



Slutrapport Go:innovation fas 3

Planperiod 2020–2021

2022-02-02

Innehåll

1	Bakgrund.....	3
1.1	Projektets förutsättningar	3
1.2	Budget.....	4
2	Handlingsplanens innehåll	8
3	Uppföljning och utvärdering	9
4	Plattformens fortsatta arbete	9
	Bilaga 1: Sammanfattning av delprojektledarnas utvärdering av det övergripande plattformsarbetet.....	10
	Bilaga 2: Slutrapport för respektive delprojekt.....	12

1 Bakgrund

Kommunfullmäktige fattade 2017-10-19 beslut om Göteborgs Stads innovationsprogram 2018–2023. Programmets syfte är att skapa ett strukturerat arbete med innovation i Göteborgs Stads verksamheter och att öka stadens kapacitet att vara innovativ. Både inom Göteborgs Stads organisation, i samverkan med andra samhällssektorer, men även till att öka Göteborgs Stads förmåga att bidra till ett starkt innovationssystem inom Göteborgsregionen.

Handlingsplaner för tre planperioder (perioder om två år i taget) har tagits fram. Handlingsplanerna beskriver de insatser som genomförts och som ska genomföras för att realisera mål och målbild i innovationsprogrammet.

För den Vinnovafinansierade innovationsplattformen Go:innovation fas 3 redovisas handlingsplanen för åren 2020–2021, där plattformens arbete har varit grunden för stadens arbete på en övergripande stadennivå.

1.1 Projektets förutsättningar

I jämförelse med fas 2 så var projektets förutsättningar något annorlunda inför fas 3. Detta bland annat med anledning av att dåvarande projektledare sent fick klartecken att staden skulle ansöka om deltagande. Tidigare projektledare valde att kliva av uppdraget i augusti 2019 och en ny projektledare tillsattes på 50 procent. De centrala resurserna i arbetet har varit avsevärt mindre än under föregående fas.

I fas 3 beslutades att insatserna skulle genomföras långt ut i linjen, varvid majoriteten av resurserna från Vinnova fördelats ut till projektansvariga förvaltningar och Science parks. En handlingsplan för planperioden 2020–2021 togs fram. Under projektets gång har ett antal justeringar och omfördelningar genomförts, med Vinnovas godkännande, för att optimera projektet och dess resultat.

Under projektperioden har staden genomgått den största organisationsförändringen på 30 år. Ett delprojekt lades ner i samband med omorganisationen eftersom det inte fanns någon mottagare i den nya organisationen. Ytterligare tre delprojekt har bytt projektledare inom planperioden. En annan försvårande faktor har förstås Covid-19 varit, en faktor som påverkade teamkänslan och möjligheten att ses fysiskt och byta erfarenheter.

Plattformen har en nära koppling till Utvecklingsgrupp Innovation som etablerades i fas 2. I gruppen finns representanter från stadens förvaltningar och bolag. Delprojektledarna i Go:innovation har tidigare ingått i gruppen, men eftersom gruppen vuxit sig så stor fattades beslut om att förvaltningar och bolag endast får representeras av en person. Detta innebär att flera delprojektledare

inte gjordes delaktiga i denna grupp. Delprojekten har dock presenterats kontinuerligt i Utvecklingsgruppen under planperioden.

1.2 Budget

Nedan redovisas budget där stöd från Vinnova samt in-kind framgår. Därefter redovisas faktiska inrapporterade upparbetade kostnader per projektpart under perioden 2019-09-02 – 2021-12-31:

Finansiering	2019	2020	2021	Summa
Stadsledningskontoret				
<i>Kostnad</i>	723 667	972 000	930 000	2 625 667
<i>Vinnova</i>	200 000	385 000	212 000	797 000
<i>Stöd [%]</i>				30%
<i>In-kind</i>	523 667	587 000	718 000	1 828 667
Miljöförvaltningen				
<i>Kostnad</i>	189 167	489 500	248 100	926 767
<i>Vinnova</i>	55 000	240 000	52 000	347 000
<i>Stöd [%]</i>				37%
<i>In-kind</i>	134 167	249 500	196 100	579 767
Social resurs/SLK				
<i>Kostnad</i>	189 167	367 500	367 500	924 167
<i>Vinnova</i>	55 000	100 000	100 000	255 000
<i>Stöd [%]</i>				28%
<i>In-kind</i>	134 167	267 500	267 500	669 167
Grundskoleförvaltningen				
<i>kostnad</i>	189 167	567 500	567 500	1 324 167
<i>Vinnova</i>	55 000	350 000	350 000	755 000
<i>Stöd [%]</i>				57%
<i>In-kind</i>	134 167	217 500	217 500	569 167
Västra Hisingen				
<i>kostnad</i>	189 167	567 500	0	756 667
<i>Vinnova</i>	55 000	300 000	0	355 000
<i>Stöd [%]</i>				47%
<i>In-kind</i>	134 167	267 500	0	401 667
RISE				
<i>Kostnad</i>	40 833	314 500	201 500	556 833
<i>Vinnova</i>	40 000	35 000	35 000	110 000
<i>Stöd [%]</i>		100%	100%	20%
<i>In-kind</i>	833	349 500	236 500	586 833
Lindholmen Science Park- Visual Arena				
<i>Kostnad</i>	73 333	130 000	160 000	363 333

	Vinnova	50 000	130 000	160 000	340 000
	Stöd [%]				94%
	In-kind	23 333	0	0	23 333
Intraservice					
	Kostnad	52 000	130 000	130 000	312 000
	Vinnova	40 000	100 000	100 000	240 000
	Stöd [%]				77%
	In-kind	12 000	30 000	30 000	72 000
Konsument och medborgarservice					
	Kostnad	52 000	130 000	130 000	312 000
	Vinnova	40 000	100 000	100 000	240 000
	Stöd [%]				77%
	In-kind	12 000	30 000	30 000	72 000
Johanneberg Science Park					
	Kostnad	80 333	246 000	545 000	871 333
	Vinnova	50 000	150 000	450 000	650 000
	Stöd [%]				75%
	In-kind	30 333	96 000	95 000	221 333
KFI					
	Kostnad	219 667	660 000	660 000	1 539 667
	Vinnova	133 000	600 000	600 000	1 333 000
	Stöd [%]				87%
	In-kind	86 667	60 000	60 000	206 667

Upparbetade kostnader				
Stadsledningskontoret	2019	2020	2021	Summa
Personalkostnader		328 800	665 900	994 700
Utrustning, mark, byggnader				0
Konsultkostnader, licenser m.m.				0
Övriga direkta kostnader		1 451	359	1 810
Indirekta kostnader		98 640	199 770	298 410
Totalt	0	428 891	866 029	1 294 920
Västra Hisingen	2019	2020	2021	Summa
Personalkostnader	141 000	751 108		892 108
Utrustning, mark, byggnader				0
Konsultkostnader, licenser m.m.				0
Övriga direkta kostnader				0
Indirekta kostnader	42 300	225 332		267 632
Totalt	183 300	976 440	0	1 159 740
Grundskoleförvaltningen	2019	2020	2021	Summa
Personalkostnader	126 000	592 000	1 738 000	2 456 000
Utrustning, mark, byggnader				0

Konsultkostnader, licenser m.m.	198 000	88 000		286 000
Övriga direkta kostnader	340 000	168 000		508 000
Indirekta kostnader	37 800	177 600	521 400	736 800
Totalt	701 800	1 025 600	2 259 400	3 986 800
Miljöförvaltningen	2019	2020	2021	Summa
Personalkostnader	55 587	314 719	284 681	654 987
Utrustning, mark, byggnader				0
Konsultkostnader, licenser m.m.				0
Övriga direkta kostnader				0
Indirekta kostnader	16 676	94 415	83 912	195 003
Totalt	72 263	409 134	368 593	849 990
Intraservice	2019	2020	2021	Summa
Personalkostnader	130 000	180 000	488 000	798 000
Utrustning, mark, byggnader				0
Konsultkostnader, licenser m.m.				0
Övriga direkta kostnader				0
Indirekta kostnader	39 000	54 000	146 400	239 400
Totalt	169 000	234 000	634 400	1 037 400
Konsument och medborgarservice	2019	2020	2021	Summa
Personalkostnader	208 000	288 000	548 000	1 044 000
Utrustning, mark, byggnader				0
Konsultkostnader, licenser m.m.				0
Övriga direkta kostnader				0
Indirekta kostnader	62 400	86 400	164 400	313 200
Totalt	270 400	374 400	712 400	1 357 200
Jämlikt Göteborg (Social Resurs, SLK)	2019	2020	2021	Summa
Personalkostnader	134 167	66 875	1 118 250	1 319 292
Utrustning, mark, byggnader				0
Konsultkostnader, licenser m.m.			190 000	190 000
Övriga direkta kostnader			6 992	6 992
Indirekta kostnader	40 250	20 062	278 755	339 067
Totalt	174 417	86 937	1 593 997	1 855 351
Johanneberg Science Park	2019	2020	2021	Summa
Personalkostnader	55 342	209 147	460 690	725 179
Utrustning, mark, byggnader				0
Konsultkostnader, licenser m.m.			940	940
Övriga direkta kostnader				0
Indirekta kostnader	16 602	62 743	138 206	217 551
Totalt	71 944	271 890	599 836	943 670
Kommunforskning i Västsverige	2019	2020	2021	Summa
Personalkostnader	106 400	169 360	199 998	475 758
Utrustning, mark, byggnader				0
Konsultkostnader, licenser m.m.		130 000	120 000	250 000

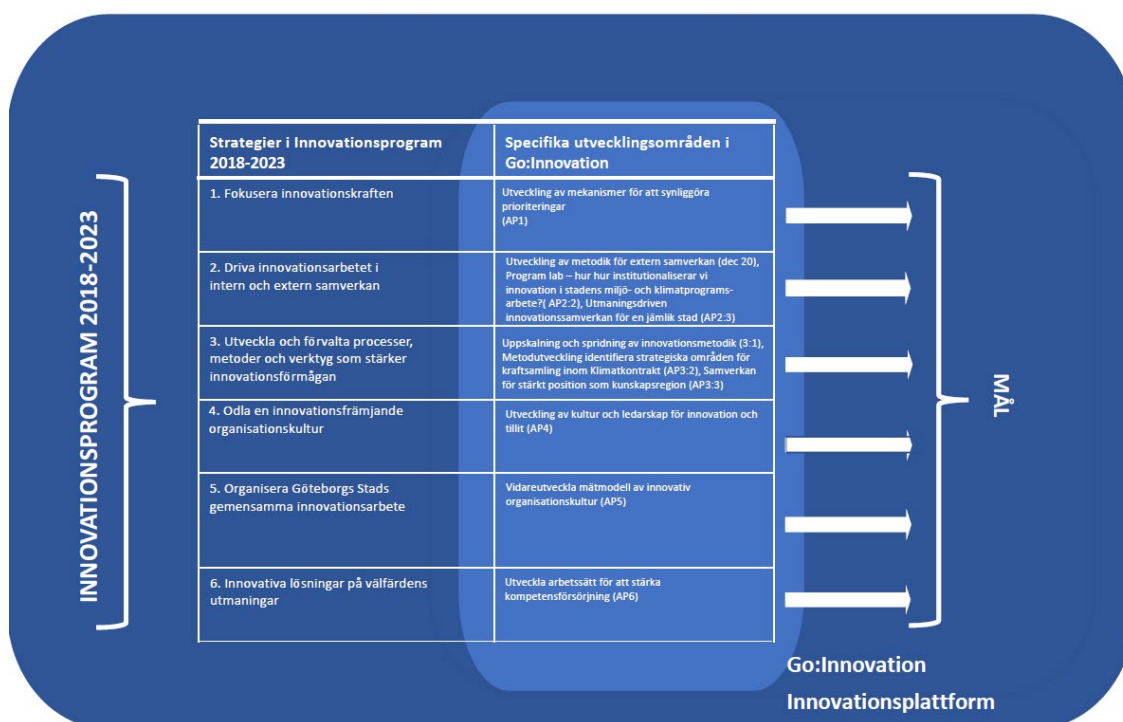
Övriga direkta kostnader	26 600	140 000	60 000	226 600
Indirekta kostnader	31 920	50 808	59 999	142 727
Totalt	164 920	490 168	439 997	1 095 085
Lindholmen Science Park	2019	2020	2021	Summa
Personalkostnader		21 475	160 968	182 443
Utrustning, mark, byggnader				0
Konsultkostnader, licenser m.m.				0
Övriga direkta kostnader				0
Indirekta kostnader		6 442	48 290	54 732
Totalt	0	27 917	209 258	237 175
RISE	2019	2020	2021	Summa
Personalkostnader	27 699	74 102	101 303	203 104
Utrustning, mark, byggnader				0
Konsultkostnader, licenser m.m.				0
Övriga direkta kostnader	1 233	3 303		4 536
Indirekta kostnader	8 310	37 383	75 582	121 275
Totalt	37 242	114 788	176 885	328 915
Sammanställning	2019	2020	2021	Summa
Personalkostnader	984 195	2 995 586	5 765 790	9 745 571
Utrustning, mark, byggnader	0	0	0	0
Konsultkostnader, licenser m.m.	198 000	218 000	310 940	726 940
Övriga direkta kostnader	367 833	312 754	67 351	747 938
Indirekta kostnader	295 258	913 825	1 716 714	2 925 797
Totalt	1 845 286	4 440 165	7 860 795	14 146 246

2 Handlingsplanens innehåll

I handlingsplanen 2020–2021 för genomförande av Göteborgs Stads innovationsprogram har följande förvaltningar och Science parks haft ett särskilt ansvar för genomförandet av insatser kopplade till programmets uttalade strategier.

- Intraservice
- Konsument och medborgarservice
- Grundskoleförvaltningen
- SDF Västra Hisingen (lades ner i samband med stadens omorganisation)
- Miljöförvaltningen
- Johanneberg Science park
- Göteborgs social resursförvaltning (lades ner i samband med stadens omorganisation)
- Stadsledningskontoret

Som stöd i vissa delprojekt har till RISE och Lindholmen Science Park, Visual Arena funnits till hands. I bilden nedan visualiseras de delprojekt som varit aktuella under planperioden.



3 Uppföljning och utvärdering

Projektet har följts upp kontinuerligt i samband med den obligatoriska lägesrapporteringen till Vinnova. En enkel utvärdering av planperioden 2020–2021 genomfördes genom en enkät till delprojektledarna under slutet av november 2021. En sammanfattning av delprojektledarnas svar kring det övergripande plattformsarbetet (projektets fas 3) bifogas som bilaga 1.

Delprojektledarna har överlämnat en slutrapport för respektive delprojekt, se bilaga 2. I bilaga 2 redovisas de delprojekt som inte redovisats till Vinnova tidigare. Samtliga rapporter finns diarieförda och finnas att finna i stadens ärendehanteringssystem samt i Vinnovas databas.

Måluppfyllelsen för delprojekten inom plattformen ser olika ut beroende på dess komplexitet. Effektmålen går inte att säga så mycket om eftersom dessa förväntas få utväxling på mycket längre sikt än själva planperioden. Detta bör omhändertas i den sista rapporten som Vinnova kommer att begära in i slutet av 2023.

4 Plattformens fortsatta arbete

Framöver handlar det om att ta vara på lärdomar, se bland annat bilaga 1. Till exempel påtalades vikten av att synliggöra de satsningar som görs inom innovation som görs i staden och att det finns mötesplatser för att lära av varandra. I förutsättningar framöver kommer flera insatser inom stadens planer för digitalisering och plan för genomförande av innovationsprogrammet att arbeta tillsammans för att omhänderta synergieffekterna av detta. Till exempel kommer en kunskapsarena etableras och förväntas bli en möjliggörare för framtida arbete, både inom digitalisering och innovation.

En plan 2022–2023 för genomförande av stadens innovationsprogram har tagits fram och beslutats av stadsdirektören. Planen beskriver insatser som ska resurssättas under senhösten och stadsledningskontoret har ett uttalat ansvar för genomförande av insatserna, mer likt arbetssättet under fas 2.

Några insatser är kvarstående arbete från fas 2, som bedöms som viktiga för staden att genomföra för att skapa förutsättningar för det fortsatta arbetet.

Göteborgs Stads plan för genomförande av stadens innovationsprogram 2022–2023 bifogas denna rapport, se länk nedan.

[Göteborgs Stads plan för genomförande av stadens innovationsprogram 2022–2023 \(goteborg.se\)](#)

Bilaga 1: Sammanfattning av delprojektledarnas utvärdering av det övergripande plattformsarbetet

Upplever du att projektet levererat enligt uppsatta mål?

"Utifrån projektets förutsättningar har vi lyckats väl med att komma en bra bit på väg för att nå målen"

"Upplevelsen är att Go:Innovation går i mål med godkänt betyg"

Kommentarer:

"Effektmålen är svår att nå på kort tid eftersom innovation kräver innovation i grunden handlar om att integrera ett synsätt och stödjande strukturer"

"Projektet och projektledningen gjort vad som står i dess makt för att uppfylla målet. Däremot verkar det utifrån som om förutsättningarna som getts inom staden varit för knappa. Att gå framåt med processer av den här skalan måste få ta tid och resurser i anspråk"



Upplevelse av gemensamma projektmöten

Projektmötena har haft en positiv framåtanda som varit lösningsorienterad

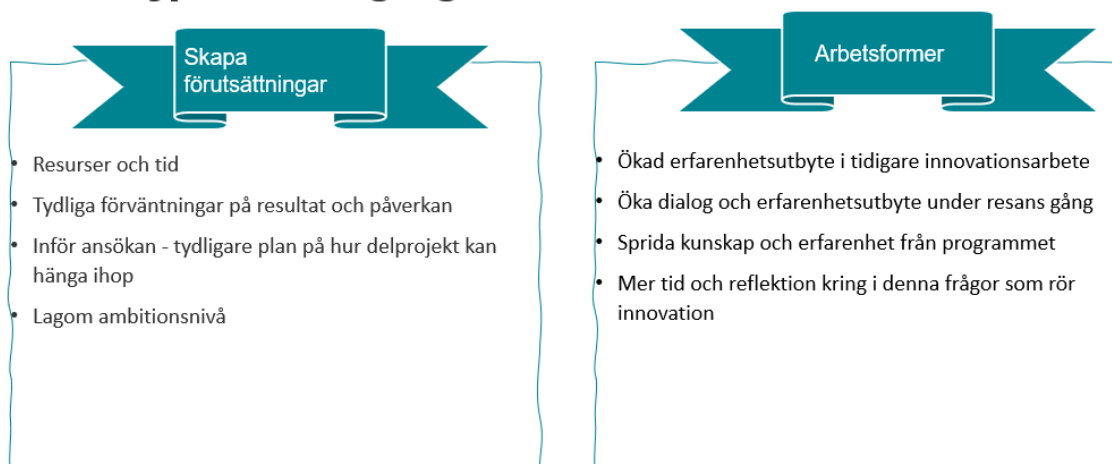
Fungerat bra men svårt att skapa sammanhållning och utbyte i digitala forum med så många deltagare

Mycket positiva. Fin energi, givande möten.

Tack vare mötena har jag knutit kontakt med kollegor runt om i stan som jag inte hade träffat annars.

De har varit bra men projekten spretar väldigt inom många olika områden och frågeställningar.

Förslag på förbättringar för att driva projekt av denna typ mer framgångsrikt?



Metodstöd och stöd i ekonomi och budget

- ❖ Metodstöd har fungerat bra för dem som haft tillgång
- ❖ Det digitala formatet och verktyg blev centrala i arbetet under pandemin
- ❖ Hög upplevelse av bra stöd i arbetet med ekonomi och budget

Andra viktiga lärdomar och erfarenheter



Roligt, lärorikt och givande att arbeta tillsammans med andra i staden

Bra att fått en överblick över andra förvaltningars arbete, ökar kunskap och samverkan.

Förändring tar tid och vi behöver träna på att jobba över våra förvaltningsgränsen

Det hade varit bra om man vetat tidigare hur projektet kommer att tas vidare 2022 för att kunna nyttja befintliga projekt som hävstänger.

Finns så mycket kunskap o perspektiv i staden som ger goda förutsättningar för att både tänka o göra nytt!

Fler reflektioner från delprojektledarna var att insatserna upplevts som ”spretiga”, men att de speglar uppdragen i staden som är breda och varierande. Det är viktigt att utvärdera effektmålen utifrån realistiska förutsättningar.

Att ses och byta erfarenheter är viktigt för att hålla liv i innovationskraften.

Bilaga 2: Slutrapport för respektive delprojekt

I denna bilaga redovisas de delprojekt som inte redovisats till Vinnova tidigare. Samtliga rapporter finns diarieförda och återfinns i stadens ärendehanteringssystem samt i Vinnovas databas.

Delprojekten redovisas i följande ordning:

- Utveckla mekanismer för att synliggöra prioriteringar
- Program lab – hur institutionaliserar vi innovation i stadens miljö- och klimatprogramarbete.
- Utmaningsdriven innovationssamverkan för en jämlik stad.
- Uppskalning och spridning av innovationsmetodik (Verktygslåda).
- Utveckling av systematik för uppföljning av effekter, värde och nyttor
- Metodutveckling för att identifiera strategiska områden för kraftsamling inom Göteborgs Stads Klimatkontrakt
- Samverkan för stärkt position som ledande och attraktiv kunskapsregion
- Utveckla arbetssätt för att stärka kompetensförsörjning.

Strategi: Utveckla mekanismer för att synliggöra prioriteringar

Projekt: Utveckling av visuellt verktyg, fas 2

Stadsledningskontoret & Lindholmen Science Park, Visual arena.

Förord

Delprojektet fas 2 handlar om att ta fram ett visuellt verktyg som pedagogiskt kan visualisera Göteborg Stads innovations- och förändringsprojekt för att skapa överblick, nytta och synergier. Det finns en stor möjlighet att genom detta bättre kunna synka och samordna, maximera nytta, synliggöra möjligheter för lärande och samarbete, identifiera målkonflikter, med mera. Det kan också skapa möjligheter att stärka tillit, transparens och engagemang hos medborgare och andra intressenter.

Vi har tagit fram en behovsspecifikation, inventerat befintliga verktyg och tekniska plattformar, och har tagit fram underlag för upphandling av en leverantör som kan bidra i både utveckling av koncept och implementering i relevant teknisk miljö. Under resans gång har det varit viktigt att samla in tankar och erfarenheter från liknande projekt inom staden och löpande förankra projektet med berörda parter.

Utveckling av ett visuellt verktyg

Detta är en fortsättning på AP1 Utveckla mekanismer för att synliggöra prioriteringar, där vi i fas 1 tog fram en strategisk karta (Vägvisaren) som redovisats i särskild ordning. Fas 2 startades upp med ny projektledare från Lindholmen Science Park i slutet av mars 2022.

Bakgrund och syfte

Behov

Vi har identifierat ett behov av en tydlig, pedagogisk och användbar översikt över Göteborgs Stads innovations- och digitaliseringsprojekt som berör utveckling och förändring. Därför vill vi utveckla en funktionell prototyp av ett visuellt verktyg som kan sortera och filtrera fram projekt utifrån olika parametrar.

Syfte

Verktyget ska bidra till att skapa samsyn och synergieffekter, ökad transparens och engagemang hos våra användargrupper. Vi vill skapa en helhetsbild för kommunkoncernen kopplat till utvecklingsprojekt inom digitalisering och innovation. Detta kan bland annat möjliggöra bättre underlag som bidrar till bättre beslut och realisering förväntade nyttor.

Fokus

Viktiga fokusområden för projektet har hela tiden varit att behålla innovationsperspektivet, både utifrån process, innehåll och resultat, och därför sträva efter en kontinuerlig utveckling genom ett agilt arbetssätt för att bygga en funktionell prototyp. Vi vill också att projektet och samarbetet karakteriseras av ett framåtlutat och nyfiket förhållningssätt liksom ett öppet och prestigefritt samarbetsklimat.

Exempel på initiala ingångsvärden för verktyget

- Projektägare och projektpartners.
- Förväntad nytta och effekt.
- Målgrupp för insatsen/projektet.
- Projektbeskrivning (kort version).
- Tidplan och progress för respektive insats/projekt.
- Koppling till mål i kommunfullmäktiges budget.

Fler typer av data och ingångsvärden kommer att tillkomma under projektets gång utifrån behov och prioriteringsordning.

Användare

Användargrupper

Användargrupper för prototypen/verktyget är i första hand interna, t ex beslutsfattare, förvaltningar och bolag, men i nästa steg är det tänkbart att även innefatta externa målgrupper såsom boende, besökare och näringsliv. Fler målgrupper kan tillkomma under projektets fortsatta utveckling.

Nuläge och nästa steg

Vad har hänt hittills?

Under våren och sommaren har det genomförts en behovskartläggning- och specifikation. Befintliga verktyg och tekniska plattformar har inventerats och ett antal projektägare har intervjuats och delat med sig av erfarenheter kring utveckling, drift och förvaltning för att ta vara på kunskap, råd och utforska om det finns möjlighet och relevans att eventuellt återanvända verktyg och plattformar.

Pandemin har naturligtvis påverkat projektet, bland annat genom att möten och samtal tvingats bli digitala, varpå det har behövt extra fokus med att bygga förutsättningar för ett öppet samtalsklimat, hög tillit och att bygga relationer mellan intressenter, andra projektägare och den nya projektledaren. Det har under omständigheterna fungerat bra.

Vi håller nu på att färdigställa underlag för upphandling av en leverantör/samarbetspartner som kan bidra i både utveckling av koncept och implementering i relevant teknisk miljö. Arbetet fortsätter under våren 2022 i stadsledningskontorets regi och resultatet kommer att redovisas när projektet är klart, sannolikt under hösten 2022.

Arbetsgång projektplan

Vi står nu inför en upphandling av samarbetspartner med kompetens inom bland annat tjänstedesign, webbutveckling, användardriven utveckling.

Projektet delas in i en **upptäckandefas** där vi analyserar och kartlägger behov och funktionaliteter.

Sedan följer en **genomförandefas** där vi drar nytta av insikter, lärdomar samt arbetar efter en gemensam prioriteringsordning.

Roller och ansvar

Stadsledningskontoret är beställare inom ramen för **Go:innovation fas 3**.

Go:innovation är en plattform som driver ett antal delprojekt för genomförande av Göteborg Stads innovationsprogram 2018-2023.

Programmet fokuserar dels på samverkan, strategiskt lärande, organisering samt spridning av innovation. Stadsledningskontoret har också i uppdrag att driva stadens digitaliseringsarbete.

Genomförda aktiviteter och nästa steg

Vi har haft ett antal möten för att identifiera behov, lära av liknande projekt, synka mellan intressenter, inventera befintliga plattformar och löpande förankra med berörda parter.

Förberedelser för upphandlingsförfarande av leverantör för utveckling och implementering av visuellt verktyg är pågående. Vi har tagit fram och stämt av upphandlingsdokument och underlag inför upphandling och urval av leverantör.

Arbetet kommer att drivas vidare genom en långsiktig plan för digitalisering som just nu remisshanteras i ett antal nämnder och bolagsstyrelser. Stadsledningskontorets IT enhet kommer att överta projektledning under våren 2022.

Strategi: Driva innovationsarbetet i intern och extern samverkan

Projekt: Program lab – hur institutionaliserar vi innovation i stadens miljö- och klimatprogramarbete.

Miljöförvaltningen & RISE

Förord

Göteborgs Stad har många miljöutmaningar att ta tag i. Därför har ett nytt miljö- och klimatprogram 2021 - 2030 antagits av kommunfullmäktige. Programmet ska hjälpa till att öka takten i arbetet med en ekologiskt hållbar stad – för naturen, klimatet och människan. För att lyckas är det viktigt att veta orsakerna bakom problemen i form av utsläpp, resursförbrukning och fysisk påverkan och det har vi ganska bra koll på. Men vi behöver också fundera över hur våra arbetssätt påverkar att nå framgång i miljöarbetet. Hur vi är organiserade, vilka styrmedel som finns och hur kunskap tas tillvara inom organisationen. Detta projekt har fokuserat på dessa institutionella frågor. Genom att prata med tjänstepersoner som jobbar med stadsutveckling inom olika förvaltningar, om vilka hinder och möjligheter de ser för samverkan, har vi i projektet kommit fram till några slutsatser som presenteras i denna rapport. Vårt delprojekt inom Go:innovation fas 3 har hjälpt oss att lyfta blicken och fundera över orsak och verkan och att tänka till kring nya innovativa arbetssätt.

2021-12-31

Henriette Söderberg

Avdelningschef stadsmiljö, Miljöförvaltningen Göteborgs Stad

Inledning

I detta projekt utreddes hur vi inom Göteborgs Stad kan samarbeta inom stadsutveckling och fysisk planering för att skapa en grön och robust stad och vilka hinder och möjligheter som vi ser finns på vägen. Vi utgick från frågor kring institutionell kapacitet, det vill säga lagar, regler, processer, rutiner, arbetssätt, arbetskultur och samverkansformer, och hur dessa påverkar arbetet.

