



Diarienummer: 0016/17

Handläggare: Elif Koman André
Tel: 031 – 368 54 57
E-post: elif.koman.andre@gshab.goteborg.se

Yttrande över Göteborgs Stads Innovationsprogram 2017-2022

Förslag till beslut i styrelsen för Göteborgs Stadshus AB

1. Besluta om yttrande avseende Göteborgs Stads Innovationsprogram 2017-2022 i enlighet med nedanstående.
2. Översända yttrandet till kommunstyrelsen
3. Förklara beslutet omedelbart justerat.

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. 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 har remitterat Göteborgs Stads innovationsprogram 2017-2022 till Stadens nämnder och styrelser för yttrande senast 2017-04-28.

Ekonomiska konsekvenser

Programmet i sig innebär inga ekonomiska konsekvenser. Resultatet – ett framgångsrikt innovationsarbete – kan i ett längre perspektiv innebära ekonomiska fördelar då nya, effektivare och bättre arbetsätt kan utvecklas och implementeras. Alla de andra fördelar som en hög innovationsförmåga i staden för med sig, exempelvis attraktivitet för näringsliv och arbetskraft, tryggare och stabilare samhälle, högre utbildningsnivå, innebär minskade samhällskostnader.



Olika Perspektiv

Beroende på vilka innovationer som utvecklas kan såväl barnperspektivet, jämställdhet och mångfald samt miljöperspektivet gynnas och förstärkas.

Bakgrund

Ett systematiskt och strukturerat innovationsarbete blir allt viktigare inom alla organisationer för att klara dagens och framtidens utmaningar. Genom nulägesanalyser har följande avgörande förbättringsområden identifierats; organisering och strategisk samverkan mellan förvaltningar och bolag, kunskap och förmåga i de sena skedena av innovationsprocessen samt en organisationskultur som 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. Innovationsprogrammets målbild och mål har ett mer långsiktigt perspektiv än budgetmålet.

Ärendet – Yttrande över kommunstyrelsens remiss

Nedan redovisas Göteborgs Stadshus yttrande över förslaget till Göteborgs Stads Innovationsprogram 2017-2011. I ett inledande avsnitt redovisas generella synpunkter, därefter per rubrik i de fall synpunkter finns. Slutligen svar på de tre explicita frågorna ställda i missivet.

Generella synpunkter

Programmet är genomtänkt och gediget utformat. Inom vissa områden ser Stadshus dock ett behov av att förtydliga eller utveckla innehållet, vilket beskrivs under nästkommande rubrik.

När programmet är antaget kommer en handlingsplan att utarbetas som beskriver genomförandet. Denna ska, i enlighet med Riktlinjer för styrande dokument, bland annat konkret ange vilka aktiviteter, insatser eller åtgärder som ska genomföras samt eventuellt vilka metoder som ska användas. Det ska även framgå av planen vem eller vilka som ansvarar för dem och när de ska genomföras.

Det är önskvärt med en stor delaktighet av bolag och förvaltningar i detta arbete då denna del behandlar frågor om resurser och mandat.

Om innovationerna ska kunna implementeras och få spridning behöver ett stabilt linjeöverskridande arbete utvecklas. Som en del av detta måste en projektkultur etableras där projekten har mandat och tilldelas erforderliga resurser. Då vikten av detta sektorsöverskridande arbete inte nog kan poängteras lyfts denna fråga här, även om den också behandlas i strategi 4.3.



Synpunkter kopplade till syfte, mål och strategier

Det övergripande syftet med programmet, 1.1, *...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*, är relevant och välbehövligt. Likaså den gemensamma målbilden, 3.1; *Innovation skapar nytta för boende och näringsliv och bidrar till ett jämlikt och hållbart Göteborg*.

De tre målen, 3.2; 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*. omfattar tre viktiga och avgörande delar.

Det stycke som behandlar mål och indikatorer, 3.2, kan med fördel förtydligas då det är svårt att få en klar bild av vad som egentligen menas utifrån text och bild. Avsnittet kan förstås och tolkas på olika sätt beroende på läsarens referensramar och sammanhang. Några exempel på mål i de olika nivåerna skulle underlätta förståelsen.

