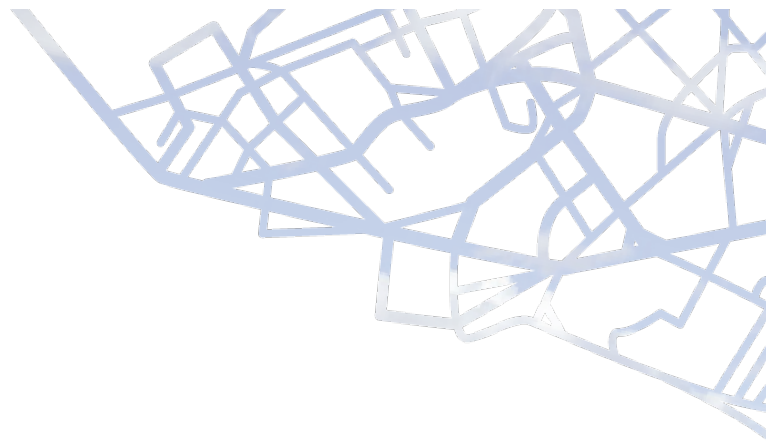


Mistra Urban Futures Report  
2015:15



# Innovationsplattformar för hållbar stadsutveckling

En internationell utblick

Jessica Algehed och Klas Palm



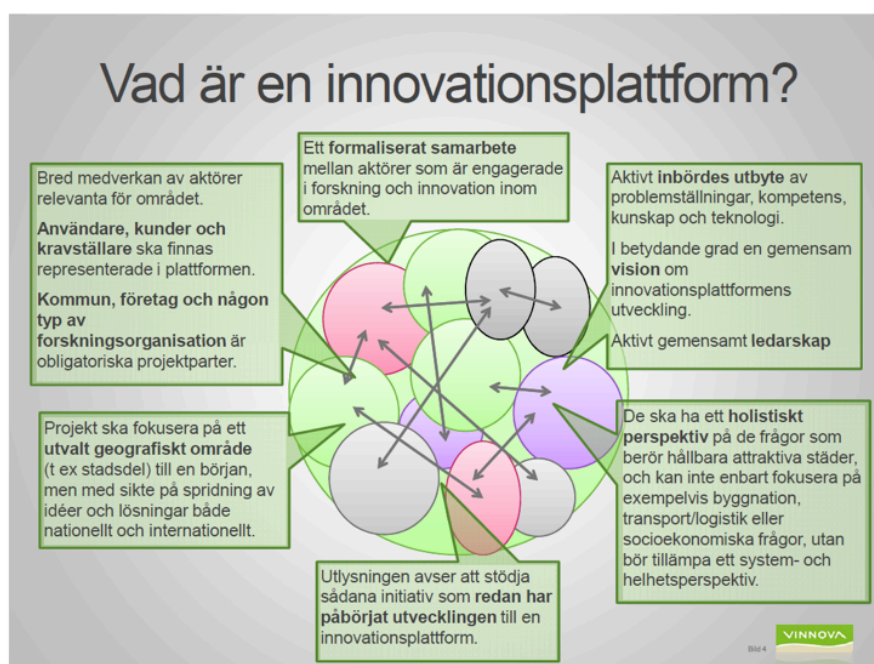


## Inledning

I Sverige pågår sedan 2013 en satsning som syftar till att bygga upp innovationsplattformar för hållbar stadsutveckling i fem städer: Stockholm, Göteborg, Malmö, Borås och Lund. I den här rapporten har vi studerat liknande satsningar i andra städer runt om i världen och försöker förstå vad innovationsplattformar egentligen kan tänkas vara, hur de kan vara sammankopplade med andra delar av stadens innovationssystem och på vilket sätt de bidrar till hållbar stadsutveckling.

### INNOVATIONSPLATTFORMAR FÖR HÅLLBARA OCH ATTRAKTIVA STÄDER

Vinnova, Sveriges nationella stöd- och expertmyndighet för innovation, stödjer under 2013-2015 uppbyggnaden av innovationsplattformar för hållbar stadsutveckling i fyra svenska städer: Göteborg, Malmö, Lund och Borås. Stockholm, som redan tidigare fått medel för att bygga upp en innovationsplattform, medverkar i arbetet som observatörer och samtalspartner. Syftet med plattformarna är att skapa olika former av samverkan där kommuner, näringsliv, akademi och frivilligorganisationer tillsammans utvecklar innovativa arbetsformer, tjänster och tekniker som bidrar till hållbara städer. I en förlängning är ambitionen att satsningen även skall bidra till ekonomisk utveckling i svenskt näringsliv, till exempel i form av export av miljöteknik. På sin hemsida beskriver Vinnova sin föreställning



om vad en innovationsplattform kan vara med hjälp av nedanstående bild.

**Figur 1** Vinnovas definition av vad en innovationsplattform är. ([www.vinnova.se](http://www.vinnova.se), december 2015)

Vinnova har inte utvecklat en färdig manual för hur innovationsplattformar ska fungera. Snarare har man lagt resurser på praktiskt utvecklingsstöd bland olika redan pågående och sinsemellan väldigt olika innovationsarbeten i städerna så att dessa ska kunna fortsätta arbeta utifrån ett processperspektiv och ta fram egna plattformsförslag som är anpassade för, samtidigt som de förändrar, respektive praktik. En grundläggande utgångspunkt är alltså att Vinnova inte förmedlar någon färdigutvecklad lösning på en innovationsplattform, utan bara några rudimentära principer, enligt bilden ovan, som varje lokalt projekt/praktik har stor frihet att forma själva och arbeta vidare med.

## FÖLJEFORSKNING ANALYSERAR INNOVATIONSPLATTFORMAR I SVERIGE OCH INTERNATIONELLT

Kopplat till satsningen pågår också ett följeforskningsprojekt, som ska analysera innovationsplattformarna ur ett teoretiskt perspektiv och hjälpa till i tolkningen av vad en innovationsplattform kan vara, hur de är kopplade till det övriga innovationssystemet och på vilket sätt innovationsplattformar kan tänkas möjliggöra hållbar stadsutveckling och tillväxt i svenskt näringsliv. Sammantaget är alltså tanken att följeforskningen ska bidra till en utvecklad förståelse av innovationsplattformar och innovationsprocesser för hållbar stadsutveckling.

Den här internationella utblicken är en del i ovan nämnda följeforskningsprojekt. Avsikten är att berika den svenska satsningen med nya perspektiv och ökad kunskap genom att studera hur städer i andra länder arbetar med innovationsplattformar för hållbar stadsutveckling. Innovation i stadsutveckling är ett synnerligen komplext fenomen och begreppet innovationsplattform går att tolka på många olika sätt. Vi har i den här studien explicit letat efter innovationsinitiativ som på olika sätt kan anses ge nya perspektiv och ökad kunskap om olika städers arbete med innovationsplattformar. Utifrån den ambitionen identifierade vi ett antal olika plattformsmodeller i olika städer. Detta ledde oss till att besöka sex städer som skiljer sig både vad gäller storlek, utmaningar och nationella, regionala och lokala förutsättningar.

I några av städerna har vi haft möjlighet att studera flera olika typer av innovationsplattformar och träffa olika aktörer som arbetar med innovation i stadsutveckling, medan i andra städer har vi diskuterat enskilda satsningar med några få företrädare. De olika innovationsplattformar som vi har besökt finns beskrivna i egna faktarutor i denna rapport.

Totalt har vi intervjuat ett 60-tal personer. De vi intervjuat har arbetat med stadsutveckling, innovation och förändringsprocesser i lokala och regionala offentliga förvaltningar, företag, akademi och frivilligorganisationer. Samtliga respondenter finns listade i bilaga 1. De besökta städerna är:

- Amsterdam, Nederländerna
- Auckland, Nya Zeeland
- Kisumu, Kenya
- Manchester, Storbritannien
- Los Angeles och Santa Monica, USA
- Vancouver, Kanada

Att studera frågan om innovation i stadsutveckling och innovationsplattformar på ett avgränsat sätt har varit utmanande – vilka frågor och perspektiv är de viktiga, och hur ska vi sortera all information? Vår förståelse begränsas dessutom av det urval av respondenter som vi har gjort och den berättelse som de vi har samtalat med har gett oss. Dessutom är mycket av det vi försökt få svar på beroende av specifika lokala förutsättningar och kulturella aspekter som är svåra att överblicka när man gör ett kortare besök och träffar ett begränsat antal personer. Trots dessa begränsningar tycker vi att vårt relativt omfattande antal intervjuer ger oss intressanta bilder av varför och hur städer arbetar med innovation och hur plattformslänkande strukturer i andra städer fungerar och bidrar till stadsutvecklingsprocessen. Bilder som förhoppningsvis kan vara till nytta för Sveriges fortsatta arbete med innovationsplattformar för hållbara och attraktiva städer.

## TACK

Rapporten har finansierats av med stöd av Vinnova, Mistra och Sida, samt det konsortium som står bakom Mistra Urban Futures. Vi vill särskilt tacka de personer som hjälpt oss på plats att identifiera lokala initiativ och arrangera intervjuer: Dana Cuff från UCLA och Eleni Petrow på Global Green, Los Angeles, Stephen Gaya Agong' vid Jaramogi Oginga Odinga University of Science and Technology och Alfred Omondi vid the Kisumu Local Innovation Platform, i Storbritanien, Beth Perry and Victoria Simpson på Salford University, Greater Manchester och i the Nederländerna, Willem van Winden vid the Amsterdam University of Applied Sciences (Hogeschool van Amsterdam, HvA).

