

Mistra Urban Futures Report
2015:17



Innovation i stadsutveckling

En intervjustudie bland
tjänstemän i Göteborgs Stad

Jessica Algehed
Lina Lundgren

Innovation i Stadsutveckling

Authors:

Jessica Algehed, Urban Innovation
Lina Lundgren, Älvstranden Utveckling

Corresponding author: Jessica Algehed, jessica@urbaninnovation.se
© Mistra Urban Futures, 2015

Mistra Urban Futures is an international research and knowledge centre for sustainable urban development. Mistra Urban Futures was established in 2010 to promote urban sustainability through trans-disciplinary research and co-production of knowledge with local and global stakeholders. Four Local Interaction Platforms (LIPs) – in Gothenburg, Greater Manchester, Kisumu and Cape Town – are based in intermediate cities with viable and active multi-stakeholder partnerships that participate in the processes of co-creation of new knowledge.

Mistra Urban Futures is funded by the Mistra Foundation for Strategic Environmental Research, the Swedish International Development Cooperation Agency (Sida), and the Gothenburg Consortium, with seven members.

Mistra Urban Futures' publication series "Reports" presents the results of research and knowledge production projects carried out by people connected to Mistra Urban Futures or its partners. Mistra Urban Futures Reports are intended for both practitioners and researchers.

www.mistraurbanfutures.org.

Contents

Inledning	5
Vad är innovation?	6
något nytt som skapar värde	6
Hållbar utveckling och tillväxt viktiga drivkrafter	6
Innovation krävs för att nå politiska mål	7
Yttre tryck att kommunen ska jobba med innovation	7
Nuläge	8
Många arbetar redan med innovation	8
Innovationsarbetet drivs i projektform	8
förändringströghet	9
systematik och strategier för innovation saknas	10
Sektorsindelning saktar ner förändringsprocesser	11
mandat, tid och ekonomiska resurser för att arbeta med innovation saknas	11
Önskat läge och förbättringsförslag	13
Strategi och prioriteringar	13
Intern och extern Samverkan	14
Ledarskap, mandat och resurser	16
Arbetsprocesser och stödsystem för innovation	17
Kunskap om innovation	19
Sammanfattning och slutsatser	20
Bilaga 1 Respondenter	21
Bilaga 2 Exempel på inbjudan	22

Inledning

Göteborgs Stads kommunfullmäktige har antagit en ambitiös vision för Göteborgs utveckling, Vision Älvstaden, som är ett av Nordens största stadsutvecklingsprojekt. Dokumentet visar vägen för de omfattande stadsomvandlingsprojekt som pågår i centrala Göteborg och pekar på vikten av att lösa utmaningar inom hållbarhetsbegreppets samtliga dimensioner. Att våga tänka nytt och skapa innovativa lösningar är en av Vision Älvstadens nycklar. Till exempel finns en uttalad önskan att Älvstaden ska fungera som en ”testarena” för nya lösningar och att Göteborg ska utveckla nya sätt att driva stadsutvecklingsprocessen på, så att fler kan vara med och skapa framtidens Göteborg. Det finns flera drivkrafter bakom innovationsambitionerna – ekonomisk tillväxt och nya arbetstillfällen i framtidens kunskapssamhälle och att hitta lösningar som löser Göteborgs miljömässiga och sociala samhällsutmaningar är de viktigaste.

Den här rapporten har utarbetats inom projektet ”Göteborgs Innovationsplattform för hållbara attraktiva städer” (IHAS) och utgör ett underlag i framtagandet av en innovationsstrategi för Älvstaden. Tanken är att en sådan strategi ska visa på hur Göteborgs Stad kan bidra till en stadsutvecklingsprocess som frigör drivkrafter för innovation och skapar förutsättningar för företag, medborgare, forskare och offentliga organisationer att tillsammans med Göteborgs Stads bolag och förvaltningar testa och utveckla nya innovativa produkter, tjänster och arbetsformer. Rapporten sammanfattar 16 intervjuer med projektchefer och projektledare för Älvstadens delområden och tjänstemän vid förvaltningar inom bland annat miljö, trafik, näringslivsutveckling och internationella relationer som arbetar med utvecklingsfrågor. Parallellt med denna studie har intervjuer genomförts med utvecklingsansvariga och VD-ar vid de kommunala bolag som har stort inflytande över stadsutvecklingsfrågor. Dessa redovisas i en separat rapport. Intervjuerna genomfördes januari – mars 2015. Samtliga respondenter finns angivna i Bilaga 1. Intervjuerna omfattade fem perspektiv. Inledningsvis undersökte vi deltagarnas syn på innovationsbegreppet, därefter talade vi om hur de arbetar med innovation idag, hur de skulle vilja att innovationsarbetet bedrivs, vilka hinder för innovation som de upplever, samt vilka resurser och aktiviteter som de tror skulle främja innovation i stadsutveckling. Varje intervju varade i ca en och halv timme och dokumenterades skriftligt, samt spelades in.

Vad är innovation?

En första fråga som vi ställde i samtalen var vad som egentligen menas med innovation. Vad lägger de intervjuade i begreppet och varför ska man jobba med innovation? Till en början var det många som sa att de inte funderat så mycket på ordets innebörd, men när frågan fått sjunka in visar det sig att det finns en välutvecklad syn på vad innovation är och varför det är viktigt.

