

**Tjänsteutlåtande**

2017-04-10

## **Punkt 13: Yttrande över Remiss Innovationsprogram för Göteborgs Stad 2017-2021**

**Diarienummer:** Dnr 1244/15**Handläggare:** Magnus Svedmark  
Tel: 031-368 55 02  
E-post: magnus.svedmark@gotalejon.goteborg.se

### **Förslag till beslut i styrelsen för Försäkrings AB Göta Lejon**

- att godkänna Försäkrings AB Göta Lejons yttrande som sitt.

### **Sammanfattning**

Göta Lejon är i grunden positiva till ett innovationsprogram men önskar en större tydlighet och konkretion i innovationsarbetet.

Göta Lejon pekar på behovet av ett tydligare Innovationsprogram för Göteborgs Stad. Syftet och målet med programmet bör förklaras mer och tydligare avgränsningar behövs när det gäller skillnaden på vad som är ordinarie förändrings- och förbättringsarbete, kvalitetsarbete och innovationsarbete. För att stadens ledning ska kunna styra och prioritera innovationsarbetet och andra stadsövergripande projekt och program vill Göta Lejon föreslå möjligheten att arbeta med en projektportfölj eller annan motsvarande styrningsform.

### **Ärendet**

Stadsledningskontoret har tagit fram ett förslag på Innovationsprogram för Göteborgs Stad som sänts på remiss. Remissen ska vara besvarad senast 2017-05-12 och vara behandlad i styrelsen dessförinnan. SLK har formulerat tre frågor som särskilt ska beaktas i yttrandena.

#### **1. Ser ni några utmaningar med stadens innovationsarbete som inte beaktas i programmet som det är formulerat nu?**

- Syftet med programmet behöver bli tydligare och förankras mer i stadens övergripande mål. Syftet kan också knytas till stadens förhållningssätt om att tänka nytt.
- Ett förenklat och tydligare program kan öka möjligheten att kommunicera innovationsarbetet i den stora och mångfacetterade organisation som Göteborgs Stad är. Avsnittet om målbild och mål kan förenklas och de fem strategierna synes möjliga att

## Tjänsteutlåtande

2017-04-10

sammanföra till tre. Fokus/organisation, samverkan och utveckla/förvalta/organisationskultur.

- Det behövs en tydligare praktisk avgränsning mellan begreppen innovation, ordinarie förbättrings- och förändringsarbete samt kvalitetsarbete. Och hur kan innovationsarbetet stödja pågående arbete med detta?
- Hur ska prioriteringar i innovationsarbetet göras? Vilka är kriterierna? Vem fattar beslut för hela Göteborgs Stad?

### **2. Ger programmet den ledning och stöd som behövs för att innovation ska kunna vara ett verktyg för att nå Göteborgs Stads mål? Om inte - vad saknas?**

Se ovan.

En viktig fråga är hur programmet samspelar med andra övergripande program och projekt i staden. Möjligheterna för stadens ledning att fatta beslut om och prioritera mellan olika program och projekt skulle sannolikt öka om det fanns en övergripande hantering genom exempelvis en projektportfölj eller annan styrningsform.

Möjligheterna att kommunicera programmet kan öka om det kan bli mer konkret. Några goda exempel skulle också öka förståelsen.

### **3. Vilka av strategiernas ”genom-att-satser” bör prioriteras i den första handlingsplanen för Innovationsprogrammets genomförande?**

Göta Lejon tar inte ställning till vilka att-satser som ska prioriteras eftersom bolaget ser att flera saker först behöver klargöras.

Göta Lejon är i grunden positiv till att ett innovationsprogram, och så småningom också en handlingsplan, tas fram. Göta Lejon ser ett stort behov av innovationer inom sitt eget arbetsfält, främst för att effektivt lösa de utmaningar vi har vad gäller hantering av stadens säkerhets- och trygghetsfrågor. Bolaget önskar dock en större tydlighet i det föreslagna innovationsarbetet för att det ska få effekt i en så stor och mångfacetterad organisation som Göteborgs Stad.

Annika Forsgren

Magnus Svedmark

VD

2017-03-02  
Diarienummer 1244/15

Nämnder och styrelser i Göteborgs Stad

## Information rörande kommunstyrelsens remiss av förslaget till Innovationsprogram för Göteborgs Stad 2017-2022

Kommunstyrelsen beslutade 1 mars 2017 att remittera stadsledningskontorets förslag till *Göteborgs Stads innovationsprogram 2017-2022* för yttrande. Nämndernas och styrelsens yttrande ska vara inlämnad till stadsledningskontoret senast 2017-05-12.

Bakgrund till förslaget framgår av stadsledningskontorets tjänsteutlåtande.

För de som ska handlägga ärendet erbjuds ett informationsmöte den 31 mars kl 9-11:30 i infosalen Köpmansgatan 20. Anmälan görs på följande länk:

[Anmälan](#)

Nämnder och styrelser ombeds att särskilt beakta följande frågeställningar i handläggningen av ärendet:

1. Ser ni några utmaningar med stadens innovationsarbete som inte beaktas i programmet som det är formulerat nu?
2. Ger programmet den ledning och stöd som behövs för att innovation ska kunna vara ett verktyg för att nå Göteborgs Stads mål? Om inte - vad saknas?
3. Vilka av strategiernas ”genom-att-satser” bör prioriteras i den första handlingsplanen för Innovationsprogrammets genomförande.

