ett par år sedan införa trygghetsmöten på nätet som en e-tjänst för invånarna. Idén var att försöka få synpunkter från fler unga människor, som sällan eller aldrig kommer på de traditionella trygghetsmötena. Förslaget missförstods av stadslednings-kontorets förnyelseavdelning, dit en ansökan skickades för finansiering av projektet. Projektidén blandades ihop med en annan e-tjänst som var på gång att starta, Synpunktsportalen, som idén om trygghetsmöten inte alls var förenlig med. Vi ser det dock inte som ett misslyckande utan som en erfarenhet av att tänka fritt för att åstadkomma något nytt som stadens verksamheter kan ha nytta av.

Ett gott exempel på att tänka nytt är Farstas samarbete med Open Lab. Ett antal studenter vid KTH, Kungliga Tekniska Högskolan, fick ett projektuppdrag om företagsetablering i Farsta. De skulle utforska vad som är unikt med stadsdelen Farsta och marknadsföra området för presumtiva företagare. Projektet resulterade i ett koncept om en ljusutställning som föreslås installeras på ett antal byggnader och platser för att synliggöra och marknadsföra stadsdelen.

Förvaltningen arbetar vidare med idén och planerar en företagsmessa tillsammans med lokala företagare där ljusutställningen ska utgöra ett signum som förhoppningsvis lockar nya företagare att etablera sig i området. Det som kan ses som innovativt i projektet är att staden tagit hjälp av en ”experimentverkstad” för skapa något väsentligt nytt.

Det är inte enkelt att skapa ett nytt arbetsklimat i en befintlig verksamhet, men arbetet i en förvaltning skulle säkert bli mer givande, intressant och roligt om tillfällen gavs att tänka fritt och annorlunda. För att åstadkomma delaktighet hos medarbetarna måste innovationsarbete vara en del av det ordinarie arbetet och också uppmuntras av ledningen. Förvaltningen utgår ifrån att inrättandet av en innovationsdirektör också innebär att stadens verksamheter får stöd i innovationsarbetet från centralt håll.

Förvaltningen föreslår att stadsdelsnämnden överlämnar förvaltningens

tjänsteutlåtande som svar på remissen.

## **Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd**

**Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 24 september 2015 att överlämna förvaltningens tjänsteutlåtande som sitt svar på remissen.

*Reservation* anfördes av vice ordförande Bo Arkelsten m.fl. (M), *bilaga 1*.

*Reservation* anfördes av Helen Jäderlund Eckardt (FP), *bilaga 1*.

*Ersättaryttrande* gjordes av Bertil Pelland (C) som instämde i (M+FP):s reservation.

**Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 31 augusti 2015 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen ställer sig positiv till att staden tar ett helhetsgrepp för att stärka stadens innovationskraft. I verksamheten pågår en ständig utveckling genom medarbetarnas kunskap, engagemang och idéer. För att stödja medarbetare och andra aktörer att ta till vara innovativa idéer är förvaltningen positiv till att en central funktion inrättats för att i staden för att skapa en sammanhållen kompetens om innovationer. Funktionen kan även fungera som mottagare och samordnare av innovativa idéer och förslag som initierats i stadens verksamheter.

Det är positivt att den föreslagna innovationsstrategin blir en del av stadens ordinarie styrning och integrerade ledningssystem (ILS). Gemensamma mål, aktiviteter och indikatorer hjälper stadens olika verksamheter att bidra till ett gemensamt förhållningssätt gällande innovationer.

I staden finns ett stort antal arenor som har betydelse för främjandet av innovationer. Goda exempel och nya arbetssätt sprids och visas upp kontinuerligt i olika sammanhang och arenor, vilket är positivt. Förvaltningen ser gärna att staden tar ett mer samlat grepp kring de arenor som finns i dag för att det utvecklingsarbete som sker blir än mer synligt.

I medarbetarenkäten finns i dag frågor om delaktighet och verksamhetsutveckling. De frågorna bör fånga upp medarbetarnas intresse och möjlighet för innovationer. Medarbetarenkäten utgör bland annat underlag för verksamhetens utveckling varför det är viktigt att få en så hög svarsfrekvens som möjligt. Med ett ökat antal frågor är risken att svarsfrekvensen sjunker. Förvaltningen är därför tveksam till att med ytterligare frågor följa upp intresse och möjlighet för innovationer i medarbetarenkäten.



## **Norrmalms stadsdelsnämnd**

**Norrmalms stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 24 september 2015 att besvara remissen med förvaltningens tjänsteutlåtande.

*Särskilt uttalande* gjordes av Maria Karlman Noleryd (FP) och ersättaren Olov Lindquist (FP), *bilaga 1*.

**Norrmalms stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 27 augusti 2015 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen ställer sig positiv till förslaget om innovationsstrategi för Stockholms stad och delar i hög grad den problembeskrivning och analys som strategin lyfter fram.

Förvaltningen ställer sig positiv till att strategin betonar vikten av att uppföljning av strategin ska integreras i stadens ordinarie system för ledning och styrning (ILS). Genom att följa upp det faktiska utvecklingsarbetet och innovationer genom indikatorer och aktiviteter ökar nämndernas möjligheter att direkt styra verksamheter mot förnyelse och innovation. Genom tydliga mål, aktiviteter och indikatorer skapas en styrning som främjar organisationens möjligheter att utveckla och bidra till ett stadsgemensamt förhållningssätt beträffande innovationer.

Innovativa idéer skapas ute i verksamheterna och hos enskilda medarbetare. Förvaltningen delar uppfattningen att det är viktigt att hela organisationen främjar en kultur som uppmuntrar dessa idéer. Förvaltningen ser dock ett behov av att staden centralt kan hitta former för ett samordnat stöd med kompetens, verktyg och finansiering för att på så sätt effektivt kunna stödja innovativa idéer som spänner över flera förvaltningar.

Staden blir allt bättre på att sprida och lyfta goda exempel som inspirerar andra att använda ett innovativt arbetssätt för att utveckla verksamheterna. Ett exempel är Open lab, en verksamhet och fysisk plats för studenter, lärare och forskare från Karolinska institutet, Kungliga tekniska högskolan, Stockholms universitet och Södertörn högskola, som Norrmalms stadsdelsförvaltning samarbetat med under året. Förvaltningens erfarenheter av att samarbeta med nya aktörer är goda och det tvärvetenskapliga samarbetet möjliggör stora kunskapsvinster och kan bidra till innovativa idéer både inom den egna organisationen och hos samarbetspartners.

## **Stockholms Stadshus AB**

**Stockholms Stadshus AB:s** yttrande daterat den 1 oktober 2015 har i huvudsak följande lydelse.

## Underremiss

### ***Svenska Bostäders remissvar har i huvudsak följande lydelse:***

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

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

### ***Familjebostäders remissvar har i huvudsak följande lydelse:***

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

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

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

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

Bolaget skulle även välkomna en punkt i strategin om att nyttja slutanvändarnas erfarenheter om stadens tjänster samt att uppmuntra dessa att själva bifoga idéer och förslag. Vidare anser bolaget att innovation genom upphandling är ett område som kan

utvecklas vidare, trots det relativt sett låga intresset från de medverkande i remissunderlagets undersökning.

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

***Micasas remissvar har i huvudsak följande lydelse:***

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

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

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

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

***Stockholmshems remissvar har i huvudsak följande lydelse:***

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

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

***Bostadsförmedlingens remissvar har i huvudsak följande lydelse:***

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

***SISAB:s remissvar har i huvudsak följande lydelse:***

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

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

***Stockholm Vattens remissvar har i huvudsak följande lydelse:***

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

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

***Stockholms Hamns remissvar har i huvudsak följande lydelse:***

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

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

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

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

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

Stockholms Hamn arbetar idag för mer innovativ verksamhet bl.a. genom ett internt projekt som innebär att olika verksamhetsområden går igenom för att klarlägga om det finns potential för ökade intäkter, lägre kostnader samt alternativa arbetssätt och effektivare rutiner. Dessutom genomförs en större satsning på

ledarskapsutbildning för enhetschefer som bland annat innehåller element av förändringsledning.