NÅGOT NYTT SOM SKAPAR VÄRDE

De flesta vi intervjuar menar att innovation betyder ”att göra något nytt som skalas upp och skapar värde”. Respondenterna är också medvetna om att innovation ofta innebär att man bryter med rådande normer och beprövade metoder genom att ”saker görs på ett nytt sätt”. Många menar också att innovation inte bara handlar om att skapa helt nya lösningar, utan att begreppet även innefattar att kombinera sådant som redan finns på nya sätt. Flera av de intervjuade menar också att innovation är något som ligger i människans natur, att vi helt enkelt inte kan låta bli att hela tiden förbättra och utveckla vårt samhälle.

”Innovation är ett djupt mänskligt behov. Vi kan helt enkelt inte låta bli att hela tiden vilja bli bättre.”

När vi frågar vad för slags innovationer de vi intervjuar ser behov av i Göteborg, pekar de dels på behovet av nya typer av produkter och tjänster som skapar värde för invånarna och gör staden bättre ur ett socialt, ekonomiskt och ekologiskt perspektiv, dels på behovet av nya sätt att driva stadsutvecklingsprocessen på. I det senare, mer processuella perspektivet, nämns till exempel om behov av nya tankesätt, arbetsmetoder och samverkansformer. Många talar också explicit om behovet att hitta på nya affärsmodeller som ett sätt att skapa fler marknadsbaserade lösningar på stadens utmaningar. Vidare finns en bred samstämmighet i att innovationer måste utgå från människors behov.

”Innovation är drivet av behov.”

”Behovsstyrd innovation kan bli riktiga grejer.”

Ordet innovation är positivt laddat för de flesta, även om någon av de intervjuade påpekar att ordet förmodligen känns ovant för dem som arbetar med sociala frågor och att det kan finnas behov av att hitta ett begrepp som bättre talar till den sektorn. En av de intervjuade lyfter även ett varningens finger och menar att ”begreppet används lite hur som helst”, vilket det ligger en del sanning i.

HÅLLBAR UTVECKLING OCH TILLVÄXT VIKTIGA DRIVKRAFTER

I våra samtal blir det tydligt att de allra flesta anser att innovation är ett viktigt verktyg för att kunna skapa en bra stad för stadens invånare och besökare. Att innovation helt enkelt är en förutsättning för en hållbar utveckling vad gäller sociala frågor och ekologi. Många av

de vi intervjuat ser också en direkt koppling mellan innovation och näringslivets utveckling och att innovation är ett sätt att bidra till tillväxt och nya jobb i staden. I detta sammanhang är det flera som lyfter kopplingen mellan innovation och satsningar på att utveckla ”Kunskapsstaden Göteborg”. Ett annat begrepp som flera lyfter fram är attraktivitet – att innovation är ett sätt för Göteborg att bli mer attraktivt för investeringar och för Göteborgs Stad att bli en attraktiv samtals- och samarbetspartner, men också att ett bra arbete med innovation är ett sätt att vara en attraktiv arbetsgivare.

”Innovation gör det roligare att arbeta!”

INNOVATION KRÄVS FÖR ATT NÅ POLITISKA MÅL

Det finns en samlad upplevelse att den politiska ledningen förväntar sig att bolag och förvaltningar arbetar med innovation. Många pekar särskilt på att Vision Älvstaden kräver innovation för att förverkligas och upplever att även andra dokument som exempelvis Trafikstrategin och Klimatstrategin förutsätter ett stort mått av nytänkande. Däremot är det flera som lyfter att strategierna och i synnerhet Vision Älvstaden förvisso säger VAD som ska uppnås, men att de inte pekar ut HUR det är tänkt att olika aktörer ska gå till väga. Några upplever också att de politiska målen hämmas av att tjänstemannaledningen prioriterar förvaltningsuppdraget, framför arbete med forskning, utveckling och innovation.

”Göteborg står för så stora investeringar så att vi måste vara innovativa!”

”Vi har satt tuffa mål. Om vi ska nå dem kan vi inte göra som vanligt.”

”Politikerna frågar efter innovationer, men ledningsnivån mäktar inte med, eftersom man har ett så tydligt uppdrag inom förvaltning.”

YTTRE TRYCK ATT KOMMUNEN SKA JOBBA MED INNOVATION

De vi har intervjuat upplever ett starkt yttre tryck kring innovation och flera vittnar om externa aktörer som vill att Göteborgs Stad medverkar i olika innovationsprojekt och möjliggör för dem att utveckla nya produkter och tjänster. Många tycker att det är positivt att de tillfrågas att medverka i olika satsningar, men samtidigt verkar det finnas en samlad uppfattning att det är lätt att bli reaktiv snare än proaktiv och att det är svårt att sortera bland olika inbjudningar. Vilka projekt ska man satsa på och vilka ska man låta bli?

”Vi får väldigt många förfrågningar utifrån och försöker värja oss i nuläget.”

”Vi är kidnappade – vi känner att vi måste vara med, men är vi egentligen med i rätt projekt?”

Nuläge

Det pågår ett omfattande innovationsarbete i Göteborg och många av dem vi har intervjuat medverkar i olika forsknings- och utvecklingsinitiativ. Samtidigt finns också en frustration över att arbetet går långsamt och att man möter en hel del motstånd när man försöker göra saker på ett nytt sätt.

