

Innovationsplattformar för hållbara och attraktiva städer

Analys och rekommendationer

.....

ANNA ZINGMARK

Titel: Innovationsplattformar för hållbara och attraktiva städer - *Analys och rekommendationer*
Författare: Anna Zingmark - Länka Consulting AB
Serie: Vinnova Rapport VR 2018:02
ISBN: 978-91-87537-69-1
ISSN: 1650-3104
Utgiven: Februari 2018
Utgivare: Vinnova - Verket för Innovationssystem/Swedish Governmental Agency for Innovation Systems
Diarienummer: 2016-04946
Omslagsbild: Getty Images

Kort om Vinnova

Vår vision är att stärka Sverige som forsknings- och innovationsland.

Vinnova är Sveriges innovationsmyndighet. Vår uppgift är att bidra till hållbar tillväxt genom att förbättra förutsättningarna för innovation. Det gör vi främst genom att ge bidrag till innovationsprojekt och forskning som behövs för att utveckla nya lösningar. Vi satsar också långsiktigt på starka forsknings- och innovationsmiljöer.

Vi stimulerar samverkan mellan företag, universitet och högskolor, offentlig verksamhet, civilsamhället och andra aktörer. Vår verksamhet är även inriktad på att stärka internationell samverkan.

Varje år satsar Vinnova ungefär tre miljarder kronor för att främja innovation. Merparten fördelas genom utlysningar där företag, offentliga aktörer och andra organisationer kan söka finansiering. Alla insatser följs upp och utvärderas kontinuerligt och vi genomför regelbundet analyser av insatsernas effekter.

Vinnova är en statlig myndighet under Näringsdepartementet och nationell kontaktmyndighet för EU:s ramprogram för forskning och innovation. Vi är också regeringens expertmyndighet inom det innovationspolitiska området. Vi är drygt 200 personer med kontor i Stockholm och Bryssel. Tillförordnad generaldirektör är Leif Callenholm.

I publikationsserien **Vinnova Rapport** publiceras material som genererats inom ramen för program och projekt som finansierats av Vinnova eller material som tagits fram inom eller på uppdrag av Vinnova. Det kan röra sig om rapporter från enskilda projekt och program, studier, analyser, översikter, utredningar, utvärderingar, kunskapsammansättningar, debattskrifter och strategiskt viktiga arbeten.

I Vinnovas publikationsserier redovisar bland andra forskare, utredare och analytiker sina projekt. Publiceringen innebär inte att Vinnova tar ställning till framförda åsikter, slutsatser och resultat. Undantag är publikationsserien Vinnova Information där återgivande av Vinnovas synpunkter och ställningstaganden kan förekomma. Vinnovas publikationer finns att beställa, läsa och ladda ner via www.vinnova.se.
Tryckta utgåvor av Vinnova Rapport säljs via Norstedts Juridik AB, www.nj.se/offentligapublikationer, tel 08-598 191 90 eller kundservice@nj.se

Vinnova's publications are published at www.vinnova.se

Innovationsplattformar
för hållbara och attraktiva städer
Analys och rekommendationer

.....

FÖRFATTARE: ANNA ZINGMARK – LÄNKÅ CONSULTING AB

Titel: Innovationsplattformar för hållbara och attraktiva städer – *Analys och rekommendationer*

Författare: Anna Zingmark – Länka Consulting AB

Serie: Vinnova Rapport VR 2018:02

ISSN: 1650-3104

ISBN: 978-91-87537-69-1

Utgiven: Februari 2018

Utgivare: Vinnova - Verket för Innovationssystem/Swedish Governmental Agency for Innovation Systems

Diarienummer: 2016-04946

Produktion & layout: Vinnova kommunikation

Omslagsbild: Getty images

Innehållsförteckning

Förord	5
Sammanfattning	7
1 Inledning	9
2 Om satsningen på innovationsplattformar	12
3 Genomförandet i innovationsplattformarna har utvecklats över tid	23
4 Projektledning och organisering – ett komplext och krävande arbete i innovationsplattformarna	28
5 Förutsättningarna för projektledarna	31
6 Integrering i kommunen har förstärkts samtidigt som innovation kräver långsiktig organisationsutveckling	34
7 Innovationsplattformarna har skapat olika typer av resultat och unika värden	37
8 Unika värden som ett särskilt resultat	42
9 Innovationsplattformarna som pusselbit och första prototyp	45
10 Programgenomförandet har bidragit till utveckling samtidigt som det finns möjligheter framåt	49
11 Innovationsplattformarna skiljer sig från, och kompletterar, Vinnovas övriga satsningar	55
12 Långsiktigheten i satsningen präglas av såväl hindrande faktorer som framgångsfaktorer	59
13 Avslutande analys och rekommendationer	64
Bilaga 1. Intervjupersoner	77
Bilaga 2. Workshops	78
Bilaga 3. Skriftliga referenser	80

Förord

Hållbarhetsfrågor som drivkraft för innovation har på senare tid fått ett starkt ramverk i form av Agenda 2030 och hållbarhetsmålen, som tar ett helhetsgrepp ur globalt perspektiv på olika dimensioner av hållbarhet. Vinnova använder sedan 2017 Agenda 2030 som ett sätt att ge innebörd till begreppet hållbar tillväxt, som är målet för vår verksamhet. Med de utmaningar som beskrivs i hållbarhetsmålen blir det allt tydligare vilken viktig roll offentlig verksamhet spelar, i samverkan med andra. Det är ett tema som även får stark uppmärksamhet inom OECD, dels inom deras Observatory of Public Sector Innovation (OPSI), men också i projektet om systeminnovation inom OECD Working Party on Technology and Innovation Policy (TIP). Frågorna om hållbarhet, offentlig verksamhet och systeminnovation sammanfaller på ett tydligt sätt i städer.

Sedan 2013 har Vinnova investerat i innovationsplattformar i syfte att stödja utveckling av starka innovationsmiljöer i städer. Det har varit en spännande resa där såväl vi på Vinnova, som de involverade städerna och de forskare som har följt satsningen, har lärt oss mycket kring behov och förutsättningar kopplat till innovation i städer.

Vinnova investerar genom många olika program i innovationsprojekt, där aktörer utvecklar nya lösningar på samhällsutmaningar. Dock visar erfarenheter att många projekt har svårt att komma vidare till uppskalning och bredare implementering av lösningarna. Detta beror inte enbart på brist på finansiering, utan till stor del på att implementering stöter på hinder som kan ha att göra med policy och regelverk, befintliga strukturer och kulturer, eller brist på utvecklad marknad. Dessa frågor är ofta svårhanterliga, då de betyder att hela system måste förändras.

Städer har en central betydelse inom dessa frågor, och samverkan, governance och ledarskap inom stadsutveckling blir därför mycket viktigt, något som innovationsplattformarna bygger på. Satsningen kan ses som en del av ett pussel inom området och som ett sätt att adressera systemfrågor och policyutveckling kring hinder. Framtiden kräver mer samverkan och innovation kräver samverkan. Innovationsplattformarna har genom sin uppbyggnad och inriktning potential att skapa en kulturell förändring i hur man gör saker.

Under 2017 gjordes en uppföljning av satsningen på innovationsplattformar, genomförd av Länka Consulting, som redovisas i denna rapport. Med rapporten vill vi sprida kunskapen som har kommit fram och hoppas att det kan inspirera fler till att vilja följa efter.

Vinnova i februari 2018

Inger Gustafsson
Enhetschef
Samhällsutveckling

Rebecka Engström
Handläggare
Samhällsutveckling

Sammanfattning

Vinnovas satsning på Innovationsplattformar för hållbara och attraktiva städer är en pilotsatsning som har som ambition att adressera några av de utmaningar som städerna står inför i syfte att stärka innovationsförmågan kopplat till stadsutveckling. Innovationsplattformarna utgår från vikten av ett förstärkt helhets- och plattformsperspektiv, en lokal behovsbild och en stärkt samverkan mellan aktörer som kan möjliggöra för utbyte av information, kunskap, problembeskrivningar och lösningsförslag. Rapportens syfte är att utifrån lärdomarna från innovationsplattformarna ta fram ett underlag för diskussion om kommande programutveckling på Vinnova.

Ett antal slutsatser görs utifrån analysen:

- **Satsningen på innovationsplattformar har hög relevans nu och framöver**
Satsningen möter tydliga behov utifrån att det krävs ett större helhetsperspektiv, hantering av komplexitet och bredare samverkan i stadsutvecklingen för att stärka innovationsperspektivet. Satsningen ska dock ses som en pusselbit bland andra kopplat till behoven av innovation i stadsutveckling.
- **Satsningens genomförande har lett till konkreta resultat och unika värden**
Övergripande resultat av satsningen hittills är förstärkta och nya nätverk, kunskapsutveckling, nya former för organisering, ett förstärkt strukturkapital kring innovation i kommunorganisationen, en utvecklad bild av behoven inom stadsutveckling och nya metoder och arbetssätt för att arbeta med innovation. Unika värden med satsningen är bland annat att staden ses som "spelplan" för innovation samt att plattformarna har fungerat som mottagare av idéer som inte har mottagits i respektive organisation.
- **Innovationsplattformar medför förändringsprocesser. Processen och processledarskapet måste vara i fokus i riggning av plattformar**
Plattformarna och genomförandet har utvecklats över tid och lärdomar har uppstått som bidragit till en successiv utveckling. Nya former för organisering, förankring och genomförande har utformats och implementerats. Arbetet med innovationsplattformar innebär förändringar av arbetssätt i samverkan mellan aktörer samt i respektive organisation. Projektledning av en plattform är krävande och komplext samt innebär att leda ett förändringsarbete. Att kunna arbeta över gränser och på "tvärs" kräver särskilda förmågor.
- **Förankring som kan leda till organisationsutveckling är avgörande**
Organisatoriska frågor har varit viktiga i genomförandet av innovationsplattformarna och förankring högt upp i kommunorganisationen tycks vara en viktig förutsättning för ett framgångsrikt genomförande. I detta är ett helhetsperspektiv på staden viktigt därför att olika delar av kommunorganisationen behöver involveras.
- **Det långsiktiga perspektivet är centralt för att skapa hållbara miljöer**
Samverkan har förstärkts genom innovationsplattformarna men kan hela tiden utvecklas. Satsningen är ett första steg till långsiktighet men utvecklingen av plattformar tar tid och kräver ett långsiktigt perspektiv.

Utifrån analysen ges följande rekommendationer:

Rekommendationer som relaterar till plattformsutvecklingen:

- Utgå från de områden kopplat till innovation som satsningen har adresserat och förstärk dessa. Satsningen har:
 - satt fokus på staden som innovationsarena och möjliggjort för en dialog och utvecklingsarbete kring möjligheter och hinder för innovation
 - inneburit ett helhetsperspektiv på frågeställningarna om innovation i staden och en möjlighet att samverka med en "öppen agenda"
 - i flera städer varit en form av "receptorer" för idéer samt har inneburit en metodutveckling kring hur konkret innovationsarbete kan gå till
 - ofta handlat om hur den mer "linjära" stadsutvecklingsprocessen kan tillföras mer av "explorativa och experimentella" element
 - inneburit ett samspel och ett gränssnitt mellan det externa samverkansarbetet och den interna verksamhetsutvecklingen i kommunen för att hitta nya lösningar kopplat till stadsutvecklingen
 - i flera fall inneburit en utveckling av innovationsfrågorna och innovationskapaciteten internt i den kommunala organisationen eftersom frågorna kräver förankring av innovationsperspektivet samt samverkan över förvaltnings- och avdelningsgränser.
- Säkra en bred samverkan mellan kommunorganisationen och andra externa aktörer utifrån plattformsansatsen.
- Utforska vad som kan skydda en plattform från att någon aktörs perspektiv blir för dominerande.
- Säkra det öppna och utforskande samtalet mellan aktörer inom stadsutveckling.
- Säkra och hitta former för vissa aktörsgruppers medverkan såsom mindre företag och civilsamhälle
- Säkra att satsningen både adresserar kommunens samverkan med externa aktörer och det interna verksamhetsutvecklingsperspektivet kring innovation. Båda perspektiven är viktiga och samspelar.
- Säkerställ att uppstarten av en ny innovationsplattform får rätt tidsmässiga förutsättningar för implementering.
- Skapa förutsättningar för att plattformarna kan utvecklas över tid och att det finns utrymme för rörlighet, förändring och adaptiva målbilder.
- Stärk projektledares beredskap och kompetens i att leda komplex samverkan/leda förändring, innovationsutveckling, verksamhetsutveckling och säkra att det finns internt stöd i den kommunala organisationen för vad arbete med en innovationsplattform kräver.
- Adressera hur förankringsprocesser behöver gå till i respektive organisation samt mellanchefer roll i att stötta ett innovationsarbete.

Rekommendationer kopplat till Vinnovas genomförande av satsningen:

- Undvik en för "tight" och specifik definiering av aktiviteter i förväg och i form av arbetspaket.
- Fortsätt och förstärk en lärande och experimentell ansats i kommande satsningar.
- Säkra systemperspektivet kopplat till innovation i stadsutveckling genom ett långsiktigt samarbete mellan nationell och lokal nivå.
- Agera medaktör i utvecklingen av mer innovation i stadsutvecklingen. De lokala behoven och förutsättningarna i mötet med de nationella förväntningarna på innovation har förutsättningar att skapa dynamik och utveckling.
- Säkra intern samverkan på Vinnova för att förstärka satsningen utifrån viktiga perspektiv (stadsutveckling, innovationsledning, social innovation och så vidare).
- Agera långsiktigt i utvecklingen av innovationsplattformarna exempelvis i form av ett långsiktigt samarbete med städerna.

1 Inledning

I detta avsnitt presenteras syftet med analysen samt de frågeställningar som ska besvaras.

Syftet med analysen är att ta fram ett underlag för diskussion inför programutveckling

Syftet med den analys som presenteras i den här rapporten är att utifrån lärdomarna från innovationsplattformarna ta fram ett underlag för diskussion om kommande programutveckling på Vinnova. Målsättningen är att analysen ska utgöra ett inspel på hur väl innovationsplattformarna med nuvarande utformning fungerar för att stödja utveckling av starka innovationsmiljöer för hållbara attraktiva städer. Inspelet ska innehålla policyrekommendationer om hur Vinnova kan fortsätta arbetet med att stärka strategisk innovationskapacitet i relation till stadsutveckling.

Vinnovas satsning på Innovationsplattformar för hållbara och attraktiva städer är en pilotsatsning som har som ambition att adressera några av de utmaningar som städerna står inför i syfte att stärka innovationsförmågan kopplat till stadsutveckling. Innovationsplattformarna utgår från vikten av ett förstärkt helhets- och plattformsperspektiv, en lokal behovsbild och en starkt samverkan mellan aktörer som kan möjliggöra för utbyte av information, kunskap, problembeskrivningar och lösningsförslag. Dessa beskrivs mer utförligt i nästa avsnitt. Programmet har bedrivits i två faser. Den första fasen bedrevs mellan åren 2013 och 2015. Den andra fasen bedrivs mellan 2016 och 2018 och pågår således under tiden den här rapporten skrivs.

Rapportens frågeställningar och datainsamling

Nedan presenteras de frågeställningar som har identifierats som viktiga för analysen. Frågeställningarna utgör rapportens analysram.

Tabell 1 Uppdragets frågeställningar

RELEVANS	Hur väl motsvarar stödet till innovationsplattformar behoven om innovation kopplat till stadsutveckling? Hur väl fungerar innovationsplattformarna med nuvarande utformning för att stödja utveckling av starka innovationsmiljöer för hållbara attraktiva städer?
EFFEKTIVITET	Arbetet i innovationsplattformen Vad fungerar väl i arbetet med innovationsplattformarna? Vad behöver utvecklas i genomförandet? Hur fungerar samverkan mellan aktörer? Projektledning och organisering Vad innebär det att projektleda denna typ av projekt? Hur är förutsättningarna för projektledare? Vilka är möjligheterna och utmaningarna? Vilken legitimitet upplever projektledarna att de har? Hur fungerar relationen till styrgruppen? Vilken roll spelar de i det dagliga arbetet och för förankringen i organisationerna? Integrering i kommunen Hur väl integreras arbetet med innovationsplattformarna i befintlig kommunorganisation och övrigt arbete kring stadsutveckling? Vad kan göras för att stärka implementering? Programgenomförandet Fungerar formen för Vinnovas stöd? Vilka utvecklingsområden finns avseende Vinnovas satsning och programgenomförande?

RESULTAT	Vilka resultat har innovationsplattformarna hittills skapat? Vilka unika värden och vilken nytta skapar innovationsplattformarna? Vilka värden skapas utifrån ett systemperspektiv på stadens utveckling?
SYNERGIER OCH KOMPLEMENTARITET	Vad skiljer innovationsplattformarna från Vinnovas övriga satsningar inom området? Är det samma sak eller något annat? Finns det överlapp med andra typer av stöd på Vinnova? (exempelvis i förhållande till UDI, FRÖN, Idéslussar, Verklighetslabb, Vinnväxt etc.) Skulle formen kunna fungera även för andra frågor än stadsutveckling?
LÅNGSIKTIGHET	Innebär stödet till innovationsplattformar att strukturer, kapacitet och förmågor i kommunerna långsiktigt förstärks kring innovation? Vad hindrar respektive möjliggör att långsiktiga strukturer, kapacitet och förmågor utvecklas och sprids i kommunens organisation? Vilka är framgångsfaktorerna för att bygga strategisk kapacitet?

Datainsamlingen har utgjorts av intervjuer med nuvarande och tidigare projektledare för innovationsplattformarna, representanter för styrgrupper, representanter för Vinnova samt forskare/expertter. Datainsamlingen har även bestått i skrivbordsstudier av utlysningstexter, följeforskningsrapporter, Vinnovas finansieringsbeslut av plattformarna samt OECD studier kring systemorienterade insatser och innovation. Tre workshops har genomförts på Vinnova för inspel till analysen samt för gemensam analys av vad innovationsplattformarna inneburit och resulterat i. Se bilagor för presentation av intervjupersoner och skriftliga referenser.

Uppdragets avgränsningar

Det finns ett antal avgränsningar i denna analys. En av dessa avgränsningar är att innovationsplattformarna är komplexa fenomen som både innebär ett internt arbete över gränser i kommunorganisationen och ett externt arbete i samverkan med externa aktörer. De frågor och hinder för innovation i stadsutveckling som innovationsplattformarna adresserar återfinns på flera olika nivåer som till exempel strukturella och organisatoriska nivåer. Det finns en rad frågeställningar som är intressanta kopplat till innovationsplattformarna och lärdomar från arbetet. Denna studie adresserar några av dessa frågeställningar. Det finns därmed en avgränsning i att inte alla frågeställningar kring innovationsplattformar adresseras och analyseras.

Innovationsplattformarna har vidare bedrivits på olika sätt och med delvis olika logik i de olika städerna. Då denna analys har som ambition att *sammanfatta* lärdomar och resultat betyder det att resonemanget i analysen förs på en generell nivå. Det kan således finnas fler intressanta frågeställningar som fortsättningsvis kan vara lämpade för fördjupad analys, exempelvis kring respektive innovationsplattform, något som denna analys inte återger. En ytterligare avgränsning är att analysen är baserad på ovanstående datainsamling. Det kan således finnas fler datakällor som är intressanta men som inte ingår i analysen. Ett exempel är att inte de externa samverkansaktörerna på innovationsplattformarna intervjuats förutom i något fall.

Rapporten ska inte ses som en utvärdering. Utgångspunkten har varit att Vinnova på något sätt ska fortsätta med satsningen på innovationsplattformar. Analysen ska därför snarare ses som ett sätt att sammanfatta lärdomar och ge inspel på vägen framåt. En utvärdering skulle ha krävt mer omfattande datainsamling på respektive innovationsplattform.

Rapportens disposition

Rapporten är disponerad enligt följande: Inledningsvis beskrivs Vinnovas satsning på innovationsplattformar samt de olika städernas arbete. Detta första avsnitt är av beskrivande

karaktär. Därefter presenteras och analyseras aspekter kring genomförande av innovationsplattformarna, vad det innebär att projektleda en plattform samt vilka förutsättningarna är för detta samt hur integrering av plattformen ser ut i kommunorganisationen. Efter detta presenteras resultat och unika värden med innovationsplattformarna, ett resonemang kring satsningens relevans och Vinnovas programgenomförande. Långsiktigheten i satsningen analyseras därefter. Dessa kapitel baseras på intervjuer och på skrivbordsstudier. I rapportens avslutande kapitel görs en sammanfattande analys av plattformarnas arbete som också sätts i relation till forskning och andra erfarenheter av komplexa samverkansprocesser. I kapitlet ges även rekommendationer inför ett framtida arbete med innovationsplattformar.

2 Om satsningen på innovationsplattformar

I detta avsnitt beskrivs bakgrunden till Vinnovas satsning på innovationsplattformar för hållbara attraktiva städer. Dessutom ges en definition av vad en innovationsplattform är och hur Vinnovas utlysningar har sett ut i satsningens två genomförandefaser. Efter det beskrivs arbetet kort i respektive innovationsplattform.

Vinnovas innovationsplattformar kan spåras tillbaka till år 2011

Bakgrunden till Vinnovas satsning på innovationsplattformar för hållbara attraktiva städer tar sin början i myndighetens regeringsuppdrag¹ år 2011 inom Miljöteknikstrategin. En del av uppdraget bestod i att stödja innovationsmiljöer för hållbara städer med utgångspunkt i Vinnovas tidigare stöd till Norra Djurgårdsstaden.

Genom Vinnovas program Utmaningsdriven Innovation (UDI) som utgår från samhällsutmaningar som möjlighet för tillväxt och innovation och där hållbara städer är ett utmaningsområde genomfördes en särskild utlysning kring utveckling av innovationsplattformar för hållbara attraktiva städer. Utlysningen efterfrågade utmaningsdrivna samarbetsplattformar mellan kommun, näringsliv och forskningsorganisationer. Plattformarna skulle vara fokuserade på ett geografiskt område för att skapa möjligheter för testning och demonstrering av nya lösningar i syfte att också bidra till spridning av dessa nationellt och internationellt. Satsningen på plattformarna var en pilotsatsning från Vinnovas sida och hade som ambition att adressera några av de utmaningar som städer står inför och bidra till nya lösningar inom förvaltning, renovering och upprustning av befintliga områden och/eller utveckling av nya stadsdelar. Satsningen utgår från att innovation inom stadsutveckling kräver nya typer av samverkansformer utifrån det faktum att många av stadens utmaningar kan sägas vara samägda.

Definitionen av en innovationsplattform bygger på olika komponenter

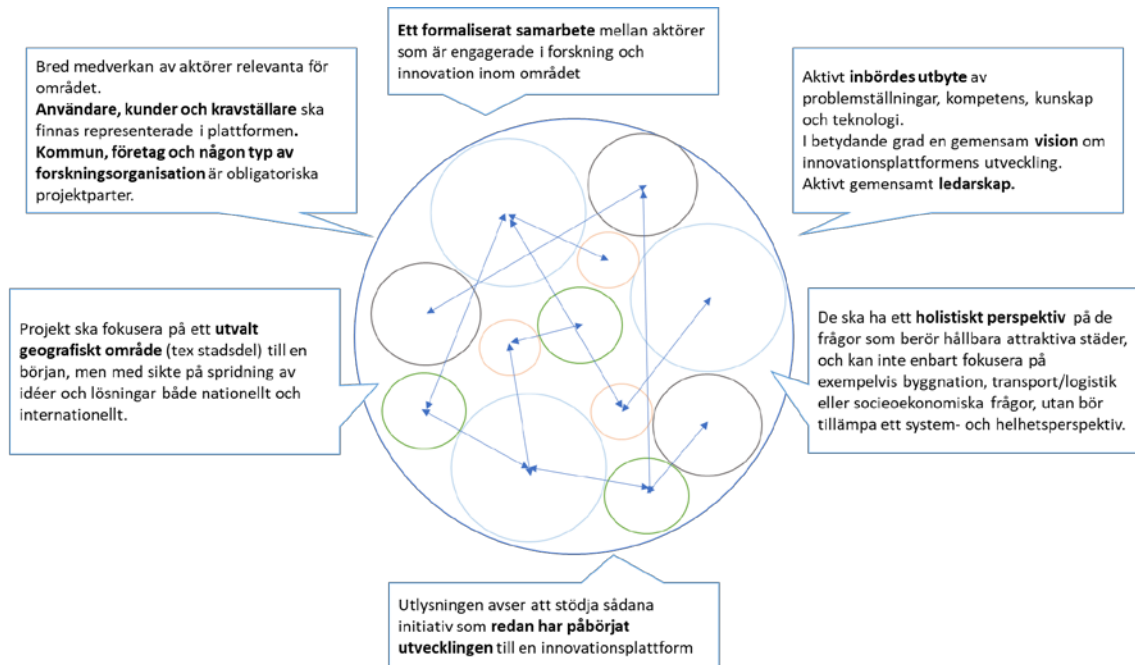
I Vinnovas definition av en innovationsplattform finns ett antal olika komponenter². Plattformen innebär en bred samverkan mellan aktörer inom stadsutveckling samt även ett formaliserat samarbete mellan aktörer som är engagerade inom forskning och utveckling. Aktörer som är involverade kan vara offentliga aktörer, privata företag, universitet, ideell sektor och brukare. Plattformens utgångspunkt är att de frågor som hanteras och det arbete som genomförs ska utgå från ett helhetsperspektiv på de frågor som berör hållbara städer, att plattformen ska baseras på en gemensam vision och att det finns ett aktivt ledarskap för plattformens utveckling. Inledningsvis fanns en önskan om att plattformen skulle fokusera på utvalt geografiskt område i staden. Samarbetet i plattformen ska möjliggöra för utbyte av information, kunskap, problembeskrivningar och lösningsförslag. Vinnova har utgått från att plattformarna kan se olika ut och måste byggas utifrån lokala behov och förutsättningar. Vidare var förväntan att innovationsplattformarna kunde resultera i många olika typer av nya

¹ N2011/5142/E

² Vinnovas definition av innovationsplattform i den första utlysningen

lösningar. Det fanns således inga avgränsningar kring vilken typ av innovation som plattformsarbetet skulle skapa. I figuren nedan illustreras Vinnovas definition av innovationsplattformar.

Figur 1 Vad är en innovationsplattform?