***Stokabs remissvar har i huvudsak följande lydelse:***

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

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

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

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

***Stadsteaterns remissvar har i huvudsak följande lydelse:***

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

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

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

***SGA Fastigheters remissvar har i huvudsak följande lydelse:***

SGA Fastigheter anser att en gemensam innovationsstrategi för Stockholms stad är en självklarhet för att klara de utmaningar som Stockholm står inför, inom områden som exempelvis globalisering och socialt hållbar utveckling. Att ha en gemensam definition av begreppet innovation är av vikt, särskilt då begreppet ofta blandas

samman med utvecklingsarbete i stort. Utredningar har visat att Stockholms stads styrdokument i hög utsträckning fokuserar på att vara effektivt förvaltande, snarare än systematiskt förnyande. Det gäller här att hitta en vinkel som stödjer innovation och att en rörelse påbörjas mot det systematiskt förnyande där så är möjligt.

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

***SBR:s remissvar har i huvudsak följande lydelse:***

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

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

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

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

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

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

**Koncernledningens synpunkter**

Stockholms stad står, genom den stora utveckling som pågått de senaste fem åren med

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

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

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

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

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

## Reservationer m.m.

### Arbetsmarknadsnämnden

*Reservation* anfördes av Yvonne Fernell Ingelström m.fl. (M) enligt följande.

- Att delvis bifalla förvaltningens förslag till beslut
- Att som svar på kommunstyrelsens remiss av innovationsstrategi för

Stockholms stad anför följande:

Vi anser att innovationer har en viktig roll att fylla både i förhållande till att utveckla den befintliga verksamheten och för att bygga en stark och konkurrenskraftig region. Vi vill att nyskapande tankar och idéer ska kunna frodas och utvecklas i Stockholms stad i syfte att i förlängningen erbjuda medborgarna bättre verksamheter genom t ex innovationsupphandlingar där smarta lösningar ska prioriteras. I det arbetet är det också viktigt att staden vågar satsa på dessa frågor vilket inkluderar såväl centralt stöd till nämnderna och medarbetarna som att avsätta tillräckliga resurser i form av tid och pengar.

Ambitionerna i det ärende som nu ligger för beslut är i grunden bra men den remitterade strategin är emellertid så oprecis att den inte kan anses utgöra ett strategidokument. Vi efterlyser ett tydligt syfte med strategin samt tydligare definitioner och avgränsningar kring hur stadens innovationsarbete konkret ska bedrivas.

Strategin saknar även tydliga mål och indikatorer liksom en plan för hur arbetet ska följas upp vid sidan av budget. Vi anser att frågan om innovationer och innovationsupphandlingar är för viktiga för att bara reduceras till fina ord och formuleringar. För att detta dokument ska bli en effektiv strategi så efterlyser vi konkreta målformuleringar och indikatorer, en tidsplan för implementeringsarbetet samt en konkret plan för hur detta arbete ska följas upp.

Vi saknar även resonemang om på vilket sätt staden centralt kommer att stötta upp nämnder och medarbetare i syfte att öka deras kompetens vad gäller t ex innovationsupphandlingar. Vidare kan det också finnas anledning att fundera över huruvida staden ska inrätta centrala stödfunktioner för innovationsarbetet eller om det bör finnas forum för nätverkande och erfarenhetsutbyte mellan nämnderna. Idag ligger vissa nämnder längre fram än andra när det gäller innovationer, detta bör staden dra nytta av inom hela organisationen.

Vi tycker att den strategi och den rapport som ligger till grund för beslutet är bra som underlag för en kommande innovationsstrategi men inte tillräckligt för beslut i kommunfullmäktige. Vi vill därför uppmana kommunstyrelsen att omarbета och vidareutveckla innovationsstrategin utifrån de ovan anförda synpunkterna.



*Särskilt uttalande* gjordes av Gulan Avci (FP) enligt följande.

Vi välkomnar att staden nu tar fram en innovationsstrategi. Vi håller också med om mycket av den problembeskrivning som ges i strategin kring de hinder som gör att innovation i alldeles för liten utsträckning är en naturlig del av hur Stockholms stad som organisation arbetar dagligdags. Även de delområden som strategin pekar ut uppfattar vi som i huvudsak relevanta.

Vi tycker dock att strategin måste bli betydligt mer konkret innan den på allvar kan tjäna som vägledning för ett bättre innovationsarbete. En sådan konkretisering är nödvändig för att kunna utmana invanda arbetssätt och göra saker annorlunda. Aktivt ledarskap behövs, precis som strategin skriver, för att uppmuntra medarbetarna att arbeta med innovation, men det behövs också nya institutioner, finansieringslösningar och miljöer som driver fram innovation.

Med tanke på hur omfattande stadens upphandlingar är, och hur lågt förmågan att använda upphandling för att främja innovativa lösningar skattas i dagsläget, måste arbetet med att främja innovationsdrivande upphandlingar ges högsta prioritet. Genom att lämna utrymme för utveckling av teknik och arbetssätt under avtalsperioden skapas nya möjligheter för tillväxt och innovationskraft hos de företag som har staden som kund. Vi hyser ingen större tilltro till majoritetens beredskap att se upphandlingar som ett instrument för innovation och tillväxt.

Slutligen anser vi att alla förvaltningar och bolag inom staden bör ges i uppdrag att aktivt identifiera och undanröja hinder för företagande, utveckling och innovation. Detta ska vara en del av kärnuppdraget och integreras i det löpande arbetet.

*Ersättaryttrande* gjordes av Ofelia Namazova (KD) enligt följande.

- Att delvis bifalla förvaltningens förslag till beslut
- Att som svar på kommunstyrelsens remiss av innovationsstrategi för Stockholms stad anföra följande:

Vi anser att innovationer har en viktig roll att fylla både i förhållande till att utveckla den befintliga verksamheten och för att bygga en stark och konkurrenskraftig region. Vi vill att nyskapande tankar och idéer ska kunna frodas och utvecklas i Stockholms stad i syfte att i förlängningen erbjuda medborgarna bättre verksamheter genom t ex innovationsupphandlingar där smarta lösningar ska prioriteras. I det arbetet är det också viktigt att staden vågar satsa på dessa frågor vilket inkluderar såväl centralt stöd till nämnderna och medarbetarna som att avsätta tillräckliga resurser i form av tid och pengar.

Ambitionerna i det ärende som nu ligger för beslut är i grunden bra men den remitterade strategin är emellertid så oprecis att den inte kan anses utgöra ett strategidokument. Vi efterlyser ett tydligt syfte med strategin samt tydligare

definitioner och avgränsningar kring hur stadens innovationsarbete konkret ska bedrivas.

Strategin saknar även tydliga mål och indikatorer liksom en plan för hur arbetet ska följas upp vid sidan av budget. Vi anser att frågan om innovationer och innovationsupphandlingar är för viktiga för att bara reduceras till fina ord och formuleringar. För att detta dokument ska bli en effektiv strategi så efterlyser vi konkreta målformuleringar och indikatorer, en tidsplan för implementeringsarbetet samt en konkret plan för hur detta arbete ska följas upp.

Vi saknar även resonemang om på vilket sätt staden centralt kommer att stötta upp nämnder och medarbetare i syfte att öka deras kompetens vad gäller t ex innovationsupphandlingar. Vidare kan det också finnas anledning att fundera över huruvida staden ska inrätta centrala stödfunktioner för innovationsarbetet eller om det bör finnas forum för nätverkande och erfarenhetsutbyte mellan nämnderna. Idag ligger vissa nämnder längre fram än andra när det gäller innovationer, detta bör staden dra nytta av inom hela organisationen.

Vi tycker att den strategi och den rapport som ligger till grund för beslutet är bra som underlag för en kommande innovationsstrategi men inte tillräckligt för beslut i kommunfullmäktige. Vi vill därför uppmana kommunstyrelsen att omarbeta och vidareutveckla innovationsstrategin utifrån de ovan anförda synpunkterna.

## **Exploateringsnämnden**

*Reservation* anfördes av vice ordföranden Joakim Larsson m.fl. (M) enligt följande.

1 Att delvis bifalla förvaltningens förslag till beslut.

2 Att som svar på kommunstyrelsens remiss av innovationsstrategi för Stockholms stad anför följande:

Vi anser att innovationer har en viktig roll att fylla både i förhållande till att utveckla den befintliga verksamheten och för att bygga en stark och konkurrenskraftig region. Vi vill att nyskapande tankar och idéer ska kunna frodas och utvecklas i Stockholms stad i syfte att i förlängningen erbjuda medborgarna bättre verksamheter genom t ex innovationsupphandlingar där smarta lösningar ska prioriteras. I det arbetet är det också viktigt att staden vågar satsa på dessa frågor vilket inkluderar såväl centralt stöd till nämnderna och medarbetarna som att avsätta tillräckliga resurser i form av tid och pengar.