MÅNGA ARBETAR REDAN MED INNOVATION

Flera av dem vi intervjuat beskriver att deras egna organisationer redan arbetar med forskning, utveckling och innovation. De menar att de som medarbetare ges utrymme att driva kunskapsutvecklingen och förväntas att själva ta själva initiativ till utvecklingsprojekt, som sker både internt och i samverkan med omvärlden. De beskriver också hur de lär av varandra och omvärlden och att de upplever att ”misstag är något man lär av”.

”Miljöprogrammet fungerar som katalysator för utvecklingsprojekt. Vi håller på att utveckla ett sätt att utvärdera projekten i miljöprogrammet.”

”Ibland är vi kanske lite väl kreativa – det finns nästan 500 olika slags korsningar i Göteborg.”

INNOVATIONSARBETET DRIVS I PROJEKTFORM

Överlag bedrivs utvecklingsarbetet i projektform, ofta i samverkan med, eller till och med under ledning av, externa aktörer. De utvecklingsprojekt som vi fått beskrivna handlar om allt från mobilitet, fjärrvärme och nya typer av bullerskydd till innovativa sätt att involvera medborgare i tidiga skeden av programarbetet. Flera av projekten är finansierade av EU, vilket enligt somliga av de intervjuade beror på att Göteborgs Stad har en internationell strategi som stödjer innovation.

De som medverkar i eller på annat sätt har kopplingar till olika utvecklingsprojekt är generellt positiva till projekten. De ger till exempel kontakter med akademien, som upplevs som värdefulla. Intressant att notera är att många återkommer till att framgången i olika projekt i stor utsträckning hänger på enskilda individers insatser och deras personliga egenskaper.

”Vi har några större utvecklingsprojekt kopplade till vårt delområde inom bland annat mobilitet. Dessa projekt fungerar väldigt bra – bitvis för att det är bra människor som jobbar i projekten.”

”Min personliga förmåga att förankra nya idéer brett blir viktigt. Men det kräver mycket jobb.”

Utvecklingsprojekt är viktiga enligt många, eftersom de tillför resurser för att skapa goda exempel. Många av de intervjuade upplever också att projektformen gör det lättare att testa nya saker vid sidan av den ordinarie verksamheten. Samtidigt är det flera som lyfter att den kommunala organisationens bristande förmåga att hantera projekt och avsaknad av ”en bra infrastruktur för att driva projekt” skapar problem.

”Vi har inga tydliga rutiner och modeller för hur vi jobbar med projekt i kommunen – ingen gemensam projekthanteringsmodell. Det känns som att de som jobbar med projekt får jobba onödigt hårt, jämfört hur det är om man driver projekt i ett företag. Det blir särskilt svårt i samverkanssituationer.”

Flera av de intervjuade menar att det finns en utmaning i att projekt är temporära och ofta separerade från ordinarie linjeverksamhet. De menar att denna frikoppling av projekten ställer stora krav på en tydlig planeringsprocess för innovationsarbetet. *”Idag testas och görs vi samtidigt”*, som en av de intervjuade uttryckte saken. Några pekar också på att det finns praktiska och administrativa hinder kopplade till projektverksamheten, t ex att Göteborgs Stad saknar ett bra system för gemensam dokumenthantering, vilket särskilt blir ett problem när man ska samarbeta med externa parter.

FÖRÄNDRINGSTRÖGHET

Trots flera lyckade innovationsprojekt och flera verksamheter som är utvecklingsorienterade, är det många av de vi intervjuat som vittnar om förändringsmotstånd och brist på innovationsambitioner. Några menar rent av att den egna organisationen faktiskt inte arbetar aktivt med innovation och utveckling. De uttrycker detta till exempel i termer av att *”innovation inte är prioriterat”* eller en del av *”vardagsspråket”* och att mycket *”går i samma hjulspår”* och att de *”ligger efter”*.

”Det finns inte särskilt mycket innovation i det delområde som jag jobbar med – vi skulle kunna göra väldigt mycket mer än vad vi gör. Tillsammans!”

En vanlig förklaring till varför förändringsarbetet går långsamt är att de kommunala processerna är komplexa och tar lång tid. Att jobba med utveckling i kommunen kräver som en av de intervjuade uttryckte det *”både tålamod och förmåga att föra flerfrontsrigg”*. En utmaning som flera återkommer till i detta sammanhang, är att gamla beslut om till exempel infrastruktur låser fast framtida möjligheter att tänka nytt.

”Det finns en benägenhet att inte orka tänka nytt. Varje beslut ska tröskas igenom en mängd olika nivåer. Om man vill göra nytt blir det ju bara komplicerat.”

Många upplever också mer kulturellt betonade hinder för innovation och att det finns en *”konflikt mellan förvaltning och innovation”*. Till exempel uttrycker vissa att det ibland är *”lite lågt i tak”* och att de upplever det inte är tillåtet att kritisera den egna organisationens arbete och resultat. Andra pekar på att det är svårt att lära av kollegor i andra delar av

världen när det fortfarande finns en uppfattning att resor, konferenser, utbildningar mm, är en belöning, snarare än en självklar del av arbetet.

”Utlandsresor ses fortfarande som en belöning – hur ska vi då kunna lära av omvärlden?”

”Förändringsmotståndet beror på en kombination av kunskapsbrist och attityder kring nyttan med innovation.”