Ursprunglig källa: Vinnova

Fyra innovationsplattformar i fas 1

Vinnovas satsning på innovationsplattformar har genomförts i två faser. I den första utlysningen beviljades fyra innovationsplattformar stöd i Malmö, Lund, Göteborg och Borås med en projekttid mellan juni 2013 och december 2015. Under fas 1 deltog även Stockholms stad/Norra Djurgården Innovation som bedrev liknande verksamhet, även om ingen finansiering från Vinnova utgick. I den första utlysningen delade projekten på 36 miljoner kronor från VINNOVA, med lika stor egen finansiering (plattformarna sökte olika belopp i utlysningen). Innovationsplattformarna i Malmö och Borås inriktades på specifika utmaningar kopplade till upprustning och förnyelse av miljonprogramsområden. Innovationsplattformarna i Göteborg och Lund fokuserade på innovationsstöd mer generellt. Innovationsplattformen i Malmö fokuserade på upprustning av miljonprogramsområdet Malmö Sydost. Lund Innovation tog sikte på att utveckla området Brunnsnäs med nybyggnation kring forskningsanläggningarna ESS och Max IV. Göteborgs innovationsplattform inriktades på att dra lärdomar från pilotprojekt som pågår i olika delar av staden. Borås fokuserade sitt arbete på utveckling av stadsdelen Norrby, med blandad befintlig bebyggelse som kompletteras med nybyggnation.

I fas 1 av programmet genomfördes förutom det lokala arbetet i innovationsplattformarna en rad aktiviteter som samlade innovationsplattformarna, bland annat fem programkonferenser samt andra två-dagarskonferenser. Syftet var att bidra till erfarenhetsutbyte och gemensamt lärande.

Följeforskning i den första fasen

Följeforskare från Mistra Urban Futures följde och analyserade arbetet med innovationsplattformarna under den första fasen. Syftet med följeforskningen var att bidra till ökad kunskap om innovationsprocesser kopplat till hållbar stadsutveckling och att uppnå ett fördjupat lärande mellan innovationsplattformarna. Följeforskningen har resulterat i följeforskningsrapporter och lärdomar från den första fasen³.

Utifrån följeforskningen identifierades indikationer på resultat. Följeforskarna konstaterade att innovationsplattformarna har skapat en ökad lokal kapacitet att bedriva innovationsfrågor inom ramen för hållbar stadsutveckling. Kommunen och externa aktörer har skapat förstärkta nätverk och plattformarna har kunnat användas för att överbrygga olika typer av hinder i innovationsprocesser. Det konstaterades att satsningen har gjort ett avtryck i plattformsarbetet, på kommunal nivå och hos deltagande aktörer som skapat legitimitet för en fortsättning. Lärdomarna från fas 1 visade att uppbyggnaden av plattformen varit tidskrävande bland annat utifrån tiden det tagit att bygga samverkansformer samt att förstå innovationskonceptet utifrån stadsutvecklingsperspektivet. Även om detta tog tid medförde det ett nytt språk och en ny konceptuell verktygslåda för att hantera stadens utmaningar.

I följeforskningen visades även att arbetet inneburit att skapa förståelse kring vad innovation kan vara i olika sammanhang, vilken funktion som plattformsarbetet kan fylla i olika kontexter och mot olika aktörer samt att säkra bred förankring och politiskt ”kapital”. Utmaningar i arbetet uppstod till exempel i ny rollfördelning när kommun och privat näringsliv kommer in i varandras sfärer. Detta har utmanat etablerade uppfattningar om ansvar, professioner och ageranden. En ytterligare utmaning som identifieras är de strukturer som påverkar innovationsprocessen kopplat till hållbara städer. Följeforskarna menar att ”kombinationen av byråkratisk förvaltningskultur, kommunala kompetensregler och EU-rättslig konkurrensideologi bildar en svårfångad inre logik som slumpvis tycks samverka, upphäva eller motverka varandra.”

I en vidareutveckling av arbetet pekar följeforskningen på vikten av att stärka ytterligare kopplingar till innovationssystem på både nationellt och internationellt plan, att förstärka systematiken i att ”plocka upp” goda exempel från andra städer parallellt med det egna innovationsarbetet. Förutom att plattformarna skapar intressant lärande utifrån stadsutvecklingsinnovation i samverkan skapar de även lärdomar utifrån en ny kommunal administrativ logik där det kommunala uppdraget till vissa delar definieras och löses genom en bredare samverkan med olika intressenter, s.k. New Public Governance. Följeforskarna menar att det finns grund för att se satsningen som ett embryo till en paradigm- eller systeminnovation.

Ändrad inriktning i fas 2

Vinnova finansierade sedan en fortsättning på innovationsplattformarna bland annat utifrån ett konstaterande att fas 1 utgjort en relativt kort tid i sammanhanget av att bygga upp plattformar. Den nya utlysningen hade en något ändrad inriktning bland annat utifrån

³ Innovationsplattformar för hållbara attraktiva städer. Slutrapport följeforskningen. Mistra Urban Futures

resultaten av följeforskningen, en OECD-studie om systeminnovation (där en av innovationsplattformarna medverkade som fallstudie), samt utifrån dialog med innovationsplattformarna och internt på Vinnova. Det ansågs också som viktigt att den kunskap som utvecklas och tas fram sprids till fler aktörer och städer än de som hade deltagit i fas 1. I den andra fasen (2016-2018) av satsningen delade projekten på 10 miljoner kronor per år (totalt 30 miljoner kronor) från Vinnova samt lika stor egen finansiering.

Utlysningen i fas 2 riktade sig mot de innovationsplattformar som hade erhållit stöd av Vinnova i fas 1. Syftet med utlysningen formulerades som att den skulle bidra till att öka innovationsplattformarnas kapacitet för att ta sig an de hinder som bromsar utvecklingen mot mer hållbara och attraktiva städer, samt att ge dem möjlighet att testa möjliga vägar framåt eller runt dessa hinder. Samverkan utifrån plattformen skulle bygga vidare på det arbete som innovationsplattformen genomfört i fas 1 men konstellationen av aktörer kunde förändras. Vikten av en stark förankring lokalt bland politiker och tjänstemän poängterades.

Vid denna tid, sommaren 2017, har halva tiden för fas 2 genomförts. Nu finns även Norra Djurgårdsstaden med samt Kiruna (med koppling till den stadsomvandlingsprocess som pågår i staden) som en del av portföljen av projekt. Kiruna beviljades finansiering för en liknande inriktning som de första fem innovationsplattformarna hade i fas 1. Kirunas arbete beskrivs inte i denna rapport mot bakgrund av den korta tid som Kiruna har ingått i satsningen (läs mer på <http://kiruna.se/ksc/Innovationsplattform-Kiruna/>).

Inför steg 2 formulerade Vinnova ett krav på att innovationsplattformarna skulle bilda ett nationellt nätverk eller initiativ i syfte att få en tydligare koppling till nationell nivå och för att kunna koordinera olika frågeställningar. Det konstaterades i utlysningen av fas 2 att den lokala förankringen av specifika utmaningar är fundamental samtidigt som det också behövs nationell samverkan då hinder av systemkaraktär bör angripas gemensamt i växelverkan mellan nationell nivå och lokal kontext. En nationell samverkan mellan innovationsplattformarna initierades då. Denna leds av RISE, på uppdrag av plattformarna. Projektet knyter samman innovationsplattformarna i en samverkansprocess som syftar till att stärka de enskilda plattformarnas innovationsarbete och att bygga ett gemensamt horisontellt och vertikalt lärande. De behov som adresseras är framförallt att angripa hinder av systemkaraktär gemensamt (i växelverkan mellan lokal, regional och nationell nivå) samt att överföra kunskap och erfarenheter från innovationsplattformarna nationellt. Målet för projektet är att effektivt sprida erfarenheter, lärdomar och lösningar för att undanröja hinder, bygga kapacitet och strukturer för innovationsledning för en hållbar utveckling av städer. Under projekttiden ska plattformarna i samverkan genomföra gemensamma träffar, genomföra arrangemang för extern spridning av erfarenheter, publicera underlagsrapport samt utveckla en gemensam agenda för hinder och drivkrafter med strategisk handlingsplan för innovation som verktyg för hållbar stadsutveckling i Sverige.

Innovationsplattformarna har identifierat⁴ fem tematiska områden för erfarenhetsutbyte och utveckling inom ramen för nationell samverkan. Respektive tematiskt område leds av en innovationsplattform.

Tabell 2 Tematiska områden samt ansvariga innovationsplattformar

TEMATISKT OMRÅDE	ANSVARIG INNOVATIONSPLATTFORM
Kompetensbyggande för stärkt innovationsförmåga i ett första steg i kommunala organisationer	Innovationsplattformarna i Stockholm, Borås och Göteborg
Finansiering och lokala innovationsfonder för en stads innovationsarbete i olika perspektiv (exempelvis ledning av innovationsarbete, utvecklingsprojekt, genomförande av piloter, implementering av nya lösningar, spridning av kunskap och så vidare)	Innovationsplattformen i Göteborg
Värdeberäkningsmodeller för sociala värden som investeringar i fysisk ny- och ombyggnation genererar eller degenererar (de ekonomiska kalkylerna är idag begränsade i sin förmåga att inkludera värden som hälsa och andra sociala faktorer).	Innovationsplattformen i Malmö
IKT (Informations- och kommunikationsteknologi) som möjliggörare för hållbar stadsutveckling utifrån behovet av ett mer strategiskt, visionärt och samordnande ansvar för stadens utveckling gällande samhällets digitalisering.	Innovationsplattformen i Stockholm
Internationalisering för lärande (utifrån behoven av att bygga relationer internationellt, och att lära från internationella exempel)	Innovationsplattformen i Lund
Living Labs för utveckling av nya lösningar och för överbryggande av strukturella organisatoriska hinder.	Innovationsplattformen i Borås

I kommande avsnitt presenteras innovationsplattformarna separat i syfte att beskriva deras uppbyggnad, fokus och utveckling. Inledningsvis presenteras en sammanfattande tabell över innovationsplattformarna.

Tabell 3 Innovationsplattformarna

INNOVATIONSPLATTFORM	HUVUDAKTÖRER	GEOGRAFI	FOKUS I ARBETET
INNOVATIONSPLATTFORM BORÅS	Borås Stad, Borås Högskola, Borås Energi och Miljö samt RISE	Hela Borås	-Stöttande av innovationer från idé till implementering -Överbrygning av organisatoriska hinder -Gränsöverskridande samverkan
GÖTEBORGS INNOVATIONSPLATTFORM GO:INNOVATION	Göteborgs stad, Johanneberg Science Park, Lindholmen Science Park och Mistra Urban Futures	Hela Göteborg	-Kommunövergripande innovationsstrategi -Prioritering av innovationsinsatser, samverkan, processer/metoder/verktyg, kultur, organisering av Göteborgs stads arbete
MALMÖ INNOVATIONSARENA	Malmö stad, Region Skåne, Lunds universitet, SLU Alnarp, MKB, E.ON, Media Evolution.	Hela Malmö	-Hinder för innovation -Helhetsgrepp en enad hållbar stad. -Testa och förverkliga innovationer som hållbart och kostnadseffektivt kan öka antalet bostäder i Malmö

⁴ Intressanta för två eller flera plattformar

FUTURE BY LUND	Lunds kommun, Kraftringen, Lunds universitet, Ideon AB, Region Skåne, E.ON Sverige AB, Sustainable Business Hub, RISE, Akademiska Hus och Siemens AB.	Stora stadsutvecklingsområden som Nordöstra Lund med Kunskapsstråket och Brunnshög	Innovativa och hållbara lösningar utifrån utmaningsområdena Energi, Moving things and People, Makers & Sharing, Digitala människan, Future Living.
INNOVATIONSPLATTFORM HÅLLBARA STOCKHOLM	Stockholms stad RISE och KTH.	Stadsutvecklingsprojekt i staden	-Implementering av stadens innovationsstrategi -Hur innovation kan stödja målet om högt bostadsbyggande -Digitaliseringens möjligheter

Innovationsplattform Borås

Innovationsplattformen drivs av Borås Stad, Borås Högskola, Borås Energi och Miljö och RISE (fd SP) och är organisatoriskt placerade under stadsledningskansliet i kommunen. Plattformen är organiserad utifrån en projektkoordineringsgrupp och ett innovationsråd. I projektkoordineringsgruppen och i innovationsrådet finns representanter för Borås Stad, RISE, Borås Energi och Miljö, och Högskolan i Borås. Det finns också en politisk förankringsgrupp och en projektledningsgrupp bestående av förvaltningschefer.

I den första fasen hade innovationsplattformen en geografisk avgränsning i stadsdelen Norrby som är en centralt belägen stadsdel i Borås. Stadsdelen innefattar sociala, ekonomiska, byggnadstekniska och stadsplaneringsmässiga utmaningar trots det centrala läget i staden. Innovationsplattform Norrby syftade till att bygga upp en arena för samverkan mellan kommun, näringsliv, akademi och medborgare, för att arbeta med utmaningar inom hållbar samhällsbyggnad. Norrby sågs som ett Living lab, där nya lösningar forskades fram och testades tillsammans med Norrbyborna.

Utifrån Borås Stads mål för området om ekonomisk, ekologisk och social hållbarhet arbetade plattformen med fyra delområden:

- Hitta lösningar för stadsdelens materialflöden och byggda strukturer
- Utveckla affärs- och ägandemodeller för boende och hållbar handel samt att studera och utveckla nätverksbaserade modeller för organisation och styrning
- Åtgärder mot producent- och konsumentled för att bidra till en mer energieffektiv och klimatvänlig livsstil
- Integrationsstimulerande kulturella och sociala insatser i syfte att stärka den sociokulturella väven i stadsdelen. (Resultat)

I slutrapporten för följeforskningen framgår att arbetet i innovationsplattformen hade stöttat det kommunala innovationsarbetet, skapat ett lärande kring innovation och anpassat arbetsmetodiker för innovation. Specifika resultat som identifierades var att arbetet medfört identifierande av idéer för hur arbetsprocesser och interaktion mellan partners kan arrangeras annorlunda. Fokus i Innovationsplattform Norrby var idégenerering i samverkan mellan olika samhällsaktörer. Flera samverkansaktiviteter arrangerades i form av tankesmedjor, plattformsträffar och workshops. Olika metodiker som Living Labs, Service Design, Open

Innovation och aktionsforskning har använts. Resultat från plattformsarbetet har spridits i de inblandade organisationerna.

I den andra fasen fortsatte plattformsarbetet i form av Innovationsplattform Borås som startades 2016. Vinnova finansierade fas 2 med 5,6 mkr. Inför fas 2 identifierades det viktigt för innovationsplattformen att fokusera på strukturella hinder i organisationen och att överbrygga stuprören inom hållbar stadsutveckling till mer av process. Plattformarbetet ska inriktas mot att överbrygga organisatoriska hinder för att öka stadens förmåga att angripa befintliga och nya problem. En gemensam kunskapsproduktion genom en gemensam problemlösningsprocess samt att omsätta kunskap till handling identifierades som den stora utmaningen utifrån lärdomar i fas 1. I detta blir bland annat gränsöverskridande samverkan, styrningsfrågor, gemensam kunskapsproduktion i samverkan, ett ledarskap som förmår att överbrygga stuprören viktigt. En viktig aspekt i att arbeta med innovation i stadsutveckling är hur organisationen och ledarskapet ska kunna hantera en komplex utveckling.

Plattformarbetet fokuserar nu på hela Borås och har ett bredare perspektiv där plattformen vill stödja innovationer hela vägen från idé till implementering.

Metoder ska utvecklas som underlättar innovationsarbetet i staden. Ett exempel på metod som nu utvecklas är en arbetsmetod som heter Projektstudio och som innebär gränsöverskridande arbete till exempel i samhällsbyggnadsprocesser. Plattformen erbjuder stöd till aktörer som vill gå vidare med innovationsidéer inom hållbar stadsutveckling. Stödet är inte finansiellt utan kan handla om att hitta rätt kompetens och samarbetspartners, informera om vad som pågår inom området samt bistå med politisk förankring. Plattformen följer och ger stöd till ett antal projekt som berör innovation inom hållbar stadsutveckling i staden.

Göteborgs Innovationsplattform Go:innovation

Göteborgs stad, Johanneberg Science Park och Mistra Urban Futures är innovationsplattformens huvudaktörer och var de aktörer som initierade satsningen. Samarbetspartners i fas 1 var Business Region Göteborg, Älvstranden Utveckling AB, HSB, IVL, RISE, Tyréns och Västra Götalandsregionen. I fas 2 av satsningen är det Cbg Stad, Mistra Urban Futures, SP, Johanneberg Science Park och Lindholmen Science Park som samverkar. Plattformarbetet leds av en styrgrupp i vilka de tre huvudparterna har var sin representant från organisationernas ledning. I fas 1 fanns en projektledningsgrupp som bestod av representanter för huvudaktörerna men inte i fas 2.

I Göteborg pågår en omfattande process av stadsförnyelse inklusive stadsutvecklings- och infrastrukturprojekt med hållbarhet i fokus vilket Vinnovas utlysning kring innovationsplattformar ”dockat in i”. Staden har en vana vid att arbeta med gränsöverskridande samverkan, triple helix projekt och innovationsaktiviteter kring hållbar stadsutveckling. I fas 1 och vid tiden för Vinnovas utlysning i fas 1 pågick ett arbete med att ta ett samlat grepp kring existerande initiativ och nätverk relaterat till innovation i stadsutveckling. Genom att ta ett samlat grepp kring befintliga initiativ inom innovation i stadsutveckling som redan fanns i Göteborgsregionen var idén att skapa en unik samverkansplattform för hela Göteborg, så att visioner och handlingsprogram snabbare blir verklighet. Plattformarbetet sågs som ett bidrag till att

eliminera olika institutionella hinder för hållbar stadsutveckling, skapa möten mellan olika aktörer samt underlätta för att visa upp innovationer och tillvarata nya idéer. Plattformen var tänkt att vara något av ett skyltfönster där nya tekniklösningar, tjänsteinnovationer och arbetsprocesser kan testas och demonstreras. Det fanns en tanke om att använda Älvstaden och Johanneberg som viktiga testområden för innovations-plattformen och för en större kommunövergripande implementering. Området längs älven ska till exempel vara öppet för världen, inkluderande, grönt och dynamiskt.

I den första fasen bestod arbetet av tre verksamhetsrelaterade arbetspaket. Det första handlade om att skapa förståelse för och utveckla en innovationsstrategi. Det andra handlade om demonstration och demoprojekt, en innovationskarta över staden och huvudaktörernas innovationsarbete, en handfull nystartade stadsutvecklingsprojekt, en kartläggning och synliggörande av synergier mellan deltagande aktörer, utvecklande av en arbetsmetodik för brukarmedverkan. Det tredje arbetspaketet fokuserade på implementering och marknadsanpassning. Arbetspaketen manifesterades i ett antal innovationslabbar där demonstration och implementering diskuterades och utvärderades. Dessa har anordnats i anknytning till plattformsarbetet och i utvecklingen av innovationsstrategin och genomfördes utifrån tre innovationsområden: smarta energisystem, en inkluderande stad och hållbara livsstilar. I innovationslabbarna arbetade 120 personer från olika delar av Triple Helix utifrån utmaningar.

Arbetet var inledningsvis inriktat på att ta fram en strategi för innovation i Älvstaden. Arbetet med innovationsplattformen kom senare att handla om en kommunövergripande innovationsstrategi för Göteborgs stad som nu är framtagen och ute på remiss⁵. I arbetet med innovationsstrategin har hela stadens olika verksamheter varit involverade. Övergripande strategier för att stärka innovationsförmågan är identifierade såsom förmågan att prioritera utmaningar och innovationsinsatser, driva innovationsarbetet i samverkan, utveckla och förvalta processer/metoder/verktyg som stärker innovationsförmågan, odla en innovationsfrämjande organisationskultur samt organisera Göteborgs Stads gemensamma innovationsarbete.

Malmö Innovationsarena

Arbetet med innovationsplattformen i Malmö är organiserat utifrån en grupp med ansvar för innovationshöjden i projektet bestående av representanter för Malmö stad, Region Skåne, Lunds universitet, SLU Alnarp, MKB, E.ON och Media Evolution. Plattformen har även ett nära samarbete med olika privata aktörer. Internt på Malmö stad finns även en kommunstyrelsegrupp bestående av representanter för olika delar av organisationen. Projektledningen finns organisatoriskt på miljöförvaltningen.

Bakgrunden till Malmös innovationsarena är att Malmö har stått inför och står inför en omfattande urban strukturomvandling och ekonomiska samt sociala utmaningar. Dessa utmaningar har även inneburit en drivkraft att hitta sätt att också driva ett proaktivt och dynamiskt förändringsarbete för staden. Krismedvetenheten har för Malmö kommun inneburit en vilja att hitta och medverka i externa samarbeten, kunskaper och resurser och kommunen

⁵ Göteborgs Stads innovationsprogram 2018-2023

har även varit engagerade i nätverk regionalt, nationellt, internationellt relaterat till stadsutveckling. Olika projekt har pågått i samverkan kopplat till innovation inom stadsutveckling såsom renoveringsprogram, klimatsmarta insatser, stadsodling och så vidare. Detta arbete har sedan innovationsplattformen byggt vidare på. Syftet med plattformen som inledningsvis hade namnet Innovationsplattform Malmö Sydost var i starten att utifrån ett helhetsperspektiv arbeta med utmaningar som finns i miljonprogramsområdena och i början var arbetet därmed avgränsat geografiskt. Med tiden har en del av miljonprogrammet eftersatts vad gäller löpande underhåll och renoveringar och i sydöstra Malmö finns ett stort antal fastigheter byggda under miljonprogrammet där många står inför omfattande renoveringar/upprustningar. Innovationsplattformen skulle använda den fysiska förnyelsen som drivmotor för en bredare förändringsprocess där socioekonomisk utveckling och långsiktiga miljömål uppnås samtidigt som näringslivet utvecklas.

I fas 1 arbetade plattformen utifrån 7 arbetspaket utifrån Vinnovas finansiering: Teknisk utveckling av byggnader, Fysisk utveckling av bostadsområden, Social och ekonomisk utveckling för de boende, Organisationsutveckling-handling i samverkan, Nya finansierings- och affärsmodeller och Urban global innovationsarena. Arbetet bestod bland annat i ett antal workshops och möten vilket medförde nya samarbeten och lärdomar mellan involverade organisationer. Arbetet innebar även en breddning av innovationsbegreppet till att omfatta tekniska, sociala, digitala, finansiella och organisatoriska innovationer.

Innovationsplattformen har sedan förändrats för att innefatta också mer konceptuella frågor och en bredare ansats mot ett integrerat och hållbart Malmö. Denna förändring utgick från en ökad förståelse om att det krävs en bredare ansats för att hantera utmaningarna. Malmö Innovationsarena tar sin utgångspunkt i hinder för innovation och bygger vidare på den första fasen samt innebär ett ökat helhetsgrepp för att nå en enad hållbar stad. Målet för innovationsarenan är att bostadsbyggandet ska gå hand i hand med befolkningstillväxten och att en väl fungerande innovationsarena används för att lösa samhällets hållbarhetsutmaningar genom samverkan. Fokus för arbetet är att testa och förverkliga innovationer som hållbart och kostnadseffektivt kan öka antalet bostäder i Malmö, framförallt i stråket från Östervärn, via Rosengård, till Lindängen. Innovationsarenan arbetar även med metod- och konceptutveckling för hållbar stadsutveckling och för att undanröja tidigare identifierade hinder för innovation inom staden. Innovationsarenan har sedan fas 1 expanderat i antalet personer som är involverade och i att fler förvaltningar inom staden medverkar. Finansiering har även tillkommit från andra finansiärer såsom Tillväxtverket. I fas 2 är innovationsarenan än mer integrerad i stadens olika förvaltningar till skillnad från i fas 1 då arbetet var än mer inriktat mot externa partnerskap. Personer från projektet är konkret involverade i de olika stadsutvecklingsprocesserna.

Future by Lund

Innovationsplattformen i Lund utgår från de satsningar på stadsutveckling som Lund står inför bland annat som en effekt av de stora satsningar i forskning, utveckling och utbildning som görs i staden. Nordöstra Lund med Kunskapsstråket och Brunnshög är områden som står inför en stor utbyggnad och som samtidigt är en möjlighet för innovativ hållbar stadsutveckling och där det är möjligt att testa och utföra pilotprojekt.

Huvudaktörerna är Lunds kommun, Krafringen, Lunds universitet, Ideon AB, Region Skåne, E.ON Sverige AB, Sustainable Business Hub, RISE, Akademiska Hus samt Siemens AB. Plattformen leds av en grupp som innefattar Lunds kommun, Lunds universitet, Ideon Ab, Krafringen, Region Skåne och E.ON Sverige AB. Ett antal andra aktörer samarbetar även i plattformen såsom Cleantech Scandinavia, Hemsö Fastighets AB, Ideon Innovation, Innovation Skåne, Krafringen, LKF, Mapci, Medicon Village, Midroc, Resilient Regions, Schneider Electric, Science Village Scandinavia, Skanska, Sustainable Business Hub, The Modern Group, Trans Europe Halles, Trivector, Umbilical Design och WIN. Lunds kommun ansvarar och har även ansvar för projektledningen som fysiskt är lokaliserad till Ideon Innovation.

Ett behov i fas 1 av plattformsarbetet var frågeställningar kring hur integrationen mellan tekniska och icke-tekniska system påverkar stadens attraktionskraft och olika aspekter av hållbarhet. Samverkan och finansieringslösningar som möjliggör för riskdelning mellan aktörer ansågs vara viktiga för att innovationer effektivt ska kunna implementeras. Plattformsarbetet fokuserade vid områdena Smarta energisystem, Mobilitet samt Ljus och belysning. Arbetspaketet i fas 1 fokuserades vid Innovationsprocesser. Internationalisering och långsiktig plattformsutveckling och finansiering. Arbetet i den första fasen resulterade i etablerade samarbeten, lärdomar och nya tankesätt kring innovation och en metodik att arbeta utifrån. En lärdom från fas 1 var vikten av förankring politiskt och resursmässigt i alla berörda delar av kommunen och vikten av att få en bred förståelse och tolkning av innovation i stadsutvecklingsområdet. I fas 1 av arbetet fanns ett fokus på nordöstra Lund men i fas 2 arbetar plattformen med alla större stadsutvecklingsprojekt i Lund, även Lund C och Södra Lund.