Ambitionerna i det ärende som nu ligger för beslut är i grunden bra men den remitterade strategin är emellertid så oprecis att den inte kan anses utgöra ett strategidokument. Vi efterlyser ett tydligt syfte med strategin samt tydligare definitioner och avgränsningar kring hur stadens innovationsarbete konkret ska bedrivas.

Strategin saknar även tydliga mål och indikatorer liksom en plan för hur arbetet ska följas upp vid sidan av budget. Vi anser att frågan om innovationer och innovationsupphandlingar är för viktiga för att bara reduceras till fina ord och formuleringar. För att detta dokument ska bli en effektiv strategi så efterlyser vi konkreta målformuleringar och indikatorer, en tidsplan för implementeringsarbetet samt en konkret plan för hur detta arbete ska följas upp.

Vi saknar även resonemang om på vilket sätt staden centralt kommer att stötta upp nämnder och medarbetare i syfte att öka deras kompetens vad gäller t ex innovationsupphandlingar. Vidare kan det också finnas anledning att fundera över huruvida staden ska inrätta centrala stödfunktioner för innovationsarbetet eller om det bör finnas forum för nätverkande och erfarenhetsutbyte mellan nämnderna. Idag ligger vissa nämnder längre fram än andra när det gäller innovationer, detta bör staden dra nytta av inom hela organisationen.

Vi tycker att den strategi och den rapport som ligger till grund för beslutet är bra som underlag för en kommande innovationsstrategi men inte tillräckligt för beslut i kommunfullmäktige. Vi vill därför uppmana kommunstyrelsen att omarbета och vidareutveckla innovationsstrategin utifrån de ovan anförda synpunkterna.

*Särskilt uttalande* gjordes av Abit Dundar (FP) enligt följande.

Vi välkomnar att staden nu tar fram en innovationsstrategi. Vi håller också med om mycket av den problembeskrivning som ges i strategin kring de hinder som gör att innovation i alldeles för liten utsträckning är en naturlig del av hur Stockholms stad som organisation arbetar dagligdags. Även de delområden som strategin pekar ut uppfattar vi som i huvudsak relevanta.

Vi tycker dock att strategin måste bli betydligt mer konkret innan den på allvar kan tjäna som vägledning för ett bättre innovationsarbete. En sådan konkretisering är nödvändig för att kunna utmana invanda arbetssätt och göra saker annorlunda. Aktivt ledarskap behövs, precis som strategin skriver, för att uppmuntra medarbetarna att arbeta med innovation, men det behövs också nya institutioner, finansieringslösningar och miljöer som driver fram innovation.

Med tanke på hur omfattande stadens upphandlingar är, och hur lågt förmågan att använda upphandling för att främja innovativa lösningar skattas i dagsläget, måste arbetet med att främja innovationsdrivande upphandlingar ges högsta prioritet. Genom att lämna utrymme för utveckling av teknik och arbetssätt under avtalsperioden skapas nya möjligheter för tillväxt och innovationskraft hos de företag som har staden som kund. Vi hyser ingen större tilltro till majoritetens beredskap att se upphandlingar som ett instrument för innovation och tillväxt.

Slutligen anser vi att alla förvaltningar och bolag inom staden bör ges i uppdrag att aktivt identifiera och undanröja hinder för företagande, utveckling och innovation. Detta ska vara en del av kärnuppdraget och integreras i det löpande arbetet.

## Idrottsnämnden

*Reservation* anfördes av Bo Sundin (M) och Mikael Valier (KD) enligt följande.

delvis bifalla förvaltningens förslag till beslut  
som svar på kommunstyrelsens remiss av innovationsstrategi för Stockholms stad  
anföra

följande:

Vi anser att innovationer har en viktig roll att fylla både i förhållande till att utveckla den befintliga verksamheten och för att bygga en stark och konkurrenskraftig region. Vi vill att nyskapande tankar och idéer ska kunna frodas och utvecklas i Stockholms stad i syfte att i förlängningen erbjuda medborgarna bättre verksamheter genom t ex innovationsupphandlingar där smarta lösningar ska prioriteras. I det arbetet är det också viktigt att staden vågar satsa på dessa frågor vilket inkluderar såväl centralt stöd till nämnderna och medarbetarna som att avsätta tillräckliga resurser i form av tid och pengar.

Ambitionerna i det ärende som nu ligger för beslut är i grunden bra men den remitterade strategin är emellertid så oprecis att den inte kan anses utgöra ett strategidokument. Vi efterlyser ett tydligt syfte med strategin samt tydligare definitioner och avgränsningar kring hur stadens innovationsarbete konkret ska bedrivas.

Strategin saknar även tydliga mål och indikatorer liksom en plan för hur arbetet ska följas upp vid sidan av budget. Vi anser att frågan om innovationer och innovationsupphandlingar är för viktiga för att bara reduceras till fina ord och formuleringar. För att detta dokument ska bli en effektiv strategi så efterlyser vi konkreta målformuleringar och indikatorer, en tidsplan för implementeringsarbetet samt en konkret plan för hur detta arbete ska följas upp.

Vi saknar även resonemang om på vilket sätt staden centralt kommer att stötta upp nämnder och medarbetare i syfte att öka deras kompetens vad gäller t ex innovationsupphandlingar. Vidare kan det också finnas anledning att fundera över huruvida staden ska inrätta centrala stödfunktioner för innovationsarbetet eller om det bör finnas forum för nätverkande och erfarenhetsutbyte mellan nämnderna. Idag ligger vissa nämnder längre fram än andra när det gäller innovationer, detta bör staden dra nytta av inom hela organisationen.

Vi tycker att den strategi och den rapport som ligger till grund för beslutet är bra som underlag för en kommande innovationsstrategi men inte tillräckligt för beslut i kommunfullmäktige. Vi vill därför uppmana kommunstyrelsen att omarbeta och vidareutveckla innovationsstrategin utifrån de ovan anförda synpunkterna.

*Särskilt uttalande* gjordes av Daniele Fava (FP) enligt följande.

Vi välkomnar att staden nu tar fram en innovationsstrategi. Vi håller också med om mycket av den problembeskrivning som ges i strategin kring de hinder som gör att innovation i alldeles för liten utsträckning är en naturlig del av hur Stockholms stad som organisation arbetar dagligdags. Även de delområden som strategin pekar ut uppfattar vi som i huvudsak relevanta.

Vi tycker dock att strategin måste bli betydligt mer konkret innan den på allvar kan tjäna som vägledning för ett bättre innovationsarbete. En sådan konkretisering är nödvändig för att kunna utmana invanda arbetssätt och göra saker annorlunda. Aktivt ledarskap behövs, precis som strategin skriver, för att uppmuntra medarbetarna att arbeta med innovation, men det behövs också nya institutioner, finansieringslösningar och miljöer som driver fram innovation.

Med tanke på hur omfattande stadens upphandlingar är, och hur lågt förmågan att använda upphandling för att främja innovativa lösningar skattas i dagsläget, måste arbetet med att främja innovationsdrivande upphandlingar ges högsta prioritet. Genom att lämna utrymme för utveckling av teknik och arbetssätt under avtalsperioden skapas nya möjligheter för tillväxt och innovationskraft hos de företag som har staden som kund. Vi hyser ingen större tilltro till majoritetens beredskap att se upphandlingar som ett instrument för innovation och tillväxt.

Slutligen anser vi att alla förvaltningar och bolag inom staden bör ges i uppdrag att aktivt identifiera och undanröja hinder för företagande, utveckling och innovation. Detta ska vara en del av kärnuppdraget och integreras i det löpande arbetet.

*Ersättaryttrande* gjordes av Mathias Mellgren (C) enligt följande.

Om jag hade haft rösträtt så hade jag anslutit mig till Moderaternas och kristdemokraternas förslag till beslut.

## **Kulturnämnden**

*Reservation* anfördes av vice ordförande Rasmus Jonlund m.fl. (FP) enligt följande.

- att delvis bifalla förvaltningens förslag till beslut
- att som svar på remissen överlämna följande

Vi välkomnar att staden nu tar fram en innovationsstrategi. Vi håller också med om mycket av den problembeskrivning som ges i strategin kring de hinder som gör att innovation i alldeles för liten utsträckning är en naturlig del av hur Stockholms stad som organisation arbetar dagligdags. Även de delområden som strategin pekar ut uppfattar vi som i huvudsak relevanta.