## Innovation – varför då?

**Innovation är ett svårfångat begrepp som har många olika innebörder och bevekelsegrunder. När samtliga intervjuer läggs samman framträder drivkrafter som komplexa samhällsutmaningar, effektivisering, omstrukturering av ekonomin och ökade krav på demokrati och medborgarinflytande som viktiga orsaker till innovationsarbetet. Det blir också tydligt att innovation i stadsutveckling både handlar om att utveckla tekniker, tjänster och system som bidrar till en bra stad, men också om hur själva utvecklingsarbetet bedrivs.**

### DAGENS SAMHÄLLSUTMANINGAR KRÄVER NYTÄNKANDE

I alla de städer vi har besökt finns en medvetenhet om att dagens lösningar inte är vägen till en hållbar framtid, och många vi har samtalat med ser innovation som en viktig pusselbit för att lösa stora svåra samhällsutmaningar och nå komplexa mål och högt ställda ambitioner. I långa stycken liknar utmaningar och målbilder varandra i de olika städerna vad gäller hållbarhetsambitioner. Detta även om lokala och regionala förutsättningar såväl som vilken typ av organisation man tillhör självklart formar vilka frågor man upplever som prioriterade. Återkommande utmaningar som beskrivs i alla städerna är till exempel fattigdom, socialt utanförskap, kriminalitet, ungdomsarbetslöshet, brist på förnybar energi, behov av klimatanpassning, trängsel, ineffektiva system för avfallshantering, brist på hälsosam mat för vissa befolkningsgrupper, för få och för dyra bostäder, avsaknad av bra system för vattenförsörjning och behov av mer grönska och fungerande ekosystemtjänster.

Nästan alla samhällsutmaningar som beskrivs är komplexa. De varken beror av, eller kan enbart hanteras på den lokala nivån och de har ofta uppkommit som en del av större nationella och globala utvecklingstrender. De spänner också ofta över flera samhällssektorer och kräver en bredd av åtgärder för att kunna hanteras eller rent av lösas. Behovet av att kunna hantera dessa komplexa utmaningar på ett nytt sätt uttrycks ofta i termer av att man försöker "se hela bilden", "ta ett helhetsgrepp", "samarbeta över gränser" eller "bryta ner stuprör/silos".

*"Vi måste tänka i nya banor för att ta kontroll över framtiden."*

*"Vi var tvungna att tänka kreativt. Hur kan vi uppnå det vi vill uppnå utan att ha lagstiftning som trycker på?"*

*"Det viktigaste är att gå från ett tankesätt som handlar om att undvika det värsta scenariot till ett tänkande som tar sin utgångspunkt i att främja det bästa."*

Ett tydligt återkommande tema i samtalen om samhällsutmaningar har varit hur man kan hitta innovativa sätt att göra mer med mindre resurser, d.v.s. effektivisering. Det kan handla om att man vill använda mindre vatten, energi eller mark, men också om att man upplever att de offentliga resurserna i form av skattepengar behöver användas på ett mer effektivt

sätt för att man även fortsättningsvis ska kunna svara upp mot medborgarnas behov och förväntningar.

*”Vi har mindre pengar och samtidigt ökar kraven på oss! För att möta dessa behov mer effektivt behöver vi bli mer innovativa och jobba med samhällets aktörer på nya sätt.”*

## INNOVATION BIDRAR TILL EKONOMISK UTVECKLING OCH JOBB

Gemensamt för alla städer är att man ser innovation som ett verktyg för att öka stadens ekonomiska attraktivitet och utveckling. Man uppfattar helt enkelt innovationsarbetet som en del av ett näringspolitiskt uppdrag och talar i termer av att skapa förutsättningar för näringslivets tillväxt och att locka investeringar till staden. För många städer är innovationsarbetet också tätt sammankopplat med en strävan att ställa om till eller bibehålla en kunskapsbaserad ekonomi. Att skapa en nära koppling till akademien och säkerställa tillgång till utvecklande miljöer, teknikparker och klustermiljöer för kunskapsintensiva branscher som IT och medicin blir därför en annan vinkel på stadens innovationsarbete. I detta sammanhang är centrala strategier till exempel att möjliggöra för företag att testa och utveckla nya lösningar i stadens fysiska miljö eller att inkubera nya företag. För många av städerna blir det också viktigt att ha attraktiva boendemiljöer, skolor och kulturutbud för kunskapsekonomins krävande arbetsstyrka. Sett i detta perspektiv blir också kopplingen mellan stadens varumärke och innovation tydlig. Ett känt namn och gott rykte underlättar när man vill attrahera idéer och kapital som utvecklar staden!

*”Man måste utveckla hela staden, miljön och socialt för att locka privat kapital. Dessa frågor måste lösas för att skapa en hållbar ekonomi. Här måste staden vara innovativ för att lyckas trots att vi har så väldigt små ekonomiska medel.”*

*”Vi vill skapa fler företag och ökad omsättning för företagen. Detta gärna på ett sätt som även gynnar stadens utveckling.”*

Vi har i våra besök kunnat notera att olika organisationer och innovationsinitiativ tenderar att ha olika perspektiv som ingångsläge – antingen utgår man från att stadens utmaningar är brist på arbetstillfällen och hållbar ekonomisk utveckling och då blir näringslivsutveckling den centrala uppgiften. Fokus ligger då på att med hjälp av innovation skapa nya företag, samt att få befintliga företag att växa och på det sättet lösa stadens utmaningar. Eller också står social och miljömässig hållbarhet i centrum och näringslivsutvecklingen ses som ett verktyg för att nå en hållbar utveckling, att företagens tekniska lösningar eller tjänster bidrar till att lösa samhällsutmaningar. På ett sätt kan man tycka att detta är en filosofisk fråga, eftersom det hos de flesta verkar finnas en önskan att försöka hitta lösningar som har en affärsmässig utgångspunkt och kommersiell livskraft, men dessa två utgångspunkter tenderar att påverka hur man bedriver själva innovationsarbetet.

## OMVÄRLDEN KNACKAR PÅ – STÄDER FÖRVÄNTAS HANTERA INNOVATION

Många av de vi samtalat med, särskilt de som arbetar i offentlig sektor, upplever att det finns ett tryck från omvärlden att städer ska vara innovativa. Nationella och internationella bidragsgivare vill att städer öppnas upp som testarenor, filantroper riktar sin

uppmärksamhet mot städer och utlyser tävlingar och olika typer av stödprogram och stora som små företag knackar på dörren och vill testa sina lösningar. Inom vissa sektorer går teknikutvecklingen dessutom fort och många upplever att städerna inte fullt ut nyttjar nya lösningar inom till exempel IT och "big data" för att lösa sina utmaningar. I Los Angeles har till exempel delstatstyrelsen inom transport, Caltrans, börjat fundera på hur man kan bli bättre på att ta tillvara nya tekniska lösningar inom transportsektorn.

*"Hur kan ny teknik bidra till stadens transportsystem och påverka sättet vi bygger vägar på och organiserar kollektivtrafik? På vilket sätt ändrar ny teknik hur vi jobbar? Vi måste förstå stora strömningar som "Shared Used Mobility" och självkörande bilar, vi måste fundera på vad denna teknik kan bidra med."*

## BRETT OCH FLUFFIGT BEGREPP

Innovationsbegreppet används på ett brett sätt och de vi intervjuat ser behov av många olika sorters innovationer för att nå en hållbar stadsutveckling. Innovation handlar också för många om ett förhållningsätt, om att "vara innovativ".

Flera av de vi talat med är fokuserade på själva slutresultatet när vi frågar dem vad en innovation är, och talar om behov av tekniker, tjänster, infrastruktur och system av olika slag - innovationer som förväntas minska miljöpåverkan och bidra till ett bättre liv för stadens invånare. Många talar också om behovet av att arbeta med en systemsyn för att inte suboptimera utvecklingen. Ett exempel på teknikfokuserad innovationsutveckling är Amsterdam Smart City som arbetar med att utveckla olika tekniska lösningar som exempelvis smarta belysningssystem. Ett mer tjänsteorienterat exempel är Food Policy Council i Los Angeles som varit med och utvecklat en grossisttjänst som möjliggör för små livsmedelsbutiker att köpa in hälsosam mat till bra priser, så att fler människor ska få tillgång till bra mat där de bor.

*"För mig är innovation något nytt som sprider sig till många."*

För många, särskilt bland planerande myndigheter som stads- och trafikplanerare, handlar innovation i stadsutveckling explicit om demokratiska värden och sättet själva utvecklingen av staden bedrivs på. Inom denna typ av verksamheter söker många därför efter nya innovativa metoder för att genomföra planeringsprocessen på, till exempel nya former för medborgardialoger och samråd av olika slag. Men innovativa sätt att få med sig medborgare på är inte viktigt bara ur ett demokratiskt perspektiv, utan ses av många som ett verktyg för att kunna genomföra andra typer av förändringar som medborgarna annars skulle motsätta sig. Ett klassiskt exempel som lyfts fram i de flesta städer där man arbetar hårt för att förankra nya idéer hos invånarna är miljöåtgärder för nya resvanor, som i sin tur förväntas påverka hela stadens system för mobilitet.

Även andra typer av processinnovationer lyfts fram. Inte minst när det gäller att effektivisera den offentliga administrationens organisation och arbetsmetoder. Även behovet av nya innovativa former av samverkan mellan det offentliga och näringslivet lyfts fram som viktigt. Här handlar det till exempel om nya sätt att bedriva upphandling på, men även behovet av mer öppna samarbetsformer. Ett exempel på en processinnovation som vi studerat är den designmanual som kommunen i Auckland har utvecklat.



De flesta vi har talat med tycker att innovation är ett brett och fluffigt begrepp, som handlar om att skapa värden för medborgare och att göra saker på nya sätt. Däremot råder det delade meningar om huruvida innovationer behöver vara radikala och omdanande, eller om även små förbättringar räknas som innovationer. Även om många verkar ha en bild av att innovation innehåller mycket nytänkande med stor höjd, så är i själva verket de flesta exempel på innovation som lyfts fram relativt små och inkrementella förändringar. Ofta verkar man också tycka att lösningar som är nya för den egna staden är innovativa, även om de sedan länge finns i andra städer. Det senare är självfallet inte dåligt i sig – om goda idéer ska få spridning är det ju viktigt att lösningar kopieras av många städer.

