

Innovationsplan för Eskilstuna kommunkoncern

Innehåll

Innovation är att förnya och förbättra	2
Prioriterat område: Modern, innovativ organisation	2
Värdeskapande möten och skärningspunktens möjligheter	2
Vad är innovation?	3
Kommunala exempel	3
Innovationsarbete vid Munktell Science Park	4
Innovativa idéer tillvaratas.....	5
Innovationsteknik vid Mälardalens högskola (MDH).....	5
Kreativitet.....	6
10 frågor som testar företagets kreativa förmåga	6
Ständiga förbättringar eller radikala förändringar	6
Ständiga förbättringar	6
Radikala förändringar	7
Handlingsplan för innovationsarbete inom Eskilstunas kommunkoncern	8
Sammanfattning	9
Nio framgångsfaktorer för framgångsrikt förändringsarbete	10

Innovation är att förnya och förbättra

För att uppnå visionen *Eskilstuna – den stolta Fristaden* ska vi vara modiga och utmana; välkomna olikheter och idéer; och ta ansvar för en trygg och hållbar framtid.

Det är det som innovation handlar om. Begreppet innovation betonar både förnyelse och förbättring.

Att utveckla och att förnya den kommunala verksamheten är nödvändigt. De yttre förutsättningarna ändras ständigt. En förmåga att anpassa sig till nya krav är nödvändig för att lyckas. Invånarna förväntar sig bättre och mer omfattande service än tidigare.

Utvecklingsarbete består ofta av finslipning och vardagsrationalisering; små åtgärder som sammantaget ger stora förbättringar. Det är bra, men det räcker inte alltid. Ibland behövs mer omfattande förändringar. Det gäller då att bryta invanda mönster, hitta helt nya lösningar och införa nya arbetssätt. Därför behövs ett innovationsarbete; och det måste bedrivas systematiskt.

Prioriterat område: Modern, innovativ organisation

Att skapa en modern, innovativ organisation är ett prioriterat område. Kommun-koncernen i Eskilstuna ska utvecklas mot att bli än mer modern och innovativ med fokus på resultat och uppdrag.

Det latinska ordet *innovare* betyder förnyelse, men i begreppet ingår också förbättring som en viktig del. Kreativitet beskrivs ibland som ”ett nytt sätt att kombinera två redan kända idéer”, ett nyskapande. I vardagslag används begreppen ofta tillsammans, förstärkande varandra.

Värdeskapande möten och skärningspunktens möjligheter

I undervisning, vård, omsorg och annan service skapas värdet i mötet mellan dem som producerar och dem som använder tjänsten; men det värdeskapande mötet leder inte med någon automatik till förnyelse.

Förutsättningar för kreativitet och förnyelse uppstår i skärningspunkten, där olika människors idéer, kunskaper och insikter, områden och kulturer strålar samman och befruktar varandra. När idéer blandas kan det resultera i plötsliga nya, överraskande upptäckter där idéer får en chans att växa och innovationer genereras.

Ett klassiskt exempel på hur innovation kan födas hämtas från renässansens Florens, där mecenatfamiljen Medici genom att stödja och uppmuntra nyskapande inom konsten lade grunden för kreativitet och nyskapande, den så kallade *medicieffekten*.

Regioner och städer som erbjuder miljöer som är gynnsamma för kreativa människor blir centra för tillväxt och utveckling. Det hävdas i *Den kreativa klassens framväxt* (utgiven 2001) av den amerikanske professorn i statskunskap Richard Florida. Avgörande för en stads framgång är hur öppet staden kan hantera *teknik, talang och tolerans*.

I vår moderna tid uppstår skärningspunktens möjligheter dagligen. Det sker genom människors möten, ökat resande, sociala medier, tvärvetenskap, forskning, mångkultur med mera.

Vad är innovation?

För att definieras som en innovation krävs att den både innebär förnyelse och förbättring. Dessutom krävs att den blir allmänt accepterad. Plastcykeln Itera från Västerbotten blev aldrig mer än en uppfinning, medan IKEA:s metod att packa möbler i platta paket blev en innovation.