Kommunens myndighetsroll upplevs också som ett hinder för innovation. Några nämner till exempel att de i sin roll som myndighetsutövare inte alltid kommer in i så tidiga skeden av stadsutvecklingsprocessen som de kanske skulle önska. Andra berättar att de känner en osäkerhet kring hur de som myndighetsutövande organisation egentligen får samverka med till exempel näringslivet och frivilligsektorn.

”Min organisation har två roller – utveckling och tillsyn. Idag tenderar vi att komma med mer som tillsynsmyndighet. Då är det för sent.”

”Vi har svårt att stödja enskilda företagare som vill göra bra saker – vi behöver hitta alternativa vägar, t ex hjälpa till att erbjuda dem mark för att testa sina idéer.”

”Jag skulle vilja att vi samarbetar med föreningslivet mer, men jag vet inte hur vi får lov att agera.”

SYSTEMATIK OCH STRATEGIER FÖR INNOVATION SAKNAS

Många menar att utvecklingsarbetet är reaktivt, särskilt i förhållande till externa aktörers inviter att medverka i innovationsprojekt. Reaktiviteten och oförmågan att sortera bland olika initiativ förklaras av flera vara en effekt av bristande samordning, systematik och strategiskt tänkande kring forskning och innovation.

”Olika förvaltningar har arbetat olika mycket och olika strukturerat med forskning och innovation. Vi saknar övergripande strategi och samordning. Vi saknar ett systematiskt arbete.”

”Frågor som rör forskning och innovation är inte uppstyrt – det är lite ad hoc, vi är mer reaktiva.”

”Vi är reaktiva för vi saknar överblick.”

”Det är svårt att veta hur vi ska sortera bland alla idéer som kommer.”

En vanlig förklaring till bristen på överblick är att de intervjuade saknar en tydlig och samordnad kommunikation om pågående forsknings- och innovationsprojekt.

”Vi (Göteborgs Stad) kommunicerar inte vad som pågår inom innovationsområdet. Så det är svårt att samordna sig inom Älvstaden. Vem har koll på alla projekt?”

SEKTORSINDELNING SAKTAR NER FÖRÄNDRINGSPROCESSER

I princip alla som vi talar med pekar på att den tydliga sektorsindelningen internt i staden, eller ”stuprören” som de kallar det, är ett hinder för förändring och innovation. De upplever till exempel att olika bolag och förvaltningar inte alltid arbetar mot samma mål och att Göteborgs Stads bristande förmåga att arbeta koordinerat och över gränser skapar ineffektivitet.

”Vi skulle behöva riva sektortänk och stuprör. Det sitter fortfarande väldigt starkt.”

”Vi är inte koordinerade – jag skriker efter koordineringsgrupper och ledningsgrupper.”

MANDAT, TID OCH EKONOMISKA RESURSER FÖR ATT ARBETA MED INNOVATION SAKNAS

Det är flera av de intervjuade som lyfter att de saknar ett formellt mandat att arbeta med utvecklingsfrågor. Särskilt vid tidspress upplever de att mandatfrågan blir problematisk, eftersom de tenderar att välja bort utvecklingsarbete, framför den dagliga leveransen. Till viss del tar de på sig ansvaret för prioriteringarna själv, men många pekar också uppåt i organisationen, mot chefer som de menar inte prioriterar innovationsfrågor tillräckligt högt.

”Jag upplever inte att jag har mandat att driva innovationsfrågor. Vi skulle behöva ett styrgruppsbeslut som säger hur vi ska göra.”

”Det finns ingen uppföljning av hur vi arbetar med forskning och utveckling. Så jag känner ingen press från mina chefer.”

Vid tidspress väljer de intervjuade framförallt bort att tänka nytt, lära av andra och testa obeprövade lösningar. Tidspresen menar de beror på det stora tryck som finns att öka byggtakten, men också på det faktum att det är många moment som ska hinnas med i varje steg av exploateringsprocessen.

”Jag tar mig inte tiden att lära mig nya saker, att omvärldsbevaka.”

”Tidspresen hindrar – att tänka nytt blir bortprioriterat när pressen på att komma igång och bygga ökar.”

”Jag kan nog vara ett hinder själv ibland – när jag blir tidspressad vill jag inte testa nya saker, utan faller tillbaka i beprövade arbetsformer.”

”Vi är pressade – det krävs mycket resurser att arbeta med stadsutveckling.”

”Det finns en ram för handlingsutrymmet. Det går att vara innovativ om man håller i sig inom ramen. Dock är tidsramen inte förhandlingsbar.”

Förutom resurser i form av tid, är det flera som pekar på att det kan vara svårt att få fram ekonomiska medel för att arbeta med utvecklingsprojekt. Här upplever de intervjuade också att det finns stora skillnader mellan olika bolag och förvaltningar.

”Ett nära samarbete med akademien förutsätter att man har projektmedel, vilket kan vara svårt att få fram.”

”Vissa förvaltningar har mycket projektresurser som skapar marginaler att arbeta med utveckling, medan andra har nästan inga resurser alls att arbeta med utvecklingsprojekt.”

Önskat läge och förbättringsförslag

I intervjuerna framkom många bra idéer om hur innovationsarbetet inom Göteborgs Stad skulle kunna utvecklas. Vi har försökt att sortera bland inspelen genom att föra samman dem till sex förbättringsområden, som speglar de hinder för innovation som vi har lyft fram i föregående kapitel.