Planeringen av uppföljningen är bra. Att använda ordinarie uppföljningssystem och integrera mål och indikatorer i denna underlättar och skapar större möjligheter att nå målen.

De fem huvudstrategierna är i sin helhet relevanta och viktiga. Nedan följer synpunkter och förslag per strategi.

Strategi 4.1 Fokusera innovationskraften.

I brödtexten beskrivs både att staden ska prioritera gemensamma innovationsområden och att bolagen och förvaltningarna ska prioritera sitt innovationsarbete utifrån sina kärnverksamheter. Detta framgår inte tydligt i de tre ”genom att-satserna”. Det kan med fördel förtydligas att båda angreppssätten är viktiga.

Det är inte heller tydligt hur hastigt uppkomna utmaningar ska kunna behandlas inom innovationsstrukturen. En flexibilitet bör finnas där idéer och områden som inte prioriterats och planerats från början kan hanteras. En beskrivning av detta skulle ge en tydligare helhetsbild och trygga att alla delar inom innovationskraften omhändertas.

Strategi 4.2 Driva innovationsarbetet i samverkan

Stadshuset vill endast understryka vikten av samverkan med näringsliv, akademi, civilsamhälle och andra offentliga organisationer.



Strategi 4.3 Utveckla och förvalta processer, metoder och verktyg som stärker innovationsförmågan

Att arbeta i och med gemensamma processer, metoder och verktyg är bra och nödvändigt. För att lyckas med innovationsarbetet och även utifrån andra utvecklingsinsatser behöver staden en gemensam, tydlig och lättillgänglig projektmodell. Med en sådan kan resurser och ansvar som spänner över linjeorganisationen struktureras på ett tillförlitligt sätt.

Strategi 4.4 Odlas en innovationsfrämjande organisationskultur

Göteborgs Stadshus ser innehållet i denna strategi som helt avgörande för att innovationsarbetet ska lyckas.

Att skapa den kulturförändring som beskrivs i strategin ställer höga krav på ledarskapet hos samtliga chefer och ledare på alla nivåer. Detta uttrycks i programmet, men förtjänar att poängteras. Det krävs även ett omfattande arbete av personalstrategisk karaktär.

En gedigen kompetensförsörjningsplanering samt ledar- och medarbetarutvecklingsinsatser är avgörande för ett lyckat resultat. I framtagandet av handlingsplanen ser Göteborgs Stadshus att HR-funktionen blir ytterst viktig.

Strategi 4.5 Organisera Göteborgs Stads gemensamma innovationsarbete

En lednings- och samordningsfunktion beskrivs, som ska leda, stärka, katalysera, koordinera och följa upp innovationsarbetet. Likaså en strategisk samverkan och finansiering. Göteborgs Stadshus ser dessa som viktiga och avgörande delar i organiseringen. I möjligaste mån bör man använda existerande nätverk och strukturer och stärka dessa med kulturutveckling, metoder och kompetensutveckling.

Vad gäller organisering av lednings- och samordningsfunktionen bör det eftersträvas att göra den så vass och effektiv som möjligt.

Den fjärde genom att-satsen kan med fördel kompletteras med *stödjer*.

- initiera och samla funktioner som driver, samordnar, utvecklar, *stödjer* och kommunicerar stadens övergripande innovationsarbete

Missivets tre frågeställningar

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

Det finns en stor utmaning i att skapa både den struktur och den kultur som krävs för ett framgångsrikt innovationsarbete. En kultur som bygger på tillit och förtroende är en grundförutsättning för att lyckas. Ledarskapet behöver vara tryggt, prestigelöst, tillitsfullt och icke kontrollerande, det ska vara tillåtet att göra fel.



Delar av ovanstående finns till viss del med i programmet men det kan inte nog poängteras vikten av att få detta på plats.

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?

Det ter sig tveksamt om den kompetens som fordras hos chefer kan uppnås inom rimlig tid. Möjligtvis skulle någon form av innovationscoachning kunna vara motiverad.