En innovation är en ny idé, en ny produkt, ett arbetssätt, en ny tjänst, ett nytt sätt att tillverka en känd produkt och liknande, som får stort genomslag och som innebär genomgripande förändringar.

Kommunala exempel

Per Frankelius ger sin definition av begreppet i boken *Den innovativa kommunen*, utgiven av SKL, Trygghetsfonden, Tillväxtverket och Vinnova:

”Enligt min uppfattning bör innovation definieras som

- 1) något nytt med hög grad av originalitet,
- 2) inom vilket område som helst,
- 3) som också vinner insteg i samhället och
- 4) får revolutionerande – eller i vart fall betydande – konsekvenser för människor.”

De exempel som ges på innovation i boken gäller oftast kommunerna som ort, sällan den interna kommunala verksamheten. Få kommuner beskriver sitt interna utvecklingsarbete i termer som innovation och arbetar inte heller systematiskt med innovation som metod.

Så här beskrivs – i sammandrag – innovativt arbete i åtta kommuner i boken *Den innovativa kommunen*:

Haparanda har genom samarbete i regionen, över nationsgränsen och i samverkan med näringslivet skapat ökad tillväxt genom ökad handel, framför allt genom etableringen av IKEA.

Umeå har bildat en tillväxtallians med näringsliv, universitet och grannkommuner och satsar på kultur för ökad tillväxt. Internt främjar man nya idéer från anställda.

Åre har genom samarbete med företagen utvecklat vinterturism till åretruntturism.

Nacka har infört kundvalssystem, avknoppning, konkurrensutsättning, medborgarundersökningar och e-kontakt med invånarna. Man stödjer nytänkande både hos invånare och hos medarbetare.

Botkyrka har i miljonprogramsområden samarbetat lokalt och regionalt kring kultur och upplevelseindustri. Kommunen stödjer entreprenörskap bland unga och har utmärkt sig för sin medborgardialog.

Vara vände vikande befolkningsutveckling genom att bland annat satsa på konferens- och konserthus. Man satsar på att få in nya idéer från studieresor för alla och från kulturarbetare som möter de anställda. Kommunen deltar i projekt runt om i världen.

Lomma arbetar målmedvetet med att följa upp verksamheten, jämföra resultat. Den goda kontrollen gör att politikerna vågar ge ansvariga tjänstemän handlingsutrymme för att förnya och förändra.

Malmö förändrade sin självbild genom att driva på och vara med i stora satsningar som Öresundsbron och ny stadsdel i gamla varvsområdet. Man hittar nya lösningar i det egna arbetet för att få in nya idéer och motverka stuprörstänkande. (Källa: Den innovativa kommunen, Frankelius/Utbutt).

Det är som synes väldigt olika åtgärder som genomförts i exempelkommunerna. Nytänkande och samverkan över traditionella gränser är ett gemensamt drag för dem.

Innovationsarbete vid Munktell Science Park

I flera av de kommunala exemplen ovan består det innovativa arbetet av åtgärder som utvecklat näringslivet på orten. Ett sådant arbete pågår också i Eskilstuna i form av ett omfattande samarbete mellan kommunen, näringslivet, högskolan och regionen. Det har sitt centrum i Munktell Science Park (MSP).

MSP arbetar för att vara ”hjärtat i Sverige” för innovationer. Så här beskrivs verksamheten:

”Munktell Science Park är en mötesplats och inspirationsmotor för näringsliv, samhälle och akademi i samverkan i Eskilstuna med omnejd. Vi erbjuder en fysisk miljö och intellektuellt utrymme för innovatörer att växa till framgångsrika entreprenörer. Vår verksamhet präglas av passion för nya idéer, affärsmässighet i alla processer och framtidsmod som starka drivkrafter. Munktell Science Park – making space for innovators.”

Även Regionförbundet Sörmland driver olika projekt för att göra det enkelt för entreprenörer och andra att förverkliga sina idéer.

