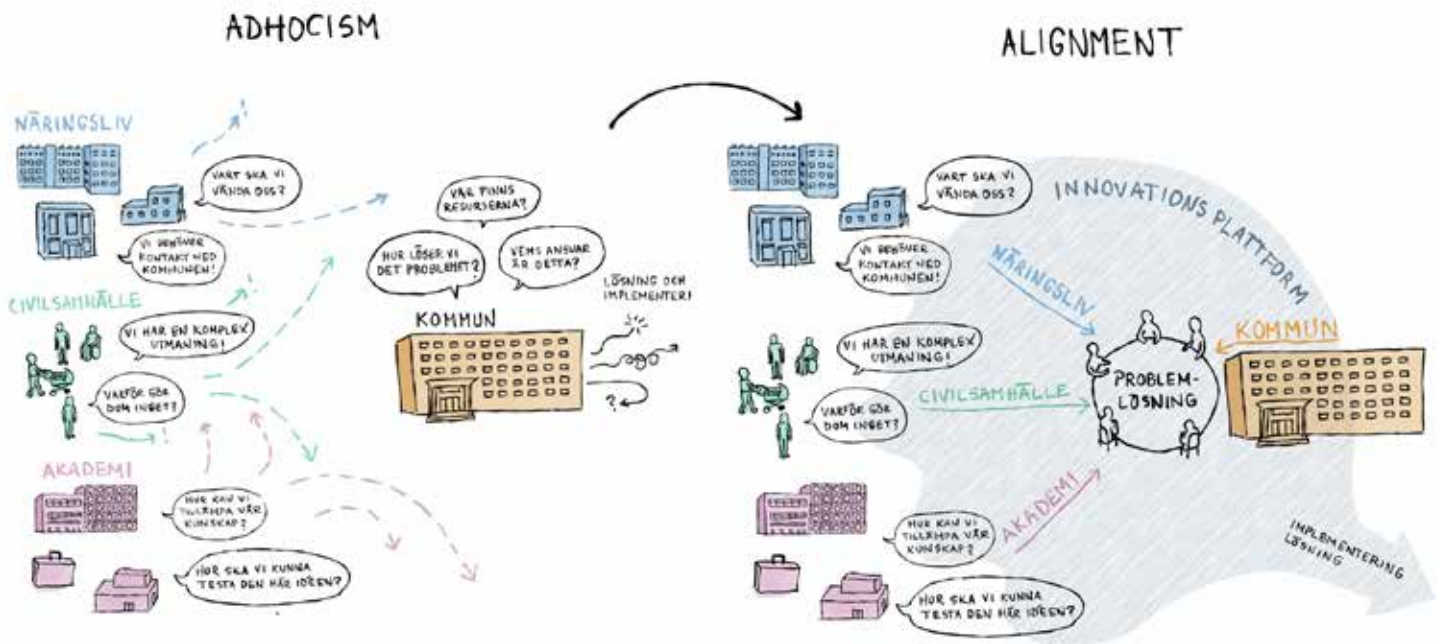


# INNOVATIVA BORÅS

11 frågor och svar på 11 minuter om Borås Stad som innovativ offentlig verksamhet.



” Mycket av det som står här kan tyckas självklart och givet. Men det finns fortfarande många steg som vi behöver ta innan ett innovativt arbetssätt blir en självklarhet. Vi behöver börja göra väldigt mycket mer.

Carola Samuelsson, projektledare Innovationsplattform Borås

## 11 frågor och svar på 11 minuter om Borås Stad som innovativ offentlig verksamhet.

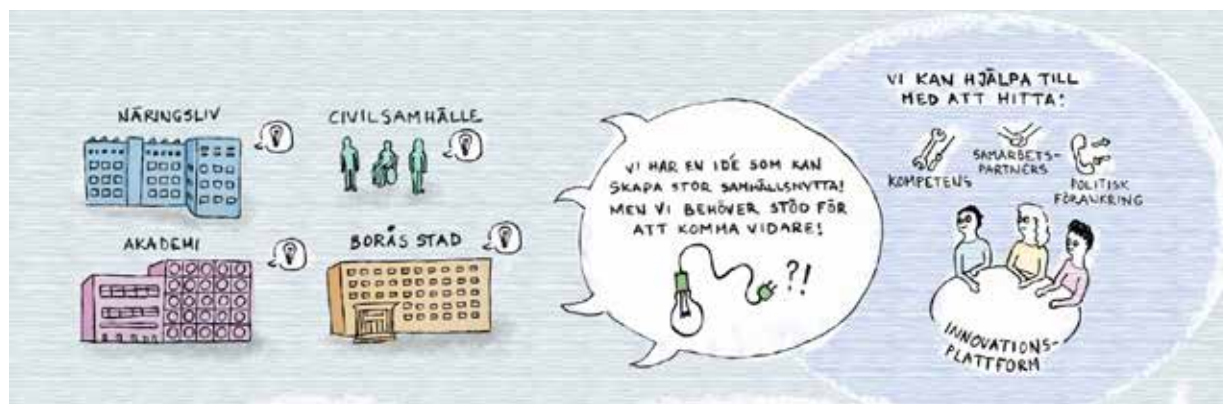
### 1. Vad är innovativ byråkrati och vad kan det vara i Borås Stad?