Mer om förslaget till innovationsprogram finns på Göteborgs Stads intranät: [Länk](#)

Frågor som rör detta ärende kan ställas till:

Ann-Louise Hohlfält

Planeringsledare, Stadsledningskontoret

E-post: [ann-louise.hohlfalt@stadshuset.goteborg.se](mailto:ann-louise.hohlfalt@stadshuset.goteborg.se)

Telefon: 031-368 06 45

Peter Berggren

Bolagsansvarig, Göteborgs Stadshus AB

E-post: [peter.berggren@gshab.goteborg.se](mailto:peter.berggren@gshab.goteborg.se)

Telefon: 031-368 54 56



# Göteborgs Stad

## Tjänsteutlåtande

Utfärdat 2017-01-25  
Diarienummer 1244/15

## Ledningsstaben

Ann-Louise Hohlfält / Gunilla Åkerström  
Telefon 031-368 06 45 / 031-368 01 56  
E-post: ann-louise.hohlfält@stadshuset.goteborg.se /  
E-post: gunilla.akerstrom@stadshuset.goteborg.se

## Remittering av Göteborgs Stads innovationsprogram 2017-2022

---

### Förslag till beslut

I Kommunstyrelsen:

Förslag till Göteborgs Stads innovationsprogram 2017-2022 enligt bilaga, till stadsledningskontorets tjänsteutlåtande, remitteras till Göteborgs Stads nämnder och styrelser för yttrande senast 2017-04-28.

### Sammanfattning

Stadsledningskontoret har i enlighet med budget 2016 uppdraget att ta fram en strategi för innovationsarbetet innefattande en modell för hur staden ska jobba med innovationsprojekt, se yrkandet från MP, S, V daterat 2015-05-20. Arbetet har skett i enlighet med ”Handlingsplan för framtagande av strategi för stadens innovationsarbete” som beslutades av kommunstyrelsen 2016-09-07 § 459, Dnr 1244/15. Utifrån Göteborgs Stads riktlinjer för styrande dokument benämns nu arbetet ”*Göteborgs Stads innovationsprogram för 2017-2022*”.

Programmet innehåller målbild och mål för Göteborgs Stads innovationsarbete. I Göteborgs Stads innovationsprogram föreslås fem stycken huvudstrategier för att arbeta mot målbilden.

Stadsledningskontoret föreslår att förslag till Göteborgs Stads innovationsprogram 2017-2022 remitteras till Stadens nämnder och styrelser för yttrande senast 2017-04-28.

### Ekonomiska konsekvenser

Beslutet om att skicka förslag på Göteborgs Stads innovationsprogram 2017-2022 på remiss innebär inga ekonomiska konsekvenser. När beslut fattas om att anta Göteborgs Stads innovationsprogram kommer genomförandet belysas i handlingsplaner. Handlingsplanerna redogör för eventuella ekonomiska konsekvenser.

### Barnperspektivet

Stadsledningskontoret har inte funnit några särskilda aspekter på frågan utifrån detta perspektiv.

### Jämställdhetsperspektivet

Förslaget till Göteborgs Stads innovationsprogram har arbetats fram i bred samverkan med en jämn fördelning mellan kvinnor och män. Uppdraget har genomförts med dubbelt projektledarskap av en kvinna och en man.

### **Mångfaldsperspektivet**

I den organisation som bildats för att ta fram förslag till Göteborgs Stads innovationsprogram har det i huvudsak ingått personer med etnisk svensk bakgrund.

I arbetet med att utveckla ett program för Göteborgs Stads innovationsarbete finns en hög medvetenhet om att innovation sker i skärningspunkterna mellan olika bakgrunder och kompetenser. Mångfald ses som en nyckelfaktor för att driva innovation inom Göteborgs Stads organisation och i samverkan med andra samhällsaktörer. I programmets genomförande behöver också kompetens om hur normkritisk innovation arbetas in.

### **Miljöperspektivet**

Stadsledningskontoret har inte funnit några särskilda aspekter på frågan utifrån detta perspektiv.

### **Omvärldsperspektivet**

Städers roll som innovationsarenor diskuteras både i Sverige och internationellt. Få offentliga aktörer på kommunal nivå har dock systematiska arbetsätt och strukturer för att främja innovation i samverkan och i den egna organisationen. Ofta verkar det finnas ett gap mellan viljan och medvetenheten hos den högsta styrande ledningen i en organisation och hur man upplever mandat och möjlighet att prioritera innovation och utveckling ute i verksamheterna. I svenska kommuner dominerar en förvaltningskultur starkt över en innovationskultur och innovationsarbetet drivs ofta av enskilda individer/eldsjälar. Kommunerna har ofta professionella och väldigt slutna processer som försvårar medskapande från externa innovationsaktörer.<sup>1</sup>

Göteborg Stads ambition att arbeta fram ett Innovationsprogram för beslut i Kommunfullmäktige är ett strategiskt grepp som få städer gjort tidigare. Stockholm har en beslutad innovationsstrategi där man nu jobbar med genomförande och Borås har liknande ambitioner. Utkastet har tagit sin utgångspunkt i den nationella innovationsstrategin och hur kommunernas roll beskrivs. Projektledning och arbetsgrupper har tagit inspiration från andra organisationers Innovationsprogram (ofta benämnda innovationsstrategier). Främst kan nämnas Stockholmsregionens innovationsstrategi (Stockholm 2025) och Skånerregionens innovationsstrategi.

***Bilaga***      Förslag till Göteborgs Stads innovationsprogram 2017-2022

---

<sup>1</sup> Sandoff, A., Algehed, J., Bladini, F., Jensen, C., Palm, K., Williamsson, J. Innovationsplattformar för hållbara attraktiva städer. Slutrapport följeforskningen.

## Ärendet

Stadsledningskontoret har i enlighet med budget 2016 uppdraget att ta fram en strategi för innovationsarbetet innefattande en modell för hur staden ska jobba med innovationsprojekt, se yrkandet från MP, S, V daterat 2015-05-20. Arbetet har skett i enlighet med ”Handlingsplan för framtagande av strategi för stadens innovationsarbete” som beslutades av kommunstyrelsen 2016-09-07 § 459, Dnr 1244/15.

I enlighet med Göteborgs Stads riktlinjer för styrande dokument benämns nu innovationsarbetet ”Göteborgs Stads innovationsprogram för 2017-2022”.

