

Slutrapport för Innovationsplattform Norrby

Sammanfattning

Innovationsplattform Norrby etablerades år 2013 och drivs i projektform av fyra parter: Borås Stad, Borås Energi och Miljö, Högskolan i Borås och SP Sveriges Tekniska Forskningsinstitut. Borås stad genom Samhällsbyggnadsförvaltningen är projektägare.

Borås definition av en innovationsplattform är en plattform för forskning, projektutveckling och lärande som ska främja innovationer inom hållbar stadsutveckling. Samverkan är centralt i innovationsplattformen och innovationer ska utvecklas tillsammans med de samhällsaktörer och medborgare som berörs av dem. Aktörerna i plattformen har ett holistiskt perspektiv och utgår från ekologisk, ekonomisk och social hållbar stadsutveckling.

Plattformen utgår från stadsdelen Norrby i Borås och de förutsättningar som råder där, för att testa nya lösningar. För plattformen utgör Norrby det som inom forskning och utveckling kallas för ett living lab ("levande laboratorium"). I Norrby Living Lab arrangeras samverkansaktiviteter för aktörer inom forskning, näringsliv, kommun och medborgare, med syftet att tillsammans hitta lösningar på de samhällsutmaningar som råder på Norrby. Såväl nya som befintliga projekt utvecklas här. En förutsättning för projektutveckling i Norrby Living Lab är att projekten involverar de boende eller verksamma på Norrby och utgår från deras behov, utmaningar och lösningar. De innovationer och nya projektidéer som kommer fram ska vara av generell karaktär och kunna tillämpas på andra stadsdelar – nationellt och internationellt.

Inom ramen för innovationsplattformen sker även forskning och utveckling. Projektet är indelat i ett antal arbetspaket, som bedriver forsknings- och utvecklingsaktiviteter med specifika mål inom hållbar stadsutveckling.

Nedan återges projektets viktigaste resultat:

- En innovationsplattform har etablerats i Borås, med ett gemensamt ledarskap hos projektets parter. Erfarenheter och lärdomar när det gäller organisation, styrning och genomförande är viktiga resultat. En plan för hur plattformen ska leva vidare de närmsta åren är utarbetad, och kommer att ingå i det fortsatta projektet Innovationsplattform Borås (2016-2018), som ska drivas av samma projektparter.
- Inom innovationsplattformen har ett living lab utvecklats på Norrby. I Norrby Living Lab har flera samverkansaktiviteter arrangerats, såsom workshops, tankesmedjor, plattformsträffar, etc, med syftet att hitta nya idéer

för att lösa samhällsutmaningar på Norrby. En workshopsmetodik har utvecklats för att involvera kommun, näringsliv, forskning och medborgare. Aktiviteterna i Norrby Living Lab har resulterat i nya projektidéer - som i sin tur har resulterat i nya ansökningar och nya projekt. De projektidéer som inte blivit projekt eller ansökningar finns sparade i innovationsplattformens idébank. Norrby Living Lab har också varit en plats för att utveckla befintliga projekt, genom att ge input till projektens fortsatta genomförande. Plattformen och partnerskapet kommer framåt att dra nytta av de resurser som har utvecklats i Norrby Living Lab, genom en djup kontextuell förståelse, ett väl utvecklat nätverk med lokal legitimitet samt vetenskapligt grundad metod och teori för verksamheten.

- Den forskning och utveckling som har bedrivits inom ramen för innovationsplattformen har resulterat i ny kunskap, som har spridits lokalt, nationellt och internationellt via publikationer, presentationer och utbildningar. Fokus för forskningen har varit innovationer som syftar till att utveckla processer och metoder för att möta samhällets utmaningar, men har även innefattat forskning av byggteknisk karaktär, IKT och handel.
- Genom innovationsplattformen har flera nya kontaktytor skapats - både mellan olika aktörer och inom den egna deltagande organisationen. Ett viktigt resultat av plattformen är att samtliga parter nu omprövar och utvecklar de egna organisationerna i syfte att stärka den egna förmågan att möta samhällets behov genom samverkan över sektorer och med andra aktörer.

Redovisning av resultat enligt resultatmålen

1. Har byggt upp en innovationsplattform

a) Med ett gemensamt ledarskap

Plattformens organisation består av ett högsta råd, en ledningsgrupp, en projektledningsgrupp och arbetspaketledare. Ledarskapets organisation har utvecklats under projektets gång och inför 2015 gjordes en översyn av ansvarsfördelning och mötesformer. Inför nästa fas avser partnerskapet fortsätta samarbetet i denna form, men ser över hur de interna organisationerna möter upp den gemensamma ledningen.

