



**AALBORG UNIVERSITY**  
DENMARK

**Aalborg Universitet**

## **Notat om arbejdet med innovation i Randers Kommune**

Hansen, Morten Balle; Agger Nielsen, Jeppe

*Publication date:*  
2012

*Document Version*  
Tidlig version også kaldet pre-print

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*  
Hansen, M. B., & Agger Nielsen, J. (2012). Notat om arbejdet med innovation i Randers Kommune. (s. 1-20).

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- ? Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- ? You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- ? You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# **Notat om arbejdet med innovation i Randers Kommune**

*Af Morten Balle Hansen og Jeppe Agger Nielsen, Institut for statskundskab, Aalborg  
Universitet*

## Indholdsfortegnelse

### Resumé:

1. Introduktion
2. Innovation på dagsordenen
3. Fokuspunkter for arbejdet med innovation i Randers Kommune
4. Potentielle samarbejdsprojekter mellem Randers Kommune og Aalborg Universitet

Bilag: Lederforums innovationsdag. Lettere redigerede noter fra dagens oplæg.

## **Resumé**

Dette notat udgør en erfaringsopsamling fra innovationsdag i Randers Kommune, d. 13. november 2012. Notatet fremhæver hovedpointerne fra interne og eksterne oplægsholdere og udpeger en række fokuspunkter/problemstillinger for arbejdet med innovation i Randers Kommune. De syv identificerede hovedpunkter er; 1) udarbejdelse af de gode innovationsspørgsmål, 2) dobbeltudfordringen med på den ene side at sikre daglig drift og på den anden side at arbejde innovativt, 3) top-down versus bottom-up processer, dvs. hvor meget skal innovationsprocesserne designes og styres? 4) den særlige kontekst for innovation i Randers Kommune, herunder hvordan politikerne inddrages i innovationsprocessen, 5) Hvor tæt skal økonomi og innovationsdagsorden knyttes? 6) Hvordan er innovationsdagsordenen relateret til en overordnet strategi for Randers Kommune? og 7) selve organiseringen af innovationsprocessen. Notatet afsluttes med en række bud på potentielle samarbejdsprojekter mellem Randers Kommune og Aalborg Universitet. Noter fra innovationsdagen er placeret i et længere bilag, der er tænkt som idékatalog.

## **1. Introduktion**

Dette notat er udarbejdet på baggrund af et innovationsseminar for lederforum i Randers kommune afholdt 13. november 2012. Notatet er udarbejdet af Morten Balle Hansen og Jeppe Agger Nielsen fra institut for statskundskab på Aalborg Universitet, som alene er ansvarlige for dets formulering.

Formålet med notatet er:

- At opstille fokuspunkter for det efterfølgende arbejde med innovation i Randers Kommune
- At opstille ideer til potentielle samarbejdsprojekter mellem Randers Kommune og Aalborg Universitet

Som baggrund for at svare på disse spørgsmål har vi vedlagt vores let redigerede noter fra dagen som bilag, hvor vi fremhæver hovedpointerne fra interne og eksterne oplægsholdere. Fremstillingen har karakter af punktopstillinger, som giver et billede af oplægsholderens centrale argumenter. Referat fra workshops indgår ikke i dette dokument. Konsulenterne har her lavet en erfaringsopsamling.

## **2. Innovation på dagsordenen**

Innovation er på dagsordenen i de nordiske lande såvel som internationalt i disse år. I den danske regerings mange forskellige udspil til strategier og reformer (f.eks. globaliseringsstrategi, kvalitetsreform, strukturreform) optræder begrebet eksempelvis hyppigt, og generelt anses samfundets evne til innovation for at være en væsentlig konkurrenceparameter i en globaliseret verden. Innovation er således blevet et centralt begreb i beslutningstageres jagt på løsningsmodeller, men det er også et fænomen, som samfundsforskere inden for forskellige faglige traditioner har analyseret i årevis.

Allerede Karl Marx bemærkede kapitalismens enorme kreative kræfter i forhold til tidligere historiske epoker. Inden for økonomisk teori udviklede Schumpeter (Schumpeter, 1975) begrebet »kreativ destruktion« i 1930erne og blev afsættet for den

senere evolutionsøkonomiske tradition, der for alvor fik vind i sejlene i 1980erne (Nelson & Winter, 1982). Rogers klassiske værk om spredningen af innovationer udkom i starten af 60erne, og forskningen på dette felt har været omfattende og ekspanderende i de seneste årtier (Rogers, 1962/2003).