Kompetensutvecklingsinsatser på samtliga nivåer, förtroendevalda, chefer och medarbetare, behöver genomföras för att höja kompetensen om innovation men även för att odla den kultur och det klimat som erfordras. Stadshuset ser inte att de ”genom-att-satser” under 4.4 fullständigt täcker det stora behov kompetensutveckling som finns inom kultur och klimat. Att erbjuda forum och mötesplatser för kompetensutveckling är bra men kommer troligen inte att räcka för att skapa de förutsättningar som krävs för en innovationsfrämjande kultur. Strategin torde vinna på en något starkare och mer styrande fjärde punkt.

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

Samtliga ”genom-att-satser” är förstås viktiga och utgör tillsammans en helhet. Prioriteringen nedan är gjord utifrån att komma igång med stadens inre arbete.

Strategi 4.1

- 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.

Strategi 4.3

- arbeta i prioriterade program och projekt i enlighet med gemensam processmodell från behovsanalys och idégenerering till storskalig spridning
- säkerställa att processer, metoder och verktyg som rör innovation är tillgängliga, kända och digitaliserade för stadens förvaltningar och bolag.

Strategi 4.4

- öka ledarskapets förståelse för, och förmåga att leda, en innovationsfrämjande kultur.
- erbjuda forum och mötesplatser för kompetensutveckling och erfarenhetsutbyte om innovation mellan stadens verksamheter och i innovationsekosystemet.



Strategi 4.5

- samskapa ett nätverksbaserat arbetssätt över förvaltnings- och bolagsgränserna.
- öka ledarskapets förståelse för, och förmåga att leda, en innovationsfrämjande kultur.
- leda och följa upp gemensamma mål och indikatorer samt prioriterade projekt och program.

Bilagor

1. Missiv Information rörande kommunstyrelsens remiss av förslaget till Innovationsprogram för Göteborgs Stad 2017-2022
2. Göteborgs Stads Innovationsprogram 2017-2022

Expedieras

3. Kommunstyrelsen

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

Telefon: 031-368 06 45

Peter Berggren

Bolagsansvarig, Göteborgs Stadshus AB

E-post: peter.berggren@gshab.goteborg.se

Telefon: 031-368 54 56



Göteborgs
Stad

Göteborgs Stads innovationsprogram 2017-2022

UTKAST

PLANERANDE
styrande dokument

Vision

Program

Planer inkl
budget/affärsplan

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

Sammanfattning	4
1. Inledning	5
1.1 Syfte.....	5
1.2 Bakgrund.....	5
1.3 Omfattning.....	6
1.4 Läsanvisning.....	6
2. Innovation	6
2.1 Något nytt som skapar värde.....	6
2.2 Innovation utgår från människan.....	7
3. Målbild och mål för innovationsarbetet	9
3.2 Mål och indikatorer.....	9
4. Fem strategier för innovation	11
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 kvalitet¹

¹ 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.

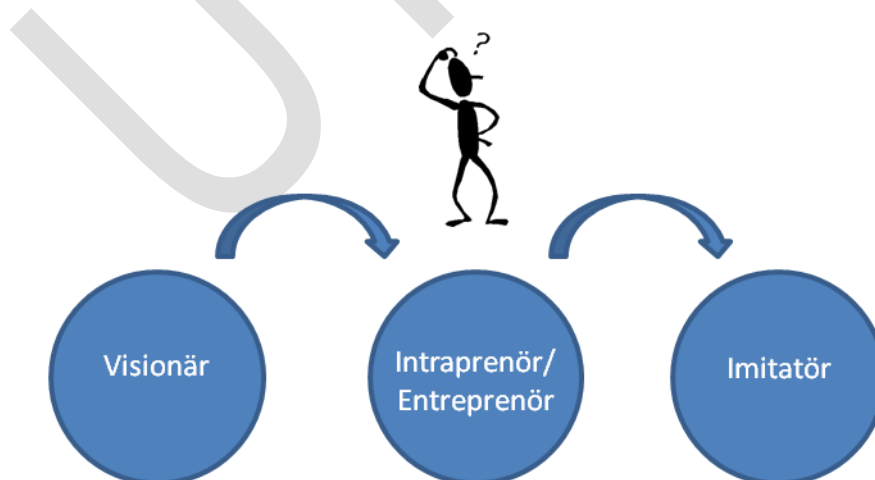
Innovation skiljer sig från kvalitetsarbete och det kontinuerliga förbättringsarbetet. Begreppet innovation innehåller en grad av radikalitet, det vill säga att innovation är något helt nytt eller en betydande förbättring. Innovationer kan dock även uppstå ur det praktiska förbättringsarbetet.