Vi tycker dock att strategin måste bli betydligt mer konkret innan den på allvar kan tjäna som vägledning för ett bättre innovationsarbete. En sådan konkretisering är nödvändig för att kunna utmana invanda arbetssätt och göra saker annorlunda. Aktivt

ledarskap behövs, precis som strategin skriver, för att uppmuntra medarbetarna att arbeta med innovation, men det behövs också nya institutioner, finansieringslösningar och miljöer som driver fram innovation.

Med tanke på hur omfattande stadens upphandlingar är, och hur lågt förmågan att använda upphandling för att främja innovativa lösningar skattas i dagsläget, måste arbetet med att främja innovationsdrivande upphandlingar ges högsta prioritet. Genom att lämna utrymme för utveckling av teknik och arbetssätt under avtalsperioden skapas nya möjligheter för tillväxt och innovationskraft hos de företag som har staden som kund. Vi hyser ingen större tilltro till majoritetens beredskap att se upphandlingar som ett instrument för innovation och tillväxt.

Slutligen anser vi att alla förvaltningar och bolag inom staden bör ges i uppdrag att aktivt identifiera och undanröja hinder för företagande, utveckling och innovation. Detta ska vara en del av kärnuppdraget och integreras i det löpande arbetet.

*Reservation* anfördes av Sophia Granswed m.fl. (M) enligt följande.

- att delvis bifalla förvaltningens förslag till beslut
- att som svar på kommunstyrelsens remiss av innovationsstrategi för

Stockholms stad anföra följande:

Vi anser att innovationer har en viktig roll att fylla både i förhållande till att utveckla den befintliga verksamheten och för att bygga en stark och konkurrenskraftig region. Vi vill att nyskapande tankar och idéer ska kunna frodas och utvecklas i Stockholms stad i syfte att i förlängningen erbjuda medborgarna bättre verksamheter genom t ex innovationsupphandlingar där smarta lösningar ska prioriteras. I det arbetet är det också viktigt att staden vågar satsa på dessa frågor vilket inkluderar såväl centralt stöd till nämnderna och medarbetarna som att avsätta tillräckliga resurser i form av tid och pengar.

Ambitionerna i det ärende som nu ligger för beslut är i grunden bra men den remitterade strategin är emellertid så oprecis att den inte kan anses utgöra ett strategidokument. Vi efterlyser ett tydligt syfte med strategin samt tydligare definitioner och avgränsningar kring hur stadens innovationsarbete konkret ska bedrivas.

Strategin saknar även tydliga mål och indikatorer liksom en plan för hur arbetet ska följas upp vid sidan av budget. Vi anser att frågan om innovationer och innovationsupphandlingar är för viktiga för att bara reduceras till fina ord och formuleringar. För att detta dokument ska bli en effektiv strategi så efterlyser vi konkreta målformuleringar och indikatorer, en tidsplan för implementeringsarbetet samt en konkret plan för hur detta arbete ska följas upp.

Vi saknar även resonemang om på vilket sätt staden centralt kommer att stötta upp nämnder och medarbetare i syfte att öka deras kompetens vad gäller t ex innovationsupphandlingar. Vidare kan det också finnas anledning att fundera över huruvida staden ska inrätta centrala stödfunktioner för innovationsarbetet eller om det

bör finnas forum för nätverkande och erfarenhetsutbyte mellan nämnderna. Idag ligger vissa nämnder längre fram än andra när det gäller innovationer, detta bör staden dra nytta av inom hela organisationen.

Vi tycker att den strategi och den rapport som ligger till grund för beslutet är bra som underlag för en kommande innovationsstrategi men inte tillräckligt för beslut i kommunfullmäktige. Vi vill därför uppmana kommunstyrelsen att omarbета och vidareutveckla innovationsstrategin utifrån de ovan anförda synpunkterna.

## Kyrkogårdsnämnden

*Reservation* anfördes av Annette Lundquist Larsson m.fl. (M) enligt följande.

att delvis bifalla förvaltningens förslag till beslut samt *att* som svar på Kommunstyrelsens remiss av innovationsstrategi för Stockholms stad anför följande:

Vi anser att innovationer har en viktig roll att fylla både i förhållande till att utveckla den befintliga verksamheten och för att bygga en stark och konkurrenskraftig region. Vi vill att nyskapande tankar och idéer ska kunna frodas och utvecklas i Stockholms stad i syfte att i förlängningen erbjuda medborgarna bättre verksamheter genom t ex innovationsupphandlingar där smarta lösningar ska prioriteras. I det arbetet är det också viktigt att staden vågar satsa på dessa frågor vilket inkluderar såväl centralt stöd till nämnderna och medarbetarna som att avsätta tillräckliga resurser i form av tid och pengar.

Ambitionerna i det ärende som nu ligger för beslut är i grunden bra men den remitterade strategin är emellertid så oprecis att den inte kan anses utgöra ett strategidokument. Vi efterlyser ett tydligt syfte med strategin samt tydligare definitioner och avgränsningar kring hur stadens innovationsarbete konkret ska bedrivas.

Strategin saknar även tydliga mål och indikatorer liksom en plan för hur arbetet ska följas upp vid sidan av budget. Vi anser att frågan om innovationer och innovationsupphandlingar är för viktiga för att bara reduceras till fina ord och formuleringar. För att detta dokument ska bli en effektiv strategi så efterlyser vi konkreta målförklaringsringar och indikatorer, en tidsplan för implementeringsarbetet samt en konkret plan för hur detta arbete ska följas upp.

Precis som kyrkogårdsförvaltningen framhåller så saknar nuvarande strategiförslag resonemang om på vilket sätt staden centralt kommer att stötta upp nämnder och medarbetare i syfte att öka deras kompetens vad gäller t ex innovationsupphandlingar. Vidare kan det också finnas anledning att fundera över huruvida staden ska inrätta centrala stödfunktioner för innovationsarbetet eller om det bör finnas forum för nätverkande och erfarenhetsutbyte mellan nämnderna. Idag ligger vissa nämnder längre fram än andra när det gäller innovationer, detta bör staden dra nytta av inom hela organisationen.

Vi tycker att den strategi och den rapport som ligger till grund för beslutet är bra som underlag för en kommande innovationsstrategi men inte tillräckligt för beslut i kommunfullmäktige.

*Särskilt uttalande* gjordes av Cecilia Önfeldt (C) enligt följande.

Vi anser att innovationer har en viktig roll att fylla både i förhållande till att utveckla den befintliga verksamheten och för att bygga en stark och konkurrenskraftig region. Vi vill att nyskapande tankar och idéer ska kunna frodas och utvecklas i Stockholms stad i syfte att i förlängningen erbjuda medborgarna bättre verksamheter genom t ex innovationsupphandlingar där smarta lösningar ska prioriteras. I det arbetet är det också viktigt att staden vågar satsa på dessa frågor vilket inkluderar såväl centralt stöd till nämnderna och medarbetarna som att avsätta tillräckliga resurser i form av tid och pengar.

Ambitionerna i det ärende som nu ligger för beslut är i grunden bra, men vi instämmer i kontorets synpunkter om att den remitterade strategin är så oprecis att den inte kan anses utgöra ett strategidokument. Vi efterlyser ett tydligt syfte med strategin samt tydligare definitioner och avgränsningar kring hur stadens innovationsarbete konkret ska bedrivas.

Strategin saknar även tydliga mål och indikatorer liksom en plan för hur arbetet ska följas upp vid sidan av budget. Vi anser att frågan om innovationer och innovationsupphandlingar är för viktiga för att bara reduceras till fina ord och formuleringar. För att detta dokument ska bli en effektiv strategi så efterlyser vi konkreta målformuleringar och indikatorer, en tidsplan för implementeringsarbetet samt en konkret plan för hur detta arbete ska följas upp.

Vi saknar även resonemang om på vilket sätt staden centralt kommer att stötta upp nämnder och medarbetare i syfte att öka deras kompetens vad gäller t ex innovationsupphandlingar. Vidare kan det också finnas anledning att fundera över huruvida staden ska inrätta centrala stödfunktioner för innovationsarbetet eller om det bör finnas forum för nätverkande och erfarenhetsutbyte mellan nämnderna. Idag ligger vissa nämnder längre fram än andra när det gäller innovationer, detta bör staden dra nytta av inom hela organisationen.