Högsta rådet

Högsta rådet består av en person från varje part, som är ytterst ansvarig för frågor som rör partnerskapet för hållbar stadsutveckling i Borås samt projektets fortlevnad. Kommunchefen som är ordförande i högsta rådet kallar till möten vid behov, i samråd med huvudprojektledaren. I högsta rådet ingår vd:n för Borås Energi och Miljö, vice vd:n för SP samt rektorn för Höghskolan i Borås. Högsta rådet avser

framåt även utvidga diskussionerna till att omfatta andra strategiska samarbetsområden utöver stadsutveckling.

Ledningsgrupp

Ledningsgruppen består av två representanter från varje part och har det övergripande ansvaret för projektets genomförande. Ordförandeskapet i ledningsgruppen roterar mellan parterna varje halvår. På ledningsmötena avrapporteras status i arbetspaketen och beslut avhandlas gällande projektets genomförande. Ledningsmöten har hållits var sjätte till var tolfte vecka. Ledningsgruppens medlemmar har även ansvar för att förankra projektet i respektive organisation.

Projektledningsgrupp

Projektledningsgruppen består av en huvudprojektledare från Borås Stad och sedan 2015 en biträdande projektledare från varje part i projektet, samt en kommunikatör. Projektledningsgruppen träffas vid behov, ca en till två gånger per månad.

Arbetspaket

Arbetet i innovationsplattformen delades initialt in i sex olika arbetspaket, med två arbetspaketledare från två olika parter per arbetspaket. Arbetspaketledarmöten har hållits var sjätte till var tolfte vecka och är tillfällen där samtliga arbetspaketledare träffas för att diskutera projektets genomförande och informera varandra om aktuella aktiviteter i arbetspaketen.

Analys av nuvarande ledarskap

- Det gemensamma ledarskapet (mellan parterna) har fungerat bra och förhållandevis friktionsfritt. En styrka är att parterna redan innan projektet hade ingått i partnerskapet för hållbar stadsutveckling i Borås, och därmed hade erfarenhet från gemensamt ledarskap i tidigare projekt. Innovationsplattformen är endast ett av flera projekt som partnerskapet är involverat i, men plattformen har en särart i att den satt fokus på organisation av samverkan.
- Plattformen har inte haft någon politisk representation i plattformens ledning, vilket har inneburit svårigheter att involvera politiken i den utsträckning som varit önskvärt. (Mer om politisk förankring, se rubrik 10)
- Ledningsgruppens mandat har varit otydligt. I innovationsplattformen ingår flera förvaltningar och avdelningar, men ledningsgruppen representerar endast ett fåtal. Det har även varit oklart vilka frågor som högsta rådet har mandat att besluta i och vilka frågor som ledningsgruppen har mandat att besluta i. Detta förtydligades under översynen av ansvar och organisation inför 2015.
- Till följd av det breda engagemanget hos parterna kom vi till insikt om behovet av att varje part har en uttalad koordinator med genomföransvar

för helheten. Därmed utökades projektledningen under 2015 till att bestå av en biträdande projektledare (kordinator) från varje part, utöver huvudprojektledaren från Borås Stad.

b) Med tydliga och kraftfulla FoI- och kommersialiseringsaktiviteter

Plattformen har framförallt syftat till att etablera en struktur för samverkan och de aktiviteter som har genomförts genom arbetspaketet har inte bara syftat till att utveckla kunskap och innovationer och utan även till att utveckla en generell förståelse för idégenerering, genomförande och spridning i samverkan.

Under projektets gång har den mer sektorsinriktade organisationen bestående av arbetspaket ersatts av en mer gränsöverskridande organisation där specifika och konkreta frågor fått utgöra grunden för involvering av relevant expertis. I projektrapporten under rubriken ”Forskning och utveckling” beskrivs ytterligare vår process för FoI- och kommersialiseringsaktiviteter.

Kommersialisering, spridning, replikering och uppskalning

Även om det har diskuterats inom Innovationsplattformen, har inte någon gemensam process för kommersialiseringsaktiviteter utformats. Det har snarare varit upp till varje enskilt projekt som berörs av frågan att beakta detta. Vidare har det blivit tydligt att vissa av de projekt som drivits inom plattformen har lämpat sig bättre för kommersialisering än andra.