Figur 1: Definition av innovation

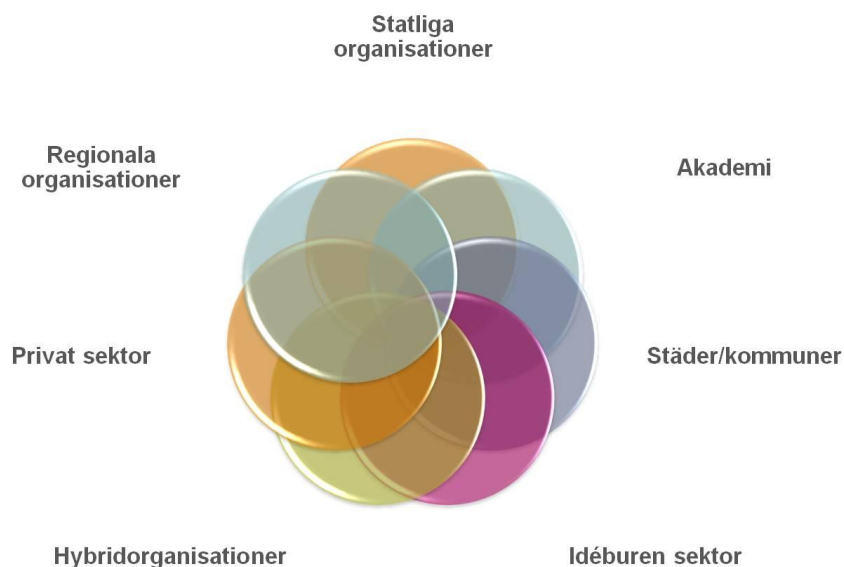
2.2 Innovation utgår från människan

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

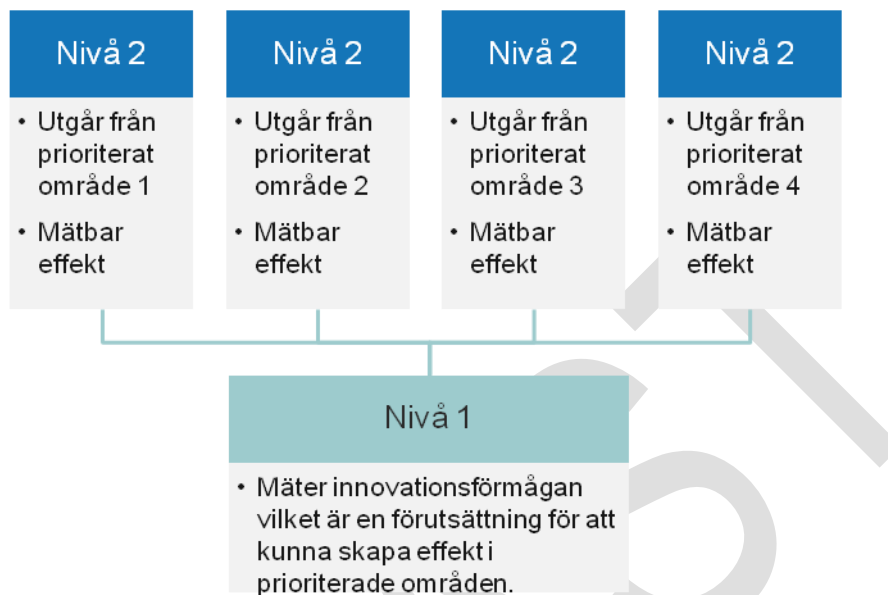
3.2 Mål och indikatorer

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 belöningsystem 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