*”Vi ser innovation ur två perspektiv – låt oss vända upp och ner på allt, och låt oss göra små förbättringar steg för steg.”*

*”Vi har nog inte varit så bra på att vara innovativa själva. Däremot försöker vi att tidigt lära av andra och kopiera framgångsrika lösningar.”*

*”Vi är väldigt konservativa. Det mesta som vi gör har redan testas någon annanstans.”*

## Vem driver innovationsarbetet och hur är det organiserat?

**De innovationsplattformar vi besökt är involverade i olika former av mer eller mindre organiserade förändringsprocesser som drivs av aktörer från olika samhällssektorer. I detta kapitel beskriver vi vilka som medverkar i olika typer av plattformar och hur plattformarna är organiserade.**

### INNOVATION I STADSUTVECKLING BYGGER PÅ LOKAL SAMVERKAN

Gemensamt för många av plattformarna är att de fungerar som lokala arenor där olika aktörer kan mötas och tillsammans arbeta för en innovativ och hållbar stadsutveckling. Plattformarna befolkas ofta av fyra typer av aktörer: näringsliv, kommunadministrationen, akademien och civilsamhället. Men det är inte alltid som representanter för alla grupper är med på samma arena.

Det finns en variation i hur brett plattformarna verkar. Några av de initiativ vi tittat på har en tydlig ambition att involvera en stor bredd av aktörer, exempelvis The Kisumu Local Interaction Platform, Los Angeles River Revitalization Corp och Amsterdam Smart City, medan andra är mindre sammanslutningar mellan några få parter, exempelvis samarbetet mellan universitetet och kommunadministrationen i Pendleton Together. I några enstaka fall har fokus mer varit på samverkan internt inom den egna organisationen. Det har vi bland annat sett i arbetet med in-house-konsulter från Bloomberg i kommunförvaltningen (i-teams) i Los Angeles.

Modellerna för samverkan är ofta situationsanpassade och beror både på vad man vill göra tillsammans och vem som har tagit initiativ till samverkan. Tyngdpunkten mellan olika aktörer kan också vara olika. Det vanligaste är att det finns en aktör som håller i samarbetet och bjuder in de andra att delta i en process. Detta är vanligt i kommunalt drivna processer eftersom den offentliga förvaltningen generellt sett oftare har ett helhetsansvar för stadens utveckling och fungerar som planerande myndigheter. Bland annat i Auckland med The Auckland Design Manual ser vi exempel på en sådan samarbetsform. I vissa mer sällsynta fall drivs innovationsinitiativet på lika villkor och flera aktörer är med jämbördigt. Ett exempel på det är The Urban Land Institute (ULI) i Los Angeles.

Flera av de plattformar vi har studerat har en stabil formell struktur med personal som driver processerna framåt. Att det finns formella strukturer verkar vara viktigare ju mer komplexa processerna är. I något enstaka fall har samverkansprocessen emellertid mer byggts på nätverk utan formella strukturer. I detta mer lösa samarbete har man betonat styrkan i att kunna var rörlig och snabbt kunna anpassa sig till olika situationer och det sammanhang man verkar i.

*"De formella samarbetena är enligt vissa driftiga personer som jag känner värdelösa eftersom de inte engagerar näringslivet på ett sätt som faktiskt är meningsfull för enskilda företag."*

I tabell 1 nedan beskriver vi en förenklad typologi för de olika organisationsformer som vi har stött på i våra intervjuer.

Tabell 1 *Olika samverkansformer för att driva innovation i stadsutveckling*

<b>Plattformen drivs framförallt av en aktör</b>	
<b>Organisationsform</b>	<b>Förklaring</b>
Enskild organisation	För att driva en innovativ utvecklingsprocess kan ansvaret läggas på en enskild organisation. I USA har vi sett exempel på hur kommuner väljer att själva starta en enskild organisation och låta denna driva en utvecklingsfråga i staden. Organisationen kan få ett initialt ekonomiskt stöd för att komma igång men förväntas sedan skaffa egen finansiering. Ett exempel på detta är NGO:n LA River i Los Angeles.
Universitetsdriven	En annan metod för samarbete är att utgå från ett forskningsinitiativ som drivs av akademien. En utmaning för dessa plattformar tenderar att vara att få både den privata och den kommunala sektorn att uppleva samarbetet som relevant. Ett exempel på denna samarbetsform är The Kisumu Local Interaction Platform. Ett annat är cityLAB på UCLA.
Kommundriven	I vissa fall är det kommunen själv som driver innovationsprocesser och skapar en plattform för hållbar utveckling. Ett exempel på en sådan samarbetsmodell är Auckland Design Manual som initieras och drivs av kommunen.
<b>Innovationsinitiativet drivs gemensamt mellan fler aktörer</b>	
<b>Organisationsform</b>	<b>Förklaring</b>
Informella nätverk	Att skapa nätverk och utveckla gemensamt driv för förändring genom att samarbeta med resursstarka och inflytelserika personer används i vissa städer som en uttalad metod för att uppnå hållbar utveckling. Denna form av samverkansmodell har vi sett tydligast i Los Angeles.
Externt finansierade in-house-konsulter	För att bidra till kommuners innovationskapacitet och förmåga att utveckla staden på nya sätt har externt finansierade innovationsaktörer anställts i vissa kommuner. Dessa har fått möjlighet att internt entusiasmera, kompetensutveckla och driva innovativa utvecklingsprojekt. I USA pågår fler sådana initiativ som finansieras av Bloomberg Foundation.
Samägande	Det förekommer även Innovationsinitiativ som är samägda av representanter från näringsliv, kommun och akademien. Ett exempel på det är Amsterdam Smart City och Greater Manchester Local Enterprise Partnership i vilka båda styrelsen består av representanter från kommunen och näringslivet. En annan samägd form är Pendleton Together som drivs i samarbete mellan the University of Salford och Salford City Council.

## FÖR OCH MED STADENS INVÅNARE

I nästan alla våra samtal har vi på något vis berört att innovation i stadsutveckling är nära kopplat till stadens invånare. Det är människornas behov som är drivkraften till utveckling och utan en god och förtroendefull samverkan med stadens invånare kan näringsliv och offentliga organisationer inte göra de förändringar man önskar. Detta blev särskilt tydligt när vissa av våra samtalspartners talade om de politiska risker som är förknippade med en allt för innovativ stadsutveckling. Dessutom kan många av de hållbarhetsutmaningar som städer brottas med bitvis enbart lösas genom förändrat beteende, till exempel genom att invånarna väljer nya typer av färdmedel eller använder mindre vatten, vilket gör att politiker och andra behöver få med stadens invånare som aktiva aktörer i olika förändringsprocesser.

*"Det har hänt mycket på de tio år som jag jobbat inom branschen. Idag har vi fokus på att få staden att funka för människorna, snarare än ett produktionsperspektiv. Jag ser det både här i Los Angeles och på andra platser där jag har arbetat."*

*"Det finns ingen ömsesidig förståelse mellan beslutsfattare och medborgare. Det behövs en utvecklad dialog i utvecklingsprocesserna i Kisumu."*

De flesta innovationsplattformar som vi har studerat arbetar på ett eller annat sätt för att involvera medborgare i innovationsarbetet, även om de normalt sett inte är en del av plattformens formella struktur. På flera plattformar arbetar man till exempel med öppna seminarier eller workshops där kommuninvånarna bjuds in att delta antingen för att beskriva sina behov eller för att dela med sig av sina förslag på lösningar. En generell åsikt som också kommit fram under samtalen har varit att man anser att det privata näringslivets aktörer under senare år själva har försökt skapa mer legitimitet genom att öka sitt samarbete och sin interaktion med stadens invånare, och på så sätt kommit att fungera som aktörer i en demokratisk process.

*"I vårt företag har vi under senare år arbetat mycket mer med co-design med intressenter som berörs av utvecklingen, det vill säga med människor som bor och verkar i den delen av staden som vi arbetar med."*

*"The Auckland plan var en vision och en strategi av folket i Auckland för människorna i Auckland. Vi har genomfört en stor mängd workshops med olika intressenter."*

*"Plattformen genomför årligen KLIP-dagen då vi bjuder in tusentals ungdomar i idrott och kulturaktiviteter."*

## FÖRÄNDRINGSARBETET ÄR UPPKOPPLAT MOT NATIONELLA OCH INTERNATIONELLA STRUKTURER

Många av plattformarna har också tydliga kopplingar till aktörer utanför staden, inte minst på regional och nationell nivå, men även internationellt. Kopplingarna till dessa externa aktörer är ofta i form av finansiering av den lokala nivåns arbete. Kopplingen till dessa externa aktörer påverkar innovationsinitiativen i hög grad genom de krav man ställer för sin

finansiering, till exempel hur man organiserar det lokala samarbetet och vilken typ av processer och aktiviteter som bedrivs. I Kenya utgörs de externa aktörerna av givarsamfundet inom det internationella biståndet och i USA av filantroper som finansierat innovationsinitiativ i den urbana miljön. Flera av de vi har talat med berättar om spänningar som uppstår mellan de olika nivåerna i innovationssystemet, vilka beror på att man har delvis olika uppdrag och fokus i sina uppdrag, men också för att de program och initiativ som externa bidragsgivare erbjuder inte ligger i linje med vad lokala företrädare tycker är mest lämpligt i just deras stad.

*”Vi här i Manchester gillar inte alltid vad regeringen i London säger och gör, men vi är bra på att förhandla med dem och brukar lyckas göra överenskommelser som gynnar vår lokala utveckling.”*

#### UTMANANDE SAMVERKAN MELLAN KOMMUNADMINISTRATION OCH NÄRINGS LIV

Den privata sektorn representeras ofta av stora företag, eftersom de har resurser att medverka i långsiktiga och resurskrävande innovationsprocesser. Bristen på närvaron av små- och medelstora företag upplevs ofta av de offentliga aktörerna som ett problem då dessa gärna skulle vilja involvera lokala företag i innovationsprocesserna. Detta gäller dock inte i Kisumu där man snarare arbetar med utmaningen att locka till sig större bolag för att dessa skulle kunna bidra till en ekonomiskt hållbar utveckling. I Kisumu upplever aktörerna på plattformen på det hela taget att det är svårt att arbeta med den privata sektorn och man önskar rent generellt att arbetet med företag skulle utvecklas. Å andra sidan är det inte alltid som de privata företagens representanter känner att det finns utrymme för dem i plattformarnas verksamhet.