## Bakgrund

För ett framgångsrikt utveckla innovationsprojekt krävs ett strukturerat och systematiskt arbetssätt. De viktigaste lokala hinder för innovation som (genom två nulägesanalyser identifierats<sup>2</sup>) är brist på organisering och strategisk samverkan rörande innovation mellan stadens förvaltningar och bolag, bristande kunskap och förmåga i de sena skedena av innovationsprocessen (lärande och uppskalning) samt en organisationskultur som inte främjar innovation.

I budget 2016 finns uppdrag och mål kopplat till hur staden ytterligare ska stärka sitt innovationsarbete. Göteborg ska vara en hållbar innovationsstad som i samverkan med näringsliv och akademi präglas av ett starkt företagsklimat och ökad sysselsättning. Samverkan för fler hållbara innovationer och jobbtillväxt ska öka. Business Region Göteborg är processägare och har för att säkerställa kopplingen mellan budgetmålet och innovationsprogrammets mål och varit en del av projektledningen. Innovationsprogrammets målbild och mål har ett mer långsiktigt perspektiv än budgetmålet.

## Ärendets beredning

Under 2016 har ett förslag till innovationsprogram för Göteborgs Stads nämnder och styrelser arbetats fram i bred samverkan med Stadens förvaltningar och bolag och i enlighet med beslutad handlingsplan 2016-09-07 § 459, Dnr 1244/15.

Följeforskning har kopplats till processen med att utarbeta och vidare implementera Göteborgs Stads innovationsprogram 2017-2022. Följeforskningen sker i samverkan med Handelshögskolan, Kommunforskning i Väst och Mistra Urban Futures.

---

<sup>2</sup> Innovation i stadsutveckling – En intervjustudie bland tjänstemän i Göteborgs Stad, Alged J, Lundgren L (2015)

Innovation inom Valfärd och Utbildning – En intervjustudie bland tjänstemän i Göteborgs Stad, Granlund S, Söderberg K (2016)

## **Förslag till Innovationsprogram och stadsledningskontorets överväganden**

Programmet innehåller målbild och mål för Göteborgs Stads innovationsarbete. I Göteborgs Stads innovationsprogram föreslås **fem stycken huvudstrategier** för att arbeta mot målbilden.

- 1. Vi ska fokusera innovationskraften för att uppnå stadens olika mål utifrån gemensamma prioriteringar.*
- 2. Vi ska bidra till ett starkt innovationsklimat i Göteborgs Stad genom att driva innovationsarbetet i samverkan med näringsliv, akademi, civilsamhälle och andra offentliga organisationer.*
- 3. Vi ska utveckla och förvalta processer, metoder och verktyg som stärker innovationsförmågan i Göteborgs Stad som helhet samt i alla förvaltningar och bolag.*
- 4. Vi ska odla en innovationsfrämjande organisationskultur som bygger på tillit och förtroende.*
- 5. Vi ska organisera Göteborgs Stads gemensamma innovationsarbete för att stärka innovationsförmågan för kommunen som helhet och inom alla förvaltningar och bolag.*

Strategierna beskrivs mer utförligt i innovationsprogrammet enligt bilaga 1 Förslag till Göteborgs Stads innovationsprogram 2017-2022.

Stadsledningskontoret föreslår att förslag till Göteborgs Stads innovationsprogram 2017-2022 remitteras till Stadens nämnder och styrelser för yttrande senast 2017-04-28.

### **Implementering och efterlevnad**

Stadsledningskontoret bedömer att vikten av att implementera och kommunicera programmet är avgörande för att få ett genomslag och efterlevnad. I samband med ärendets beredning för beslut i kommunstyrelsen kommer stadsledningskontoret att arbeta fram en handlingsplan för hur implementeringen ska ske. Handlingsplanerna redogör även för eventuella ekonomiska konsekvenser.

Stadsledningskontoret

Ann-Louise Hohlfält  
Planeringsledare

Jonas Kinnander  
Direktör Ledningsstaben





Göteborgs  
Stad

# Göteborgs Stads innovationsprogram 2017-2022

UTKAST

PLANERANDE  
styrande dokument

Vision

Program

Planer inkl  
budget/affärsplan

<b>Beslutad av:</b> Kommunfullmäktige	<b>Gäller för:</b> Göteborgs Stads samtliga nämnder och styrelser	<b>Diarienummer:</b> 1244/15	<b>Datum och paragraf för beslutet:</b> xxxxx-xx-xx, § xx
<b>Dokumentsort:</b> Program	<b>Giltighetstid:</b> 2017-2022	<b>Senast reviderad:</b> 2017-01-23	<b>Dokumentansvarig:</b> Jonas Kinnander

## Göteborgs Stads styrsystem

Utgångspunkterna för styrningen av Göteborgs Stad är lagar och författningar, den politiska viljan och stadens invånare, brukare och kunder. För att förverkliga utgångspunkterna behövs förutsättningar av olika slag. Stadens politiker har möjlighet att genom styrande dokument beskriva hur de vill realisera den politiska viljan. Inom Göteborgs Stad gäller de styrande dokument som antas av kommunfullmäktige och kommunstyrelsen. Därutöver fastställer nämnder och bolagsstyrelser egna styrande dokument för sin egen verksamhet.

Kommunfullmäktiges budget är det övergripande och överordnade styrande dokumentet för Göteborgs Stads nämnder och bolagsstyrelser.



## Om Göteborgs Stads styrande dokument

Göteborgs Stads styrande dokument ger organisationen förutsättningar för att göra rätt saker på rätt sätt. De anger vad nämnder/styrelser och förvaltningar/bolag ska göra, vem som ska göra det och hur det ska göras. Styrande dokument är samlingsbegreppet för dessa dokument.