I dag vet vi att alla förvaltningar och bolag i en kommun berörs av frågor som klimat, miljö, fallolyckor, sjuk-skrivningar, bostadsbrist, kriminalitet, fimpar på marken eller ungdomar som går ut nian utan fullständiga betyg. I en vardag där hinder, problem, resurser, finansiering, aktörer, kompetens och ansvar är utspridda över (mellan) olika typer av gränser behöver vi arbeta gränsöverskridande och tvärsektorielt. Att arbeta innovativt är att nät-verka, samverka och förhandla över gränser för att gemensamt tackla mångfacetterade problem (i forskningen kallas de wicked problems). Genom gränsöverskridande arbete kan vi skapa social hållbarhet och hållbar samhällsutveckling.

### 2. Hur förhåller sig innovativ och traditionell byråkrati till varandra?

Traditionell byråkrati är en skapelse för ordning och reda. Den har många fördelar. I ett samhälle där vi möter gränsöverskridande och mångfacetterade problem behöver vi komplettera den med innovativ byråkrati.

Än så länge är begreppet ”innovation” inte etablerat inom offentlig sektor på det sätt som det är inom näringsliv och akademi. Innovationsplattform Borås bidrar i processen med att komma fram till vad innovativ offentlig verksamhet kan vara. Vi försöker arbeta evidensbaserat, alltså med att medvetet och systematiskt använda de bästa kunskapskällorna: expertis hos medarbetare och profession, önskemål från brukare och den bästa tillgängliga kunskapen baserad på vetenskap. Forskare följer oss i nutid. Det här sättet att arbeta och forska gör att många perspektiv kan komma med, också perspektiv som det inte finns så mycket forskning om sedan tidigare. Det är väldigt intressant!

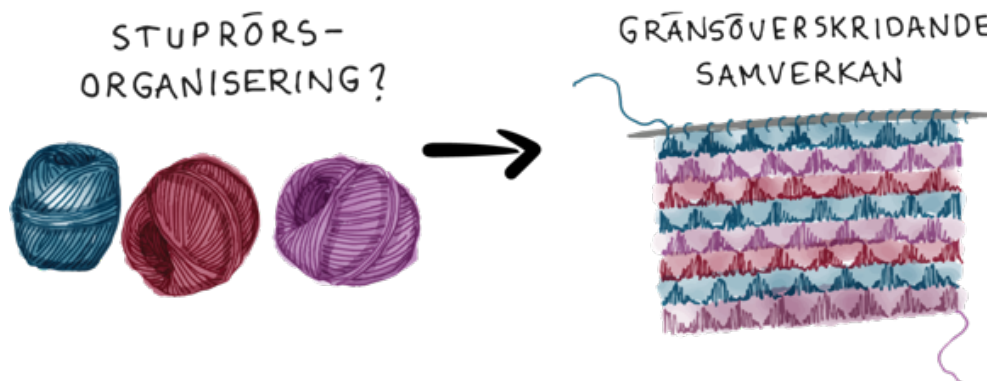


### 3. Hur gör vi för att jobba innovativt?

De här punkterna sammantaget beskriver vad ett innovativt arbetssätt kan vara:

- Vi intar helikopterperspektiv. Oavsett hur viktiga detaljerna är försöker vi också skaffa oss överblick.
- Vi skapar bryggor mellan organisatoriska mellanrum och stuprör. Det är ett större fokus på att överbrygga och länka ihop oss (både internt och med andra aktörer) än på att ”göra helt nytt”.
- Vi kombinerar vårt behov av kontroll med tillit till professionen och förtroende för medarbetarnas verksamhetsnära kunskap och erfarenhet.
- Våra arbetsprocesser bygger på samverkan, problemtackling och lärande. I en lärande organisation är det okej för alla medarbetare – inom alla områden och på alla nivåer – att be om hjälp, pröva, misslyckas, lära och göra nya försök.
- Våra arbetssätt handlar mer om processerna och vägarna som så småningom leder till förbättring än om själva målen och resultaten i sig.
- I en organisation där vi testar hur beslut faktiskt fungerar i praktiken är det viktigt med kommunikation, dialog och uppföljning.