*”En annan utmaning är att bara de stora företagen är representerade på vår plattform, de mindre företagen inte har resurser att delta.”*

*”Vi skulle vilja få med de stora bolagen, de behövs för att driva utveckling. Men de har inte tillräckliga ekonomiska intressen i Kisumu. Vi har inte tillräckligt med multinationella företag i Kisumu.”*

*”Vår plattform har skapats med fokus på forskning. Kan det sättas upp en grupp affärsmän arbetar tillsammans? Det är vad vi behöver.”*

#### FINANSIERING FRÅN MÅNGA OLIKA KÄLLOR

Innovationsplattformarna som vi har studerat finansieras på vitt skilda sätt. I något fall står kommunen för hela kostnaden, medan den kommunala finansieringen i andra fall kompletteras av privata medel. Denna gemensamma finansiering sker till exempel genom att medlemmarna i innovationssamverkan får betala en årlig avgift för att vara med i samarbetet. Även naturabidrag av olika slag, t ex i form av lokaler, möjlighet att använda etablerade kommunikationskanaler och tillgång till mark är vanligt. Ytterligare en finansieringsmodell är att helt förlita sig på privat kapital genom företag eller filantroper. I vissa fall finns även universitet med och delfinansierar innovationsverksamheten. Ytterligare en finansieringsmodell är att söka anslag som finns avsatta för innovation eller hållbar urban utveckling från multinationella, statliga eller regionala organisationer. Det kan

i dessa fall handla om att söka finansiering för hela innovationsplattformens verksamhet eller för specifika projekt som man bedriver.

Många av de initiativ som vi har kommit i kontakt med är temporära, projektorienterade och beroende av flera olika finansieringslösningar. Generellt verkar det innebära att de som arbetar med förändringsprocesserna tenderar att lägga betydande del av sin tid på att skapa förutsättningar för organisationens fortlevnad och även på att säkerställa finansiering. Särskilt de som har ledande positioner upplever att de måste lägga mycket tid på säkra ekonomiska resurser för innovationsarbetet.

*”Det tar mycket kraft att söka medel från olika källor – jag lägger säkert mellan 30-40 % av min tid på att ragga pengar.”*

#### ATT JOBBA MED INNOVATION INNEBÄR ATT BALANSERA RISKER

Fenomenet risk har en central roll i många städers arbete med innovationer för hållbar stadsutveckling. Vissa av de personer vi pratat med inom det offentliga beskriver att externa samverkansstrukturer är en risk i sig då man i många fall lägger ut innovationsansvaret på en egen organisatorisk enhet och därmed bitvis förlorar kontrollen över utvecklingen. Samtidigt menar andra vi talat med att det är bra att innovationsprocesserna bedrivs på en egen plattform, eftersom innovationsprocessen då slipper drabbas av den offentliga förvaltningens tröghetsfaktorer. Vidare ser den privata sektorn ofta ekonomiska risker med att ge sig in i en innovationsprocess, medan politiker och offentliga tjänstemän i högre grad behöver överväga politiska och mediala risker, som kan uppkomma om man fattar beslut som upplevs som obekväma av medborgare.

Flera av de vi talat med poängterar också svårigheterna med att koppla innovationsprojektet till den ordinarie verksamheten. Det kan till och med vara så att ju framgångsrikare innovationsinitiativet är i termer av nivån på det nyskapande, ju svårare får man att implementera innovationerna.

*”Ibland upplever vi det som riskfyllt att vi måste driva innovationsinitiativ i projektform. Det innebär att resultaten av vårt arbete har mycket svårare att bli del av den ordinarie verksamheten.”*

Ytterligare ett riskperspektiv handlar om den offentliga förvaltningens opartiska relation till den privata sektorn. Genom samarbetet i en plattform finns en risk för otillbörlig favorisering av vissa privata aktörer och att den offentliga sektorns neutrala jämlika relation till de privata aktörerna åsidosätts. Genom att ta stor hänsyn till denna risk skapas samtidigt en annan risk, nämligen att staden inte utnyttjar den innovationskraft som finns i samarbetet med den privata sektorn och därmed får sämre möjligheter att möta de hållbarhetsutmaningar som staden står inför. Möjligtvis kan man sammanfatta riskresonemanget i att det handlar om att kunna balansera kortsiktiga och långsiktiga risker. Om man inte vågar ta risk på kort sikt tar man en långsiktig risk att staden inte kommer att fungera i ett längre hållbarhetsperspektiv.

*”Vi kan inte prioritera en aktör framför en annan utan tydliga utvärderingsmekanismer. Vi måste kunna förklara på vilka grunder vi väljer att samarbeta med olika aktörer.”*

*“Utmaningar när det gäller samarbete med näringslivet? Jag skulle säga att det handlar om hur vi väljer vilka företag vi samarbetar med. Man vill ju inte skapa fördelar för enskilda företag. För oss har detta gjort att tjänstemän på kommunen ofta har varit för tveksamma och försiktiga. Vi skulle behöva en framgångsrik samarbetsmodell som visar att det funkar. Ett gott exempel som vi kan lära av. Det är lätt att säga nej och mycket svårare att säga ja. Om vi då kan visa på en bra modell blir det lättare att driva fram förändring i hur vi samarbetar med näringslivet.”*

## Urbana innovationsprocesser – vad gör man för att driva förändring?

**Lokala ekosystem för innovation ser olika ut i olika städer och de städer vi har besökt har alla en egen logik vad gäller innovation. Den lokala innovationskulturen beror både på nationella och lokala förutsättningar, t ex lagar och styrelseskick, geografi, demografi, välstånd, hållbarhetsutmaningar och olika aktörers mandat, resurser och styrkeförhållanden.**

I Manchester var det många som beskrev att frågor som rör ekonomisk tillväxt är överordnade andra utvecklingsperspektiv eftersom arbetslösheten är så hög, och att mycket av utvecklingsarbetet i staden, på gott och ont, bygger på ett stabilt politiskt ledarskap och ett nära samarbete mellan stadens representanter och näringslivet. På motsvarande sätt fanns det en gemensam berättelse i Los Angeles, som handlade om att det bästa, eller kanske enda sättet, att driva förändringsprocesser är att göra små pilotprojekt, som sedan kan skalas upp av andra runt om i staden. Och i Kisumu blev vi i nästan alla samtal varse den stora ansvarsreform som på ett genomgripande sätt ändrar den lokala och regionala nivåns politiska organisering och hur denna reform på olika sätt påverkar möjligheterna att driva förändringsprocesser i staden.

*”Det allra viktigast för oss, det Manchester behöver, är att skapa arbetstillfällen. Då kan vi skapa ett Manchester som är attraktivt och där människor trivs.”*

*”Kartan ritas om. Vi har nu en ny struktur där den regionala nivån får en enorm makt. Det är på många sätt bra då det decentraliserar makten från central nivå, men det finns en risk i att det även urholkar möjligheten till beslutskraft på den lokala nivån. Vi får faktiskt svårare att arbeta med en innovativ utveckling här i Kisumu.”*

*”Det enda som funkar i LA är att hitta ”early wins”, som andra sedan kan kopiera.”*

Förutom kulturella skillnader, finns det självfallet också varierande kapacitet och resurser i de olika städernas innovationsarbete. Stora rika städer har till exempel fler och mer resursstarka och specialiserade innovationsaktörer och fler samverkansinitiativ än vad små städer eller städer som är under utveckling har. De större och mer kända städerna är ofta också mer intressanta för globala innovationsaktörer. Därför uppfattar vi att det går en vattendelare mellan de städer som inte behöver arbeta så mycket med att locka till sig globala företag och de städer som känner att just detta – att locka till sig större internationella företag – är en mycket viktig uppgift för innovationsprocesserna i staden.

Hela fenomenet att arbeta med innovationsprocesser står också sedan ett antal år i fokus på den globala politiska arenan. Aktörer som EU, FN, OECD och Världsbanken driver innovationsplattformar och uppmuntrar innovationsprocesser. Detta påverkar även agendan för nationella och lokala politiker och beslutsfattare. Det skapar incitament för innovationsinitiativ och bygger samtidigt höga förväntningar på resultat. Denna innovationsagenda skall dock hanteras hand i hand med ökade krav på effektivitet, tidsbesparingar och att offentliga processer skall följa gemensamma reglerade flöden. Det



innebär en utmaning att hantera både de kulturella och strukturella förutsättningar som krävs för ett innovativt arbete samtidigt som man skall leva upp till kraven om effektivitet och reglerade processflöden. Det första kräver flexibilitet och att man kan testa och misslyckas, det andra kräver avsaknad av variation och rättssäker hantering. Många städer brottas med att parallellt hantera dessa två förvaltningsparadigm.

## LIKLANDE INNOVATIONSPROCESSER TROTS STORA LOKALA SKILLNADER

När man zoomar in och studerar vad olika innovationsaktörer och innovationsplattformar de facto gör i praktiken, framträder flera gemensamma drag mellan städernas sätt att arbeta. Likheterna är intressanta, eftersom det möjliggör för städer att inspireras och dra lärdomar av andras innovationsarbete, trots stora lokala skillnader. Förenklat ser vi fyra processteg i samtliga städer - som används isolerade eller kombineras på olika sätt för att driva innovation:

### 1) *Mål och visioner*

Processer som syftar till att diskutera och utveckla problemförståelse, visioner och målbilder.

### 2) *Beslut och policy*

Beslut och policy som underlättar att nya produkter, tjänster eller processer skall implementeras.

### 3) *Konceptutveckling, test och demonstration*

Processer som underlättar för olika aktörer att antingen hitta på och utveckla helt nya koncept och lösningar, eller testa och kontextanpassa lösningar som redan prövats någon annanstans.