Stadens grundläggande principer såsom demokratisk grundsyn, principer om mänskliga rättigheter och icke-diskriminering omsätts i praktisk verksamhet genom att de integreras i stadens ordinarie beslutsprocesser. Beredning av och beslut om styrande dokument har en stor betydelse för förverkligandet av dessa principer i stadens verksamheter.

De styrande dokumenten ska göra det tydligt både för organisationen och för invånare, brukare, kunder, leverantörer, samarbetspartners och andra intressenter vad som förväntas av förvaltningar och bolag. De styrande dokumenten ligger till grund för att utkräva ansvar när organisationen inte arbetar i enlighet med vad som är beslutat.

### Styrande dokument

Kommunala föreskrifter

Planerande och reglerande styrande dokument

Normgivning mot enskild

Riktade styrande dokument

Planerande styrande dokument

Reglerande styrande dokument

## Innehåll

<b>Sammanfattning</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Inledning</b> .....	<b>5</b>
1.1 Syfte.....	5
1.2 Bakgrund.....	5
1.3 Omfattning.....	6
1.4 Läsanvisning.....	6
<b>2. Innovation</b> .....	<b>6</b>
2.1 Något nytt som skapar värde.....	6
2.2 Innovation utgår från människan.....	7
<b>3. Målbild och mål för innovationsarbetet</b> .....	<b>9</b>
3.2 Mål och indikatorer.....	9
<b>4. Fem strategier för innovation</b> .....	<b>11</b>
4.1 Fokusera innovationskraften.....	11
4.2 Driva innovationsarbetet i samverkan.....	12
4.3 Utveckla och förvalta processer, metoder och verktyg som stärker innovationsförmågan.....	13
4.4 Odla en innovationsfrämjande organisationskultur.....	14
4.5 Organisera Göteborgs Stads gemensamma innovationsarbete.....	15

## Sammanfattning

Göteborgs Stads innovationsprogram beskriver hur staden ska skapa ett strukturerat arbete med innovation i Göteborgs Stads verksamheter och öka Göteborgs Stads kapacitet att vara innovativ inom Göteborgs Stads organisation och i samverkan med andra samhällssektorer.

Den definition som Göteborgs Stad arbetar utifrån är att **innovation är något nytt som skapar värde och får spridning**. En idé blir alltså inte en innovation förrän den omsätts i verkligheten och gör nytta.

**Målbilden** för Göteborgs Stads innovationsprogram är att: **Innovation skapar nytta för boende, besökare och näringsliv och bidrar till ett jämlikt och hållbart Göteborg**. Innovationsprogrammet ska stärka Göteborgs Stads innovationsförmåga utifrån **tre mål**: 1) Göteborgs Stad har ett strukturerat arbetssätt som säkerställer effekt och nytta i gemensamma prioriteringar där innovation är ett verktyg. 2) Medarbetare i Göteborgs Stads förvaltningar och bolag har goda förutsättningar att vara innovativa och utveckla verksamheten. 3) Göteborg ska vara erkänd som innovationsledande stad.

För att driva mot målbilden och nå målen har Göteborgs Stads innovationsprogram fem huvudstrategier:

1. Vi ska fokusera innovationskraften för att uppnå stadens olika mål utifrån gemensamma prioriteringar.
2. Vi ska bidra till ett starkt innovationsklimat i Göteborgs Stad genom att driva innovationsarbetet i samverkan med näringsliv, akademi, civilsamhälle och andra offentliga organisationer.
3. Vi ska utveckla och förvalta processer, metoder och verktyg som stärker innovationsförmågan i Göteborgs Stad som helhet samt i alla förvaltningar och bolag.
4. Vi ska odla en innovationsfrämjande organisationskultur som bygger på tillit och förtroende.
5. Vi ska organisera Göteborgs Stads gemensamma innovationsarbete för att stärka innovationsförmågan för kommunen som helhet och inom alla förvaltningar och bolag.

# 1. Inledning

## 1.1 Syfte

Göteborgs Stads innovationsprogram beskriver hur staden ska skapa ett strukturerat arbete med innovation i Göteborgs Stads verksamheter och öka Göteborgs Stads kapacitet att vara innovativ inom Göteborgs Stads organisation och i samverkan med andra samhällssektorer. Programmet pekar ut långsiktiga mål och handlingsriktningar för Stadens innovationsarbete.

## 1.2 Bakgrund

Göteborg sjuder av innovativa initiativ hos företag, i akademien och bland civilsamhällets aktörer. Även invånarna är aktiva i debatten och bidrar till hur staden ska utvecklas. Göteborgs Stad tar en aktiv roll i många av dessa initiativ och processer och bidrar med kunskap och ekonomiska resurser och driver många utvecklingsprojekt. Erfarenheter visar dock att mer kan göras för att stärka Göteborgs Stads, och det västsvenska, innovationssystemet. Öppna upp staden som arena för att utveckla, testa och sprida innovativa produkter, tjänster och arbetsformer.

Göteborgs Stad spelar även en viktig roll i att utveckla hållbara innovationer och därmed proaktivt möta stora och komplexa utmaningar.

Ett strategiskt och systematiskt innovationsarbete är viktigt för att utvecklingen av Göteborgs Stads kärnverksamhet ska bli framgångsrik. Genom nya och bättre produkter, tjänster, processer och arbetsmetoder kan Staden ge ökad kvalitet och nytta för boende, besökare och näringsliv. Innovation är ett verktyg för att nå Göteborgs Stads olika mål och Kommunfullmäktiges vision.

Ingen enskild aktör har kunskap och resurser att på egen hand leverera de lösningar som behövs. Göteborgs Stads förmåga till samverkan med andra samhällssektorer blir allt viktigare för att klara av kärnuppdraget, möta de stora samhällsutmaningarna och stärka jobbtillväxten genom hållbara innovationer.