Future by Lund har idag ett fokus på sex utmaningar som har betydelse för utformningen av hållbara städer. Dessa utmaningar är Energi, Moving things and People, Makers & Sharing, Digitala människan, Future Living. Utifrån utmaningarna arbetar plattformen för att skapa innovativa och hållbara lösningar. Plattformen har och är involverad i en rad utvecklingsprojekt som involverar olika aktörer inom dessa utmaningar samt även kopplat till frågor om innovationsledning och management. Arbetsmetodiken för plattformen bygger på stegen Forma, Kunna, Göra. Formasteget innebär till exempel att identifiera behov och drivkrafter, utforska möjligheter, se potential i olika kunskaper och bygga nätverk mellan individer. Kunna innebär till exempel att hitta och initiera marknader, strukturera kunskaps och resursbehov samt engagera industriella nätverk och koppla in forskningsresurser. Görasteget är ännu mer operativt och kan till exempel innebära att initiera nya arbetssätt och testa prototyper samt lansera lösningar. Plattformen har valt att ha ett fokus mer mot ”mjukvara” i jämförelse med ”hårdvara” (exempelvis tekniska system, byggnader, vägar, trafik och så vidare). Mjukvaran handlar mer om koncept, mindset, information, entreprenörskap och fokus ligger mer på Future Living än smarta byggnader. En sådan ”mjukvaru”-dialog har skapat förutsättningar att involvera nya aktörer, olika branscher och nya drivkrafter samt att få en bred anslutning i form av företag och andra aktörer till plattformen.

Innovationsplattform hållbara Stockholm

Innovationsplattformen består av Stockholms stad (exploateringskontor och miljöförvaltning), RISE och KTH. Exploateringsnämnden äger och driver projektet och i styrgruppen ingår

representanter från de ingående organisationerna samt stadens innovationsdirektör. Exploateringskontorets förvaltningsdirektör är ordförande.

Stockholms stad har arbetat strategiskt med innovationsfrågorna under en längre tid, bland annat i Hammarby Sjöstad och i Norra Djurgårdsstaden. Innovationsplattformen innebär ett tillvaratagande av erfarenheter från dessa områden men också en implementering av Stockholms stads innovationsstrategi. Den framtagna strategin handlar om hur stadens olika verksamheter kan stärkas och bidra till att möta framtida samhällsutmaningar. Exploateringskontoret på Stockholms stad arbetar genom Vinnovas finansiering av innovationsplattformen med implementering av innovationsstrategin i verksamheten och resultaten är tänkta att bidra till innovationsstrategins handlingsplan. Arbetet med plattformen tar sitt avstamp i de hinder för innovation som har identifierats i stadens innovationsstrategi. Hindren för innovation som har identifierats är bland annat av organisatorisk karaktär. Kunskap om innovation och samverkan anses vara viktigt. Den övergripande frågeställningen för arbetet handlar om hur innovation kan driva på och stödja målet om det höga målet om bostadsbyggande som Stockholm står inför: 140 000 nya bostäder fram till 2030. Målet om ett så stort antal nya bostäder innebär utmaningar kopplat till hållbarhet men samtidigt finns möjligheter att nyttja och utveckla digitala tjänster och teknik för staden.

En annan viktig del av arbetet är att därför även att arbeta för att tillvarata möjligheter med digitalisering för att öka Stockholms stads innovationskapacitet relaterat till hållbar stadsutveckling. Vinnovas finansiering bidrar under åren 2016-2019 till ett arbete i olika delar. Det finns ett behov av att systematisera läroprocesserna, utveckla samverkansformer och att skala upp och överföra kunskap och erfarenheter från stadens goda exempel till alla stadsutvecklingsprojekt. Den första delen handlar om att förstå, dvs att kartlägga hur arbetsformer ser ut idag och vilka innovationsprocesser som pågår. Den andra delen handlar om att förankra och identifiera vilken kunskap, vilka verktyg och vilka samverkansformer som medarbetarna i staden behöver för att kunna arbeta mer innovativt kopplat till bostadsmålet. Den tredje delen handlar om att förverkliga stödstrukturer, verktyg och metoder så att en mer storskalig implementering kan göras av innovationsstrategin.

I kommande avsnitt presenteras en gemensam analys av innovationsplattformarna i syfte att besvara uppdragets övergripande frågeställningar avseende *relevans, effektivitet, resultat, synergier och komplementaritet* samt *långsiktighet*.

3 Genomförandet i innovationsplattformarna har utvecklats över tid

Sammanfattande slutsatser av analys av genomförandet

- Arbetet i plattformarna präglas av olika historik och strategier
- Innovation i stadsutveckling och gränsöverskridande samverkan skapar mervärden
- Satsningen har utvecklats över tid och nya former för organisering, förankring och genomförande har utformats
- Nationell samverkan och identifiering av systemhinder uppskattas och skapar lärande
- Samverkan har stärkts men kan hela tiden utvecklas
- Det internationella perspektivet kan stärkas

I detta avsnitt presenteras olika aspekter på genomförandet av satsningen på Innovationsplattformar. Aspekter av vad som fungerar i genomförandet samt vad som behöver utvecklas presenteras samt förutsättningar för projektledare av plattformarna och plattformarnas integrering i kommunorganisationen. Detta avsnitt knyter an till uppdragets övergripande frågeställningar som rör *effektivitet*.

Arbetet i plattformarna präglas av olika historik och strategier

Vad fungerar i arbetet med innovationsplattformarna och vad behöver utvecklas? I de intervjuer som har genomförts inom ramen för denna analys har frågan ställts vad som fungerar väl i arbetet med innovationsplattformarna. En viktig utgångspunkt i detta är att de olika plattformarna arbetar på olika sätt och olika delar fungerar väl i olika plattformar och i olika städer. De olika plattformarna utgår från olika historik och har olika strategier samt modeller för att arbeta med innovation inom stadsutveckling. I följeforskningen pekades på de olika plattformarnas förhistoria där frågor såsom ”samverkan, projektifiering, utveckla nya metoder etc. många gånger fastslagits innan satsningen formellt beslutades”. De arbetsmetoder som plattformarna arbetat utifrån har många gånger rötter i tidigare initiativ. Vissa städer har funnits med i båda faserna av Vinnovas utlysning medan andra städer tillkommit.

Det finns också en ”teori” eller idé om innovationsplattformar utifrån de krav som ställs i Vinnovas utlysning och en ”praktik” i städerna som enligt en av de intervjuade myndighetsrepresentanterna inneburit något av en ”ständig brottningskamp och som blivit något bra”. Med andra ord finns det en ofta en viss diskrepans mellan policyinitiativ och den ”verklighet” som pågår och där till exempel ett nationellt program landar. Samtidigt kan några generella aspekter av genomförandet identifieras i intervjuer som uppfattas fungera väl.

Innovation i stadsutveckling och gränsöverskridande samverkan skapar mervärden

Tanken bakom innovationsplattformarna, det vill säga att adressera innovation i stadsutveckling, innebär att olika kompetensområden, organisationer och professioner möts. En av de intervjuade projektledarna menar att arbetet har inneburit en *”ihopkoppling av olika*

professioner och världar". Samma person ger även exempel på utökade nätverk och organisationer där kontakt inte funnits tidigare. Arbetet med innovationsplattformen har inneburit att kommunen nu har relationer med vissa fastighetsägare där det inte tidigare fanns kontakt och med startup bolag. Idén med innovationsplattform gör att mervärden kan skapas och kommunen kan dra nytta av att befinna sig på plattformen. En av styrgruppsrepresentanterna beskriver det på följande sätt:

"Jag tycker att fördelen är att det ligger i gränslandet mellan kommun, akademi, näringsliv. Det tycker jag är jättebra, då drar vi nytta av parterna."

En annan styrgruppsrepresentant menar det är viktigt med den här typen av öppna plattformar. Öppenheten gör att det går att skapa nya idéer och plattformstänket gör att *"idén om konkurrens är förlegad"*.

Satsningen har utvecklats över tid

I det stora flertalet intervjuer och även i följeforskning beskrivs hur plattformsarbetet på olika sätt har utvecklats över tid. Plattformsarbetet beskrivs som en utvecklingsprocess som har inneburit ett lärande och en kontinuerlig utveckling. Lärandet har skapats bland involverade aktörer i städerna samt på Vinnova. Enligt intervjuer med olika personer i plattformarna uppskattas det öppna utforskande arbetssättet samt förhållningssättet att utgå från lokala behov i inriktning och organisering av plattformsarbetet. Utifrån flera aspekter beskrivs både i följeforskning och intervjuer att olika delar i arbetet successivt har utvecklats, alltifrån förståelsen för vad innovation kan vara i stadsutveckling, organisering av plattformen, förankring internt i kommunen och metoder för konkret innovationsarbete.

I följeforskningen beskrevs till exempel tiden det har tagit för att bygga en förståelse av vad innovation är i olika sammanhang och vilken funktion som innovationsplattformen kan fylla i förhållande till olika kontexter och gentemot olika aktörer. Personer som involverats i plattformsarbetet har haft olika förståelse av begreppet innovation och det behövdes läggas tid på att bygga en förståelse för vad innovation är i olika sammanhang.

I följeforskningen av fas 1 konstaterades att plattformarnas placering i den kommunala organisationen hade en vikt där en lokalisering av plattformen direkt under kommunstyrelsen kunde leda till bättre förståelse av informationsbehovet i specifika frågor, större inflytande över budgetfrågor och snabbare beslutsfattande och där Borås utgjorde ett gott exempel. Ett av exemplen kring utveckling av organisering är i Borås där den nya organiseringen i kommunen än mer kommer främja innovationsfrågorna samt i Malmö där olika delar av kommunen nu i högre grad ingår i styrgruppsringar.

Utvecklingsperspektivet kan även illustreras med Göteborgs innovationsarbete där fas 1 inledningsvis handlade om innovation kopplat till området Älvstaden, ett arbete som sedan utvecklades till en innovationsstrategi för hela kommunorganisationen. Processen med att ta fram strategin har genomförts i ett stort antal steg och många delar av kommunen har varit involverade. Enligt intervjuer har arbetet varit organiskt och fler personer har successivt involverats. Även i Malmö och Stockholm har arbetet successivt kommit att bli än mer stadsövergripande.

Flera av de intervjuade pekar på att det är en utvecklingsprocess som bedrivs utan tydligt slut. Det anses problematiskt att arbetet idag genomförs som projekt med tydlig tidsbegränsning. Detta kan i vissa fall utgöra ett hot mot långsiktighet. Även i de städer som nu arbetar med innovationsstrategier för staden ses arbetet som ett långsiktigt arbete för ökad innovationskapacitet.

Nationell samverkan uppskattas och skapar lärande

Den nationella samverkan mellan städerna och det erfarenhetsutbyte och lärande som detta innebär uppskattas av flertalet av de intervjuade inom ramen för analysen. En av de intervjuade styrgruppsmedlemmarna beskriver det på följande sätt:

"Även om alla inblandade har olika förutsättningar är det bra att det finns överhörning, det skapar nytta."

En annan styrgruppsrepresentant säger följande:

"Nationell samverkan känns oerhört viktigt. Vi måste bygga strukturer och lära mer av varandra."

Samma person menar att det är centralt att "bryta hemmablindheten".

En av de intervjuade projektledarna menar att arbetet med att identifiera och arbeta med systemhinder varit ett bra arbetssätt. Ett arbete med systemhinder gör att det blir lättare att involvera olika personer. Intervjupersonen säger:

"Vi får gång på gång bekräftelse på att det är dessa som är problemet. Systemhindren är ett bra sätt att få med sig folk i staden."

Systemhindren är relevanta för alla ingående städer menar samma person men kan vara olika påtagliga i olika sammanhang.

En av intervjuade styrgruppsrepresentanter menar att arbetet med systemhinder är mycket viktigt för att nå en större innovationspotential och att städerna tillsammans kan arbeta för att undanröja hindren och illustrerar det med olika storlekar på stenar:

"Det finns småsten, det kan vi med bra ledarskap plöja undan. Sen finns det större stenar, då får vi gå till fullmäktige. Sen finns det bumlingar. Vi får inte väja för dem för då når vi inte den fulla innovationspotentialen."

I samtal med representanter för innovationsplattformarna har det även framkommit att den nationella samverkan idag kan beskrivas vara på "samtalsnivån", dvs samverkan har inte ännu resulterat i gemensam handling.

Vad behöver då utvecklas i genomförandet? Även här är det viktigt att utgå från att städerna arbetar på olika sätt. Plattformarbetet är vidare inte isolerat utan påverkas av ekonomiska och politiska händelser⁶. Några generella iakttagelser kan identifieras både utifrån följeforskning och intervjuer. Dessa presenteras nedan.

⁶ Innovationsplattformar för hållbara attraktiva städer, Slutrapport följeforskningen, Mistra Urban Futures

Samverkan har stärkts men kan hela tiden utvecklas

En av grundtankarna med innovationsplattformarna är att gränsöverskridande samverkan och ny typ av organisering är gynnsamt för innovation och ökad hållbarhet. I följeforskningen av fas 1 konstaterades att plattformarna involverar och förutsätter samverkan mellan många delar av den kommunala verksamheten, såsom mark- och exploatering, miljö, stadsbyggnad, kommunala bostadsbolag och att dessa verksamheter spänner från allt från ren myndighetsutövning till kommunägda aktiebolag.

Både i följeforskning och intervjuer ges exempel på stärkt samverkan mellan kommun och externa aktörer. En av intervjuade projektledare menar att samverkan stärks hela tiden och att nya grupperingar sammanförs genom det arbete som görs i plattformen. I intervjuer med representanter för innovationsplattformen i Göteborg framgår att det redan innan satsningen på innovationsplattformar fanns en utvecklad samverkan, flera samverkansinitiativ samt mötesplatser i form av science parks. Fas 1 i arbetet innebar dock att flera initiativ kunde knytas samman. I intervjuer med representanter för innovationsplattformen i Lund uppges samverkan vara god. En av intervjupersonerna menar att det speciella med innovationsplattformen blir att fler aktörer faktiskt kan träffas och gemensamt utgå från utmaningar.

Bilden av att samverkan har förstärkts och att nya nätverk har skapats delas även av representanter för Vinnova och andra intervjuade experter. En av de intervjuade Vinnova-representanterna menar att samverkan har fått en form genom plattformarna och ett format där man kan umgås under friare former. Enligt intervjupersonen upplever myndigheten att det finns ett stort intresse bland aktörer och att det är lätt att samla relevanta aktörer vid Vinnovas besök.

Samtidigt som samverkan utvecklats finns även möjligheter för förstärkt samverkan med vissa aktörer. Följeforskningen från fas 1 konstaterade till exempel att en gemensam utmaning för innovationsplattformarna är att få in näringslivet i verksamheten. Företag har till viss del deltagit men i mindre utsträckning än vad som förespeglats i projektplanerna. I följeforskningen framgår att ideella organisationer och medborgargrupper till viss del deltagit men inte såsom planerats. En av de intervjuade projektledarna menar att staden har byggt ett starkt partnerskap men att det samtidigt är lättare för större organisationer att engagera sig. Det som saknas i dag är hur plattformen ska arbeta med kreativa nätverk, startups och ideell sektor. Här behövs andra former för involvering enligt projektledaren. Utmaningen i att få med mindre företag bekräftas även i intervju med styrgruppsrepresentant för innovationsplattform i större stad.

Formen för samverkan förändras och fördjupas. En av de intervjuade projektledarna berättar om att det i fas 1 handlade väldigt mycket om nätverkande men att det var svårare att få till verkliga samarbeten kring konkreta utmaningar. Utmaningarna kunde bestå i beslutsprocesser hos olika aktörer, vem som skulle bära den finansiella risken och så vidare. En annan av projektledarna berättar om att det i fas 1 handlade om att integrera fler aktörer i stadsutvecklingsfrågorna medan plattformen idag än mer ses som en tillgängliggörare av stadsutvecklingsprocesser, där plattformen kan underlätta för att idéer kan diskuteras och implementeras. Samverkan krävs också internt inom kommunorganisationen, många personer

inom stadsutveckling har hög arbetsbelastning och intervjupersonen menar att *”det krävs en kulturförändring för att värdesätta samverkan”*.

Den externa samverkan är beroende av den interna. En av intervjupersonerna menar att samverkan med nya aktörer externt blir utmanande om kommunen inte har en utvecklad strategi och praktik kring innovation och samverkan internt. En person säger:

”Då blir det svårare att träffa parter jag inte träffat tidigare.”

Kunskap och relationer behöver byggas internt för att den externa ska fungera. Samma intervjuperson beskriver att det tas en rad kontakter mellan kommunen och externa aktörer men att samverkan inte är strukturerad. En av intervjuade styrgruppsrepresentanter menar att arbetet har öppnat upp för ny samverkan samtidigt som *”innovationer går på tvärsen”* och det kräver ett arbete över stuprör vilket kommer att ta tid.

Det internationella perspektivet kan stärkas

I intervjuer med representanter för en av de involverade städerna identifieras behovet av att stärka det internationella perspektivet och samverkan med städer internationellt i det svenska arbetet med plattformar. Enligt en av intervjupersonerna finns en tendens av att prata om att Sverige är ledande samtidigt som det finns städer i andra delar av världen som kan vara mer konkurrenskraftiga. Det görs många spännande satsningar i städer runt omkring i världen. Det internationella erfarenhetsutbytet är också viktigt. Intervjupersonen saknar en ambition om hur arbetet ska länkas upp mot ett större internationellt perspektiv. En person berättar:

”Mer fokus skulle kunna läggas på Sveriges roll internationellt, på exportmöjligheterna och importmöjligheterna. Hur får vi in ny energi och nya inspel från andra delar av världen?”

4 Projektledning och organisering – ett komplext och krävande arbete i innovationsplattformarna

Sammanfattande slutsatser kring projektledning

- Att projektleda en innovationsplattform innebär att leda förändring
- Arbetet präglas av ett intensivt kommunikationsarbete
- Projektledning kräver förmågan att arbeta över gränser och på "tvärs"
- Det är av stor vikt att bygga relationer, skapa tillit och legitimitet

I detta avsnitt beskrivs vad projektledning av en innovationsplattform innebär och hur förutsättningarna ser ut för de som projektleder plattformarna. Även detta avsnitt knyter an till uppdragets övergripande frågeställningar som rör *effektivitet*. Projektledningen är ett arbete som innebär komplexitet och som är krävande.

Projektledningsfunktionen är viktig i utvecklingen av innovationsplattformarna. Följeforskarna i fas 1 konstaterade bland annat att det positiva utfallet av plattformen baseras på personalens och projektledningens förmåga att hantera en komplex uppgift med operationella begrepp och mål som är vagt definierade. Följeforskarna konstaterade även att projektledningsarbetet under fas 1 varit utmanande och påfrestande. Generellt uppfattar ett flertal av de intervjuade under sommaren 2017 att arbetet är krävande och komplext. Projektledning av en innovationsplattform innebär ett arbete som involverar många olika partners. Arbetet innebär ett gemensamt samskapande mellan organisationer som sinsemellan har olika förutsättningar och utmaningar och där det pågår ständiga förändringar i respektive organisation. Projektledarskapet innebär att samtidigt hantera det interna och det externa perspektivet. En av intervjupersonerna menar att arbetet kan beskrivas i form av två gränssnitt:

"Det är egentligen två gränssnitt du arbetar med, dels gränssnittet mot den egna organisationen och dels gränssnittet ut mot andra partners."

Att leda en innovationsplattform är inte projektledning i vanlig bemärkelse med tydlig start och slutpunkt utan ett kontinuerligt arbete med att bygga relationer och att skapa intresse för arbetet. En av intervjupersonerna lyfter utmaningen i att det inte alltid går att peka på konkreta resultat i ett tidigt skede utan arbetet innebär att bygga långsiktigt förtroende mellan aktörer och att bygga upp ett klimat för innovation. Allt detta kräver tålamod och långsiktighet.

I projektledarskapet ingår att förankra plattformsarbetet. Att legitimera plattformsarbetet internt i kommunen och även mot politiken gör arbetet komplext enligt en av de intervjuade projektledarna. Det är något av en tuff tillvaro att vara projektledare och för vissa projektledare kan det ha varit svårt att skapa förankring menar en av de intervjuade projektledarna.

Att projektleda en innovationsplattform innebär att leda förändring

Ledning av en innovationsplattform innebär att leda ett förändringsarbete. Innovation i sig innebär förändring. Hållbar utveckling är i sig perspektiv som inte är integrerat i kommunerna enligt en intervjuperson och som kräver ett förändringsarbete. Hållbar utveckling kräver ofta innovation och nya lösningar. Förändring internt i den kommunala organisationen kan till exempel innebära att om hållbarhet ska tas på allvar kommer det innebära en förändring i den kommunala organisationen. Det kommer kräva en annan kompetens, andra typer av investeringar och så vidare. En av de intervjuade projektledarna menar att arbetet innebär att konfronteras med en rad känsliga områden och gränser som behöver överskridas i den interna kommunala organisationen. Detta skapar i sig visst motstånd.

Arbetet präglas av ett intensivt kommunikationsarbete

Det framgår i intervjuer att projektledning av en innovationsplattform innebär ett intensivt kommunikationsarbete. Förmågan att sälja in en idé och vision identifieras som viktig i projektledarskapet. En av projektledarna berättar:

"Man måste tala om vad det är för värde, nytta och varför vi håller på med det här. Det krävs stark kommunikativ förmåga."

En annan intervjuperson formulerar det som att *"någonstans blir det avgörande att bygga upp en bärande idé och klä den i en attraktiv berättelse"*. Den bärande idén behövs för att motivera i projektledarskapet men också för att attrahera intresse bland andra.

En av projektledarna berättar att det i hög grad handlar om att kommunicera vad innovation kan vara i det offentliga. Kommunikationen till politiker handlar om att kommunicera vinsterna med innovation och vad det offentliga kan tjäna på innovation kopplat till samhällsutmaningarna.

Projektledningen kräver förmågan att kunna arbeta över gränser och på "tvärs"

Förmågan att kunna arbeta på "tvärs" över kunskapsområden, organisatoriska enheter och organisationer identifieras som en viktig förmåga i att leda en innovationsplattform. I detta handlar det både om att kunna arbeta mellan delar i den kommunala organisationen men också mellan offentlighet, näringsliv, akademi och mellan lokal och nationell nivå.

I rollen ingår att skapa mötesplatser, föra samtal och mobilisera aktörer. Förutom detta krävs en förmåga att se möjligheter i de olika perspektiven och i mötet mellan perspektiv och människor. Att hitta den gemensamma nämnaren mellan olika personer med olika bilder och olika intressen. En av intervjupersonerna menar att rollen innebär att vara både en facilitator och en katalysator.

Det är viktigt för kommuner idag att se de möjligheter som finns mellan kommuner och andra aktörer enligt en av intervjupersonerna. I detta blir det viktigt med öppenhet och mod att testa.

Ett arbete över gränser kräver en uthållighet samt en motivation att bidra till den bärande idén med plattformen. En av de intervjuade experterna menar att:

"Om du saknar den bärande idén kommer du tappa energi. Då tar eventuella misslyckanden överhand."

Det är av stor vikt att bygga relationer, skapa tillit och legitimitet

Relationer och tillitsskapande är en central del av att projektleda en innovationsplattform. En av intervjupersonerna menar att "tillvägagångssättet handlar alltid om att bygga upp relationer". En av projektledarna menar att "det är väldigt mycket fotarbete och masserande av relationer". Tillit krävs mellan personer som medverkar men också för plattformen som sådan. Förankring "bakåt" i olika medverkande organisationer kan vara svårt. Samtidigt är det viktigt att kunna möta respektive organisation utifrån deras egna villkor såsom en av projektledarna formulerar det. Redan uppbyggda relationer utifrån tidigare arbetsuppgifter kan i hög grad underlätta i arbetet. Tillit behövs för att få mandat från olika aktörer att leda en plattform. En av intervjupersonerna uttrycker det på följande sätt:

"Det är lätt att bli marginaliserad. En förutsättning är att skapa legitimitet och att bli verktyget för olika verksamheter."

En annan intervjuperson säger att:

"Som person behöver man inge förtroende. Det gäller både i den egna organisationen som i det gemensamma arbetet."

En annan intervjuperson säger:

"Processledarens skicklighet och val av tillvägagångssätt och hur det stämmer överens med förutsättningarna som erbjuds, det är det som avgör hur det fungerar."

5 Förutsättningarna för projektledarna

Sammanfattande slutsatser kring förutsättningarna för projektledarna

- Förutsättningarna har sett olika ut för projektledare men generellt kräver arbetet en förankring i ledningen av kommunen
- Förbättrade förutsättningar över tid i genomförandet
- Synen på innovation inom kommunen påverkar förutsättningarna
- Projektformat och brist på långsiktig stadga påverkar förutsättningarna
- Möjlighet att avsätta resurser påverkar

I detta avsnitt riktas särskilt fokus mot rollen som projektledare och hur förutsättningarna ser ut för de personer som projektleder innovationsplattformarna. Även detta avsnitt knyter an till frågeställningar som rör *effektivitet*. Förutsättningarna har sett olika ut för projektledare men generellt kräver arbetet en förankring i ledningen av kommunen.

I de olika innovationsplattformarna har förutsättningarna sett olika ut, mycket beroende av arbetets placering i den kommunala organisationen och hur chefer varit representerade i ledning och styrning av plattformen. I följeforskningen av fas 1 konstaterades att projektledningen av innovationsplattformar ibland saknade tillräckligt stöd från relevanta beslutsfattare inom kommunen och att projektledningen behövde bygga legitimitet gentemot flera chefer inom linjeorganisationen. Bland annat kunde fördelning av resurser och ansvar utlösa konflikter. Generellt framgår av intervjuer sommaren 2017 också att arbetet kräver en förankring i ledningen av kommunen för att projektledningen ska ha goda förutsättningar att utveckla plattformens arbete. I intervjuer med projektledare återfinns exempel där projektledare anser att förutsättningarna utifrån detta varit svåra. En av de intervjuade projektledarna menar att det hade behövts mer arbete med intern förankring bland politiker och högre tjänstemän:

”Man måste spela med strukturerna för att kunna jobba med dem.”

För att få med olika delar av den kommunala organisationen behövs ett stöd från högsta ledningen. En person säger:

”Högsta ledningen måste vara med. Annars vågar ingen vara med. Det är verksamhetsutveckling som det handlar om.”

Ett par av projektledarna menar att det även handlar om att den närmaste chefen förstår vad arbetet handlar om och kan vara ett stöd. En av de intervjuade styrgruppsrepresentanterna menar att förutsättningarna för projektledningen varierat över tid och pekar på vikten av att ge mycket stöd till projektledning och att ledningen i kommunen stödjer arbetet. Att balansera ”produktionen av bostäder” med ett förnyelsearbete kräver stöttning enligt samma person. Projektledare menar även att det är viktigt att vara ett team av personer med olika kompetenser för att kunna leda en utveckling av plattformen.

I intervjuer framgår att projektledare upplever att det idag finns en ökad legitimitet för arbetet, även om det kan vara utmanande. Arbetet ser också olika ut i de olika plattformarna. Flera av projektledarna menar att de har stöd av personer i styrgrupp och att dessa även bidrar till förankring i organisationerna samt att denna roll är viktig. Det kan vara viktigt att projektledaren har stöttning av personer som känner kommunen, har förståelse för det politiska, legitimitet hos olika personer och så vidare menar en av de intervjuade styrgruppsrepresentanterna.