Denna slutrapport är sammanställd av miljöförvaltningen. Miljöutredare Karin Meyer, en av projektledarna, skrev rapporten i december 2021.

Bakgrund

Göteborgs Stads miljö- och klimatprogram 2021–2030 beslutades av kommunfullmäktige i mars 2021. Programmet gäller för alla nämnder och bolag i Göteborgs Stad. Programmet ska hjälpa till att öka takten i arbetet med en ekologiskt hållbar stad. Samtidigt som miljö- och klimatprogrammet togs fram, genomfördes ett omfattande arbete att revidera översiktsplanen. Den nya översiktsplanen innehåller tre strategier; nära, sammanhållen och robust. Översikts-planens inriktning och innehåll har en avgörande roll för möjligheterna att nå en ekologiskt hållbar stad. Därför måste stadens olika planeringsprocesser gå hand i hand.

Vinnova beviljade 2019-07-01 Göteborgs Stad bidrag för genomförande av projektet Go:Innovation fas 3 i utlysningen ”Innovationsplattformar för hållbara attraktiva städer – fas 3”. Go:Innovation är namnet på Göteborgs innovationsplattform. Denna är i sin tur del av ett nationellt nätverk. Inom Go:Innovation fas 3 fanns flera delprojekt. Stadsledningskontoret var stadens koordinator.

Från början var titeln på detta delprojekt *Policy lab – vilken institutionell kapacitet kräver klimatomställningen i Göteborgs Stad*. Under hösten 2020 byttes namnet till *Program Lab - Hur institutionaliserar vi innovation i stadens miljö- och klimatprogramarbete*. Då valdes en avgränsning till frågor som gällde biologisk mångfald, ekosystemtjänster och grönstruktur inom stadsutveckling. Dessa frågor är också tydliga kopplingar till klimatomställning, men eftersom flera andra projekt inom staden hade det breda klimatomställningsperspektivet valdes denna avgränsning. Grundansatsen i projektet var hela tiden kring institutionell kapacitet inom organisationen. Tanken var också att ta tillfället att jobba förvaltningsövergripande, mellan främst miljöförvaltningen och stadsbyggnadskontoret, när stadens översiktsplan varit föremål för revidering under samma tidsperiod.

Vinnova beviljade finansiering för projektet med totalt 655 000 kr. Projektiden var under perioden 2019-09-01 – 2021-12-31. Sommaren 2020 bytte projektet projektledare och det blev ett delat projektledarskap mellan RISE (Research

Institutes of Sweden AB) och miljöförvaltningen. Vinnovas diarienummer är 2019-02713 och miljöförvaltningens diarienummer för delprojektet är 2020-21361.

Syfte och mål

Den övergripande frågan vi ställde oss var hur kan vi bygga in innovation i stadens miljö- och klimatprogramarbete? Upplägget för att ta reda på detta var att genom samtal och workshopar med tjänstepersoner som jobbar med stadsutveckling inom olika förvaltningar identifiera ett antal hinder och möjligheter för en god samverkan.

I januari 2021 godkände delprojektets projektgrupp en årsplanering som sedan låg fast hela projektperioden ut. Projektgruppen förväntade sig en leverans i *form av en samlad dokumentation av projektresultatet och en inspelad powerpointpresentation men också ny kunskap och insikter hos deltagande personer*. Denna leveransförväntan förankrades även med stadsledningskontoret.

Huvudmål

1. Identifiera institutionella hinder för innovation inom miljömålsarbetet kopplat till stadens planprocess.
2. Ta fram rekommendationer för hur arbetet i strategin *Planerar för en grön och robust stad* i miljö- och klimatprogrammet ska drivas.

Delmål

1. 2-3 gruppintervjuer.
2. 4 projektgruppsmöten.
3. 2-3 workshops.
4. Synliggöra några miljöutmaningar/teman där koppling mellan strategierna i MKP och ÖP är extra tydlig.
5. Identifierade institutionella hinder för bra samarbete.
6. Identifiera framgångsrika arbetssätt (befintliga, vidareutvecklade och nya) med fokus på kopplingen mellan programmets strategi grön och robust stad och översiktsplanens strategier nära, sammanhållen och robust.

Kontinuerligt:

Avstämning med styrgrupp.

Projektledning kontinuerliga möten och avstämningar.

Omvärldsbevakning inom och utanför staden för att hitta samarbetsmöjligheter och dra lärdomar.

Projektorganisation

Projektets övergripande organisation bestod av personer från RISE, miljöförvaltningen och stadsbyggnadskontoret. En överenskommelse togs fram hösten 2020 mellan miljöförvaltningen och RISE för att tydliggöra ansvarsfördelningen. RISE, Research Institutes of Sweden AB, är ett oberoende statligt forskningsinstitut som driver och stöder alla typer av innovationsprocesser.

Projektledare

Projektet hade två projektledare, Karin Meyer från miljöförvaltningen och Mathias Duell från RISE, med delat ansvar för projektets planering, genomförande och slutredovisning.

Projektledaren från RISE hade extra ansvar att facilitera under möten och workshops och att få fram de innovativa lösningarna. Projektledaren från miljöförvaltningen hade extra ansvar för sakkunskap inom miljöfrågor och fysisk planering och kommunal organisation samt att sammanställa slutrapporten.

Koordinator

Koordinator i delprojektet var miljöförvaltningen i Göteborgs Stad. Miljöförvaltningen har koordinerat ekonomi- och tidsrapportering i projektet och ansvarat för projektets genomförande gentemot stadsledningskontoret. Koordinatoren har ansvarat för att rapportera in kostnaderna till stadsledningskontoret.

Styrgrupp

Henriette Söderberg, avdelningschef på stadsmiljö på miljöförvaltningen, var styrgrupp. Katja Ketola, avdelningschef på strategiska avdelningen på stadsbyggnadskontoret var adjungerad.

Projektgrupp

Projektgrupp bestod av projektledare från RISE och projektledare från miljöförvaltningen, avdelningschef på stadsmiljö och en handläggare från miljöförvaltningen samt avdelningschef på strategiska avdelningen och två handläggare från stadsbyggnadskontoret.

Projektgruppen träffades regelbundet men där frekvensen var behovsstyrd. Mötena dokumenterades och tillgängliggjordes.

Genomförande

Efter en inledande fas som startade hösten 2019, med svårigheter att hitta rätt personer som kunde driva projektet, landade det sommaren 2020 i ett delat projektledarskap mellan RISE och miljöförvaltningen. En projektgrupp bildades med representanter från miljöförvaltningen, stadsbyggnadskontoret och RISE. Vid projektgruppens uppstartsmöte i augusti jobbade vi bland annat med hjälp av ett verktyg som heter Canvas (app Mural) för att få fram ett gemensamt underlag för planering av projektet.

Grundläggande planering och förståelse för teamet och projektet

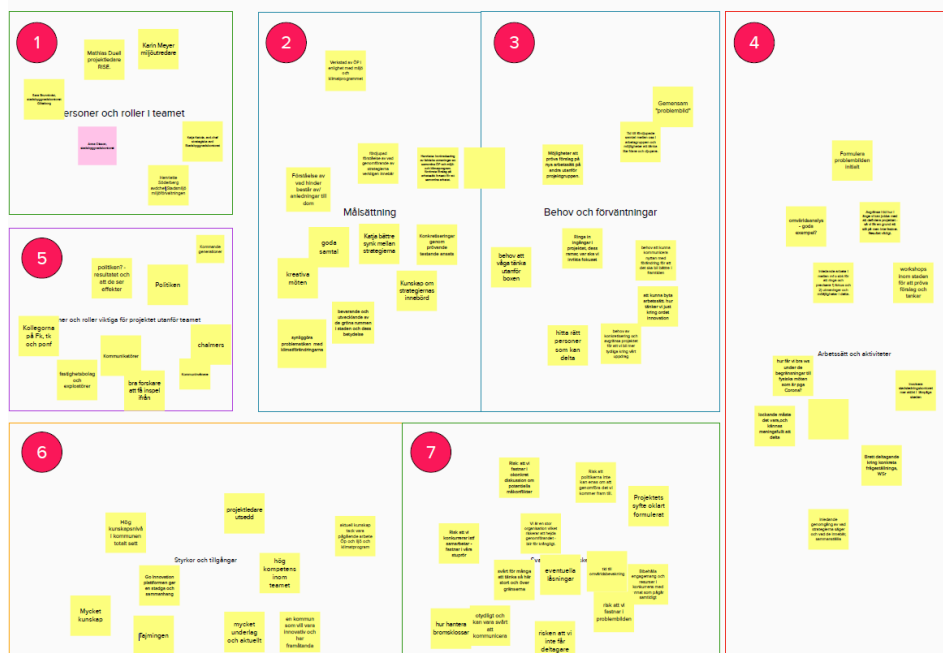
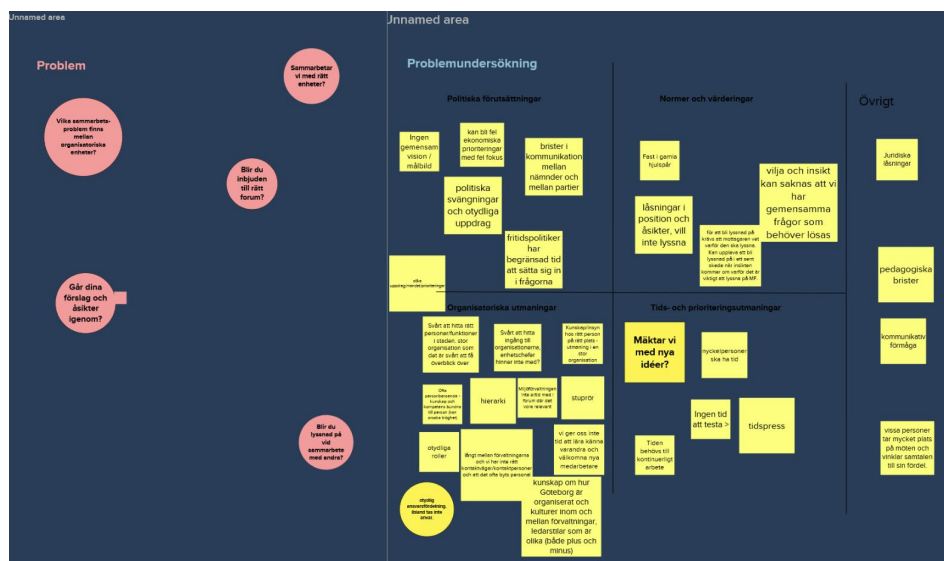


Bild från uppstartsmötet i projektgruppen där planeringen skapades augusti 2020.

Projektledarna satte sig in i projektet under hösten 2020. Efter lite trevande och inläsning i projektets fackområde och samtal kring institutionell kapacitet, som upplevdes saknas för att för att nå miljömålen, tog projektavgränsningen form. Projektets frågeställningar definierades under hösten 2020. Vi formade vårt arbetssätt för att ta oss an de organisatoriska/arbetsmetodmässiga strukturer utifrån strategin *Planera för en grön och robust stad* i miljö- och klimatprogrammet och dess koppling till ny översiktsplan som höll på att tas fram för staden. En överenskommelse mellan RISE och miljöförvaltningen under-tecknades innan jul 2020.

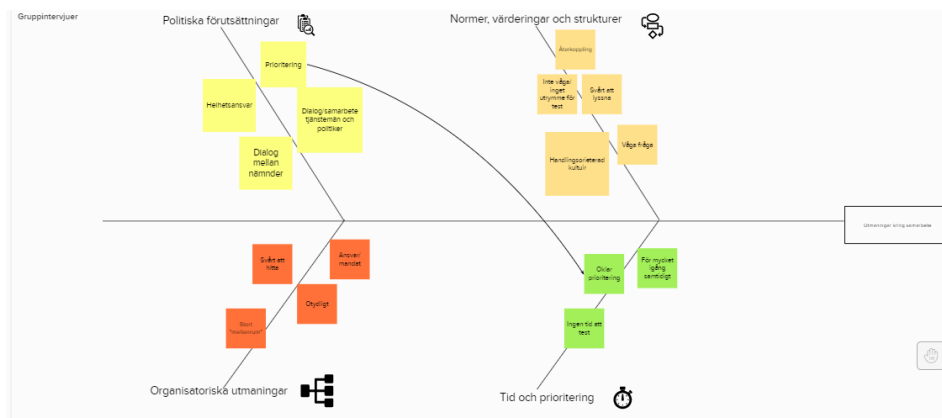
En presentation hölls i december 2020 på ett möte med avdelningen för stadsmiljö på miljöförvaltningen.

Gruppintervjuer genomfördes vid två tillfällen hösten 2020 för att diskutera hinder för samverkan. Vi hade fokus på hur vi arbetar idag och vilka problem-bilder och vilka behov vi ser. Första tillfället var med miljöutredare på miljöförvaltningen som jobbar med den ekologiska dimensionen i stadsplaneringsprocessen och andra tillfället med handläggare på stadsbyggnadskontoret som arbetar med strategisk fysisk planering. Då pratade vi om nuläge kring strategin *Planera för en grön och robust stad* och kopplingen till översiktsplanen och vårt övriga arbete samt samarbete/kontakter med stadens förvaltningar. Vid dessa två tillfällen användes också Mural för att sortera gruppernas inspel kring frågeställningen ”Vad är svårast att samverka med andra?”.

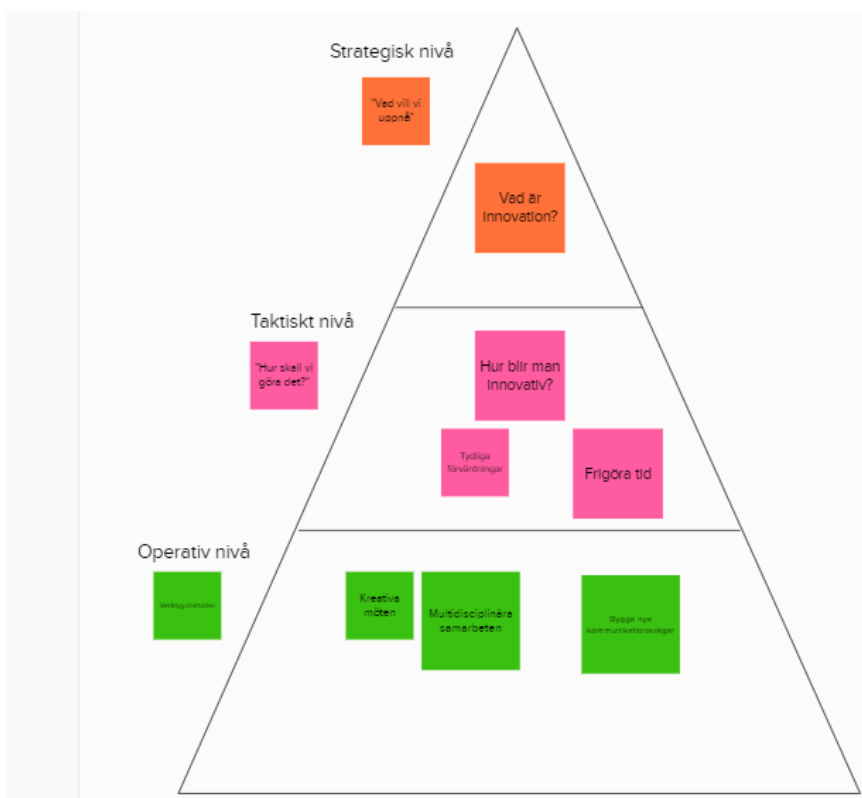


Miljöförvaltningens resultat från gruppintervjun kring hinder för samverkan, hösten 2020.

På projektgruppsmötet i januari 2021 gick vi igenom resultatet från gruppintervjuerna om hinder för samverkan. Resultatet presenteras i två diagram, se nedan. Vi blev överens om att fokus i projektet var att utveckla den institutionella kapaciteten inom Göteborgs Stad på taktisk nivå och operativ nivå, men med koppling till strategisk nivå. Stora I (I=Innovation) är i strategiska nivån och lilla i är i operativa nivån. Justeringar i vardagen är lilla i och detta valde vi att fokusera på i projektet.



Sammanfattning av hinder för samverkan i fiskbensdiagram efter gruppintervjuer med miljöförvaltningen och stadsbyggnadskontoret som gjordes hösten 2020. Utmaningar kring samverkan pekas ut. (Gula rutor: Prioritering, Samarbete tjänstemän och politiker, Helhetsansvar, Dialog mellan nämnder. Orangea rutor: Återkoppling, Inte våga något utrymme för test, Svårt att lyssna, Våga fråga, Handlingsorienterad kultur. Röda rutor: Svårt att hitta, Ansvar/mandat, Otydligt, Stora "mellanrum". Gröna rutor: Oklar prioritering, För mycket igång samtidigt, Ingen tid att testa.)



Pyramid-diagram som visas på projektgruppsmöte i januari 2021. (Strategisk nivå: Vad vill vi uppnå? Vad är innovation? Taktisk nivå: Hur ska vi göra det? Hur blir man innovativ? Tydliga förväntningar. Frigöra tid. Operativ nivå: Kreativa möten, Multidisciplinära samarbeten, Rycka ner kommunikationsvägarna.)

Projektgruppen godkände en årsplanering under första mötet 2021 för att avgränsa och besluta om organisation och arbetsformer.

I mars 2021 hade projektgruppen möte för att göra en systemkartläggning över förändrad markanvändning. Målet var att skapa en gemensam karta att utgå från i kommunikationen, i första hand under workshoparna. Mathias introducerade övningen som gick ut på att ta reda på hur aktörer förhåller de sig till varandra och även se vilka objekt, lagar, nämndbeslut och strategier som påverkar verksamheten samt vilka intressen och beroendeförhållanden som finns. Detta skulle ge oss en grundläggande karta som förenklar dialogen framöver. Att hitta de komplexa systemsambanden, vad påverkar vad?

Projektledarna hade ett antal olika möten med olika förvaltningar för att utveckla arbetssätten med koppling till strategin *Planera för en grön och robust stad i miljö- och klimatprogrammet*.

En viktig del i projektets genomförande var workshops som skedde i tre steg, där frågeställningarna fördjupades allt efterhand och samma nyckelpersoner bjöds in alla gångerna. Rubriken sattes till *Workshop Ekosystemtjänster i stadsutvecklingen – hur kan vi jobba innovativt?* I maj 2021 genomfördes den första workshopen, den andra i september och den tredje i december. Cirka 15 nyckelpersoner som jobbar med stadsbyggnadsprocessen och olika miljövärden kopplat till det deltog. Deltagarna var från stadsbyggnadskontoret, park- och naturförvaltningen, trafikkontoret, lokalförvaltningen, förvaltningen för kretslopp och vatten samt miljöförvaltningen. Fastighetskontoret var inbjudna, men hade inte möjlighet att delta.

Vid första workshopen samtalades om följande frågor.

1. Hur bygger vi en grön och robust stad som är hälsosam för våra invånare både idag och imorgon?
2. Hur kan vi synliggöra dilemman på ett tydligare sätt, till exempel bevarande av de gröna lungorna i staden kontra behovet av förtätning?
3. Hur kan vi få en bredare förståelse kring stadens miljöutmaningar?
4. Finns det nya arbetssätt vi inte provat som skulle leda längre och effektivare framåt för att nå stadens miljömål?

Vid andra workshopen samtalades om dessa frågor.

1. Var finns de stora hindren organisatoriskt idag för samverkan? Vad saknas och behöver utvecklas för att samverka effektivt?
2. Hur kan vi jobba med visualisering för att få en bredare förståelse kring stadens miljöutmaningar?

Vid tredje workshopen presenterades en sammanfattning av identifierade hinder och rekommendationer för att stämma av dessa med deltagarna. Inför workshopen gavs alla också möjligheten att se på den inspelade presentationen om projektet. Anteckningar fördes vid alla workshoptillfällena och delades med deltagarna.

Vi kompletterade också workshoparna med enskilda möten av mer intervjukaraktär för att samla in erfarenhet kring både vad som hindrar innovativa arbetssätt och exempel på där man lyckats komma framåt på ett kreativt sätt. Intervjuer har skett bland annat med ansvarig miljöutredare för åtgärdsplan för god vattenstatus, samordningsansvarig på stadsbyggnadskontoret för strategin *Planera för en grön och robust stad* och projektledare för testbädd socialt innovationslab. Intervjuerna inriktades på vilka som är viktiga ”ingredienser” för att lyckas med sitt uppdrag.

I augusti 2021 hölls ett separat möte med lokalförvaltningen för att hitta ett förskoleprojekt att testa metoden Projektstudio på, ett upplägg som Innovationsplattformen i Borås Stad använder. Dock räckte tiden inte till för att hitta ett lämpligt förskoleprojekt.

I september 2021 hölls en presentation om Go:innovation för fastighetskontorets avdelning som jobbar med tidiga planskeden. I den efterföljande frågestunden togs ett exempel upp där beslut i staden går i olika riktningar. Fastighetskontorets arbete med markanvisningar i samband med detaljplaneläggning har minskat avsevärt på grund av nya politiska direktiv i fastighetsnämnden. För att se om projektet kunde bidra med stöttning i denna problematik ordnades två separata möten mellan projektledningen, fastighetskontoret och miljöförvaltningen. Vi diskuterade möjligheterna att göra ett case för att testa Projektstudio som metod att fördjupa oss i problembilden.

Inom ramen för projektet hölls ett särskilt möte i september 2021 med medarbetare på miljöförvaltningen om visualisering, eftersom de lyft ett stort behov att göra de gröna och blå värdena i staden och hoten mot dem mer synliga.

De flesta mötena har skett digitalt via Teams på grund av Corona-pandemin. Fem projektgruppsmöten hölls 2020-08-21, 2020-11-20, 2021-01-22, 2021-06-14, 2021-11-26) och tre workshopar genomfördes (2021-05-28, 2021-09-24, 2021-12-17)

Som avslutning på projektet spelades en 20-minuters presentation in med rubriken ” *Hur skapar vi en grön och robust stad och vilka hinder finns på vägen?*”.



Foto från inspelningstillfället 19 november 2021 med projektledarna, Mathias Duell från RISE och Karin Meyer från miljöförvaltningen, Göteborgs Stad.

Resultat

Projektets upplägg fungerade bra för att identifiera institutionella hinder och möjligheter för en god samverkan för innovation inom miljömålsarbetet kopplat till stadens planprocess. Trots att mötena och workshopar till största delen hölls digitalt, blev de kreativa och flera personer från olika förvaltningar bidrog med input.

De inledande gruppintervjuerna satte ljuset på olika dilemman som vi har i våra dagliga arbetssituationer. Flera gånger under projektets gång återkom samma reflektioner kring problem och behov kring organisatoriska frågor. Under de efterföljande workshoparna skedde samtal över förvaltningsgränserna. Däremot blev arbete inom projektgruppen inte lika aktivt som miljöförvaltningen hade hoppats på. Detta berodde på att det var svårt att hitta mötestider, personalförändringar och att vissa uppgifter var svåra att genomföra. Övningen med systemkartläggning över förändrad markanvändning blev också för omfattande och komplex och därmed blev resultatet svårt att använda.

Projektets resultat och måluppfyllelse redovisas i tabellform utifrån årsplaneringens huvudmål och delmål som godkändes av projektgruppen i början av 2021. Mer beskrivning om resultaten ges under kapitel 6 Diskussion. Som en del i projektets leverans spelades också en 20 minuters presentation, se länk: [Hur skapar vi en grön och robust stad och vilka hinder finns på vägen? - Göteborgs Stads innovationsarbete - Göteborgs Stad \(goteborg.se\)](#)

Huvudmål	Genomfört	Kommentar
Identifiera institutionella hinder för innovation inom miljömålsarbetet kopplat till stadens planprocess.	Ja	Komplex organisation inom staden som är svår att navigera i. Bristande samverkan. Bristande kunskap och insikt om helheten. Lite tid för innovation när mycket tid ligger på produktion.
Ta fram rekommendationer för hur arbetet i strategin <i>Planera för en grön och robust stad</i> i miljö- och klimatprogrammet ska drivas.	Ja	Skapa forum för de komplexa förvaltningsövergripande frågorna. Skapa en gemensam problembild, då kan lösningarna komma lättare. Synliggör negativa effekter på stadsutvecklingen om ekosystemtjänsterna prioriteras bort och vice versa de positiva effekterna när de prioriteras. Kommunicera miljöutmaningarna t ex genom visualisering, GIS-skikt och analyser. Fortsätt utbilda och ha ständigt lärandet. Lär av varandra. Kartera och värdera ekosystemtjänstanalyser. Få in fler kompetenser i planprocessens tidiga skeden och lägg mer tid här. Arbeta mer konsekvent med beräkningsverktyg. Tänk multifunktionalitet i den täta staden. Samnyttja ytor och behov när och där det är möjligt. Utgå från den ekologiska dimensionen och barnens hälsa.

		Våga tänk och testa nytt. Se till att tid finns för reflektion och innovation. Nyttja ny teknik.
--	--	---

Delmål	Genomfört	Kommentar
2-3 gruppintervjuer	Ja	Två stycken.
4 projektgruppsmöten	Ja	Fem stycken.
2-3 workshopar	Ja	Tre stycken.
Synliggöra några miljöutmaningar/teman där koppling mellan strategierna i MKP och ÖP är extra tydlig.	Ja	Plats för biologisk mångfald och ekosystemtjänster i den täta staden. Behov av plats för grönområden kontra exploatering. Förskolors placering och behov av friyta i förskolornas utemiljö. Barnperspektivet och barns behov av utevistelse. Plats för vatten, lek, odling, träd och grönska, samvaro, gång och cykel kontra förtätning. Bevarande och utvecklande av de gröna rummen i staden. Synliggöra problematiken med klimatförändringar.
Identifierade institutionella hinder för bra samarbete	Ja	Komplexa organisationer, där kulturkrockar kan ske som hindrar samarbete. Bristande samverkan som bland annat beror på arbete i stuprör. Målkonflikter mellan styrande dokument och krockar mellan olika prioriteringar om vad, när, av vem och hur saker ska göras. Fokus på produktion och begränsad tid för reflektion.

		Tiden upplevs inte räcka till.
Identifiera framgångsrika arbetssätt (befintliga, vidareutvecklade och nya) med fokus på kopplingen mellan programmets strategi grön och robust stad och översiktsplanens strategier nära, sammanhållen och robust.	Ja	<i>Generella framgångsfaktorer:</i> Ledningens engagemang. Tidig dialog om syfte, mål och förutsättningar. Tydlig övergripande målbild som är känd av alla. Bra faktaunderlag. Sprida kunskap och forskningsresultat. Integrera miljöarbetet i ordinarie verksamhet. Lagstiftning med tydlig praxis. <i>Framgångsrika befintliga arbetssätt som kan utvecklas:</i> Workshops över förvaltningsgränserna som leder till dialog och samarbete. Nätverkande generellt, t ex naturvårdsgruppen. Utvecklingsgrupp för socialkonsekvensanalys och barnkonsekvensanalys Förvaltningsövergripande styr- och arbetsgrupp för kompensationsåtgärder och grönytefaktorer i plan och exploateringsprojekt. Gemensamma uppdrag och projektgrupper, tex kunskapsunderlag till översiktsplanen om blågröna stråk. GoKart, digitala data på karta.

		Visualisering av GIS-data. Behov att utveckla samarbetsformer mellan miljöförvaltningen och stadsbyggnadskontoret. Nytt arbetssätt om utvecklingsagenda på miljöförvaltningen med trendkort. Åtgärdsplan god vattenstatus och skyfallsöverenskommelse. Miljöutredare utlånad till grundskoleförvaltningen för att stödja grundskoleförvaltningen i implementeringen av grundskolenämndens nya riktlinje lärande för hållbar utveckling och ett systematiskt miljöarbete.
Avstämning med styrgrupp	Ja	Kontinuerligt
Projektledning kontinuerliga möten och avstämningar.	Ja	Kontinuerligt
Omvärldsbevakning inom och utanför staden för att hitta samarbetsmöjligheter och dra lärdomar.	Ja	Några exempel: Beyond 2020, internationell konferens om hållbarhet. Visualiseringsprojekt: Virtual Gothenburg Lab (VGL) skyfall. Stadens siluett. Den jämlika tvillingen. Läsa nyhetersartiklar och muntlig kommunikation. Lyssna och lära av andra delprojekt inom Go:Innovation fas 3.

Diskussion

Den övergripande frågan vi ställde oss i projektet var hur kan vi bygga in innovation i stadens miljö- och klimatprogramarbete? Ovanstående resultat diskuteras i detta kapitel och förklaras mer ingående och är kopplade till projektets syfte och mål.

Projektresultaten beskrivs genom två huvudrubriker; hinder och möjligheter. Hindren som presenteras hör ihop med huvudmål 1 ”Identifiera institutionella hinder för innovation inom miljömålsarbetet kopplat till stadens planprocess” och delmål 4 ”Synliggöra några miljöutmaningar/teman där koppling mellan strategierna i MKP och ÖP är extra tydlig” samt delmål 5 ”Identifiera institutionella hinder för bra samarbete”. Möjligheterna som presenteras är kopplade till samma projektmål som hindren, men också till delmål 6 ”Identifiera framgångsrika arbetssätt (befintliga, vidareutvecklade och nya) med fokus på kopplingen mellan programmets strategi grön och robust stad och översiktsplanens strategier nära, sammanhållen och robust”.