Två delmål i den nationella innovationsstrategin pekar tydligt mot offentliga verksamheters innovationsförmåga och det dubbla uppdrag som Sveriges kommuner har:

- 1) Offentliga verksamheter arbetar systematiskt med innovation för att öka effektivitet och kvalitet<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Den Nationella innovationsstrategin, Näringsdepartementet, <http://www.regeringen.se/49bbc1/contentassets/f4877afdcc2b44a290853b2788e7d003/den-nationella-innovationsstrategin>

- 2) Offentliga verksamheter bidrar till att utveckla innovativa lösningar för att möta samhällsutmaningar.

Göteborgs Stads innovationsprogram beskriver hur arbetet med att stärka innovationsförmågan, och därmed bidra till ökad måluppfyllelse i Göteborgs Stads förvaltningar och bolag, ska genomföras. Innovation är ett verktyg för att nå mål i kommunens andra strategiska program och planer.

Programmet är Göteborgs Stads första innovationsprogram.

### 1.3 Omfattning

Programmet gäller från dess antagande och fem år framåt. Därefter ska behov av revideringar utredas och eventuella ändringar föreslås.

### 1.4 Läsanvisning

- Kapitel 2 Beskriver hur Göteborgs Stad definierar innovation och vad som driver innovation och innovativt arbete.
- Kapitel 3 Beskriver Målbild och mål för Göteborgs Stads innovationsprogram.
- Kapitel 4 Beskriver Göteborgs Stads strategier för stark innovationsförmåga.

## 2. Innovation

### 2.1 Något nytt som skapar värde

Innovation är ett mångfacetterat begrepp som det finns olika definitioner och tolkningar av. Ordet innovation är väl etablerat i den vetenskapliga litteraturen och definierades första gången redan på 1930-talet. Gemensamt för de flesta definitioner av innovation är att de utgår från två kriterier:

- 1) att innovationen innehåller en tydlig verks- och effekthöjd samt någon form av nyhetsselement
- 2) att detta ”nya” blir till innovation först när den får ett brett genomslag

*”Förlopp genom vilket nya idéer, beteenden och tillvägagångssätt vinner insteg i ett samhälle och sedan sprids där” (Nationalencyklopedin)*

*”Införandet eller genomförandet av en ny eller väsentligt förbättrad vara, tjänst eller process, nya marknadsföringsmetoder eller nya sätt att organisera affärsverksamhet, arbetsorganisation eller externa relationer.”*

*(OECD, Oslomanualen för mätning och jämförelser av innovation i företag)*

Innovationer kan vara helt nya idéer eller bygga på befintliga idéer och tillämpas på nytt sätt eller i ett nytt sammanhang. De kan vara både små och stora och av olika natur: affärsmodeller, tjänster, arbetsformer och tekniska lösningar.

Den definition som Göteborgs Stad arbetar utifrån är att **innovation är något nytt som skapar värde och får spridning**. En idé blir alltså inte en innovation förrän den omsätts i verkligheten och gör nytta.

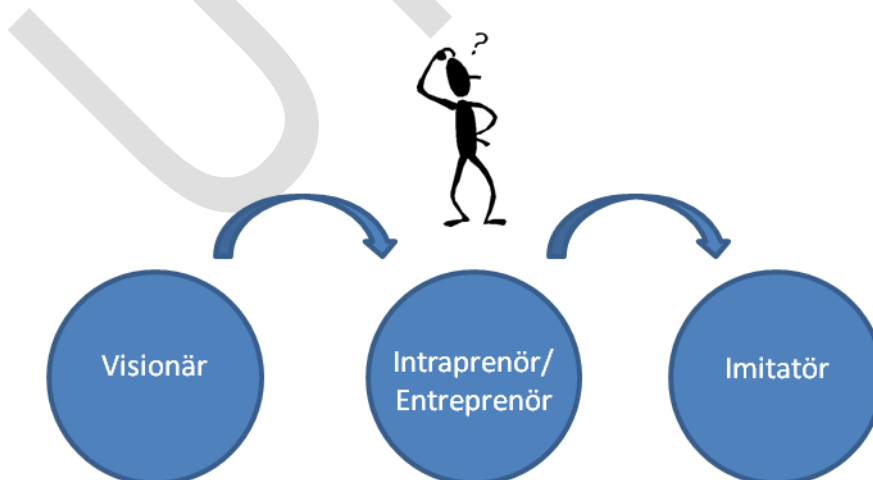
Innovation skiljer sig från kvalitetsarbete och det kontinuerliga förbättringsarbetet. Begreppet innovation innehåller en grad av radikalitet, det vill säga att innovation är något helt nytt eller en betydande förbättring. Innovationer kan dock även uppstå ur det praktiska förbättringsarbetet.