## STICK TOGETHER



#### 4. Vem rör det här med innovativ byråkrati?

Egentligen alla. Alla medarbetare inom Borås Stad: folkvalda politiker, chefer, alla medarbetare i förvaltningar och kommunala bolag. Dessutom aktörer från andra myndigheter och organisationer, från civilsamhälle, näringsliv och akademi. Eftersom mångfacetterade problem ju sällan håller sig inom förutbestämda gränser.

När vi arbetar mer innovativt och gränsöverskridande blir det ett större samspel mellan hierarki och nätverk. Det skapas nya professioner och roller, till exempel gränsgångare. Gränsgångare rör sig mellan de organisatoriska mellanrummen. De försöker integrera olika perspektiv och koordinera handlingar, människor och resurser. Gränsgångare kan vara en stor tillgång och samtidigt en utmaning för en organisation.

#### 5. När kan vi jobba innovativt?

Egentligen bör vi ha med det här tankesättet hela tiden, eftersom vi kan arbeta med innovation på olika sätt och på olika nivåer. Innovation med ”lilla i-” (enligt Leif Denti, forskare i psykologi vid Göteborgs universitet) handlar om hur vi skapar större nytta för medborgare, brukare och verksamhet – alltså i arbetet med att förbättra de dagliga processerna i offentlig verksamhet. Innovation med ”stora I-” är innovation på ett mer strukturellt och övergripande plan.

Innovativ byråkrati kan dels innebära att förändra, dels att bygga vidare på det som redan är bra. I vissa fall är ju vi i kommunen bundna att följa regelverk och lagstiftning. En tankebild kan vara att vi arbetar runt 70 procent med traditionell byråkrati och 30 procent med innovativ byråkrati.

#### 6. Vad behövs uppifrån för att det ska funka?

Politiker, förvaltningschefer och vd:ar fattar beslut och skapar utrymme så att medarbetare kan arbeta med gränsöverskridande problemtackling och förbättringar. Vi behöver bygga vidare på ett innovationsledningssystem, alltså den beslutsfattande infrastrukturen, så att Borås Stad kan fatta koordinerade och samordnade beslut över bolags-, nämnds- och förvaltningsgränser.

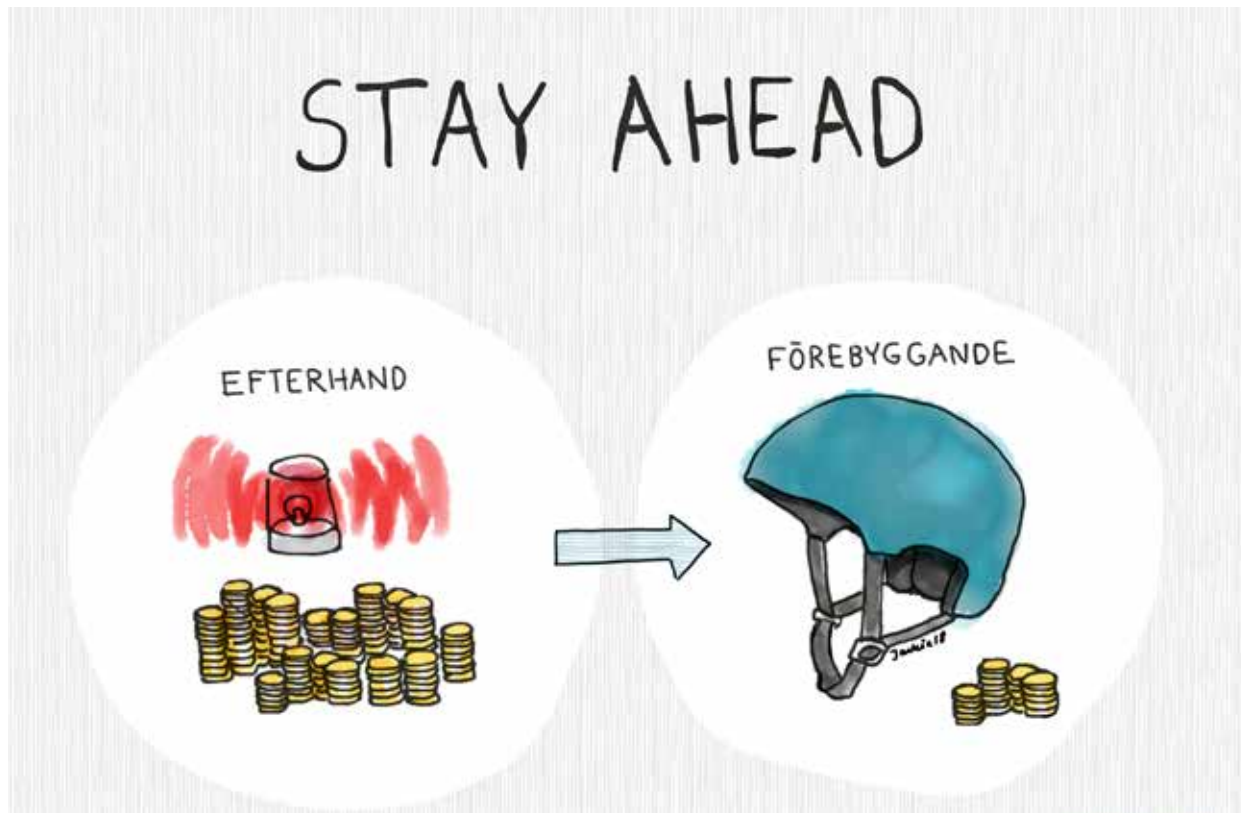
#### 7. Vad behövs av alla för att det ska funka?