I kapitel 7 beskrivs de slutliga rekommendationerna som tagits fram i projektet. Dock behöver hela rapporten läsas för att se hur de olika resultaten och rekommendationerna hör ihop. De är beroende av varandra för att få till innovativt miljömålsarbete kopplat till stadens planprocess.

Hinder

Komplex och stor organisation

Det finns många bakomliggande orsaker till bristande samverkan. Göteborgs Stad är en stor och komplex organisation som är svår att navigera i. Ordet förvaltningsgränser är ett ofta använt ord inom kommunen. Ett ord som till vardags inte är så omdiskuterat, men som är ett bevis på att organisationen är formad utifrån ett stuprörstänk.

Alla måste ha en organisatorisk tillhörighet, men när det egna uppdraget blir för avgränsat och man inte ser hur sin del kan bidra till helheten, missas många möjligheter till kreativa lösningar. Var och en har sitt ansvar och jobbar med sitt och ser inte alltid vad det ska leda till för att få en bra helhet. Gott samarbete hindras också när organisatoriska kulturkrockar uppstår.

Det tar också tid att sätta sig in i regelverk och vid stor personalomsättning försvinner kunskaper och erfarenheter. Det är svårt att få överblick över allt som händer i staden för det händer väldigt mycket samtidigt. Både översiktsplanen och miljö- och klimatprogrammet är nya och om inte tid avsätts att för inläsning, förankring och reflektion är risken stor att de inte blir efterlevda.

Bristande samverkan

Det finns en inneboende konflikt mellan olika nämnder och förvaltningar på grund av uppdelad ansvarsfördelning. Det är ibland svårt att få den politiska viljan, som finns i de olika nämnderna, exploatörens önskemål och allmänhetens behov och naturvärden, att gå i samma riktning. Politiker från samma parti men som sitter i olika nämnder, kan ha skilda ståndpunkter i planeringen. Att som tjänsteperson tydligt kunna formulera olika behov för politiken kan

vara utmanande. Detta kan i sin tur påverka politikens möjlighet för rätt avvägningar när de fattar beslut eller ger uppdrag.

Behovet av samverkan betyder dock inte att det blir bättre resultat med många olika forum om det ”gröna” ändå inte ges samma värde som de andra behoven ges.

Målkonflikter

Målkonflikter mellan styrande dokument inom staden är också hinder för samverkan. De styrande dokumenten är på en strategiskt hög organisatorisk nivå, men påverkar den enskilda handläggaren i det vardagliga operativa arbetet. Även målkonflikter mellan miljöutmaningar och andra intressen inom stadsutvecklingen finns. Exploateringsekonomi prioriteras alltid först. I nya översiktsplanen tar man upp olika stadsbyggnadsdilemman där ett dilemma är att grönskan tenderar att prioriteras bort. Göteborg idag en relativt grön stad men mycket har försvunnit på grund av olika exploateringar. Några utmaningar som lyftes under projektets gång är till exempel konkurrensen om yta för biologisk mångfald och ekosystemtjänster i den täta staden, behov av plats för grönområden kontra exploatering samt förskolors placering som ofta leder till för liten utegård.

Bristande kunskap

Vi har också identifierat att bristande kunskap om miljöproblemen och ekosystemtjänster är ett hinder. Det är ofta osynligt på kort sikt vilka konsekvenserna blir för helheten och för framtiden när inte de gröna värdena inkluderas i planprocessen. Många av miljöproblemens karaktär är sådana att de är svåra att kommunicera, vilket i sig är ett hinder för innovativt miljöarbete, det vill säga inga åtgärder görs om problemen inte uppfattas vara allvarliga eller inte något som måste åtgärdas nu.

Det upplevs också att det är ett hinder att miljöförvaltningen inte är med bland de planerande förvaltningarna, för deras kompetens behövs och behöver tas tillvara.

Brist på tid

Ett annat hinder för samverkan och innovation är när tid inte ges eller finns. Ambitionen kring samverkan kan vara god, men arbetet inom planprocessen är hårt styrt genom plan- och bygglagen och miljöbalken och det är många ärenden på gång samtidigt. Prioriteringarna av olika arbetsuppgifter görs ständigt och fokus på produktion blir helt överordnad, vilket bland annat leder till att det inte finns tid kvar att tänka på innovativa idéer. Detta gäller både chefer som ingår i många olika grupper och har en kalender fullbokad med fasta möten och handläggare som har sina bestämda uppdrag. I årliga verksamhets-

planeringar där all arbetstid är in-tecknad för produktion blir tiden för reflektion och innovation så pass begränsad, att det blir mer personberoende vem som orkar eller vill tänka nytt, än att organisationen uppmuntrar till det.

Under våren 2021 kom vi fram till att det vore intressant att inom projektet testa Projektstudio (en metod från Innovationsplattformen i Borås Stad) med case inom fysisk planering där flera aktörer är involverade. Två olika förslag på case diskuterades, men på grund av tidsbrist kunde inget av dem genomföras, trots att behov och intresse fanns. Detta visar att det är svårt med nytänk inom befintliga arbetsprocesser, även om projektet kunde stötta personellt. Det första caset var att studera val av plats för förskolors placering eftersom nya förskolor ofta får för små uteleksgårdar, vilket leder till en mängd problem. Det andra caset var fastighetskontorets arbete med markanvisningar, som minskat på grund av nya politiska direktiv i fastighetsnämnden, vilket leder till att inte krav på grönytefaktorer sätts inför nyexploatering på kommunal mark. Risken blir att grönytor fortsätter få låg prioritet.

Möjligheter

Förstärka samverkan

I projektet pratade vi om begreppet gränsgångare som kan hjälpa till att ”mjuka upp” de fasta förvaltningsgränserna. Gränsgångare är personer som rör sig mellan de olika förvaltningarna på ett effektivt sätt trots stuprörsorganisationen. De binder samman och ser hur samverkan kan ske mellan förvaltningarna för att klara gemensamma mål och utmaningar. Det kan vara personliga egenskaper och uppdrag som ger dessa personer möjligheten, men det går också att organisera så denna kraft nyttjas mer. Ett konkret lyckat exempel där detta skett var när två miljöutredare utlånades till grundskoleförvaltningen för att stödja i implementeringen av grundskolenämndens nya riktlinje lärande för hållbar utveckling och systematiskt miljöarbete.

Ett bra exempel på organiserad samverkan är den skyfallsöverenskommelsen som gjorts mellan förvaltningar och som är väl uppstyrd och tydlig vad gäller fokus och ansvarsfördelning.

Ett annat exempel är utvecklingsgruppen för socialkonsekvensanalys (SKA) och barnkonsekvensanalys (BKA). Stadsbyggnadskontoret leder gruppen och många förvaltningar ingår. Under hösten 2021 har gruppen tagit initiativ till ett fördjupat arbete med SKA/BKA i samband med att ett planprogram i Tynnered tas fram. Gemensamma promenader har ordnats i området där de sociala aspekterna diskuterades. Detta bearbetades sedan i ett antal efterföljande workshops och enkätfrågor. Upplägget har varit tidskrävande, men gav förhoppningsvis konstruktiva samtal och att det ger avtryck i utformningen av planprogrammet. Arbetet kommer att utvärderas inom utvecklingsgruppen för SKA/BKA.

Nya arbetssätt

Inom projektet såg vi att arbetsmetoden Projektstudio som tagits fram av Innovationsplattform Borås kan vara ett lämpligt arbetssätt att fördjupa sig gemensamt kring en frågeställning. Under workshoparna identifierades ett behov av fördjupning i frågeställningen kring förskolors placering. Berörda parter är lokalsekretariatet på stadsledningskontoret, lokalförvaltningen, stadsbyggnadskontoret, fastighetskontoret och miljöförvaltningen. Idén lever kvar och är inlagd som ett förslag i verksamhetsplaneringen för 2022 på miljöförvaltningen.

Projektet ledde till nya innovativa sätt att mötas över förvaltningsgränserna och diskutera konkreta miljöfrågor inom temat stadsutveckling och där man kan samverka och dra nytta av varandras kompetenser. Möten mellan projektledningen, fastighetskontoret och miljöförvaltningen ledde till att kontakter knöts, vilket i sin tur ledde till att miljöförvaltningen istället stöttade fastighetskontoret att få med klimatneutralitet och livscykelanalys i en markanvisningstävling för en kommande detaljplan för studentbostäder.

En möjlighet är också att organisera för hängräddor, så att de får samma kraft och betydelse som stuprören. Generalistkompetens behöver professionaliseras och samverkan behöver ses som viktiga delar i löpande arbete och inte bara som komplement. Den nya facknämndsorganisationen som håller på att tas fram kan eventuellt ge nya möjligheter, dock ingick det inte att titta på det i projektet.

En möjlighet till utvecklat samarbete är att stadsbyggnadskontoret har samordningsansvaret för strategin *Planera för en grön och robust stad* och en tjänsteperson har avsatt tid att arbeta med detta från och med 2022. Resultatet från detta projekt kommer vara ett viktigt underlag i det arbetet.

Tid för innovation

Det kanske svåraste problemet att komma tillrätta med är brist på tid. Ledningen på olika nivåer har ansvar att se till att tid prioriteras för både samverkan och innovation. Stadsbyggnadskontoret har satt av tid för innovation och miljöförvaltningen har under 2021 påbörjat ett arbetssätt, som kallas Utvecklingsagenda, där trendkort tas fram inför verksamhetsnominering och planering. Trafikkontoret har arbetat med Trendkort sedan en tid tillbaka. Detta är två bra exempel där tid avsätts för att jobba utanför det vanliga produktionsinriktade fokuset, och ha blicken inställd på framåt och tänka utanför boxen.

Effektiva verktyg

Visualisering

Visualisering kan hjälpa till att överbrygga barriärer, förenklar och förtydligar, skapar förändringskraft och åskådliggör. Potentialen att synliggöra och kommunicera miljöutmaningar är stor om vi nyttjar de ökade tekniska möjligheterna som finns i att skapa interaktiva och dynamiska visualiseringar.

Ett av resultaten i projektet var att vi såg att visualisering är ett effektivt verktyg för att höja kunskapsnivån hos berörda tjänstepersoner och politiker som arbetar med stadsutvecklingsfrågor, men också för allmänheten. Genom visualisering kan de gröna och blå värdena i staden och hoten mot dem synliggöras bättre. Det visar sig dock vara tidskrävande att bygga upp visualiseringslösningarna och att bra faktaunderlag är avgörande för deras tillförlighet. Exempel på olika pågående visualiseringssatsningar är till exempel Virtual Gothenburg Lab (VGL) skyfall, som är en prototyp på 3D av skyfallshantering där man utgår från arbetet med detaljplan för Haga station. Den Digitala tvillingen för Göteborg används för att visualisera skyfallen utifrån olika scenarier. Genom utveckling av digitala arbetssätt, kan effekten av skyfall, olika nyckeltal och åtgärdsförslag synliggöras och vara underlag för välgrundade beslut som är ekonomiskt försvarbara. Andra visualiseringsprojekt i Göteborg är Stadens siluett och Den jämlika tvillingen. Vi har också sett ett framgångsrikt exempel från Kiruna som kallas Barnens smultronställen, där den digitala tekniken används i samband med översiktlig planering för att peka ut värdefulla lekområden. Dessa exempel på visualisering gav inspiration att jobba vidare med visualisering som arbetsverktyg efter projekttidens slut.

Genom GIS-analyser kan miljöproblem och lösningar synliggöras. Därefter kan kartanalyser och utredningar göras. Naturvårdsverkets underlag och vad andra storstäder tagit fram kan användas som inspiration.

Möten och utbildningar

Alla som arbetar med stadsutveckling behöver ständigt ta till sig ny kunskap. Under våren 2020 skedde en snabb omställning till att hålla möten och utbildningar digitalt på grund av Coronapandemin. Vi blev allt mer vana och under 2021 genomfördes många utbildningar och workshopar digitalt med hjälp av olika tekniska metoder. Det visade sig vara tidseffektivt och de som nyttjade Teams nådde många människor på ett enkelt sätt. Korta digitala lunchseminarier blev vanligt under pandemin. Även vi inom staden spelade in utbildningar och lade upp på intranätet och på så sätt gavs fler möjligheten att delta och själva välja när de ville ta del av informationen. På miljöförvaltningen togs ett utbildningspaket fram till nämndens ledamöter där alla verksamhetsgrupper spelade in presentationer som sedan delgavs politikerna. Stadens arbetsgrupp för grönytefaktorer spelade också in en utbildningsfilm om beräkningsformuläret som lades upp på intranätet. Projektledarna i detta

delprojekt inom Go:Innovation spelade in en presentation som en delleverans i slutredovisningen av projektet.

De digitala verktygen för möten och utbildningar har stor potential och kan utvecklas mycket framöver rent kommunikativt.

Även walk and talk (fysiskt eller på telefon) är en bra mötesform för att underlätta kreativa samtal och tid för gemensam reflektion och innovativa idéer kan växa fram. Mötesformen passar bäst när få personer deltar.

Inom projektet använde vi intervjuer och workshopar som båda fungerade mycket bra och gav kreativa samtal. De gav tillfälle till dialog där medarbetare kunde mötas över förvaltningsgränserna och skapa en bättre gemensam förståelse. Genom en styrd dialog blev det tydligt att många tjänstepersoner sitter med samma problematik, men inte vet hur de ska komma vidare. Ett av projektsyftena uppnåddes med workshoparna, det vill säga att underlätta en god dialog för att prata om hur vi tillsammans kan jobba innovativt med ekosystem-tjänster i stadsplaneringen.

Att genomföra workshopar över förvaltningsgränserna är effektiva sätt att mötas och ger möjlighet till god dialog, som i sin tur kan leda till gemensamma uppdrag och projektgrupper som får i uppgift att fortsätta fördjupa sig i olika frågeställningar.

Rekommendationer

Ett av projektets huvudmål var att *Ta fram rekommendationer för hur arbetet i strategin Planerar för en grön och robust stad i miljö- och klimatprogrammet ska drivas*. Här ges utförligare beskrivning av rekommendationer som projektet kommit fram till. De nämns också kortfattat i tabellen under Resultat i kapitel 5.

Skapa forum för samverkan i en komplex organisation

I det inledande arbetet med strategin *Planera för en grön och robust stad* rekommenderar vi att se över vilka forum som finns för dialog för att driva arbetet med strategin. Dessa kan säkert nyttjas, men även nya fasta forum behöver skapas där samtal kan föras konstruktivt kring komplexa förvaltningsövergripande frågor där helhetsperspektiven är i fokus. I sådana forum ges möjlighet till dialog och konstruktiva arbetssätt när kontakt sker över förvaltningsgränserna men också inom förvaltningarna. Sådana forum behöver prioriteras från ledningsnivå.

Nyttja gränsgångare för att hitta vägarna till samverkan inom staden, det vill säga personer som rör sig mellan den stuprörsinriktade organisationen (se kapitel 6.2.1). Intentionerna för hur arbetet i strategierna i miljö- och klimatprogrammet ska gå till för de samordningsansvariga, som har en funktion som gränsgångare, finns i uppdragsbeskrivningen i programmet.

Ducka inte för att det finns målkonflikter; det är här som innovativa arbetssätt kan vara till extra stor nytta.

Kunskapsbaserat arbete och lära av varandra

Gör insatser så att alla som är involverade i stadsutvecklingsfrågor får en gemensam förståelse kring problembilden. Då kan vi hjälpas åt att hitta lösningar där alla gör sin del för att staden ska kunna nå målbilden i miljö- och klimatprogrammet. Därför behöver kunskaper och kompetenser integreras i den ordinarie verksamheten.

En utgångspunkt i den fysisk planeringen behöver vara att vi utgår från den ekologiska dimensionen och barnens hälsa. När ekosystemtjänster ges mer tyngd i planeringen finns det större möjligheter att bygga en grön och robust stad. Detta behöver beaktas i alla planprocessens skeden, men särskilt avgörande är det i de tidiga skedena för det är där som markanvändningen slås fast och de olika ytanspråken ”tävlar” om utrymmet i den täta staden.

Se till att arbetet inom stadsutveckling är i en ständigt lärande process där kunskaperna hålls vid liv. Vi behöver fortsätta utbilda oss och lära oss av varandra och dela med oss, för det finns mycket och hög kompetens inom stadens förvaltningar.

Säkra att hög kompetens finns i alla led för att göra rätt avvägningar utifrån ett helhetsperspektiv och utifrån gällande lagkrav, men också att arbetet sker effektivt i enlighet med de olika riktlinjer som staden själv satt upp.

Kunskapsunderlag av god kvalitet behöver finnas, till exempel i Geo-data där kunskap finns samlat kopplat till karta. Fortsätt det viktiga grundarbetet att ta fram GIS-skikt av hög kvalitet i GOkart som sedan kan nyttas för att göra olika analyser utifrån. Det behöver vara tydlig vilka förvaltningar som är ansvariga att hålla dem uppdaterade.

Vi rekommenderar också att göra fler karteringar av olika ekosystemtjänster och att ekosystemtjänstanalyser görs i planprogram och detaljplaner som underlag för olika värderingar och bristanalyser. Även befintliga beräkningsverktyg som checklistan för kompensationsåtgärder och grönytefaktorer i plan- och exploateringsprojekt behöver användas konsekvent.

Visualisera mera

Det finns stort behov av att synliggöra de negativa effekterna på stadsutvecklingen om ekosystemtjänsterna prioriteras bort och vice versa de positiva effekterna när de prioriteras. En stark rekommendation från projektet är att göra detta genom att arbeta med visualisering genom digitala data på karta.

Genom visualisering kan de gröna och blå värdena i staden och hoten mot dem synliggöras bättre (se kapitel 6.2.4). Olika visualiseringar kan synliggöra de

möjligheter som finns för multifunktionalitet i den täta staden, men också visa vilka risker det finns med det. Samnyttja ytor och behov när och där det är möjligt. Den digitala tvillingen är en bra grund att utgå ifrån.

Geo-data kan nyttjas mer för att kommunicera olika miljöutmaningar.

Sätta av tid

Sätt av tid för reflektion och innovation. När tid finns ges utrymme att våga tänka och testa nytt.

Vi behöver se till att rätt frågor lyfts i rätt skede i planprocessen, för då kommer vi spara tid. Det är inte alltid bäst att ha med allt i tidigt skede eller att vänta in att mer information ska finnas på bordet. Det kan låta enkelt men hänger ihop med att ha ett kunskapsbaserat arbete och att när kommunikation sker så det är lätt för alla att ta till sig information.

Den ständiga konkurrensen om tid i en produktionsinriktad organisation är svår att komma åt. Därför behöver förvaltningar och bolag, som är delaktiga i strategin, se över hur tid kan sättas av för att komma på ”de där nya eller utvecklade arbetssätten” som kan leda miljöarbetet framåt snabbare. Inget exakt facit finns, men rekommendationen är att våga vara öppna med detta problem och se vad som kan göras för att sätta av mer tid. En hjälp på vägen är att avdramatisera ordet innovation, för innovation kan också vara de små stegen som sker genom förändringar på den operativa eller taktiska nivån (se pyramiddiagrammet på sidan 9).

Projekt: Utmaningsdriven innovationssamverkan för en jämlik stad

Social resursförvaltning/Stadsledningskontoret

Förord

Projektet *Utmaningsdriven innovationssamverkan för en jämlik stad* har pågått från april 2020 till december 2021 och var ett delprojekt inom GO:Innovation fas 3, som genomförts med stöd från Vinnova, diarienummer 2019-02713.

Denna rapport är delprojektets slutrapport.

Delprojektet har haft fyra mål:

- Ökad samverkanskompetens på medarbetar- och verksamhetsnivå
- Nulägesanalys av förutsättningar och utmaningar för innovationssamverkan
- Modell för långsiktig samverkansstruktur
- Överlämningsstrategi

Denna rapport beskriver hur delprojektet har nått dessa mål. Samtliga medverkande i projektet har bidragit till denna slutrapport. Följeforskarna har varit viktiga för att ta fram nulägesanalysen och har svarat för väsentliga delar i kapitel 3 och 4.

Bakgrund och projektidé

Vinnovas satsning på innovationsplattformar för hållbara attraktiva städer fokuserar på att utveckla samverkan och innovationskapacitet för att bidra till målen i Agenda 2030. I utlysningstexten inför detta projekt nämns jämställdhet/jämlikhet och klimat som två centrala områden att stärka innovationskraft i strävan mot hållbara och attraktiva städer.

Utlysningen framhöll att arbetet i fas 3 ska kunna påvisa nya, och utifrån den egna kontexten, angelägna utvecklingssteg. Innovationsplattformarna förväntas också utforska och etablera långsiktiga strukturer, som bibehålls även när stödet från Vinnova upphör. En bärande tanke är därför att integrera de funktioner, kompetenser och processer som utvecklats under projekttiden som en del i den ordinarie verksamheten (såsom att leda komplexa innovationsprocesser i samverkan med både interna och externa aktörer). En nödvändig förutsättning i fas 3 är att det finns ett starkt lokalt engagemang för de utvecklingsområden som väljs ut.

Denna fas tar sin utgångspunkt i städer som geografiska platser och kommuner som organisatoriska enheter. För att hantera utmaningar inom det sociala området krävs att förutsättningar utvecklas för att externa aktörer, exempelvis näringslivet, ska kunna engageras som medskapare till de systemlösningar som behöver komma till stånd.

Förutsättningarna som Vinnova satte upp för fas 3 ligger linje med Agenda 2030-delegationens slutbetänkande. I det pekas förstärkta former för samverkan över samhällssektorsgränser ut som en central fråga. Betänkandet betonar att förändrade förhållningssätt och utvecklade former för dialog mellan samhällssektorer är nödvändiga för att nå bredd och långsiktighet beträffande samhällsaktörers delaktighet i att genomföra agendan.

Jämlik stad och näringslivssamverkan

Inom Göteborgs Stads program för en jämlik stad konstaterar programmet att för att arbetet ska bli framgångsrikt, är det viktigt med samverkan och delaktighet. Samverkan, såväl inom den kommunala organisationen, som med nationella och regionala aktörer samt med aktörer i näringsliv, akademi och civilsamhälle kommer att krävas. Arbetet inom programmet är organiserat inom fyra målområden

- Skapa god start i livet och goda uppväxtvillkor
- Skapa förutsättningar för arbete
- Skapa hållbara och jämlika livsmiljöer
- Skapa förutsättningar för delaktighet, inflytande och tillit.

Under 2019 genomfördes en kartläggning av extern samverkan inom ramen för arbetet med jämlik stad. Kartläggningen identifierades hinder för effektiv extern samverkan och innovation, exempelvis:

- Bristande kontinuitet inom samverkan. Den kan förbättras genom långsiktiga strukturer eftersom arbetet många gånger bedrivs i projektform med fokus på tidsbegränsade insatser.
- Förutsättningar för externa aktörers möjlighet att engageras i medskapande ser olika ut. Dels i förhållande till programmets målområden, dels över stadsdelar i staden.

En diskussion 2019 inom Samordningsgruppen för en Jämlik stad konstaterade att det tycks finnas behov av en hela-staden-struktur för den externa samverkan i utvecklingsarbetet. En struktur som främjar tidig dialog och externa aktörers deltagande i att möta utmaningar på det sociala området. Ytterst handlar frågan om hur rådighet över människors livsvillkor i Göteborg kan öka genom samverkan. I diskussionen ställdes följande framåtblickande frågor:

- När börjar samverkansprocessen? I vilket stadium är nuvarande strukturer öppna för externt medskapande? Hur görs behovsanalyser och prioriteringar?
- Målområdet Skapa god start i livet och goda uppväxtvillkor inom Jämlik stad får ta emot så många initiativ till samverkan att man inte kan hantera alla inom nuvarande struktur. Hur skulle en struktur se ut som matchar det ökande externa engagemanget med invånares behov och klarar av att fördela resurser inom och mellan målområden? I ett hela-staden-perspektiv är frågor om att kanalisera externa aktörers vilja att göra insatser med behov intressanta.

Befintliga initiativ

Göteborgs Stad genomför samverkan med näringslivet i huvudsak genom sitt helägda bolag Business Region Göteborg AB (BRG), som processleder implementeringen av Göteborgs Stads näringslivsstrategiska program. Programmet syftar till att skapa bättre förutsättningar för företagande och är stadens gemensamma karta för denna utveckling. Programmet utgår från att näringslivet är en del av lösningen på samhällsutmaningarna. Näringslivet lägger stora resurser på utveckling av produkter och tjänster som bidrar i förhållande till stadens utmaningar. Utvecklingen mot cirkulär ekonomi, delningsekonomi och social ekonomi kan ge upphov till helt nya affärsmodeller och sätt att organisera välfärden, som i sin tur kan ge nya lösningar på samhällsutmaningar.

När programmet togs fram (2017) genomfördes ett 40-tal workshops med företagsledare. I flertalet av workshoparna framkom att näringslivet i högre grad vill bidra till social hållbarhet, men saknade vägar att enkelt hitta behovsägarna.

Det näringslivsstrategiska programmet betonar vikten av att skapa långsiktig samverkan med näringslivet. Det sker bland annat genom ett årligt stormöte där en övergripande avstämning, som beskriver arbetet med programmet, görs med näringslivet. Dessutom finns den strategiska näringslivsdialogen som genomförs med kommunstyrelsens arbetsutskott och inbjudna företrädare för näringsliv och akademi.

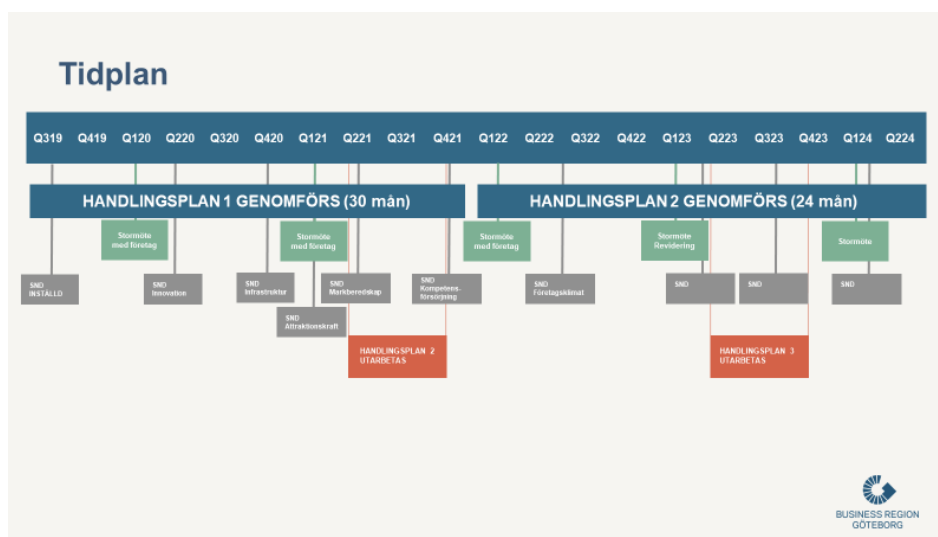


Bild: Tidplan för hur kontinuerlig avstämning med näringslivet genomförs för att säkerställa framdrift.

Under 2020 - 21 har fem strategiska näringslivsdialoger genomförts inom alla de strategiska områdena i näringslivsstrategiska programmet. Vid varje dialog

har trygghetsfrågan och önskan från näringslivet om att bidra till social hållbarhet uppkommit trots att det ej stått på dagordningen.

För att skapa resultat från det näringslivsstrategiska programmet finns två-åriga handlingsplaner, nu fastställs handlingsplanen för 2022–23. Ett flertal aktiviteter som sätter fokus på hur näringslivet kan bidra till social hållbarhet finns med i första hand under strategiskt område kompetensförsörjning. Handlingsplanen behandlas nu av de 25-tal förvaltningar och bolag som deltar i arbetet att genomföra programmet.

Det näringslivsstrategiska programmet har utvecklat strukturer för samverkan med Jämlik stad inom det målområde som syftar till att skapa förutsättningar för arbete. Det näringslivsstrategiska programmet har utvecklat strukturer för samverkan med Jämlik stad inom målområdet som syftar till att skapa förutsättningar för arbete. Här genomförs konkret samverkan för att öka delaktigheten på arbetsmarknaden (se Bilaga 1 för detaljerad beskrivning).

Under 2017 genomförde BRG uppbyggnaden av Samverkansforum med näringslivet för en jämlik stad, som var ett uppdrag från kommunfullmäktige. Uppdraget handlar om att kanalisera in näringslivets engagemang för samhällsutmaningarna till arbetet för en jämlik stad och förenkla samverkan mellan näringsliv och staden. Näringslivet har i intervjuer och dialoger gett uttryck för att de främst vill arbeta för delaktighet på arbetsmarknaden och ungas framtidsutsikter, därför fokuserar forumet på två av målområdena i programmet för Jämlik stad: Skapa förutsättningar för arbete och En god start i livet. I dessa områden bidrar samverkansforumet med ett tydligt jämlikt perspektiv.