Några av de projekt som har utvecklats, exempelvis de som rör utbildningsfrågor, äldres inkludering, småföretagande och minskandet av Norrbyledens barriäreffekter, har haft kommuner, nationellt och internationellt, som avnämna (se projektrapport under rubriken Forskning och Utveckling). Därmed har inte traditionella kommersialiseringsaktiviteter varit i termer av ”säljerbjudanden” etc. varit i fokus.

Andra av plattformens projekt har haft en tydligare kommersialiseringsfokus, så som projektet Samverkans-elementet (betong/massivträ) samt i flera av de projekt/projektidéer som utvecklats i Norrby Living Lab, exempelvis processer för avfallshantering och IKT-lösningar för ökad kommunal transparens. Dessa projekt har arbetat med kommersialisering framförallt genom att företag och andra aktörer har inkluderats i processerna. Dock har inga av projekten i nuläget kommersialiserat några innovationer, i betydelsen att de har nått en större marknad. (För ytterligare information om detta, se rubrik 8 samt projektrapport under rubriken ”Forskning och utveckling”.)

c) Som attraherar internationell kompetens

Arbetet med plattformen har mött intresse i de internationella sammanhang där initiativet har presenterats. I nuläget har kunskapsutbytet framförallt varit utåtriktat, d.v.s. genom spridning av svenska erfarenheter och kompetens. Under rubrik 4

presenteras ett antal initiativ där plattformens erfarenheter nyttiggjorts utanför Sverige.

I ett fall har en internationell aktör, Thundermaps, sökt samverka med plattformen för att utveckla sin verksamhet och sitt erbjudande. Företaget Thundermaps har fått finansiering från H2020 (THUNDHUB, Call H2020-SMEINST-2-2015) och kommer därmed verka på Europeisk marknad och knyta till sig relevanta internationella nätverk och aktörer. I fortsättningen ser vi fram emot att fler aktörer i likhet med Thundermaps använder plattformens living lab för att utveckla och testa innovationer.

2. Har testat lösningar tillsammans med användare/kunder/kravställare i det geografiska område som innovationsplattformen fokuserat på

En av innovationsplattformens utmaningar har varit att bygga upp ett living lab på Norrby – en samverkansarena där lösningar på olika problem utvecklas tillsammans med deras framtida användare och på den plats där lösningarna kommer att implementeras i framtiden. Lösningarna har såväl berört utvecklandet av helt nya projektidéer, som utvecklandet av idéer och projekt som redan existerade på Norrby men som behövde fortsatt arbete. Inom ramen för detta arbete har en rad praktisknära metoder använts, exempelvis etnografiskt inspirerade metoder med syfte att förstå användarnas liv och vardag, liksom metoder för idégenerering och projektutveckling, vilka framförallt varit inspirerade av teorier från designtänkande och social innovationsforskning. En betydande del av detta arbete har handlat om att vidareutveckla befintliga metoder inom dessa områden eller utveckla helt nya sådana.

Vidare har aktiviteter arrangerats inom Innovationsplattform Norrby vars syfte har varit att finna nya lösningar på diverse problem, men vilka inte kan sägas ha ingått i Norrby Living Lab, då de inte har byggts på dess kriterier kring exempelvis medskapande och test i verklig miljö. (För ytterligare information om kriterier, se projektrapporten under rubriken Metod – Living lab). Hit hör exempelvis projektet kring Samverkansmomentet betong/massivträ, samt projekt kring utbildning, hållbar handel och de äldres livssituation.

Nedan listas de samverkansaktiviteter som har arrangerats i syfte att utveckla nya lösningar:

1. Plattformsträffar
2. Tankesmedjor
3. Workshops
4. Tillfälliga mötesplatser på Norrby
5. Referensgruppsmöten Magisterutbildningen
6. Samverkansträffar Cultural Planning

Flera olika samhällsaktörer har deltagit i dessa samverkansaktiviteter: kommunala tjänstemän och politiker i Borås, Högskolan i Borås, SP Sveriges Tekniska Forskningsinstitut, det kommunala bostadsbolaget i Borås AB-Bostäder, boende och verksamma på Norrby samt diverse olika företag inom IT, handel, bygg, etc.

Samverkansaktiviteterna har resulterat i:

- Nya projekt med intern finansiering
- Nya projekt med extern finansiering
- Nya ansökningar
- Nya projektidéer som sparats i idébanken
- Input till pågående forskning- och utvecklingsprojekt.