De vi intervjuar verkar över lag förutsätta att innovationsarbetet även fortsättningsvis ska vara projektdrivet, däremot tycker de generellt att det är viktigt att projekten är väl sammankopplade med den ordinarie verksamheten och att Göteborgs Stad och andra aktörer behöver förstärka processer som underlättar för verksamheten att utveckla och välja, medverka i och ta till sig resultat från innovationsprojekt. Förbättringsområdena handlar om att utveckla en tydlig strategi för vad Göteborgs Stad ska prioritera när det gäller forskning och innovation, att skapa en bättre samordning internt och externt, att skapa mandat och avsätta resurser för forskning och innovation, att bygga bättre arbetsprocesser och stödsystem för innovation, att driva större innovationsprojekt gemensamt och att gradvis utveckla en starkare innovationskultur inom Göteborgs Stad genom ökad kunskap om innovation.



Figur 1: Intervjudeltagarnas förbättringsförslag har delats in i fem kategorier.

STRATEGI OCH PRIORITERINGAR

I intervjuerna framkom en tydlig önskan att skapa någon form av utmaningsdriven innovationsstrategi för staden. Strategin behöver enligt flera stå i balans mellan utveckling och ”det ordinarie uppdraget”.

”En strategi för forskning och innovation skulle underlätta.”

”Vi kan inte genomföra mer utvecklingsprojekt än vad verksamheten mäktar med att omsätta i förändring.”

En av strategins viktigaste uppgift skulle vara att hjälpa stadens bolag och förvaltningar att prioritera sina utvecklingsinsatser. Genom en gemensam innovationsstrategi menar de intervjuade att det blir lättare att vara proaktiva och välja bort projekt och sammanhang som inte ligger i linje med vad som är viktigt.

”Vi behöver koll på våra utmaningar – vad är våra målbilder egentligen? Vilka utmaningar ska vi prioritera?”

”Vi behöver välja utvecklingsprojekt strukturerat – vad ger de för nytta för staden?”

”Vi behöver prioritera de fem viktigaste sakerna vi vill åstadkomma av Vision Älvstaden. Och lägga utvecklingskraften där.”

INTERN OCH EXTERN SAMVERKAN

Mer intern samordning

Som vi diskuterat tidigare upplever många att stuprörstänkande och bristande samordning hindrar innovativa lösningar från att genomföras. Därför är det flera som menar att bättre samverkan internt i Göteborgs Stad är viktigt för att öka förändringstakten. En orsak till att de vill se en ökad samverkan är att de upplever att olika aktörer tolkar målbilder olika och inte är överens om vart de är på väg. Ibland verkar de intervjuade uppfatta att gapet består av att olika aktörer hamnar i målkonflikter mellan två jämförbara målbilder, men lika ofta skiner ett synsätt igenom som bygger på att man upplever att ”dom andra” håller fast vid gamla idéer och inte vill arbeta utifrån nya principer.

”Vi skulle behöva en bättre samstämmighet mellan olika förvaltningar. Det är något som saknas i hur vi jobbar internt i staden. Det är ett glapp mellan visionen och hur vi gör. Kanske en gemensam nämnd (Byggnadsnämnd, Trafiknämnd och Fastighetsnämnd) kan vara en väg fram. Kanske inte rätt att varje nämnd har en utvecklingsavdelning?”

”Stuprörs- och sektorstänkandet är fortfarande väldigt starkt. Ett brett perspektiv från start sparar tid i slutändan.”

En annan vanlig orsak till att de intervjuade vill samverka mer är att de ser att andra brottas med samma utmaningar som de själva gör, alternativt att en utmaning är för komplex att hanteras av en enskild förvaltning. Den här samverkan handlar inte bara om att VILJA samma saker, utan om att faktiskt GÖRA saker tillsammans. Många av respondenterna upplever också att de är lite ensamma, och vill samverka mer med andra för att få draghjälp och ”utvecklingskollegor”.

”I framtiden behöver vi vara bättre på att samverka och hitta lösningar på komplexa gemensamma problem. Vi skulle behöva som en lounge där vi kan diskutera gemensamma frågor.”

”Knutpunkter är t ex ett område som flera brottas med – hur kan vi lära tillsammans om detta?”

Samverkan handlar också om att använda gemensamma resurser mer effektivt, lära av varandra och nyttja hela staden som testarena.

”Vi borde använda hela staden som testarena – så kan sådant som vi testat i en annan stadsdel införas i Älvstaden.”

Flera lyfter att samverkan i sig kräver att man är innovativ och hittar nya sätt att organisera arbetet med stadsutveckling på. Under intervjuerna kommer också många konkreta förslag på vad olika bolag och förvaltningar inom Göteborgs Stad skulle kunna göra tillsammans, som att driva gemensamma projekt och påverka myndigheter nationellt.

”Jag skulle vilja se att vi samarbetar mer över fackförvaltningarna. Och faktiskt försöker hitta nya sätt att arbeta på.”

”Det här skulle vi kunna göra tillsammans: prioritera, skapa processer och stödsystem och driva konkreta projekt.”

”Vi skulle kunna skapa ett gemensamt årshjul – så att vi kan påverka nationella myndigheter.”