Inom eller i linje med arbetet med Jämlik stad pågår näringslivssamverkan i flera andra former. Exempel är pågående arbete inom grundskoleförvaltningen och förvaltningen för arbetsmarknad och vuxenutbildning som är viktigt att följa. Andra exempel på insatser är Skolan som arena, Bloom, Staden där vi läser för våra barn, Business improvement district (BID), Trygg i arbetet samt Bonnier hoops.

Ökande engagemang – vilja till medskapande

Det är tydligt att näringslivet engagemanget i sociala frågor ökar. Det finns en stor vilja att bidra till utvecklingen av Göteborg. Ett konkret exempel är Näringslivsgruppens (NLG) uttryckta vilja att öka sitt engagemang i Göteborgs Stads program för en Jämlik stad. De var ett initiativ som ledde till att detta projekt startade.

NLG är ett fristående forum för näringslivet, knuten till det kommunala bolaget Göteborg & Co AB. NLG har 21 medlemsföretag som sammanlagt representerar cirka 100 000 anställda i Göteborgsregionen. Sedan starten 1988 har NLG varit plattform för samverkan mellan näringsliv, organisationer,

kommuner och akademi i arbetet med att stärka och utveckla Göteborgs konkurrens- och attraktionskraft. Genom åren har cirka 140 Mkr slussats in i projekt som syftar till att utveckla staden.

I sin verksamhetsplan vill NLG gå från kortsiktiga, mindre aktiviteter till att utveckla långsiktiga strukturer för samverkan. NLG skriver vidare att man vill ställa om från en ”fristående plan”, till att integrera sitt arbete tydligare med stadens övergripande strategier. Det finns en önskan att genom utvecklade samverkansstrukturer i ökad grad bli mer aktiv som medskapare till ett hållbart och attraktivt Göteborg.

Projektidé

Med utgångspunkt i den ovan beskrivna bakgrunden syftade detta delprojekt till att förstärka förutsättningarna för innovation och samverkan mellan Göteborgs Stad och näringslivet på det sociala området för utveckling av en jämlik stad.

Arbetet har knutit an till strategier och mål som berör fyra av Göteborgs Stads tvärsektoriella program (Bilaga 1), vilket också återspeglats i sammansättningen av styr- och arbetsgrupper. Representanter för näringslivet har deltagit i arbetet.

Arbetet organiserades i fyra faser och genomfördes utifrån aktuell forskning inom innovationsområdet, exempelvis med ”mission oriented innovation” (Mazzucato, 2018¹) som utgångspunkt.

Projektmål

Delprojektet har haft fyra mål:

Ökad samverkanskompetens på medarbetar- och verksamhetsnivå.

Berör projektets alla faser (se 2.1). Delprojektet vill också främja löpande integrering och spridning av den kunskap som genereras inom berörda verksamheter.

Nulägesanalys av förutsättningar och utmaningar för innovationssamverkan.

Berör projektets första fas. Analysen utgår ifrån relevanta kunskapsperspektiv, exempelvis ”mission-orienten innovation”. Vikt fästs vid kopplingen till nationella innovationsstrategier samt EU:s innovationssystem och Agenda 2030.

Modell för långsiktig samverkansstruktur.

Berör projektets andra och tredje fas. Modellen genereras i samverkan mellan Göteborgs Stad, näringsliv och akademi. Arbetet utgår från programmet för en jämlik stad 2018 – 2026. Vilka verksamheter som blir framtida mottagare av leveransobjektet är beroende av pågående omorganisering. De nämnder och

förvaltningar som i framtiden leder och koordinerar programarbetet blir därför den lämpligaste framtida mottagaren.

Överlämningsstrategi.

Berör projektets fjärde fas. Då utlysningen söker utveckla strukturer som bibehålls även då bidraget upphör, läggs vikt vid överlämning och implementering. Överlämningsstrategin syftar till att:

- Knyta an till processer/strukturer inom verksamheter som berörs av näringslivssamverkan inom programmet för en jämlik stad
- Löpande följa omorganiseringen av stadsdelsförvaltningarna så att framtida mottagare involveras löpande

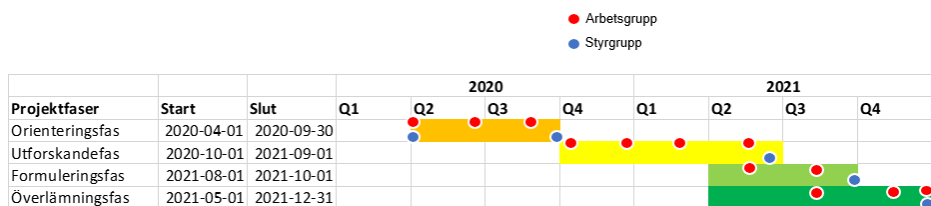
Genomförande

Delprojektet har pågått april 2020 – december 2021 och genomförts i fyra faser:

1. *Orienteringsfas:* In- och omvärld analyserades med aktuell forskning inom innovationsområdet som utgångspunkt. En nulägesbeskrivning av strukturer för samverkan mellan näringsliv och stad togs fram samt en beskrivning av vad som idag hindrar att externa aktörer engageras som medskapare i lösningar på det sociala området. Vikt fästes vid kopplingen till Sveriges nationella innovationsstrategier samt EU:s innovationssystem och Agenda 2030. I denna fas följdes den sedan tidigare inledda dialogen med SKR.
2. *Utforskandefas:* Arbetet bedrevs med utmaningsdrivet förhållningssätt med utgångspunkt i nulägesanalysen, med stöd av följeforskare. Fasen innehöll workshops/seminarier/föreläsningar/studiebesök då kunskapsinhämtning stod i fokus.
3. *Formuleringsfas:* I denna fas har arbetsgruppen formulerat förslag på hur samverkan kan organiseras så att innovationskapaciteten kan förstärkas. I arbetet har de verksamheter som berörs av ett mottagande av förslaget involverats.
4. *Överlämningsfas:* Innovationsplattformarna förväntas utforska och etablera långsiktiga strukturer, som bibehålls även när bidraget från Vinnova upphör. Därför koncentrerades projektets avslutande fas på att förankra arbetet i befintliga strukturer. Funktioner och verksamheter som ska ”vårda” utkomsterna identifierades och involverades. Denna fas genomfördes delvis parallellt med tidigare arbete.

Processen och dess faser har planerats med följeforskare för att säkra att aktuell kunskap förs in. Delprojektet har löpande dokumenterat och följt upp arbetet i förhållande till dess mål.

Tidsplanen med styr- resp arbetsgruppens möten framgår av nedanstående schema.



Organisation

Projektleddning

Social resursförvaltning svarade under 2020 för projektleddning i delprojektet. I och med stadens nya organisation från och med 2021 då stadsdelsnämnderna avvecklades, överfördes ansvaret för delprojektet till stadsledningskontoret.

Styrgrupp

Eva-Lena Ahlbin, Business Region Göteborg AB

Gunilla Dörner Buskas, Göteborgs Stad, stadsledningskontoret, sammankallande

Ritva Gonzales, Göteborgs Stad, social resursförvaltning

Peter Grönberg, Göteborg & Co AB

Paul Welander, Volvo Cars och Näringslivsgruppen

Arbetsgrupp

Pia Areblad, senare ersatt av Lena Sultanovic Magnusson, Business Region Göteborg AB

Lars Ekberg, Göteborgs Stad, stadsledningskontoret, projektleddare fr o m oktober 2021

Sari Isberg, Stena Fastigheter AB

Lennart Johansson, Näringslivsgruppen

Henrik Jutbring, Göteborgs Stad, social resursförvaltning/stadsledningskontoret, projektleddare t o m september 2021

Palle Stenberg, Nudie Jeans AB

Referensgrupp

Delprojektleddargruppen inom GO:Innovation fas 3.

Följeforskare

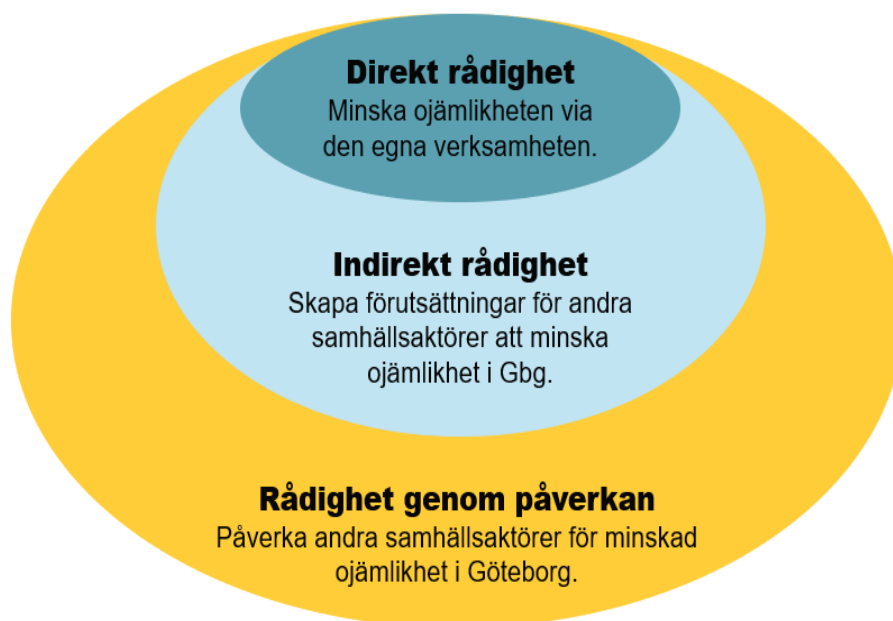
Jessica Alged, Kommunforskning i Västsverige (www.kfi.se)

Resultat

Ett övergripande syfte för delprojektet har varit att bidra till att skapa strukturer som ökar den lokala rådigheten över Göteborgs sociala utmaningar.

Delprojektet ska också identifiera metoder att frigöra fler idéer och resurser från näringslivet och Göteborgs Stad i samverkan.

Den idémodell som vi har utgått från för att beskriva detta är



världen

Bild 1

Delprojektet har haft möten med företrädare för Helsingborgs respektive Malmö kommun. Syftet var att ta del av deras erfarenheter från arbetet med likartade projekt och utvecklingsfrågor.

Ökad samverkanskompetens på medarbetar- och verksamhetsnivå

Processerna inom ramen för delprojektet har i sig inneburit en utveckling av samarbetskompetens mellan deltagarna. Representanterna från staden respektive näringslivet har fått ökade insikter i förutsättningarna för att kunna samverka för ett gemensamt mål. Denna insikt och erfarenheter har de kunnat bära med sig i sitt fortsatta arbete inom sina respektive organisationer/företag.

För att stärka dessa möjligheter, och även skapa en grund för ett fortsatt arbete efter projektets avslut, har dels en ”strategisk karta” över de olika insatserna tagits fram (bilaga 3), dels ett arbete startat att definiera och etablera en arena som ska underlätta informations- och erfarenhetsutbyte mellan pågående insatser. Det senare arbetet kommer att pågå efter att delprojektet avslutats och utgår i första hand från befintliga forum. Syftet är att stödja möjligheter till ett utbyte som leder till att de verksamheter som arbetar för en jämlik stad ska kunna utveckla sina arbetssätt och arbeta med samordnat.

Delprojektet har också träffat företrädare för Helsingborgs respektive Malmö kommun som arbetar med motsvarande frågor. Från början var det planerat som en studieresa till dessa båda kommuner, men på grund av pandemin blev det digitala möten istället. Syftet med mötena var att ha ett ömsesidigt utbyte av erfarenheter eftersom vi har likartade utgångspunkter i arbetet med utveckling av jämlika miljöer. Vi hade identifierat Helsingborg respektive Malmö som två intressanta kommuner eftersom de har en långsiktig vision för sin utveckling som också har ett tydligt fokus på den sociala dimensionen.

Nulägesanalys av förutsättningar och utmaningar för innovationssamverkan

En nulägesanalys togs fram under 2020; *Samverkansstrukturer för en jämlik stad* (bilaga 2). Samverkan förutsätter att medverkande parter tar del av varandras erfarenheter och tillsammans på ett pedagogiskt sätt beskriver önskvärda utvecklingsförlopp. En viktig uppgift för nulägesanalysen var därför att bidra till att medverkande parter ”delar värld” i det fortsatta projektarbetet.

Nulägesanalysen sammanfattar projektets orienteringsfas och har fungerat som ett diskussionsunderlag för projektets fortsatta arbete med att utveckla ett förslag till samverkansstruktur. Ett annat vanligt ord för samverkan är partnerskap, vilket mer tydligt anger att ingen aktör är överordnad den andre. Nulägesanalysen har valt att använda ordet samverkan, eftersom det är det begrepp som projektet använder.

Nulägesanalysen diskuterar följande frågeställningar:

- Vad menar vi med strukturer för samverkan?
- Vad gör vi redan nu som gör skillnad och hur kan det skalas upp?
- Vad saknas och vad kan förbättras?
- Frågor att arbeta vidare med?

Nulägesanalysen bygger på arbetsgruppens erfarenheter och lärdomar från ett flertal befintliga strukturer i Göteborg, vilka skapats för att underlätta sam-

verkan mellan Göteborgs Stad och näringslivet. Tillsammans representerar de studerade exemplen i analysen ett brett spektrum av jämlikhetsutmaningar och samverkansformer.

Analysen genomfördes under våren och hösten 2020. Den är kvalitativ och bygger på skrivet material, möten med arbetsgruppen samt intervjuer och ett seminarium med de studerade exemplen.

Nulägesanalysen avslutas med att peka på de tydligaste utmaningarna för det fortsatta arbetet:

Gemensamt ansvar och ledarskap för en jämlik stad

- Hur skapar vi visioner och gemensamt ägande?
- Hur möjliggör vi ett gemensamt ansvar och ledarskap på högsta nivå?

Strategisk samordning

- Hur leds samverkan för en jämlik stad på ett samlat sätt?
- Hur drivs lärprocesser bortom enskilda projekt?
- Hur synliggörs samband mellan orsak och verkan, hur mäter vi effekterna av samverkan?

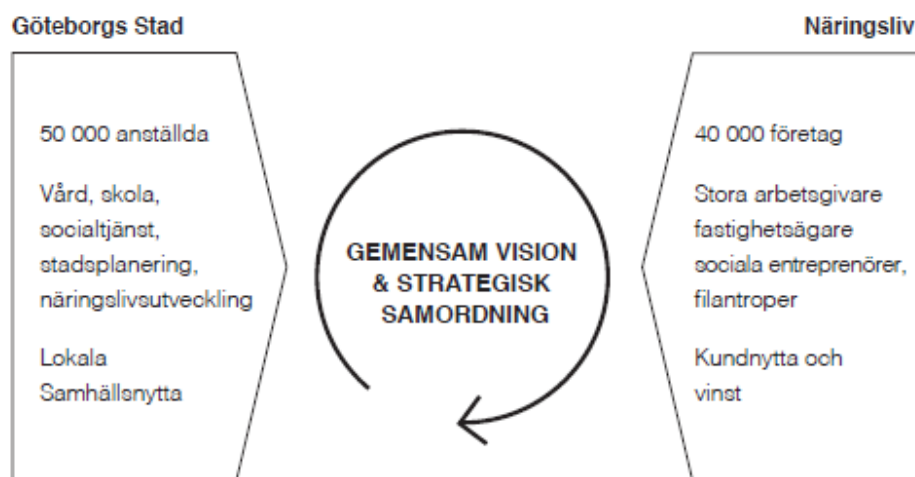


Bild 2

Strukturer för samverkan bör vara gemensamma och fungera som ett kitt mellan medverkande organisationer. Rätt utformat bidrar de till en gemensam handlingskraft och lärprocess som kanaliserar olika aktörers handlingskraft mot en gemensam vision och ökar den lokala rådigheten över stadens utmaningar.

Nulägesanalysen avslutar med rekommendationerna att projektets nästa fas arbetar fram förslag på hur samverkanstrukturer skulle kunna utvecklas på två nivåer: dels högsta ledningsnivån, dels på strategisk nivå.

Strukturer på ledningsnivå behövs för att manifestera en gemensam vilja, skapa en långsiktig riktning för arbetet och säkerställa att det finns resurser för de som arbetar operativt med olika frågor.

Strukturerna på strategisk nivå i sin tur knyter samman initiativ på operativ nivå och bidrar till en gemensam lärprocess. På så sätt ökar förutsättningarna att ta tillvara erfarenheter från projekt och olika insatser, men även för utveckling av nya idéer. Den strategiska nivån utgör också en viktig arena för uppföljning och som länk mellan det operativa arbetet och högsta ledningens beslutsprocesser.

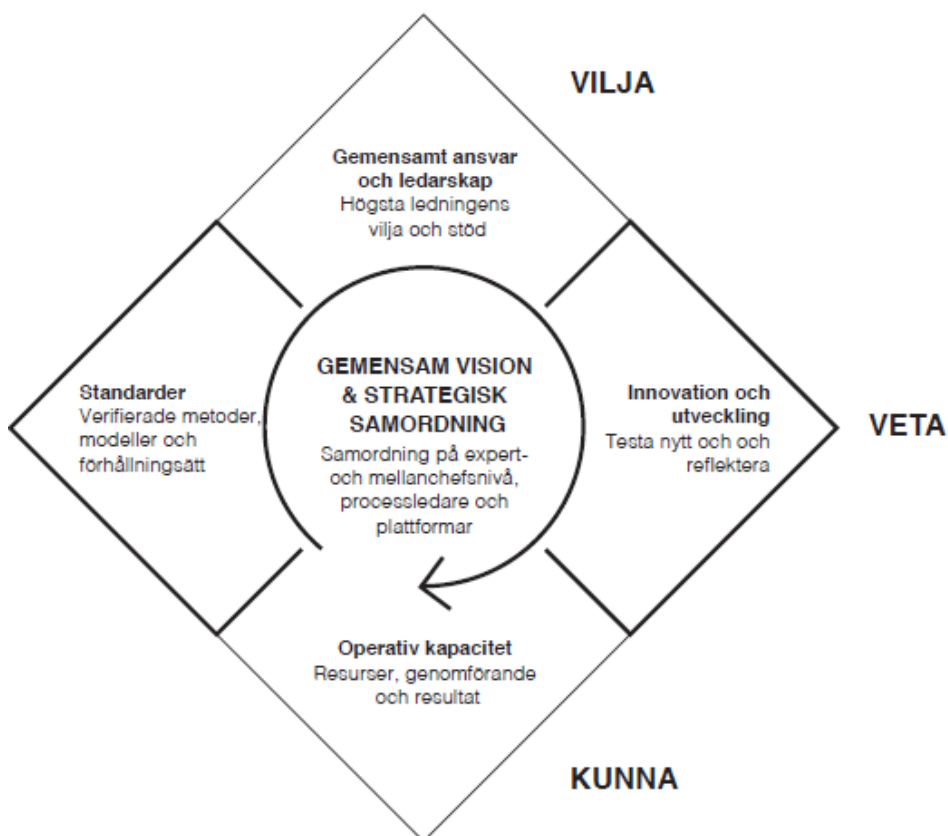


Bild 3

Strukturer behövs på såväl ledningsnivå (till exempel gemensamma beslut) som för den operativa verksamheten (till exempel pengar och metoder). För att koppla ledningens visioner och ambitioner med det praktiska genomförandet behövs också plattformar för strategisk samordning, uppskalning och utveckling som bidrar till helhetssyn och långsiktighet.

Modell för långsiktig samverkansstruktur

Syftet med en samverkansstruktur är att sätta tydliga ramar för hur ett samarbete ska gå till och är själva grunden för arbetet. Det sätter tydliga förutsättningar

och krav på samtliga parter som är involverade. Vi kan se samverkanstrukturen som en guide och ett vägledande verktyg.

I sin mest grundläggande form ser behovet ut enligt denna bild

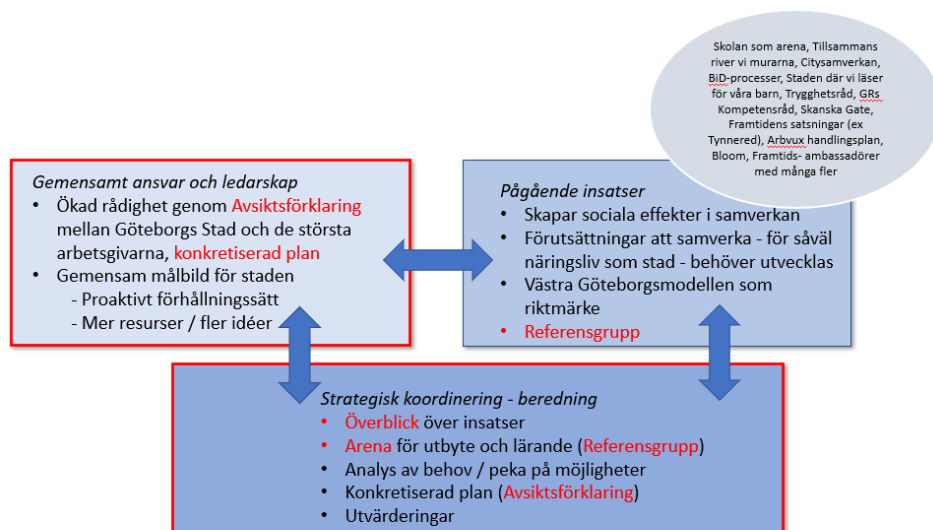


Bild 4

Göteborg är en stad med många olika former av samverkansarenor. Nulägesanalysen redovisar 7 olika exempel på strukturer för samverkan som pågår i Göteborg. Inom ramen för projektet har vi identifierat mellan 15–20 olika samverkansstrukturer i staden. Utmaningen är inte att få igång och utveckla samverkan, utmaningen är att hitta de gemensamma utgångspunkterna och istället samordna, förenkla och tydliggöra.

Näringslivets företrädare i delprojektet har tydligt uttalat att det måste vara enkelt att få överblick, enkelt att ta kontakt och enkelt att bli en del i utvecklingen av en jämlik stad. Det finns ett starkt intresse från näringslivet att bli mer delaktiga i utvecklingen av en jämlik stad, initiativet från Volvo Cars och Stena Fastigheter tidigare i år, att medverka i det så kallade Tynneredsprojektet, är ett tydligt exempel.

Inom delprojektet är nedanstående bild i ett tidigt skede en illustration hur en modell för en långsiktig samverkansstruktur kan beskrivas.



Röda markeringar avser projektets nya förslag utifrån identifierade utmaningar, kopplar till projektmålen

Bild 4

Med utgångspunkt från behovet att skapa en struktur som är tydlig och överblickbar, och som samtidig tillvaratar befintliga strukturer i staden med närliggande uppdrag, har projektet utvecklat bilden, som vid en första anblick kan uppfattas som mer komplex, men följer den grundläggande formen:

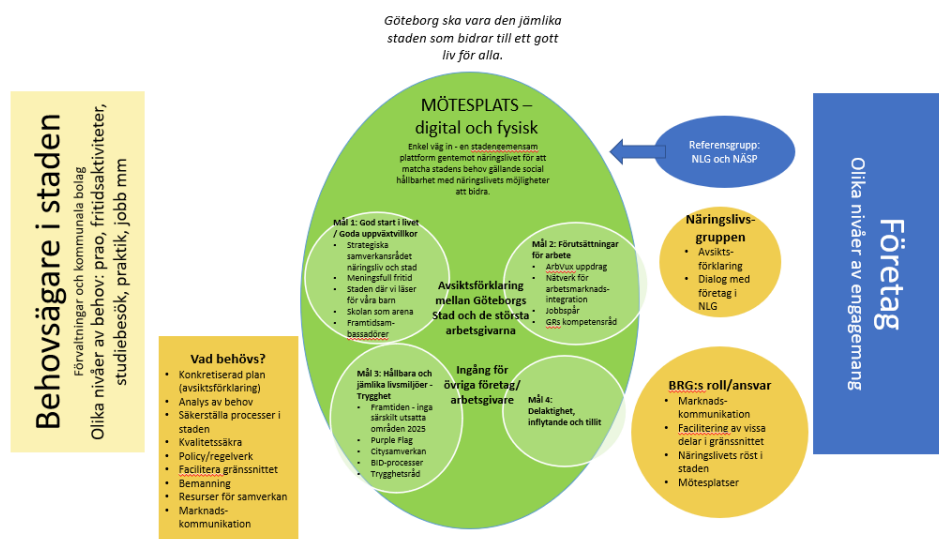


Bild 5

Denna bild beskriver hur vi kan samla stadens olika behov inom ramen för utvecklingen av en jämlik stad. Dessa beskrivs dels på en fysisk mötesplats, dels på en digital arena, båda är också samlingsplats för alla de som arbetar inom staden med dessa frågor. Det ger ökade möjligheter till informations- och erfarenhetsutbyte. Framförallt skapar vi en tydlig ingång till staden för de företag som vill bli delaktiga i utvecklingsarbetet.

Strategisk karta

En arbetsgrupp för strategisk samverkan inom delprojektet har tagit fram en sammanställning, ”den strategiska kartan” (bilaga 3), med exempel över samarbeten, nätverk/forum mellan Göteborgs stad, näringslivet och civilsamhällets organisationer som knyter an till arbetet för social hållbarhet och programmet för en jämlik stad. Underlaget bygger på information från den referensgrupp som knutits till projektet. De som lämnat underlag är Citysamverkan, Förvaltningen för arbetsmarknads och vuxenutbildning, Grundskoleförvaltningen och BRG. Utöver dessa har sammanställningen utökats av arbetsgruppen, bland annat med exempel från Näringslivsgruppen inom Göteborg & Co.

Sammanställningen gör inte anspråk på att ge hela bilden utan ska mer ses som exempel på olika typer samarbeten, nätverk/forum. Ett syfte med den är att få en bild av vilka målområden i programmet för jämlik stad som berörs, och därmed om det finns målområden som inte hanteras inom programmet för en jämlik stad.

Den strategiska kartan redovisar 41 exempel på samarbeten, nätverk/forum mellan Göteborgs stad, näringslivet och civilsamhällets organisationer. I dessa exempel finns kopplingar till samtliga målområden i programmet för en jämlik stad, men i olika grad.

- Det är främst målområdena *God start i livet* respektive *Skapa förutsättningar för arbete*, som dominerar i sammanställningen. Inte sällan berör en aktivitet flera målområden och i några fall alla målområden.
- Drygt hälften bedöms som etablerade samarbeten som inte är tidsbegränsade.
- I 16 av exemplen är kommunen, näringslivet och civilsamhället engagerade. I övriga exempel är det ett tvåpartssamarbete.

Sammanställningen är på en översiktlig nivå och redovisar inte samarbetets karaktär eller djup.

Fördelningen på övergripande mål i programmet för jämlik stad är

- Skapa god start i livet och goda uppväxtvillkor, 31
- Skapa förutsättningar för arbete, 22
- Skapa hållbara och jämlika livsmiljöer, 16
- Skapa förutsättningar för delaktighet, inflytande och tillit, 7

Inte oväntat är det färre samarbetet kopplade till målområdet tillit och delaktighet. I sammanställningen är det bara ett fåtal exempel som uttalat har en koppling till målområdet tillit och delaktighet. Det är troligt att resultatet varit något annorlunda om förvaltningen för demokrati och medborgarservice funnits med i underlaget.

Arena för gemensamt lärande

Ett projektmål för delprojektet är att identifiera hur staden kan driva läroprocesser bortom enskilda projekt. Nulägesanalysen pekar ut möjligheten att skapa en arena för gemensamt lärande och koordinering som en sådan möjlighet.

Som en aktivitet i delprojektet etablerades en referensgrupp, syftet var bland annat att fungera som en arena för erfarenhetsutbyte och gemensamt lärande. Referensgruppen bestod av deltagare från några av de verksamheter som utgjorde nulägesanalysens sju exempel på samverkansaktiviteter.

Delprojektet har genomfört två möten med referensgruppen, fokus har varit på erfarenhetsutbyte. Deltagare kom från Citysamverkan, Arbetsmarknads och vuxenutbildning (*Modell för samverkan med civilsamhälle och näringsliv samt kompetensråd*), Grundskoleförvaltningen (*Skolan som arena*), BRG (*Tillsammans river vi murarna*), Socialförvaltningen Centrum samt stadsledningskontoret (*Trygghetsrådet*). Dessa verksamheter har olika karaktär men det som är gemensamt är att de är samverkans-/samarbetsytor där staden, näringslivet och civilsamhället möts.

Erfarenheterna från dessa tillfällen är positiva. Såväl lärande exempel på hur man arbetar diskuterades, men också vilka förutsättningar som behöver finnas för att skapa en arena för gemensamt lärande. En ledarkultur behövs som präglas av nyfikenhet, vilket är en förutsättning för att expeditioner ska möjliggöras, för att använda begrepp från John Holmbergs bilder (Nulägesanalysen). Ska det bli verklighet behöver stadens ledarskap facilitera och möjliggöra att forum som exempelvis denna referensgrupp etableras.