Ytterligare information om de samverkansaktiviteter som har arrangerats och vad de har resulterat i finns i projektrapporten. Listor över nya projekt och nya ansökningar som genererats finns i bilaga 2 och 4 i projektrapporten.

3. Har identifierat lösningar med spridningspotential, och utarbetat en plan för nyttiggörande och spridning av dessa

Resultat från innovationsplattformen och dess projekt har presenterats i flera olika sammanhang. (Se bilaga 3 i projektrapporten.) Därutöver har ett antal seminarium arrangerats där resultaten från Innovationsplattformen har presenterats. (Se rubrik Kunskapsspridning i projektrapporten.) Dessutom sker nyttiggörande i form av vetenskapliga publikationer samt examensarbeten som offentliggörs i biblioteksdata-baser samt i andra publiceringsformat så som artiklar i tidskrifter. (Se bilaga 1 i projektrapporten.)

Inom flera av de projekt som har utvecklats inom plattformen har specifika strategier utvecklats för nyttiggörande och spridning. De projekt som har haft en hög grad av användarinvolvering har dessutom byggt på en logik att kunskaper och lösningar ska delas med och spridas till olika användargrupperingar. Ett projekt som kan nämnas i sammanhanget är Smart Cities: Innovativa eGovernance-system för förvaltning och medborgarinflytande (Dnr: 2014-00679). Här har projektavtalet garanterat att alla resultat ska vara öppna (t.ex. källkod) och tillgängliga (web) och samtidigt tillåtit nya aktörer att ansluta sig till projektet. En följd av detta har varit att företaget ThunderMaps tagit del av resultaten och därmed kunnat addera efterfrågad funktionalitet i produkten HomeHub. Resultat från samverkansaktiviteterna i Norrby Living Lab har delvis påverkat vilka funktioner HomeHub ska leverera. Mer information finns i projektrapporten under rubriken ”Strategier för kunskapsspridning”.

I innovationsplattform fas 2 kommer metoder för spridning, nyttiggörande och lärande att ta en större plats än vad den har gjort under den första fasen och en tydligare plan för detta kommer att utformas.

4. Har skaffat sig en god kunskap om behov och förutsättningar globalt samt utarbetat såväl strategi som arbetsformer för internationell uppkoppling, med syfte att förstärka kunskapsläget och skapa samverkan kring lösningar i länder vilka bedöms som potentiella marknader

Innovationsplattformens internationella uppkoppling sker genom tre typer format: Organisationsbaserat, ämnesbaserat och plattformsbaserat.

Organisationsbaserat

SP:s samverkar inom AERTOs (en organisation för europeiska forskningsinstitut), där SP särskilt arbetar med att utveckla institutens förmåga att möta kommunal sektor och komplexa stadsutvecklingsfrågor.

Borås Stad deltar (tillsammans med plattformens parter) i Global Sustainable Cities Network (GSCN), som är ett internationellt nätverk för städer som arbetar med hållbar samhällsbyggnad. Energimyndigheten samordnar Sveriges deltagande i nätverket. Delar av den FoU som bedrivs inom ramen för Innovationsplattformen ingår i det ”concept note” som Borås har utformat. Städernas concept notes sprids i nätverket, i syfte att hitta samarbetspartners i andra länder. Resultat från Innovationsplattformen har spridits nationellt och internationellt i nätverket. I nätverket finns stort intresse att lära av Borås holistiska angreppssätt inom plattformen, där invånarna står i centrum för hållbar stadsutveckling.

Högskolan i Borås har under hela innovationsplattformens projektperiod samordnat Sveriges insatser i det av EU finansierade nätverksprojektet COST Action IS1007: Investigating Cultural Sustainability 2011-2015, som handlar om kulturens roll i hållbar samhällsutveckling. Inom ramen för det internationella projektet har en av högskolans forskare publicerat en artikel med Norrby som case i en internationell antologi om kultur och hållbar stadsutveckling. Samma forskare har deltagit i COST-projektets möten, seminarier och konferenser och kommer att delta i kommande planeringsmöten avseende ansökan om forskningsfinansiering från EU.

Ämnesbaserat

Bolaget *Borås Waste Recovery* drivs av samma parter som ingår i Innovationsplattformen och syftar till att exportera svensk kompetens, teknologi och produkter för att bidra till hållbar samhällsutveckling världen över. Fokus är hållbar avfallshantering. I samband med studiebesök från bl.a. Indonesien och Indien har kunskaper om Innovationsplattformen presenterats, där fokus har varit på hur plattformen har arbetat med samverkan och medborgarinvolvering.