Figur 1: Definition av innovation

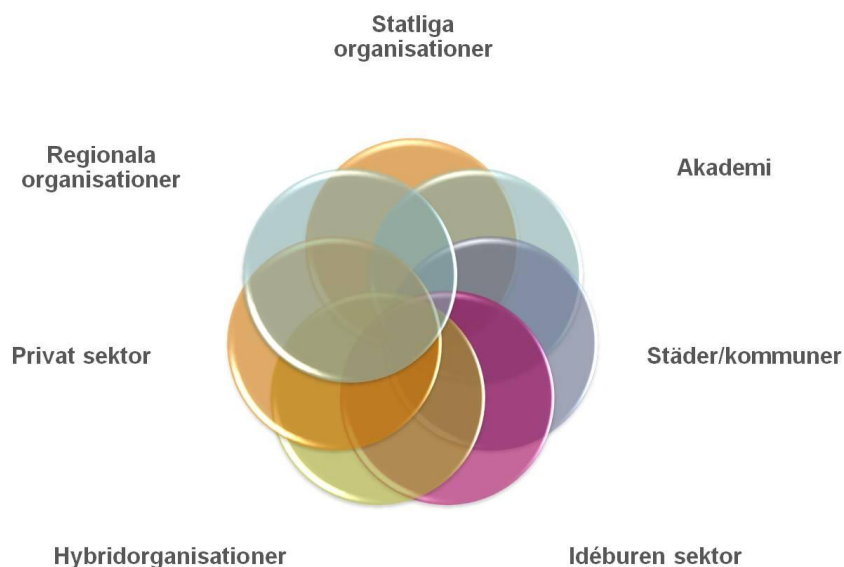
## 2.2 Innovation utgår från människan

Individer är den drivande kraften i innovationsprocessen. För att skapa innovationer behövs visionärer med idéer och entreprenörer/intraprenörer som omsätter idéerna till praktisk nytta, så som i affärsmodeller eller organisations- och processperspektiv. För att en idé ska få storskalig spridning, och därmed uppnå potentiell effekt, behövs också genomförare/imitatörer som nyttjar den nya kunskapen i sina verksamheter.



Figur 2: Alla behövs för att driva innovation

Idéer kan komma såväl internt från Göteborgs Stads egen organisation, som från externa aktörer, men skapas framförallt i bred samverkan i skärningspunkten mellan olika bakgrunder och discipliner. För att stärka Göteborgs Stads innovationsförmåga måste möten mellan olika kunskapsområden, kulturer och erfarenheter tillåtas och stimuleras. Krockarna utmanar, ger tillfälle att tänka i nya banor och möjliggör förändring i arbetssätt. Finns det, mellan aktörerna, en uppfattning om ömsesidig nytta och tillit till varandra, skapas ett kreativt klimat och ett förhållningssätt som gynnar innovationer och tillväxt.



*Figur 3: Innovation kräver samverkan*

Framgång när det gäller innovation handlar om organisationens kultur, lärande, risktagande, organisering, resurser och vilka arbetsprocesser och metoder för innovation som organisationen tillämpar. Det finns många olika synsätt kring hur en organisation lyckas med innovation. Under de senaste åren har begrepp som öppen-, iterativ- och kund-/användar-/brukardriven innovation haft stor framgång inom metodutvecklingen. För att öka innovationsförmågan krävs också – paradoxalt nog – formalisering, systematik och rutiner.



### 3. Målbild och mål för innovationsarbetet

Med ett strategiskt och fokuserat innovationsarbete kan Göteborgs Stad samordna och prioritera sina resurser så att organisationen gör rätt saker, engagerar rätt aktörer och snabbare når önskad effekt.

För att innovationsarbetet i Göteborgs Stad ska utvecklas behövs en gemensam målbild och gemensamma mål för innovationsarbetet som alla förvaltningar och bolag arbetar mot. Innovation ska ses som ett verktyg för att skapa nytta för boende, besökare och näringsliv. Se figur 4.



Figur 4: Målbild och mål för Göteborgs Stads innovationsprogram 2017-2022

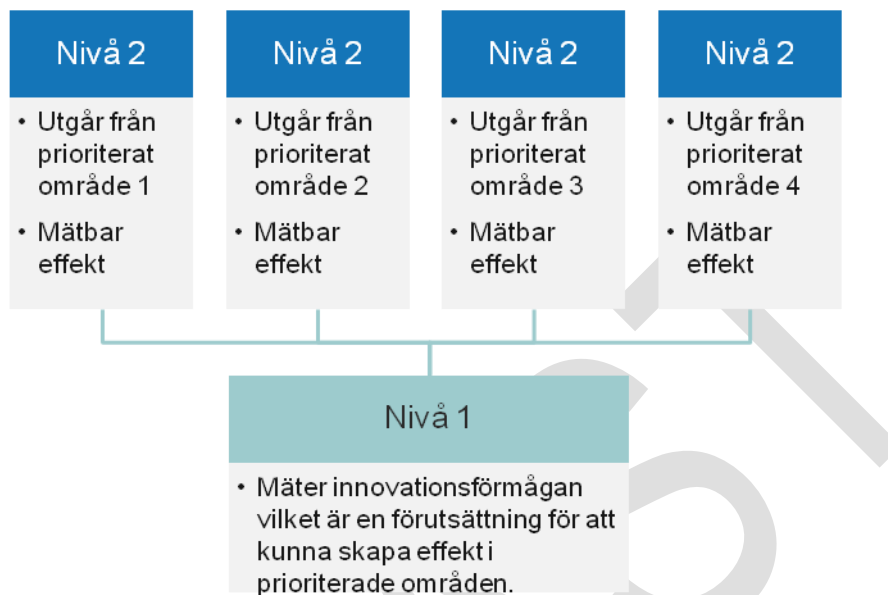
#### 3.2 Mål och indikatorer

För att nå målbilden för innovationsprogrammet ska mål och indikatorer kontinuerligt följas upp på ett strukturerat sätt. Utifrån programmets målbild finns två nivåer av mål och indikatorer.

En nivå ett där Göteborgs Stads innovationsförmåga mäts och följs upp. Målen på nivå ett är konstanta över tid, och mäter hur organisationen lyckas i sin förmåga att använda innovation som ett verktyg. Målen på denna nivå läggs in i det ordinarie uppföljningssystemet.

- **Göteborgs Stad har ett strukturerat arbetssätt som säkerställer effekt och nytta i gemensamma prioriteringar där innovation är ett verktyg**
- **Medarbetare i Göteborgs Stads förvaltningar och bolag har goda förutsättningar att vara innovativa och utveckla verksamheten.**
- **Göteborg ska vara erkänd som innovationsledande stad.**

På den andra nivån skapas innovationsmål som har mätbar effekt kopplat till de utmaningar som Göteborgs Stad gemensamt prioriterat och där innovation skapar nytta. Dessa mål är föränderliga över tid. För vart och ett av de gemensamt prioriterade områdena skapas specifika mål och indikatorer som mäter uppnådd effekt av innovationsarbetet inom området. Se figur 5



Figur 5: Målnivåer

Uppföljningsmått för att följa upp effekten av strategin ska vara integrerat med Göteborgs Stads styrsystem. Det innebär att kommunen genom målen stegvis kan mäta utvecklingen och genom resultaten se om organisationen är på väg i rätt riktning eller om åtgärder krävs.