En slutsats är att referensgruppen kan vara en modell för hur en arena för gemensamt lärande kan se ut. Formen är relativt öppen där syftet främst är just lärandet och erfarenhetsutbyte. En sådan arena måste ägas, faciliteras och drivas av någon part. Det är fråga för ledningen att avgöra var ansvaret ska ligga.

Överlämningsstrategi

Fortsatt arbete

Delprojektet har bidragit till en ökad medvetenhet inom staden om betydelsen av tydliga strukturer för samverkan samt vikten av enkelhet för näringslivet när de vill medverka till att bidra till utvecklingsarbetet.

Den diskussion som startat inom delprojektet kommer att fortsätta när projektet är avslutat. Resonemangen följer den struktur som beskrivs i bild 5. För närvarande pågår planering för att den sedan tidigare etablerade strategiska näringslivsdialogen, som leds av stadsdirektören och samordnas av BRG, också

ska ha ett tydligt fokus på en fördjupad dialog om utvecklingen av en jämlik stad. I den strategiska näringslivsdialogen möter kommunstyrelsens arbetsutskott regelbundet företrädare för näringslivet i Göteborg.

BRG arbetar sedan tidigare för att utveckla det forum som i första hand vänder sig till de mindre och medelstora företag, och där skapa förutsättningar för ökad näringslivsmedverkan i utvecklingen av en jämlik stad.

Göteborgs Stad har sedan april 2020 en avsiktsförklaring med Chalmers och Göteborgs universitet där de tre organisationerna uttrycker ett gemensamt intresse att samverka kring fyra tematiska området. Syftet är att stärka staden såväl som akademien och att de gemensamt ska utveckla förutsättningarna för en fortsatt utveckling som attraherar studenter, forskning och kompetens. De fyra tematiska områdena har samtliga bäring till utveckling av en jämlik stad; Stadsutveckling, Välfärdsfrågor, Ett fossilfritt Göteborg, Demokrati och styrning.

Samverkan med näringslivet

Projektet grundas i ett ökat intresse för strategisk samverkan och samskapande kring sociala frågor från näringslivet, bland annat från Näringslivsgruppen som utvecklats tillsammans med Göteborg & Co (se avsnitt 1.1.3). Intresset väcktes av en oro över samhällsutvecklingen och en vilja att bidra till att vända utvecklingen. Gruppen består av 22 företag vilka tillsammans representerar drygt 100 000 anställda.

Göteborg står inför stora utmaningar på det sociala området. De gäller barns uppväxtvillkor, skola och utbildning, tillgång till arbete, bostäder samt trygghet och social sammanhållning. Gemensamt för utmaningarna är att ingen aktör eller samhällssektor kan möta dem enskilt. Samverkan är en förutsättning. Agenda 2030 pekar ut betydelsen av nya former för samverkan mellan kommun och näringsliv för att öka kraften i städers förmåga att utvecklas hållbart. Det är i det lokala sammanhanget som förändring uppstår. Det handlar om Göteborgs förmåga att samla kraft från många aktörer i en gemensam riktning för att förändring ska ske.

De stora arbetsgivarna har ett stort ansvar och stor möjlighet att bidra till effektiv samverkan för en bättre framtid. Denna insikt, tillsammans med viljan från näringslivet ökar att engagera sig i utvecklingsfrågor, var en utgångspunkt för detta projekt när det startade.

Nulägesanalysen pekade på betydelsen av ett gemensamt ledarskap över sektorsgränser. Många insatser görs idag – men långsiktighet, framförhållning och strategisk överblick i samverkan med näringslivet behöver utvecklas. Därför pågår en dialog om att ta fram en gemensam viljeyttring/avsiktsförklaring mellan Göteborgs Stad och företagen inom Näringslivsgruppen.

”Näringslivet” är ett begrepp som, beroende på vem som tolkar det, kan omfatta olika delar av den lokala näringslivsstrukturen. Därför är det viktigt med flera åtgärder för att ta tillvara erfarenheterna från projektet och som når ut till alla grupper av företag. Parallellt med dialogen med Näringslivsgruppen arbetar Business Region Göteborg med nätverk som stödjer de små och medelstora företagens vilja att bidra till utvecklingen av en jämlik stad. Göteborgs Stad kommer dessutom att ta initiativ till en dialog med näringslivets organisationer (Västsvenska Handelskammaren, Svenskt Näringsliv, Företagarna) för att gemensamt komma fram till hur de kan bidra till utvecklingen av en jämlik stad.

Samverkansforum med näringslivet för en jämlik stad

2017 fick BRG i uppdrag av kommunfullmäktige att starta ett samverkansforum med näringslivet för att öka jämlikheten i Göteborg. Samverkansforumets uppdrag är att göra det enklare för näringslivet att ta socialt ansvar, ta vara på näringslivets engagemang för social hållbarhet och kanalisera det till programmet Jämlik stad och dess fyra målområden, skapa processer och metoder som ger största möjliga utväxling av näringslivets engagemang samt skapa förutsättningar för samverkan över gränser.

För att ta reda på om och hur företag vill jobba med socialt ansvar och hur BRG kan göra det enklare för företagen, genomfördes intervjuer, samt möten, med närmare 400 företag under 2017. De visade att 7 av 10 företag ansåg att de tar någon form av socialt ansvar. De fördelar de ser med att arbeta med social hållbarhet är att det är varumärkesbyggande och bra för samhället. En av svårigheterna att arbeta med social hållbarhet anger företagen är tidsbrist. Det företagen vill bidra till är fler i arbete, aktiviteter för unga, hållbara livsmiljöer, integration och trygghet.

Nätverk för arbetsmarknadsintegration

Med utgångspunkt från kartläggningen 2017 startade nätverket för arbetsmarknadsintegration 2018. Det drivs av BRG, förvaltningen arbetsmarknad och vuxenutbildning, CSR Västverige, Volvo Car Corporation och Västsvenska Handelskammaren.

Nätverket har fokus på kunskapsutbyte och inspiration kring jobbskapande aktiviteter. Det ska skapa förutsättningar för en inkluderad arbetsmarknad och förmedla kontakter mellan nätverksdeltagarna för ökad samverkan mellan företag, offentlig och idéburen sektor.

2019 upprättades en avsiktsförklaring i nätverket med ett trettiotal företag och organisationer i syfte att bidra till att fler föräldrar fick arbete. Målet var att 100 föräldrar skulle få, eller komma närmare, arbete. 45 föräldrar fick jobb och 120 personer är på väg till jobb eller i studier mot jobb, tack vare insatser från nätverkets deltagare.

Djupintervjuer social hållbarhet 2021

För att följa upp undersökningen 2017 genomförde BRG företagsintervjuer under 2021. Totalt intervjuades 29 företag i Göteborgsregionen, bilaga 4.

De viktigaste slutsatserna från dessa intervjuer är att delar av BRG:s befintliga erbjudanden inom samverkansforumet fortfarande är i linje med företagens behov, exempelvis Nätverket för arbetsmarknadsintegration samt olika aktiviteter som ett företag kan börja med, till exempel studiebesök, samtal & fika samt praktik.

Det finns dock ett önskemål från företagen om mer information om goda exempel, information om läget i staden och information om var staden behöver företagets hjälp.

Det finns fungerande samarbeten mellan staden och näringsliv, men inte på systemnivå, och dessa är ofta personberoende. Staden behöver skapa strukturer och rutiner för att ta emot näringslivets engagemang, till exempel

- Det behövs processer och kvalitetssäkring för omhändertagande av engagemang
- Det saknas policys och riktlinjer för att tjänstepersoner ska kunna agera
- Samverkan behöver resurssättas
- Staden behöver definiera och paketera behov (inom vilka områden staden söker samverkan med näringslivet), så att det blir lätt att ta socialt ansvar för företag som vill bidra till en mer jämlik och socialt hållbar stad

Dessa slutsatser är viktig information för det fortsatta arbetet inom GO:Innovation att utveckla samverkan, efter att den Vinnovafinansierade delen i delprojekt är avslutad.

Kommunikation

En viktig förutsättning för att resultaten från delprojektet ska få en vidare spridning och kunna leva vidare är att de kommuniceras. Delprojektet har därför tagit fram ett presentationsmaterial som ska användas i olika sammanhang för att förklara projektet och motivera samverkan mellan olika intressen. (bilaga 5).

Slutsatser

Starten för projektet *Utmaningsdriven innovationssamverkan för en jämlik stad* är en förfrågan från näringslivet via Näringslivsgruppen vid Göteborg & Co om att engagera sig i sociala hållbarhetsfrågor. Därmed knyter delprojektet tydligt an till innovationsprogrammets andra strategi; Driva innovationsarbetet i samverkan.

Traditionellt är det kommunens olika förvaltningar som tar ansvar för sociala hållbarhetsmål. Inom ramen för stadens programstruktur har emellertid programmet för Jämlik Stad möjliggjort en bredare intern samverkan mellan olika sektorer i staden kopplat till olika utpekade insatsområden.

Med hjälp av den uttryckliga önskan från Näringslivsgruppen att engagera sig i dels sociala hållbarhetsfrågor, dels stadens innovationsprogram, har det här delprojektet dessutom möjliggjort en process för att stärka extern samverkan. Den externa samverkan är ingalunda ny, den har i olika sammanhang funnits i staden som stadigvarande aktiviteter, alternativt som projekt, vilket beskrivs i nulägesanalysen.

Detta delprojekt, tillsammans med ambitionen om att bygga upp vad som kan liknas vid en governanscestruktur (styrning av styrning), har bidragit till utvecklingen av samarbetsstrukturerna. Den tidigare beskrivna bredden av ”verkstad”, som nämnda aktiviteter och projekt utgör, har kompletterats och förstärkts med en sammanhållande strategisk struktur där det nu finns en gemensam ambition att befästa det med en avsiktsförklaring mellan staden och näringslivet.

Initiativet knyter därmed an till en stadigt växande diskussion om förvaltningspolitikens konkreta organisering, styrning och samverkan för att hantera komplexa samhällsutmaningar, en diskussion som ofta går under namnet New Public Governance (Osborne, 2010², Torfing & Triantafillou 2016³). Offentlig förvaltning framträder här som arenor för samproduktion där externa intressenter blir partners kring överenskomna samhällliga lösningsförslag. Flerpartssamverkan är inom detta styrideal tänkt att inte bara underlätta gemensamt lärande kring nya innovativa lösningar, utan också öka gemensam rådighet och ägarskap kring angelägna samhällsutmaningar.

Under många år kan offentlig sektors reformering beskrivas som att det har varit mer fokus på **hur** än **vad**. Stadens programverksamhet har emellertid delvis ändrat detta och vi ser tecken på att man också talar om **vad**: vilka grundläggande uppdrag man har att utföra. Inom ramen för *Utmaningsdriven innovationssamverkan för en jämlik stad* har svåra men nödvändiga diskussioner förts kring offentlig och privat rådighet kring samhällsutmaningar, var gränsen kan gå och inte minst hur den kan ritas om.

Det finns också många förväntningar om att samverkan ska lösa en rad samhällsproblem och samhällsutmaningar, men det vi ofta glömmer bort är vem som ska stå för själva görandet. Inom ramen för det här projektet har en inventering gjorts kring delar av allt det görande som redan sker i staden där offentliga och privata aktörer samverkar. Med den som grund har behovet av en strategisk ledningsstruktur identifierats. Det behövs en governancemodell för offentlig och privat samverkan kring sociala hållbarhetsutmaningar som kan brygga över mellan den operativa och strategiska nivån i medverkande

organisationer. En stor del av arbetet inom projektet har handlat om att tydliggöra behovet av denna stödjande och strategiska samverkansstruktur.

Företrädare för offentlig respektive privat sektor har delvis olika roller när det kommer till samverkan. Större fokus behöver ligga på hur företrädarna kommunicerar med varandra och hur de kan lära av varandra. Projektet har bidragit till en större förståelse parterna emellan, men det behöver likväl skapas än mer förståelse för denna gemensamma kunskapsprocess, snarare än att enbart fokusera på själva samverkansorganisationen. Om näringslivsföreträdare behöver större tålamod för politiskt styrda förvaltningsprocesser, behöver förvaltningen en djupare insikt om vikten av att kunna ta hand om det engagemang som finns bland externa parter att hitta framkomliga vägar. Det förutsätter i sin tur att också den interna samordningen mellan såväl offentliga som privata aktörsgrupper även förbättras. Kort sagt, en ökad perspektivmedvetenhet, det vill säga att kunna se olika sidor och möjligheter i en utmaning, vara öppen för invändningar samt ha förmågan att väga samman för- och nackdelar samt mod att prioritera. På så sätt kan vi säga att projektet delvis frammanar någon form av positionsinnovation, där såväl näringslivet som offentlig sektors roll vad gäller sociala frågor utmanas och kanske på sikt även omförhandlas.

Rekommendationer

Strukturer för samverkan

Nulägesanalysen inom projektet *Utmaningsdriven innovationssamverkan för en jämlik stad* identifierade en rad initiativ mellan offentliga och privata aktörer på operativ nivå. Det handlar om barns uppväxtvillkor, sommarjobb, arbetsmarknadspolitiska åtgärder samt arbetet med att öka tryggheten i stadsmiljö. Det arbetet behöver givetvis fortsätta, utväxlingen och långsiktigheten kan öka om detta projekts strategiska governancestruktur kommer på plats.

För att få genomförandekraft krävs en förankring på ledningsnivå som ger förutsättningar för initiativ att utvecklas, såväl internt som externt. Under projektet har olika samverkansinitiativ med privat medverkan, som bedrivs inom utpekade målområden i Jämlik stad, samordnats. De som är parter i dessa kommer fortsatt att träffas regelbundet. Detta initiativ har redan tydliga paralleller i andra initiativ i staden, som Framtidenkoncernens uppdrag att Göteborg inte ska ha några särskilt utsatta områden kvar 2025. Även det samarbete som Stena Fastigheter och Volvo har i Tynnered tillsammans med Göteborgs Stad är ett tydligt exempel. Det visar samtidigt på behovet av att etablera en struktur för att möjliggöra flera sådana initiativ. Tynneredsprojektet har kunnat starta tack vare kontakter mellan enskilda personer, vilket inte ger tillräckligt bra förutsättningar för kontinuitet.

På motsvarande sätt kan initiativet också kopplas till andra lokala initiativ som bedrivs i staden kring platssamverkan, ofta kallat BID (Business Improvement Districts), framför allt det som sedan flera år funnits i Gamlestaden samt det nyligen startade kring Stigbergstorget. Platssamverkan i Göteborg har fokus på att skapa en socialt hållbar stad, ofta med utgångspunkt från trygghetsfrågor, men är bredare än ”business improvement”.

Social Science Park

I ett tidigt skede i genomförande av stadens program för innovation fanns långt utvecklade tankar om etablering av en Social Science Park, vid sidan av de befintliga teknikparkerna Johanneberg, Lindholmen samt Sahlgrenska Science Park. Frågan uppfattades då inte som mogen. Delprojektet har bidragit till ökad insikt om behovet av en gemensam plats där inte bara kunskap, erfarenhet, forskning och utveckling kan samlas för att gemensamt kunna bidra till utvecklingen av en socialt hållbar stad, utan också vikten av strategisk gemensam rådighet och tydligt ägarskap.

Delprojektet har förutsättningar att vara en startpunkt för en dialog för att diskutera konkreta driftsformer tillsammans med privata aktörer och parter. För det fortsatta arbetet med att utveckla detta, visar projektets nulägesanalys att det sedan tidigare finns goda erfarenheter i Göteborg av hur samverkan kan organiseras. Det finns också begynnande strukturer som kan vidareutvecklas. Det är byggstenar i det fortsatta arbetet, eftersom det inom dem redan byggts upp grundläggande samverkanskapital exempelvis i form av kunskap om och tillit till varandra, men också gemensamma målbilder och kunskap om vad som är möjligt att göra tillsammans och vad som är svårare.

Tanken om en Social Science Park kan i skenet av den samlade utveckling i Göteborg, tillsammans med pågående samarbetsinitiativ, vara mogen idag. Det finns goda förutsättningar att förmera initiativ som handlar om utmaningsdriven innovationssamverkan för en jämlik stad där Göteborgs Stad, stadens näringsliv men också civilsamhälle samordnar ambition, engagemang och rådighet för territoriets bästa. BRG, som representerar stadens ägande i övriga science park och även svarar för en arena för företag som vill arbeta för en jämlik stad, skulle kunna utveckla denna möjlighet.

En Social Science Park kan bidra till ett samlat och samordnat arbete med fokus på de fyra övergripande målområdena i programmet för en jämlik stad. Framförallt ska en sådan teknikpark bidra till kunskapsutveckling inom området som leder till ökad effekt i det gemensamma arbetet. Programmet har kommit långt inom delmålet ”Skapa god start i livet och goda uppväxtvillkor”, vilket indikeras av den strategiska kartan som redovisar flest samarbeten inom delmålet (bilaga 3). Inom detta delprojekt har arbetet med skolan som arena varit ett fokus då projektet identifierat samverkan mellan skola och näringsliv som ett nyckelområde.

Samverkan skola - näringsliv

För att utveckla en jämlik stad är det lätt att ta sin utgångspunkt från de effekter som går att definiera i nuet. Det är också här som många samarbeten mellan staden och omvärlden har sin utgångspunkt, i en slags "symptomhantering". För att nå varaktig och långsiktig effekt måste alla åtgärder och aktiviteter ta sikte på de faktorer som skapar framtidens förutsättningar. Den roll som skolan har kan inte överbetonas, det är viktigt att stärka skolans möjligheter att skapa förutsättningar för ett jämlikt Göteborg i framtiden.

Göteborgs Stad har inom Jämlik stad en rad olika aktiviteter som tar fasta på det. Inom målområde "En god start i livet och goda uppväxtvillkor" är "Skolan som arena" en sådan aktivitet, där skolor i olika områden i Göteborg arbetar tillsammans med andra aktörer för att hjälpa barn att få en aktiv fritid. Detta arbete behöver stärkas och utvecklas. Här kan ett utvecklat samarbete med näringslivet vara en nyckel till framgång.

Lärdomarna pekar på att det i dagsläget finns fungerande samarbeten mellan staden och näringsliv, men inte på systemnivå och allt för ofta är samarbetena personberoende. I vissa fall finns en osäkerhet om vad man "får göra" samarbete mellan skolan och näringslivet trots en uttryckt positiv vilja från ledningsnivån. Det är mycket viktigt att staden kan stödja de enskilda skolorna i deras arbete för att få en ökad lokal förankring genom bland annat ett ökat samarbete med det lokala näringslivet.

De ansvariga fackförvaltningarnas bidrag till detta är en fortsatt satsning på samordnare på en övergripande nivå för att koordinera skolornas samarbeten. Samordnarna kan också bidra till öka kunskap och kompetensen inom detta område på skolorna. Det finns ett övergripande samverkansråd men det är fortfarande den enskilda skolan som fattar beslut om samarbeten. Därför är det viktigt att öka kunskapen om möjligheterna, då kan formerna för samverkan med näringslivet utvecklas.

Källor

1. Governing missions in the European Union, Marina Mazzucato, 2018, https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/research_and_innovation/contact/documents/ec_rtd_mazzucato-report-issue2_072019.pdf
2. Osborne, S. P. (2010). Introduction The (New) Public Governance: a suitable case for treatment? In The new public governance? (pp. 17-32). Routledge.
3. Torfing, J., & Triantafillou, P. (Eds.). (2016). Enhancing public innovation by transforming public governance. Cambridge University Press.

Bilagor

Redovisas i separata filer.

1. Sammanställning av tvärsektoriella styrande program för Göteborgs Stad som har betydelse för arbetet att nå målen i delprojektet resp programmet Jämlik stad.
2. Nulägesanalys: Samverkansstrukturer för en jämlik stad
3. Strategisk karta över insatser inom Göteborgs Stad
4. Djupintervjuer social hållbarhet 2021, Business Region Göteborg
5. Presentationsmaterial om projektet.

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

Projekt: Uppskalning och spridning av innovationsmetodik.

Intraservice & Konsument och medborgarservice

Bakgrund

För att möta framtidens utmaningar behövs nya sätt att tänka och en djupare förståelse för vad som skapar värde för de vi är till för. Det ska vara enkelt att bo, leva och verka i Göteborg!

Konsument- och medborgarservice och Intraservice har i handlingsplan för stadens innovationsprogram 2018 - 2023, i uppdrag att utveckla och förvalta processer, metoder och verktyg som stärker stadens innovationsförmåga.

Uppdraget har även lyfts in i Göteborgs Stads handlingsplan för digitalisering 2020 – 2021. Aktiviteterna i handlingsplanen är framtagna mot bakgrund av att de är viktiga möjliggörare för stadens digitala förflyttning.

Stöd i arbetet med användardriven innovation/utveckling finns i Göteborgs Stads policy för digitalisering och IT som beslutades av kommunfullmäktige 2020.

Metodstödet som tagits fram utgår från Sveriges Kommuner och Regioners (SKR) innovationsmodell, innovationsguiden.se och erbjuds staden sedan januari 2019. Stödet innehåller en digital plattform, utbildningar, föreläsningar, coachning, nätverksträffar och ett utvecklingsprogram.

Uppdraget

Enligt Göteborgs Stads handlingsplan för innovationsprogrammet Go:Innovation fas3 är målet och resultatet för uppdraget: En "verktygslåda" med metoder som är tillgängliga och kända för stadens medarbetare finns och bidrar till att öka stadens innovationskapacitet.

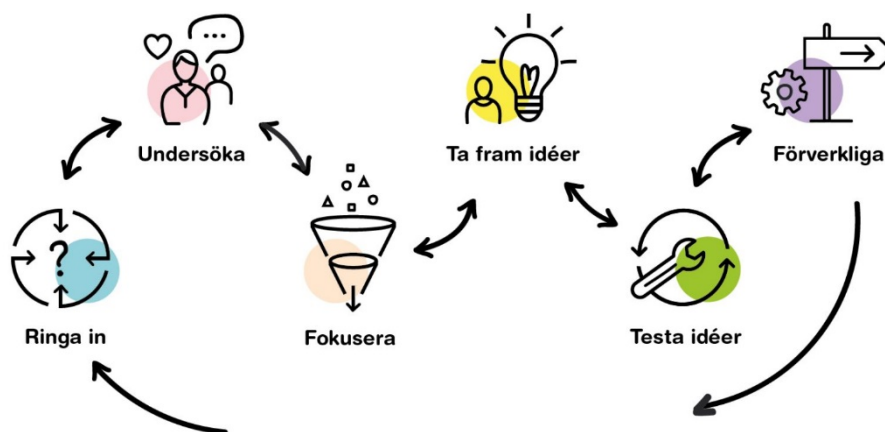
Metoden

Metoden utgår från Sveriges Kommuner och Regioners (SKR) innovationsmodell som finns tillgänglig på innovationsguiden.se och som

baseras på användardriven innovation eller det vi kallar tjänstedesign. SKRs innovationsmodell är framtagen för att passa offentlig sektor. Den har fått stor spridning i hela landet och används av både kommuner, regioner och statliga myndigheter. Den har även uppmärksammats internationellt. Modellen tilldelades pris för ”Best culture change in public sector” på en global servicedesignkonferens i Dublin 2018. I samband med prisutdelningen visades en film där vi från Göteborgs Stad fick berätta om hur vi börjat arbeta med metoden.

Arbets sättet ger verksamheterna stöd i att förstå sina användares livssituation och vardag innan de tar fram idéer. Likaså ges stöd för att samskapa fram lösningar tillsammans med användarna. Processen säkerställer att det som

förverkligas också motsvarar behoven och på så sätt skapar nytta och värde för användarna.



Innovationsguidens modell är uppdelad i sex steg.

Nyfiket och agilt förhållningssätt

I arbetet med att ta fram metodstöd inom användardriven innovation/utveckling så försöker vi ”leva som vi lär”. Det innebär att vi testar tidigt, ofta och i liten skala, nya insatser tillsammans med stadens medarbetare. Självklart blir det inte alltid rätt från början men utifrån användarnas upplevelser får vi lärdom kring vad som fungerar och vad som behöver förbättras. Det är ett ständigt pågående arbete som innebär ett agilt förhållningssätt och som möjliggör anpassning av insatserna utifrån användarnas behov.

Vad har vi gjort och vilka resultat har vi åstadkommit?

Stärka innovationsförmågan hos stadens medarbetare

Fokus i vårt arbete är att stärka innovationsförmågan hos stadens medarbetare och att få igång utveckling och förbättringar av den egna verksamheten utifrån användarnas livssituation och vardag. Vi har jobbat brett i staden med att etablera ett gemensamt språk kring hur en kan tänka, prata och agera i frågor som rör innovation och tänka nytt. Tänka nytt är som bekant också en av stadens fyra förhållningssätt.

Användardriven innovation/utveckling stödjer även det demokratiska uppdraget där medborgarna ska ges delaktighet och inflytande. Forskningen visar också att organisationer som skapar förutsättningar för alla medarbetare att bidra till nytänkande också blir mer innovativa.

Det stöd som erbjuds medarbetarna omfattar en digital plattform, föreläsningar, utbildningar, coachning samt ett utvecklingsprogram. Medarbetarna har även möjlighet att delta i SKRs nationella nätverksträffar.

Utbildningar som höjer innovationsförmågan

I samband med pandemin så ställde vi om och gick från fysiska till digitala utbildningar. Trots den snabba omställningen har undervisningarna varit mycket uppskattade och kursutvärdering har visat på många nöjda deltagare. Fokus är att lära genom att göra och en av deltagarna uttryckte sig på följande sätt om utbildningen:

”Konkret metod som är användbar direkt och på ett enkelt sätt. Förmedlades mycket positivt och pedagogiskt av de två kursledarna”, deltagare utbildning.

Vi har under hösten lanserat en utbildning som vänder sig till stadens chefer, med fokus på hur de kan stötta sina medarbetare i att utifrån behoven, arbeta mer innovativt och utveckla verksamheten.

Utbildningen är framtagen i samarbete med en referensgrupp bestående av representanter från Stadsledningskontoret, SLK, välfärdssektorn och nationellt från SKR. Även Göteborgs Universitet, GU och RISE, Sveriges forskningsinstitut, har bidragit med kunskap och nya perspektiv.

Innovationsspeed på tre månader

Under tre månader tar sig team från stadens olika verksamheter sig an en skarp utmaning i den egna verksamheten och med stöd av modellen, gemensamma utbildningsträffar och coachning på hemmaplan når de fram till en testad

pappersprototyp. Utvärdering från Innovationsspeed (utvecklingsprogrammet) visar att 63 % av deltagarna upplever att de efteråt kan driva egna innovationsprojekt och ytterligare 37 % upplever att de med lite coachning kan göra detsamma. Det är ett mycket bra resultat som indikerar på att programmet har potential att vara en lyckosam satsning för att stärka stadens innovationsförmåga. Detta stämmer väl överens med forskningen som visar att de bästa förutsättningarna att ta till sig ny kunskap är när de praktiseras på en skarp utmaning från den egna verksamheten.

Utmaningarna som teamen tog sig an är samhällsutmaningar som direkt går att koppla till agenda 2030 målen. Exempel på utmaningar som stadens verksamheter har tagit sig an med stöd av Innovationsspeed, utvecklingsprogrammet:

- Hur kan vi skapa de bästa gemensamma utrymmena i bostad med särskild service för personer med neuropsykiatriska funktionsnedsättningar, (förvaltningen för funktionsstöd)
- Hur kan vi öka trygghet, delaktighet och självständighet hos våra hyresgäster med hjälp av välfärdsteknik, (äldre samt vård- och omsorgsförvaltningen)
- Hur kan vi underlätta för vårdnadshavare att navigera bland alla samverkanskontakter, (jämnt Göteborg och Västra Götalandsregionen, VGR)
- Hur kan vi bryta social isolering hos seniorer genom sociala sammanhang i närområdet, (äldre samt vård- och omsorgsförvaltningen)
- Hur kan vi förenkla för nysvenska kvinnor att komma i arbete, utbildning eller närmare arbetsmarknaden, (socialförvaltningen Centrum)

Normkreativitet - en del av innovationsprocessen

Tillsammans med RISE, Sveriges forskningsinstitut har vi tagit fram normkreativa perspektivkort för att stödja idégenereringsprocessen. Lösningen är en digital kortlek som finns tillgänglig på stadens intranät. Normkreativitet är viktigt för att säkerställa att det lösningar vi tillhandahåller upplevs jämställda och inkluderande.

RICE har även genomfört en normkritisk genomlysning av SKRs innovationsmodell innovationsguiden.se. Resultatet medförde att vi gjorde justeringar av vårt befintliga utbildningsmaterial utifrån ett normkreativt perspektiv.