I Smart Cities-projektet Sinfonia som finansieras inom sjunde ramprogrammet, som koordineras av SP, medverkar Borås stad och BEM som s.k. ”follower city”. Bolzano och Innsbruck utgör demo-städer för storskalig energieffektivisering i bostadsbestånd. För Innsbruck har sedan 2014 den stora utmaningen varit arbetet med invånarna i de bostadsbestånd som omfattats av energieffektiviseringen. Här har

de Borås-baserade aktörerna fått en stark roll i att lyfta det europeiska konsortiet avseende medborgardeltagande.

Ämnesspecifik omvärldsbevakning och analys har även skett i de delprojekt som har initierats med hjälp av Innovationsplattformen, exempelvis inom områden som avfall, IKT, smart boende, osv.

Plattformsbaserat

Inom plattformen utvecklas även kontaktnät med andra samverkansprojekt och aktörer som är explicit intresserade av erfarenhetsutbyte med stark betoning på kontext och organisering.

Innovationsplattformen ingår i Market Place of the European Innovation Partnership on Smart Cities and Communities, och i arbetsgruppen "Citizens focus". Deltagandet innebär möjligheter till att hitta nya samverkanspartners till EU-projekt, samt till kunskapsdelning när det gäller metoder för medborgarinvolvering.

Generellt strävar parterna efter att verka för en mer holistisk syn på hållbar utveckling och en viktig erfarenhet i de europeiska kunskapsutbyten som genomförts under projekttiden är att frågor kring brukare, invånare eller medborgare står högt på agendan även för sakområden som i hög grad är av teknisk karaktär. Det nära samarbetet inom plattformen har även möjliggjort för parterna att nyttja varandras kompetens respektive nätverk.

Lärdomar från internationell uppkoppling

Såväl plattformen som deltagande parter i plattformen är uppkopplade internationellt genom flera olika satsningar. Samverkan mellan dessa satsningar är inte tillfredsställande och i flera fall saknas metoder för lärande och erfarenhetsåterföring inom de deltagande organisationerna. I nästa fas kommer innovationsplattformen att ha en "paraplyfunktion" när det gäller satsningar med gemensamma utmaningar, t.ex. internationell uppkoppling. Syftet är att gynna samverkan på tvären, att dra lärdomar från varandra och från denna samverkan, samt att främja spridning av resultat och erfarenhetsåterföring.

5. Har en funktionell organisation som reglerar hantering av immateriella rättigheter och som säkerställer att lösningarna kan nyttiggöras

De parter som ingår i innovationsplattformen upprättade initialt ett partnersavtal där äganderätt och nyttjanderätt av projektresultaten specificerades. I avtalet står specificerat att samtliga parter har rätt att i sin verksamhet kostnadsfritt nyttja resultatet av projektet. Äganderätt till gemensamma projektresultat tillkommer de parter som utfört det arbete som har genererats tillsammans. Berörda parter avtalar särskilt upphovsrättsliga frågor och övriga immateriella rättigheter när behov uppstår.

I vissa av plattformens projekt som har berört utveckling av produkter har frågan om immateriella rättigheter hanterats enligt egna riktlinjer.

I projektrapporten under rubriken Forskning och utveckling beskrivs hanteringen inom projekten ”Samverkansmoment betong/massivträ” och ”Smart Cities: Innovativa eGovernance-system för förvaltning och medborgarinflytande”.

6. Har undersökt vilken roll kommunen kan ha för spridning av lösningar, nationellt och internationellt

Borås kommun är i hög utsträckning aktiv i diverse nationella och internationella nätverk (bland annat genom GSCN, Borås Waste Recovery och Market Place), varigenom kunskaper och erfarenheter har spridits.

Utvecklingen av metoder för medborgarcentrerad innovation inom området stadsutveckling har varit utmanande på grund av att mycket inte är provat tidigare och att dessa arbetssätt var helt nya för kommunen och de medborgare som deltog i arbetet. På samma gång har detta resulterat i helt nya metoder och arbetssätt som väckt intresse hos både kommuner och andra aktörer.

Inför nästa ansökningsomgång kommer en mer systematisk kommunikations- och spridningsstrategi att arbetas fram. I den planen ska relevanta spridningsnätverk och organisationer framgå tillsammans med väldefinierade kommunikationsaktiviteter.