Enligt intervjuer kan plattformen som också omfattar externa aktörer vara ett stöd när arbetet är svårare internt i kommunorganisationen. En av de intervjuade projektledarna menar även att den nationella samverkan mellan plattformarna utgör en plats för att hämta inspiration och kraft.

Förbättrade förutsättningar över tid i genomförandet

Det finns exempel på där projektledare berättar om förbättrade förutsättningar över tid (mellan fas 1 och fas 2) där den interna förankringen i kommunen förbättrats och där plattformen blivit en mer integrerad del av staden, med ett förstärkt ägarskap hos olika ledningsfunktioner. Ett exempel är innovationsplattformen i Malmö där fler förvaltningar involverats och där det nu finns representanter från kommunen i styrgrupp. I Göteborg och Stockholm bedrivs ett bredare strategiarbete kring innovation vilket utvecklas successivt. Det kan där vara svårare att enskilt prata om projektledares förutsättningar för innovationsplattformarna då det är nära sammanhängande med hela verksamhetsutvecklingen utifrån innovationsfrågorna.

Synen på innovation inom kommunen påverkar förutsättningarna

Kommunens syn på innovation påverkar möjligheten för projektledningen att driva frågorna. En av de intervjuade projektledarna menar att det saknas "sense of urgency" kring vikten av förnyelse och innovation. Andra pekar på innovationsbegreppet som sådant och olika bilder av vad innovation är för något. Inom välfärdsfrågor och social hållbarhet används inte alltid begreppet innovation menar en av de intervjuade experterna utan snarare metodutveckling och ständiga förbättringar. Innovation som begrepp kan därför tolkas olika enligt en av de intervjuade experterna. Begreppet "innovationsplattform" kan vara svårt att kommunicera och det kan behövas andra ord för att beskriva arbetet.

Projektformat och brist på långsiktig stadga påverkar förutsättningarna

Frågor kring långsiktighet påverkar förutsättningar för att leda uppbyggnaden av plattformar. Projektformatet i uppbyggnaden av innovationsplattformarna påverkar förutsättningarna för projektledarna menar en av de intervjuade projektledarna "utmaningen är att vi har ingen institutionell stadga. Vi är ett projekt". Arbetet med att bygga innovationsplattformar tar tid. En av de intervjuade styrgruppsrepresentanterna pekar på att denna typ av utveckling tar tid. Ofta underskattas den tid det tar att införa mer av ett innovationstänk inom stadsutveckling i kommuner, där ett stort antal personer arbetar. Här menar intervjupersonen att det är viktigt att ha stöd utanför kommunen, att plattformen i sig kan utgöra ett stöd där det även finns externa aktörer samt att den nationella samverkan mellan plattformar kan vara ett stöd.

Möjlighet att avsätta resurser påverkar

Förutsättningar för projektledare av innovationsplattformar handlar även om de tidsmässiga förutsättningar. En av intervjupersonerna i studien menar att den typ av arbete som innovationsplattformarna utgör kräver rätt tidsmässiga förutsättningar. Utifrån erfarenheter av komplex samverkan i stadsutvecklingssammanhang menar intervjupersonen att arbetet kräver tid och personer som avsätter tid. Intervjupersonen menar att denna typ av arbete kräver minst två heltidsanställda för att något ska kunna hända. Det räcker med andra ord inte med en mindre del av en anställning. Förutom att skapa mötesplatser, mobilisera och engagera involverade aktörer måste ofta även olika delinsatser projekteras för att skapa resultat. En av projektledarna berättar även om svårigheten med att få andra aktörer att avsätta tid. Även om styrgruppsrepresentanter från olika aktörer prioriterar utvecklingsinitiativ innebär det ofta en svårighet att sedan få medarbetare från respektive organisation att avsätta tid.

Resurser identifieras som en viktig förutsättning. Här lyfts möjligheten att kunna finansiera olika typer av utvecklingsprojekt. Detta skulle göra att plattformen kunde ta sig an ännu större samhällsutmaningar menar en av de intervjuade styrgruppsrepresentanterna.

6 Integrering i kommunen har förstärkts samtidigt som innovation kräver långsiktig organisationsutveckling

Sammanfattande slutsatser kring integrering i kommunen

- Integrering i kommunerna har förstärkts över tid men på olika sätt
- Frågan om integrering kan sägas vara komplex
- Det handlar om långsiktig organisationsutveckling
- Skapa rätt förutsättningar för de personer som leder innovationsarbete
- Nationell kraftsamling och samverkan kan bidra till starkare implementering i kommunerna

I detta avsnitt behandlas frågan om innovationsplattformarnas integrering i befintlig kommunorganisation. Även detta avsnitt knyter an till frågeställningar som rör satsningens effektivitet.

Integrering i kommunerna har förstärkts över tid men på olika sätt

Över tid i innovationsplattformarnas genomförande har integreringen i kommunorganisationen förstärkts. Det stora flertalet intervjupersoner identifierar vikten av en förstärkt integrering och representanter för innovationsplattformarna berättar om hur arbetet har organiserats för att stärka implementeringen på olika sätt antingen genom nya strukturer för beslutsfattande (Lund, Malmö, Borås) eller genom bredare innovationsstrategier såsom i Stockholm och Göteborg. I intervjuer med representanter för innovationsplattformen i Göteborg framgår till exempel att det kan vara svårt att svara på om innovationsplattformen är integrerad i kommunen, däremot är frågor om innovation idag mer integrerade genom det stora förankringsarbete som genomförts. I Stockholm handlar arbetet mycket om att skapa en implementering av stadens övergripande innovationsstrategi i stadsutvecklingsfrågorna.

Frågan om integrering kan sägas vara komplex

Det stora flertalet intervjuade pratar om integrering utifrån att detta är en stegvis och långsiktig process. Samtidigt är frågan om integrering i kommunorganisationen inte helt enkel. Det har tidigare konstaterats att frågor om innovation och innovationsplattformar innebär förändring. I följeforskningen resoneras det kring balansen mellan integrering i kommunen och innovationsplattformen som förändringsprojekt. En person säger:

”Utmaningen för ett förändringsprojekt är dels att distansera sig och lösgöra sig från tidigare rådande tankemönster och rutiner och utveckla, ny, dels att implementera förändringen i den permanenta linjeorganisationens strukturer bland alla aktörer som är vana att göra på ett visst vis.”

Integrering handlar egentligen om långsiktig organisationsutveckling

Vad kan göras för att stärka implementering i kommunorganisationen? Flera intervjupersoner lyfter vikten av ett långsiktigt arbete med att främja innovation i kommunen som organisation. En av de intervjuade styrgruppsrepresentanterna illustrerar detta genom att säga att det handlar om verksamhetsutveckling kring innovation i kommunen och att det externa samarbetet kring innovation hänger ihop med det interna. Det handlar om att bygga en kultur av innovation i kommunen och benämner detta som "en kulturell resa". En av de intervjuade projektledarna menar att det handlar om att bygga kunskap och kompetens hos medarbetarna kring innovation. Detta är ett långsiktigt arbete. Det finns inte alltid en vana och en kompetens i att arbeta med innovation. En av de intervjuade styrgruppsrepresentanterna säger:

"Medarbetare kan vara rekryterade utifrån att vara myndighetsutövare. Man är ju inte rekryterad utifrån att vara innovatör."

I detta blir det viktigt att förstå hur innovation kan vara en del av det egna arbetssättet. Flera av de intervjuade menar att innovation till viss del kan utgöra något av ett hot i offentliga organisationer i förhållande till att arbeta vidare med befintliga arbetssätt. Samtidigt är innovation viktigt för att kommuner också i framtiden ska vara attraktiva som arbetsgivare och för att locka investeringar och kompetens till kommunen. En av de intervjuade styrgruppsrepresentanterna menar att det är centralt för att lyckas med det kommunala uppdraget.

Arbetet med att införa ett mer innovationsorienterat arbetssätt kommer ta tid och kräver långsiktiga förutsättningar enligt samtliga intervjuade. Att bygga upp idén om en innovationsplattform tar tid inledningsvis men också för att plattformen ska fungera. En av projektledarna pekar på vikten av att arbetet får ta tid och att det krävs tålamod. En av projektledarna säger:

"Vi kan inte springa, vi kan inte skynda långsamt. Varje dag är det någon form av strategisk process som vi behöver arbeta med."

Stärkt intern förankring i kommunerna identifieras som viktigt för en starkare implementering. En av projektledarna säger:

"Det behövs ett centralt pek om att detta är viktig. Det handlar om politiker, chefer, kommundirektör. Även de närmaste cheferna måste bereda utrymme i olika forum."

Innovationsplattformarna innebär förändring vilket i sig kräver förankring.

Kopplat till långsiktighet handlar det även om att den bärande idén med plattformsarbetet håller över tid och att det finns en strategi om att plattformen ska generera lärande, och ackumulerad kunskap som kan implementeras brett i staden.

Ett sätt att stärka implementering är att visa på vad innovationsplattformarna skapar i form av konkreta exempel och att arbeta med innovation som ger fördelar. Enligt en av de intervjuade projektledarna behöver detta kommuniceras och hur nya lösningar skapas utifrån städens behov i samverkan mellan kommunen och externa aktörer.

Skapa rätt förutsättningar för de personer som leder innovationsarbete

En av de intervjuade projektledarna pekar på vikten av att stötta och skydda de personer som leder och driver arbetet framåt och som agerar över gränser. En person säger:

"Vi utsätts ju för både det ena och det andra. Hinder, ifrågasättande, behov av att visa på resultat."

Personen efterfrågar ännu mer skyddsnät för dem som riskerar något.

Sammansättning av projektledning och tillräckliga personella resurser anses vara viktigt för att stärka implementering. Att kunna vara flera personer som arbetar med plattformen skapar bättre förutsättningar. En av projektledarna menar att *"då kan vi hinna arbeta med strategiska frågor också och inte bara operativa"*. Alla involverade aktörer behöver avsätta tid. Här är respektive aktörs engagemang på ledningsnivå för att chefer ska underlätta för sina medarbetare att avsätta tid. En av de intervjuade menar att generellt finns det en problematik på mellanchefernivå i kommunerna kopplat till prioritering av personella resurser:

"Den politiska ledningen är inte så svår. Expertnivån är inte svår. Men mellancheferna står ju kring att avvara person och får kanske inte ersättning för det. Det kan vara svårt att säga ja till att prioritera. Som mellanchefer är man i en svår situation om konflikten står mellan den kommunala driften och innovationsplattformen."

Nationell kraftsamling kan bidra till starkare implementering i kommunerna

I intervjuer identifieras behoven av ökad kraftsamling och nationellt stöd i kommunerna arbete med innovation som viktigt för att stärka implementering. Enligt intervjupersoner är det bra att Vinnova som innovationsmyndighet visar på att innovation är viktigt lokalt. En av de intervjuade styrgruppsrepresentanterna menar att *"det handlar om att skapa legitimitet och trygghet åt den kommunala sektorn att arbeta med innovation"*. En annan person menar att frågeställningarna om innovation och samverkan med externa aktörer finns på alla kommuners bord men det kommer kräva en strukturerad form för att stärka innovationsperspektivet. Sverigeförhandlingen nämns som en intressant form för att skapa ett åtagande och samhandling mellan stat och kommun.

7 Innovationsplattformarna har skapat olika typer av resultat och unika värden

Sammanfattande slutsatser kring resultat som har skapats genom innovationsplattformarna

- Förstärkta och nya nätverk
- Kunskapsutveckling
- Nya organiseringsformer utifrån ett governance perspektiv
- Förstärkt organisatoriskt strukturkapital i kommunorganisationen
- Utvecklad bild av behoven kopplat till innovation inom stadsutveckling och en möjlighet att överkomma utmaningar
- Nya metoder och arbetssätt för att arbeta med innovation

I detta avsnitt beskrivs några av de resultat som innovationsplattformarna hittills har skapat samt vilka unika värden som innovationsplattformarna innebär. Detta avsnitt knyter an till frågor om *resultat*.

Såsom visats i tidigare avsnitt är de olika innovationsplattformarna olika, de har olika historik och de innebär olika strategier framåt. De olika innovationsplattformarna har därför även skapat olika typer av resultat. Samtidigt kan ett antal generella resultatområden urskiljas från följeforskningen och från de intervjuer som genomförts våren/sommaren 2017. Utifrån denna kategorisering av resultat ges exempel på resultat som genererats utifrån de olika plattformarna. (Det bör påpekas här att det samlade värdet av hela satsningen och en enskild plattforms värde av satsningen således inte är samma sak.)

Förstärkta och nya nätverk är tydliga resultat av arbetet

I följeforskningen av fas 1 i satsningen konstaterades att nya typer av nätverk och samverkan har skapats genom plattformarna. Kommunen och olika aktörer har fått lära känna varandra i förhållande till innovation för en hållbar attraktiv stad.

I intervjuer med representanter för innovationsplattformen i Stockholm så identifieras att resultat av arbetet är att det har synliggjort behoven av en neutral mötesplats för innovation som är såväl produkt- som organisationsorienterad. Arbetet har synliggjort behovet av att det finns nätverk inom staden som har till syfte att höja innovationskapaciteten och ”skapa rum för eldsjälar”.

Innovationsplattformen i Göteborg identifierar nätverk som ett viktigt resultat i intervjuer sommaren 2017 och då främst det nationella nätverket. Enligt projektledningen har nätverket använts för ”inspiration och en möjlighet att jämföra, verifiera och bolla våra tankar och idéer med andra”.

Innovationsplattformarna har bidragit till kunskapsutveckling

I följeforskningen lyftes olika typer av kunskapsrelaterade resultat. En av dessa var att plattformsarbetet i fas 1 hade möjliggjort för kunskapsutveckling kopplat till innovation bland de organisationer som varit involverade. I Göteborgs arbete har en utbildning tagits fram utifrån Vinnovas finansiering för stadens chefer i innovationsledning. Denna utbildning har staden tagit fram i samverkan med Handelshögskolan i Göteborg.

Enligt intervjuer med representanter för Future by Lund har innovationsplattformen inneburit ett nytt mindset och mer av en innovationskultur. Alla ledningsgrupper i Lunds Kommuns förvaltningar samt vissa projektgrupper i Lunds Kommun har deltagit i Future by Lunds aktiviteter med fokus på innovationsförmåga.

Ett annat exempel på resultat är att innovationsplattformarna enligt följeforskningen skapat ett lärande om hur aktörer och nätverk av aktörer samspelar i ett mer vardagligt sammanhang. Detta menar följeforskarna även är en viktig förutsättning, ”det förefaller vara genom att interagera och förmedla som aktörer utvecklar en gemenskap, en identitet och olika sätt att diagnostisera och lösa problem, kort sagt att bygga upp erfarenheter”.

Innovationsplattformarna har lett till nya organiseringsformer

Nya sätt att organisera för innovation och förnyelse i stadsutveckling identifieras i följeforskningen som ett av resultaten. Representanter för plattformarna menar, enligt följeforskningen, sammantaget att satsningen skapat en medvetenhet om en rad olika organiseringsmekanismer i samband med förnyelse i stadsutveckling. Det är tydligt att detta grundar sig i stora behov och utmaningar som städerna står inför samt att det kommer krävas nya arbetssätt och nya sätt att organisera. Det finns en intern medvetenhet i kommunerna om att existerande offentliga strukturer har begränsningar vad gäller att möta utmaningarna. Det konstateras även att det kommer att ta tid att organisera och förverkliga för innovation och förnyelse i stadsutvecklingen. Följeforskningen menar att innovationsplattformarna har inneburit ett lärande avseende nya organiseringsformer som New Public Governance. En person säger:

”Satsningen har hörsammat behovet av en komplex målbild, en allians av samverkansorienterade organisationer, en portfölj av verktyg och processer samt ett ansvarsutkrävande som är förhandlingsbart gentemot viktiga intressenter.”

Arbetet i Future by Lund har enligt intervjuer bidragit till att öka förståelsen för och synliggöra behovet av en plattform som kan arbeta med frågor som ligger i mellanrummet mellan olika aktörer. Detta innebär att frågor/ utmaningar diskuteras tidigare i ett bredare perspektiv innan de startas. Future by Lund har resulterat i ett fokus, en organisation, dedikerade resurser och ett partnerskap som inbegriper olika aktörer för att hitta framtidens innovationer. Detta, menar representanter för innovationsplattformen, hade inte hänt utan Vinnovas satsning.

Förstärkt organisatoriskt strukturkapital i kommunorganisationen

Följeforskarna menar att satsningen på innovationsplattformar har skapat ett lokalt kunskaps- och strukturkapital. Det bör påpekas att det i fas 1 fanns olika syn kring detta, där en del personer som varit involverade var mer osäkra på om detta skett.

Samtidigt identifieras olika viktiga resultat som kan hänföras till organisatoriskt strukturkapital i de intervjuer som genomförts sommaren 2017. Enligt intervjuer med representanter för Göteborgs Innovationsplattform är ett viktigt resultat av arbetet den framtagna innovationsstrategin i staden och där Vinnova stöttat/delfinansierat denna. Arbetet med framtagandet av strategin har resulterat i förankring och ägarskap hos ett stort antal personer inom Göteborgs stad. Det finns en "kritisk massa" av personer i staden som anser att frågorna är viktiga. Ett beslut i fullmäktige (den lyfts i kommunstyrelsen i september 2017) gör att frågorna får legitimitet i organisationen och blir en del av stadens styrmodell som också handlar om utveckling, enligt intervjuer.

Enligt intervjuer med representanter för Innovationsplattformen i Stockholm har arbetet resulterat i att behov har synliggjorts av att koppla samman olika initiativ inom Stockholms stad avseende innovation. Dessutom att det blir viktigt att skapa en gemensam kommunikation kring dessa för att tydliggöra olika aktörers bidrag och behov och för att kunna växla upp nyttan av insatserna.

Arbetet med Innovationsplattformen i Borås har inneburit att staden arbetar med att etablera en innovationskultur i förvaltningen genom att utbilda och inspirera tjänstemän. Staden har även utvecklat organisationen genom att engagera strategiska nyckelpersoner och politiker. Förslag har tagits fram som handlar om att organisera stadens arbete på nya sätt i ny avdelning utifrån erfarenheterna av innovationsplattformen (detta är inte beslutat september 2017). Denna avdelning innebär ett helt nytt grepp för staden (om detta realiserar). I förslaget ligger att anställa nya kompetenser såsom samhällsanalytiker, tjänstedesigners, forskningsledare, alternativekonomikunnig person, "organisationspedagog" med fokus på lärande etc. I kommunal sektor saknas idag bl.a. kunskapsstyrning och innovationsstyrning enligt intervjuer med representant för innovationsplattformen. Staden nosar på tillsitsstyrning och plattformen utforskar tillsammans med stadens ledarutvecklare på innovativt ledarskap tillsammans med forskare Leif Denti. En slutsats enligt intervju med representant för plattformen är att en traditionell byråkratisk styrning hanterar endast komplicerade utmaningar - ej komplexa. En viktig utgångspunkt är att tillitstyrning och innovativt ledarskap innebär en maktförskjutning till professionen, så kunskap och stödjande strukturer behövs enligt representanter för innovation.

Innovationsplattformen har även inneburit att arbetsgrupper skapats i kommunen för att stärka Borås interna innovationsarbete. Arbetsgrupperna involverar personer från olika förvaltningar, bolag och under 2017 har även forskare involverats. Syftet har varit att stärka det gränsöverskridande arbetet och samverkan i kommunen och sätta fokus på vikten av gränsöverskridare (personer som rör sig mellan olika världar och bär med sig och förmedlar synsätt, värderingar och kunskaper). Detta som ett sätt att bidra till den sammanhållna och mångfunktionella staden utifrån behoven av helhetssyn, samverkan och organisatoriskt systemtänkande. Arbetsgrupperna som träffas en gång i månaden har fokus på att både få och ge kunskap. På mötena finns utrymme att lyfta nya idéer, lära sig av varandras "mindset" och prata om lösningar av hinder.

Utvecklad bild av behov samt en möjlighet att överkomma utmaningar

I följeforskningen identifierades att de aktörer som medverkat på innovationsplattformarna har kunnat använda plattformarna för att övervinna olika typer av utmaningar som identifierats i de innovationsprocesser de varit involverade in.

I intervjuer med representanter för innovationsplattformen i Stockholm identifieras resultatet att en utvecklad bild av behoven av innovation inom stadsutveckling har genererats. Det har synliggjorts att det inte enbart handlar om tekniska innovationer utan även organisatoriska. Ett exempel som nämns är att Stockholms målsättningar kring digitalisering även kommer att kräva organisatoriska förändringar.

Innovationsplattform Borås arbetar till exempel med förebyggande åtgärder för att skapa en hållbar stadsutveckling och en rad projekt handlar om detta. De arbetsgrupper som har skapats internt över gränser inom Borås stad är ett sätt att gemensamt analysera behov och skapa lösningar kopplat till olika utmaningar i stadsutvecklingen.

Plattformens arbetet i Future by Lund har utifrån intervjuer resulterat i frågor som behöver lösas för att kunna implementera nya lösningar såsom frågor kring lagstiftning, policy, affärsmodeller, finansiering. De utmaningar som har identifierats har sedan arbetats vidare med inom innovationsplattformen. Ett exempel är utmaningen hur staden ska kunna bli en drivande innovationsyta för nya lösningar, i hela kedjan från formulering av behov till att samskapad lösning finns på marknaden. Frågor/ utmaningar diskuteras tidigare i ett bredare perspektiv innan de startas i en bredare konstellation och arbetssättet Forma- Kunna-Göra har givit struktur åt detta. Future by Lund har adresserat behoven av ett mer effektivt testande, demonstration och implementering i staden. Plattformen arbetar med att etablera testytor/ "lekytor" i staden för att kunna ta risk och prova nya lösningar på ett odramatiskt och engagerande sätt.

Nya metoder och arbetssätt för att arbeta med innovation

Enligt intervjuer med representanter för Future by Lund har innovationsplattformen bidragit till nya verktyg, metoder och arbetssätt. Future by Lund har adresserat det ökade behovet av arbetsformer som ökar innovationsförmågan internt hos deltagande aktörer genom samskapande av frågeställningar, innovationsutveckling och genomförande. Innovationsplattformen har inneburit att verktyg och arbetssätt prövas för hur olika organisationer kan närma sig innovationsarbetet. Designthinking och Scenariobyggande är exempel på verktyg som tillämpats. Vidare har innovationsteam och innovationssamarbeten provats. Arbetet i Future by Lund har även resulterat i ett antal konkreta projekt. Partnerskapet i innovationsplattformen har till exempel formerat ett nytt projekt Smarta Offentliga Miljöer som är finansierat av IoT Sverige. Projektet involverar kommunala förvaltningar och företag med plattformen som bas.

Utifrån arbetet med Innovationsplattform Borås har nya metoder och arbetssätt initierats i staden. Projektstudios har utvecklats som arbetsmetod. Denna metod innebär ett försök att öka effektivitet, problemlösningsförmåga och samverkanskapacitet. Staden har till exempel etablerat en "innovationsluss" i liten skala mellan organisationen och omvärlden för att länka

samma kommunen, företagare, forskare och allmänhet. Arbetet i plattformen styrs av ett innovationsledningssystem. Staden har även initierat en testbädd för digitala avfallslösningar (Testbädd ÅVS). Innovationsplattform Borås har initierat pilotprojekt för 2018 som handlar om utveckling av finansieringsmodeller för förebyggande arbete i kommunal verksamhet. Detta eftersom ett av målen med plattformen är att studera hur en omställning av kommunala kostnader kan se ut för att istället arbeta mer förebyggande och på så sätt minska sk efterhandskostnader. Ett av pilotprojekten handlar om markvärme och ett handlar om förebyggande arbete för barn och unga (brottsförebyggande). I pilotprojekten ingår flera olika aktörer som tillsammans arbetar för att ta fram finansieringsmodeller som inte ska bygga på återföring då återföring kräver vetenskap om var "vinsten" och de uteblivna kostnaderna uppkommer (kan till exempel vara hos flera instanser och myndigheter och kräva ett längre tidsperspektiv). Pilotprojekten handlar därför om att ta fram nya typer av beräkningsmodeller. Innovationsplattformen har arbetat med olika projekt kopplat till sociala investeringar. Ett av dessa är Sjöbopjektet (en hel stadsdel) som nu initieras där staden ytterligare utvecklar det förebyggande arbetet tillika det hållbara arbetet. De flesta av staden förvaltningar och bolag involveras gemensamt i arbetet för att överbygga interna "stuprör". Arbetet innebär en kraftsamling under tre år. Staden kommer att söka finansiering av Vinnova (tillsammans med Science Park) för att bygga upp ett innovationslabb på Sjöbo torg, som ska vara invånardrivet. Detta är en unik satsning i staden enligt intervjuer med representanter för plattformen. I september 2017 kommer staden även att initiera en samverkan med forskaren Magnus Levinsson, Högskolan i Borås, som kommer att forska på kunskapsstyrning i offentlig sektor (kommunen).

I intervjuer med representanter för innovationsplattformen i Stockholm identifieras att ett viktigt resultat av arbetet i plattformen är att detta också bidragit till utveckling av stadens idésluss.

Resursförstärkning kring innovationsrelaterade insatser

I intervjuer inom ramen för analysen ges även exempel på att arbetet med innovationsplattformarna inneburit en möjlighet att söka ytterligare finansiering till innovationsrelaterade insatser. Arbetet med Innovationsplattform Borås har till exempel resulterat i ett antal nya ansökningar som har gjorts eller kommer att göras i Vinnovas andra utlysningar och till andra finansiärer.

Sannolikt att satsningen får en fördröjd positiv effekt

I följeforskningen konstateras också att det är svårt att konkret utvärdera vad satsningen övergripande lett till men att ett för städerna väsentligt förnyelsearbete har påbörjats. Dessutom pekas på att innovationssatsningen sannolikt får en fördröjd positiv effekt. Detta utifrån perspektivet att det tar tid att bygga en innovativ kapacitet i en kommun. I intervjuer våren/sommaren 2017 menar också en av intervjupersonerna att den här typen av satsning kräver sin egen typ av effektlogik. Intervjupersonen menar att ett positivt resultat är om plattformen resulterar i några konkreta projekt. Det är inte nu viktigt exakt vad som kommer ut av projekten och det kan finnas en risk i att en finansiär som Vinnova hamnar i samma effekttänkande som i andra programsatsningar.

8 Unika värden som ett särskilt resultat

Sammanfattande slutsatser kring unika värden som ett särskilt resultat

- Staden som "spelplan" för innovation och möjligheten i att adressera hinder
- Satsningens experimentella ansats
- Plattformarna som mottagare av idéer
- Plattformarna som "parallell" organisationsstruktur kan skapa förändring i befintlig kommunorganisation

I intervjuer har frågan ställts vilka unika värden som satsningen på innovationsplattformar skapar. Utifrån dessa intervjuer kan dessa unika värden sammanfattas i följande områden. Det finns en stor samstämmighet bland intervjupersonerna kring vad som gör satsningen unik. Detta avsnitt knyter an till frågeställningar om *resultat*.