Innovativa idéer tillvaratas

I Västerås har kommunens interna arbetssätt förnyats på ett innovativt sätt. Där är innovationsarbetet inriktat på att understödja en kultur och ett synsätt där innovation ska präglade hela organisationen. En viktig del har varit att hitta ett system för att tillvarata innovativa idéer.

Så här beskriver Västerås sitt innovationsarbete:

”Idéer, innovationer och nytänkande kan aldrig tvingas fram. De måste växa fram successivt och bli ett naturligt inslag i det vardagliga arbetet. Detta bör främst ske genom olika typer av stimulerande aktiviteter samt tydliga och säkrade metoder att ta hand om de olika idéer och förslag på nya arbetssätt som uppkommer.

För att säkerställa detta har vi i Västerås tagit fram en modell för innovation och utveckling. Viktiga delar i modellen är:

- Årligt innovationspris
- Innovationslots
- Innovationspanel
- Webbaserad idébank
- Innovativt klimat, verktyg och mötesformer
- Stimulansbidrag/Riskkapital för medarbetare med kreativa idéer
- Styrtalet och belöningsystem”

Innovationsteknik vid Mälardalens högskola (MDH)

Mälardalens högskola (MDH) har i samarbete med ett par kommuner tagit fram ett koncept för utveckling av innovationsteknik och kan vara ett stöd i att ge också Eskilstuna ökad kompetens. Även i kommunens egna fortlöpande kompetensutvecklingsinsatser bör det erbjudas möjlighet att fördjupa sig i frågan. För att få en snabbare förändring med inriktning mot innovation bör detta fortsatt vara ett prioriterat område i årsplanen.

För att skapa bra förutsättningar för en innovativ organisation, krävs det enligt utbildningsansvariga vid MDH, att hela den berörda organisationen omfattas av synsättet och att det finns ett tillåtande klimat, högt i tak. Oavsett om det handlar om ständiga förbättringar i vardagen eller större innovationskliv krävs en medvetenhet och en önskan att förbättra och utveckla, dessutom att också se de möjligheter som finns.

Eskilstunas kommunkoncern genomför just nu en stor utvecklingsinsats, först för chefer och därefter för alla medarbetare. Genom den finns möjligheter att skapa ett gemensamt klimat och synsätt som främjar utveckling, innovation och det egna ansvaret.

Kreativitet

Kreativitet beskrivs ibland som ”ett nytt sätt att kombinera två redan kända idéer”, ett nyskapande. Innovation innebär förnyelse och förbättring. I vardagslag används begreppen ofta tillsammans.

I avhandlingen *Organizational creativity and psychological well-being* visar Lundaforskaren *Farida Rasulzada* att innovation och kreativitet inte bara bidrar till ekonomisk tillväxt för ett företag eller en organisation, utan att de också kan bidra till ett psykologiskt ökat välbefinnande hos individen. Det sociala sammanhanget på företaget avgör. I avhandlingen visas hur alla personlighetstyper på ett företag behövs. Alla kan spela en kreativ, positiv roll - men den som alltid motsätter sig förändringar ska kanske inte leda ett förändringsprojekt - men kan ha en viktig roll för att kontrollera och kvalitetssäkra allt innan en förändring träder i kraft.

10 frågor som testar företagets kreativa förmåga

1. Uppmuntras du att vara kreativ och komma med nya idéer på jobbet?
2. Vågar du och dina kollegor ta initiativ även om resultatet är ovisst?
3. Är det tillåtet att misslyckas på din arbetsplats?
4. Upplever du atmosfären på din arbetsplats som levande och händelserik?
5. Känner du att det finns utrymme för humor och skratt på din arbetsplats?
6. Lyssnar din chef på dig? Är det dialog snarare än monolog som förs?
7. Har du tid att tänka ut nya idéer?
8. Har du och dina kollegor möjlighet att göra er hörda när det gäller hur företaget leds och utvecklas?
9. Använder ni ett uppmuntrande språk på arbetsplatsen?
10. Uppmuntras du till att samarbeta med andra?