Begrebet innovation bruges ofte i en lidt uklar generel betydning, men handler i sin kerne om noget nyt, der skabes og tages i brug. En hyppigt anvendt definition af innovation inden for ledelsesforskning er, at det er *»en proces, igennem hvilken nye ideer, objekter og praktikker skabes og tages i brug«* (Damanpour & Evan, 1984). Som det fremgår af definitionen, er det nye, der tages i brug, ikke afgrænset til fysiske objekter. Fra industrisamfundet har vi arvet opfattelsen af innovationer som noget fysisk – en dampmaskine, en elpære, en Ford T-bil, eller lignende – men også i den klassiske innovationsteori (Schumpeter, 1934) sondrede man mellem produktinnovationer og procesinnovationer. Den mest kendte procesinnovation fra industrisamfundet er samlebåndet, som er blevet karikeret og kritiseret i mange film (f.eks. Chaplins film *»Moderne Tider«*). Samlebåndet var en af de procesinnovationer, som bidrog markant til den enorme produktivitetsforøgelse, som skete i forrige århundrede, men kritikken illustrerer, at innovationsprocesser kan være kontroversielle og konfliktfyldte.

Sondringen mellem produkt- og procesinnovationer er siden blevet foreslået udvidet og nuanceret på mange forskellige måder. I en undersøgelse fra det danske Økonomi- og Erhvervsministerium (Stenbæk & Treppendahl, 2006) sondres der eksempelvis mellem produktinnovationer (nye varer og serviceydelser), procesinnovationer (nye produktionsprocesser og logistiksystemer), marketinginnovationer (nye måder at sælge og markedsføre sig på) og organisatoriske innovationer (nye organisationsformer).

Innovation, navnlig proces og organisatorisk innovation, er også blevet tematiseret i Randers Kommune. I det følgende afsnit sammenfatter vi en række af hovedpointerne fra interne og eksterne oplægsholdere i relation til arbejdet med innovation i Randers Kommune.

### **3. Fokuspunkter for arbejdet med innovation i Randers Kommune**

Der kan identificeres i hvert fald syv hovedpointer fra innovationsdagen.

**Udarbejdelse af de gode innovationsspørgsmål.** Flere af oplægsholderne, mest tydeligt i Fredericiaoplægget, hæftede sig ved betydningen af at stille de rigtige innovationsspørgsmål. Det kræver imidlertid meget tid at udarbejde de gode spørgsmål. Det kræver at der sættes tid af til at være i ”mysteriefasen” (uden at det er en garanti for at man finder de gode spørgsmål!).

**Dobbeltudfordringen med på den ene side at sikre daglig drift og på den anden side at arbejde innovativt.** Stort set alle oplægsholdere hæftede sig ved ”dobbeltudfordringen” vedrørende drift og innovation. Hvordan får man tid til at arbejde systematisk med innovation i en travl hverdag, hvor fusioner, ny lovgivning skal implementeres, og hvor driften er i fokus og ”her og nu” opgaven er i centrum. Det fremhæves som en af de helt store udfordringer ved arbejdet med innovation. Billedligt kan man beskrive udfordringen som parallel til ombygningen af et hus. Hvordan får man hverdagen til at fungere gnidningsfrit og effektivt samtidig med de forstyrrelser og midlertidige funktionsnedsættelser (køkkenet lukkes, WCet fungerer ikke) der følger af at man bygger om i huset. Borgerne, brugerne og medarbejderne er først og fremmest interesseret i, at der leveres ydelser af høj kvalitet på en driftssikker måde. På kort sigt gøres det bedst ved at fokusere på driften. På længere sigt må der innovation til.

**Top-down versus bottom-up processer, dvs. hvor meget skal innovationsprocesserne designes og styres?** Et væsentligt spørgsmål angående arbejdet med innovation knytter sig til hvor meget processen skal styres. Ønskes en top-down tilgang er Fredericia Kommune en interessant inspirationskilde. Ønskes en mere bottom-up inspireret tilgang udgør Silkeborg Kommune en interessant inspirationskilde. Eller skal Randers Kommune ”opfinde” sin egen model for innovation, som kombinerer elementer fra de to former? I Odense er mottoet ”at man kan ikke diktere innovation, men man kan rammesætte

innovation”. Uanset hvilken model der abonneres på hæfter oplægsholderne sig ved betydningen af at udvikle og fastholde en innovationskultur i organisationen.

**Den særlige kontekst for innovation i Randers Kommune, herunder hvordan politikerne inddrages i innovationsprocessen.** Flere interne oplægsholdere og deltagere hæftede sig ved den særlige kontekst for innovation i Randers, herunder nødvendigheden af at inddrage politikerne i processen. Derfor synes det vanskeligt at overføre ”Fredericia modellen” til Randers Kommune. En innovationsstrategi må udvikles med politikerne som aktive medspillere. Hvordan man bedst gør det vil variere noget fra kommune til kommune.

