

Kommunstyrelsen

Svar på motion om pilotprojekt med innovationstimme

Förslag till beslut

Förslag till kommunfullmäktige

Motionen hanteras och följs upp inom befintligt åtagande i kompletterande årsplan 2017 för processkvalitet och anses därmed besvarad.

Sammanfattning

Niklas Frykman (L) yrkade den 21 oktober 2016 att kommunstyrelsen skulle få i uppdrag att på en eller flera lämpliga enheter genomföra pilotverksamhet med innovationstimme. Motionen bygger på Googles framgångsrika förbättringsarbete där medarbetare fritt disponerar 20 % av sin arbetstid för att utveckla intressanta idéer.

Motionen har diskuterats i flera sammanhang inom kommunkoncernen, men även med externa sakkunniga. Alla sakkunniga känner till Googles förbättringsarbete, men det finns nationellt begränsad erfarenhet av likande angreppssätt eller innovationstimme utifrån motionens intention. Motionen har tagit emot positivt då den stödjer innovativt arbetsklimat. Tid och reflektion är en av 10 faktorer för en kreativ arbetsplats utifrån professor Göran Ekvalls studier. Sakkunniga menar att det inte räcker med en faktor så som att införa en innovationstimme, utan förespråkar en bredare ansats i att utveckla organisationens innovationskraft.

Utmaningsdriven innovation uppmuntrar, stöder och behöver kommunkoncernledningen för att klara både nuvarande och kommande utmaningar i det kommunala uppdraget. Eskilstuna kommunkoncerns Modiga idéer är ett ramverk för utmaningsdriven innovation, med kompetens, verktyg och metoder.

Verkställandet av innovationsstrategin startade 2013. Det är ett långsiktigt utvecklingsarbete som förutsätter att organisationen ”håller i och håller ut”. Modiga idéer har inte fullt ut ”satt sig” och först under 2017 kommer större satsningar slutföras. Åtagandet i kompletterande årsplan 2017 stärker Modiga idéer och sätter tryck på innovationsarbetet. Åtagandet innehåller tre delar:

- Alla chefer och en av chefen utsedd medarbetare ska fullfölja kompetenssatsningen ledarskap för innovation.
- Verksamhets- och stödprocesserna ska tydliggöra utmaningar där det förväntas och krävs medarbetaridéer och förslag för att hitta nya lösningar.
- Alla arbetsplatser ska göra minst en förändring för att främja innovativt klimat.

Åtagandet innefattar flera av de 10 faktorer som bidrar till en kreativ arbetsplats. Åtagandets tre delar bygger på varandra, var av den sista delen som gäller arbetsplatsens innovativa klimat inrymmer stora delar av motionens intention.

Kommunledningskontoret menar att varje arbetsplats behöver diskutera, testa och för sin verksamhet hitta de mest givande angreppssätten för innovativt klimat. Angreppssätten behöver byggas inifrån snarare än att kommunledningskontoret styr. Ledningen kommer i uppföljningen av åtagandet kunna följa utvecklingen och även bidra till erfarenhetsutbyte inom organisationen. Några verksamheter inom ESEM har redan anammat intentionerna i motionen, dessa verksamheter kommer att lyftas fram som goda exempel.

Ärendebeskrivning

Motionen

Niklas Frykman (L) yrkade den 21 oktober 2016 att kommunstyrelsen skulle få i uppdrag att på en eller flera lämpliga enheter genomföra pilotverksamhet med innovationstimme. Förslaget bygger på Google framgångrika förbättringsarbete där anställda disponerar 20 % av sin arbetstid fritt för att utveckla intressanta idéer.

Niklas Frykman menar att medarbetare har idéer på välfärdens stora utmaningar, men får inte tid eller möjlighet att utveckla dem. Han vill släppa kreativiteten fri bland kommunanställda. Ett sätt att göra det på är att börja med ett pilotprojekt med en fri timme i veckan, innovationstimme.

Möjligheten att använda arbetstiden friare skulle även leda till mindre stress och bättre hälsa menar Niklas.

Google och lite teori

Sedan 2012 har Google uppmuntrat medarbetare att utveckla intressanta idéer en dag per arbetsvecka. "All google engineers are encouraged to spend 20% of their work time (1 day per working week) on projects that interest them. This is a motivation technique known as 'innovation time off'. ...In all 50% of new products have originated from 'innovation time off' activity."