7. Har undersökt hur dellösningar kan samlas i större paketerbjudanden, med möjlighet för exempelvis stora företag att fungera som draglok för mindre företag

I de internationella kontakter som vi haft inom plattformen har vår strategi varit att sträva efter att addera ett holistiskt hållbarhetsperspektiv oavsett ingång i samarbetet. I övrigt har inte denna fråga beaktats i plattformen.

Redovisning av övriga resultat

8. Resultat enligt egna mål som angavs i er ansökan

En revidering av projektets mål gjordes under våren 2014, i syfte att konkretisera de mål som angavs i ansökan. Utförliga kommentarer till måluppfyllelse ges i projektrapporten under ”Måluppfyllelse”. I projektrapporten sammanfattas även de främsta resultaten från de forsknings- och utvecklingsaktiviteter som bedrivits inom ramen för innovationsplattformen, samt avnämare för resultaten, vilken samhällsnytta de kan bidra till samt ev. kommersialiseringsaktiviteter kopplat till specifika projekt.

9. Utveckling och förändringar av konstellation

Förändring av konstellationen under projekttiden

Parter och associerade¹ parter

Projektets parter har varit desamma som angavs i ansökan under hela projekttiden. När det gäller de associerade parter som angavs i ansökan är det endast AB Bostäder som haft en aktiv roll i projektet.

Relationerna mellan projektparterna har fördjupats betydligt under projekttiden. Detta har bl.a. tagit sig uttryck genom att:

- nya kontaktytor har etablerats. Personer vet i större utsträckning vilka personer de ska kontakta om de vill samverka kring en specifik fråga.
- flera nya samarbetsprojekt har startats upp, med projektets parter och övriga aktörer.
- nya forskningssamarbeten har etablerats mellan Högskolan i Borås och SP, bl.a. genom uppstart av ett doktorandprojekt som en fortsättning av projektet Samverkansmoment betong/massivträ. (Även ett industridoktorandprojekt planeras i samverkan med ett av de ingående företagen i projektet.)
- aktörer från projektets parter (och övriga aktörer som varit involverade i plattformen) ingår i Magisterutbildningen i hållbart samhällsbyggande. De ingår i undervisningen, referensgrupper och som handledare till examensarbeten.

Förändring av projektledning

Runt årsskiftet 2013/2014 slutade både den dåvarande huvudprojektledaren och den biträdande projektledaren. Projektet saknade under denna period även en kommunikator. Det dröjde till mars 2014 innan den nya projektledningen tillsammans med en kommunikator var på plats. Detta bidrog till en period med ”stiltje” i projektet i början av 2014, samt viss försening i kommunikationsinsatser. Det fanns ett behov en nystart i projektet, vilket påbörjades med en revidering av projektets mål samt upprättandet av nya kommunikationskanaler.

Utveckling av organisationen under projekttiden

Arbetspaketet

Initialt delades arbetet i Innovationsplattformen in i sex olika arbetspaket. Med tiden suddades gränserna mellan arbetspaketet mer och mer ut, i takt med att samverkan ökade mellan arbetspaketet och nya samverkansprojekt startades. Det blev mer naturligt för vissa arbetspaket att arbeta tillsammans, samtidigt som andra arbetspaket hade svårare att hitta gemensamma frågeställningar inom samma arbetspaket.

¹ Att vara associerad part innebär att man ligger utanför projektets finansiering och inte har några åtaganden gentemot finansiären.

Dessutom var målen inte tillräckligt specifika i ansökan, vilket försvårade styrning och uppföljning. Under våren 2014 påbörjades en revidering av målen och arbetspaketen, vilket godkändes av Vinnova vid lägesrapporteringen i augusti 2014.

Projektledning

Projektledningen bestod initialt av en huvudprojektledare från Borås stad och en biträdande projektledare från SP. För att underlätta samverkan mellan parterna bildades en projektledningsgrupp under 2015, bestående av en huvudprojektledare från Borås Stad samt biträdande projektledare från varje part i projektet. Syftet var att underlätta styrning och samordning i projektet genom att den biträdande projektledaren kunde fungera som ”handen in” till den egna organisationen och ha en samordnande roll för den egna organisationens arbetspaketledare.