### **Hvor tæt skal økonomi og innovationsdagsordenen knyttes?**

Innovation gennemføres med henblik på at skabe mere værdi. Det kan være i form af højere kvalitet, mere effektive processer, eller noget helt nyt værdifuldt. Samtidig ligger det i innovationens karakter at man ikke kan være helt sikker på om værdien skabes og hvor hurtigt den skabes – innovation er forbundet med risiko. Spørgsmålet, som særligt blev rejst i forbindelse med Odense oplægget, er hvor tæt innovationsdagsordenen skal knyttes til budgetlægningsprocessen. I Odense blev investeringer i innovation indregnet i budgettet. Når man afsatte penge til innovation et år blev der regnet med en besparelse i budgettet et af de følgende år som direkte følge af innovationen. I Fredericia modellen synes den ændrede praksis på ældreområdet med fokus på rehabilitering og sloganet ”Længst muligt i eget liv” at have skabt en ”win-win” situation med såvel bedre som billigere ældrepleje. Men innovationsprocesser kan også gå galt og munde ud i uændret eller ringere værdi. I en periode med økonomisk krise og en presset kommunal økonomi kan der imidlertid være et vigtigt signal forbundet med at knytte innovation tæt til økonomien. At man innoverer for at kunne bevare et højt service niveau på de kommunale kerneydelser.

**Hvordan er innovationsdagsordenen relateret til en overordnet strategi for Randers Kommune?** Innovation er kun et af en lang række elementer i en overordnet strategi for Randers Kommune. Spørgsmålet er hvor centralt det skal være. Der kan tænkes flere

modeller. Uanset valg af model hæfter oplægsholderne sig ved betydningen af at have en vision for innovation.

**Organiseringen af innovationsprocessen.** Arbejde med organiseringen af innovationsprocessen er særdeles afgørende, og knytter sig til hvordan kommunen kommer fra de første idéer til egentlig drift. Oplægsholderne peger navnlig på at det kræver en overordnet vision, et stort ledelsesengagement på alle niveauer, en professionel organisation som kan ”sortere” idéer, at der gives plads til ildsjælene og at der er plads til fejl undervejs (ledelsens opgave er så at sikre at fejlene sker tidligt så de ikke bliver for dyre!).

#### **4. Potentielle samarbejdsprojekter mellem Randers Kommune og statskundskab på Aalborg Universitet**

Statskundskab på Aalborg Universitet har en række erfaringer med kommunale samarbejdsaftaler. Senest via den såkaldte ”Thistedmodel”, hvor der er etableret et velfærdslaboratorium der særligt fokuserer på to områder: Sundhedsområdet og arbejdsmarkedsområdet. En Ph.d. studerende på hvert af områderne er finansieret i en 50/50 model, hvor Thisted betaler halvdelen af omkostningerne og Aalborg Universitet den anden halvdel. Et andet eksempel er Viborg kommune, hvor der er etableret en samarbejdsaftale på digitaliseringsområdet med finansiering af Ph.d. studerende ud fra samme 50/50 model. Et tredje eksempel er Aalborg kommune, hvor der er etableret en samarbejdsaftale om evaluering af indsatsen overfor udsatte børn og unge ud fra samme 50/50 model. Generelt har institut for statskundskab fem forskningsmiljøer som ville kunne indgå i en samarbejdsaftale:

- Center for Organisation, Management og Administration (COMA) er etableret i et samarbejde mellem institut for statskundskab og institut for sociologi og socialt arbejde. Mange på centeret, inklusive dette notats forfattere, arbejder med forskellige former for innovationsforskning i relation til den offentlige sektor. Særligt i relation til samspillet mellem politisk og administrativt niveau om organiseringen af innovationsprocessen er dette forskningsmiljø en oplagt samarbejdspartner. Endvidere har flere af os forsket i sundheds- og ældreområdet og offentlig digitalisering.
- Center for arbejdsmarkedsforskning (CARMA) arbejder med forskellige former for beskæftigelses- og arbejdsmarkedspolitik og har blandt andet lavet undersøgelser af, hvad der virker i beskæftigelsesindsatsen.
- Center for velfærdsstatsforskning (CCWS) forsker i mange forskellige aspekter ved velfærdsstatens organisering.
- Forskningscenter for Evaluering (FCE) laver både større evalueringsprojekter og forskning i hvordan evaluering og performance målinger påvirker politiske og administrative projekter.



- Center for IT ledelse (CIM) har etableret sig som et centralt forskningscenter indenfor digitaliseringen af den kommunale forvaltning.