Google bygger sitt förbättringsarbete på 8 "pelare", varav den markerade pelaren handlar om just innovationstid:

- Have a mission that matters
- Think big but start small
- Strive for continual innovation, not instant perfection
- Look for ideas everywhere
- Share everything
- **Spark with imagination, fuel with data**
- Be a platform
- Never fail to fail

Göran Ekvall har studerat organisationers inre liv och visat på 10 faktorer som bidrar till ett kreativt arbetsklimat där medarbetare trivs. I korthet handlar det om:

- Utmaningar och engagemang
- Frihet och självständighet
- Idéstöd
- Tillit och trygghet

- Livfullhet och dynamik
- Lekfullhet och humor
- Debatt och dialog
- Konflikthantering
- Risktagande och handlingsberedskap
- Idétid och reflektion

Den sista faktorn tar just upp behovet av tid och reflektion.

Louise Östberg har forskat i USA och även besökt Eskilstuna kommunkoncern. De faktorer hon lyfter fram för ett framgångsrikt innovationsarbete är att avsätta *rätt* resurser:

- Tid
- Finansiella medel
- Stöd från organisationen
- Ledarskap
- Action

Modiga idéer – utmaningsdriven innovation i Eskilstuna kommunkoncern

Eskilstuna kommunkoncern antog en strategi och handlingsplan för innovation 2011. En innovationsstrateg anställdes och 2013 började arbetet med att verkställa handlingsplanen inom ramen för Modigt konceptet. Modiga idéer är en byggsten till modigt medarbetar- och ledarskap.

2014 var utbildningskonceptet för chefer och medarbetare framtaget och testat tillsammans med Mälardalens högskola. Innovationsledare var redo att utbilda och stödja organisationen. Samtidigt riggades en idéhanteringsstruktur byggd på processer och organiseras via idélotsar och innovationsledare. Internportalen valdes som systemstöd för hanteringen.

Ledare har bland annat i kommunkoncernens ledningsmöten (350 gruppen) fått inblick i och möjlighet att testa delar av innovationsprocessen, senast hösten 2016 då Göran Ekvalls 10 faktorer för kreativa arbetsplatser förankrades.

Sedan 2015 har nästan 600 chefer och medarbetare utbildats och drygt 200 idéer kommit in via Modiga idéer. Många idéer och förbättringsförslag hanteras, och ska hanteras, direkt på arbetsplatserna. Modiga idéer vill få in idéer som kan bidra på fler arbetsplatser än den egna.

I år kommer den stora kompetenssatsningen vara klar och idéhanteringen slipas för att vara bättre rustad för att ta emot större volym av idéer. Modiga idéer är snart redo för en större lansering.

2017 års åtagande stärker utvecklingsarbetet Modiga idéer

Åtagandet för processkvalitet i kompletterande årsplan 2017 stärker och möjliggör utvecklingsarbetet med Modiga idéer. Åtagandet lyder:

”Alla processer ska ha pekat ut ett område med utmaningar, där förbättringsförslag och Modiga idéer önskas. Samtliga chefer ska ha genomgått utbildning i Modiga idéer samt genomfört minst en förändring på sin arbetsplats för att främja ett innovativt klimat.(KS, alla nämnder och bolag)”

Åtagandet innefattar flera av Göran Ekvalls 10 faktorer som bidrar till en kreativ arbetsplats. Arbetet med åtagande, som består av tre delar, bygger på varandra:

- Verksamhets- och stödprocesserna ska tydliggöra de viktigaste utmaningarna som behöver lösas och där man behöver medarbetaridéer, förslag och innovationer.
- Den stora kompetenssatsningen slutförs under året för att sedan fortsätta i ordinär drift. Utbildningen innefattar 6 halvdagars work shops samt ett projekt under ca 6 månader. Vid året slut har alla verksamheter, 850 personer (chefer och en av chefen utsedd medarbetare), kunskap och verktyg i innovationsprocessen. De flesta ledningsstabbar har kompetens att ge stöd på sin förvaltning eller sitt bolag, och de som inte har innovationsledare kan få stöd via konsult och uppdrag.
- Under året ska alla arbetsplatser göra en förändring för att främja det innovativa klimatet. Som stöd i det uppdraget kan ledare och medarbetare delta i work shops som anordnas av konsult och uppdrag och/eller ta stöd av innovationsledare. Work shopen bygger på angiven forskning och erfarenheter. Tanken är att varje arbetsplats kan forma sina insatser utifrån behov och förutsättningar.