Bättre samverkan med omvärlden

Många ser också ett behov av bättre samverkan med omvärlden kring innovationsfrågor. Dels vill de engagera fler marknadsaktörer för att på så sätt ta tillvara näringslivets expertis och drivkrafter, dels önskar de en bättre samverkan med akademien och andra innovationsaktörer. De senare både för att de har kunskap och för att de kan fungera som en mötesplats för samverkan.

”Vi skulle behöva jobba mer med de kunskapsplattformar som finns, tex Mistra Urban Futures.”

”Det är bra om utvecklingsarbetet är affärsdrivet, så att det finns någon i andra änden som vill tjäna pengar och hittar på smarta affärsmodeller.”

”Vi borde ha fler utvecklingskonsortier – som komplement till byggkonsortierna.”

”Vi behöver få in experter som kan olika frågor. Jag kan själva planeringsprocessen, men behöver experter som till exempel kan ta sig an frågan om hur vi får in förskolor i tät stadsmiljö.”

Det finns flera olika bilder av vad Göteborgs Stads roll är i samverkan. En roll som flera lyfter fram är att de som representant för det offentliga har till uppgift att visa på stadens politiska ambitioner. En annan roll som flera ser är att skapa förutsättningar för olika

aktörer att arbeta mer aktivt med stadsutveckling, ”att mobilisera krafter”. Många menar också att Göteborgs Stad måste delta aktivt i att testa och utveckla nya lösningar. En annan roll som flera lyfter fram att Göteborgs Stad kan ta i innovationsarbetet handlar om att genom medveten upphandling bidra till att tidigt implementera nya lösningar.

”Vi som projektledare synliggör frågeställningar, utmaningar, men sedan jobbar vi tillsammans med många olika för att hitta lösningar.”

”Vi borde bli bättre på att mobilisera de kommersiella krafterna.”

”Vi behöver bli bättre på att samarbeta i staden – vem har egentligen vilka roller?”

Några som vi intervjuar reflekterar över vilka som är med och utvecklar stad idag och menar att det vore bra om fler kan vara med. Drivkraften är bland annat att man vill få fler perspektiv på de utmaningar man försöker lösa. Om de som normalt sett inte medverkar i stadsutvecklingssammanhang sporras att delta, kanske vi kan hitta nya oväntade lösningar?

”Det är också viktigt att vi funderar på vilka som är med och formulerar problem – ibland skulle vi behöva sätta samman lite okonventionella grupper. De kommer ofta med lite mer oväntade vinklingar.”

”Det är väldigt viktigt att involvera flera olika aktörer när vi bygger ny stad. Vi behöver stimulera nytänkande och kraftsamla genom att olika kompetenser och synsätt kan mötas över gränserna.”

”Det vore bra om vi lyckas hitta kontexter som gynnar mindre och fler många små aktörer...”

”Öppenhet och transparensen är viktiga förutsättningar för att kunna lyckas!”

LEDARSKAP, MANDAT OCH RESURSER

Många vill se ett tydligare ledarskap kring innovationsfrågor från sina chefer, till exempel genom att de ska tycka att förändringsarbete är viktigt och skapa strukturer för forskning och innovation.

”Det saknas en struktur för forskning och innovation som går hela vägen upp i organisationen. Så människor upplever att de saknar mandat att arbeta med utvecklingsprojekt.”

”Det behöver finnas fler chefer som förstår att innovation är viktigt, så att vi inte blir så beroende av eldsjälar.”

”Vi behöver ge frågan legitimitet. Innovation behöver komma upp på dagordningen på ledningsmöten.”

Flera av de intervjuade vill också att ledarnas intresse för innovation ska återspeglas i mandat och förtroende för personer längre ner i organisationen att arbeta med förändringsarbete, t ex genom att få inskrivet i sin rollbeskrivning att man förväntas arbeta med forskning och innovation.

”Grunduppdraget till oss när det gäller förändringsledning måste kommuniceras, till exempel att jag förväntas lägga X% av min tid på innovativt arbete och medverka i X antal utvecklingsprojekt. Det ska ligga tydligt i mitt uppdrag att tänka nytt och innovativt.”

”För mig är det viktigt att det finns en acceptans för innovation på högre nivå. Och att det finns ett förtroendekapital att få testa nya saker.”

Tidsaspekten är ett ständigt återkommande tema i diskussionerna. Många av de intervjuade påpekar vikten av att det finns en förståelse hos chefer att utvecklingsarbete kräver tid från medarbetarna och kan göra att vissa processer tar längre tid.

”Jag vill att det ska finnas mer tid för de här frågorna. Och att det finns en acceptans hos de som sätter tidplanen att det tar tid om man ska göra på ett nytt sätt.”

Flera föreslår också att det behöver bli tydligare hur staden fördelar ekonomiska resurser till utvecklingsarbetet.

”Jag skulle vilja att vi i framtiden en tydligare finansieringsmodell för innovationsprojekt.”

”Det vore bra om staden har egna medel för utvecklingsarbete så att vi inte bara behöver söka externa resurser.”

”Det vore bra om det fanns en tydlighet i hur vi från staden samfinansierar innovationsprojekt.”