## 4. Fem strategier för innovation

### 4.1 Fokusera innovationskraften

Göteborgs Stad behöver prioritera innovationsområden som hela staden samlas kring och arbetar med på övergripande nivå. Förvaltningar och bolag behöver även prioritera sitt innovationsarbete utifrån sina respektive uppdrag. Strategisk samverkan mellan förvaltningar och bolag gör att Göteborgs Stad kan bygga en långsiktig kompetensbas som främjar innovation. Gemensamt risktagande och lärande blir möjligt genom att fokusera innovationsarbetet till prioriterade områden.

**Vi ska fokusera innovationskraften för att uppnå stadens olika mål utifrån gemensamma prioriteringar.**

Genom att:

- kontinuerligt identifiera och fastslå gemensamma prioriteringar där innovation gör skillnad.
- säkerställa att dessa prioriteringar är kända och tydliga, internt i staden och för våra samverkanspartners.
- driva gemensamma prioriterade program och projekt.

## 4.2 Driva innovationsarbetet i samverkan

För att driva innovation i Göteborgs Stad måste många agera tillsammans i en gemensam riktning, det räcker inte att enskilda aktörer är innovativa. Att bygga och verka i starka innovationsekosystem är därför avgörande för stadens innovationsförmåga, både för att få tillgång till andra aktörers kraft men också för att dela risker. Ett innovationsekosystem består av en uppsättning aktörer som verkar ömsesidigt förstärkande. Dessa kan bestå av stora och små företag, kunskapsorganisationer som universitetet och forskningsinstitut, offentliga aktörer och myndigheter, nätverk samt ideella organisationer.

**Vi ska bidra till ett starkt innovationsklimat i Göteborgs Stad genom att driva innovationsarbetet i samverkan med näringsliv, akademi, civilsamhälle och andra offentliga organisationer.**

Genom att:

- aktivt bidra till att stärka och utveckla innovationsekosystemet och innovationsarenor lokalt, regionalt, nationellt och internationellt.
- stärka och utveckla samverkansstrukturer, med målet att säkerställa ett samlat fokus och påverkansarbete lokalt, regionalt, nationellt och internationellt.
- skapa tydliga vägar in i Göteborgs Stad för externa och interna aktörer med innovationsfrågor.

### **4.3 Utveckla och förvalta processer, metoder och verktyg som stärker innovationsförmågan**

Göteborgs Stad behöver medarbetare som har förmågan att tänka och göra nytt. Uppmuntran och system som stödjer och stärker dessa beteenden behövs för att medarbetarna ska orka och vilja driva innovationsarbete.

Det behövs gemensamma processer, metoder som är gemensamma för alla stadens verksamheter. Dessa behöver kopplas till vår omvärld och förmedlas via god intern och extern kommunikation.

#### **Vi ska utveckla och förvalta processer, metoder och verktyg som stärker innovationsförmågan i Göteborgs Stad som helhet samt i alla förvaltningar och bolag.**

Genom att:

- arbeta i prioriterade program och projekt i enlighet med gemensam processmodell från behovsanalys och idégenerering till storskalig spridning
- driva ett kontinuerligt kommunikationsarbete som förtydligar riktning och nytta med stadens innovationsarbete och som förenklar kontaktskapande för interna och externa aktörer i innovationsfrågor.
- säkerställa att processer, metoder och verktyg som rör innovation är tillgängliga, kända och digitaliserade för stadens förvaltningar och bolag.

## **4.4 Odlar en innovationsfrämjande organisationskultur**

Grunden för ett starkt innovationsarbete är att odla en aktiv och öppen kultur som främjar innovation. Även nyfikenhet, mod och riskvilja att möta och pröva det nya och okända är viktigt. För att lyckas med detta krävs att kunskapen om innovation breddas samt ett förhållningssätt och ledarskap som stärker en innovativ kultur hos alla medarbetare inom Göteborgs Stad.

En stor del av innovationsarbetet sker utanför staden, därför krävs även en öppenhet mot världen, med öppna linjestrukturer och en förmåga att se bortom det invanda.

### **Vi ska odla en innovationsfrämjande organisationskultur som bygger på tillit och förtroende.**

Genom att:

- öka ledarskapets förståelse för, och förmåga att leda, en innovationsfrämjande kultur.
- utveckla strukturer och ge utrymme för belöningssystem som stimulerar en innovationsfrämjande kultur.
- attrahera, behålla och utveckla engagerade, utvecklings- och samverkansbenägna medarbetare med många perspektiv.
- erbjuda forum och mötesplatser för kompetensutveckling och erfarenhetsutbyte om innovation mellan stadens verksamheter och i innovationsekosystemet.

## **4.5 Organisera Göteborgs Stads gemensamma innovationsarbete**

Göteborgs Stad behöver en lednings- och samordningsfunktion med ett antal specialistkompetenser. Funktionen leder, stärker, katalyserar, koordinerar och följer upp innovationsarbetet.

En strategisk samverkan mellan olika förvaltningar och bolag rörande innovation skapar effektivisering och tillvaratagande av kompetens som främjar innovationsarbetet i Staden.

För att stimulera innovation behöver Göteborgs Stad även söka finansiering samt prioritera egna resurser för att få innovationer att växa, utvecklas och spridas. Utan finansiella instrument och stöd till projektansökningar avstannar många goda idéer redan på idéstadiet.