Mötesformer/mötesfrekvenser

Under projektets första hälft hölls ledningsmöten och arbetspaketledarmöten var fjärde vecka. I samband med att projektledningsgruppen bildades under 2015 minskade behovet av styrning och samordning i arbetspaketledar- och ledningsgruppen. Samtidigt ökade behovet av andra mötesformer, i takt med att nya samverkansstrukturer bildades. Det uppkom ett behov av ”öppnare” möten där fler kunde inkluderas och som fokuserade på projektutveckling i större grad. Under 2015 minskade därför frekvensen av arbetspaketledarmöten från var fjärde vecka till var tolfte vecka, till förmån för fler projektledningsmöten, plattformsträffar, tankesmedjor och workshops.

Analys av organisationsförändringar

Förtydligandet av projektets arbetspaket, mål och syfte som gjordes under 2014 underlättade styrning och uppföljning. De organisationsförändringar som infördes under 2015 frigjorde tid för arbetspaketledarna att ägna sig åt operativ verksamhet. Det medförde att fler personer kunde involveras i plattformen, att fler samverkansstrukturer kunde etableras och att fler projekt kunde utvecklas. Samordningen underlättades genom bildandet av projektledningsgruppen, vilket även innebar en större jämvikt i styrningen bland projektets parter.

10. Politisk och organisatorisk förankring

Politisk förankring

Borås Stad och Samhällsbyggnadsnämnden är projektägare, men plattformen saknar en politisk ledning. Regelbundna avstämningar och presentationer har gjorts för Samhällsbyggnadsnämnden. Därutöver har projektet presenterats för Miljönämnden och Stadsdelsförvaltningen Västers nämnd. (Norrby tillhör stadsdel Väster.) Ett urval av politiker har även inbjudits till att delta på studiebesök och workshops.

Förankring hos deltagande parter

Borås Stad: Plattformen har legat under Samhällsbyggnadsnämnden, men flera förvaltningar har varit involverade i plattformen, både i roller som arbetspaketledare och som deltagare i projekt och samverkansaktiviteter. Ledningsgruppen representeras av Samhällsbyggnadsförvaltningen, Stadsdel Väster och Stadskansliet (samhällsplanering). Borås stad har ingen avdelning som är en naturlig omhändertagare för forsknings- och utvecklingsprojekt.

Borås Energi och Miljö: Borås Energi och Miljö har en utvecklingsavdelning, Strategisk utveckling (SU) som är en naturlig omhändertagare av forsknings- och utvecklingsprojekt. De deltagare som har haft en aktiv roll i innovationsplattformen sitter på denna avdelning. Dock behöver SU i vissa fall stöd från organisationen för att driva projektidéer vidare. Medarbetare från andra avdelningar på Borås Energi och Miljö har deltagit i plattformen genom workshops och tankesmedjor, men det har varit svårt att få dessa personer involverade i en fortsättning på grund av att deras främsta fokus inte varit innovation, samt att det i vissa fall har varit okonkreta idéer som har varit svåra att ”sälja in”.

Högskolan i Borås: Högskolans insatser i innovationsplattformen har samordnats av vicerektor för forskning, vilket inneburit ett övergripande ansvar för rapportering, ekonomisk uppföljning och planering av seminarieverksamhet och kommunikation av högskolans verksamhet inom innovationsplattformen. Själva genomförandet har högskolans arbetspaketledare ansvarat för.

SP: Det har varit en utmaning att förankra plattformensarbete inom SP då många medarbetare är vana vid andra arbetssätt, med mer klassiskt projektupplägg och tydligare arbetsbeskrivning. Den interna kommunikation som krävts har dock resulterat i ökad samverkan internt och resulterat i nya samarbeten och ansökningar. Plattformen har alltså inte bara inneburit nya samarbeten mellan SP och externa parter utan också genererat nya konstellationer inom institutet. Innovationsplattform Norrby är nu ett begrepp som är känt inom SP Energi och bioekonomi men också inom många andra delar av SP-koncernen och ses som en resurs för att kunna skapa projekt tillsammans med samarbetsparter i Borås.

11. Lärdomar och misslyckandeåtervinning

Nedan ges lärdomar från Innovationsplattform Norrby (2013-2015) som kommer att beaktas i Innovationsplattform Borås (2016-2018). Lärdomarna är uppdelade med avseende på *organisation* och *genomförande*. I projektrapporten under rubriken lärdomar återges ytterligare lärdomar från de deltagande parterna.