ARBETSPROCESSER OCH STÖDSYSTEM FÖR INNOVATION

Att arbeta med innovation handlar inte bara om att det finns en vilja att bli bättre och att man har mandat att förändra, utan också att det finns, citat: *”en infrastruktur för innovativt arbete”* i form av rutiner, arbetsformer, metoder och verktyg som underlättar utvecklingsarbetet. Intressant att notera är att de vi talar med å ena sidan förutsätter att innovationsarbetet ska vara projektdrivet, men samtidigt trycker på vikten av att innovationsarbetet är inflätat i och en naturlig del av ordinarie processer. Till exempel är det många som pekar på att innovationsarbetet med fördel skulle kunna styras genom den ordinarie budgetprocessen.

”Vi skulle behöva en tydligare innovationsprocess. Idag finns arbetsformer för kvalitet och ständiga förbättringar, men inte för ett snäpp bättre.”

”I framtiden hoppas jag att vi har flätat in innovationsarbetet i stadsutvecklingsprocessen.”

”Att projektifiera innovationsarbetet tror jag starkt på! Men det får inte leva sitt eget liv utan måste integreras i det befintliga arbetet med delområden.”

Sammanhållande kraft efterfrågas

Många av de vi har intervjuat talar också om att det vore bra om det finns en gemensam, sammanhållande, stödjande kraft eller funktion för innovationsarbetet. De vill att någon, till exempel en processledare eller en särskild innovationsorganisation, ska vara en drivkraft för innovationsarbetet och bistå med arbetsprocesser som underlättar innovationsarbetet, men också erbjuda konkret stöd i form av kontakter, information om pågående innovationsprojekt och expertis kring innovationsupphandling. En annan uppgift som de önskar hjälp med är att säkra externa medel för utvecklingsprojekt, t ex från EU och staden. Flera lyfter också enkla, administrativa begränsningar som behöver lösas, till exempel avsaknad av en gemensam projektplats för att dela dokument och gemensamma mallar för CV mm som man kan använda för att göra ansökningar.

”Vi skulle behöva någon som jobbar med dessa frågor/processer dedikerat.”

”Vi skulle behöva en slags funktion som väljer ut olika idéer som vi går vidare med tillsammans och sedan testar i den fysiska miljön. Som en tratt och en process – så här jobbar vi. Jag tänker mig att en sådan funktion ska underlätta för tester i den fysiska miljön. Den behöver byggas upp i samspel med verksamheterna. Jag skulle vilja skapa en modell för hur vi jobbar med en testportfölj för olika frågor.”

”Vi skulle behöva en organisation som håller samman innovationsarbetet, som stöttar upp.”

Visionsutveckling, testprojekt och lärande - tre typer av aktiviteter som kan förstärkas

Tre typer av innovationsaktiviteter lyfts fram som centrala av i princip alla vi har intervjuat: Visionsinriktade aktiviteter som gör att viktiga aktörer förstår och ställer upp på stadens ambitiösa målbilder, aktiviteter som möjliggör test och demonstration och aktiviteter som gör att staden själva och andra lär av genomförda testprojekt.

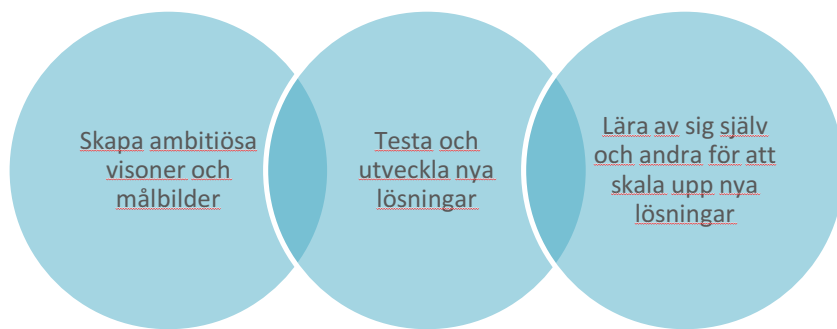
”Vi behöver metoder för att lära av våra utvecklingsprojekt. Hur kan vi se dem som injektioner i våra ordinarie verksamheter?”

”Vi behöver rigga våra projekt så att vi får något tillbaka när de är klara – så att vi kan säkerställa ett lärande.”

När vi frågar när i tid som innovationsfrågor är viktigast pekar de allra flesta på de tidiga skedena av stadsutvecklingsprocessen, då man gör program och bestämmer ambitionerna för ett område. Det är också då man diskuterar vilka problem man har och hur man vill lösa dem.

”Programfasens tidiga skeden är viktiga – det är i förstudierna som vi diskuterar hur vi ska lösa olika problem.”

”Förstudiefasen är den absolut viktigaste fasen för innovation!”



Figur 2: Tre typer av innovationsaktiviteter är särskilt viktiga enligt de intervjuade. Dessa handlar om målbilder, test och lärande.

KUNSKAP OM INNOVATION

De hinder för innovation som är kulturellt orienterade, som att fler av de intervjuade upplever ett förändringsmotstånd eller att de upplever att myndighetsrollen gör det svårt att arbeta med utvecklingsfrågor, handlar enligt flera om bristande kunskap om innovation. De menar dels att det saknas kunskap om varför Göteborgs Stad och andra behöver arbeta med innovation, dels att det saknas kunskap och hur Göteborgs Stad kan gå tillväga rent praktiskt. Flera önskar därför att de själva, chefer och samarbetspartners i framtiden ska ha mer kunskap om innovation och innovationsarbete – både i generella termer och vad gäller konkreta frågor som exempelvis lagstiftning om innovationsupphandling.