Vi behöver bli mer öppna, nyfikna, utforskande och modiga – både individuellt och tillsammans. Vi fortsätter att utveckla Borås Stads värdegrund och stöttande kultur som bygger på tillit och förtroende. Hos oss är det både tillåtet och önskvärt att lyfta hinder och problem, eftersom sådana samtal är startpunkter för vårt arbete med att gemensamt tackla hindren. Vi fortsätter att bygga in flexibilitet och omställningsförmåga i organisationen för att främja problemtackling, innovationsarbete och anpassning till oförutsedda situationer och svårlösta problem.



## Alltså, finns det några korta meningar som kan sammanfatta ett innovativt arbetssätt?

- Vi går från att arbeta i stuprör till att samarbeta i en väv
- Vi är mindre reaktiva och mer proaktiva
- Vi arbetar gränsöverskridande för att tackla samhällsutmaningar
- Vi har tillit till varandra och utvecklar en lärande organisation
- Vi arbetar i processer och blir aldrig ”färdiga” – och det är så det ska vara



## Beskriv i fem punkter bakgrunden till Innovationsplattform Borås så att jag ser hela bilden

1. Vinnova, som är Sveriges innovationsmyndighet, har i uppdrag att stärka Sveriges innovationsförmåga för att bidra till hållbar tillväxt.
2. Vinnova har sedan 2013 investerat i en dryg handfull innovationsplattformar för att stödja utvecklingen av hållbara, attraktiva svenska städer med starka innovationsmiljöer. En av städerna är Borås.
3. I Borås har vi inom Vinnova-projektet skapat Innovationsplattform Borås som drivs av Borås Stad, Högskolan i Borås och forskningsinstitutet RISE. Vårt motto är: Vi har modet och viljan att både göra och lära samtidigt.
4. Arbetet som vi har gjort hittills gör att vi har börjat förstå hur vi ska organisera gränsöverskridande arbete för att lösa mångfacetterade problem. Samtidigt som vi arbetar med konkret problemtackling i Borås bidrar vi till att skapa kunskap om innovativ byråkrati för att det ska bli politik – både lokalt, regionalt och nationellt.
5. I Borås pågår Vinnova-projektets fas 3 under perioden 2019-2023. Den handlar mycket om implementering. Vi ska gå från ord till handling och börja arbeta mer innovativt och gränsöverskridande.

Var hittar jag mer kunskap om allt det som jag har läst om här?

Besök: [innovationsplattformboras.se](http://innovationsplattformboras.se)





## Till sist lite pepp:

En fin milstolpe i vårt arbete med att utveckla innovativa arbetssätt var att Borås Stad 2019 blev utsedd till Årets innovativa kommun. I motiveringen stod det bland annat att vi fick priset för vårt ”innovativa och långsiktiga arbete med att bryta utanförskap och stärka människors förmåga till egenförsörjning. Genom att stärka förmågor snarare än att leta fel och brister har verksamheten skapat stort mänskligt värde och samtidigt visat på tydliga effekter och mätbara resultat. Borås är en föregångare inom andra samhällsområden där man testat och experimenterat med nya arbetssätt, miljöer och kompetenser”.

## Och samtidigt: Det är nu det börjar!

Broschyren ”Innovativa Borås: 11 frågor och svar på 11 minuter om Borås Stad som innovativ offentlig verksamhet” är en kort sammanfattning av både slutrapport till Vinnova fas 2 (2019) och ansökan till Vinnova fas 3 (2019-2023).

Ansvarig: Carola Samuelsson, projektledare Innovationsplattform Borås

Text: Anna Vörös, frilansskribent

Illustratör: Jacqueline Forzelius

Tryck: Kommuntryckeriet, augusti 2020



BORÅS STAD