Staden som "spelplan" för innovation och möjligheten att adressera hinder

Flera av de intervjuade styrgruppsrepresentanterna menar att innovationsplattformarna är unika eftersom de innebär att staden ses som en "spelplan" för innovation. Plattformarna innebär ett helhetsgrepp och en vilja att hantera komplexiteten, enligt en av de intervjuade experterna, i motsats till många projekt med konkreta och specifika målsättningar. Innovationsplattformarna har ett fokus på att bygga förmågor. De ger vidare en legitimitet och en "trigger" till att starta och stärka innovationsarbetet i den kommunala organisationen.

Den möjlighet som plattformarna innebär i form av att identifiera hinder kopplat till innovation i stadsutveckling anses vara unik. En av de intervjuade styrgruppsrepresentanterna menar att sättet att arbeta med innovationsplattformarna innebär unika värden och att plattformarna behövs för att identifiera problemen och hindren. Detta sker ofta inte i andra typer av projekt som ofta blir för korta och för grunda. Samma person menar att staden måste bygga från sina utmaningar och att plattformar är framtiden. Detta också utifrån ett behov att komma ifrån fragmentisering och stuprörsperspektiv.

"Jag tror plattformar och att ha plattformar ute i landet är framtidens sätt att arbeta. Plattformssatsningar där man ser till helheten."

En av projektledarna menar också att satsningen är unik utifrån möjligheten att tillsammans med de andra städerna skapa kunskap om och adressera hinder för innovation inom stadsutveckling. I detta blir det även viktigt hur innovationer kan spridas från en plats till en annan.

"För mig är jättemycket unikt. Kunskapen om hur hindren faktiskt ser ut och vad det är för typ av hinder som gör att vi inte får mer spridning av innovationer. Där kan jag se att det är helt fantastiskt att samverka kring. Det är helt nödvändigt."

En annan av projektledarna menar att det pågår samtal mellan plattformarna om vilken nivå av förändring det handlar om. Handlar det om en förändring av det befintliga eller om ett

systemskifte? Denna typ av diskussioner är viktiga och ett tankesätt som inte är så spritt enligt intervjuer. Diskussionen om nivå på förändring behövs och är inte vanlig i andra projekt.

Även utifrån intervjuer med Vinnova och externa experter finns bilden av att plattformarna utgör en möjlighet att samtala på ett annat sätt om innovation i stadsutveckling och att prata om hindren.

Satsningens experimentella ansats

Ett unikt värde i satsningen på innovationsplattformar är det utrymme som ges för experimenterande. Flera av intervjupersonerna menar att det unika är den experimentella ansatsen.

Denna ansats finns både i Vinnovas programgenomförande men också i arbetet på plattformen.

En av intervjupersonerna beskriver värdet av att Vinnova har genomfört programmet med relativt liten styrning och myndigheten har vågat utgå från ett experimentellt förhållningssätt.

"Värdet har ju varit att Vinnova tillsätter den här sortens ganska ostyrda resurser. De startade 4 helt olika verksamheter under rubriken innovationsplattform. De har vågat vara experimentella."

Projektledare beskriver att innovationsplattformen blir en form av testplattform i det offentliga tillsammans med näringsliv och forskning. På plattformen finns det möjlighet att testa lösningar för smarta städer. En annan projektledare menar "Man kan kosta på sig att göra något annorlunda". Det finns en möjlighet att testa arbetsmetoder för att arbeta med innovationsprocesser kopplat till plattformarna. En av projektledarna pekar på att plattformen och det samarbete som finns kan säkra att arbetsmetoderna blir funktionella. Exempel ges både från Lund där man arbetat med en process utifrån Forma-Kunna-Göra och Borås med konceptet Projektstudion.

Det har också skapat värde att det har funnits ett lärande under tiden för programsatsningen samt mellan de olika innovationsplattformarna. Lärande är viktigt och en av intervjupersonerna beskriver varför:

"Det finns inget facit i detta. Det måste finnas en öppen attityd och att man får testa."

Plattformarna som mottagare av idéer

En av de intervjuade experterna säger att:

"Plattformarna kan fungera som receptorer för idéer och förslag som förmodligen inte hade fångats upp annars."

Samma person menar att processen med att fånga upp idéer är en av de allra viktigaste mekanismerna för att öka innovationsförmågan. Denna typ av kapacitet har innovationsplattformarna vilket skapar ett unikt värde.

Plattformarna som "parallell" organisationsstruktur

Plattformsarbetet innebär en möjlighet att skapa nytt i samverkan med befintlig organisationsstruktur men samtidigt vid sidan om. En av de intervjuade projektledarna menar att det är viktigt att kunna föra in arbetssätt som staden i sin traditionella struktur inte alltid kan hantera.

"Man kommer med detta in från sidan med en organisationsstruktur som är parallell och som innebär en utbyggnad av det vi redan gör. Det är så tydligt att det behövs."

Plattformarna är unika utifrån att det blir en integrerad del av befintliga kommunverksamheter samtidigt som modeller utvecklas utifrån hur samverkan kan se ut med externa aktörer. Detta menar en av de intervjuade medför en ökad möjlighet till implementering.

Plattformen möjliggör ett utforskande av problem och behov samtidigt som det möjliggör att sätta igång förändringsprocesser i kommunen. En intervjuperson beskriver det som att:

"Vi har kunnat kompetensutveckla delar av organisationen utan att behöva ta linjebeslut."

En annan person beskriver vikten av att kommuner blir medskapare av utvecklingsfrågor och hållbarhet och att plattformarna kan bidra till detta.

9 Innovationsplattformarna som pusselbit och första prototyp

Sammanfattande slutsatser kring satsningens relevans

- -Innovationsplattformarna kopplar an till behoven om innovation inom stadsutveckling
- -Stödet till innovationsplattformar kopplar an till en del av behoven och kan vara en pusselbit
- -Nuvarande utformning av innovationsplattformarna kan ses som en första prototyp

Detta avsnitt knyter an till frågeställningar om *relevans*.

Innovationsplattformarna kopplar an till behoven om innovation inom stadsutveckling

En av analysens frågeställningar är hur väl stödet till innovationsplattformar kopplar an till behoven om innovation kopplat till stadsutveckling. I såväl följeforskning, intervjuer som i dokumentstudier återfinns ett stöd i att idén om innovationsplattformar kopplar an till behoven om innovation i utveckling av staden.

Stadsutveckling innebär hantering av en rad samhällsutmaningar såsom till exempel klimat och sociala frågor som segregation. Stadsutveckling kan därmed i många fall sägas kännetecknas av så kallade ”wicked problems” (komplexa problem). Dessa problem innebär en osäkerhet, det är svårt att analysera problemet och de kännetecknas av en rad ömsesidiga beroenden⁷. Dessa problem liksom stadsutveckling är inte linjära med en tydlig kausalitet. Olika aktörer är viktiga i problemets lösning men agerar till viss del enligt egna normer. Kännetecknande för stadsutveckling är att ingen aktör ensam äger varken problemet eller lösningen. Hanteringen av dessa ”wicked problems” kräver annat agerande av den offentliga sektorn, utveckling av policy och angreppssätt. OECD menar till exempel att det krävs mer av systemorienterade ansatser och en förändring av offentlig sektors agerande för att arbeta med dessa frågor. Satsningen på innovationsplattformar utgår också från att innovation inom stadsutveckling kräver ett helhetsperspektiv på stadens utveckling, ett systemorienterat angreppssätt och samverkan mellan olika aktörer.

Genom Vinnovas deltagande i OECD-studie om systeminnovation⁸ och där Malmös innovationsplattform var ett case identifierades även några slutsatser kring systeminnovation av relevans för innovationsplattformarna. En slutsats var att merparten av stadens utmaningar är systemiska, breda och komplexa. Detta gör att staden kan ses som en central arena för systeminnovation. Studien visade även på att tekniska lösningar inte är tillräckliga utan

⁷ Working with Change, Systems approaches to public sector challenges

⁸ Innovation policy for transition towards Sustainable Renovation in Sweden, A Case Study within the OECD Project, Draft October 2014, Dnr 2015-01063

stadens utmaningar kräver sociala, ekonomiska och tekniska aspekter samt kopplingar mellan olika urbana delsystem.

Följeforskarna av fas 1 menade att innovationsplattformarna kopplar an till behoven av innovation kopplat till stadsutvecklingen. Plattformarna har som syfte att bidra med lösningar kopplat till utmaningarna. I intervjuer med projektledare och representanter för styrgrupper är bilden också samstämmig om att det krävs ett system- och helhetsperspektiv på stadens utveckling. Hållbarhetsperspektivet kräver ett helhetsperspektiv enligt en av de intervjuade projektledarna. Samma person menar att social hållbarhet som idag är klart utpekat som viktigt kräver ett förebyggande och långsiktigt arbete och att våga utmana befintliga strukturer. Innovationsplattformarna fungerar även som en funktion som kan hantera möjligheterna som finns mellan kommunen och andra aktörer. En av de intervjuade projektledarna menar att plattformformatet är ett sätt att ”hantera mellanrummen” och att det är ett sätt att få aktörer att lösa utmaningar gemensamt. En person säger:

”Vi tycker det är intressant att hantera det organisatoriska mellanrummet och hur vi får olika parter att lösa utmaningar gemensamt. Vi ser även att det är viktigt med tanke på att den skattefinansierade offentliga sektorn får mindre resurser.”

En av projektledarna pekar på att innovationsplattformarna utgår från ett arbete med helheten i stadsutveckling och säger att:

”Relevansen är hög. Det blir mer och mer akut. Ingen kan jobba med helheten. Vem ska då i så fall jobba med de frågorna?”

Följeforskarna av fas 1 i satsningen menar även att plattformarna kan vara en arena för test och demonstration av nya lösningar och bidra till att minska risken i implementering av lösningar. Andra delar som enligt följeforskarna kopplar an till behoven idag är att de utgår från dialog mellan olika intressentgrupper och att de kan vara legitimitetsskapande för den offentliga sektorn. Följeforskarna menar vidare att det finns omständigheter som talar för att satsningen på innovationsplattformar kan lägga grund för en ”transformativ förändring”. Dessutom menar de att stadsutveckling som begrepp och område har en rad egenskaper som gör det lämpat för att adressera transformativ förändring. Innovationsplattformarna har skapat motiv för näringslivet att engagera sig i stadsutveckling. Enligt följeforskningen kan satsningen på innovationsplattformar ses som ett embryo till en paradigm- eller systeminnovation.

I intervjuer med representanter för Vinnova identifieras samverkan och governancefrågor kring stadsutveckling som viktigt, något som innovationsplattformarna bygger på. En av dessa personer menar:

”Framtiden kräver mer samverkan och innovation kräver samverkan. Jag tror att innovationsplattformarna skapar en kulturell förändring i hur man gör saker.”

Kopplar an till en del av behoven och kan vara en pusselbit

Motsvarar då stödet till innovationsplattformarna behoven om innovation kopplat till stadsutveckling? Bilden av om stödet motsvarar behoven skiljer sig åt mellan intervjupersonerna i denna studie. Flertalet intervjuade menar att behoven av innovation kopplat till

stadsutveckling är stort och en av de intervjuade experterna menar att innovationsplattformarna behövs för att katalysera kunskapsutbyte, idéutbyte och innovationer.

Satsningens behovsdrivna angreppssätt säkrar relevansen enligt en av projektledarna. En annan av intervjupersonerna menar att innovationsplattformarna fyller en funktion som saknas idag. Innovationsplattformen behövs tillsammans med andra satsningar och funktioner kopplat till innovation i stadsutveckling. Innovationsplattformen har även potential att bidra till uppväxling av resurser kopplat till innovation. En styrgruppsrepresentant beskriver innovationsplattformarna som en hjälp på vägen i ett långsiktigt arbete för mer innovation i stadsutveckling och där metodik kan utvecklas. Stadsutveckling kräver ett långsiktigt perspektiv och utvecklingsfrågor kräver ett längre perspektiv i kommunen då politiker kan ha svårt att ha det långa perspektivet.

Innovationsplattformarna är en av flera pusselbitar och plattformen kan bidra till att koppla ihop olika delar som verkar för innovation enligt en av styrgruppsrepresentanterna. Plattformen är en del av ekosystemet kring innovation i staden men inte den enda. Utifrån intervjuer med Vinnovarepresentanter och experter framgår att innovationsplattformarna anses åtminstone fylla en del av behoven kopplat till innovation inom stadsutveckling. Satsningen beskrivs som en del av ett pussel inom området och som ett sätt att adressera systemfrågor och policyutveckling kring hinder. En av intervjuade experter menar att det samtidigt beror på hur väl en innovationsplattform utvecklas:

"Rätt utvecklat kan plattformen öka frihetsgraderna, man vågar prova och testa och adressera utmaningar med systemtänk."

En av projektledarna menar att innovationsplattformarna kanske inte fyller alla behov av innovation som finns kopplat till stadsutveckling. Personen menar att det är viktigt att skilja på till exempel innovation kopplat till fysisk infrastruktur och till exempel digitala produkter. Finansiering, arbetssätt och aktörer är olika beroende av typ av innovation och idag är innovationsplattformen mer inriktad på innovation kopplat till fysisk infrastruktur. En av intervjuade styrgruppsrepresentanter menar att det kan vara lite olika perspektiv mellan Vinnova och kommunen.

"Vinnova vill främja innovation. Det kommunala perspektivet är ju en hållbar stad."

Nuvarande utformning kan ses som en första prototyp

Hur väl fungerar då innovationsplattformarna med nuvarande utformning i att stödja utvecklingen av starka innovationsmiljöer för hållbara attraktiva städer? En av intervjuade styrgruppsrepresentanter menar att satsningen på innovationsplattformar är ett pedagogiskt exempel och kan ses som en första prototyp. Personen menar samtidigt att detta inte räcker utan det krävs en betydligt större långsiktighet. Detta blir till exempel viktigt för att kunna attrahera företag att satsa och engagera sig.

Det finns även olika röster om begreppet innovationsplattform behövs. Intervjupersoner i de kommuner som arbetat mer med den interna innovationskapaciteten och innovationsstrategier är mer tveksamma till begreppet.

En av de intervjuade styrgruppsrepresentanterna menar att det är bra att innovationsplattformarna finns men frågan beror på vilken skala på innovationsarbetet som innovationsplattformarna ska bidra till. Samma person pekar på vikten av att skapa utrymme för experimenterande i stadsutvecklingsfrågor. För en kommun kan det vara svårt att skapa det utrymmet:

"Det finns gränser för experimenterande. Vi ska både tillhandahålla bostäder, möta upp strömmen av människor, och då blir det knepigt att kommunicera att man experimenterar."

Innovationsplattformar kan göra en skillnad i möjligheten att kunna experimentera om det går att bredda satsningarna.

10 Programgenomförandet har bidragit till utveckling samtidigt som det finns möjligheter framåt

Sammanfattande slutsatser kring effektivitet med fokus på Vinnovas programgenomförande

- En öppen och experimentell ansats har ansetts vara positiv
- Vinnovas krav bidrar till utveckling
- Arbetets organisering i arbetspaket har hindrat vissa delar i innovationsplattformarna
- Arbetets organisering i projekt med tidsbegränsning anses vara för snäv
- Mer samarbete krävs på nationell nivå
- Frågan om förankring i kommunerna är viktig men är en balansakt
- Möjligheter för Vinnova att ta en större roll i förhållande till att arbeta med identifierade systemhinder samt stimulera nya arbetsmetoder
- Utlysningarna kan utvecklas, användandet av medel samt Vinnovas interna samordning
- Vinnova har successivt stärkt förståelsen kring kommunernas perspektiv på innovation i stadsutveckling

I detta avsnitt återges aspekter som kopplar an till Vinnovas programgenomförande vad avser innovationsplattformarna. Detta avsnitt knyter an till frågeställningar om *effektivitet*.

En av frågeställningarna i analysen är om formen för Vinnovas stöd fungerar och vad som kan utvecklas i detta.

En öppen och experimentell ansats har ansetts vara positiv

Följeforskarna av fas 1 i satsningen på innovationsplattformar menar att Vinnovas finansiering har inneburit ett "löst koppel" från Vinnova. Aktörerna i plattformarna har fått tillfälle att prova och utveckla nya sätt att både se på utmaningar i staden men också tillfälle att testa nya arbetssätt. I följeforskningen hade denna ansats setts som positiv utifrån projektägarna. Att kunna brett och tämligen fritt arbeta med hållbarhet medförde att satsningen kunde fyllas med ett för städerna relevant innovationsinnehåll. Följeforskarna definierar satsningen utifrån ett implementeringsperspektiv på policy som en "Experimentell implementering". Denna typ av implementering kännetecknas av hög grad av otydlighet, den lokala kontexten blir avgörande, processen är initiativrik, kunskap ger förutsättningar för fortsatt arbete och planen utvecklas i efterhand. Följeforskarna menar att Vinnovas satsning på innovationsplattformar har ett vagt mål och genom samverkan ska integrativa och fungerande lösningar provas fram. Denna typ av förändringar lämpar sig väl för "bottom-up förändring", att utifrån skapade ramar och förutsättningar får berörda aktörer klara ut vad som bör förändras, vilka lösningar som är önskvärda och hur lösningar ska implementeras.

Flertalet intervjuade, både projektledare och representanter för styrgrupper pekar på att Vinnova har haft ett förhållningssätt i arbetet med innovationsplattformarna som varit inriktat på att förstå vad som behövs i utvecklingen av plattformarna, det har funnits en öppenhet,

lyhördhet och ett stödjande förhållningssätt. En av de intervjuade projektledarna menar att Vinnova jämfört med andra finansiärer varit utvecklingsbenägna och tagit en aktiv roll i arbetet med innovationsplattformarna.

"De sätter sig in i frågorna på ett annat sätt än andra finansiärer."

Flera intervjupersoner berättar om ett gott och konstruktivt samarbete med Vinnova. En av styrgruppsrepresentanterna berättar om sin goda erfarenhet i mötet med myndigheten.

"Den erfarenhet jag har är positiv. De är kompetenta och vet åt vilket håll man vill gå. De är bra och viktiga."

En enskild intervjuperson pekar på att det har varit utmanande med byte av personal från Vinnovas sida.

Vinnovas krav bidrar till utveckling

Intervjupersoner i analysen menar att de krav som ställs i myndighetens finansiering bidrar till utveckling. Vinnova har en stor roll i att stärka innovationskapaciteten i kommunerna menar intervjupersoner. En av de intervjuade projektledarna berättar om vikten av en aktör som ställer krav kopplat till innovation:

"Vinnova som innovationsmyndighet spelar en roll i att sätta fokus på innovationsfrågorna."

Det handlar om att bidra till kunskapsbildning och stärka den generella innovationsförmågan. Att hantera den byråkratiska ordningen med rättssäkerhet samtidigt som en mer innovativ kultur kan skapas. Såsom en av intervjupersonerna uttrycker det:

"Det är inte alltid som pengarna är den stora frågan. Det handlar om att någon tar taktpinnen kring innovationsfrågorna. I detta blir det viktigt att bjuda in till fortsatta samtal med städerna."

Vinnova har även en viktig roll i relation till regeringen enligt en intervjuperson. Det handlar inte bara om att "skicka ut pengarna.

"Det är bra med en utomstående aktör som till exempel kräver rapporteringar och som vill se utveckling."

Följeforskarna av fas 1 menar att de krav som ställts på bred samverkan har stärkt upp befintliga arbeten och konsortier samt även öppnat upp för nya kontaktytor, främst inom kommunorganisationen.

Vilka utvecklingsområden finns avseende Vinnovas satsning och programgenomförande?

Arbetets organisering i arbetspaket har hindrat i vissa delar

Följeforskarna av fas 1 ställer sig frågan om inte organiseringen av arbetet i arbetspaket har hindrat innovationsplattformarna i att bidra till innovation genom deras funktion som mötesplatser. Följeforskarna menar att arbetspaket är en vanlig arbetsform i projekt-sammanhang men samtidigt är arbetet komplext och arbetspaketen har i vissa sammanhang

fungerat som ett ”stuprör” vilket minskat chansen för möten mellan aktörer med olika ansvarsområden.

Arbetets organisering i projekt med tidsbegränsning anses vara för snäv

Följeforskningen av fas 1 menade att innovationsplattformarnas genomförande i tidsbegränsade projekt innebär ett för snävt tidsfokus. Innovationsplattformarna innebär att ta sig an långsiktiga och permanenta utmaningar. De menade även att satsningens har visat att arbete är komplext:

”Det är flera sinsemellan olika styrlogiker och regelverk som ska hanteras och jämkas samman såsom till exempel planer för fysisk planering, målstyrning och budget samt mer utvecklingsinriktade styrambitioner.”

Projekttiden sätter press på plattformarna, inte bara tidsmässigt utan även kopplat till de ambitioner och förväntningar som finns. Följeforskarna menade att personer som är involverade i projekten har uttryckt tvehågsenhet mot att åstadkomma förändring och utveckling av befintlig praktik inom ramen för en tidsbegränsad satsning.

Flera styrgrupprepresentanter trycker i intervjuer sommaren 2017 på vikten av långsiktighet. En av intervjuade styrgrupprepresentanter ställer sig frågan vad som kommer hända när Vinnovas smörjmedel är slut och hur kommer överenskommelsen se ut mellan nationell och lokal nivå när det gäller innovation. Samma person menar att det är svårt för kommuner att ta risk och att det krävs ett samarbete mellan dessa nivåer för att stärka innovationsförmågan, helst i form av en Sverigeförhandling.

En av projektledarna menar att det blir viktigt att slå fast att detta är en satsning över längre tid.

”Man måste slå fast att det är en satsning som ska verka över längre tid. Det får ingen legitimitet när det är ett projekt. Den där diskussionen tycker inte jag Vinnova har tänkt igenom.”

En av de intervjuade experterna pekar på vikten av långsiktighet. Detta skulle öka legitimiteten och drivkraften hos aktörerna. Samma person pekar på risken i om Vinnova inte är långsiktiga:

”Om Vinnova drar tillbaka stödet till innovationsplattformar då ändrar de karaktär mer mot förvaltning. Det är det som motiverar det långsiktiga perspektivet.”

En annan intervjuad expert menar att det kan ta upp till 10 år innan effekterna syns och det är viktigt med uthållighet:

”Ett medskick är att inte avbryta satsningen. Det kan ta upp till 10 år innan det bär frukt. När man ska göra krångliga saker kan man behöva gå igenom flera cykler innan det börjar hända något. Det här handlar om att bygga upp ett innovationsklimat. Det blir viktigt att ha uthållighet.”

I intervjuer med representanter för Vinnova framkommer att utgångspunkten i satsningen på innovationsplattformar hela tiden har varit att plattformarna ska bygga långsiktiga strukturer och att detta ansvar även ligger på respektive plattform.

Mer samarbete krävs på nationell nivå

Flera intervjuer i analysen visar på önskemål om ökad samordning och samverkan mellan nationella aktörer och initiativ inom området hållbara städer. Flera intervjupersoner menar att det är många statliga myndigheter som på olika sätt arbetar med att främja området. En av de intervjuade menar att det är ett stort antal myndigheter som arbetar med området och det finns en avsaknad av en gemensam bred satsning. Personen menar att olika nationella initiativ inte hänger samman, olika myndigheter kan arbeta på olika sätt, vilket kan verka motstridigt.

En av Intervjupersonen efterfrågar ett större samarbete med andra myndigheter utifrån ett helhetsperspektiv på innovationsfrågorna kopplat till stadens utveckling och pekar på att kommunen måste inta helhetsperspektivet.

En förbättrad koordinering av de olika innovationsrelaterade program och insatser som görs mot offentlig sektor efterfrågas.

”Bättre koordinering av olika satsningar på offentlig sektor. Alla opererar med sin egen logik men det landar i staden i alla fall. Sen är det upp till oss att koordinera.”

Frågan om förankring i kommunerna är viktig men är en balansakt

I en utveckling av satsningen på innovationsplattformarna föreslår flera intervjuade projektledare att ännu mer stöd ges i form av internt förankringsarbete i kommunen. En av de intervjuade styrgruppsrepresentanterna menar att större krav borde ställas på ”commitment från respektive kommun”. De krav som Vinnova ställer kring intern förankring blir dock viktiga samtidigt som det finns en avvägning och balans i detta som är intressant. En av intervjuade projektledare resonerar kring vad som skulle hända om Vinnova ställer ännu högre krav på stadsledningarna avseende förankring av innovationsfrågor och plattformar. Detta skulle behövas för att skapa mer utvecklingskraft. Samtidigt menar personen att det finns en intressant balans mellan den typen av krav på intern förankring och den risk som finns om inte stadsledningarna vill vara med. Det finns en balans i hur mycket myndigheten kan styra och påverka förankringen och implementeringen i kommunorganisationen. Frågan om styrning är känslig enligt en projektledare.

Möjligheter för Vinnova att ta en större roll

Intervjupersoner identifierar det som viktigt med ett fortsatt arbete med identifierade systemhinder. En av frågorna som är viktiga är fastighetsägarnas roll och vikten av att engagera fastighetsägare i ett mer experimentellt arbete enligt en av projektledarna. Vinnova kan ha en roll i detta och främja det som fungerar.

En av de intervjuade styrgruppsrepresentanterna tycker dock att det är fel att bara prata om hinder.

”Det jag mest har reagerat på är att man pratar så mycket om hinder. Det är för mig helt fel sätt att resonera på. Vi fokuserar mer på möjligheterna.”

En annan av styrgruppsrepresentanterna pekar på att det nu handlar om att förändra stadsplaneringsideologin och efterfrågar att Vinnova skulle vara med och utveckla planeringsprocesserna.

I intervjuer ges även förslag på konkreta sätt att arbeta med samverkan kring utveckling i stadsutveckling och där Vinnova skulle kunna ha en roll i att finansiera och stärka viss typ av samverkan. Samverkan mellan fastighetsägare i s k Business Improvement districts har varit framgångsrika i Malmö. Aktörer som är verksamma i ett fysiskt område gör i samverkan investeringar tillsammans och testar nya lösningar. Andra exempel på områden som kan vara viktiga för Vinnova att stärka enligt intervjuer är byggherredialoger, innovativa finansieringslösningar och nya sätt att finansiera stadsutveckling såsom ex innovationsobligationer, värdeberäkningsmodeller som inbegriper hållbarhet, normkritiskt förhållningssätt kring innovation.