### 4) *Uppskalning och spridning*

Processer som genom krav och regler, men också genom entreprenöriella drivkrafter, nya affärsmodeller, marknadsformering upphandling osv, säkerställer att goda idéer, pilotprojekt och nytänkande lösningar får spridning.

Däremot verkar det inte finnas några övergripande innovationsstrategier i de städer vi har besökt, även om det pågår en hel del samtal och aktiviteter som på olika sätt syftar till en mer strategisk organisering av innovationsfrågor, inte minst i USA där Bloomberg Foundation driver ett större stödprogram som syftar till att skapa kunskap om hur man kan öka städernas innovationskapacitet på strategisk nivå. Det finns också många som vittnar om att det vore bra om det fanns en gemensam innovationsstrategi på stadsnivå att förhålla sig till.

*”Vi skulle behöva någon form av ramverk, som visar vägen. Typ någon som säger:  
-Vill ni vara en innovativ stad? Då behöver ni göra så här!”*

## ATT DELA PROBLEMBILDER, VISIONER OCH MÅL CENTRAL DEL AV INNOVATIONSARBETET

Gemensamt för alla de innovationsprocesser som vi har studerat är strävan att skapa mötesplatser för människor från olika organisationer där utmaningar, kritik mot rådande praxis och norm, möjligheter, visioner och mål kan diskuteras. Det kan handla om frukostseminarier med företagare, mötesutrymmen för det privata näringslivet, öppna workshops med kommuninvånare i bibliotek, i utställningshallar med stora presentationer av drömmar och visioner eller i ett litet mässtält på en fotbollsturnering för ungdomar.

Dessa öppna möten kompletteras nästan alltid av mer slutna möten mellan huvudaktörer i på plattformarna. Dessa möten beskrivs ofta att ha tredubbla syften. Dels att diskutera problembilder och få en i verkligheten förankrad bild av behov. Mötena beskrivs samtidigt fylla funktionen att generera lösningsförslag på problemen. Flera av de vi intervjuat beskriver att det finns många goda idéer hos medborgare som det gäller att skapa strukturer för att få tag på. För det tredje beskrivs samtidigt olika mötesformer fylla syftet att skapa en gemensam vision och gemensamma mål för stadsutveckling.

Dessa gemensamma mål och visioner upplevs som viktiga då processen mot en hållbar utveckling många gånger kan handla om att få medborgare att ändra sina beteenden och frångå invanda beteendemönster. Utmaningarna kräver ofta kompetens och förmåga att leda människor i förändring mer än teknologiska uppfinningar. I Auckland beskriver kommunens arbetsgrupp som arbetar med The Auckland Design manual till exempel att de inte har någon formell makt utan att hela arbetsprocessen står och faller med deras förmåga att skapa intresse för designprocessen och att invånare och företag uppskattar de metoder som designteamet bidrar med och de resultat som kommer ut av processen.

*”Vi måste också ha en bra vision. Vi måste kunna visa vad förändringarna skapar för värde för Los Angeles.”*

*”Den största utmaningen har varit att ändra beteenden. Det var därför viktigt att hela tiden kunna visa på fördelarna med det nyskapande.”*

*”Vår makt ligger i att påverka, att undervisa och öka medvetenheten om hållbarhetsperspektiv och att sälja idéer. Det har lett till att vi talar om att arbetet på vår avdelning har förändrats. Vi är alla stadsplanerare, men nu inser vi att vi blir en kommunikationsavdelning. Vi måste rekrytera personer med sådan kompetens.”*

*”Vi ser mer och mer organiserade samtal om stadens utmaningar där man försöker visa på lösningar. Mötena sker med både akademien, näringslivet och ideella organisationer.”*

*”Här i Los Angeles har vi en process underifrån och upp. Vi frågar kommuninvånarna i olika delar av staden: Vad vill ni ha? Vad vet ni om hållbarhet? Det är en bättre utgångspunkt än att säga att ni behöver en park. Det handlar om att ta reda på behov. ”*

## PLOCKA DE LÅGT HÄNGANDE FRUKTERNA

Flera av personerna vi talat med menar att en viktig metod för att driva innovation är att parallellt med de långsiktiga utvecklingsplanerna också visa på konkreta resultat av innovationsprocesserna. Ganska tidigt i processerna behöver folk se att det händer positiva saker i staden som ett resultat av olika möten. Dessa initiativ behöver inte nödvändigtvis vara stora, men det måste gå att på ett konkret sätt se att allt samarbete och alla diskussioner faktiskt leder framåt. Dessa påtagliga resultat kan fungera som dörröppnare och skapa nyfikenhet att vidareutveckla innovationerna och skapa förståelse vad innovationsprocesser kan innebära. Skepsisen inför det nya kan dämpas genom att visa att det inte nödvändigtvis behöver var så skrämmande eller mystiskt med innovationer. I detta sammanhang försöker man på olika sätt att använda staden som testbädd. I Vancouver har man till exempel en strukturerad innovationsprocess där företag erbjuds möjlighet att testa sina produkter i fastigheter som det offentliga äger, givet att produkterna bidrar till exempelvis minskad energiförbrukning. Andra vanligt förekommande metoder är att man arbetar med prototyper, konceptskisser och pilotprojekt, både för enskilda lösningar och hela mönsterstadsdelar. Även temporära åtgärder, som att spärra av en gata, tillfälligt använda en parkeringsplats till något annat eller att skapa spontanodlingar är metoder som vi fått beskrivna.

*”Man måste tidigt fira vinster  
så att folk ser att man kan nå goda resultat.”*

*”Vi började i det lilla. Vi kunde visa på lyckade resultat.”*

*”Börja litet, så att det inte är hotfullt.”*

*”Börja med vad med arbetarna faktiskt kan påverka – de har varken resurser,  
mandat eller kunskap att vända upp och ner på systemet.”*

## ATT SPRIDA NYA LÖSNINGAR

För att få innovativa idéer att inte stanna på idé- och teststadiet är det så klart viktigt att skapa möjligheter för att skala upp och sprida innovationer. I flera av de samtal vi gjort har just detta beskrivits som något av det svåraste och något man vill arbeta med att utveckla. Flera av de vi samtalat med berättar om att det ofta är svårt att skala upp eller exportera en innovativ idé från en plats till en annan, även inom en och samma stad. Utifrån samtalen förstår vi att det alltid är viktigt att göra platsspecifika anpassningar av nya lösningar. Det är även viktigt att alltid utgå från den nya kontextens förutsättningar och behovsanalys i kommunikationsarbetet kring en innovativ idé. Kanske är det andra argument som behövs på den nya platsen.

En konkret metod för att sprida idéer kring innovation är olika former av direktutbyte mellan kommuner som arbetar med liknande innovationsprocesser. I exempelvis Auckland arbetar man aktivt med att sprida tankarna bakom The Auckland Design Manual till andra kommuner. I Los Angeles pågår flera utbyten av idéer och erfarenheter mellan kommunen och andra städer i USA. Inte minst genom the Urban Sustainability Directors Network (USDN) som är ett nätverk av tjänstemän från städer över hela USA och Kanada som arbetar för urban hållbar utveckling. USDN arbetar genom olika arbetsgrupper, samlar

goda exempel och genomför konferenser. I större organisationer arbetar man även strukturerat med innovationsspridning internt inom organisationen. För att hantera detta beskriver vissa av de större organisationer hur man låter arbetsgrupper från olika tematiska eller geografiska områden samarbeta under vissa perioder. Någon av deltagarna i dessa samarbetsgrupper har då en innovativ lösning på ett gemensamt problem och det är kring denna nya lösning man arbetar för att se om denna lösning även kan vara intressant för andra enheter. Vissa av de organisationer vi intervjuat berättar dessutom om hur man systematiskt arbetar med ett utbyte mellan organisationernas styrelser för att sprida kunskap och generera en mylla för innovationer att gro i. Man lånar så att säga ut styrelseledamöter mellan olika organisationer.

*"Vi försökt att kopiera idén till andra stadsdelar. Men det fungerar inte per automatik. Det beror en hel del på ledarskapet."*

*"Det är inte möjligt att exportera goda idéer om vi inte kan transportera intresse eller kunskap om fördelarna med idén. Attityd och förståelse bland de berörda intressenterna är helt avgörande. Vid det första stället hade de en mycket positiv enhet som såg möjligheten och bara behövde någon som skulle kunna underlätta för dem att utveckla sin egen idé. Men på andra stället var det mer vi som bad dem att utveckla sin verksamhet. Det fungerade inte."*

*"I företaget sprider vi kunskap internt. Vi har en kultur av att dela med oss. Vi har 70 kontor som fungerar som ett globalt nätverk för att sprida kunskap. Jag kan slänga iväg en fråga på kvällen, så kan jag ha 10 svar från hela världen i mailboxen nästa morgon. I nätverket har vi även en "city-group". Vi har också ett internt innovationsteam i London, som gör analyser. De tittar 50-100 år in i framtiden. De har en person som reser runt till olika kontor och sprider kunskap."*

*"Vi har "snott" arbetsmetoden från Denver. Vi träffar dem och lär av dem. Det sprider sig över hela USA."*

*"Vi byggde ett internt nätverk och hittade snabbt andra städer som brottades med samma utmaning. På två och ett halvt år skapade vi arbetsformer som driver innovation, och vi utvecklade en digital roadmap, men inte en hel innovationsstrategi. Så vi tog tag i en fråga som gick tvärs våra organisationer."*

## LÄRANDE ORGANISATIONER MÖJLIGGÖR FÖRÄNDRING

Flera av de vi talar med beskriver även behovet av att mer systematiskt söka utvärdera och tydliggöra vad som positivt bidrar till lyckad implementering av innovationerna. Man betonar att en viktig komponent i ambitionen att exportera och även skala upp innovationer är förmågan att lära av vad man själv och andra gör. Samtidigt är detta perspektiv som flest personer vi samtalat med beskriver som eftersatt och svårt. Man är så fokuserad på att leverera nya produkter, tjänster och processer så att man inte har tid att fundera på hur man gör eller tar sig tid att dokumentera processerna. Kunskap och innovationsprocesserna genereras förstås hos de som är med i processerna men i avsaknad av systematiskt lärande blir det svårare att klargöra vad som var

framgångsfaktorer eller hinder och blir det svårare att sprida kunskap om innovationsprocesser. Några av de innovationsprocesser vi besökt har samarbeten med universitet som bedriver följeforskning. I Kisumu i Kenya drivs till och med innovationsplattformen av akademins representanter och har ett utpräglat forskningsfokus. I Pendleton i Manchesterområdet samarbetar kommunen med Salford University och har utvecklat ett systematiskt arbete med att följeforska och ta fram underlag för fortsatt utveckling. I båda dessa exempel genomför universiteten studier och analyserar innovationsaktiviteter. Följeforskningen analyserar själva innovationsprocesserna och vad som händer när nya lösningar implementeras. Man analyserar hur samhällena och dess invånare påverkas av innovationer som implementeras.