Vi tycker att den strategi och den rapport som ligger till grund för beslutet är bra som underlag för en kommande innovationsstrategi men inte tillräckligt för beslut i kommunfullmäktige. Vi vill därför uppmana kommunstyrelsen att omarbета och vidareutveckla innovationsstrategin utifrån de ovan anförda synpunkterna

## **Miljö- och hälsoskyddsnämnden**

*Reservation* anfördes av Joar Forssell (FP) enligt följande.



1 Att delvis bifalla kontorets förslag till beslut.

2 Att därutöver anföra.

Vi välkomnar att staden nu tar fram en innovationsstrategi. Vi håller också med om mycket av den problembeskrivning som ges i strategin kring de hinder som gör att innovation i alldeles för liten utsträckning är en naturlig del av hur Stockholms stad som organisation arbetar dagligdags. Även de delområden som strategin pekar ut uppfattar vi som i huvudsak relevanta.

Vi tycker dock att strategin måste bli betydligt mer konkret innan den på allvar kan tjäna som vägledning för ett bättre innovationsarbete. En sådan konkretisering är nödvändig för att kunna utmana invanda arbetssätt och göra saker annorlunda. Aktivt ledarskap behövs, precis som strategin skriver, för att uppmuntra medarbetarna att arbeta med innovation, men det behövs också nya institutioner, finansieringslösningar och miljöer som driver fram innovation.

Med tanke på hur omfattande stadens upphandlingar är, och hur lågt förmågan att använda upphandling för att främja innovativa lösningar skattas i dagsläget, måste arbetet med att främja innovationsdrivande upphandlingar ges högsta prioritet. Genom att lämna utrymme för utveckling av teknik och arbetssätt under avtalsperioden skapas nya möjligheter för tillväxt och innovationskraft hos de företag som har staden som kund. Vi hyser ingen större tilltro till majoritetens beredskap att se upphandlingar som ett instrument för innovation och tillväxt.

Slutligen anser vi att alla förvaltningar och bolag inom staden bör ges i uppdrag att aktivt identifiera och undanröja hinder för företagande, utveckling och innovation. Detta ska vara en del av kärnuppdraget och integreras i det löpande arbetet.

*Särskilt uttalande* gjordes av vice ordföranden Jonas Naddebo (C) och Lars Jilmstad m.fl. (M) enligt följande.

Vi anser att innovationer har en viktig roll att fylla både i förhållande till att utveckla den befintliga verksamheten och för att bygga en stark och konkurrenskraftig region. Vi vill att nyskapande tankar och idéer ska kunna frodas och utvecklas i Stockholms stad i syfte att i förlängningen erbjuda medborgarna bättre verksamheter genom t ex innovationsupphandlingar där smarta lösningar ska prioriteras. I det arbetet är det också viktigt att staden vågar satsa på dessa frågor vilket inkluderar såväl centralt stöd till nämnderna och medarbetarna som att avsätta tillräckliga resurser i form av tid och pengar.

Ambitionerna i det ärende som nu ligger för beslut är i grunden bra, men vi instämmer i kontorets synpunkter om att den remitterade strategin är så oprecis att den inte kan anses utgöra ett strategidokument. Vi efterlyser ett tydligt syfte med strategin samt tydligare definitioner och avgränsningar kring hur stadens innovationsarbete konkret ska bedrivas.

Strategin saknar även tydliga mål och indikatorer liksom en plan för hur arbetet ska följas upp vid sidan av budget. Vi anser att frågan om innovationer och

innovationsupphandlingar är för viktiga för att bara reduceras till fina ord och formuleringar. För att detta dokument ska bli en effektiv strategi så efterlyser vi konkreta målformuleringar och indikatorer, en tidsplan för implementeringsarbetet samt en konkret plan för hur detta arbete ska följas upp.

Vi saknar även resonemang om på vilket sätt staden centralt kommer att stötta upp nämnder och medarbetare i syfte att öka deras kompetens vad gäller t ex innovationsupphandlingar. Vidare kan det också finnas anledning att fundera över huruvida staden ska inrätta centrala stödfunktioner för innovationsarbetet eller om det bör finnas forum för nätverkande och erfarenhetsutbyte mellan nämnderna. Idag ligger vissa nämnder längre fram än andra när det gäller innovationer, detta bör staden dra nytta av inom hela organisationen.

Vi tycker att den strategi och den rapport som ligger till grund för beslutet är bra som underlag för en kommande innovationsstrategi men inte tillräckligt för beslut i kommunfullmäktige. Vi vill därför uppmana kommunstyrelsen att omarbета och vidareutveckla innovationsstrategin utifrån de ovan anförda synpunkterna.

## **Service-nämnden**

*Reservation* anfördes av vice ordföranden Sara Jendi Linder m.fl. (M) enligt följande.

1 Att delvis bifalla förvaltningens förslag till beslut

2 Att som svar på kommunstyrelsens remiss av innovationsstrategi för Stockholms stad anför följande:

Vi anser att innovationer har en viktig roll att fylla både i förhållande till att utveckla den befintliga verksamheten och för att bygga en stark och konkurrenskraftig region. Vi vill att nyskapande tankar och idéer ska kunna frodas och utvecklas i Stockholms stad i syfte att i förlängningen erbjuda medborgarna bättre verksamheter genom t ex innovationsupphandlingar där smarta lösningar ska prioriteras. I det arbetet är det också viktigt att staden vågar satsa på dessa frågor vilket inkluderar såväl centralt stöd till nämnderna och medarbetarna som att avsätta tillräckliga resurser i form av tid och pengar.

Ambitionerna i det ärende som nu ligger för beslut är i grunden bra men den remitterade strategin är emellertid så oprecis att den inte kan anses utgöra ett strategidokument. Vi efterlyser ett tydligt syfte med strategin samt tydligare definitioner och avgränsningar kring hur stadens innovationsarbete konkret ska bedrivas.

Strategin saknar även tydliga mål och indikatorer liksom en plan för hur arbetet ska följas upp vid sidan av budget. Vi anser att frågan om innovationer och innovationsupphandlingar är för viktiga för att bara reduceras till fina ord och formuleringar. För att detta dokument ska bli en effektiv strategi så efterlyser vi

konkreta målformuleringar och indikatorer, en tidsplan för implementeringsarbetet samt en konkret plan för hur detta arbete ska följas upp.

Vi saknar även resonemang om på vilket sätt staden centralt kommer att stötta upp nämnder och medarbetare i syfte att öka deras kompetens vad gäller t ex innovationsupphandlingar. Vidare kan det också finnas anledning att fundera över huruvida staden ska inrätta centrala stödfunktioner för innovationsarbetet eller om det bör finnas forum för nätverkande och erfarenhetsutbyte mellan nämnderna. Idag ligger vissa nämnder längre fram än andra när det gäller innovationer, detta bör staden dra nytta av inom hela organisationen.

Vi tycker att den strategi och den rapport som ligger till grund för beslutet är bra som underlag för en kommande innovationsstrategi men inte tillräckligt för beslut i kommunfullmäktige. Vi vill därför uppmana kommunstyrelsen att omarbeta och vidareutveckla innovationsstrategin utifrån de ovan anförda synpunkterna.

## **Socialnämnden**

*Reservation* anfördes av vice ordföranden Andrea Ström m.fl. (M) och tjänstgörande ersättaren Inga-Lill Persson (FP) enligt följande.

1. Socialnämnden bifaller delvis förvaltningens förslag till beslut.
2. Som svar på kommunstyrelsens remiss av innovationsstrategi för

Stockholms stad anför nämnden följande:

Vi anser att innovationer har en viktig roll att fylla både i förhållande till att utveckla den befintliga verksamheten och för att bygga en stark och konkurrenskraftig region. Vi vill att nyskapande tankar och idéer ska kunna frodas och utvecklas i Stockholms stad i syfte att i förlängningen erbjuda medborgarna bättre verksamheter genom t ex innovationsupphandlingar där smarta lösningar ska prioriteras. I det arbetet är det också viktigt att staden vågar satsa på dessa frågor vilket inkluderar såväl centralt stöd till nämnderna och medarbetarna som att avsätta tillräckliga resurser i form av tid och pengar.

Ambitionerna i det ärende som nu ligger för beslut är i grunden bra men den remitterade strategin är emellertid så oprecis att den inte kan anses utgöra ett strategidokument. Vi efterlyser ett tydligt syfte med strategin samt tydligare definitioner och avgränsningar kring hur stadens innovationsarbete konkret ska bedrivas.