En av intervjuade styrgruppsrepresentanter pekar på att den nationella rollen är att dra nytta av framgångar i olika delar av landet kopplat till innovation i stadsutveckling och säkra ”stordriftsfördelar”. I grunden handlar det också om att det kan vara tillväxt drivande och bidra till att företag i Sverige kan exportera lösningar enligt samma person.

Vikten av att ta tillvara lärandet från satsningen på Innovationsplattformar identifieras som viktigt i intervjuer. En av de intervjuade experterna menar till exempel att det blir viktigt att Vinnova tar tillvara lärandet från satsningen och att detta lärande finns med i den framtida utvecklingen av satsningen. I intervjuer med representanter för Vinnova framgår även behovet av att myndigheter samarbetar nära städerna och att myndigheten intar en position som ”samskapare” och som en del i systemet. I slutändan handlar det om hur förbättrad innovationskapacitet i stadsutveckling kan skapas och hur vi investerar bäst i framtiden enligt en Vinnovarepresentant.

Utlysningarna kan utvecklas, användandet av medel samt den interna samordningen

I intervjuer sommaren 2017 framkommer också inspel och förbättringsförslag i förhållande till Vinnovas utlysningar.

En av projektledarna menar att det vore bra med bredare öppna utlysningar kring satsningen på innovationsplattformar och pekar på att det är många andra mellanstora städer som behöver liknande satsningar och som är intresserade av samarbete. Det är en stor andel av Sveriges befolkning som idag bor i mellanstora städer och det finns en potential i att engagera fler i innovationsfrågorna.

En av de intervjuade styrgruppsrepresentanterna menar att Vinnovas generella modell med små utlysningar som har riktade förväntningar innebär en utmaning. Intervjupersonen menar att det är bättre att tillsammans med de större städerna utgå från behovsbilden i städerna och göra en tilldelning till större initiativ. Intervjupersonen efterfrågar större utlysningar av medel som utgår från städernas behov.

”Det finns en utmaning med Vinnovas generella modell som innebär små utlysningar med riktade förväntningar. Det fungerar inte riktigt. Det blir för små medel i förhållande till insatsen. Det vore bättre att tillsammans med de större städerna fundera på vad som behövs och utgå från en gemensamt utvecklad behovsbild. Sen att man gör en tilldelning till större initiativ. Det måste vara en större insats.”

I intervjuer framkommer även önskemål om större frihet i användande av medel. Dessa synpunkter handlar mer om befintliga ramar utifrån de utlysningar som har genomförts.

Samverkan internt på Vinnova efterfrågas mellan olika programsatsningar. En av styrgruppsrepresentanterna menar att det krävs bättre samordning mellan insatser och berättar om att olika delar av Vinnova kan ha olika kunskaper och insikter i vad som är förankrat i staden.

"Vinnova präglas ibland av stuprör och det innebär att man inte har en helhetssyn. Vinnova borde samordna sig bättre. Ett exempel var en ansökan inom ett område där en del av Vinnova menade att frågorna inte var förankrade i staden och vi fick avslag. Samtidigt vet andra delar av Vinnova att området är förankrat i staden."

Vinnova har successivt stärkt förståelsen kring kommunernas perspektiv

Intervjupersoner menar att Vinnova successivt blivit allt bättre på att lyssna in vad som ses som viktigt utifrån kommunernas perspektiv i utveckling av innovation inom stadsutveckling. En av styrgruppsrepresentanterna menar att Vinnova generellt skapat en större insikt i att det är viktigt att förstå problemen kopplat till innovation i stadsutveckling:

"De inser att de måste lära sig mer. De har en insikt om att de måste förstå problemen. Här har det hänt mycket de senaste åren."

Ett exempel som tas upp i intervjuer och som visar på Vinnovas ökade förståelse (successivt i programgenomförandet) är diskussionen om systemhinder för innovation inom stadsutveckling.

Engagemanget har stärkts från myndighetens sida och förståelsen har ökat generellt kopplat till innovation inom offentlig sektor.

Samtidigt har myndigheten även tagit rollen som en utvecklande motpart i satsningen och frågor har identifierats och "spelats in" till innovationsplattformarna. Den nationella samverkan mellan städerna är ett sådant exempel enligt en av de intervjuade projektledarna.

En av de intervjuade representanterna för Vinnova menar att den typen av satsning som innovationsplattformarna innebär kräver mycket arbetsinsats, och att det är viktigt att myndigheten är engagerad och att det sker ett lärande. Det framgår även i intervjuer med Vinnovas representanter att myndigheten hittills lagt mycket tid på att träffa städerna, delta i den nationella samverkan och initiera satsningar kring ledarskap med Handelshögskolan.

11 Innovationsplattformarna skiljer sig från, och kompletterar, Vinnovas övriga satsningar

Sammanfattande slutsatser kring synergier och komplementaritet

- Flera av Vinnovas program har en koppling till innovation inom stadsutveckling: Utmaningsdriven Innovation, Strategiska Innovationsprogram, Innovationer för ett hållbart samhälle, Tillgänglighetsdesign, Testbäddar inom miljöteknikområdet, Verklighetslabb inom offentlig verksamhet, Policylab, Social Innovation, Vinnväxt och FRÖN.
- Innovationsplattformarna adresserar systemperspektivet samt systeminnovation tillsammans med satsningar som UDI och SIP (till viss del IHS).
- Innovationsplattformarna adresserar komplexa problem liksom SIP, Verklighetslabb och policylab.
- Innovationsplattformarna adresserar långsiktig idéutveckling liksom SIP.
- Det konstateras att innovationsplattformarna tagit sig an ett brett perspektiv på innovation i stadsutveckling och som är nära sammankopplad med ett bredare arbete kring innovation och förändring i kommunorganisationen.
- Innovationsplattformarna skapar långsiktiga samarbeten och tillit mellan kommunen och externa aktörer bortom "projektifiering" vilket kan öppna upp för en dialog om behov som inte styrs utifrån snävare kriterier.

En av analysens frågeställningar handlar om huruvida satsningen på innovationsplattformar skiljer sig från Vinnovas övriga satsningar inom området och om det finns överlapp med andra typer av stöd på Vinnova.

Nedan ges en kort beskrivning av andra satsningar på Vinnova som adresserar frågeställningar som kan knytas till innovation inom stadsutveckling. Detta avsnitt knyter an till frågeställningar om *synergier* och *komplementaritet*.

Vinnovas programsatsningar som relaterar till innovation i stadsutveckling

Utmaningsdriven Innovation, UDI

UDI utgår från att samhällsutmaningar driver innovation och tillväxt i Sverige och att detta sker i ett globalt sammanhang. En del av programmet riktar sig mot hållbara attraktiva städer. Vinnovas insatser genom UDI stödjer konsortier som arbetar för att ta fram nya lösningar och som möter dessa specifika samhällsutmaningar. Det handlar således om att både bidra till samhällsnytta och affärsmöjligheter. UDI adresserar breda frågeställningar som kräver nationell kraftsamling men som samtidigt har ett tydligt fokus på nyttiggörande. Programmet ställer stora krav på samt ligger nära nyttiggörande. Programmet genomförs i en 3-stegsmodell (initiering, samverkan, följdinvestering). Insatserna genomförs av breda konstellationer av aktörer. Kunder, kravställare och användare är exempel på viktiga aktörer i en konstellation. Vinnova investerar i relativt många projekt i steg 1 och sedan färre i steg 2 och steg 3.

Strategiska Innovationsprogram, SIP

Vinnova, Energimyndigheten och Formas finansierar sjutton strategiska innovationsprogram. Genom samverkan inom områden som är strategiskt viktiga för Sverige ska förutsättningar skapas för hållbara lösningar på globala samhällsutmaningar och en ökad internationell

konkurrenskraft. Programmen bygger på arbetet med strategiska forsknings- och innovationsagendor som pågick mellan åren 2012-2016 då aktörer inom ett område definierade behov, formulerade visioner och mål samt strategier för ett innovationsområde. Inom de strategiska innovationsprogrammen utvecklar företag, akademi och organisationer tillsammans framtidens hållbara produkter och tjänster. Det finns flera SIPar som på något sätt har anknytning till hållbara städer. En av dessa är SIP Viable Cities som har fokus på nya lösningar inom energi- och klimatområdet. (Satsningen administreras av Energimyndigheten). En annan SIP är Smart Built Environment som syftar till att skapa nya möjligheter baserade på digitaliserad samhällsbyggnad. Målet är att minska samhällsbyggnadssektorns miljöpåverkan, förkorta planerings- och byggtiden, minska de totala byggkostnaderna och möjliggöra en ny affärslogik i sektorn. Programmet administreras av Formas. Dessutom finns flera strategiska innovationsprogram med bäring på transporter, som också har relevans för städer. Dessa program administreras av Vinnova.

Innovationer för ett hållbart samhälle: miljö och transport (IHS)

Syftet med utlysningar inom IHS är att genom innovativ och banbrytande kunskapsutveckling bidra till att förnya svenskt näringsliv och samhälle samt utveckla akademien på ett sätt som stärker aktörers förmåga att möta transport- och miljöpolitiska utmaningar. Målgruppen för utlysningarna som görs inom ämnesområdena miljö och transport är forskningsorganisationer, företag, kommuner och andra juridiska personer. Genom IHS finansierar Vinnova forsknings- och innovationsprojekt inom miljö- och transportområdet som ska se bortom dagens systemlösningar och som inte ska vara begränsade av dagens lagstiftning eller regelverk. De projekt som finansieras ska ha ambitionen att förändra nuvarande affärsmodeller samt människors konsumtions- och resvanor.

Tillgänglighetsdesign

Syftet med Vinnovas utlysningar i tillgänglighetsdesign är att bidra till innovationer och stärkta samarbeten inom området vilket kopplar an till smarta och hållbara städer. Syftet är även att bidra till kunskapsuppbyggnad inom området tillgänglighetsdesign som kan ligga till grund för fortsatt utveckling av satsningen. Det bakomliggande behovet är att utforma verksamheter, miljöer, tjänster och varor så att de blir tillgängliga och användbara för alla oavsett kön, ålder, bakgrund eller funktionsnedsättningar. Vinnovas utlysningar är en del av ett regeringsuppdrag som handlar om att genomföra en forsknings- och innovationssatsning avseende tillgänglighetsdesign. De projekt som finansieras ska bidra till stärkta samarbeten och att idéer till nya lösningar tagit steg mot nyttiggörande samt innehålla samarbeten mellan aktörer som universitet och högskolor, offentlig sektor, näringsliv och andra relevanta aktörer.

Testbäddar inom miljöteknikområdet

Vinnova stödjer testbäddar inom miljöteknikområdet som en del av regeringens satsning Testbädd Sverige. Utlysningarna riktar sig till företag och andra organisationer inom miljöteknikområdet. De projekt som finansieras ska ha potential att etablera en ny eller väsentligt förbättra en befintlig nationell testinfrastruktur. Satsningen finansierar både planeringsprojekt och fullskaliga projekt (projektering och/eller realisering av en testbädd).

Verklighetslabb inom offentlig verksamhet

Vinnovas satsning på verklighetslabb riktar sig till offentliga aktörer som vill öppna upp sin verksamhet för utveckling, test och demonstration av innovationer i verklig miljö. Det kan handla om att bygga upp en organisation eller utforma processer och arbetssätt. Både fysiska och digitala anpassningar av verksamheten kan finansieras. Testningen och vidareutvecklingen av innovationer eller processer görs i samverkan med till exempel näringsliv eller användare. Projekten som finansieras har ett fokus på ett avgränsat behovs- eller teknikområde där det finns möjlighet att bli världsledande och synlig i ett internationellt sammanhang.

Policylab

Vinnovas satsning på Policylab utgår från utmaningar och möjligheter som rör offentliga processer, regelverk och policies. Det kan till exempel handla om när policy och lagstiftning har bromsat en utveckling. Tanken är att processer och regelverk ska kunna utvecklas i en riktning som skapar förutsättningar för innovativa idéer.

Social innovation

Vinnovas satsning på social innovation innebär finansiering av lösningar som kan utveckla en social innovation och testa den i en relevant användarmiljö. Vinnova vill genom satsningen bana väg för innovationer som kan utmana befintliga strukturer och system och på så sätt bidra till positiva samhällseffekter. Det kan även handla om hållbara och generaliserbara finansieringsmodeller, affärsmodeller eller samarbetsmodeller. Projektens målsättningar ska vara koppade till en innovativ lösning på ett samhällsproblem, vara nära kopplat till den sökandes kärnverksamhet och ha som primär intention att lösa en social samhällsutmaning eller fylla ett socialt behov. Projekt som får finansiering ska vidare vara riktade mot en tydlig målgrupp. Satsningen riktar sig till företag eller ideella organisationer.

Vinnväxt

Vinnovas Vinnväxtprogram är en tävling för att främja hållbar tillväxt i regioner. Den bakomliggande tanken är att regioner ska kunna samordna näringsliv, akademi och offentlig sektor för att därigenom öka förmågan att utveckla och kommersialisera ny kunskap och teknik. Att bli en Vinnväxtvinnare innebär en långsiktig finansiering (upp till 10 år) i syfte att utveckla nya mönster för samarbeten som ska leda till mer effektiva innovationsprocesser. Samarbetena ska utvecklas och bidra till en internationellt och nationellt erkänd nod inom sitt område. Vinnväxtinitiativen ska bidra till Agenda 2030 och Vinnovas prioriterade områden (smarta städer, transporter, uppkopplad industri, material, hälsa och cirkulär ekonomi).

FRÖN

FRÖN är en satsning för ökad innovation i offentligt finansierad verksamhet. Utlysningar i FRÖN finansierar två faser av utveckling. De som söker finansiering från FRÖN är en utförare av offentligt finansierade tjänster samt andra aktörer såsom ideella organisationer, brukarföreningar, fackförbund, akademien, institut etc. Projekten ska utgå från de offentligt finansierade verksamheternas förändringsbehov. I utvecklingsfasen ska projekt utveckla en väsentligt nyskapande och bärkraftig lösning för verksamheten. Det kan handla om att utveckla, prova och utvärdera en lösning som kan vara en organisationsmodell, process, vara eller tjänst. I fas Införande ska projekt arbeta för att föra in resultat från utvecklingsprojekt i

befintlig ordinarie verksamhet. Detta kan till exempel handla om att förändra arbetssätt och rutiner, skapa ett mer förändringsbenäget klimat, kompetensutveckling för ledare eller medarbetare, spridning av kunskap och förmedlande insatser etc. FRÖN omfattar inte grundforskning eller tillämpad forskning, utan ska främst röra experimentell utveckling, processinnovation eller organisationsinnovation.

Programsatsningarna adresserar olika aspekter

I intervjuer sommaren 2017 utifrån innovationsplattformarna har frågan ställts till intervju-personer om deras syn på satsningen i förhållande till andra satsningar på Vinnova. Frågan har varit svår att besvara för merparten av intervju-personer. Det som framkommit är att idén med innovationsplattformarna utgår från ett helhetsperspektiv, innebär ofta bred samverkan, har utgått från lokala behov samt haft en experimentell ansats vilket har uppskattats. En av intervju-personerna från Vinnova menar att styrkan med innovationsplattformarna är att detta program samlar frågorna om innovationskapacitet i kommunerna och frågeställningar kring organisering och ledning av innovation. Det breda perspektivet skapar möjligheter för lärande och kunskapsuppbyggnad enligt intervju-personen.

Utifrån intervjuer med representanter för Vinnova adresserar också innovationsplattformarna systemperspektivet samt systeminnovation tillsammans med satsningar som UDI och SIP (till viss del IHS). Innovationsplattformarna adresserar komplexa problem liksom SIP, Verklighetslabb och policylabb. Innovationsplattformarna adresserar långsiktig idéutveckling liksom SIP. Detta har stärkts genom intervjuer sommaren 2017 då intervju-personer pekade på möjligheten för plattformarna att vara "receptorer" för idéer kopplat till stadsutveckling.

Enligt ovanstående finns således både likheter och skillnader i förhållande till andra insatser men också möjliga överlapp. Frågan om överlapp är svår att besvara. Samtidigt kan utifrån tidigare avsnitt i analysen konstateras att innovationsplattformarna tagit sig an ett brett perspektiv på innovation i stadsutveckling och som är nära sammankopplad med ett bredare arbete kring innovation och förändring i kommunorganisationen. Dessutom skapas långsiktiga samarbeten och tillit mellan kommunen och externa aktörer bortom "projektifiering" vilket kan öppna upp för en dialog om behov som inte styrs utifrån snävare kriterier. Detta tyder på att programmet är relativt unikt i Vinnovas portfölj av satsningar utifrån ett långsiktigt förändringsperspektiv.

12 Långsiktigheten i satsningen präglas av såväl hindrande faktorer som framgångsfaktorer

Sammanfattande slutsatser kring Långsiktighet

Innovationsplattformarnas bidrag till långsiktiga strukturer, kapacitet och förmågor:

- Satsningen bidrar som ett första steg på vägen till långsiktighet

Hindrande faktorer:

- Strukturen, uppdraget, förvaltningslogiken och kulturen
- Arbetet är idag beroende av enskilda individer med intresse för innovation
- Innovationsfrågorna genomsyrar inte alltid mellanchefernsnivån
- Brist på kunskap och utrymme för lärande

Framgångsfaktorer:

- Ledarskap, styrsystem och personella resurser
- Samverkan över förvaltningsgränser och öppna samtal
- Innovationspolicy och strategi
- Samarbetet med näringslivet
- Nationell samverkan mellan kommuner och samarbetsavtal stat och kommun

I detta avsnitt presenteras aspekter på om innovationsplattformarna innebär att långsiktig kapacitet och förmågor byggs i kommunerna kopplat till innovation. Detta knyter an till frågeställningar om långsiktighet. Satsningen bidrar som ett första steg på vägen till långsiktighet.

Flera av projektledarna för innovationsplattformarna menar att stödet till innovationsplattformarna bidrar till att kommunerna långsiktigt stärks kring innovationsfrågorna. En av projektledarna för en innovationsplattform menar att det absolut är så att satsningen bidrar till långsiktighet och menar att det är nödvändigt kopplat till de utmaningar som staden står inför. Ytterligare en projektledare beskriver hur innovation idag är en viktig strategisk fråga:

”Det senaste två, tre åren har det skett en dramatisk förändring av attityden. Från att ha varit kakor till kaffet är det nu en viktig strategisk fråga för förnyelse av Sverige.”

Även representanter för styrgrupper menar att innovationsplattformarna bidrar till långsiktighet i frågorna samtidigt som det krävs mer arbete. En av styrgruppsrepresentanterna menar att det nu sker en omfattande förnyring av de som arbetar med stadsplanering gör att innovationsfrågorna får en naturlig plats vilket stärker arbetet.

En av projektledarna uttrycker en osäkerhet kring hur genomgripande plattformen har påverkat och menar att även om kommunorganisationen börjat arbeta mer med innovation så

skulle inte alla personer i organisationen hålla med om att det är tack vare innovationsplattformen. En av styrgruppsrepresentanterna menar att det trots allt finns risker med långsiktighet då arbetet organiseras i projekt samt bedrivs på tvärs mellan förvaltningar som arbetar i stuprör. För att arbetet ska kunna stimulera detta gränsöverskridande arbete på lång sikt behövs även styrmedel.

I intervjuer med Vinnovarepresentanter framgår att satsningen på innovationsplattformar sannolikt har inneburit en start i ett mer långsiktigt förändringsarbete samtidigt som det finns mycket kvar att göra. Flera intervjuade Vinnovarepresentanter menar att det kommer att ta tid. En av de intervjuade experterna menar att *"ingenting hittills tyder på att det inte skulle bygga långsiktig innovationskapacitet"*.

Hinder för att långsiktiga strukturer, kapacitet och förmågor utvecklas

I intervjuer har frågan ställts om det är något som hindrar att långsiktiga strukturer, kapacitet och förmågor för innovation utvecklas och sprids i den kommunala organisationen.

Strukturen, uppdraget, förvaltningslogiken och kulturen

Strukturen och det kommunala uppdraget beskrivs som en hindrande faktor för att bygga långsiktigt kring innovation i kommunerna. En av projektledarna beskriver förvaltningskulturen samt svårigheten i användande av finansiella resurser:

"Hela förvaltningsådran är tung. Den tror jag blir svår att ändra på. Den andra är synen på budget och hur man använder medel. Där är man är fyrkantig."

En annan av projektledarna beskriver bristen på handlingsutrymme och menar att strukturen, uppdraget och budgeten är hindrande. En tredje projektledare beskriver en slimmad organisation med fokus på "linjen" där få personer har tid att arbeta med utvecklingsfrågor. Ytterligare en projektledare menar att *"man måste hela tiden utmana strukturen"*.

Kulturfrågor identifieras av flera intervjupersoner som hindrande. En av de intervjuade experterna pekar på kulturfrågor och en rädsla att göra fel med skattebetalarnas pengar. De byråkratiska idealen om transparens och likabehandling identifieras av en annan person som till exempel hindrande i kontakter med företag. En annan intervjuperson menar att förändringsbenägenheten ofta är låg.

Arbetet är idag beroende av enskilda individer med intresse för innovation

En hindrande faktor enligt intervjuer är att arbetet med i innovation idag kännetecknas av ett individberoende. En av projektledarna beskriver individberoendet i frågorna idag:

"Problemet är att det är väldigt individberoende om det experimentella kommer fram. Det beror på en individ, en chef, en medarbetare som tar höjd. Det är knepigt att det är så individberoende."

En av de intervjuade experterna menar också att arbetet idag är drivet av eldsjälär.

Innovationsfrågorna genomsyrar inte alltid mellancheftsnivån

Ett av hindren som identifieras i intervjuer är mellancheftsnivån i kommunerna. En av de intervjuade experterna menar att kring innovationsplattformarna finns det ofta ett mandat

idag högst uppe på stadsledningsnivå, något som inte alltid genomsyrar mellannivåerna i kommunorganisationen. Detta kan skapa hinder för de personer som bedriver plattformarbete och insatser för innovation i kommunen.

Brist på kunskap och utrymme för lärande

Brist på olika typer av kunskap identifieras som hindrande idag. En av projektledarna berättar i intervju om att det finns en okunskap om innovation i den kommunala organisationen. Ordet innovation kan ibland vara en barriär enligt en av de intervjuade Vinnovarepresentanterna. Kopplat till detta identifieras vikten av att skapa utrymme för lärande och att det inte alltid finns ett sätt att arbeta med lärande. En av de intervjuade experterna menar:

"Det finns en okunskap om vad lärande är. Det som bygger utrymme för innovation, är att man skapar utrymme för lärande."

Generellt krävs mer kunskap om den här typen av förändring i kommunorganisationen menar en av de intervjuade experterna.

Framgångsfaktorer för att bygga strategisk kapacitet för innovation

Ett antal framgångsfaktorer identifieras i intervjuer utifrån frågeställningen vad som skulle stärka kommunernas strategiska kapacitet för innovation inom stadsutvecklingsområdet.

Ledarskap, styrsystem och personella resurser

Ledarskapet har stor betydelse för en förstärkt intern strategisk kapacitet för innovation i kommunerna enligt intervjuer med projektledare, styrgruppsrepresentanter, externa experter och representanter för Vinnova. En av de intervjuade styrgruppsmedlemmarna pekar på vikten av ledarskap som framgångsfaktor i att bygga strategisk kapacitet internt på kommunen.

"Jag måste som högsta chef peka med hela handen och säga att detta är viktigt."

En av projektledarna menar att ledarskap och förväntan på tjänstemännen om att arbeta med innovation blir viktigt. En av Vinnovas representanter menar:

"Det handlar om ledarskap. Om inte de som är högst upp tycker det är viktigt och vill så blir det inget. Ledarskapet är den avgörande nyckeln."

Samtidigt menar samma person att det inte alltid är så lätt att prioritera innovation i exempelvis kommuner med sjunkande skatteunderlag då *"kostnaden kommer nu, men vinsten kommer på sikt"*. Flera intervjupersoner pekar på vikten av mod. En av projektledarna säger:

"Vi måste bygga upp mod så att vi kan våga lita på att vi kan gå ut i något som vi inte riktigt vet vad det leder till."

En av styrgruppsrepresentanterna beskriver:

"Om du ska jobba med innovation så måste du vara modig och vara beredd på att inte alltid lyckas."

Samma person menar att förvaltningschefer behöver ägna mer tid åt reflektion kring framtidsfrågorna, en tid som inte alltid finns i dag.

En av de intervjuade experterna pekar på vikten av att mellanchefer i kommunorganisationen tycker att innovationsfrågorna är viktiga så att personer får ett faktiskt mandat att arbeta mer innovationsorienterat. Det är viktigt för ledarskapet att lyfta fram de personer i organisationen som arbetar gränsöverskridande och nätverkande eftersom dessa ofta blir ifrågasatta.

Styrssystem och incitament behövs för att kunna arbeta med innovation internt på kommunen. En av styrgruppsrepresentanterna pekar på vikten av att innovation blir en del av personalpolicyn, lönekriterierna och utvecklingssamtalen. Den högsta politiska nivån måste ”acceptera, stötta och premiera medarbetare som arbetar med innovation”. En av projektledarna identifierar också styrssystem som en framgångsfaktor så att medarbetare får incitament att arbeta med innovation. Samma person berättar om hur uppfattningen kring innovation idag ser ut.

”Det finns fortfarande en uppfattning om att innovation är teknik och att man ska handla upp det billigaste som finns på marknaden. Man köper det som är rationellt och kostnadseffektivt.”

Det krävs personella resurser som kan arbeta med innovationsrelaterade aktiviteter. En av projektledarna menar att det blir viktigt att frigöra resurser på olika förvaltningar som har till uppgift att arbeta mer innovationsorienterat. En annan framgångsfaktor är att personer byter arbete mellan olika funktioner i kommunen och att personer anställs som ”kan jobba på tvären”.

Samverkan över förvaltningsgränser och öppna samtal

Samverkan över förvaltningsgränser och öppna samtal identifieras som en framgångsfaktor. En av de intervjuade experterna menar att det blir viktigt att hitta formerna för systematisk samverkan över förvaltningsområden. Det behövs öppna samtal som inte är ”ärendefokuserade” enligt denna person.

”Det behövs något mer öppet där man inte har en agenda. Att ha ett systematiskt samtal kring förbättring och innovation är en av framgångsfaktorerna. Det kan vara både politik och tjänstemannanivå men det måste drivas av någon.”

Innovationspolicy och strategi

En integration av innovationsfrågorna i policy kan skapa kraft i organisationen. En av projektledarna beskriver:

”Jag tror att en innovationsstrategi är värdefull. Den är viktig att kunna hänvisa tillbaka till. Man får kraft i policy. Personer kan vara som öar i ett hav av traditionellt arbetssätt.”