Organisation

- Den organisatoriska kapaciteten att fånga upp sin egen organisations utmaningar och föra in dem till plattformen, samt ta omhand och implementera de idéer/projekt som har emanerat ur plattformen har varit relativt svagt. Detta hänger även ihop med otydligheten kring hur innovationsplattformen relaterar till den löpande verksamheten, plattformens målsättningar och syfte. En viktig strategi inför nästa omgång är att öka den organisatoriska förmågan att föra in rätt utmaningar till plattformen och ta vidare goda idéer och projektförslag. I detta arbete är det viktigt att varje deltagande organisation ser över sin egen organisation med avseende på innovationskapacitet.
- Det är viktigt att ”rätt personer” ingår i plattformens organisation, d.v.s. personer som kan vara en länk in till respektive organisation när det gäller FoI-frågor. På ledningsnivå bör personer ingå som har mandat att besluta i frågor gällande organisationens FoI-strategier.
- Den politiska förankringen i projektet har varit relativt svag. En av orsakerna kan ha att göra med att projektet legat under en specifik nämnd (Samhällsbyggnadsnämnden), samtidigt som projektet har berört flera olika förvaltningar. En mer lämplig placering av projektet skulle kunna ha varit kommunstyrelsen. Samtidigt har inte politiken ingått i plattformens organisation. Politikens roll i innovationsplattformen fas 2 kommer att ses över i syfte att få en starkare politisk förankring.
- I Borås Stads organisation har det funnits en otydlighet kring vilka som får och bör medverka i innovationsplattformen från stadens sida, vilket även hänger samman med innovationsplattformens otydliga relation till den löpande verksamheten. Osäkerheten och bristen på acceptans har delvis berott på att det inte har funnits tydliga policy-beslut eller uttalanden från koncernledningen, något som hade kunnat öppna upp för en större medverkandegrad från tjänstemannasidan. Denna otydlighet ska adresseras i en eventuell fortsättning.
- Transdisciplinära innovationsprojekt som innehåller aktörer från olika organisationer är en utmaning utifrån ett organisationsteoretiskt perspektiv. Till skillnad från traditionella projekt, som har tydliga projektledare, roller och målsättningar, är innovationsprojekt komplexa, sammansatta och otydliga när det gäller roller och ägandeskap. Inför nästa steg ska ett antal stödprocesser definieras och metodpaket utvecklas.
- Regelbundna utvärderingar av plattformens organisation och mötesformer är fördelaktigt, samt en tillåtande kultur för organisationsförändringar.

- Högskolan i Borås kan konstatera att förankringen av högskolans deltagande bör förstärkas i hela lärosätets linjeorganisation, också för att synliggöra innovationsplattformens potential för fler medarbetare. Som ett led i högskolans ambition att vara ett lärosäte som det är lätt att samverka med, har högskolan inrättat ett urval centrumbildningar som genom att kommunicera kompetens inom specificerade områden kan utgöra ett tydligare gränssnitt mot omvärlden. Inom det område som innovationsplattformen berör har Centrum för hållbar samhällsbyggnad tilldelats ett särskilt ansvar för högskolans fortsatta insatser.

Genomförande

- Intern förankring och kommunikation är alltid en utmaning i stora organisationer. I en eventuell fortsättning ska en genomarbetad strategi för intern förankring, spridning och kunskapsöverföring utarbetas.
- En viktig byggsten i Innovationsplattform Norrby är upprepade kontakter med de boende på Norrby och det är av stor vikt att vårda denna kontakt. Det kan t.ex. handla om att samordna kontakten med de boende, ge återkoppling och feedback och visa uppskattning för att de delat med sig av sitt engagemang. Innovationsplattformen saknade metoder och verktyg för att kunna hantera svårigheterna med invånarinvolvering i komplexa innovationsprojekt, som exempelvis hantering av olika förståelser, språkbarriärer, asymmetriska maktrelationer osv. Metoder utvecklades och prövades under projektets gång och kommer att komma till gagn också i kommande innovationsprojekt.
- Innovationsplattformen har saknat metoder för formativ, processbaserad och löpande utvärdering, som kontinuerligt återkopplar genom dialog och gemensam analys. Detta är något vi kommer att arbeta med tydligare i en eventuell fortsättning.
- Innovationsplattformen har saknat metoder och genomtänkta strategier för konflikthantering. Konflikter, friktion och motstridiga intressen är förväntade effekter av en öppen och processorienterad organisationsform som löper på tvären genom en formell och sektorsindelad organisation. Denna ”friktion” är inte alltid av ondo, utan kan vara ett viktigt frö till organisatorisk förändring. I en eventuell fortsättning ska frågan adresseras på ett tydligt sätt.

Bilagor

Projektrapport Innovationsplattform Norrby (2013-2015)