Strategin saknar även tydliga mål och indikatorer liksom en plan för hur arbetet ska följas upp vid sidan av budget. Vi anser att frågan om innovationer och innovationsupphandlingar är för viktiga för att bara reduceras till fina ord och formuleringar. För att detta dokument ska bli en effektiv strategi så efterlyser vi konkreta målformuleringar och indikatorer, en tidsplan för implementeringsarbetet samt en konkret plan för hur detta arbete ska följas upp.

Vi saknar även resonemang om på vilket sätt staden centralt kommer att stötta upp nämnder och medarbetare i syfte att öka deras kompetens vad gäller t ex innovationsupphandlingar. Vidare kan det också finnas anledning att fundera över huruvida staden ska inrätta centrala stödfunktioner för innovationsarbetet eller om det bör finnas forum för nätverkande och erfarenhetsutbyte mellan nämnderna. Idag ligger vissa nämnder längre fram än andra när det gäller innovationer, detta bör staden dra nytta av inom hela organisationen.

Vi tycker att den strategi och den rapport som ligger till grund för beslutet är bra som underlag för en kommande innovationsstrategi men inte tillräckligt för beslut i kommunfullmäktige. Vi vill därför uppmana kommunstyrelsen att omarbeta och vidareutveckla innovationsstrategin utifrån de ovan anförda synpunkterna.

## **Trafiknämnden**

*Reservation* anfördes av vice ordföranden Cecilia Brinck m.fl. (M) enligt följande.

- 1 Att delvis bifalla förvaltningens förslag till beslut.
- 2 Att trafiknämnden beslutar om omedelbar justering.
- 3 Att som svar på kommunstyrelsens remiss av innovationsstrategi för

Stockholms stad anför följande:

Vi anser att innovationer har en viktig roll att fylla både i förhållande till att utveckla den befintliga verksamheten och för att bygga en stark och konkurrenskraftig region. Vi vill att nyskapande tankar och idéer ska kunna frodas och utvecklas i Stockholms stad i syfte att i förlängningen erbjuda medborgarna bättre verksamheter genom t ex innovationsupphandlingar där smarta lösningar ska prioriteras. I det arbetet är det också viktigt att staden vågar satsa på dessa frågor vilket inkluderar såväl centralt stöd till nämnderna och medarbetarna som att avsätta tillräckliga resurser i form av tid och pengar.

Ambitionerna i det ärende som nu ligger för beslut är i grunden bra men den remitterade strategin är emellertid så oprecis att den inte kan anses utgöra ett strategidokument. Vi efterlyser ett tydligt syfte med strategin samt tydligare definitioner och avgränsningar kring hur stadens innovationsarbete konkret ska bedrivas.

Strategin saknar även tydliga mål och indikatorer liksom en plan för hur arbetet ska följas upp vid sidan av budget. Vi anser att frågan om innovationer och innovationsupphandlingar är för viktiga för att bara reduceras till fina ord och formuleringar. För att detta dokument ska bli en effektiv strategi så efterlyser vi konkreta målformuleringar och indikatorer, en tidsplan för implementeringsarbetet samt en konkret plan för hur detta arbete ska följas upp.

Vi saknar även resonemang om på vilket sätt staden centralt kommer att stötta upp nämnder och medarbetare i syfte att öka deras kompetens vad gäller t ex

innovationsupphandlingar. Vidare kan det också finnas anledning att fundera över huruvida staden ska inrätta centrala stödfunktioner för innovationsarbetet eller om det bör finnas forum för nätverkande och erfarenhetsutbyte mellan nämnderna. Idag ligger vissa nämnder längre fram än andra när det gäller innovationer, detta bör staden dra nytta av inom hela organisationen.

Vi tycker att den strategi och den rapport som ligger till grund för beslutet är bra som underlag för en kommande innovationsstrategi men inte tillräckligt för beslut i kommunfullmäktige. Vi vill därför uppmana kommunstyrelsen att omarbета och vidareutveckla innovationsstrategin utifrån de ovan anförda synpunkterna.

*Reservation* anfördes av Patrik Silverudd (FP) enligt följande.

- 1 Att delvis bifalla kontorets förslag till beslut.
- 2 Att därutöver anföras:

Vi välkomnar att staden nu tar fram en innovationsstrategi. Vi håller också med om mycket av den problembeskrivning som ges i strategin kring de hinder som gör att innovation i alldeles för liten utsträckning är en naturlig del av hur Stockholms stad som organisation arbetar dagligdags. Även de delområden som strategin pekar ut uppfattar vi som i huvudsak relevanta.

Vi tycker dock att strategin måste bli betydligt mer konkret innan den på allvar kan tjäna som vägledning för ett bättre innovationsarbete. En sådan konkretisering är nödvändig för att kunna utmana invanda arbetssätt och göra saker annorlunda. Aktivt ledarskap behövs, precis som strategin skriver, för att uppmuntra medarbetarna att arbeta med innovation, men det behövs också nya institutioner, finansieringslösningar och miljöer som driver fram innovation.

Med tanke på hur omfattande stadens upphandlingar är, och hur lågt förmågan att använda upphandling för att främja innovativa lösningar skattas i dagsläget, måste arbetet med att främja innovationsdrivande upphandlingar ges högsta prioritet. Genom att lämna utrymme för utveckling av teknik och arbetssätt under avtalsperioden skapas nya möjligheter för tillväxt och innovationskraft hos de företag som har staden som kund. Vi hyser ingen större tilltro till majoritetens beredskap att se upphandlingar som ett instrument för innovation och tillväxt.

Slutligen anser vi att alla förvaltningar och bolag inom staden bör ges i uppdrag att aktivt identifiera och undanröja hinder för företagande, utveckling och innovation. Detta ska vara en del av kärnuppdraget och integreras i det löpande arbetet.

## **Utbildningsnämnden**

*Reservation* anfördes av Cecilia Brinck m.fl. (M) enligt följande.

- att delvis bifalla förvaltningens förslag till beslut.

att som svar på kommunstyrelsens remiss av innovationsstrategi för Stockholms stad anföra följande:

Vi anser att innovationer har en viktig roll att fylla både i förhållande till att utveckla den befintliga verksamheten och för att bygga en stark och konkurrenskraftig region. Vi vill att nyskapande tankar och idéer ska kunna frodas och utvecklas i Stockholms stad i syfte att i förlängningen erbjuda medborgarna bättre verksamheter genom t ex innovationsupphandlingar där smarta lösningar ska prioriteras. I det arbetet är det också viktigt att staden vågar satsa på dessa frågor vilket inkluderar såväl centralt stöd till nämnderna och medarbetarna som att avsätta tillräckliga resurser i form av tid och pengar.

Ambitionerna i det ärende som nu ligger för beslut är i grunden bra men den remitterade strategin är emellertid så oprecis att den inte kan anses utgöra ett strategidokument. Vi efterlyser ett tydligt syfte med strategin samt tydligare definitioner och avgränsningar kring hur stadens innovationsarbete konkret ska bedrivas.

Strategin saknar även tydliga mål och indikatorer liksom en plan för hur arbetet ska följas upp vid sidan av budget. Vi anser att frågan om innovationer och innovationsupphandlingar är för viktiga för att bara reduceras till fina ord och formuleringar. För att detta dokument ska bli en effektiv strategi så efterlyser vi konkreta målformuleringar och indikatorer, en tidsplan för implementeringsarbetet samt en konkret plan för hur detta arbete ska följas upp.

Vi saknar även resonemang om på vilket sätt staden centralt kommer att stötta upp nämnder och medarbetare i syfte att öka deras kompetens vad gäller t ex innovationsupphandlingar. Vidare kan det också finnas anledning att fundera över huruvida staden ska inrätta centrala stödfunktioner för innovationsarbetet eller om det bör finnas forum för nätverkande och erfarenhetsutbyte mellan nämnderna. Idag ligger vissa nämnder längre fram än andra när det gäller innovationer, detta bör staden dra nytta av inom hela organisationen.

Vi tycker att den strategi och den rapport som ligger till grund för beslutet är bra som underlag för en kommande innovationsstrategi men inte tillräckligt för beslut i kommunfullmäktige. Vi vill därför uppmana kommunstyrelsen att omarbeta och vidareutveckla innovationsstrategin utifrån de ovan anförda synpunkterna.