I Göteborg stads innovationsstrategi har ett fokus lagts på det som anses vara framgångsfaktorer för att skapa bättre förutsättningar för innovation. Förmågan att prioritera utmanande områden och arbeta med en portfölj av innovationsinsatser gentemot dessa är en huvudstrategi. En annan är att utveckla samverkansstrukturerna mellan det offentliga, näringslivet, civilsamhället och arbeta mer på ”tvärs”. Spridning av innovationsprocesser och metoder över förvaltnings- och bolagsgränser är en annan huvudstrategi liksom organisationskulturen ”hur tillåter man på ett kontrollerat sätt ett innovativt arbetssätt”.

Samarbetet med näringslivet är fortsatt viktigt

Samarbetet med näringslivet är viktigt för att stärka kommunens strategiska kapacitet för innovation. En av de intervjuade experterna pekar på vikten av att företag är delaktiga i platsens utveckling och att näringslivet kan ha olika roller.

”Näringslivet och företagen kan vara både entreprenörer och idésprutor, men det kan också bidra till lokal förankring. Det finns flera roller i ett förändringsarbete.”

Nationell samverkan mellan kommuner och samarbetsavtal

En framgångsfaktor för att bygga strategisk kapacitet för innovation är den nationella samverkan mellan städerna som bedrivs inom ramen för plattformsarbetet. En av projektledarna beskriver:

”Det krävs påtryckningar kring de här frågorna hela tiden åt olika håll. Det är viktigt att vi har varandra. Jag ser var jag är på min karta samtidigt som jag får del av en annan karta.”

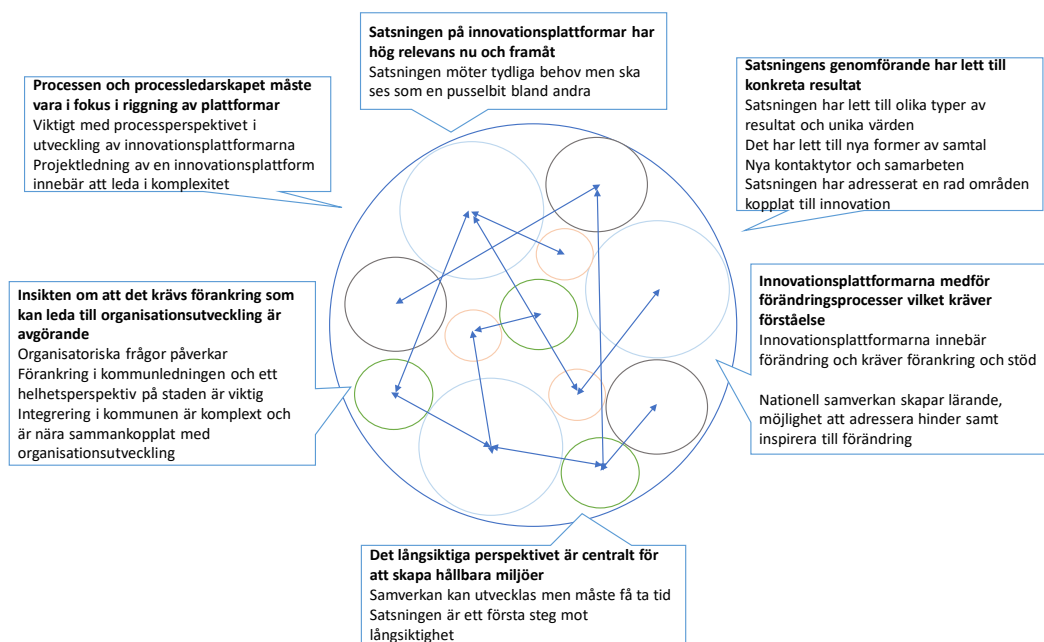
Även kopplat till frågan om framgångsfaktorer identifieras en långsiktig samverkan mellan kommunerna och staten i dessa frågor som viktigt. En av styrgruppsrepresentanterna menar att ”nu måste vi göra det här tillsammans och stärka varandra”. En annan styrgruppsrepresentant pekar på vikten av gemensamma målbilder utifrån att det handlar om långsiktiga processer och föreslår ett perspektiv fram till 2030 ”föreslår att vi jobbar mot 2030 och har en ambition om mer långsiktig miljösmarta och attraktiva städer”. En av projektledarna föreslår att plattformssatsningen ingår i en större dialog om framtidens roll för kommunerna där innovation och förnyelse är en viktig fråga för platsens utveckling.

”Plattformen skulle kunna göra inspel kring den framtida rollen för kommunen i ett nytt samhällslandskap.”

13 Avslutande analys och rekommendationer

I detta avslutande kapitel presenteras en avslutande analys tillsammans med slutsatser och policyimplikationer för programutvecklingen. I figuren nedan sammanfattas de huvudsakliga dragen i den avslutande analysen.

Figur 2 Sammanfattande slutsatser från analysen



Nedan presenteras sammanfattningsvis analysens rekommendationer för fortsatt programutveckling:

Rekommendationer som relaterar till plattformsutvecklingen:

- Utgå från de områden kopplat till innovation som satsningen har adresserat och förstärk dessa. Satsningen har:
 - satt fokus på staden som innovationsarena och möjliggjort för en dialog och utvecklingsarbete kring möjligheter och hinder för innovation
 - inneburit ett helhetsperspektiv på frågeställningarna om innovation i staden och en möjlighet att samverka med en "öppen agenda"
 - i flera städer varit en form av "receptor" för idéer samt har inneburit en metodutveckling kring hur konkret innovationsarbete kan gå till
 - ofta handlat om hur den mer "linjära" stadsutvecklingsprocessen kan tillföras mer av "explorativa och experimentella" element
 - inneburit ett samspel och ett gränssnitt mellan det externa samverkansarbetet och den interna verksamhetsutvecklingen i kommunen för att hitta nya lösningar kopplat till stadsutvecklingen

- i flera fall inneburit en utveckling av innovationsfrågorna och innovationskapaciteten internt i den kommunala organisationen eftersom frågorna kräver förankring av innovationsperspektivet samt samverkan över förvaltnings- och avdelningsgränser.
- Säkra en bred samverkan mellan kommunorganisationen och andra externa aktörer utifrån plattformsansatsen.
- Utforska vad som kan skydda en plattform från att någon aktörs perspektiv blir för dominerande.
- Säkra det öppna och utforskande samtalet mellan aktörer inom stadsutveckling.
- Säkra och hitta former för vissa aktörsgruppers medverkan såsom mindre företag och civilsamhälle.
- Säkra att satsningen både adresserar kommunens samverkan med externa aktörer och det interna verksamhetsutvecklingsperspektivet kring innovation. Båda perspektiven är viktiga och samspelar.
- Säkerställ att uppstarten av en ny innovationsplattform får rätt tidsmässiga förutsättningar för implementering.
- Skapa förutsättningar för att plattformarna kan utvecklas över tid och att det finns utrymme för rörlighet, förändring och adaptiva målbilder.
- Stärk projektledares beredskap och kompetens i att leda komplex samverkan/leda förändring, innovationsutveckling, verksamhetsutveckling och säkra att det finns internt stöd i den kommunala organisationen för vad arbete med en innovationsplattform kräver.
- Adressera hur förankringsprocesser behöver gå till i respektive organisation samt mellanchefer roll i att stötta ett innovationsarbete.

Rekommendationer kopplat till Vinnovas genomförande av satsningen:

- Undvik en för "tight" och specifik definiering av aktiviteter i förväg och i form av arbetspaket.
- Fortsätt och förstärk en lärande och experimentell ansats i kommande satsningar.
- Säkra systemperspektivet kopplat till innovation i stadsutveckling genom ett långsiktigt samarbete mellan nationell och lokal nivå.
- Agera medaktör i utvecklingen av mer innovation i stadsutvecklingen. De lokala behoven och förutsättningarna i mötet med de nationella förväntningarna på innovation har förutsättningar att skapa dynamik och utveckling.
- Säkra intern samverkan på Vinnova för att förstärka satsningen utifrån viktiga perspektiv (stadsutveckling, innovationsledning, social innovation och så vidare).
- Agera långsiktigt i utvecklingen av innovationsplattformarna exempelvis i form av ett långsiktigt samarbete med städerna.

I kommande avsnitt presenteras analys och rekommendationer mer utförligt.

Satsningen på innovationsplattformar har hög relevans nu och framåt

Satsningen möter tydliga behov

Satsningen på innovationsplattformar tycks ha hög relevans. Det finns ett behov av att hantera ett större helhetsperspektiv, komplexitet och bredare samverkan i stadsutvecklingen för att stärka innovationsperspektivet. Innovationsplattformarna verkar i sin ansats och utformning adressera en viktig fråga i stadsutveckling som handlar om integrering av olika perspektiv för en helhetsförståelse och ett helhetsagerande. Stadens utmaningar är systemiska, breda och komplexa och kan ses som en central arena för systeminnovation. Stadsutvecklingsprojekt är komplexa och präglas av ömsesidiga beroenden, och helhetsperspektivet kan åstadkommas

genom en sådan satsning. Den breda samverkan kan möjliggöra för innovation, då det ofta är i skärningspunkten mellan perspektiv som förnyelse kan uppstå. Att satsningen vidare utgått från städernas lokala behov och att det funnits en frihet i utformningen av plattformarna tycks ha säkrat relevansen.

Satsningen bör ses som en pusselbit bland andra

Stödet till innovationsplattformar täcker sannolikt inte alla behov kopplat till innovation i stadsutveckling utan ska snarare ses som en pusselbit bland många andra. Mer precist, nuvarande utformning av innovationsplattformarna kan ses som en första prototyp. Att utmaningar lyfts som handlar om olikheter i Vinnovas och kommuners perspektiv samt att det krävs mer för att säkra alla aktörers engagemang och en långsiktighet, är intressant att utforska vidare. För att uppnå ett helhetsperspektiv kan det vara avgörande att ingen aktör dominerar eller sätter tonen mer än andra.

Rekommendationer:

- Se satsningen som en första prototyp som kan utvecklas vidare.
- Säkra fortsättningsvis en bred samverkan mellan kommunorganisationen och andra externa aktörer utifrån plattformsansatsen. Detta för att säkra helhets- och systemansatsen och därmed relevansen.
- Utforska vidare vad som kan skydda en plattform från att någon aktörs perspektiv blir för dominerande.

Satsningens genomförande har lett till konkreta resultat

Satsningen på innovationsplattformar har lett till olika typer av resultat samt unika värden

Innovationsplattformarna har utifrån följeforskning och intervjuer lett till resultat i form av förstärkta och nya nätverk, kunskapsrelaterade resultat och nya organiseringsformer. Denna typ av resultat är ofta vanliga i arbete som innebär samverkan mellan organisationer och perspektiv och är ofta de första resultat som uppstår, dvs att nya nätverk utvecklas och att detta leder till att aktörer anser att kunskap har förstärkts.

Andra typer av resultat som uppstått tycks handla om förändringar i mindset och kultur, samt insikter vad gäller organisering och arbetssätt för att arbeta mer gränsöverskridande och överbrygga organisatoriska stuprör. Innovationsplattformarna tycks ha satt igång utvecklingsprocesser som handlar om att ta ett helhetsperspektiv på frågor och har synliggjort hinder och tillkortakommanden vad gäller matchningen mellan den befintliga organisationen och dagens behov och utmaningar. Lärdomar har dragits i respektive kommun vad gäller organisering kopplat till innovation. Göteborg stad är ett viktigt exempel på att Vinnovas finansiering tillsammans med annat arbete har lett till ett omfattande internt utvecklingsarbete som handlar om att skapa strukturer och ledarskap som främjar förnyelse och innovation.

En utvecklad bild av behoven av innovation kopplat till stadsutveckling och en möjlighet att överkomma hinder kan utgöra viktiga systemförändrande aspekter. Arbetet med innovationsplattformarna verkar ha lyckats med att initiera förändringar kopplat till struktur- och systemnivå. Detta kan tolkas som ett viktigt resultat. Att ha identifierat systemhinder är också ett viktigt steg i att påbörja ett långsiktigt förändringsarbete. Satsningen verkar ha möjliggjort ett synliggörande av dessa, genom att ha "tvingat fram" samarbeten och arbetssätt som

utmanar traditionell organisering och arbetsformer. Här finns potential att ytterligare utforska dessa system-hinder. Mera konkreta resultat kopplat till arbetsformer för innovation har också synliggjorts genom satsningen. Det finns flera exempel på nya arbetsmodeller för innovativ samverkan.

Satsningen på innovationsplattformar innebär enligt studien några unika värden. Satsningen tycks ha bidragit med några avgörande aspekter som handlar om att tänka om vad gäller både arbetssätt och organisering för att möta dagens och framtidens utmaningar kopplat till innovation i stadsutveckling. Att uppnå nytänkande kräver andra sorters, genuint öppna och gränsöverskridande samtal, och det verkar satsningen ha lyckats med. Möjligheten att identifiera hinder för innovation i stadsutveckling och en möjlighet att föra diskussioner utifrån ett helhetsperspektiv är ett intressant unikt värde som identifieras. Detta stärker den idé som fanns kring innovationsplattformarna, dvs att möjliggöra för ett helhetsperspektiv. Plattformen har fungerat som en arena för samtal utifrån ett helhetsperspektiv och har därmed varit en möjliggörare för viktiga insikter och handlingsoptioner.

Satsningens experimentella ansats identifieras som unik. I hantering av komplexa utmaningar är experimenterande och lärande viktigt vilket både tycks ha varit en komponent i Vinnovas agerande och i uppbyggnaden av respektive innovationsplattform. Plattformarnas förmåga att fånga upp idéer är ett intressant unikt värde, särskilt utifrån behoven av att stärka innovation relaterat till stadsutveckling. Plattformarna tycks ha fungerat som en funktion där idéer kan lyftas och utvecklas vilket ibland är svårt i våra befintliga organisationer. Plattformarna verkar dessutom ha fungerat som en sorts ”neutral” arena, utanför befintliga organisationer. Detta har möjliggjort nytänkande och förändring som inte hade varit möjlig, hade samtalen ägt rum i etablerade organisationer.

Rekommendationer:

- De resultat och unika värden som uppstått är viktiga och i linje med idén med plattformarna och kan även leda till andra typer av resultat om satsningen ges långsiktiga förutsättningar.
- En lärande och experimentell ansats är viktig i genomförande av satsningar som möter komplexa problem. Vinnova rekommenderas att fortsätta och förstärka denna ansats i kommande satsningar. Ett lärande är viktigt utifrån flera dimensioner: mellan Vinnova och plattformssatsningarna, mellan kommunerna samt mellan aktörer i plattformarna.

Innovationsplattformarna har i flera fall inneburit nya former av samtal

Innovationsplattformarna har i flera fall lyckats med att skapa öppna samtalsarenor. Forskning och erfarenheter visar att dessa arenor är centrala för att utforska behov och för att åstadkomma nya insikter samt lösningar mellan perspektiv och kunskapsområden. Det som utmärker öppna arenor och möjliggör utforskande samtal är att målet med samtalet inte är fördefinierat och att inget perspektiv blir för dominerande. Det har framkommit i intervjuer kring innovationsplattformarna att aktörer har kunnat föra samtal som de inte har kunnat föra i sina organisationer. På så sätt kan innovationsplattformen utgöra en sådan öppen arena, när

det fungerar. Enligt OECDs rapport⁹ om systeminnovation är det viktigt att skapa rum och tid för att komma djupare in på problem/behov och målsättningar.

"Organizations need to create room for dwelling-investing the time to understand and articulate both the problem and the objectives."

Detta bekräftas även av David D Christlip¹⁰, med lång erfarenhet av komplexa samverkansprocesser, som beskriver en sådan arena som en "holding environment". Dessa miljöer och samtal är viktiga för att kunna utforska nya lösningar. Det är också tydligt att det krävs specifika förutsättningar för att skapa ett tryggt samtalsklimat som möjliggör för ett gemensamt och gränsöverskridande utforskande.

"A holding environment provides a safe setting-both physically and emotionally-and a fair process for adaptive work."

Rekommendation:

- Säkra det öppna och utforskande samtalet mellan aktörer inom stadsutveckling. Denna typ av samverkan kan behöva stimuleras samt säkras utifrån (exempelvis Vinnova). Att skapa rätt förutsättningar för att i öppna samtal utforska behov är viktigt för systeminnovation.

Innovationsplattformarnas genomförande har medfört nya samarbeten men fortsatt viktigt att involvera mindre företag och civilsamhälle

Det kan utifrån studien konstateras att de olika innovationsplattformarna har utgått från olika historik och behov i städerna och de har även genomförts på olika sätt.

Innovationsplattformarna i respektive stad har också byggt på tidigare arbete med innovation kopplat till stadsutveckling i städerna. Detta svarar väl mot en av satsningens utgångspunkter som har varit att utgå från lokala behov. Oavsett historik tycks innovationsplattformarna ha bidragit till nya typer av samarbeten och kontaktytor. Detta är intressant utifrån att det även var en av grundtankarna bakom satsningen. Det kan behövas en kraft som "tvingar fram" samverkan över organisatoriska gränser, vilket satsningen på innovationsplattformar tycks ha möjliggjort. Satsningen har skapat nya kontaktytor, relationsbyggande och tillitsskapande mellan kommunen och andra organisationer.

Samtidigt finns det en stor potential i att ta ett ännu bredare grepp i samverkan genom i högre grad hitta sätt att involvera mindre företag och civilsamhället. I detta finns stora resurser som kan tas tillvara och som är viktiga för innovation och implementering av nya lösningar. Detta skulle förstärka effekterna med satsningen och bygger vidare på grundtanken med innovationsplattformarna samt de positiva erfarenheter som gjorts hittills. Systemförändring, vilket stadsutveckling idag kräver, behöver strategier som involverar och skapar förutsättningar för externa aktörer att medverka vilket också poängteras av OECD¹¹.

"What matters is that work towards system change is initiated and sustained as fully as possible. Strategies that open up organizations and support outside collaboration

⁹ Working with Change Systems approaches to public sector challenges, OECD

¹⁰ David D.Christlip. The Collaborative Leadership Fieldbook

¹¹ Working with Change Systems approaches to public sector challenges, OECD

with enterprises, citizens etc. also enforce organizational learning and help speed and spread the adoption of change."

Rekommendation:

- Utveckla och förstärkt samverkan mellan aktörer. Det blir viktigt att säkra och hitta former för vissa aktörsgruppers medverkan i innovationsarbetet såsom mindre företag och civilsamhälle.

Satsningen har adresserat en rad områden kopplat till innovation

Enligt studien har satsningen på innovationsplattformar både likheter och skillnader i förhållande till Vinnovas andra insatser med koppling till stadsutveckling men också möjliga överlapp. Frågan om överlapp är svår att besvara. Samtidigt kan det konstateras att innovationsplattformarna tagit sig an ett brett perspektiv på innovation i stadsutveckling och som är nära sammankopplad med ett bredare arbete kring innovation och förändring i kommunorganisationen. Dessutom skapas långsiktiga samarbeten och tillit mellan kommunen och externa aktörer bortom "projektifiering" vilket kan öppna upp för en dialog om behov som inte styrs utifrån snävare kriterier. Detta tyder på att programmet är relativt unikt i Vinnovas portfölj av satsningar utifrån ett långsiktigt förändringsperspektiv. Satsningen på innovationsplattformar kan utifrån studien sägas ha adresserat ett antal olika aspekter som kan vara viktiga för att analysera satsningen i förhållande till andra utlysningar.

Satsningen på innovationsplattformar:

- har satt fokus på staden som innovationsarena och möjliggjort för en dialog och utvecklingsarbete kring möjligheter och hinder för innovation
- har inneburit ett helhetsperspektiv på frågeställningarna om innovation i staden och en möjlighet att samverka med en "öppen agenda"
- har i flera städer varit en form av "receptorer" för idéer samt har inneburit en metodutveckling kring hur konkret innovationsarbete kan gå till
- har ofta handlat om hur den mer "linjära" stadsutvecklingsprocessen kan tillföras mer av "explorativa och experimentella" element
- har inneburit ett samspel och ett gränssnitt mellan det externa samverkansarbetet och den interna verksamhetsutvecklingen i kommunen för att hitta nya lösningar kopplat till stadsutvecklingen
- har i flera fall inneburit en utveckling av innovationsfrågorna och innovationskapaciteten internt i den kommunala organisationen eftersom frågorna kräver förankring av innovationsperspektivet samt samverkan över förvaltnings- och avdelningsgränser.

Rekommendationer:

- Utgå från de områden kopplat till innovation som satsningen har adresserat (se ovan) för beslut om inriktning framåt.
- Satsningen på innovationsplattformar har hanterat gränssnittet mellan kommunens samverkan med externa aktörer och det interna verksamhetsutvecklingsperspektivet kring innovation. Dessa båda perspektiv är viktiga för att öka förmågan till innovation i stadsutveckling och för långsiktig förändring. Framtida satsningar bör adressera båda dessa aspekter eftersom de samspelar.
- Satsningen på innovationsplattformar berör flera olika delar av Vinnova (exempelvis stadsutveckling, verksamhetsutveckling, innovationsledning, social innovation och så vidare). Säkra intern samverkan för att förstärka satsningen utifrån viktiga perspektiv.

Programgenomförande har varit lyckat samtidigt som det finns utvecklingsmöjligheter

Vad gäller Vinnovas genomförande av satsningen verkar myndigheten ha lyckats med ett flertal aspekter. En viktig framgångsfaktor har varit en öppen och experimentell ansats. Vinnova anses också ha utvecklat sin förståelse av kommunernas perspektiv. Det har funnits en lyhördhet och myndigheten anses vara utvecklingsbenägen och kompetent. Myndighetens krav utifrån innovationsperspektivet har inneburit utveckling och anses vara viktigt för att sätta fokus på innovationsfrågorna i kommunerna.

Samtidigt finns utvecklingsmöjligheter i Vinnovas programgenomförande av innovationsplattformarna. Organiseringen i olika delar och arbetspaket samt tidsbegränsning och projektformen som sådan kan förhindra ett långsiktigt arbete, en legitimitet för arbetet och en flexibilitet i genomförandet. Här kan det finnas möjligheter för Vinnova att lära av satsningen vad gäller den egna involveringen och engagemanget i satsningen. Vinnova kan ha en roll inom en rad områden, exempelvis i att identifiera, förstå och bidra till att lösa systemhinder samt att stärka samverkan på nationell nivå. Att vara mer delaktig i processen kan också möjliggöra ett lärande vad avser hantering av komplexa frågor såsom innovation i stadsutveckling och även utformning av utlysningar utifrån detta.

En framgångsfaktor för genomförandet av innovationsplattformarna har varit det öppna och experimentella angreppssättet vilket tidigare nämnts. Detta stöds även av forskning och erfarenheter i komplexa samverkansprocesser. Komplexitetsforskning visar att komplexa frågeställningar kräver ett experimentellt förhållningssätt¹². Det som blir viktigt i ett sådant experimentellt förhållningssätt är att öppna upp för att testa nya grepp samt att kombinera detta med ett systematiskt lärande och återkommande reflektion utifrån erfarenheterna som görs.

Det konstateras även i studien att Vinnova successivt har stärkt förståelsen kring kommunernas perspektiv på innovation i stadsutveckling. Det är sannolikt att det lärande förhållningssättet, erfarenhetsutbyten, följeforskning och så vidare har bidragit till detta. Detta förfarande är viktigt i hantering av komplex samverkan och av systemförändring. OECD¹³ konstaterar även att systemförändring och utveckling kräver en ständigt pågående dialog mellan involverade parter.

“Systems approaches should be a continuous, dialogic process.”

Vinnovas krav på förankring i den kommunala organisationen är viktig men är samtidigt något av en balansakt. Det efterfrågas ökad samverkan och samordning mellan nationella aktörer inom området stadsutveckling samt även mellan olika delar inom Vinnova. Projektaktörer ser ett behov av ökad involvering från Vinnova i förhållande till att till exempel arbeta med identifierade hinder för innovation i stadsutveckling och att stimulera till och bidra till spridning av nya arbetsmetoder.

¹² Working with Change Systems approaches to public sector challenges, OECD

¹³ Working with Change Systems approaches to public sector challenges, OECD

Rekommendationer:

- Det är viktigt med en innovationsmyndighet som kan bidra till starkare fokus på utvecklings- och innovationsfrågorna kopplat till stadsutveckling. Vinnova rekommenderas agera medaktör i utvecklingen av mer innovation i stadsutvecklingen. De lokala behoven och förutsättningarna i mötet med de nationella förväntningarna på innovation har förutsättningar att skapa dynamik och utveckling.
- En för "tight" och specifik definiering av aktiviteter i förväg och i form av arbetspaket kan motverka satsningens intention.
- Insatser för lärande blir fortsatt viktigt i framtida programinsatser.
- Vinnova kan ha en roll i att arbeta med identifierade hinder för innovation i stadsutveckling samt i nationell spridning av arbetsmetoder.
- Det krävs ökad samordning mellan nationella aktörer kopplat till innovation i stadsutveckling.

Processen och processledarskapet måste vara i fokus i riggning av plattformar

Processperspektivet är viktigt i utvecklingen av plattformarna

Studien visar att plattformarna och genomförandet utvecklats över tid och att lärdomar som uppstått bidragit till en successiv utveckling. Nya former för organisering, förankring och genomförande har utformats och implementerats. Detta är i linje med vad forskning och erfarenheter säger om samverkan i komplexa processer. Kännetecknande för samverkan är att det kontinuerligt uppstår situationer som inte kan förutses. När samverkansaktörerna möts kan nya idéer om vad som kan uppnås genereras. Att kunna förstå och hantera spontana och oväntade situationer kan vara avgörande för att upprätthålla engagemang och utvecklingskraft. Samverkan är svår att helt och hållet planera för och processperspektivet blir avgörande. David D Christlip beskriver samverkan som process av överenskommelser¹⁴. Samverkansaktörerna behöver bland annat komma överens om:

- 1 Vilka gemensamma behov som behöver adresseras
- 2 Att arbeta tillsammans kring dessa behov
- 3 Hur samverkansarbetet kan gå till
- 4 Hur information kan förstås (inom gruppen men även utanför)
- 5 Hur vi kan definiera problemet eller möjligheten/visionsbilden
- 6 Lösningar på problemet eller strategier för att uppnå visionsbilden
- 7 Konkreta aktiviteter för att implementera strategin

Även Amy Edmondson på Harvard Business School¹⁵ som forskar om innovationssamarbeten mellan organisationer inom stadsutveckling identifierar processperspektivet som ett kännetecken för denna typ av samverkan och att innovationsarbetet behöver utvecklas över tid. Amy beskriver bland annat att förändring är en del av samverkan och att målbilder hela tiden förändras.

"What it might be when we get there is a moving target. The vision is likely to shift. And we should celebrate it."