Ett av syftena med denna följeforskning är dessutom att skapa underlag för beslutsfattare om fortsatt urban utveckling. Även om forskning kan utgöra en viktig komponent i innovationsprocesserna har vi även upplevt exempel på att forskningen beskrivs som att den har för stort fokus inom innovationsprocessen. Detta då på bekostnad av möjligheterna att verkligen genomföra och implementera innovativa processer, tjänster och produkter.

*”Vi på universitetet är en kritisk vän som tittar på alla processer som pågår inom ramen för utvecklingsarbetet och analyserar resultaten. Bland annat frågar vi invånarna hur processen har varit och hur de uppfattar förändringarna som sker i staden.”*

*”Forskningen inom plattform behöver fokusera mer på genomförandet och konkreta utvecklingsfrågor. Kanske forskningen bör vara mer på entreprenörskap och marknadsföring. Det är i dessa områden staden behöver mer innovation, forskning och utveckling. Forskningen bör resultera i några mer konkreta rekommendationer för hur verksamheten kan utvecklas.”*

## Framgångsfaktorer och hinder för innovativ stadsutveckling

**Under samtalens gång har vi alltid kommit in på frågan om framgångsfaktorer för att lyckas med en innovativ och hållbar stadsutveckling. Synen på vad som är viktigast för att driva förändring och innovation har pendlat mellan stora övergripande perspektiv och små detaljer. Överlag har de vi talat med fokuserat på mjuka, kulturella perspektiv som handlar om ledarskap, förmåga att samverka över gränser och förändringsvilja.**

### VISIONÄRT LEDARSKAP, MEDBORGARDIALOG OCH SAMVERKAN VIKTIGT

I de flesta intervjuer lyfts det engagerade ledarskapet fram som den kanske viktigaste faktorn för ett lyckat innovationsarbete för en hållbar utveckling. Ett ledarskap som både beskriver behovet men också möjligheterna och fördelarna med en utvecklad stad mot ökad hållbarhet. En av ledarskapets viktigaste funktioner är att formulera och kommunicera en gemensam vision för att skapa förändringsvilja och få med folk i förändringsprocesserna. Detta hänger även ihop med det faktum att det är mycket svårt att genomföra samhällsförändringar om inte medborgarna är med. Medborgardialogen är alltså ytterligare en framgångsfaktor. När gemensamma visioner och mål beskrivas på en holistisk nivå, så att alla känner sig delaktiga, ökar förutsättningarna för att arbeta innovativt.

I förändringsprocesserna bör dessutom de intressenter som påverkas av förändringar vara delaktiga. Både vad det gäller att identifiera behov men även för att komma med förslag på hur man skall arbeta för att möta behoven. Detta förutsätter ofta ett gemensamt språk. Inte minst mellan den privata och offentliga sektorn så att man talar med varandra och inte förbi varandra. Även om utvecklingsprojekten är komplexa och löper över många år menar flera av de personer vi talat med att det samtidigt är viktigt att leverera resultat tidigt i innovationsprocesserna. Det behöver inte vara så stora resultat utan det viktiga är att de är påtagliga och kommer relativt snabbt i innovationsprocesserna. Värde måste skapas för invånarna. Man behöver identifiera de lågt hängande frukterna och plocka dem.

*”Medborgarna är medvetna om att vår stad antingen kan bli en fantastisk plats att leva på eller ett problemområde. Vi försöker driva att vi har en lysande framtid som vi måste sträva mot.”*

*”Om vi vill involvera näringslivet måste vi lära oss deras språk och deras sätt att göra saker”*

*”För att få folk och organisationer att vilja engagera sig så måste man genomföra aktiviteter som ger snabba resultat tillbaka, så att folk inte tappar intresset”*

Vidare är det svårt att vara innovativ på egen hand. Därför är det viktigt att vara nyfiken på andra och eventuellt söka influenser från aktörer som inte traditionellt är med i utvecklingsprocesserna. Samtidigt är det ju så att även om det finns enorma möjligheter i

att titta på hur andra gjort får man inte underskatta att varje kontext är unik och att detaljer i utformandet av en process, tjänst eller produkt kan stjälp ett helt projekt om dessa inte anpassas till den lokala kontexten. Ytterligare en viktig faktor som flera av de vi samtalat med nämner som en framgångsfaktor för innovationsprocesser är ett ödmjukt förhållningssätt till folks rädsla för det annorlunda.

*”Vi som människor är allmänt skeptiska till de som är nytt och det är en bra egenskap som vi måste förhålla oss till och lära oss att utgå ifrån i vår kommunikation.”*

Ett annat perspektiv på vad som är en framgångsfaktor för att gå från idégenerering till implementering av innovationer är att arbeta med ett strukturerat organisatoriskt lärande. Genom att analysera och lära av samband mellan resultat och åtgärd och söka ta denna kunskap till en högre nivå och fundera på vad kunskapen kan betyda i en annan kontext och i andra sammanhang skapas förutsättningar för att utveckla och sprida innovativa processer och lösningar.

*”Det är viktigt att följa upp vad som pågår och hur kan vi förstå processerna och kombinera fördelarna från olika pågående processer. Viktigt att identifiera hur vi organiserar lärprocesser.”*

Samtidigt menar många att dessa mjuka perspektiv också måste backas upp av strukturer och system som möjliggör test och demonstration, lärande och risktagande.

Vad vi sett är att det finns grundläggande spänningar mellan vissa framgångsfaktorer. Framförallt handlar det om att å ena sidan driva förändring och söka påverka stadens invånare och å andra sidan att lyssna och arbeta utifrån behov och idéer uttryckta av stadens invånare.

## HINDER FÖR INNOVATION SPEGLAR FRAMGÅNGSFAKTORER

I samtalen har vi även kommit in på vad som upplevs som hinder för att driva innovationsprocesser för hållbar stadsutveckling. Generellt verkar det finnas vissa hinder som upplevs större och mer genomgående än andra. Hindren speglar i mångt och mycket framgångsfaktorerna och visar på det tålmod som förändringsagenter behöver vara utrustade med. Att driva förändring och vara innovativa handlar ju i grunden om att utmana rådande strukturer, maktförhållanden och praktiker.

En av de hindrande faktorer som oftast kommer upp i de samtal vi fört i olika plattformar är svårigheten att arbeta med kommunikation kring behovet av förändringar. Flera av de vi talat med upplever hos stadens invånare ett stort motstånd till förändring och en maktlöshet inför hur man skall hantera denna upplevda brist på insikt av förändringsbehov. Vidare poängterar flera av de vi samtalat med att det finns en rädsla för risk som kan vara förlamande. Riskrädslan yttrar sig på olika sätt. Dels så skapar medborgarnas förändrings skepticisism en rädsla hos politikerna för förändringar. Dels vill äldre tjänstemän i lägre utsträckning än yngre arbeta med innovativa perspektiv. Vissa tjänstemän orkar inte arbeta med innovationsfrågor efter att i många år ha stångats mot ovilja till förändring. Flera

personer vi samtalat med ger också uttryck för en upplevd avsaknad av strukturerat lärande i utvecklingsprocesserna.

*”Våra kommuninvånare är inte redo för nytänkande lösningar. Politikerna kommer inte igenom motståndet. Vi har inte lyckats förklara hur saker hänger ihop.”*

*”Man låter unga tjänstemän ta smällarna. Det finns en risk i att driva obekväma frågor och att man kan komma ut i kylan.”*

*”Det är en utmaning att lära av projekten och presentera det för beslutsfattarna så att de vill skala upp. Kanske plattformen inte för fram informationen på ett bra sätt eller kanske beslutsfattarna inte har kapacitet att ta emot information.”*

Lite intressant att notera är att de vi talar med generellt lyfter hinder som man har rådighet över på lokal nivå, snarare än faktorer som ligger utanför deras kontroll, till exempel globalisering och nationell lagstiftning.



## Sammanfattning och avslutande kommentarer

**Vi har i den här internationella utblicken försökt förstå vad en innovationsplattform kan vara, hur innovationsplattformar är kopplade till det övriga innovationssystemet och på vilket sätt innovationsplattformar kan tänkas bidra till hållbar stadsutveckling och tillväxt. Under arbetets gång har det blivit tydligt att det finns många likheter mellan de innovationsinitiativ som vi har besökt och den svenska satsningen på innovationsplattformar för hållbara och attraktiva städer. Man försöker till exempel hitta lösningar på ungefär samma komplexa urbana utmaningar som svenska städer gör, samverkan ses som en nödvändig väg framåt och man initierar liknande processer som i Sverige för att skapa idéer, testa och skala upp innovativa lösningar.**

### INNOVATIONSPLATTFORMAR – OLIKA SÄTT ATT ORGANISERA SAMVERKAN

De exempel på innovationsplattformar som vi har studerat visar samtidigt att det finns många olika sätt att organisera och finansiera samverkan och skapa mötesplatser för viktiga grupper som vill utveckla staden. På de plattformar vi har studerat möts oftast näringsliv, stadens invånare och kommunadministrationen. Men även akademien och civilsamhället finns representerad i flera av initiativen. Ibland är alla parter med och äger plattformen, men oftast är det en aktör som tar ansvar för initiativet och skapar en process där flera bjuds in att medverka. Vissa av plattformar drivs av stora, etablerade organisationer och arbetar utifrån en fastställd metodik, medan andra är mer eldsjälssdrivna initiativ. I vissa fall är innovationsplattformen helt finansierad av kommunen samtidigt som det vanligaste är en samfinansiering av olika aktörer. Vidare verkar plattformarnas framgång i hög utsträckning beror på personerna som driver dem och hur väl de lyckas samspela med den politiska och ekonomiska makten. Många av de plattformar som upplevts som framgångsrika har letts av seniora, kraftfulla personer med stort personligt mandat att driva olika typer av utvecklingsfrågor. Dessa har ofta omfattande kontaktnät och är väl förankrade hos olika aktörer. I de fall yngre personer har drivit initiativen har de ofta vittnat om betydelsen av seniora personer som banat väg för satsningen genom att till exempel ge den nödvändiga ekonomiska resurser, agera ambassadörer eller skydda initiativet mot nedskärningar och omorganisationer.