Slutligen anser vi att alla förvaltningar och bolag inom staden bör ges i uppdrag att aktivt identifiera och undanröja hinder för företagande, utveckling och innovation. Detta ska vara en del av kärnuppdraget och integreras i det löpande arbetet.

*Särskilt uttalande* gjordes av Lotta Edholm m.fl. (FP) enligt följande.

Vi välkomnar att staden nu tar fram en innovationsstrategi. Vi håller också med om mycket av den problembeskrivning som ges i strategin kring de hinder som gör att innovation i alldeles för liten utsträckning är en naturlig del av hur Stockholms stad som organisation arbetar dagligdags. Även de delområden som strategin pekar ut uppfattar vi som i huvudsak relevanta.

Vi tycker dock att strategin måste bli betydligt mer konkret innan den på allvar kan tjäna som vägledning för ett bättre innovationsarbete. En sådan konkretisering är nödvändig för att kunna utmana invanda arbetssätt och göra saker annorlunda. Aktivt ledarskap behövs, precis som strategin skriver, för att uppmuntra medarbetarna att arbeta med innovation, men det behövs också nya institutioner, finansieringslösningar och miljöer som driver fram innovation.

Med tanke på hur omfattande stadens upphandlingar är, och hur lågt förmågan att använda upphandling för att främja innovativa lösningar skattas i dagsläget, måste arbetet med att främja innovationsdrivande upphandlingar ges högsta prioritet. Genom att lämna utrymme för utveckling av teknik och arbetssätt under avtalsperioden skapas nya möjligheter för tillväxt och innovationskraft hos de företag som har staden som kund. Vi hyser ingen större tilltro till majoritetens beredskap att se upphandlingar som ett instrument för innovation och tillväxt.

Slutligen anser vi att alla förvaltningar och bolag inom staden bör ges i uppdrag att aktivt identifiera och undanröja hinder för företagande, utveckling och innovation. Detta ska vara en del av kärnuppdraget och integreras i det löpande arbetet.

## **Äldrenämnden**

*Reservation* anfördes av vice ordföranden Sofia Modigh (KD) och Dennis Wedin m.fl. (M) enligt följande.

Vi föreslog att äldrenämnden beslutar

Att delvis bifalla förvaltningens förslag till beslut

Att som svar på kommunstyrelsens remiss av innovationsstrategi för

Stockholms stad anför följande:

Vi anser att innovationer har en viktig roll att fylla både i förhållande till att utveckla den befintliga verksamheten och för att bygga en stark och konkurrenskraftig region. Vi vill att nyskapande tankar och idéer ska kunna frodas och utvecklas i Stockholms stad i syfte att i förlängningen erbjuda medborgarna bättre verksamheter genom t ex innovationsupphandlingar där smarta lösningar ska prioriteras. I det arbetet är det också viktigt att staden vågar satsa på dessa frågor vilket inkluderar såväl centralt stöd till nämnderna och medarbetarna som att avsätta tillräckliga resurser i form av tid och pengar.

Ambitionerna i det ärende som nu ligger för beslut är i grunden bra men den remitterade strategin är emellertid så oprecis att den inte kan anses utgöra ett strategidokument. Vi efterlyser ett tydligt syfte med strategin samt tydligare definitioner och avgränsningar kring hur stadens innovationsarbete konkret ska bedrivas.

Strategin saknar även tydliga mål och indikatorer liksom en plan för hur arbetet ska följas upp vid sidan av budget. Vi anser att frågan om innovationer och innovationsupphandlingar är för viktiga för att bara reduceras till fina ord och

formuleringar. För att detta dokument ska bli en effektiv strategi så efterlyser vi konkreta målformuleringar och indikatorer, en tidsplan för implementeringsarbetet samt en konkret plan för hur detta arbete ska följas upp.

Vi saknar även resonemang om på vilket sätt staden centralt kommer att stötta upp nämnder och medarbetare i syfte att öka deras kompetens vad gäller t ex innovationsupphandlingar. Vidare kan det också finnas anledning att fundera över huruvida staden ska inrätta centrala stödfunktioner för innovationsarbetet eller om det bör finnas forum för nätverkande och erfarenhetsutbyte mellan nämnderna. Idag ligger vissa nämnder längre fram än andra när det gäller innovationer, detta bör staden dra nytta av inom hela organisationen.

Vi tycker att den strategi och den rapport som ligger till grund för beslutet är bra som underlag för en kommande innovationsstrategi men inte tillräckligt för beslut i kommunfullmäktige. Vi vill därför uppmana kommunstyrelsen att omarbeta och vidareutveckla innovationsstrategin utifrån de ovan anförda synpunkterna.

*Reservation* anfördes av Ann-Katrin Åslund (FP) enligt följande.

Folkpartiet föreslog att äldrenämnden beslutar att som svar på remissen anförda följande:

Vi välkomnar att staden nu tar fram en innovationsstrategi. Vi håller också med om mycket av den problembeskrivning som ges i strategin kring de hinder som gör att innovation i alldeles för liten utsträckning är en naturlig del av hur Stockholms stad som organisation arbetar dagligdags. Även de delområden som strategin pekar ut uppfattar vi som i huvudsak relevanta.

Vi tycker dock att strategin måste bli betydligt mer konkret innan den på allvar kan tjäna som vägledning för ett bättre innovationsarbete. En sådan konkretisering är nödvändig för att kunna utmana invanda arbetssätt och göra saker annorlunda. Aktivt ledarskap behövs, precis som strategin skriver, för att uppmuntra medarbetarna att arbeta med innovation, men det behövs också nya institutioner, finansieringslösningar och miljöer som driver fram innovation.

Med tanke på hur omfattande stadens upphandlingar är, och hur lågt förmågan att använda upphandling för att främja innovativa lösningar skattas i dagsläget, måste arbetet med att främja innovationsdrivande upphandlingar ges högsta prioritet. Genom att lämna utrymme för utveckling av teknik och arbetssätt under avtalsperioden skapas nya möjligheter för tillväxt och innovationskraft hos de företag som har staden som kund. Vi hyser ingen större tilltro till majoritetens beredskap att se upphandlingar som ett instrument för innovation och tillväxt.

Slutligen anser vi att alla förvaltningar och bolag inom staden bör ges i uppdrag att aktivt identifiera och undanröja hinder för företagande, utveckling och innovation. Detta ska vara en del av kärnuppdraget och integreras i det löpande arbetet.

## **Farsta stadsdelsnämnd**



*Reservation* anfördes av Lars Jilmstad m.fl. (M) enligt följande.

1. Stadsdelsnämnden överlämnar och hänvisar delvis till förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen av förslag till Innovationsstrategi för Stockholms stad.

2. Nämnden anför därutöver följande.

Vi anser att innovationer har en viktig roll att fylla både i förhållande till att utveckla den befintliga verksamheten och för att bygga en stark och konkurrenskraftig region. Vi vill att nyskapande tankar och idéer ska kunna frodas och utvecklas i Stockholms stad i syfte att i förlängningen erbjuda medborgarna bättre verksamheter genom t ex innovationsupphandlingar där smarta lösningar ska prioriteras. I det arbetet är det också viktigt att staden vågar satsa på dessa frågor vilket inkluderar såväl centralt stöd till nämnderna och medarbetarna som att avsätta tillräckliga resurser i form av tid och pengar.

Ambitionerna i det ärende som nu ligger för beslut är i grunden bra men den remitterade strategin är emellertid så oprecis att den inte kan anses utgöra ett strategidokument. Vi efterlyser ett tydligt syfte med strategin samt tydligare definitioner och avgränsningar kring hur stadens innovationsarbete konkret ska bedrivas.

Strategin saknar även tydliga mål och indikatorer liksom en plan för hur arbetet ska följas upp vid sidan av budget. Vi anser att frågan om innovationer och innovationsupphandlingar är för viktiga för att bara reduceras till fina ord och formuleringar. För att detta dokument ska bli en effektiv strategi så efterlyser vi konkreta målformuleringar och indikatorer, en tidsplan för implementeringsarbetet samt en konkret plan för hur detta arbete ska följas upp.

Vi saknar även resonemang om på vilket sätt staden centralt kommer att stötta upp nämnder och medarbetare i syfte att öka deras kompetens vad gäller t ex innovationsupphandlingar. Vidare kan det också finnas anledning att fundera över huruvida staden ska inrätta centrala stödfunktioner för innovationsarbetet eller om det bör finnas forum för nätverkande och erfarenhetsutbyte mellan nämnderna. Idag ligger vissa nämnder längre fram än andra när det gäller innovationer, detta bör staden dra nytta av inom hela organisationen.