Övrigt underlag

Motionen har diskuterats inom kommunkoncernen i processledningsgrupp kvalitet bestående av kvalitetschefer och strateger, HR direktör och förhandlingschef samt Konsult och uppdrags innovationsstrateg.

Överlag är alla positiva till motionen, men ser att arbetet med att utveckla kultur och struktur behöver ett bredare anslag. Enskilda aktiviteter kan vara betydelsefulla, men innovationstimme kan vara svår att genomföra exempelvis i verksamheter som kräver vikarietäckning. Arbetsplatsträffarna är reglerade i samverkansavtalet och rymmer inte en innovationstimme.

Flera menar att motionen ryms inom årets åtagande och Modiga idéer. Några verksamheter har redan anammat intentionen i motionen, exempelvis en av Eskilstuna Strängnäs Energi och Miljö affärsområden där driften av optisk sortering sedan flera år ligger i framkant gällande ständiga förbättringar. Affärsområdeschef Vesa Hiltula menar att när medarbetarna får befogenheter, tid att prata med varandra och lösa problem, leder det till att verksamheten utvecklats.

Motionen har också stämts av med sakkunniga på Svensk kvalitetsindex SIQ, Sveriges kommuner och landsting SKL, Vinnova, Volvo, MTR, av SKL rekommenderade kommuner samt några forskare. Alla känner till Googles sätt att använda tid, men det finns nationellt begränsad erfarenhet av likande angreppssätt. En administrativ enhet i Motala kommun (en av de 11 idéslusskommunerna som ingått i SKLs och Vinnovas pilotprojekt) har testat innovationstimme. Innovationstimmen har inte enbart använts fritt för nya idéer, utan för att ge medarbetarna en återkommande tid för att planera och förverkliga mindre idéer, egen kompetensutveckling, arbetsrotation mm. Enhetschefens erfarenhet är positiv.

Kommunledningskontorets synpunkter

Kommunledningskontoret ser positivt på Niklas Frykmans syfte med motionen. Arbetet med att stärka innovationsklimatet kan utvecklas än mer.

Kommunledningskontoret har satt upp ett ramverk med förutsättningar för struktur och kultur genom Modiga idéer. Ramverket har ännu inte "satt sig" utan arbetet är pågående med allt från att fullfölja kompetenssatsningen till att säkra både teknik och organisation för idéhanteringen. Kommunledningskontoret menar att utvecklingsarbetet är långsiktigt

och det gäller att fullfölja det som nu är uppstartat. I kompletterande årsplan 2017 finns ett åtagande för processkvalitet som innefattar flera av professor Göran Ekvalls 10 faktorer som bidrar till en kreativ arbetsplats. Åtagandet inrymmer även stora delar motionens ansats.

Kommunledningskontoret menar att varje arbetsplats måste hitta för sin verksamhet de mest givande angreppssätten. Det är något som behöver byggas inifrån, snarare än att kommunledningskontoret styr. Ramverket genom Modiga idéer ger en grund och möjlighet till erfarenhetsutbyte och utifrån det kan arbetsplatser testa olika angreppssätt för att bli mer innovativa.

Kommunledningen kan följa arbetet i och med återrapporteringar av åtagandet. Genom Modiga idéers kontaktytor och work shops kommer organisationen kunna förmedla erfarenheter, både lyckade och mindre lyckade angreppssätt. Processledningsgrupp kvalitet (PLG Q) har särskilt fokus på åtagandet och flera av kvalitetscheferna, strategerna eller liknande roller både arbetar med åtagandet och följer upp och stöttar arbetet.

Slutsatsen som kommunledningskontoret drar utifrån underlaget, sakkunniga och publikationer, är att innovation bygger på flera faktorer. Det räcker inte med att arbeta med en faktor, utan med flera faktorer som inbegriper både organisationens kultur och struktur. Motionen kommer att ges utrymme i det åtagande som finns för 2017. Enstaka verksamheter har redan anammats synsättet i motionen. Utmaningsdriven innovation är något kommunkoncernledningen uppmuntrar, stödjer och behöver för att lösa nuvarande och kommande utmaningar och problem.