/Källa: www.farida.se/

Ständiga förbättringar eller radikala förändringar

Systematiskt förbättringsarbete kan bedrivas genom metoder för ständiga förbättringar eller radikala förändringarna. Båda sorterna behövs.

Ständiga förbättringar

Eskilstunas kvalitetsutveckling genomförs enligt *PUFF-metoden* (Planera-utför-följ upp-förbättra). Det är en översättning av W. Edward Demings *PDCA-hjul* (plan-do-check-act), som är en mycket spridd och allmänt vedertagen metod för systematiskt förbättringsarbete, ingår som en del i *TQM* (Total Quality Management).

Lean, ibland kallad Toyota-modellen, handlar till stor del om att undvika slöseri med tid och material: att göra rätt från början för att slippa göra om, att bara producera det som efterfrågas och att omedelbart rätta till de fel som trots allt uppstår;

dessutom eftersträvas allas medverkan. Alla lämnar förbättringsförslag som anslås på en tavla där också de viktigaste produktionsmåten ständigt uppdateras. Alla deltar i korta veckomöten med lean-ledaren.

I svenska kommuner finns flera småskaliga exempel på lean. Ofta har man arbetat i tre steg: processkartläggning av nuläget, kartläggning av hur det idealt borde fungera (bör-läget) och en plan för genomförande. Efter ett par månader görs uppföljning för att se att förbättringarna består. I stor skala tillämpas lean i Södertälje för hela den kommunala organisationen. Där drivs det omfattande, fleråriga förbättringsarbetet Växthuset som ett lean-projekt.

I lean talar man om 5S från de japanska orden: *seiri, seiton, seiso, seiketsu* och *shitsuke*. Via engelskan översätts de till: Sortera, strukturera, städa, standardisera och självdisciplin; ibland i stället till: sortera, ställ i ordning, snygga till, skapa vana och ”se till att saker händer”.

Generellt sett handlar lean till största delen om kultur, företagets och personalens inställning; mindre om tekniker, system och metoder.

Radikala förändringar

Ibland behövs genomgripande förändringar som kan leda till kvalitativa språng. Förutsättningarna för verksamheten har kanske ändrats radikalt. Då kan metoden *Business Process Reengineering (BPR)* användas. BPR kan beskrivas som en grundläggande och radikal revidering av samtliga processer i en organisation för att uppnå en drastisk förbättring. Ofta genomförs BPR tillsammans med införande av nya IT-lösningar. I stället för en begränsad förbättring (att ”asfaltera kostigar”) genomför man en radikal förändring och utnyttjar nya tekniska möjligheter fullt ut. En kritik mot BPR är att man i en stor organisation sällan har ”ett rensat nolläge”.

Systematiskt innovationsarbete är ett annat exempel på en metod som kan leda till radikala förändringar. Våga ifrågasätta gamla sanningar och invanda mönster. Vänd på varje sten.

Handlingsplan för innovationsarbete inom Eskilstunas kommunkoncern

Handlingsplanen avser hela kommunkoncernen eftersom jämförelser och lärande över organisations- och verksamhetsgränser inspirerar till innovativt tänkande och nya lösningar. Olika logiker berikar varandra.

Innovationen börjar på den enskilda arbetsplatsen. Det är medarbetarna och chefen som bäst känner verksamheten och som både kan se möjligheter till vardagsrationalisering och till radikal förnyelse, innovativa språng, men de behöver metodstöd.

- Projektledare rekryteras för att driva på utvecklingen och etablera innovativa arbetsmetoder.
- Följande utbildningsinsatser föreslås:
 - Seminarserie med 3 halvdagsseminarier genomförs 2012, målgrupp: chefer och intresserade medarbetare. Förslag på föreläsare finns.
 - Ett antal nyckelpersoner utbildas i innovationsmetodik i samarbete med en högskola. De ska fungera som ”innovationsombud” med uppdrag att inspirera och utveckla innovationsarbetet i kommunkoncernen tillsammans med projektledaren.
 - Utbildning i innovation erbjuds även som en möjlighet i kommunens utbildningsutbud.
 - Kommunens utbildningssatsning ”Modigt ledarskap” och ”Modigt medarbetarskap” ska också bidra till en gemensam syn på utveckling och innovation

Kostnaderna för utbildningen beror på hur stort behovet av extern medverkan blir.