”Vi behöver fundera på vad vi har för kompetens för att jobba med innovation – på alla nivåer.”

”Vi skulle behöva utbildning om innovation.”

”Jag behöver mycket bättre koll på lagrummet – vad får vi och vad får vi inte göra?”

Sammanfattning och slutsatser

Det finns en god förståelse av behovet av nytänkande och innovation i Göteborgs Stad och det pågår många projekt och aktiviteter som driver utvecklingen framåt. Samtidigt upplever många att man själv såväl som Staden som helhet skulle kunna göra mer och nå längre. De vi intervjuar uppger att de saknar samordning, prioriteringar, mandat och resurser för att kunna jobba med forskning och innovation på ett bra sätt. Sektorstänkande, myndighetsrollen, förvaltningskultur, slutna och professionaliserade processer och bristande kunskap om innovation lyfts fram som viktiga hinder. Många pekar också på behovet av öppna upp stadens arbete med stadsutveckling ytterligare och möjliggöra för fler att vara med och utveckla idéer och lösningar.

I intervjuerna framkommer många förbättringsförslag som i sammanfattning handlar om:

- Strategier och prioritering
- Samordning och samverkan internt och externt
- Ledarskap, mandat och resurser
- Arbetsprocesser och stödsystem
- Kunskap om innovation

Vi upplevde genomgående att de vi intervjuade var positivt inställd till att staden undersöker hur ett mer strukturerat arbete kring forskning och innovation skulle kunna bedrivas. Givet att det fortsatta arbetet vilar på de synpunkter som framkommit i denna rapport är vi övertygade att många kommer att vilja delta i ett gemensamt arbete med forskning och innovation och medverka till en tydligare prioritering av stadens innovationsaktiviteter, mer samordning, bättre processer för innovation och en stärkt innovationskultur.

Bilaga 1 Respondenter

Följande personer har deltagit i studien. Intervjuerna genomfördes under perioden januari-mars 2015. Varje intervju varade ca 1 timma och deltagarna intervjuades enskilt. Samtliga intervjuer genomfördes av Jessica Alghed, Mistra Urban Futures och Lina Lundgren, Älvstranden Utveckling AB. Vid några intervjuer deltog även Ann-Louise Hohlfält, Stadsledningskontoret. Intervjuerna inleddes med en kort introduktion där vi berättade att intervjustudien syftar till att öka Göteborgs Stads kunskap om hur man arbetar med innovation idag med koppling till stadsutveckling och hur arbetet skulle kunna utvecklas. Respondenterna har antingen medverkat i Älvstadens fokusgrupp ”Testarena” eller så arbetar de som projektchefer för något av Älvstadens delområden.

Fokusgrupp Testarena

Pernilla Rydeving, Miljöförvaltningen
Katrina Folland, Stadsledningskontoret
Malin Andersson, Trafikkontoret
Anette Gustavsson, Stadsbyggnadskontoret
Lasse Lilled, Social Resursförvaltning S2020
Lena Jacobsson, Stadsbyggnadskontoret

Projektchefer

Anna Signal, Stadsbyggnadskontoret (Backaplan)
Mia Edström, Stadsbyggnadskontoret (Frihamnen)
Katja Ketola, Stadsbyggnadskontoret (Centralenområdet)
Carl-Anton Holmgren, Älvstranden Utveckling AB (Gullbergsvass)
Åsa Vernersson, Älvstranden Utveckling AB (Södra Älvstranden)
Rune Arnesen, Älvstranden Utveckling AB (Södra Älvstranden)
Pierre Kroona, Älvstranden Utveckling AB (Lindholmen)
Sofie Bådén, Fastighetskontoret (Ringön)
Lisa Häggdahl, Fastighetskontoret (Backaplan)
Martin Blixt, Älvstranden Utveckling AB (Chef Stadsutveckling samtliga delområden)

Bilaga 2 Exempel på inbjudan

Till respondenter Fokusgrupp Testarena

INTERVJUSTUDIE OM INNOVATION & STADSUTVECKLING

Som du kanske vet pågår det ett arbete med att ta fram en innovationsstrategi för Älvstaden. Strategin ska bland annat belysa hur vi tillsammans arbetar med innovation i stadsutveckling och med hjälp av detta som drivkraft gör Älvstaden till en arena för test- och demonstration med målet att förverkliga Vision Älvstaden. Strategiarbetet leds av Stadsledningskontoret inom ramen för det Vinnovafinansierade projektet Göteborgs Innovationsplattform.

Vi skulle nu vilja träffa dig som varit med i fokusgrupp testarena för en djupintervju om hur du ser på innovation i stadsutveckling. Frågorna vi vill ställa handlar till exempel om varför ska vi arbeta med innovation, vad din organisations roll är och vad ni skulle behöva för stöd för att bli bättre på att utveckla nya lösningar?

Vi hoppas att du har möjlighet att delta och vore tacksam om du fyller i vilka dagar som passar dig bäst i bifogad Doodle-länk.

Tack på förhand!

Med vänlig hälsning,
Ann-Louise Hohlfält, Stadsledningskontoret
Lina Lundgren, Älvstranden Utveckling AB
Jessica Algehed, Mistra Urban Futures

Läs mer om arbetet på Älvstaden.se!