Vi tycker att den strategi och den rapport som ligger till grund för beslutet är bra som underlag för en kommande innovationsstrategi men inte tillräckligt för beslut i kommunfullmäktige. Vi anser att strategin måste omarbetas med hänvisning till vad som anförts ovan och yrkar därför på att ärendet återremitteras.

*Reservation* anfördes av Vladan Bošković (FP) enligt följande.

1. Stadsdelsnämnden överlämnar förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen av förslag till Innovationsstrategi för Stockholms stad.

2. Stadsdelsnämnden anför därutöver följande.

Vi välkomnar att staden nu tar fram en innovationsstrategi. Vi håller också med om mycket av den problembeskrivning som ges i strategin kring de hinder som gör att innovation i alldeles för liten utsträckning är en naturlig del av hur Stockholms stad som organisation arbetar dagligdags. Även de delområden som strategin pekar ut uppfattar vi som i huvudsak relevanta.

Vi tycker dock att strategin måste bli betydligt mer konkret innan den på allvar kan tjäna som vägledning för ett bättre innovationsarbete. En sådan konkretisering är nödvändig för att kunna utmana invanda arbetssätt och göra saker annorlunda. Aktivt ledarskap behövs, precis som strategin skriver, för att uppmuntra medarbetarna att arbeta med innovation, men det behövs också nya institutioner, finansieringslösningar och miljöer som driver fram innovation.

Med tanke på hur omfattande stadens upphandlingar är, och hur lågt förmågan att använda upphandling för att främja innovativa lösningar skattas i dagsläget, måste arbetet med att främja innovationsdrivande upphandlingar ges högsta prioritet. Genom att lämna utrymme för utveckling av teknik och arbetssätt under avtalsperioden skapas nya möjligheter för tillväxt och innovationskraft hos de företag som har staden som kund. Vi hyser ingen större tilltro till majoritetens beredskap att se upphandlingar som ett instrument för innovation och tillväxt.

Slutligen anser vi att alla förvaltningar och bolag inom staden bör ges i uppdrag att aktivt identifiera och undanröja hinder för företagande, utveckling och innovation. Detta ska vara en del av kärnuppdraget och integreras i det löpande arbetet.

## **Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd**

*Reservation* anfördes av vice ordförande Bo Arkelsten m.fl. (M) enligt följande.

Att delvis bifalla förvaltningens förslag till beslut

Att som svar på kommunstyrelsens remiss av innovationsstrategi för Stockholms stad anför följande:

Vi anser att innovationer har en viktig roll att fylla både i förhållande till att utveckla den befintliga verksamheten och för att bygga en stark och konkurrenskraftig region. Vi vill att nyskapande tankar och idéer ska kunna frodas och utvecklas i Stockholms stad i syfte att i förlängningen erbjuda medborgarna bättre verksamheter genom t ex innovationsupphandlingar där smarta lösningar ska prioriteras. I det arbetet är det också viktigt att staden vågar satsa på dessa frågor vilket inkluderar såväl centralt stöd till nämnderna och medarbetarna som att avsätta tillräckliga resurser i form av tid och pengar.

Ambitionerna i det ärende som nu ligger för beslut är i grunden bra men den remitterade strategin är emellertid så oprecis att den inte kan anses utgöra ett strategidokument. Vi efterlyser ett tydligt syfte med strategin samt tydligare definitioner och avgränsningar kring hur stadens innovationsarbete konkret ska bedrivas.

Strategin saknar även tydliga mål och indikatorer liksom en plan för hur arbetet ska följas upp vid sidan av budget. Vi anser att frågan om innovationer och innovationsupphandlingar är för viktiga för att bara reduceras till fina ord och formuleringar. För att detta dokument ska bli en effektiv strategi så efterlyser vi konkreta målformuleringar och indikatorer, en tidsplan för implementeringsarbetet samt en konkret plan för hur detta arbete ska följas upp.

Vi saknar även resonemang om på vilket sätt staden centralt kommer att stötta upp nämnder och medarbetare i syfte att öka deras kompetens vad gäller t ex innovationsupphandlingar. Vidare kan det också finnas anledning att fundera över huruvida staden ska inrätta centrala stödfunktioner för innovationsarbetet eller om det bör finnas forum för nätverkande och erfarenhetsutbyte mellan nämnderna. Idag ligger vissa nämnder längre fram än andra när det gäller innovationer, detta bör staden dra nytta av inom hela organisationen.

Vi tycker att den strategi och den rapport som ligger till grund för beslutet är bra som underlag för en kommande innovationsstrategi men inte tillräckligt för beslut i kommunfullmäktige. Vi anser att strategin måste omarbetas med hänvisning till vad som anförts ovan och yrkar därför på att ärendet återremitteras.

*Reservation* anfördes av Helen Jäderlund Eckardt (FP) enligt följande.

Att Delvis bifalla förvaltningens förslag till beslut

Att Därutöver anföras

Vi välkomnar att staden nu tar fram en innovationsstrategi. Vi håller också med om mycket av den problembeskrivning som ges i strategin kring de hinder som gör att innovation i alldeles för liten utsträckning är en naturlig del av hur Stockholms stad som organisation arbetar dagligdags. Även de delområden som strategin pekar ut uppfattar vi som i huvudsak relevanta.

Vi tycker dock att strategin måste bli betydligt mer konkret innan den på allvar kan tjäna som vägledning för ett bättre innovationsarbete. En sådan konkretisering är nödvändig för att kunna utmana invanda arbetssätt och göra saker annorlunda. Aktivt ledarskap behövs, precis som strategin skriver, för att uppmuntra medarbetarna att arbeta med innovation, men det behövs också nya institutioner, finansieringslösningar och miljöer som driver fram innovation.

Med tanke på hur omfattande stadens upphandlingar är, och hur lågt förmågan att använda upphandling för att främja innovativa lösningar skattas i dagsläget, måste arbetet med att främja innovationsdrivande upphandlingar ges högsta prioritet. Genom att lämna utrymme för utveckling av teknik och arbetssätt under avtalsperioden skapas

nya möjligheter för tillväxt och innovationskraft hos de företag som har staden som kund. Vi hyser ingen större tilltro till majoritetens beredskap att se upphandlingar som ett instrument för innovation och tillväxt.

Slutligen anser vi att alla förvaltningar och bolag inom staden bör ges i uppdrag att aktivt identifiera och undanröja hinder för företagande, utveckling och innovation. Detta ska vara en del av kärnuppdraget och integreras i det löpande arbetet.

## **Norrmalms stadsdelsnämnd**

*Särskilt uttalande* gjordes av Maria Karlman Noleryd (FP) och ersättaren Olov Lindquist (FP) enligt följande.

Vi välkomnar att staden nu tar fram en innovationsstrategi. Vi håller också med om mycket av den problembeskrivning som ges i strategin kring de hinder som gör att innovation i alldeles för liten utsträckning är en naturlig del av hur Stockholms stad som organisation arbetar dagligdags. Även de delområden som strategin pekar ut uppfattar vi som i huvudsak relevanta.

Vi tycker dock att strategin måste bli betydligt mer konkret innan den på allvar kan tjäna som vägledning för ett bättre innovationsarbete. En sådan konkretisering är nödvändig för att kunna utmana invanda arbetssätt och göra saker annorlunda. Aktivt ledarskap behövs, precis som strategin skriver, för att uppmuntra medarbetarna att arbeta med innovation, men det behövs också nya institutioner, finansieringslösningar och miljöer som driver fram innovation.

Med tanke på hur omfattande stadens upphandlingar är, och hur lågt förmågan att använda upphandling för att främja innovativa lösningar skattas i dagsläget, måste arbetet med att främja innovationsdrivande upphandlingar ges högsta prioritet. Genom att lämna utrymme för utveckling av teknik och arbetssätt under avtalsperioden skapas nya möjligheter för tillväxt och innovationskraft hos de företag som har staden som kund. Vi hyser ingen större tilltro till majoritetens beredskap att se upphandlingar som ett instrument för innovation och tillväxt.

Slutligen anser vi att alla förvaltningar och bolag inom staden bör ges i uppdrag att aktivt identifiera och undanröja hinder för företagande, utveckling och innovation. Detta ska vara en del av kärnuppdraget och integreras i det löpande arbetet.