**Vi ska organisera Göteborgs Stads gemensamma innovationsarbete för att stärka innovationsförmågan för kommunen som helhet och inom alla förvaltningar och bolag.**

Genom att:

- samskapa ett nätverksbaserat arbetssätt över förvaltnings- och bolagsgränserna.
- utveckla kunskap, instrument och förmåga att säkerställa finansiella resurser för innovation.
- leda och följa upp gemensamma mål och indikatorer samt prioriterade projekt och program.
- initiera och samla funktioner som driver, samordnar, utvecklar och kommunicerar stadens övergripande innovationsarbete

## Definition av begrepp i förslaget till Göteborgs Stads innovationsprogram

Begrepp	Definition
Arbetsprocesser	Verksamhets-/arbetsflöden av sammanhängande aktiviteter som åstadkommer ett resultat.
Civilsamhälle	Med civilsamhälle avses en arena, skild från staten, marknaden och enskilda hushåll, där människor organiserar sig och agerar tillsammans i gemensamma intressen. Det kan till exempel vara ideella föreningar och trossamfund.
Innovationer för hållbar utveckling	Utveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov. Innovation är ett verktyg för att uppnå hållbar utveckling.
Indikator	En indikator är en viktig aspekt för att kunna utläsa om ett tillstånd har förändrats på det sättet som det var tänkt eller inte.
Innovation	En innovation är något som är nytt i sitt sammanhang, som skapar värde och får stor spridning.  Det kan vara en metod, produkt eller en tjänst som är ny i sitt sammanhang.  För att räknas som en innovation i Göteborgs Stad ska innovationen vara ny i staden eller i Sverige eller i världen.
Innovationsarbete	Innovationsarbete innebär att verksamheter arbetar aktivt med att identifiera, testa och implementera innovationer för att lösa Göteborgs Stads utmaningar. Verksamheterna sprider också det nya så att andra kan använda innovationen för att lösa utmaningar.
Innovationsarena	En innovationsarena kan vara en fysisk eller virtuell plats där organisationer samlas för att tillsammans lösa utmaningar och nå mål genom innovation.  Platsen kan vara tillfällig, några timmar som vid ett "hackaton", eller ett fysisk, som en arbetsplats för flera organisationer.
Innovationsfrämjande	Innovationsfrämjande innebär att såväl fysisk, organisatorisk som psykologisk arbetsmiljö bidrar till att medarbetare vill arbeta med innovation för att utveckla organisationens arbetssätt.
Innovationsekosystem	Innovationsekosystem kan beskrivas som miljöer som främjar innovation.  Det kan vara såväl fysiska mötesplatser för olika aktörer som arbetssätt som gör det lätt att arbeta med innovation både inom och mellan organisationer.





Begrepp	Definition
	<p>Det kan vara kopplat till ett geografiskt område som Lindholmen Science Park, eller ett gemensamt tema exempelvis flyktingmottagande.</p> <p>Systemet består av olika aktörer som akademi, näringsliv och offentliga verksamheter som tar olika roller för att driva fram innovationer.</p>
Innovationsförmåga	Innovationsförmåga beskriver en organisations förmåga att arbeta med innovation. Den anger hur bra organisationen är på att testa nya metoder, tjänster eller produkter för att lösa utmaningar och nå mål samt att implementera dem utanför testmiljön och även sprida sina erfarenheter till andra, så att andra organisationer kan dra lärdom.
Innovationsklimat	Ett innovativt klimat i en organisation har sex byggstenar: lärande, engagemang, utmaningar och en trygg miljö som gör att medarbetare vill ta risker och tänka självständigt.
Innovationsledning	Att vara innovationsledning innebär en objektiv bedömning av en organisations förmåga att få effekt av sitt innovationsarbete.
Iterativ	Iterativt innebär cykliskt arbetssätt där ingångskrav kan förändras under arbetets gång. Det kan leda till att samma funktion kan komma att utvecklas flera gånger tills den är tillräckligt bra.
Jämlikt och hållbart (Göteborg)	Göteborg ska vara den jämlika staden som bidrar till ett gott liv för alla. I ett samhälle där skillnader i livsvillkor och hälsa är små mår även de som har det bäst ännu bättre. När fler mår bra kan fler bidra till att bygga ett gott och hållbart samhälle.
Kvalitetsarbete	Kvalitetsarbete innebär att dokumentera, analysera och därefter göra åtgärder som förbättrar verksamheten.
Kontinuerligt förbättringsarbete	Återkommande aktivitet för att förbättra förmågan att uppfylla mål eller krav.
Mål	Ett mål uttrycker ett önskat resultat för att ge riktning åt verksamheten under en viss tidsperiod. För att styrning och uppföljning av målen ska vara möjlig i praktiken behöver mål vara specifika, mätbara, accepterade, realistiska, tids- och ansvarssatta, så kallade SMARTA-mål.
Organisationskultur	Organisationskultur kan innefatta ledarskapets utformning men även värderingar som genomsyrar organisationen, både uttalade och outtalade normer i olika grupperingar.
Program	Ett program beskriver vad Göteborgs Stad ska uppnå inom ett visst område, det tar inte någon detaljerad ställning till utförande, prioriteringar eller metoder.



Begrepp	Definition
Samhällsutmaningar	Regeringen har definierat följande samhällsutmaningar: hälsa och livsvetenskap, klimatutmaningen, digitalisering, hållbart samhällsbyggande.
Samverkan	Samverkan innebär att flera aktörer, ibland från olika organisationer, arbetar mot ett gemensamt mål.
Systematiskt arbetssätt	Systematiskt arbetssätt innebär att processer och rutiner är identifierade, beskrivna och fastställda. Rutinerna beskriver ett bestämt tillvägagångssätt för hur en aktivitet ska utföras och hur ansvaret är fördelat i verksamheten. En del av det systematiska arbetssättet är att beskriva och strukturerat dokumentera behov, resurser, mål och resultat.
Uppföljningssystem	Planerade och strukturerade aktiviteter som är sammankopplade i ett förutbestämt system för att utvärdera exempelvis arbetssätt.