### FÖRÄNDRINGSSATELLITER ELLER DEL AV EN ÖVERGRIPANDE STRATEGI?

De flesta av plattformarna som vi besökt är delar av ett större innovationssystem. De refererar till exempel nästan alltid till att de vill bidra till att övergripande politiska visioner och målbilder för staden nås, t ex miljö- och klimatstrategier, mål om att bekämpa fattigdom och socialt utanförskap och tillväxtpolitiska ambitioner. Man verkar också vara medveten om vilka andra innovationsinitiativ som finns i staden, även om man inte alltid samarbetar med dem. Vi har också fått intrycket av att det i de flesta städer verkar saknas en övergripande bild av hur olika innovationsinitiativ hänger samman och vilken roll olika innovationsaktörer spelar. Man kan så klart argumentera att detta är en naturlig och bra

situation som tyder på ett rikt och omfattande innovationssystem, men samtidigt är det många som uttrycker en önskan att det fanns ett mer strategiskt förhållningssätt till innovation i staden. Detta kan ha att göra med det faktum att innovationsplattformarna tenderar att ha olika ingångsperspektiv i innovationsprocesserna. Ingångsperspektiven för innovationsplattformen är inte alltid i fas med andra utvecklingsperspektiv för staden. Vidare är vårt intryck att plattformarna tenderar att arbeta vid sidan av rådande strukturer, till exempel styrs de ofta som projekt och saknar därmed en tydlig förankring i olika organisationers ordinarie verksamhet. Därför är en nyckelprocess för fungerande plattformar att förankra plattformens relation till ordinarie verksamhet.

#### ATT SKAPA VISIONER OCH BIDRA TILL LÄRANDE CENTRALA UPPGIFTER FÖR PLATTFORMARNA

De innovationsplattformar vi har besökt bidrar till en hållbar stadsutveckling på många olika sätt. De fungerar till exempel ofta som visionsskapare kring vilken utvecklingsväg som staden ska ta. De är också ofta beroende av externa medel, till exempel från filantroper, internationella biståndsgivare eller nationella myndigheter, vilket tenderar att göra dem till någon form av medlare, som länkar samman olika nivåers och aktörers intressen i staden. Många av plattformarna fungerar också som idébanker genom att de utvecklar, testar och demonstrerar nya idéer. Ofta fungerar de också som platser för lärande, genom att de bygger upp och förmedlar kunskap på ett ordnat sätt.

Vår bild är att många plattformar skulle behöva öka insatserna i slutfasen av innovationsprocessen, det vill säga öka insatser som handlar om att skala upp, sprida och implementera goda idéer. Detta genom att till exempel öka stödet till entreprenöriella drivkrafter, använda offentlig upphandling på ett mer strategiskt sätt och bidra till ökade krav till exempel när mark fördelas till olika aktörer.

Avslutningsvis skulle vi vilja poängtera att de lösningar som man försöker implementera via plattformarna ofta är under utveckling även i andra städer. Många av plattformarna skulle därför kunna bidra till en ökad förändringstakt om de lyckas skapa bättre strukturer för att systematiskt plocka upp goda innovationer från andra städer, samtidigt som man arbetar med att utveckla egna nya lösningar.

## BILAGA 1 Exempel innovationsinitiativ

### KISUMU LOCAL INTERACTION PLATFORM

I en av Kenyas största städer Kisumu samverkar olika aktörer genom The Kisumu Local Interaction Platform (KLIP). Plattformen drivs som en stiftelse och fungerar som ett konsortium av organisationer som representerar akademi, offentlig och privat sektor samt civilsamhället. Det övergripande syftet med plattformen är att främja en hållbar utveckling av Kisumu. Detta genom att gemensamt söka bygga kunskap, praktisk tillämpning och spridande av kunskap gällande hållbar utveckling. KLIP strävar efter att Kisumu skall bli ekonomiskt, socialt och miljömässigt hållbar. KLIP arbetar idag utifrån två centrala teman: Ekoturism och utvecklade lokala marknadsplatser. I arbetsprocesserna har KLIP fokus på forskning i syfte att nå det övergripande syftet. Huvudaktörerna i plattformen är två lokala universitet. Verksamheten sker även i nära samarbete med universitet från andra länder, främst Sverige. Plattformens processer leder till resultat i form av kompetensutveckling inom hantverk, miljövard och turism. Plattformens arbete genererar även beslutsunderlag för lokalt och regionalt beslutsfattande.

För mer information besök hemsidan: <http://www.kliptrust.or.ke> eller [www.mistraurbanfutures.org/sv/node/154](http://www.mistraurbanfutures.org/sv/node/154)

### PENDLETON TOGETHER

Pendleton är ett innerstadsområde i Salford i Greater Manchester. I Pendleton bedrivs ett stort restaureringsprojekt, Pendleton Together, som förväntas förändra och utveckla hela stadsdelen. Projektet innebär att mer än 1600 bostäder skall byggas och nästan lika många skall renoveras. Projektet drivs i form av ett konsortium bestående av fastighetsägare, hyresgästföreningar, representanter från byggsektorn, Salford kommunfullmäktige och University of Salford. Inom ramen för projektet har universitetet satt upp en kunskapsplattform. Syftet med plattformen är att använda universitetets kompetens inom forskning och studenternas kreativitet för att stödja och forma inriktningen av Pendleton Together. Genom plattformen möts forskare, studenter, andra aktörer inom Pendleton Together samt invånarna som är berörda av projektet. Inom ramen för plattformen levererar universitetet ett antal forsknings- och utvecklingsprojekt som bland annat berör ekologisk hållbarhet, sjukvård, energi och arkeologi. Målet är att dokumentera förnyelse av Pendleton och att vetenskapligt utvärdera och beskriva effekter av förändringsprocessen och på så sätt skapa underlag till beslutsfattare i Salford.

### AMSTERDAM SMART CITY

Amsterdam Smart City är en innovationsplattform i Amsterdam. På plattformen möts företag, invånare, Amsterdams kommuner och akademi. Amsterdam Smart City strävar efter att skapa smarta samarbetsformer och hitta nya lösningar. Syftet är att utveckla och tillämpa innovativa idéer för att utveckla stadens attraktivitet, bidra till en hållbar ekonomisk tillväxt och utveckla nya marknader. Plattformen består av fler än 100 partners varav den absoluta majoriteten är privata företag. Plattformen är involverad i ett 70-tal innovationsprojekt. På plattformen identifierar deltagarna utmaningar och skapar diskussionsforum för hur utmaningarna kan lösas. Processerna är organiserade i tematiska fokusområden. Idag arbetar man i åtta områden. Exempelvis kring smart mobilitet, smart boende, smart samhälle och smart ekonomi. Innovationsprocesserna drivs utifrån tre steg:

a) samtal och samarbete mellan olika aktörer i Amsterdam, b) accelerera innovationsprocesser och slutligen c) implementera, kopiera and spridande av de goda idéerna.

För mer information besök hemsidan: [www.amsterdamsmartcity.com](http://www.amsterdamsmartcity.com)

#### LOS ANGELES FOOD POLICY COUNCIL

The Los Angeles Food Policy Council (LAFPC) är en ideell organisation med säte i Los Angeles i USA. LAFPC fungerar som en plattform för att skapa nätverk och samordna åtgärder för att bygga ett hållbart system för att alla i Los Angeles skall ha tillgång till hälsosam mat. Syftet med plattformen är att minska hunger, förbättra folkhälsan, skapa goda arbetstillfällen, stimulera den lokala ekonomin och främja miljöhänsyn. Plattformen utgör ett forum för att diskutera livsmedelsrelaterade problem och möjligheter. Plattformen involverar offentliga, privata, ideella och akademiska sektorer. En del av arbetet handlar om att etablera och utveckla kontakter mellan stadens olika aktörer inom matdistribution och producenter i stadens närområde. Ett viktigt område för plattformens insatser är att förbättra tillgången till hälsosam mat i stadens mer utsatta områden. Arbetet bedrivs i flera olika projekt, bland annat genom forskning och politiskt kampanjarbete. Plattformen fungerar även som en informationsresurs.

För mer information besök hemsidan: [www.goodfoodla.org](http://www.goodfoodla.org)

#### LA RIVER REVITALIZATION CORPORATION

I Los Angeles, USA, pågår en utveckling av floden Los Angeles River (LA River) och miljön runt floden. Kommunen har en övergripande plan för vad utvecklingen skall resultera i. Som en del i arbetet har kommunen initierat organisationen LA River Revitalization Corporation. Organisationen startade på initiativ av Los Angeles kommun med syfte att bli en plattform för samarbete kring projektet. Kommunen såg att samarbetet bäst kan göras i formen av en enskild organisation som agerar på basis av egen finansiering och med egen styrelse där kommunen inte är representerad. Los Angeles River Corporation är därför en ideell organisation med uppdrag att se till att Los Angeles River-projektet integrerar design och infrastruktur som leder till att skapa sociala och ekonomiska värden längs LA River, öka tillgängligheten till floden från olika stadsdelar och påskynda flodområdets roll som en alternativ transportsträcka. Plattformens uppgift är även att öka flodens roll som rekreationsområde. Plattformen fungerar som en mötesplats där offentliga, privata och filantropiska parter möts och diskuterar hur man skall agera för att driva LA River-projekt vidare.