Brygga från prototyp till förverkligande

Vi tagit fram en idékortsmodell som nu testas av deltagarna i Innovationspeeden. Syftet med mallen är att enkelt kunna ta prototypen vidare till nästa steg i utvecklingsprocessen, nämligen förverkligande.

Kunskapsspridning på Innovationsveckan

Vi har deltagit på Innovationsveckan – Hela Sverige Innoverar sedan starten, med digitala föreläsningar om vad som händer i staden. Innovationsveckan liknar Almedalsveckan men aktiviteterna anordnas runt om i landet. SKR, Upphandlingsmyndigheten och DIGG är arrangörer. Alla våra sändningar spelas in och textas och finns tillgängliga att ta del av på stadens videoplattform. Årets sändningar omfattade ämnen som robotisering, öppna data, mänskliga rättigheter, sommarjobbade innovatörer och utmaningar med innovationsarbete. Innovationsveckan är en möjlighet att dela med oss och visa upp det utvecklingsarbete som görs i staden för offentlig sektor.

Verktyg för att utvärdera projekt

Vi har testat och anpassat Pinball Game som är ett enkelt och lustfyllt spel för att tillsammans reflektera kring det organisatoriska landskap som ett projekt befinner sig i. Test av spelet har genomförts med projektledare för de uppdrag som ingått inom stadens Innovationsprogram 2018 - 2023.

PinBall Game underlättar att prata om problem och svårigheter som finns med att driva utveckling. Spelet ger utrymme för att tryggt lyfta svårigheter och lära av misstag och på sikt blir mer framgångsrika.

Stort intresse både inom staden och nationellt

Det finns ett stort intresse i och utanför staden för användardriven innovation/utveckling. Vi har under åren blivit inbjudna till flera förvaltningar för att introducera metodstödet samt föra dialog kring ett klokt nästa steg för verksamheten.

Vi har gjort flera riktade insatser gentemot digitaliserings- och utvecklingsavdelningar, både inom grundskolan, funktionsstöd, kulturförvaltningen, utbildningsförvaltningen, SLK, Intraservice med flera.

Vi har varit föreläst på flera event i staden. Nu närmast kommer vi delta i både panelsamtal och hålla i praktiska metodverkstäder på konferensen "För jämlik stad och hållbart arbetsliv", 14 december 2021.

I våras föreläste vi tillsammans med SKR för Design Leadership (ett globalt nätverk inom tjänstedesign). Deltagarna kände igen sig i de utmaningar som finns med att arbeta innovativt i en offentlig förvaltning. Att

kommunfullmäktige i policyn för digitalisering och IT har beslutat att "Göteborgs Stad ska använda metoder inom användardriven utveckling för sin digitala utveckling" var ett beslut som inspirerade flera av deltagarna i det globala nätverket.

Vi deltar i ett nationellt utvecklingsprojekt kring digitalt lärande för innovationsledning tillsammans med flera kommuner i Sverige. Projektet E-lärande för innovationskraft är ett samarbete mellan Uppsala Kommun och Helsingborgs Stad, finansierat av Vinnova. Vi har även fyra enhetschefer från stadsbyggnadskontoret och funktionsstöd som är med och testat materialet.

Vi har även ett nära samarbete med innovationsguiden på SKR där vi regelbundet deltar på deras nätverksträffar samt träffar för utbildare i egen regi.

Slutsatser

Vi har summerat resultatet i fem slutsatser.

En självklar metod för utveckling

Göteborgs Stad har beslutat sig för att utgå från användarens behov och livshändelser när det gäller utveckling av digitala tjänster. Enligt vår Digitalisering och IT policy är det metoder inom användardriven utveckling som vi ska använda oss av för vår digitala utveckling. Policyn ger stöd och legitimitet och har varit en framgångsfaktor i vårt arbete med att sprida metoden.

Innovationsarbetet liknar till stora delar det traditionella kvalitetsarbetet där vi arbetar med ständiga förbättringar. De innovationsforskare tittar på nu, är om de traditionella metoder som vi använder oss av såsom balanserade styrkort, lean med mera hjälper oss att tänka nytt eller om det kanske snarare är så att de hindrar oss från nytänkande. Det finns andra metoder som bättre stödjer oss i att bli mer kreativa. Därför behöver vi stärka upp vår verktygslåda med kreativa metoder såsom användardriven innovation/utveckling.

Nått ut till över 2 000 medarbetare

Det finns ett stort intresse i staden för att ta till sig metoden och komma igång med arbetssättet. Det finns en nyfikenhet kring att ta del och lära sig av hur andra verksamheter, både i och utanför staden, har genomfört olika utvecklingsuppdrag med hjälp av metoden. Sedan starten 2019 har vi nått ut till över 2 000 medarbetare och ett tjugotal innovationsteam som har tagit sig igenom innovationsprocessen med en skarp utmaning.

Genomförda aktiviteter har skapat värde

Vår upplevelse är att de som har arbetat med en skarp utmaning i sin egen verksamhet, med stöd av metoden, har nytta av sina nya kunskaper om användaren även i det löpande arbetet. En av våra deltagare i ett utvecklingsteam från förvaltningen för funktionsstöd hade på sittande projektmöte kring nybyggnation av bostad med särskild service nytta av sina nya kunskaper kring användarens behov. Det gjorde att ett planerat förråd istället ritades om till ett gemensamt socialt utrymme.

En annan deltagare i innovationsspeeden var ett samverkansteam som hjälper unga vuxna som vill närma sig arbete eller studier, men mår för psykiskt dåligt för att göra det på egen hand. De identifierade tidigt, i dialog med sina interna användare/samverkanspartners, flera lågt hängande frukter som de kunde åtgärda direkt, bland annat att stärka relationerna och ha kontinuerliga möten.

Ytterligare nämnvärda effekter är att insikterna om användarnas behov från äldreomsorgens team, Åkershus och Kaggeled, anses så viktiga att de kommer ligga till grund för stadens ramprogram kring utformning av framtida vård och omsorgsboenden.

Vidare hade team Åkerhus följeforskning från AgeCap, Centrum för äldre och hälsa vid Göteborgs Universitet. Deras studier visar att:

- Samskapandet förde personalen och de äldre personerna närmare varandra.
- Samskapandet förändrade personalens syn på de äldre personernas förmågor och möjligheter att vara delaktiga.
- Vilka personer som bidrog med svar i intervjuer och vilka svar personalen fick stämde inte alltid överens med vad personalen trott på förhand.
- När personalen skulle intervjua de äldre personerna kunde det ta tid att få svar och personalen upplevde en utmaning i att vänta in svar.
- I samskapandet upplevde personalen att de äldre kände sig sedda, sträckte på sig och fick en mer aktiv kroppshållning än tidigare.

Innovation är en lagsport

Innovationsspeed, i vilket flera team från stadens verksamheter är med, blir en arena för så kallad co-working. Där medarbetare från stadens olika förvaltningar och bolag möts och tillsammans kan se nya möjligheter på utmaningarna. För att tänka nytt och vara kreativ är det viktigt att ha kunskap om många områden och olika perspektiv vilket gör att vi behöver vara flera som idégenererar tillsammans och bygger vidare på varandras idéer.

Deltagarna på både utbildningar och innovationsspeed upplever det positivt att möta och lösa uppgifter tillsammans med andra från staden. Det är också roligt att följa varandras innovationsarbete och att göra den här resan tillsammans.

Flera av framtidens utmaningar är komplexa och sträcker sig över flera av stadens verksamheter. Vi behöver därför träna upp vår förmåga i att lösa problem tillsammans, kroka arm och förstå att innovation är en lagsport.

Bra grund för fortsatt utveckling

Genom att fortsatt stärka stadens innovationsförmåga skapas förutsättningar för den nödvändiga förflyttning som staden behöver för att klara samhällsutmaningarna och tänka smart och hållbart med fokus på de vi ytterst är till för. SKR lyfter fram Göteborgs stad som ett föredömligt exempel på hur man arbetar med att stärka innovationsförmågan och stora delar av offentliga Sverige följer vårt arbete.

Projekt: Metodutveckling identifiera strategiska områden för kraftsamling inom klimatkontrakt

Johanneberg Science Park

Förord

Syftet med hela GO Innovation-projektet är att stärka den kommunala organisationens förmåga att driva och medverka i innovationsarbete.

Det här delprojektet (AP 3.2), i rapporten kallat ”studien” bygger på att Johanneberg Science Park (JSP) med sitt nätverk är en viktig aktör och kan bidra i kraftsamling i stadens innovationsarbete.

I samband med att GO Innovation fas 2 avslutades skrev Göteborgs Stad (Staden) under Klimatkontrakt 2030 och miljö- och klimatprogrammet med mål om klimatneutralitet 2030 fick därmed en tydlig politisk förankring.

Bakgrundstanken med den här studien har varit att komma med ett utifrånperspektiv på energiomställningen i förhållande till Stadens processer och sedan jämföra och ge input till Göteborgs förvaltningar och bolag. Syftet har varit att kunna bidra till val och senare genomförande av nya innovationssatsningar inom energi- och klimatområdet.

Innehållet bygger på en intervjuserie med JSP:s nätverk, dvs näringsliv och akademi förutom Staden. Antaganden, konceptutveckling, barriärer och möjligheter är en sammanställning av vad intervjupersonerna fört fram. Utifrån dessa har slutsatser och rekommendationer samt förslag på JSP:s roll arbetats fram.

2021-12-10

Katrina Folland

Projektledare, Johanneberg Science Park

Bakgrund

AP5 (nuvarande AP3.2) i GO Innovation fas 2 2020 identifierade nyttor och värden i strategiska innovationsprojekt samt JSP:s roll i innovations-ekosystemet. Planen för 2021 var att vidareutveckla en uppföljningsmetodik baserat på metoden ”Social Return on Investment” som använts inom projekt SIGURD. Efter dialog med RISE gjordes bedömning att det visserligen är möjligt att gå vidare med en SROI-analys men väldigt tidskrävande och dessutom oklart vilken nytta blir eftersom det i dagsläget saknas övergripande målsättningar kring de värden som är resultatet av AP5. RISE har fördjupat resonemanget i en rapport bilagd slutrapport för AP 5 i fas 2.

I december 2020 skrev Göteborgs Stad (Staden) på ett åtagande gentemot regeringen om att öka tempot i klimatomställningen, det s.k. Klimatkontraktet. Klimatkontraktet har ett starkt lokalt politiskt engagemang, med fokus på smarta och hållbara städer samt Agenda 2030. Det bygger på att koppla innovation med strategisk utveckling och fokuserar på internt omställningsarbete. Miljöförvaltningen leder arbetet i Staden.

Den nya projekttiden från januari 2021 innebar att fortsätta jobba med JSP:s roll men också bidra till kraftsamling för innovation i linje med Göteborgs klimatmål och program för klimatomställning.

AP 3.2 fas 3 2021 handlar om att JSP utvecklar och driver några kunskapsbyggande processteg som inte tidigare provats för att stötta i identifiering av områden att kraftsamla kring. JSP involverar sitt nätverk i en dialog om antaganden om tekniksystemens förväntade utveckling samt vilka satsningar som borde komma till stånd. Den här bilden skulle sedan möta den bild som redan finns utvecklad inom ramen för stadens ordinarie processer.

Målgrupper förutom JSP och miljöförvaltningen är Stadsledningskontoret, särskilt Innovationsprogrammets ledning, Stadsbyggnadskontoret samt intervjupersonerna och deras organisationer.

Projektmål

GO Innovation-projektets mål:

Ett strukturerat arbete med innovation som skapar nytta för boende, besökare och näringsliv och bidrar till ett jämlikt och hållbart Göteborg.

Ambitionen är att driva fram sex utvecklingsområden av både strategisk och operativ karaktär för att stärka den kommunala organisationens förmåga att driva och medverka i innovationsarbete.

Effektmål AP 3.2

Skapa förutsättningar för kraftsamling kring strategiska satsningar som är rätt för Göteborg, givet stadens specifika risker och möjligheter, för att nå klimatmålen.

Projektmål AP 3.2

1. Bidra med ett ”utifrånperspektiv” kring antagandet om hur de klimatpåverkande systemen kommer att utvecklas och vilka möjligheter som Göteborg har.
2. Framtagande av hypoteser kring var kraftsamling gör mest nytta kopplat till specifika möjligheter och utmaningar
3. Bidra till metodutveckling inom den ”tre-stegsmetodik” som beskrivs av omställningsfunktionen, särskilt (i) identifiera lämpliga områden för just Göteborg att kraftsamla kring; (ii) identifiera privata aktörer som kan och vill bidra till viktiga utvecklingsprojekt; (iii) utveckla kontraktstrukturer som kan ge arbetet stabilitet och identifiera de specifika risker som privata aktörer inte förmår bära.

Syfte

Syftet med projektet är att JSP ska bidra till kraftsamling kring nya innovations- och utvecklingsprojekt samt att JSP:s roll i Stadens innovationsarbete ska tydliggöras.

En återkommande utmaning för Staden i det fortsatta klimatomställningsarbetet är att den här typen av strukturutvecklande insatser, som är nödvändiga för att klimatmålen verkligen ska nås, riskerar att tryckas bort av andra politiskt prioriterade frågor som kostnadskontroll och framdrift. I värsta fall riskerar det att leda till en situation där de viktiga utvecklingsprojekten aldrig ges utrymme att gro och växa till sig och där pipelinen av lovande ”genombrottsprojekt” helt enkelt förblir tom.

Johanneberg Science Park är en neutral och icke-vinstdrivande arena för idé- och kunskapsutbyten mellan akademi, näringsliv och samhällsaktörer inom fokusområdena samhällsbyggnad, energi och material. Uppdraget är att erbjuda en kunskapsmiljö som, såväl fysiskt som intellektuellt, attraherar många olika aktörer att på lika villkor samarbeta för ökad konkurrenskraft, förnyelse och tillväxt. Johanneberg Science Park grundades 2010 av Stiftelsen Chalmers Tekniska högskola och Göteborgs Stad, som idag är ägare tillsammans med ett växande partnernätverk av privata och kommunala företag.

För att möta samhällets utmaningar i strävan att skapa en framtid som är hållbar utifrån ekologiska, ekonomiska och sociala aspekter samlas spetskompetens hos partners som tillsammans med JSP:s egna visionsdrivna projektledare möjliggör skapandet av innovativa utvecklingsprojekt.

Arbetsformer och deltagare

Arbetet har främst bedrivits genom intervjuer se bilaga 1 och samtal mellan Carl Mossfeldt, miljöförvaltningen som leder klimatomställningsfunktionen, Claes Sommansson JSP, projektchef och Katrina Folland JSP, projektledare. Samtalen har hållits 3–4 gånger i månaden med syfte att jämk ihop processerna utifrån klimatomställningsfunktionens arbete med att utforska ett antal strategiska satsningar med resultat och insikter från möten med JSP-nätverket inom ramen för intervjuerna.

Resultat

Händelseutveckling och avgränsning

Under perioden för den täta dialog som förevarit mellan KOF:en och JSP har Göteborgs Stad, inom ramen för sin klimatsatsning, valt att fokusera på två strategiska områden, nämligen raffinaderiernas omställning och ett stadsutvecklingsprojekt, Oklandsåsen.

Det har då fallit sig naturligt att inom det här projektet stötta ett av dessa. Valet har fallit på Oklandsåsen som ligger väl inom JSP:s verksamhetsområde och där synergier och kunskapsdelning mellan två andra projekt, Forsåker i Mölndal och Landvetter Södra i Härryda kommuner, kan nyttjas.

För att inte låsa in sig alltför mycket i en särskild stadsdel har frågeställningarna i intervjurundan varit öppna och inte handlat om något specifikt utvecklingsområde. Det har också varit nödvändigt att avgränsa ytterligare och efter diskussioner vid dialogmötena har avgränsningen landat i ”Flexibelt och robust energisystem i stadsutvecklingsprojekt”. Det är också ett av temana för JSP som en av Energimyndighetens strateginoder.

Metod och utförande

Tanken med metoden är att hitta ett sätt att öka förmågan att förstå Stadens eget teknologiska landskap och möjliga riktning. Genom att nyttja JSP kan Staden, på ett relativt enkelt sätt, skapa dialog med kvalificerade personer tid för att potentiellt ge nytta i strategiska utvecklingsfrågor. Ju komplexare, osäkrare och snabbare utvecklingen blir desto nödvändigare att ha ett forum där man, utan att låsa fast sig, faktiskt får veta vad andra har för kunskap och planer. Det kommer då att utvecklas gemensam terminologi och språk som ger en möjlighet att få in i Stadens kontext.

Personer i JSP:s nätverk från näringsliv och akademi samt anställda på JSP har intervjuats och ett antal frågor har ställts, se bilaga 1. Trots avgränsningen har det varit svårt att hålla sig enbart till de tekniska frågorna. Dels för att teknik har utmaningar som handlar om annat än teknik, dels för att de personer som valts i vissa fall haft en mer generell kompetens.

I rapporten har fokus varit ”Flexibelt och robust energisystem i stadsutvecklingsprojekt” men relativt vida kopplingar och sammanhang har tillåtits.

Efter intervjuomgång och sammanställning har planen varit att presentera resultatet för företrädare för relevanta förvaltningar och bolag för att diskutera och skapa en gemensam bild som underlag för nya satsningar. Under studiens gång har emellertid KOF:en fått ett uppdrag att göra en förstudie åt Stadsbyggnads- kontoret för just Oklandsåsen. Det innebär att resultatet av den här studien blir ett inspel till förstudien och därigenom ”möter” Staden. Ett första steg är att en dialog har startat med företrädare för översiktsplaneavdelningen.

JSP kommer genom sina två andra stadsutvecklingsprojekt Forsåker i Mölndal och Landvetter Södra i Härryda att ha en workshop tidig vår 2022. Den här studien kommer att presenteras där och företrädare för Göteborg bjudas in.

I rapporten redovisas de intervjuades insikter som antaganden om hur framtiden kommer att se ut 2030 i ett klimatneutralt samhälle, utifrån vilka koncept en stadsdel behöver byggas och de barriärer och möjligheter vi i dagsläget upplever. Utifrån de utvecklade koncepten har förslag på vad som kan implementeras direkt och vad som behöver testas tagits fram.

Det har rått en relativt samstämmig bild mellan intervjupersonerna förutom i några frågor.

Antaganden

Nedan ges en sammanfattning av de viktigaste antaganden som görs av den grupp som intervjuats. Sammanfattningen är baserad dels på projektets avgränsning”. Flexibelt och robust energisystem i stadsutvecklingsprojekt”, om flera intervjupersoner antagit samma sak eller om någon haft expertkompetens i frågan. I bilaga 2 redovisas alla antaganden. Gruppen betraktas som initierat och välinformerad inom området. Dock, har det visat sig, på en något högre abstraktionsnivå än avgränsningen som gjorts inom projektet.

Intervjupersonerna har inte varit styrda till vad de ska göra antaganden om utan frågan om olika tänkbara trender har kommit upp under diskussionen. Följande områden har intervjupersonerna tyckt varit intressanta för antaganden om framtiden:

- spillvärme
- elsystemet
- godslogistik
- vätgas
- medborgaren
- klimatneutralitet 2030
- robusthet
- branschglidningar och nya gränser
- elpriset

- mobilitet
- näringslivet
- kompetens och standarder

Några av dessa områden utvecklas nedan, för de övriga se bilaga 2.

Tillgången på spillvärme kommer att minska

Vi i Göteborg är vana vid att det finns gott om spillvärme men de stora industrierna som idag levererar spillvärme kommer att göra stora omställningar som dels leder till mindre spillvärme, dels innebär att de behöver spillvärmens själva.

Godslogistik

Just nu ser vi att leveranser i stadsdelar bara ökar och ökar och det blir mer gods i stadsdelar som ska samordnas med stadsleveranser och avfall. När det gäller hur konsumtion som påverkar godsflöden i stadsdelen kommer att utvecklas har intervjupersonerna ingen samlad uppfattning.

Vätgas

De allra flesta tror att vätgas ligger längre bort än 2030 och att det i första hand kommer gå till industri och tunga transporter. Men meningarna går isär huruvida vi kommer att se lokal produktion av och användning av vätgas efter 2030.

Robusthet

Behovet av att ha robusthet i energisystemet kommer att öka i framtiden och att kunna klara vitala delar även om huvudtillförsel stängs. Även cybersäkerhet nämns som en viktig fråga för framtiden i en stadsdel.

Elpriset

Om man ska sammanfatta antaganden om elpriset så är det att det blir mer svängningar. Andra kommentarer är att det kommer att vara ganska billigt 2030 och ännu billigare 2040. Vissa menar att det blir effekten som sätter priset och att vi inte kommer att prata energi utan effekt.

Näringslivet

Näringslivet går före, till exempel grönt stål, grön betong och de kommer fortsätta att gå före. Dialoger blir än viktigare.

Koncept, test och implementering

Det råder en ganska samstämmig bild bland intervjupersonerna om vilka koncept som behöver utvecklas i stadsdelen och att en optimering på områdesnivå kan ge klimatmässiga fördelar. Många av koncepten har

traditionellt inte utvecklats på stadsdelsnivå förut och saknar därför självklara aktörer och affärsmodeller.

Studien visar att vissa delar är färdiga för direkt implementering och att det för andra behövs ett antal test och demo för att kunna implementera koncepten. Här följer en kortare beskrivning av koncepten, i bilaga 3 finns tydligare vad som kan implementeras och vad som skulle behöva testas. Eftersom det är intervju-personerna själva som angett vad som behöver testas ger det också en bild av vad de och deras organisationer är intresserade av att medverka till.

Klimatskal – hus

Klimatskal – hus påverkar vilket värme- och kylbehov ett hus har och är den första delen att se över i en ny stadsdel. Det handlar om klimatskalet men det har också väckts frågor vad själva arkitekturen skulle kunna göra för att minska kylbehovet till exempel eller att klä hela huset med solceller.

Systemdesign – flexibilitet

Systemdesign – flexibilitet hanterar frågor om styrning och optimering av energisystemet på områdesnivå, delning mellan fastigheter m.m. I ett flexibelt och robust energisystem ingår att tillvarata flexresurser och spara effekt genom samspel mellan värme, el och kyla. Ett område eller en stadsdel i ett klimatneutralt samhälle kommer också att producera el och ev. värme till omgivande nät.

Robust och flexibelt

Robust och flexibelt behandlar behovet av beredskap, öppenhet och reservmark eftersom det kan behövas lite mer flexibilitet i byggandet då man kan behöva göra om. Det hanterar att sårbarheten kommer att öka både i energi- och IT-systemen samt hur tekniken ska stödja beteendet i intelligenta och smarta system.

Lokala termiska energikällor

Lokala termiska energikällor är alla värmekällor som kan finnas i en stadsdel livsmedelsbutiker, sjukhus, ishall, serverhall, grävatten, rötning, avloppsvatten, geotermi etc. Planerar man en stadsdel från början så kan man vara proaktiv och tänka efter före vilka verksamheter som skulle vara passande med tanke på värmebehov.

Lokal elproduktion

Lokal elproduktion i en stadsdel förväntas och frågan är hur mycket som går att få ut. Många pekar på solens potential och att se varje tak och fasad som en resurs. Hur mycket är möjligt att få ut om man designar stadsdelen för detta från början? Vad kan vara möjligt med tanke på arkitektur och andra värden?

Termiska lager

Termiska lager kan vara korttidslager, dygnslager eller säsongslager. Generellt sätt är det enklare och mer kostnadseffektivt att bygga lagring för kortare tid i stadsdelar. Korttidslager i byggnader där värmelaster flyttas inom huset skulle kunna implementeras brett.

Lagring av el

Lagring av el kommer att komma i stadsdelar i form av batterier inom eller utanför fastigheten. De flesta tror inte att vätgaslager är gångbart inom en stadsdel men man skulle kunna tänka sig vätgaslager på andra platser runtom i kommunen och med el-överföring till stadsdelen.

Import av el

Import av el eller att verka off-grid är en fråga som beror på systemsyn och sårbarhetsfrågor. De allra flesta tror att en stadsdel ska samverka med överliggande system. Det är dock ett frågetecken kring vilken roll Göteborg Energi bör och kan ta.

Import av värme

Import av värme blir ibland en symbolfråga och områden tackar nej till fjärrvärme eftersom den inte kan sägas vara fossilfri eller att man önskar ett särskilt engagemang från de boende.

Mobilitet

Mobilitet och fordon är ett område i stark förändring som kommer att påverka framtida stadsdelar mycket. Om vi ska nå ett klimatneutralt samhälle 2030 behöver vi ha 0 i p-tal och en utvecklad mobilitetshub med el-laddning och fungerande vehicle-to-grid. Stadsdelen utvecklas utifrån människors behov av mobilitet och tjänster och inte med traditionell infrastruktur som bas. Användningen av gaturum ska styras och man kan tänka sig noll-zoner och enfiliga gator med fartreglering. Hur gods och avfallsflöden ska hanteras effektivt beror också på hur de boende handlar och lever. I många fall behöver affärsmodeller och aktörskonstellationer utvecklas.

Slutanvändaren

Slutanvändarens behov och beteenden är avgörande för hur systemen ska fungera. Vi behöver hitta sätt att involvera och för dialog.

Resurshushållning och cirkularitet

Resurshushållning och cirkularitet är ett relevant koncept även inom "Flexibelt och robust energisystem". Konceptet handlar om cirkularitet i ekonomin, delandetjänster, samutnyttjande, levandegörande, attraktivitet, kollektiva boenden m.m. och social hållbarhet som nav. En mycket viktig del är också hur vi kan replikera framgångsrika lösningar till alla stadsdelar.

Barriärer och möjligheter

Nedan ges en sammanfattning av de viktigaste barriärer och möjligheter som anges av den grupp som intervjuats. Sammanfattningen är baserad dels på projektets avgränsning dels hur många som nämnt samma sak eller om någon haft särskild expertkompetens i frågan. I bilaga 3 redovisas samtliga barriärer och möjligheter. Dessa är:

Barriärer	Möjligheter
Ökande komplexitet	Göteborgs Stads klimatmål
Kommersialiseringen	Konsumenttryck
Samordning på områdesnivå	Näringslivet
Replikering	Digitaliseringen
Målkonflikter	Markpriset
Övergångsproblematik	Innovativ process för stadsutveckling
Spillvärmen	Partnership
Goda exempel på mobilitet	Offentliga medel
Ekonomi	Flexibelt och robust energisystem
Kompetens och kunskap	
Standarder och förluster	

Barriärer

Nedan ett urval av barriärer.

Kommersialiseringen

Det är kommersialiseringen och inte de tekniska problemen som är den största utmaningen. Ofta finns tekniken men inte ansvarsfördelning och ekonomiskt gångbara modeller. Det kommer att krävas nya funktioner och tjänster, som idag saknar ansvarig och affärsmodeller, såsom exempelvis mobilitetshubbar, vehicle -to-grid och laddstolpar.

Många pekar på fastighetsägarna men det finns en ambivalens i att ta nya roller. Energibolagens ansvar i ny elproduktion i stadsdelar och i stadsdelar överhuvudtaget är oklar. Göteborg Energi har inget tydligt uppdrag och en enstaka stadsdel är av marginell betydelse för systemet som helhet.

Målkonflikter

Det finns målkonflikter på såväl lokal som statlig och andra nivåer. En stor del av dessa ligger på statlig nivå som tillståndprocesser, byggregler, planmonopol och kommunalt veto och hindrar till exempel en snabb utbyggnad av vindkraft.

På lokal nivå handlar det om att hitta plats för produktion och lagring men också den viktiga frågan på vilken nivå energiflödena ska optimeras i stadsdelarna.

Andra målkonflikter är att beslut fattas från ekonomiska och kortsiktiga perspektiv i stället för utifrån hållbarhet och med sikte på att stadsdelen ska leva och förvaltas i 100 år.

Övergångsproblem

Göteborg och andra svenska städer är baserade på en industri- och bebyggelsestruktur utifrån ett bilperspektiv vilket innebär en övergångsproblem som sitter i beteendekultur och värderingar.

Vi har ett inbyggt system som är svårt att rubba och bygga om. Man kan inte förvänta sig att väletablerade aktörer företag ska bära ett system som missgynnar dem och sedan effektivisera bort sig själva.

Kanske är det i vissa fall till och med så att de traditionella systemen fortfarande är tillgängliga och mer kostnadseffektiva.

Spillvärmen

Spillvärmen från Göteborg Energi är inte alltid konkurrenskraftig i dagsläget och det finns en osäkerhet kring om den kommer att vara fossilfri 2030 och dessutom i vilka volymer den kommer att finnas.

Mobilitet

Det är svårt att hitta riktigt goda exempel på mobilitet och det finns många utmaningar med en växande andel elbilar som accesspunkter, standarder, laddcykler, aktörspositionering, affärsmodeller för vehicle-to-grid m.m.

Möjligheter

Nedan ett urval av möjligheter.

Göteborgs Stads klimatmål

Som utvecklas under ”slutsatser” avsnitt 7 och i bilaga 4 så är det avgörande att Staden har ambitiösa politiskt förankrade klimatmål med tillhörande planer och strategier.