- Omvärldsspaning sker med innovationsfokus. Vi lär av de bästa exemplen och spanar även gränsöverskridande. Detta kan medföra vissa kostnader för deltagande i föreläsningar och konferenser.
- Internportalen används för att skapa en gemensam innovationsyta för att sprida goda idéer och exempel; en idébank.
- Kommunkoncernen ansluter sig till externa nätverk och tar om det behövs initiativ till att bilda nya. Samverkan upprättas med innovativa kommuner.

- Stenvändardag införs. Alla kommunala verksamheter ska stimuleras att varje år ägna en halv dag till att ifrågasätta allt: Varför gör vi det här, kan det göras enklare, hur gör andra, måste det göras, hur skulle man kunna göra i stället? Varje medarbetare får frågan: -Vilka tre saker vill du ändra?
- Ett årligt innovationspris inrättas och utdelas under högtidliga former. Segrande tävlingsbidrag utses bland innovationsförslag publicerade i idébanken ("Patentbyrå") i internportalen. Priset tilldelas förslagsvis en medarbetare eller en arbetsplats. Som pris föreslås en summa på 10 - 15000 kr.

Sammanfattning

För att utveckla verksamhet, hitta nya arbetssätt, nå målen och klara konkurrens från olika aktörer måste kommunkoncernens innovativa förmåga utvecklas. Det krävs en satsning på att stimulera kreativitet och innovation. Det behövs medarbetare som tar ett eget ansvar och ser sin del i utvecklingen av verksamheten. Det kräver ett klimat som uppmuntrar och stöder utveckling, med ledare som har förmåga att ta tillvara idéer och modet att låta andra växa.

Ett bra innovativt arbetssätt förväntas leda till en utveckling som bidrar till förbättrat resultat och att uppnå de politiskt beslutade målen.

För att kunna bedriva arbetet strukturerat behövs metoder och verktyg för arbetsgrupper som hjälp och stöd för att utveckla idéer och tankar. Nyckelpersoner behöver få utbildning för att kunna stödja utvecklingen på förvaltningar och bolag.

Kommunens utbildningssatsning "Modigt ledarskap" och "Modigt medarbetarskap" ska också bidra till en gemensam syn på utveckling och innovation. Utveckling av lean - koncept på några enheter kan fungera som goda exempel. Innovativa idéer och bra utvecklingssatsningar publiceras i internportalen.

Om konceptet ska få en bra chans att utvecklas bör en processledare anställas.

Till sist:

Nio framgångsfaktorer för förändringsarbete

1. Upptäck möjligheter till förenkling och besparingar genom att kartlägga och analysera arbetsrutiner och processer.
2. Tydliggör tjänstens omfattning och innehåll både för brukare/kunder och för medarbetare; skapa en samsyn i arbetsgrupperna om vilken nivå man ska ligga på och vilka mål man ska nå; motarbeta medarbetares privata definitioner. Servicedeklarationer skapar rätt förväntan.
3. Använd tillgänglig arbetstid på bästa sätt.
4. Jämför. Hur gör andra? Använd det bästa som riktmärke.
5. Gör rätt från början; att söka dokument tar oerhört mycket tid, att rätta fel tar tid, medför kostnader och ger ingen good-will.
6. Förenkla administrationen; ompröva, förenkla, använd e-tjänster både internt och externt. Gör det som behövs, inte det som inte behövs.
7. Engagera brukare/kunder i förbättringsarbetet, vilket är deras fokus? Vad kan de tänka sig att vara utan? Vad kan/vill de göra själva?
8. Engagera medarbetarna i förbättringsarbetet; skapa en anda för ständiga förbättringar
9. Skapa arbetsglädje

Kommunledningskontoret

Tryggve Lundh
Utvecklingsdirektör

Marita Schwartz
personaldirektör