För mer information besök hemsidan: [www.larivercorp.com](http://www.larivercorp.com)

#### CITY HALL INNOVATION TEAMS

Den tidigare borgmästaren i New York, USA, Mike Bloomberg står bakom organisationen Bloomberg Philanthropies. Organisationen driver bland annat ett initiativ kallat innovation teams, kallade i-teams. Dessa team utgörs av personer som anställs av Bloomberg Philanthropies och arbetar som inhyrda innovationsspecialister med innovationsperspektivet i en annan organisation. Dessa team av innovationsspecialister arbetar bland annat inom olika städers kommunala administration, bland annat i Los

Angeles. I-teamet i Los Angeles rapporterar mot och leds av både Bloomberg Philanthropies och den lokala kommunledningen. Idéen med i-teams i kommunförvaltningar bygger på antagandet att städerna behöver stöd i innovationsprocesser för att möta stora utmaningar. Målet är att i-teamen skall leverera kunskap om hur man driver innovationsprocesser. Detta inkluderar även förmågan att driva en välstrukturerad strategi för att leverera resultat. I-teamen fungerar alltså som in-house-konsulter och stöder staden att utveckla verksamhetsområden som staden prioriterar. I-teamet förväntas skapa goda förutsättningar för att locka fram och nyttja den kreativitet som redan finns inom kommunförvaltningarna. En arbetsmetod i innovationsprocessen är att även involvera externa samarbetspartners och intressenter.

För mer information besök hemsidan: [www.bloomberg.org/program/government-innovation/innovation-teams/#overview](http://www.bloomberg.org/program/government-innovation/innovation-teams/#overview)

#### URBAN LAND INSTITUTE

The Urban Land Institute (ULI) är en internationell ideell forsknings- och utbildningsorganisation som är medlemsdriven. Organisationen bygger alltså på medlemskap och har mer än 36 000 medlemmar från hela världen. Majoriteten av medlemmarna i ULI kommer från företag som arbetar med fastigheter och stadsutveckling. Ungefär 20 % av medlemmarna kommer även från offentlig sektor och akademien. ULI bedriver forskning och utbildning bland annat i frågor som hållbarhet, smart tillväxt, hur man bedriver utveckling av tätare stadskärnor och småskaligt boende. ULI fungerar även som en kommunikationsplattform för att underlätta ett öppet utbyte av idéer, information och erfarenheter mellan industri, akademi och beslutsfattare. Mycket av arbetet som organisationen bedriver sker på lokal nivå. ULI bidrar då med kompetens och utgör en interaktionsplattform för urban utveckling. Bland annat arbetar ULIs lokalkontor i Los Angeles, USA, på detta viset.

För mer information besök hemsidan: [www.la.uli.org](http://www.la.uli.org)

#### AUCKLAND DESIGN MANUAL

I Auckland, Nya Zeeland, arbetar man med hållbar urban utveckling utifrån en design-process. Kommunen har tagit fram ett designverktyg och formulerat den som en manual: The Auckland Design Manual (ADM). Manualen utgör en resurs för alla inblandade i stadens arbete med uppbyggnad och utveckling. Manualen utgör en plattform för alla att dela sina designhistorier med andra, eller att söka inspiration, verktyg och bästa praxis från dem som redan har varit framgångsrika. Design-tänket spänner från strategiarbete till implementering i form av konstruktionsarbete. Ansvariga för manualen är kommun Auckland's designavdelning. Genom designmanualen uppmanar designavdelningen alla aktörer i stadens olika utvecklingsprocesser att lyfta sig över den lagstadgade lägstanivån och arbeta mot en gemensam högre vision. Tanken är att designprocessen skall ha samma vikt i planeringsprocesserna som de lagstadgade direktiven. En av utgångspunkterna för ADM är att utvecklingen av Auckland som stad måste uppfattas som ett gemensamt ansvar i hela staden, inte bara som kommunens ansvar. Kommunens designavdelning uttrycker det som att man behöver stöd och engagemang av alla stadens invånare för att uppnå målet om att bli världens mest boendevänliga stad; The world's most liveable city.

För mer information besök hemsidan: [www.aucklanddesignmanual.co.nz](http://www.aucklanddesignmanual.co.nz)

## VANCOUVER

The Vancouver Economic Commission arbetar för att positionera Vancouver som en globalt erkänd innovationsstad, känd för kreativitet och hållbara affärer. Organisationens styrelse består av såväl privata som offentliga aktörer och leds av Vancouvers borgmästare. Målet med verksamheten är att stärka stadens företag inom bland annat miljöteknik, digitala media och teknologi genom åtgärder som stödjer alla steg i ett företags tillväxtprocess. Ett exempel på en åtgärd som genomförs i nära samverkan med Vancouvers kommun är "the Green and Digital Demonstration Program", som stödjer nystartade företag och entreprenörer inom miljöteknik och digitalisering. Genom programmet får utvalda företag möjlighet att testa och demonstrera sina tekniker och tjänster ibland annat byggnader, gator och fordon som kommunen äger. Programmet gör det möjligt för företagen att utveckla och förbättra sina produkter och tjänster och samtidigt använda stadens om en referens när de marknadsför sina produkter runt om i världen. Ett viktigt värde för företagen är att de på detta sätt kan nyttja det starka varumärke som "staden Vancouver" har. Urvalet av företag som får delta i programmet görs genom en innovationstävling.

För mer information besök hemsidan: <http://www.vancouvereconomic.com>

## GREATER MANCHESTER LOCAL ENTERPRISE PARTNERSHIP

The Greater Manchester Local Enterprises Partnership (GMLEP) är en samarbetsplattform för näringslivet och kommunerna i Greater Manchester. Målet är att till år 2020 ha banat väg för en ny modell för hållbar ekonomisk tillväxt. GMLEP äger den så kallade Greater Manchester strategin (GMS) tillsammans med tio kommuner i Greater Manchester. Strategin innehåller en rad prioriteringar för att säkra en hållbar ekonomisk tillväxt i området. GMLEP stöder aktivt företag att anpassa sig till förändrade krav och att utvecklas för att möta den snabba samhällsutveckling man verkar i. GMLEP vill också bidra till att regionen i större utsträckning kan utnyttja näringslivets och akademins kompetenser. GMLEP ser även behovet av, och arbetar med, att utveckla områdets internationella relationer. GMLEP arbetar huvudsakligen med fyra prioriterade områden; 1. Minskad arbetslöshet och ökad kompetens. 2. Stöd för affärsverksamhet. 3. Bättre förutsättningar för ekonomisk tillväxt. 4. Reform av den offentliga sektorn.

För mer information besök hemsidan: <http://www.gmllep.com>

## BILAGA 2 Respondenter

### **Kisumu**

City of Kisumu, Department of Planning  
Maseno University  
City of Kisumu, Department of Policy and Strategy  
City of Kisumu, Department of Environment  
Jaramogi Oginga Odinga University  
Jaramogi Oginga Odinga University  
Maseno University  
Imperial Hotel / Business community  
Business community  
Business community  
Business community  
Kisumu Local Interaction Platform  
Kisumu Local Interaction Platform  
County Executive  
County Executive

Evelyne Otieno  
Georg Wagah  
George Ananga  
Belinda Nyakinya  
Michael Oloko  
Patrick Hayombe  
George Mark Onyango  
Munira Gilani  
Duncan Sino  
Evince of Singira  
Sam Okello  
Stephen Gaya Agong  
Alfred Omondi  
Rose Kisia  
Jennifer Kere

### **Manchester**

Stockport City Council  
New Economy  
Manchester City Council  
Manchester City Council  
New Economy  
University of Salford  
University of Salford  
Salford City Council  
ARUP

Eamonn Boyman  
Simon Noakes  
Adam Slatcher  
Bernard Priest  
John Steward  
Perry Beth  
Mike Taylor  
Paul Longshaw  
Roger Milburn

### **Amsterdam**

Hogeschool van Amsterdam  
Hogeschool van Amsterdam

Willem van Winden  
Margot Frederiks

### **Vancouver**

The Vancouver Economic Commission  
City of Vancouver  
City of Vancouver  
Simon Fraser University

Bryan Buggiey  
Leslie Ng  
Michael Gordon  
Ann McAfee

### **Los Angeles**

Global Green  
Global Green  
ARUP  
LA River Revitalization Corp  
Skid Row Housing Trust  
Caltrans  
Los Angeles Mayor's Office

Eleni Petrow  
Walker Wells  
Samantha Peart  
Omar Browson  
Dana Trujillo  
Ashley Hand  
Hillary Firestone

Los Angeles Mayor's Office  
Los Angeles Mayor's Office  
Los Angeles Mayor's Office  
Los Angeles Mayor's Office  
Los Angeles Mayor's Office  
Urban Land Institute Los Angeles  
Urban Land Institute Los Angeles  
Abode Communities  
Abode Communities  
Abode Communities  
City of Santa Monica  
City of Santa Monica  
Santa Monica College Center  
Santa Monica College Center  
Complete Streets Initiative, Luskin Center, UCLA  
Institute of Environment and Sustainability, UCLA  
cityLAB University of California, Los Angeles  
cityLAB University of California, Los Angeles

**Auckland**

Auckland Council  
Auckland Council  
Auckland Council

Liz Crosson  
Julienne Chen  
Ashley XXXX  
Helen XXXX  
Deras chef XXXX  
Gail Goldberg  
Jane Blumenfeld  
Lara Regus  
Rene Rodriguez  
Gio Aliano  
Dean Kubani  
Sarah Lejeune  
Ferris Kawar  
Kaya Foster  
Madeline Brozen  
Peter Kareiva  
Dana Cuff  
Carla Salehian

Simon Harris  
Hayley Fitchet Auckland  
Elizabeth Wells