Medborgaren och näringslivet

Mycket pekar idag på nödvändigheten av att uppmärksamma och förstå medborgarens behov. Konsumenttrycket kan bli en möjlighet.

Näringslivet ska alltid vara öppet för samverkan liksom akademien. Det är en grön industrisektor som byggs upp och vi skapar en hemmamarknad. Det finns bra lärande i vår region för att tillämpa och exportera kunskap och gröna lokala lösningar till andra.

Digitaliseringen

Digitaliseringen är en möjliggörare och en nödvändighet för många av de nya tjänster och funktioner som behöver utvecklas. Några kan nämnas:

- Samnyttjandemodeller - teknikmöjlighet genom mer uppkopplade strukturer.
- Genom att samhället blir mer uppkopplat finns större möjligheter att styra kunder.
- Delning och delningstjänster är en möjliggörare som i sin tur möjliggörs av digitaliseringen.
- Behöver Göteborg kunna tillhandahålla allting eller kan stad vara stad och land vara land? Större möjlighet med digitalisering.
- Fastighetsägaren kan driva mobilitetshub som en affär - man kan också tänka sig någon annan privat aktör driver mobilitetshubbar eftersom den digitala utvecklingen är så kraftig.
- Stads- och annan planering i virtuell miljö för att eliminera fel tidigt.

Det är viktigt att sårbarhetsaspekten finns med vid såväl elektrifiering som digitalisering. Någon bör ha huvudansvar för hur datan används som verktyg. Titta därför på sådana flöden ihop med stadens utveckling.

Innovativ process för stadsutveckling

Många funderar över möjligheten att skapa en mer innovativ process för stadsutveckling där det uppmuntras att vända på alla stenar och ifrågasätt befintliga strukturer på vad som man brukar göra. En miljö med en förlåtande och tillåtande attityd – där många involveras tidigt för att testa och demo i små testverksamheter.

En hård styrning mot klimatambitionen där en process för omedelbar replikering av framgångsrika lösningar kan tillämpas.

Flera intervjupersoner lyfter upp behovet av en dialogyta för stadsutveckling för att hitta ett gemensamt språk och förståelse innan det blir skarpt läge i processen.

Andra nämner markpriset och de möjligheter som finns där för att nå andra mål. Kommunen kan erbjuda att köpa mark billigare för att kunna använda ny teknik eller annat som idag är dyrare.

Flexibelt och robust energisystem

Att betrakta ett flexibelt och robust energisystem ur ett områdesperspektiv är en möjlighet för att åstadkomma en klimatneutral stadsdel. Optimera lokalt, först på byggnaden, sen på stadsdelen och avgör sen vad som behövs från

omgivningen. Det är viktigt att utnyttja verkningsgrader så bra som möjligt och hantera som egen fråga, idag hamnar den ofta som en del av något annat.

- Få med arkitekter som designar för passiv- eller plushus med kvalitet.
- Ge energisystemägaren tillgång att styra till exempel genom att sänka markpriser. Optimera för låg förbrukning och ha en huvudman.
- Det kommer att behövas en huvudman för det lokala energisystemet (LSO, aggregator). Är det Göteborg Energi, fastighetsägare eller någon annan?
- Sårbarhetsfrågan kommer att bli viktigare i framtiden. Processen att göra sig av med fossil energi som vi gör genom dessa stadsdelar har en stor potential att minska sårbarheten.

JSP:s roll

Syftet med projektet AP 3.2 är att JSP ska bidra till kraftsamling kring nya utvecklingsprojekt för att bidra till Göteborgs Stads klimatmål och att JSP:s roll i Stadens innovationsarbete ska tydliggöras.

Under 2020 drev JSP ett delprojekt inom GO Innovation som handlade om att identifiera nyttor och värde i de strategiska innovationsprojekt som drivs av JSP på uppdrag av Staden. Liksom i det här delprojektet var en delmängd också där att definiera JSP:s roll för Staden. Det konstaterades att den här typen av projektledaruppdrag från Staden har stärkt samarbetet mellan flera av Stadens förvaltningar och bolag och JSP men JSP efterfrågar en mycket tydligare beställning och styrning av tjänsten. Ingen har tagit något tydligt projekt-ägarskap för att säkra nyttor och möjligheter.

JSP är en samverkansarena mellan akademi, näringsliv och samhällsaktörer med tre fokusområden: samhällsbyggnad, energi och material. JSP: portfölj är bred men att nämnas i sammanhanget driver parken i aktörssamverkan stadsutvecklingsprojekt i närkommuner och är också utsedd av Energimyndigheten att vara strateginod för energieffektivisering där ett av temana är ”Flexibelt och ro- bust energisystem”.

JSP är en icke-vinstdrivande neutral arena som drivs utifrån en innovations- och projektlogik i jämförelse med Staden som i grunden drivs utifrån en förvaltningslogik. Föreliggande projekt har riggats med tanken att ytterligare tydliggöra JSP:s roll utifrån parkens förutsättningar och Stadens behov.

- JSP är en neutral arena utan egna förvaltande uppgifter och kan därför fungera som dialogpartner och bollplank utan egna intressen.
- JSP har nära till kvalificerade personer inom näringsliv och akademi och kan därmed ge, ett från Stadens perspektiv, utifrånperspektiv på frågeställningar och skeenden.

- Det har tydligt visat sig att nya konstellationer behövs för att snabba upp och möjliggöra innovativa och hållbara lösningar för framtiden. JSP skulle kunna ha en roll i att facilitera forum och kunskapsöverföring och att fånga upp samt koppla till småföretag för att förbereda för hur behoven kommer att se ut.
- JSP som neutral arena och med vana vid projektstyrning skulle kunna ta en tydligare roll för och stötta i Stadens projektägarskap av innovationsprojekt.
- JSP kan samverka regelbundet med vissa av Stadens programledningar, såsom miljö- och klimatprogrammet, för att identifiera potentiella innovationsprojekt.
- JSP kan medverka i, och vid behov leda, formering av innovationsprojekt från de idéer som identifieras inom Stadens program, som miljö- och klimatprogrammet i detta fall.
- JSP kan medverka i, och vid behov leda, genomförande av innovationsprojekt från de idéer som identifieras inom Stadens program.
- En del av den här studien har handlat om att få en bild av antaganden om framtiden och teknisksystemens förväntade utveckling. Den JSP-interna intervjurundans resultat har inte avvikit nämnvärt från den externa. JSP och Lindholmen Science Park skulle tillsammans kunna stötta Staden i den här typen av viktiga framtidsbilder genom att årligen ge input.

Måluppfyllelse

För målbeskrivningar se avsnitt 2 Projektmål. Kursiverade ord indikerar koppling till projektmål.

Studien har bidragit till ett utifrånperspektiv utifrån den avgränsning som gjorts i projektet sedan det startade. Nästan alla intervjuade arbetar i organisationer utanför staden men som ändå är direkt involverade i ”Flexibelt och robust energi- system i stadsutvecklingsprojekt”.

Själva avgränsningen som gjordes efter att projektet startat är en del av svaret på frågan var Göteborg bör kraftsamla och föll tidsmässigt väldigt väl in valet av Oklandsåsen som en av två strategiska satsningar för Staden.

De intervjuade har fått svara på frågan vika koncept de anser behöver finnas utvecklade i en klimatneutral stadsdel 2030, dvs kraftsamling inom stadsdelen.

För att få fram hypoteser kring vad som kan göra mest nytta har dessa sedan analyserats med avseende på barriärer och möjligheter samt brutits ner i komponenter som antingen kan implementeras direkt eller testas.

När det gäller att bidra till tre-stegsmetodiken har en tät dialog först med Klimatomställningsfunktionen och JSP har fungerat som bollplank och dialogpart- ner i vissa processer. Som beskrivits tidigare har omgivningen också förflyttats medan studien har gjorts och det har varit ett ömsesidigt utbyte.

Rent generellt kan sägas att de mer detaljerade tekniska målnivåerna inte har nåtts i samma utsträckning utan studien kommer mer att fungera som en gemensam plattform för problembeskrivning från vilken det är möjligt att fortsätta fördjupning inom olika delar.

Slutsatser och rekommendationer

Slutsatser

En ny stadsdel 2030 måste vara en så lätt belastning på samhällssystemen som möjligt. Den ska inte ska belasta och samtidigt ska den driva utveckling. Nya stadsdelar måste motverka klimatförändringen, bidra till att bryta kurvan och bli ledstjärna för hur äldre stadsdelar renoveras.

Samhället är i början av en gigantisk omställning av energisystemet för att klara klimatmålen. Elektrifieringen av industrin och fordonssektorn kommer att innebära en stor ökning av elanvändningen. Förnybara intermittenta energikällor som sol och vind, vars produktion beror av väderförhållanden, behöver kompletteras med lagring och flexibilitet.

Den här studien har i mångt och mycket kommit att handla om den ”nya” nivå utifrån vilken vi ser en stor potential att kunna bidra till såväl flexibilitet i energisystemet som avlastning och tillskott. Områdesnivån eller stadsdelen. Sedan länge finns organisation, kapacitet och kunskap för att optimera energisystemet på såväl fastighets- som övergripande nivå medan optimering på områdesnivå är relativt nytt. De särskilda utmaningar som uppstår handlar om allt från vem som håller i taktpinnen till affärsmodeller, aktörskonstellationer, nya gränssnitt mellan till exempel fastigheter och nät samt en mängd tekniska frågor.

I studien har intervjupersoner fått ett antal frågor som varit relativt vida varför det blivit ganska stor bredd i svaren. Men något som samtliga ändå nämnt som underutnyttjat är solen. Det finns en uppfattning om att potentialen att nyttja solen såväl på stadsdelnivå som i särskilda solcellsparkar är en resurs vi skulle kunna ta tillvara på mer.

Det finns en god samstämmighet mellan de externa intervjupersonerna från näringsliv och akademi inbördes samt mellan externa och anställda på JSP. De frågor där uppfattningarna särskilt går isär är kring spillvärmens tillgång, temperatur och på vilken nivå systemet bör optimeras samt elprisets utveckling med siktet 2030.

Den största osäkerheten kring vart utvecklingen är på väg råder i frågan om godslogistik i stadsdelar samt vätgasens vara eller inte vara på den här nivån.

Alla är överens om att vi befinner oss i en särskilt svårbedömd och osäker tid samtidigt som vi vet att stora omställningar krävs. Därför behövs ett öra mot rälisen och en stor beredskap att kunna justera och ändra riktningen, till exempel med reservmark inom stadsdelen för oförutsett.

För att verkligen bli klimatneutrala 2030 är det en omfattande omställning som krävs och nya arbetsformer behövs men det kommer också att kosta. Ny teknik är dyrare och utveckling av nya produkter och tjänster är både resurskrävande och har riskmoment. På ett eller annat sätt behöver resurser tillföras utifrån men vi ska inte glömma att vissa funktioner i en anpassad stadsdel kan vara billigare eller inte längre behövas i lika stor utsträckning, till exempel större p-ytor.

De icke-kommunala aktörerna vill finnas med i tidiga skeden för att bidra och att anpassa sina tjänster efter vad som efterfrågas. Eftersom vi är mitt i en omställning är just själva kravställandet den svåraste frågan för kommunerna. Det efterfrågas ett dialogforum för att bygga en gemensam förståelse och utifrån det utveckla nya lösningar.

Många möjligheter har lyfts fram i studien och den tydligaste att Göteborg har ett ambitiöst klimatmål och en tydlig politisk vilja samt ett näringsliv som vill och kan bidra.

Digitaliseringen är den helt nödvändiga möjliggöraren i så gott som samtliga koncept. Grundförutsättningarna för detta behöver komma på plats.

Några övergripande risker som kan skymtas mellan raderna är att vi ändå mer låser in oss i högttemperatursystem och att stad-land-problematiken kan spås på med den markanvändning som kommer att behövas. När förändringar väl händer så kommer det att gå fort och hur ska vi värna vissa värden, t ex biogasstrukturen, som har byggts upp under lång tid.

Rekommendationer

Det är en stor bredd i studien och frågor inom olika områden, lång och kort sikt samt på olika nivåer blandas. Det behövs en sortering för att kunna fördjupa sig mer, till exempel inom teknik, affärsmodeller, aktörskonstellationer, samordningsfunktioner, ansvar och drift för nya funktioner mm.

Några hävstänger med ett tydligt momentum bedöms vara:

- Många frågar sig hur mycket solceller som faktiskt skulle vara möjligt att producera i en stadsdel om frågan prioriteras från första planeringsstadiet. I vilken utsträckning kan tak och fasader användas och var går gränserna till arkitektur och andra värden?
- Jobba med stadsplaneringen utifrån att bebyggelsen och medborgaren är en viktig resurs.
- Privata och offentliga aktörer behöver i betydligt tidigare skede än idag enas om vilka konkreta och hållbara affärsmodeller som skall råda mellan parterna och ligga till grund för utformningen av strategier och mål- sättningar etc.
- Utveckla en implementeringsprocess där ”best practice” inom staden replikeras i största möjliga utsträckning, såväl i befintlig som i ny bebyggelse.

- Skapa ett dialogforum mellan stadens aktörer, privata stadsutvecklingsaktörer och akademi för att bygga en gemensam förståelse och utifrån det utveckla nya lösningar.
- Ett antal bedömningar och förslag har framkommit om vilka koncept som behöver utvecklas. Sträva efter att sätta dessa genom innovationsprojekt.

Bilagor

Bilaga 1 Intervjuer med JSP:s nätverk

Bifogas separat i pdf-format.

Bilaga 2 Antaganden

Bifogas separat i pdf-format.

Bilaga 3 Koncept, test och implementering

Bifogas separat i pdf-format.

Strategi: Organisera Göteborgs Stads gemensamma innovationsarbete

Projekt: Metodutveckling för att identifiera strategiska områden för kraftsamling inom Göteborgs Stads Klimatkontrakt

Johanneberg Science Park & RISE

Förord

Föreliggande rapport skrevs som en avslutning till AP 5 i GOInnovation fas 2 i december 2020. Den publicerats inte i samband med de andra delprojekten i

fas 2 eftersom RISE förstudie ” Social Return of Investment (SROI) som värde-, beräkningsmetod för strategiska innovationsprojekt” fick en chans att utökas och färdigställdes under 2021.

Bakgrund

Det genomförs en mängd innovationsprojekt och insatser, men resultatet och värdet är osäkert. IHAS fas 1 har utvecklats till Göteborgs Stads innovations- program som syftar till att stärka innovationskraften i Göteborg. Under processen från fas 1 till Innovation fas 3 har JSP fått rollen som strategisk utförare för tre av stadens strategiska innovationsprojekt, IRIS, FED och Celsius Initiative.

Johanneberg Science Park utför koordinering och projektledning på uppdrag av SLK. SLK:s roll i arbetsmodellen är uppföljning och uppsikt av projektverk- samheten och att säkra Stadens åtagande gentemot finansören. Arbetsmodellen är en ”beställar-/utförarmodell” som regleras via överenskommelser/avtal mellan SLK och JSP. Syftet är att säkra stadens åtagande i komplexa innovations- projekt (uppföljning/uppsikt). Uppföljning och uppsikt sker genom löpande kvartalsvisa möten med JSP.

Syfte

För att förstärka stadens strategiska styrning av innovationssatsningar fördjupas i detta delprojekt nyttan av strategiska innovationsprojekt samt samverkan mellan Göteborgs Stad (Staden) och Johanneberg Science Park (JSP). Utgångs- punkten är värdet för staden och JSP som en del i stadens innovationsekosy- stem. Undersökningen kommer att göras på

pågående projekt med ambitionen att i ett nästa steg kunna överföra resultatet till en modell för uppföljning.

Delprojektet bidrar till ett mer transparent innovationsarbete och underlättad prioritering och lärande genom utveckling av systematik för uppföljning av effekter, värde och nyttor av strategiska innovationsprojekt.

Deltagande i projektet från Johanneberg Science parks sida har varit Katrina Folland (projektledare) samt Eva Pavic och Claes Sommansson (projektdeltagare)

Strategiska innovationsprojekt

Det finns ingen entydig fastslagen definition av vad ett strategiskt innovationsprojekt är men det finns några viktiga kännetecken. Det skiljer sig något om man frågar företrädare för Staden (SLK) eller för JSP men det handlar snarast om lite olika perspektiv och synsätten kompletterar varandra.

Kännetecken på ett strategiskt innovationsprojekt

Staden	JSP
Staden är "ägare"	Stor insats i ansökningsfas
Minst 2-3 förvaltningar/bolag deltar	Stora projekt, både ekonomiskt och personellt
Hög komplexitet/innovationsgrad	Många olika partners
Ofta internationellt	Hög komplexitet /innovationsgrad
Det är inte säkert att nyttan faller ut inom organisationen där insatsen sätts in	Längre tidsperiod (3-5 år)
	Ofta internationellt
	Hög finansieringsgrad

Det ligger i sakens natur att ett strategiskt innovationsprojekt ska skapa värde vilket innebär att det behövs ett strategiskt ägarskap och ett deltagande av flera utvalda aktörer. Projekten är oftast långa, stora och komplexa och återfinns många gånger i den internationella kontexten, men inte alltid.

Effekt, värde och nytta

Den samlade nyttan av den här typen av projekt har ibland ifrågasatts eftersom det är omfattande förberedelsearbeten som inte ersätts om man inte vinner projektet och om man vinner är administrationen omfattande och många gånger svår med specialregler i olika finansieringsorgan. Det krävs att flera olika delar av stadens organisation deltar vilket kan vara svårt eftersom nyttan inte alltid faller ut där insatsen sätts in. Därför behövs ett tydligt ägarskap men också en tydlig prioritering och styrning av var Staden ska kraftsamla.

Effekt är resultatet av en aktivitet eller påverkan, värde är något som har en viss grad av allmän begärighet och nyttan är något som har en kvarstående fördelaktig verkan inom ett visst område. Det finns några riktlinjer och principer som varit utgångspunkt för delprojektet och bidragit till att samtliga tre värdeord finns med i diskussionen, dessa är Riktlinje för nyttorealiserings, Praktisk projektstyrning PPS och Social Return on Investment (SROI).

Ur Göteborg Stads riktlinje för nyttorealiserings

Riktlinjen är ett styrande dokument. Staden följer e-delegationens definitioner:

Nytta

Nytta är en mätbar förändring vilken uppfattas som positiv av en eller flera intressenter och som bidrar till ett eller flera verksamhetsmål.

Nyttan är alltså skillnaden mellan ett önskat läge och nuläge. E-delegationens vägledning delar upp nyttor i två övergripande typer vilka också ska beaktas i stadens tillämpning av nyttorealiseringsmodellen:

Kvalitativ nytta ska vara direkt resultatpåverkande och kan på sikt leda till kostnadsbesparingar, Till exempel bättre informationskvalitet, frigjord arbetstid, högre servicenivåer, flexibla arbetssätt, ökad tillgänglighet, ökad insyn, nöjdare kunder, nöjdare medarbetare.

Ekonomisk nytta kan realiseras i kostnadsbesparingar. Till exempel minskade kostnader, frigjord arbetstid, undvika kostnader, effektivare resursanvändning.

Nytta och effekt är snarlika begrepp. Effekt definieras som en förändring som inträffar till följd av en vidtagen åtgärd och som annars inte skulle ha inträffat. I stadens reguljära uppföljning eftersträvas att analysera effekter för att bedöma måluppfyllelse. Begreppet nytta inom nyttorealiseringskonceptet är en i förväg värderad del av effekten. Värderingen ska vara kvantifierad för att kunna bedömas i förhållande till resursåtgång. Satsningar och initiativ visar inte alltid på omedelbara effekter men kan ge resultat på längre sikt.

Nyttorealiserings

Nyttorealiserings är ett systematiskt arbetssätt med syfte att förverkliga de identifierade nyttor som ligger till grund för att en förändringsinsats genomförs. Det omfattar att kartlägga behov, krav och möjligheter, beskriva lösningsförslag samt att identifiera, planera, realisera och följa upp nyttan med en förändring.

Ur PPS/

<https://www.ppsonline.se/goteborg/sv/glossary#e>

Praktisk Projekt Styrning (PPS) är en av de mest använda projektmodellerna i Sverige och tillhandahålls av Intraservice för Stadens enheter.

Här beskrivs effekten som det framtida tillstånd i verksamheten som projektets resultat bidrar till. Effektmålet formuleras före projektet och grunderna för att uppnå effekten är att projektet formas och styrs utifrån detta. Nyttorealiseringsen där både förändringar och nyttor följs upp och mäts är ett redskap för att styra mot effektmålet. Det visar om allt fungerar som det tänkt eller om det krävs fler eller andra insatser för att uppnå effekten.

Nytta uppstår av en förändring som har ett värde för verksamheten i form av tid, pengar eller kvalitet.

Ur Social Return on Investment

http://www.sroi.se/vad_ar_sroi.html

I AP 5 ingår att undersöka om projekt SIGURD:s modell för värdeberäkning och nytta är tillämplig för att beräkna effekt, värde och nytta. SIGURD använder metoden Social Return on Investment, SROI.

SROI är en effektbaserad metod, vilket innebär att faktisk förändring snarare än resultat fokuseras. Resultat handlar primärt om den kvantitativa summan av en aktivitet. Det innebär att ett resultat av en utbildningsinsats som syftar till att få människor i arbete är antalet personer som genomgått utbildningen. Exempel på effekter är ökat självförtroende och ökad disponibel månadsinkomst som en konsekvens av de jobb som utbildningsinsatsen leder till.

SROI är en av få metoder som beräknar det ekonomiska värdet av effekter som saknar marknadsvärde, exempelvis självkänsla, miljöutsläpp och social integration. Med en sådan ansats kan en total bild av förhållandet mellan investering och värde skapas. SROI handlar således om nytta snarare än pengar.

Upplevda effekter och nyttor samt diskussion om roller

För att ta reda på vilka upplevda nyttor som den här typen av projekt har så har två workshops hållits. En med stadens utvecklingsgrupp som representerar Staden och en med Johanneberg Science park internt. Syftet var att följande frågor skulle besvaras:

Vilka är de långsiktiga effekterna för din organisation/Staden av de strategiska innovationsprojekten?

Vilken roll önskar du att JSP (annan) kan ta i den här typen av projekt?
Hur kan Staden organisera sig?

Under workshoparna har vi brett pratat om effekter och upplevda nyttor utan att helt definiera de olika valörerna.

Workshop med Johanneberg Science Park

Nyttor och effekter

Följande nyttor och effekter blev resultatet av workshopen på JSP internt:

- Omvärldsbevakning och ökad synlighet internationellt
- Positionering och erkännande nationellt
- Möjlighet att bygga nya och större nätverk
- Bred kompetens-utveckling samt möjlighet till policyutveckling
- Attraktiv arbetsgivare, antal spontanansökningar har ökat sedan projekten startade
- Bidrar till SME-utveckling i region, även i EU
- Ökade investeringar i staden, regionen och EU
- Projekten underlättar att skapa nya projekt
- Bidrar till klimatnytta

Roller

Det skulle ligga mer i linje med JSP:s strategiska utveckling att jobba med portföljen av utvecklingsprojekt än som projektledare. Vilken roll en organisation ska ta har också att göra med vilken effekt som eftersträvas. Att ta den här typen av projektledaruppdrag från Staden har stärkt samarbetet mellan flera av Stadens förvaltningar och bolag och JSP men JSP efterfrågar en mycket tydligare beställning och styrning av tjänsten. Det har också varit en stor utmaning att samordna deltagande

förvaltningar, det har funnits brister i ledningsförankring och JSP saknar helt mandat för den typen av frågor.

Enligt Innovationsprogrammet är SLK:s roll i arbetsmodellen uppföljning och uppsikt av projektverksamheten och att säkra Stadens åtagande gentemot finansiären. Ingen har alltså tagit något tydligt projektägarskap för att säkra nyttor och möjligheter.

Workshop med Stadens Utvecklingsgrupp

Nyttor och effekter

Följande nyttor och effekter blev resultatet efter workshopen i Utvecklingsgruppen

- Stärker stadens varumärke och attraktivitet
- Projekten ger tyngd i Bryssel; policypåverkan bl.a. ”Bryssel vill höra effekter”.
- Projekten ger trovärdighet och synlighet för Göteborgs stad i Bryssel.
- Medverkande i projekten ger Göteborg större möjlighet att ”ta hem medel” i framtiden, man visar att man är en spelare att räkna med.
- Utveckling av tematiska samarbeten mellan tekniska förvaltningar och science parks.
- Stärker policy-arbetet i Bryssel
- Långsiktig finansiering till staden
- Projekten ger oss kunskap och struktur
- Bidrar till klimatnytta
- Rätt kommunicerat kan de internt vara skyltfönster för vårt förhållningssätt

Roller

Genomgående i grupperna var det svårt att styra diskussionen till vad JSP specifikt skulle ha för roll utan diskussionen kom mer att handla om vad som krävs av Staden för att kunna realisera de nyttor och effekter som det finns en samsyn om att dessa projekt kan bidra till.

- Det är viktigt med stor involvering av staden – stadens perspektiv är viktigt att få med.

- Bra att synliggöra projektens arbete och hur det relaterar till stadens program, strategier.
- Organisationen inom staden oklar hur agera projektägare, då stadens medverkan behövs
- JSP blir tillfrågade när det brister inom staden, vilket kan riskera att effekter inte synliggörs eller tas till vara på önskat sätt.
- Staden inte är helt förankrad i vad projekten arbetar med, de ligger för mycket utanför ordinarie processer
- Lindholmen Science Park ger access och överhörning till nationella program och lagstiftning (inom trafik), kan det stärkas på JSP?
- Bättre prioritering från staden skulle bidra till projekt som går i linje med beslutad utveckling.
- Utmaning med uppskalning, svårt att fånga upp vad som görs.
- Utmaning att ”hämta tillbaka” kunskaper och lärdomar till den kommunala verksamheten.
- Utmaning att involvera välfärdsdelarna i projekt med science parks, behöver drivas internt.

Generellt om roller:

Om man ska profilera Gbg måste någon känna ägarskap. Om man ska jobba ihop så behövs arena och facilitator.

Var ska projektägarskap ligga? Allt har för- och nackdelar. Det finns inget optimalt sätt. Beror av TRL-nivå. Om syftet är att bygga kunskap behöver man inte vara projektledare men däremot om det handlar om implementering är det värdefullt. Att JSP fick uppdraget berodde på att det behövdes någon som kunde ställa upp och hålla ihop.

Är projekt SIGURD:s modell för värdeberäkning och nytta tillämplig?

En del i AP5 har varit att Undersöka om projekt SIGURD:s modell för värdeberäkning och nytta är tillämplig och att därefter komma med en slutsats om ev. samordning med SIGURD. RISE har gjort en förstudie för att möjliggöra ett ställningstagande till att använda den metod som använts i projekt SIGURD. Se bilaga 1.

Metoden Social Return on Investment (SROI) synliggör dolda värden. En SROI-analys resulterar dels i en ”berättelse” om den aktuella

investeringen och det värde som den genererar; dels en beräkning av det finansiella värdet, och en summering i den s.k. SROI-kvoten/SROI-värdet, som visar på proportionerna mellan en investering och det värde den skapar.

Enligt RISE förstudie är det möjligt men mycket tidskrävande att genomföra en SROI-analys på nyttor och värden av de tre strategiska innovationsprojekten.

Citat ur rapporten:

”SROI-analyser resulterar i en estimering av förhållandet mellan investeringar och det värde som dessa genererar - såväl ekonomiskt, miljömässigt och socialt. Metoden innebär konvertering av socialt och miljömässigt värde till ekonomiskt värde genom monetarisering baserad på finansiella proxies. Framtagande av indikatorer, data och värderingar av effekter för analysen är ofta tidskrävande och kräver ett robust underlag, men också ett stort mått av kreativitet och utforskande.”

I vårt fall kan det vara väl värt att göra en sådan djupdykning. Det förefaller vara görbart, men skulle kräva sin tid och sitt engagemang, inte minst i tillgång till intressentgrupper och faktaunderlag från staden”

Huruvida vi ska gå vidare med en SROI-analys kan också diskuteras med utgångspunkt i den slutsats som görs i rapportens övriga delar nämligen att det saknas en riktning i vad staden vill med de strategiska innovationsprojekten.

Slutsats om samordning med SIGURD

Det är visserligen möjligt att gå vidare med en SROI-analys men väldigt tidskrävande och dessutom oklart vilken nyttan blir eftersom det i dagsläget saknas övergripande målsättningar kring de värden som är resultatet av AP5.

I december 2020 skrev Göteborg Stad på ett åtagande gentemot regeringen om att öka tempot i klimatomställningen, det s.k. Klimatkontraktet. Klimatkontraktet har ett starkt lokalt engagemang (KS-uppdrag), fokuserar på smarta och hållbara städer och Agenda 2030, bygger på att koppla innovation med strategisk utveckling och har fokus på internt omställningsarbete.