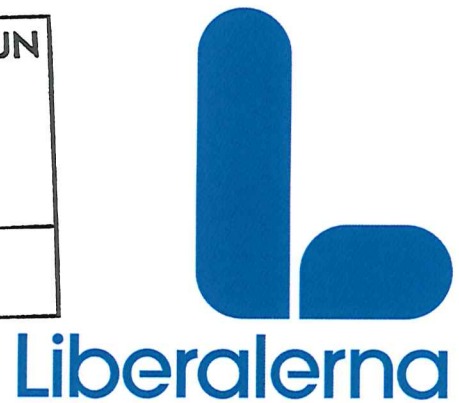
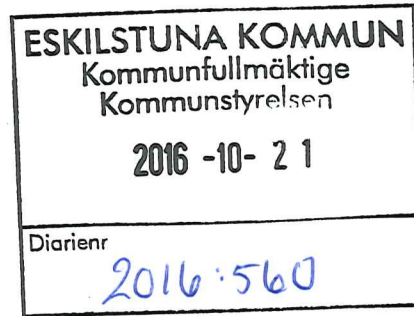
KOMMUNLEDNINGSKONTORET

Pär Eriksson
kommundirektör

Tommy Malm
ekonomidirektör

Beslutet skickas till:

Motion



Pilotprojekt med innovationstimme

Eskilstuna kommuns anställda är utan tvekan vår största resurs. De bär ofta på idéer och tankar om hur verksamheten ska kunna bli bättre i stort såväl som i smått. Ofta förverkligas dock inte dessa idéer eftersom det inte finns tid, schemat är pressat och de dagliga sysslorna måste genomföras.

Det finns de som är bättre på att tillvarata medarbetarnas kreativitet och innovativa förmåga än kommunen. För framgångsrika tech-företag är det nödvändigt att ständigt befinna sig i framkant. Där är man också pionjärer inom att låta medarbetarna tänka fritt. Google Engineering var pionjärer på området med sin 70:20:10-modell för innovation 2005-2013, där tio procent av arbetstiden disponerades helt fritt. Liberalerna menar att Eskilstuna kommun kan lära sig av detta.

Liberalerna föreslår att Eskilstuna kommun genomför ett pilotprojekt som går ut på att de anställda på en arbetsplats får ägna en timme i veckan åt vad de vill, så länge som det handlar om att utveckla den egna verksamheten. Vi kallar det en innovationstimme. Den kan ägnas åt allt ifrån att byta gardinerna till att studera och tillämpa den senaste forskningen. Arbetet kan ske enskilt eller i grupp. Medarbetarna bestämmer själva. Det är dock viktigt att innovationstimmen är "helig" för den enskilde medarbetaren och att den inte kan dras in lättvindigt eller tas i anspråk för mer kollektiva projekt. Arbetsplatsen bör inte heller vara för liten för att pilotprojektet ska gå att utvärdera.

Vi är övertygade att detta, förutom att nya idéer sätts i verket, kommer att leda till att medarbetarna känner ett större inflytande över sin arbetssituation och att detta kan vara positivt för hälsan relaterad till stress och liknande. Om pilotprojektet utfaller positivt ska projektet spridas vidare inom den kommunala organisationen.

Med hänvisning till ovanstående yrkar vi:

- Att kommunstyrelsen får i uppdrag att på en eller flera lämpliga enheter genomföra en pilotverksamhet med en innovationstimme efter motionens intentioner.

För Liberalerna

Niklas Frykman

§ 235 Motion - Pilotprojekt med innovationstimme (KSKF/2016:560)

Beslut

Motionen remitteras till kommunstyrelsen för beredning.

Ärendebeskrivning

Niklas Frykman (L) har den 21 oktober 2016 lämnat in en motion – Pilotprojekt med innovationstimme.

Motionären yrkar på följande:

- Att kommunstyrelsen får i uppdrag att på en eller flera lämpliga enheter genomföra en pilotverksamhet med en innovationstimme efter motionens intentioner.

Beslutet skickas till:
Kommunstyrelsen, för åtgärd

Justerandes sign			Utdragsbestyrkande
------------------	--	--	--------------------