¹⁴ David D. Christlip. The Collaborative Leadership Fieldbook

¹⁵ Building the future. Amy C Edmondson, Susan Salter Reynolds

Rekommendation:

- Den här typen av processer som innovationsplattformarna utgör är inte linjära utan behöver få ta form över tid. Processperspektivet blir viktigt och det bör finnas utrymme för rörlighet, förändring och adaptiva målbilder.

Projektledning av en innovationsplattform innebär att leda i komplexitet

I denna studie identifieras olika delar som projektledning av en innovationsplattform kännetecknas av. Det konstateras bland annat att det är ett arbete som är krävande och komplext och som innebär att leda ett förändringsarbete. Att kunna arbeta över gränser och på "tvärs" kräver särskilda förmågor och innebär specifika egenskaper i arbetet. Det framgår bland annat att projektledarskapet innebär ett intensivt kommunikationsarbete och att bygga relationer, skapa tillit och legitimitet för arbetet både internt i kommunorganisationen och externt bland samverkansaktörer.

Projektledningen handlar om att navigera i och mellan "olika logiker". Projektledarna befinner sig i gränslandet mellan olika organisationer med olika verksamhetslogiker. De behöver hantera ett externt utvecklingsarbete med olika aktörer parallellt med att driva ett internt förankrings- och förändringsarbete i den egna organisationen. Detta är krävande och utmanar våra traditionella förutsättningar för att utföra projekt och arbetsuppgifter, som ofta är mer avgränsade och "kontrollerbara". I dessa processer finns det inget tydligt avslut och inte heller en tydlig avgränsning, eftersom arbetet måste utvecklas flexibelt utifrån de förutsättningar som uppstår. Arbetet uppfattas som krävande och komplext och kan vara ansträngande samtidigt som det är utvecklande. Projektledningen av innovationsplattformar kopplar tydligt an till det ledarskap som krävs i komplex samverkan. Samverkan mellan organisationer handlar ofta om att det inte finns etablerade arbetssätt eller rutiner för en ny samverkansgruppering. Dessa måste utvecklas tillsammans med alla aktörer. I arbetet mellan organisationer finns inga etablerade incitamentsstrukturer och inga fördefinierade processer.

Rekommendationer:

- Att ha helhet och samverkan i fokus kräver andra förmågor än traditionell projektledning. Det handlar om att skapa förutsättningar för koordinering, att kunna hantera osäkerhet, utveckling av nya arbetssätt, kommunikation mellan olika "logiker", systemförståelse, tillit och relationsbyggande. Lärande och reflektion behöver ske löpande, och det behövs mycket interaktion och många möten. Vinnova har möjlighet att stärka projektledares kompetens i att leda komplex samverkan och förutsättningar för att vara förberedda för uppgiften.
- Projektledarna behöver internt stöd och förståelse i den kommunala organisationen för vad arbete med en innovationsplattform kräver.

Förankring som kan leda till organisationsutveckling är avgörande

Förankring i kommunledning är viktig samt ett helhetsperspektiv på staden

Organisatoriska frågor har varit viktiga i genomförandet av innovationsplattformarna där bland annat plattformarnas placering i den kommunala organisationen påverkar. Plattformarnas förankring högt upp i kommunorganisationen tycks vara en viktig förutsättning för ett framgångsrikt genomförande. Ytterligare en intressant aspekt i

genomförandet är att fokus för flera plattformar har utvecklats från enskilda geografiska områden i staden till att bli mer stadsövergripande. Detta tyder på att frågorna kräver ett helhetsperspektiv både utifrån staden som geografi men även utifrån de olika delarna i kommunorganisationen.

Det finns en potential att det utvecklingsarbete som sker på innovationsplattformarna leder till viktiga förändringar hos medverkande aktörer. Analysen visar detta exempel tydligt vad gäller kommunernas organisationer. Detta är ett område som behöver utforskas ytterligare eftersom det krävs en förankring både på politisk nivå men också på olika chefsnivåer inom organisationen. Mellanchefernas roll i främjandet av förnyelse anses till exempel vara central i detta¹⁶. Denna roll kan utgöra något av en "flaskhals" vilket också har visat sig i intervjuer kopplat till innovationsplattformar.

Rekommendationer:

- Hur förankringsprocesser i respektive organisationer behöver gå till behöver adresseras i arbetet med innovationsplattformar. Detta är en viktig utvecklingsfråga för framtiden för att ytterligare ta tillvara potentialen med innovation.
- Mellanchefernas roll i innovationsarbetet är viktig och bör adresseras.

Integrering i kommunen är en komplex uppgift, nära sammankopplad med verksamhetsutveckling

Det är tydligt att integreringen av innovationsplattformarna i kommunorganisationen är en komplex uppgift som sker stegvis och som ses som en långsiktig förändringsprocess. Frågan är vidare starkt sammankopplad med den generella synen och förmågan till innovation inom kommunorganisationen. Flera involverade personer i studien pekar på vikten av att långsiktigt arbeta för att innovationsperspektivet förstärks i den kommunala organisationen. I både Stockholm och Göteborg visar också arbetet på att innovationsstrategier för kommunen behövs. Den externa samverkan mellan aktörer kring innovation i stadsutveckling och det interna arbetet med att stärka innovationsperspektivet är nära sammanflätade.

OECD menar att systemförändringar kommer att utmana det befintliga tanke, förhållnings- och arbetssätt som ofta dominerar i offentliga organisationer.

"Administrations must move away from a procurement-driven policy of using external consultants and contractors to occasionally employ systems approaches, toward allocating the resources to make systems approaches an integral part of the public organizations."

Rekommendation:

- För ett framgångsrikt genomförande av en innovationsplattform för stadsutveckling krävs ett internt strategiskt arbete med innovation i kommunorganisationen. Det långsiktiga innovationsperspektivet och förmågan behöver stärkas i den kommunala organisationen för att frågorna ska få fäste och innovationer ska kunna implementeras.

¹⁶ Tjänstelogik för offentlig förvaltning - en bok för förnyelsebyråkrater. Johan Quist och Martin Fransson

Innovationsplattformar medför förändringsprocesser vilket kräver förståelse

Plattformarna innebär förändring och kräver förankring samt stöd till projektledare

Samverkan innebär förändring vilket också identifieras som viktigt i arbetet med innovationsplattformarna. Om vi genom samverkan vill hitta nya lösningar i de "organisatoriska mellanrummen" kan vi inte blunda för att konsekvensen blir förändringar av våra arbetssätt, både i samverkansgrupperingen samt i respektive organisation. Att "överskrida en gräns" skapar möjligheter för förändring eftersom vi tvingas in i nya perspektiv. Men det tvingar oss också att förändra våra organisationer för att anpassa oss till den gemensamma uppgiften. Organisationer är sällan förberedda på detta, utan utgår snarare från att samverkan kan ske parallellt med "business as usual". Att kunna sprida insikter från samverkan in i den egna organisationen kan vara mer eller mindre enkelt beroende på organisationens storlek och flexibilitet. Att som organisation kunna anpassa sig till ändrade förutsättningar ("adaptive management") är en utmaning i sig som få organisationer lyckas med men som blir avgörande om samverkan ska få önskad effekt¹⁷.

Att vara i en komplexitet, där det är omöjligt att planera allt och där processen måste vara flexibel, där tidshorisonterna kan vara långa och där mycket tid läggs på relationsbyggande och tillit, kan stå i kontrast till den egna organisationens logiker och drivkrafter. Att vara mellan dessa logiker av tillit och kontroll, oförutsägbarhet och planering och så vidare, kan vara utmanande. Det behövs en förståelse för dessa olika logiker och hur vi kan integrera dem på ett sätt som gynnar både samverkan och den egna organisationen.

Rekommendationer:

- Det kan i det sammanhanget vara intressant att utforska mer hur projektledare för den här sortens projekt behöver "ustrustas", både i form av kompetens, resurser, stöttning eller uppbackning på hemmaplan. Det blir viktigt att skapa en medvetenhet kring dessa speciella förutsättningar, både hos chefer och HR personal i berörda organisationer.
- I fortsatta satsningar på innovationsplattformar har Vinnova möjlighet att stärka projektledares förutsättningar och bidra till kompetensutveckling i denna typ av ledarskap. Vinnova har möjlighet att stötta projektledare med:
 - förståelse kring vad projektledning av en innovationsplattform innebär
 - förståelseramar, verktyg och metoder för att arbeta med extern samverkan mellan organisationer
 - förståelseramar, verktyg och metoder för innovationsprocesser, förändringsledning och verksamhetsutveckling internt i kommunorganisationen
 - erfarenhetsutbyte mellan projektledare.

Nationell samverkan skapar lärande samt kan vara inspiration till förändring

Den nationella samverkan tycks utgöra en viktig funktion för gemensamt lärande mellan städerna och för att gemensamt kunna adressera hinder för innovation i stadsutveckling. Vikten av kontinuerligt lärande tycks även generellt vara viktigt för denna typ av "systemorienterad" satsning som satsningen på innovationsplattformar utgör. Dialog och lärande blir viktigt mellan kommuner och mellan kommuner och nationell nivå för att skapa

¹⁷ Se Kelly Chapman (2016): Complexity and Creative Capacity

förutsättningar för systemförändringar. Innovationsplattformarna verkar ha en potential i att inspirera till förändring i de medverkande organisationerna. Dels genom att identifiera systemhinder tillsammans som kan handla om strukturella frågor men också om organisatoriska "systemfaktorer" såsom incitamentsstrukturer, styrsystem, ledarskap och organisationskultur. Detta har även i andra analyser identifierats som viktiga för att utveckla offentlig sektor för att arbeta med förnyelse¹⁸.

Rekommendation:

- Systemperspektivet kopplat till innovation i stadsutveckling kan inte ägas av en enskild aktör. Detta kräver involvering och kräver deltagande av alla aktörer i systemet (både lokalt och nationellt).

Det långsiktiga perspektivet är centralt för att skapa hållbara miljöer

Samverkan kan utvecklas men måste få ta tid

Samverkan har förstärkts genom innovationsplattformarna men kan hela tiden utvecklas. I intervjuer framkommer att utvecklingen av plattformarna tar tid. Samverkan tar ofta tid och mer tid än vad vi tror¹⁹.

Eftersom samverkan innebär att vi har ambitionen att ta oss an komplexa frågeställningar som innebär osäkerhet och oförutsägbarhet, krav på förändring och förnyelse hos medverkande aktörer, är samverkan en tidskrävande aktivitet. Avståndet mellan personer i en organisation är ofta större än mellan personer inom en organisation vilket kräver tålamod enligt Amy Edmonson, Harvard Business School.

"The gulf between people in different organizations are much larger than those between people in different departments. Closing the gaps takes patience and practice."

Det tar tid att förstå de olika perspektiven i samverkan och att förstå potentialen i och emellan de olika perspektiven. Analysen av innovationsplattformar visar vidare att det har tagit tid för aktörerna att tillsammans skapa förståelse kring vad innovation i stadsutveckling är och hur det kan tolkas i olika sammanhang. Det har tagit tid att etablera en gemensam syn på innovationsbegreppet. Erfarenheter från samverkan visar att just språk och begrepp är något som aktörer behöver skapa mening kring. Detta eftersom aktörerna kommer från olika "språkkontexter" och tolkar samma begrepp på väldigt olika sätt utifrån sin egen referensram. Det är också viktigt att involvera alla samverkansaktörer i att förstå och utveckla gemensamma begrepp. Detta bekräftas också av Amy Edmondson utifrån innovationssamarbeten över organisationsgränser i stadsutveckling.

Tid är även avgörande i systemförändring enligt OECD eftersom det kräver involvering och erfarenhetsuppbyggnad av de som är involverade²⁰.

¹⁸ Att tänka nytt för att göra nytta - om perspektivskiften i offentlig verksamhet. Slutbetänkande av Innovationsrådet. SOU 2013:40

¹⁹ Managing to Collaborate. Huxham and Vangen 2006

²⁰ Working with Change Systems approaches to public sector challenges, OECD

“Time is an essential resource in system change: people need to live through and experience the change rather than be told about it by a third party.”

Det faktum att samverkan tar tid kan utmana oss i vår syn på ”effektiva” processer och projekt. Ofta vill vi planera för aktiviteter och gå till handling relativt snabbt för att vara effektiva. Det blir i studien tydligt att arbetet med innovationsplattformar tar tid och behöver ta tid.

Rekommendationer:

- Utveckling av innovationsplattformar kräver tid. Vinnovas satsning rekommenderas vara långsiktig och utformas som ett långsiktigt samarbete med städerna.
- Uppstartsfasen av en ny innovationsplattform kräver tid för att få rätt förutsättningar för implementering.

Satsningen är ett första steg till långsiktighet

Enligt intervjuer anses satsningen på innovationsplattformar bidra till att kommunerna långsiktigt stärks kring innovationsfrågorna. Detta bör anses vara ett viktigt resultat även om det finns mer att göra för att stärka långsiktigheten i satsningen.

De hinder för långsiktighet som identifieras handlar om strukturer och styrsystem samt den förvaltningslogik som idag råder på kommunerna. Andra hinder handlar om att inte innovationsfrågorna genomsyrar olika delar av kommunen samt att arbetet idag kan sägas vara drivet av enskilda individer med intresse för innovation. Det finns heller inte alltid en kultur av lärande i kommunorganisationen.

Det är intressant att de hinder och utmaningar som lyfts för att skapa långsiktighet framför allt handlar om strukturer och styrsystem, samtidigt som framgångsfaktorerna som anges handlar om att satsa på kompetensutveckling av individer, kulturförändring samt ledarskapsutveckling, där framför allt mellanchefer verkar spela en viktig roll.

Att lyckas föra gränsöverskridande samtal och satsa på personer som agerar mellan olika organisatoriska delar verkar vara avgörande. Detta tål att funderas på jämfört med vår ”vardagsförståelse” av organisationsförändring, som ofta handlar om att förändra strukturer och mål. Att förstå vilka förmågor som krävs för att rusta individer för att fatta beslut som främjar innovation och helhetstänkande blir viktigt för att förändra system. Det tycks även vara viktigt koppla det arbete som görs för innovation i stadsutveckling till kommunens övergripande arbete för innovation. Utan internt stöd för arbetet kan hindren riskera att bli för stora och bero av enskilda individers engagemang och intresse.

Bilaga 1. Intervjupersoner

Sofie Pandis Iveroth, Stockholms stad

Gunnar Björkman, Stockholms stad

Carola Samuelsson, Borås stad

Erik Bresky, Högskolan i Borås

Ann-Louise Hohlfält, Urban Innovation Sweden AB

Peter Berggren, Göteborgs stadshus AB

Peter Kisch, Lunds kommun

Per Persson, Lunds kommun

Anette Henriksson, Lunds kommun

Dagmar Gormsen, Skanska AB

Oscar Pelin, Malmö stad

Christer Larsson, Malmö stad

Anna-Karin Stoltz-Ehn, RISE

Albert Edman, Umeå kommun

Margareta Forsberg, Mistra Urban Futures

Marie Karlsson, Vinnova

Rebecka Engström, Vinnova

Nina Widmark, Vinnova

Joakim Tiseus, Vinnova

Mats Tyrstrup, Handelshögskolan i Stockholm

Henrik Nolmark, Living Cities

Bilaga 2. Workshops

Workshop 19 juni 2017

Rebecka Engström, Vinnova

Inger Gustafsson, Vinnova

Felicia Gustafsson, Vinnova

Maria Johansson, Vinnova

Marie Karlsson, Vinnova

Workshop 20 september 2017

Rebecka Engström, Vinnova

Inger Gustafsson, Vinnova

Felicia Gustafsson, Vinnova

Maria Johansson, Vinnova

Marie Karlsson, Vinnova

Thomas Bergendorff, Vinnova

Workshop 9 oktober 2017

Rebecka Engström, Vinnova

Inger Gustafsson, Vinnova

Felicia Gustafsson, Vinnova

Maria Johansson, Vinnova

Marie Karlsson, Vinnova

Thomas Bergendorff, Vinnova

Workshop 18 oktober 2017

Carola Samuelsson, Borås stad

Heiti Ernits, RISE

Stefan Dahlin, Högskolan i Borås

Peter Berggren, Göteborgs stad

Jessica Algehed, Urban Innovation

Mats Nilsson, Tekniska verken i Kiruna AB

Joakim Norman, LKAB

Chelsey Jo Huisman, Uppsala Universitet

Jenny Aström, Malmö stad

Oscar Pelin, Malmö stad

Anna-Karin Stoltz Ehn, RISE

Jenni Lööf, RISE

Peter Kisch, Lunds kommun

Katarina Scott, Lunds kommun

Inger Gustafsson, Vinnova

Marie Karlsson, Vinnova

Thomas Bergendorff, Vinnova

Mats Tyrstrup, Handelshögskolan i Stockholm

Anna Zingmark, Länka Consulting AB

Bilaga 3. Skriftliga referenser

Innovationsplattformarna

Innovation policy for transition towards Sustainable Renovation in Sweden- A Case Study within the OECD Project on System Innovation

Working with Change Systems approaches to public sector challenges, OECD

Innovationsplattformar för hållbara attraktiva städer, Slutrapport följeforskningen, Mistra Urban Futures

Vinnovas sammanfattningar av följeforskningsrapport

Utlysningstexter

Beslutstexter

Projektplan för nationell samverkan

Komplex samverkan och innovation

Att tänka nytt för att göra nytta- om perspektivskiften i offentlig verksamhet. Slutbetänkande av Innovationsrådet. SOU 2013:40

Building the future. Amy C Edmondson, Susan Salter Reynolds

Complexity and Creative Capacity. Kelly Chapman

Managing to Collaborate. Huxham and Vangen

The Collaborative Leadership Fieldbook. David D.Chrislip.

Tjänstelogik för offentlig förvaltning - en bok för förnyelsebyråkrater. Johan Quist och Martin Fransson

Vinnovas publikationer

Februari 2018

För mer info eller för tidigare utgivna publikationer se vinnova.se

Vinnova Rapport

VR 2018:

- 01 Social innovation i Sverige - Kartläggning av ekosystemet för social innovation
- 02 Innovationsplattformar för hållbara och attraktiva städer - Analys och rekommendationer
- 03 Från living labs till transition labs - En forskningsöversikt och kartläggning av innovationsmiljöer för hållbara städer

VR 2017:

- 01 Att skapa förutsättningar för innovation - Erfarenheter från "Idéslussar i kommuner - förstudie 2015"
- 02 Testbäddar inom hälso- och sjukvård och äldreomsorg - Portföljutvärdering av Vinnovas program
- 03 Samband mellan immateriella tillgångar, innovation och ekonomisk tillväxt - Två kunskapsöversikter
- 04 På jakt bland forskare och managementkonsulter - Klinisk forskning och praktisk kunskapsutveckling inom managementområdet
- 05 Utvärdering strategiska innovationsprogram - Första utvärderingen av Innovair, BioInnovation, IoT Sverige, Smartare Elektroniksystem, SIO Grafen och Swelife
- 06 Why manufacture in Sweden? Strengths and best practice - a summary of "Flaggskeppsfabriken" (För svensk fullversion se VR 2016:07)

VR 2016:

- 01 Third Evaluation of VINN Excellence Centres - AFC, BiMaC Innovation, BIOMATCELL, CESC, CHASE, ECO2, Faste, FUNMAT, GHZ, HELIX, Hero-m, iPack, Mobile Life, ProNova, SAMOT, SuMo & WINGQUIST
- 02 Third Evaluation of Berzelii Centres - Exselent, UPSC & Uppsala Berzelii
- 03 NOVA - Verktyg och metoder för normkreativ innovation (för engelsk version se VR 2016:06)
- 04 Forskning och utveckling för ökad jämställdhet - Följeforskning om Vinnovas regeringsuppdrag avseende behovsmotiverad forskning för ökad jämställdhet 2013-2015
- 05 This is about Change - Ten years as an on-going evaluator of the Triple Steelix initiative (För svensk version se VR 2015:05)

- 06 NOVA - tools and methods for norm-creative innovation (för svensk version se VR 2016:03)
- 07 Flaggskeppsfabriken - Styrkor i svensk produktion (För engelsk sammanfattning se VR 2017:06)
- 08 Flaggskeppsметодiken - En arbetsmetod för industriellt erfarenhetsutbyte
- 09 Evaluating the Role of HEIs' Interaction with Surrounding Society - Development Pilot in Sweden 2013-2016
- 10 Utvärdering strategiska innovationsprogram - Första utvärderingen av Processindustriell IT och automation, Produktion 2030, Gruv- och metallutvinning, Lättvikt och Metalliska material
- 11 Shaping the Future now - Good Start! International evaluation of Geo Life Region, Smart Housing Småland and The Paper Province 2.0

VR 2015:

- 01 Bumpy flying at high altitude? - International evaluation of Smart Textiles, The Biorefinery of the Future and Peak Innovation
- 02 From green forest to green commodity chemicals - Evaluating the potential for large-scale production in Sweden for three value chains
- 03 Innovationstävlingar i Sverige - insikter och lärdomar
- 04 Future Smart Industry - perspektiv på industriomvandling
- 05 Det handlar om förändring - Tio år som följeforskare i Triple Steelix (För engelsk version se VR 2016:05)
- 06 Evaluation of the Programme Multidisciplinary BIO - The strategic Japanese-Swedish cooperation programme 2005 - 2014
- 07 Nätverksstyrning av transportinnovation
- 08 Ersättningsystem för innovation i vård och omsorg - En studie av åtta projekt som utvecklar nya ersättningsmodeller

VR 2014:

- 01 Vägar till välfärdsinnovation - Hur ersättningsmodeller och impact bonds kan stimulera nytänkande och innovation i offentlig verksamhet
- 02 Jämställdhet på köpet? - Marknadsfeminism, innovation och normkritik
- 03 Googlemodellen - Företagsledning för kontinuerlig innovation i en föränderlig värld

- 04 Öppna data 2014 - Nulägesanalys.
- 05 Institute Excellence Centres - IEC - En utvärdering av programmet
- 06 The many Faces of Implementation
- 07 Slututvärdering Innovationslussar inom hälso- och sjukvården

Vinnova Information

VI 2017:

- 01 Forskning inom gruv- och mineralområdet - En studie av styrkor och samverkan
- 02 Projektkatalog 2016 Utmaningsdriven innovation Steg 1 - Initieringsprojekt
- 03 Projektkatalog 2016 Utmaningsdriven innovation Steg 2 - Samverkansprojekt
- 04 Projektkatalog 2016 Utmaningsdriven innovation Steg 3 - Följdinvesteringsprojekt
- 05 Årsredovisning 2016
- 06 Challenge-Driven Innovation - Societal challenges as opportunities for growth (för svensk version se VI 2016:07)
- 07 FFI Årsrapport 2016 - Samverkan för stark svensk fordonsindustri och miljöanpassade samt säkra transporter

VI 2016:

- 01 Projektkatalog Utmaningsdriven innovation Steg 1-2015 - Initieringsprojekt
- 02 Projektkatalog Utmaningsdriven innovation Steg 2-2015 - Samverkansprojekt
- 03 Projektkatalog Utmaningsdriven innovation Steg 3-2015 - Följdinvesteringsprojekt
- 04 Årsredovisning 2015
- 05 FFI Årsrapport 2015 - Samverkan för stark svensk fordonsindustri och miljöanpassade samt säkra transporter
- 06 Innovation för ett attraktivare Sverige - Sammanfattning (Kortversion av VI 2015:07)
- 07 Utmaningsdriven innovation - Samhällsutmaningar som tillväxtpotentialer (för engelsk version se VI 2017:06)
- 08 Vinnväxt - A programme renewing and moving Sweden ahead

VI 2015:

- 01 Insatser för innovationer inom Hälsa
- 02 FFI Årsrapport 2014 - Samverkan för stark svensk fordonsindustri och miljöanpassade samt säkra transporter

- 03 Social innovation - Exempel
- 04 Social innovation
- 05 Årsredovisning 2014
- 06 Sweden needs FFI (för svensk version se VI 2015:10)
- 07 Innovation för ett attraktivare Sverige - Underlag till regeringens politik för forskning, innovation och högre utbildning 2017-2020 - Huvudrapport (för sammanfattning se VI 2016:06, för analysrapport se VI 2015:08)
- 08 Förutsättningar för innovationspolitik i Sverige - Underlag till regeringens politik för forskning, innovation och högre utbildning 2017-2027 - Analysrapport (för huvudrapport se VI 2015:07)
- 09 UTGÅR, ersätts av VI 2016:07
- 10 Sverige behöver FFI (för engelsk version se VI 2015:06)
- 11 UTGÅR, ersätts av VI 2017:06

Vinnova Analys

VA 2017:

- 01 The Energy Industry in Sweden continues to grow - Analysis of companies in the energy industry 2007-2014 - business segments, age structures, gender equality and competence. (För svensk version se VA 2016:05)
- 02 Hårdare, lättare och snabbare - Effektanalys av ett urval av Vinnovas materialrelaterade satsningar
- 03 Årsbok 2016 - Svenskt deltagande i europeiska program för forskning och innovation
- 04 The automotive industry in Sweden - A cluster study

VA 2016:

- 01 Vinnväxt - Ett innovativt program i takt med tiden
- 02 Årsbok 2015 - Svenskt deltagande i europeiska program för forskning & innovation
- 03 Effektanalys av Vinnväxt-programmet - Analys av effekter och nytta
- 04 Chemical Industry Companies in Sweden - Update including data for competence analysis
- 05 Energibranschen i Sverige fortsätter växa - Analys av företag i energibranschen 2007-2014 - branschdelar, åldersstrukturer, jämställdhet och kompetens. (För engelsk version se VA 2017:01)
- 06 Omvandling och fasta tillstånd - Materialvetenskapens etablering vid svenska universitet
- 07 Svensk konsultsektor i ny belysning - Utvecklingstrender och dynamik

VA 2015:

- 01 Årsbok 2014 - Svenskt deltagande i europeiska program för forskning & innovation
- 02 Samverkansuppgiften i ett historiskt och institutionellt perspektiv
- 03 Långsiktig utveckling av svenska lärosätens samverkan med det omgivande samhället - Effekter av forsknings- och innovationsfinansiärers insatser
- 04 Företag i Tåg- och järnvägsbranschen i Sverige - 2007-2013
- 05 FoU-program för Små och Medelstora Företag - Metodologiskt ramverk för effektanalyser
- 06 Small and beautiful - The ICT success of Finland & Sweden
- 07 National Research and Innovation Councils as an Instrument of Innovation Governance - Characteristics and challenges
- 08 Kartläggning och behovsinventering av test- & demonstrationsinfrastruktur



Vinnova bidrar till att stärka Sveriges innovationsförmåga för hållbar tillväxt

Post: Vinnova, SE-101 58 Stockholm Besök/Office: Mäster Samuelsgatan 56
+46 8 473 30 00 vinnova@vinnova.se vinnova.se