I klimatkontraktsarbetet finns en tydligare bild av stadens behov. Utgångspunkten är Klimatkontraktet (KS-uppdrag) samt miljö- och klimatprogrammet men det saknas idag en gemensam bild och språk för det teknologiska landskapet och en sammanhållen utvecklingsstrategi för teknologiska möjligheter. D.v.s. en gemensam förståelse för var staden befinner sig och är på väg. Utifrån Klimatkontraktets perspektiv behöver såväl prioriteringar som uppföljning göras i ljuset av den gemensamma

bilden och vart landskapet är på väg. Diskussioner på- går om att aktivera ett sådant arbete.

Inriktningen på AP 5 för 2021 skulle kunna vara att jobba parallellt med en uppföljningsmetodik baserat på ovanstående.

- En viktig utgångspunkt är en djupare förståelse för de strategiska portföljer och dess drivkrafter som finns på ett antal förvaltningar och bolag idag, såsom, TK; GR; Älvstranden, Renova m.fl. En portfölj för strategiska utvecklingsprojekt ska bidra till att lösa strategiska utmaningar, kunna hjälpa till och avlasta, bli efterfrågestyrd.
- Med hjälp av mål och indikatorer skulle risker och möjligheter kunna utvärderas i specifika projekt som har identifierats som strategiska, t.ex. för att de skapar en tröskeleffekt.
- Portföljen skulle också bidra till infasningen av nya projekt så att dessa kommer i takt med andra förflyttningar och investeringar

Utblick Sverige

Inom ramen för AP5 har gjorts intervjuer med Stockholm och Umeå som tillsammans med Göteborg (IRIS) utgör Sveriges tre Lighthouse-städer.

Den övergripande frågan är: Kan projekten stärka den kommunala organisationens förmåga att driva och medverka i innovationsarbete?

Intervjuerna med dem som driver det dagliga arbetet med projekten i Umeå och Stockholm ger uppfattningen att dessa projekt bidrar till att driva aktuella städers utveckling;

- de ger god finansiering dvs hög finansieringsgrad
- de ger möjligheter till fler resurser dvs anställningar inom staden och för andra aktörer
- de driver samverkan över förvaltning-och bolagsgränser
- de bidrar till högre grad av samverkan inom ramen för avtalsskrivning med en bredd av olika aktörer
- de ger möjligheter till att demonstrera och testa nya innovativa lösningar (både nya och inkrementella), piloter
- det finns möjlighet till en del flexibilitet inom projekten och ändringar kan göras gällande både budget, utvärdering och revidering av lösningar
- de driver olika saker framåt i städerna. I Sthlm energieffektivisering och beslut om Smart stadstrategi tex. I

Umeå mycket fokus på energilagring och medborgarengagemang samt mobilitet.

- det ger viss möjlighet att påverka på europeisk nivå gällande utlysningar. Genom Vinnova och NCP ges också vissa möjligheter till detta trots att man inte är just projektägare av LH projekten.
- de ger möjligheter till marknadsföring

De ovan nämnda Lighthouseprojekten ligger under Horisont 2020 och är EU- kommissionens flaggskepp för städer. Vinnova har i samverkan med ett antal andra nationella myndigheter och aktörer har gemensamt tagit fram en strategi för att stärka svenskt deltagande i Horisont Europa. Vinnova rapport VR 2020:12/ Kraftsamling för Horisont Europa. Under framtagandet av rapporten har en intervjustudie gjorts med. Totalt 272 personer har besvarat enkäten. De svarande uppvisar en god representation av olika typer av organisationer, samt en bred representation av tidigare erfarenhet av olika delar av Horisont 2020.

Majoriteten av de svarande har en strategi för sitt framtida deltagande i Horisont Europa. De strategier som beskrivs fokuserar på följande:

- Ökat deltagande
- Ökad finansiering
- Ökad beviljandegrad
- Ökat antal ansökningar
- Stötta och skapa projekt
- Fler koordinerande projekt
- Ökad synlighet och positionering
- Tillgång till och utveckling av nätverk och samverkan
- Tillgång till forskningsinfrastruktur
- Behålla en stark position och öka framgång
- Dra nytta av utlysningar för den egna sektorn, organisationen- eller forskningen
- Påverka ramprogrammets utlysningar
- Påverka ramprogrammet i alla dess delar
- Säkerställa aktivitet i Horisont Europa på särskilda områden
- Arbete med missions
- Anpassning av egna mål så de harmoniserar med Horisont Europa

- Bygga kapacitet, säkra ledarskap och organisera för en effektiv hantering

Reflektioner

Det är tydligt att det finns betydande nyttor att hämta genom att delta i den här typen av strategiska innovationsprojekt men det är också tydligt att effekthemtagningen skulle underlättas av ett tydligare projektägarskap.

Ett tydligare projektägarskap skulle sätta mål för projekten, styra och följa upp. Målen kan handla om att genom projekten synliggöra staden, påverka, skapa viktiga kontakter, skapa nya projekt etc. Ett tydligare strategiskt projektägarskap kan också internt i staden bidra till kännedom och stolthet om projekten samt bättre samordning och förankring.

I den här typen av aktiviteter dyker möjligheter upp, t.ex. har Göteborg stor nytta av de strategiska innovationsprojekten för "Klimatkontraktet", ett kommunstyrelseuppdrag om att Göteborg ska bli en av 100 klimatneutrala städer i EU. Det är viktigt att snabbt kunna få en ledningsförankring så att de som jobbar i projektet drar åt samma håll.

Intervjuer med Stockholm och Malmö samt den nationella strategin för framtida deltagande i Horisont Europa stärker bilden av att det finns betydande nyttor med den här typen av projekt. Göteborg, Stockholm och Umeå är Sveriges tre

"lighthousestäder", en för EU viktig benämning på städer som går före och som stadfästs genom att delta i en viss typ av projekt. Göteborgs IRIS-projekt är ett exempel på detta. Det tycks som om de andra städerna har en större förmåga att få ut nyttorna ur projekten. Det beror troligen på en bättre och tydligare organisation internt för ett smidigt genomförande. Från att skapa bra och hållbara projekt till stöd och ansvar i en process från ansökan till genomförande och effekthemtagning.

Se också lägesrapport "Utveckla Övergripande process- och projektmodell" 2019-09-30, som beskriver arbetet i en av insatserna i handlingsplan 2018–2019 kopplat till Göteborgs stads Innovationsprogram;

"Utveckla övergripande process- och projektmodell" (HP3.1).

Samarbetet med Science parkerna, i det här fallet Johanneberg Science Park, har varit gynnsamt för båda parter och kan utvecklas genom tydligare rollbeskrivningar. JSP kan inte fullt ut ta över samordning och styrning men fortsätta bidra med en tydligare roll. Det förtroende, synlighet och nätverk som staden har i

"Bryssel" är något som är betydelsefullt och kan användas än mer målmedvetet.

Projekt som samarbetsform är ett enkelt sätt för staden att arbeta ihop med Science parkerna och det är enkelt att genom avtal tydliggöra målsättningar samt styra vars och ens ansvarsområde.

Nästa steg

Nästa steg blir att utvärdera den förstudie som genomförs av RISE om hur Social Return on Investment skulle kunna användas för uppföljning av vissa av de nyttor och effekter som är resultatet av 2020 års arbete.

Johanneberg Science Park har sett betydande nyttor för sin verksamhet och är angelägna om att fortsätta samarbetet med Staden på ett konstruktivt sätt. JSP har parallellt under hösten, för Miljöförvaltningen och tillsammans med Brysselkontoret gjort en kartläggning om finansiering och arenor för Klimatkontraktet. Eftersom de strategiska innovationsprojekten är viktiga i den satsningen skulle ett annat alternativ för GO AP5 vara att fördjupa någon del i det arbetet 2021.

Bilagor

Bilaga 1 Social Return of Investment (SROI) som värdeberäkningsmetod för strategiska innovationsprojekt

Bifogas separat i pdf-format.

Bilaga 2 Intervjuer Stockholm och Umeå

Bifogas separat i pdf-format.

Strategi: Innovativa lösningar på välfärdens utmaningar

Projekt: Utveckla arbetssätt för att stärka kompetensförsörjning

Grundskoleförvaltningen

Bakgrund

Göteborgs Grundskoleförvaltning är en av de största skolförvaltningarna i Sverige. Med ansvar för stadens kommunala skolor från förskoleklass till årskurs nio, grundsärskolan, kulturskolan och fritidshemmen. I förvaltningen finns 138 kommunala grundskolor där nästan 47 000 elever varje dag går i skolan. Hela förvaltningen har cirka 9 700 medarbetare och 280 chefer som gemensamt arbetar med att utveckla och ta hand om verksamheten. De medlen som finns för att skapa en bra skola för eleverna är 8,8 miljarder kronor.

När Grundskoleförvaltningen rekryterar nya rektorer och biträdande rektorer så sägs detta:

“I Grundskoleförvaltningen har vi en trygg och tillitsfull kultur. Vi bryr oss om våra elever och varandra. Vi finns till för eleverna, vi samarbetar med vårdnadshavarna och varandra, och vi är öppna för nya tankar och idéer. Här skapar vi bra förutsättningar för den pedagogiska utvecklingen.

Bli en av oss! Nu söker vi dig som har ett stort engagemang för att utveckla en modern verksamhet där vi har fokus på att:

- öka kvaliteten i undervisningen för att öka elevers lärande.
- skapa tydligare ansvar, styrning och ledning för att öka elevers kunskapsresultat.
- öka likvärdighet mellan skolor för att alla elever ska få tillgång till undervisning av hög kvalitet samt kompensera för deras olika förutsättningar.”

Projektansökan

Grundskoleförvaltningen identifierade kompetensförsörjning som en central fråga för att säkra kvaliteten i undervisningen och den nya

Grundskoleförvaltningen som bildades 2018 stod inför stora utmaningar främst gällande att attrahera nya lärare och rektorer och få de redan anställda att vilja stanna och utvecklas med verksamheten.

För att säkra kompetensförsörjningen av rektorer uppstod behovet att under 2019 skapa ett projekt för planeringen av en **Rektorsakademi**. Se bilaga 1.

Utgångspunkten har varit att ge en grund i kompetensförsörjning och utveckling av rektorer genom att leverera strategier för att attrahera nya rektorer med fokus på vidareutveckling av lärare för intern rekrytering. Även utveckla ett stöd för en systematik och god kvalitet i introduktionen av nya rektorer. Genom att ta fram stödjande samtalsmallar för bedömningssamtal, medarbetarsamtal och

individuella utvecklingsplaner för rektorer utifrån rektors nya uppdrag och vilken grundkompetens detta kräver. Vidare att identifierat utvecklingsinsatser inom och utom förvaltningen knutet till de individuella utvecklingsplanerna. Samt tydliggöra strategier för att skapa förutsättningar för rektor att tillgodogöra sig den statliga rektorsutbildningen. Därtill strategier för kunskapsöverföring mellan rektorer.

Syftet med en Rektorsakademi

Under projektets gång har syftet och uppdraget utvecklats. Rektorsakademins syfte är att skapa en grund för förvaltningens kompetensförsörjning av rektorer. Vid projektformen skapades en rad strukturer, verktyg och insatser. Viktig ansats framåt i drift av Rektorsakademin kommer vara att ha en samordning av insatser mellan olika avdelningar.

Fokus i Rektorsakademin är strukturer för att attrahera, introducera, utveckla och få rektorer att vilja stanna. Dess organisationskultur och organisatoriska förutsättningar som främjar utförandet av uppdraget lyfts som viktiga faktorer för rektors motivation att vilja stanna och utvecklas i uppdraget. I det samordnande arbetet mellan avdelningarna kommer särskilt fokus läggas på dessa faktorer.

Genomförande av projektet

Under 2020–2021 har dels en arbetsorganisation utformats bestående av samordnare, styrgrupp och arbetsgrupp, dels har styrgruppen beslutat om prioriterade områden för arbetet. Under tidsperioden har den prioriterade inriktningen på arbetet varit att:

- Revidera förvaltningens introduktionsprogram för nya rektorer och biträdande rektorer
- Utforma ett mentorprogram för rektorer och biträdande rektorer nya i yrket.
- Tillvarata den kunskap och erfarenhet som deltagare i Rektorsprogrammet gör och sprida denna kunskap.
- Uppdrag att utforma en hanteringsordning för urvalsprinciper och anmälan till Rektorsprogrammet

Uppdraget för samordnare av Rektorsakademin har under projekttiden varit att driva arbetet med samordning av det systematiska arbetet med kompetensförsörjning och kompetensutveckling av rektorer och biträdande rektorer. Kompetensförsörjning och -utveckling av rektorer är kontinuerliga processer med olika ansvarsområden som spänner över alla ledningsnivåer och stödfunktioner. Det utformades mål och aktiviteter från projektformen av Rektorsakademin. Under projektform kallades det för rekommendationer. Som stöd i detta systematiska arbete togs en drifts- och aktivitetsplan fram för att tydliggöra vilka aktiviteter som skulle genomföras på kort, respektive längre sikt.

Under 2021 har en omorganisation genomförts av förvaltningsledningen. Processägarskapet för Rektorsakademin ligger kvar inom avdelningen för Kvalitet, utveckling och samordning. Processledare för Rektorsakademin är enhetschef för Kvalitet och utveckling och arbetet i Rektorsakademin leds av en planeringsledare. Skolenhetsutredningen har genomförts och syftet med den var att ge förslag på hur organiseringen av skolenheterna kan förbättras och bli mer effektiva. Målet på sikt är att skapa en skolorganisation som är hållbar och kan ge goda förutsättningar för skolorna att bedriva ett arbete för ökad likvärdighet och högre kvalitet i undervisningen. I klang med det har uppdrag för rektorer och biträdande rektorer förändrats samt att nyrekrytering av ett flertal biträdande rektorer har behövts under hösten.

Projektets mål och riktning

Övergripande mål inom stadens GO Innovation

6. Innovativa lösningar på välfärdens utmaningar	Ansvar
6.1 Utveckla arbetssätt för att stärka kompetensförsörjning Behovet av att rekrytera, behålla och utveckla rektorer är stort i Göteborgs Stad och är en av Göteborgs Stads största utmaningar då både rektorer och inte minst lärare förväntas vara ett framtida bristyrke. Kartläggningar visar att variationen är stor mellan stadens skolor vad gäller tillgången på lärare och rektorer med rätt kompetens. Skolor med störst utmaningar har svårast att rekrytera, vilket kräver kraftfulla insatser från staden för att behålla och attrahera lärare och rektorer till dessa skolor. Projektet ska bland annat stärka samverkan inom förvaltningen (som bildades 2018), mellan stadens tre förvaltningar inom utbildningsområdet och externa aktörer som Göteborgs Universitet. Universitetet finns representerade projektets styrgrupp. <i>Mål och resultat:</i> Utbildningen inom rektorsakademin syftar till att attrahera, rekrytera, behålla och utveckla rektorer samt tillvarata erfarna rektors kompetens. Att rektorer får tillgång till sådana kompetensutvecklingsinsatser som stärker yrkesskickligheten för att undervisningens kvalitet ska öka.	Ansvar: Grundskoleförvaltningen (HR attraktiv arbetsgivare) Tid: 2021-12-31 Finansiering: Vinnova

Målområde och strategier 2020–2021

Kompetensförsörjning av rektorer och biträdande rektorer

- Utveckla en strategi och aktivitetsplan för att fånga upp framtida ledartalanger och nyckelpersoner inom och utanför staden.
- Utveckla en skarp introduktion för chefer och nyckelpersoner med fokus på intentionerna i skolutredning, strategidokument samt förväntningar på det pedagogiska ledarskapet.
- Utveckla former för att ta tillvara senior kompetens.

Individuell kompetensutveckling för rektorer och biträdande rektorer

- Rektor och biträdande rektor får tillgång till kompetensutvecklingsinsatser som stärker yrkesskickligheten så att undervisningens kvalitet ska öka.
- Aktiviteterna ska sammantaget utgöra en plan för rektorers och biträdande rektorers individuella utveckling utifrån kompetensprofil och erfarenhet.
- Aktiviteterna ska synkronisera med andra insatser inom området, både lokalt, regionalt och nationellt samt ske över tid.
- Utveckla en starkare och tydligare strategiska koppling till den statliga rektorsutbildningen.

Utveckla rektors kompetens att bygga en effektiv inre organisation och ge verktyg till ledarskapet.

Framtagna uppdragsbeskrivningar, som betonar det pedagogiska ledarskapet, behöver förankras och förutsättningar för uppdraget följas upp i dialog mellan rektor och utbildningschef. Stödet till rektor i sin ledning av det systematiska kvalitetsarbetet kan utvecklas genom att stödjande underlag och strukturer vidareutvecklas, exempelvis via riktade och anpassade kompetensutvecklingsinsatser.

Systematisk uppföljning av målområde, strategier och insatser

Som stöd i det systematiska arbetet med planering och uppföljning inom Rektorsakademien finns en drifts- och aktivitetsplan. Planen syftar till att strukturera och tydliggöra vilka aktiviteter/insatser som bör genomföras på kort, respektive längre sikt. Se bilaga 2.

Fokus på fyra prioriterade insatser hösten 2021

Mentorprogram - pilot

Syftet med mentorprogrammet är att ge en god start till biträdande rektorer som är nya i rollen som chef och skolledare. Mentorprogrammet ses som en del av introduktionen till ny skolledare och chef i vår förvaltning. Vår förhoppning är att en god introduktion och stöd, när man är ny i sin roll, bidrar till att man i större utsträckning stannar kvar hos sin arbetsgivare.

Målet med mentorprogrammet är också att organisationen ska ta tillvara på erfarna chefers kunskap och erfarenheter och att vi får en strukturerad och

planerad kompetensöverföring till de chefer som är nya i yrket och skolledare rollen på detta sätt.

Genom stöd, en bra introduktion och kompetensöverföring hoppas vi att mentorprogrammet kan bidra till att stärka och utveckla ledarskapet hos skolledarna i förvaltningen.

Mentorprogrammet är en pilot som följs upp och utvärderas under projektperioden med målet att vara en del av driftorganisationen från hösten 2022.

Mål	Resultat
Utveckla ett personligt ledarskap.	I mentorprogrammet finns i nuläget 12 mentorer och 13 adepter
Utbyte av kunskap och erfarenheter	Utbildningsinsatser för mentorer i Coachande förhållningssätt.
Planerad kompetensöverföring via mentorsamtal och gemensam kompetensutveckling.	Uppföljande samtal och utbildningsinsatser utifrån behov hos adepter. Kommunikationsinsatser, film och intervjuer för spridning av erfarenheter. Kommande sammanställning av intervjuer, uppföljning och utvärdering i maj 2022. Planer för vidare drift av mentorprogrammet.

Introduktionsprogram

Syftet med introduktionsprogrammet är att få en god introduktion i uppdraget som rektor och biträdande rektor. Målet är att samla helheten i en introduktionsplan med delar som innebär aktiviteter inom staden och inom förvaltningen. Det innebär att chef introducerar chef och till stöd finns en checklista. En del i introduktionen är att ta del av utbildningar i både organisationsfrågor och systemstöd. Utgångspunkt och utbildningsinsatser är rektors systematiska kvalitetsarbete enligt årshjulet.

Skolenhetsutredningen har skapat nya förutsättningar för styrning och ledning, samt behov av utbildningsinsatser. Antal anställda rektorer och biträdande rektorer har under 2021 ändrats.

Våren 2021 var det 176 rektorer, 80 biträdande rektorer och under hösten 2021 är det 76 rektorer och 208 biträdande rektorer. Erfarenhet hos nyanställda

biträdande rektorer varierar. Behov av utbildningsinsatser sker i dialog med rektor.

Mål	Resultat
Nyanställda rektorer och biträdande rektorer har en aktiv introduktionsplan som tagits fram gemensamt tillsammans med rekryterande chef.	Dokument inom introduktionen har reviderats efter nya förutsättningar och uppdrag. Checklista, introduktion till systemstöd samt introduktion till det pedagogiska ledarskapet. Dessa finns på rektorsakademiens webbplats.
Nyanställda rektorer och biträdande rektorer deltar i introduktionsutbildningar.	Antal utbildningsinsatser under hösten har varit 10. Det har varit både workshops och presentationer.
	Antal deltagande i utbildningsinsatser, hösten 2021 var i genomsnitt ca 35 deltagande per utbildningsinsats.
	Utbildningsinsatser följs upp via enkät.
	Planer framåt är att alla våra utbildningsinsatser ska finnas i Utbildningsportalen. Att chef på ett enkelt sätt kan följa fortbildningsprocessen för medarbetaren. Utbildningsportalen kan också kopplas så att systemet känner av när en ny rektor eller biträdande rektor anställs och på så vis knyta rätt utbildningsinsatser till medarbetaren.

Sprida kunskaper. Rektorsprogrammet, uppsatsbank och rektorsverkstäder

Inom Rektorsakademin samordna och möjliggöra spridning av kunskaper och erfarenheter.

Rektorsprogrammet är ett krav för alla rektorer. Utifrån skolenhetsutredningen har biträdande rektorer numera ett personalansvar, vilket medför ett ökat behov av kunskaper och att genomföra rektorsprogrammet. Inom rektorsprogrammet ingår att aktionsforska på sin egen skolenhet och dokumentera i en uppsats/rapport.

Det är ett gediget arbete som görs och de kunskaperna är viktiga att sprida. Ett steg i detta är att tillgängliggöra dessa uppsatser.

Att via Rektorsverkstäderna uppmärksamma uppsatserna och koppla ämnet på uppsatsen till innehåll på Rektorverkstäderna, att föreläsa om kunskaper.

Mål	Resultat
Deltagande rektorer och biträdande rektorer i rektorsprogrammet tillgängliggör uppsats som skrivs inom ramen för programmet.	Antal deltagare på rektorsprogrammet under 2021 har varit 56.
Likvärdig anmälan till rektorsprogrammet.	Antal publicerade uppsatser på rektorsakademin webbplats är sex. Förväntningarna har varit högre. Spridning av innehåll via rektorsverkstäder är ett utvecklingsområde.
Öka spridning och uppmärksamma rektorers och biträdande rektorers erfarenheter och aktionsforskning. Möjliggöra kopplingar mellan aktionsforskning och rektorsverkstäderna.	Behovet av att gå ett rektorsprogram är stort. Urvalskriterier kring anmälan till rektorsprogrammet har tagits fram. Antal genomförda rektorsverkstäder under 2021 har varit sex tillfällen. Antal deltagande/närvarande på Rektorsverkstäderna under 2021 har i snitt varit ca 150 rektorer och biträdande rektorer. Under hösten har rektorsverkstäder varit tillgängliga för både rektorer och biträdande rektorer.

Kommunikation. Sidan om Rektorsakademin på goteborg.se

Syftet med rektorsakademins sida på goteborg.se, [Rektorsakademin - Göteborgs Stad \(goteborg.se\)](#), är att berätta vad vi erbjuder både befintliga och nya rektorer och biträdande rektorer i Grundskoleförvaltningen.

Mål	Resultat
Kommunikation på Intranätet och på webb. Målet med rektorsakademins sida på goteborg.se är att attrahera rektorer och biträdande rektorer som inte arbetar hos oss idag till att aktivt söka sig till vår förvaltning för att bli en av oss.	Rektorsverkstaden är en del av rektorsakademin och allt material från tidigare rektorsverkstäder har vi samlat på intranätet https://intranat.goteborg.se/wps/portal/int?uri=gbglnk:20211130184815687 .

Slutsatser och fortsatt arbete

Utifrån projektets tre målområden och de uppsatta strategier/delmål som funnits, bedöms det att de flesta strategier/delmålen är på god väg och har fått en gynnsam utveckling. Dock finns några som behöver ytterligare planering och uppföljning. Det finns en systematisk uppföljning av de nedbrutna aktiviteterna. Strategierna/delmålen är satta över en längre tid vilket kommer innebära fortsatta förutsättningar för att stärka och skickliggöra det pedagogiska ledarskapet hos rektorer och biträdande rektorer.

Vad har varit innovativt?

Det innovativa med Rektorsakademin är att samla en gemensam plattform för att stimulera utveckling och förändring. Även att samla kompetens och lärdomar inom organisationen. Grundskoleförvaltningens förvaltningsledning tror och har tillit till att Rektorsakademin kan skapa en ny ingång för att arbeta med förändring och att vidareutveckla förstärkningsområdena och därmed stärka varumärket med fokus på rektors ledarskap. Den påbörjade ledarsatsningen som förvaltningen har tillsammans med Göteborgsregionen stärker och skapar utvecklingsarenor för rektorer och biträdande rektorer i sina skolområden.

Rektorsakademin som projekt har varit genomförbart. Det finns framöver en organisering och satsning inom Grundskoleförvaltningen och det kommer med

stor sannolikhet att skapa nytta för målgruppen eleverna i skolan. Det kommer vara viktigt att betona och synliggöra detta framöver.

Viktiga erfarenheter och lärdomar

- Drivande samordning för att driva innovation och utveckling. Styrning och ledning för projektet har under tid tydliggjorts. Frågor samlats, fördelats och koordinerats inom rektorsakademins styrgrupp. Arbetsgrupp samordnat, verkställt och drivit tillbaka resultat, effekt och analys till styrgrupp.
- Olika perspektiv inom Rektorsakademin vilket främjar processororienterat arbetssätt.
- Verka för spridning inåt i organisationen. Viktigt att kommunicera alla aktiviteter som är igång inom organisationen.
- En viktig upptäckt och lärdom är att koppla ihop rektorsakademin och lärarakademin i syfte och förväntat resultat för att stärka ett attraktivt varumärke.
- Stärka varumärket utåt genom Rektorsakademins webbplats.
- Etablera struktur och samverkan med universitet, forskare, center för skolutveckling.
- Coachande förhållningssätt. Viktigt att koppla ihop olika perspektiv inom ledarutveckling. Flera större planerade insatser ska kunna ha en arbetsorganisering på lång sikt. Exempelvis ledarutvecklingsprogram.
- Stärka koppling till socioekonomiska utsatta områden, genom det nätverk som etablerats för rektorer.

Det fortsatta arbetet

Utveckla plattform och arena för att fortsatt kunna lyfta de centrala strategierna som kommit fram under arbetets gång. De olika insatserna under de olika delprocesserna kommer behöva en kontinuitet, uppföljning och ett brett angreppssätt för att skapa samsyn och effekt. Processledare och planeringsledare för Rektorsakademin samordnar aktivitetsplan för att fortsatt stödja och stärka etablering.

Ledarteamssatsningen, att ledningsteamet blir robusta och får möjlighet att utvecklas. Att Rektorsakademin blir en samarbetspartner till GR som är ledare av projektet.

Att följa upp och analysera utbildningsinsatserna som rektorer och biträdande rektorer deltar i. Att dra lärdomar och hur detta dockar in i årshjulet.

De fyra insatserna ska in i en tydlig driftsorganisation. Exempelvis en mentorbank som främjar att fler vill vara med. Vilket ökar organisationens kompetens i coachande förhållningssätt.

Grundskoleförvaltningen vill sprida erfarenheter från projektet till andra organisationer inom Göteborgs stad och även utåt. Andra har börjat ställa frågor

och visat intresse för form och innehåll i Rektorsakademin. Vi tror att det kan finnas möjlighet att exempelvis andra förvaltningar kan dra nytta av det vi har gjort, exempelvis introduktionsprogram med dess struktur och kultur och systematik.

Det finns en faktor som spelar stor roll och det är konkurrenskraftighet i kompetensförsörjning och att Göteborg stad som varumärke och arbetsgivare blir attraktiv och visar nya arbetssätt och metodik för att möta göteborgarna, våra elever på ett sätt som möjliggörare för att uppnå sina mål och att öka sitt lärande.

För att öka likvärdigheten mellan skolor och stärka elevernas lärande och kunskapsresultat har Grundskoleförvaltningen valt att arbeta i linje med tre olika förstärkningsområden: Ökad kvalitet i undervisningen för att öka elevernas lärande, tydligare ansvar, styrning och ledning samt ökad likvärdighet mellan skolor.

Syftet med skolenhetsutredningen var att skapa en långsiktigt hållbar organisation av skolenheterna som ger bästa möjliga förutsättningar för skolorna att nå målen.

Vi ser att Rektorsakademin kan vara ett stöd i att förankra de nya rollerna i styrkedjan, att stärka det pedagogiska ledarskapet, arbetsmiljö och ekonomi i styrkedjan. Vi tror att det behövs en fortsatt drivande samordning som genererar en likvärdig utveckling för det systematiska kvalitetsarbetet inom utbildningsområden och ledarteam. På så vis stärks den gemensamma bilden av hur vi tillsammans kan utveckla en ännu bättre verksamhet för våra elever.

Bilagor

Redovisas i separat fil.

1. Projektplan rektorsakademin
2. Drift och aktivitetsplan rektorsakademin hösten 2021

Ansvarig för slutrapport Rektorsakademin

Marie Sköld

Planeringsledare Rektorsakademin

Grundskoleförvaltningen

Göteborgs stad

Stadsledningskontoret

Telefon: 031-365 00 00 (kontaktcenter)

E-post: stadsledningskontoret@stadshuset.goteborg.se