Forskere fra disse centre vil være de mest oplagte samarbejdspartnere, men man kunne også forestille sig samarbejde med andre forskningsmiljøer. Det kommer an på hvad Randers kommune har særligt fokus på. Eksempelvis kunne forskningsmiljøet omkring politisk kommunikation og deltagelse være relevant hvis eksempelvis udviklingen af det lokalpolitiske demokrati er i fokus.

Nedenfor har vi oplistet en række potentielle lidt mere konkrete samarbejdsprojekter. Listen er på ingen måder udtømmende, men reflekterer nogle indsatsområder som forekommer relevante for Randers Kommune (jf. vores observationer på innovationsdagen) og som matcher de forskningsmæssige kompetence- og interesseområder ved Institut for Statskundskab, Aalborg Universitet. Det er naturligvis nogle områder der skal udvikles yderligere efter en nærmere drøftelse mellem Randers kommune og institut for statskundskab på Aalborg Universitet.

### **Projektforslag 1: Ledelse og organisering i og omkring innovationsprocessen.**

Innovationsdagen klargjorde en lang række ledelsesudfordringer som knytter sig til arbejdet med innovation (jf. de syv fokuspunkter). En teoretiske indflyvning til dette projektforslag kunne med fordel tage afsæt i Tushman & O'Reillys (1996) begreb om hybride organisationer ("Ambidextrous organizations") som sætter fokus på organisationers evne til at favne både innovation og bureaukrati samtidigt. Den hybride organisation er kendetegnet ved succesfuldt at mestre innovation og bureaukrati på én og samme tid. Dette stiller store krav til organisering og ledelse: Succesfulde ledere må være i stand til at sikre overensstemmelse mellem overordnede strategier, struktur, kultur og processer, og samtidigt være forberedt på de ukendte forandringer som de hastigt ændrende omgivelser medbringer. Så i hvilken grad mestrer Randers Kommune innovation og bureaukrati på én og samme tid? Hvilke konkrete ledelsesopgaver er der i denne sammenhæng, og hvad kan der gøres fremadrettet for at imødekomme kravene til den hybride organisation?

### **Projektforslag 2: Det strategiske arbejde med innovationsprocessen – herunder samspillet mellem politik og administration:**

Det strategiske arbejde med innovationsprocessen foregår i alle kommuner i et tæt samspil mellem den politiske og administrative proces. Forskellige kommuner har valgt forskellige modeller for dette samspil. Et interessant forskningsprojekt kunne være at kortlægge de forskellige modeller der eksisterer i dag, præsentere dem for politikere og administratorer i Randers Kommune og i øvrigt analysere beslutnings- og implementeringsprocessen for en innovationsstrategi i Randers Kommune i et komparativt perspektiv.

### **Projektforslag 3: Arbejdsmarkedsindsatsen – hvad virker?**

Beskæftigelsespolitikken er et nyt eller i hvert fald kraftigt opprioriteret politikområde i den kommunale administration. Fra 2009 har de danske jobcentre været kommunalt ledet. Beskæftigelsesindsatsen har ellers traditionelt været delt mellem det statslige AF-system og kommunerne. Det er således et område som er delvist nyt for kommunalpolitikkerne og som har tradition for kraftig statslig styring. Udover de mange reorganiseringer er det samtidig et område, der har været udsat for ganske markant resultatstyring i de senere år. Kommunerne står over for nogle store udfordringer på området fordi statens stigende detailstyring og kontrol øger bureaukratiseringen og sætte begrænsninger for kommunernes råderum og indsatser over for de ledige. Men hvilke indsatser virker egentlig på beskæftigelsesområdet og hvilken betydning har de særlige kendetegn ved det lokale arbejdsmarked (Randers Kommune/region Midtjylland), som indsatsen foregår i?

**Projektforslag 4: Sundhedsområdet – samspillet mellem kommune, region (sygehuse) og praktiserende læger.** Udviklingen på sundhedsområdet har medført et stadigt stigende behov for kommunikation og samordning på tværs af enheder og niveauer. Det ses f.eks. i forbindelse med patientbehandling og sygdomsforebyggelse, hvor udfordringerne er komplekse og hænger sammen på tværs af organisatoriske grænser. Mislykkedes det at skabe sammenhæng i opgaveløsningen er resultatet kassetænkning og samarbejde om laveste fællesnævner med fragmenteret opgaveløsning, uløste opgaver og dårlig ressourceudnyttelse til følge. Begreber som netværkssamarbejde,

koordination på tværs samt innovation på tværs, står derfor i stigende grad højt på sundhedsdagsordenen. Samspilsformerne er mangeartede, men stiller samlet set nye krav til ledelse og medarbejdere i kommunerne. Hvordan håndterer Randers Kommune disse udfordringer?

**Projektforslag 5: Digitalisering og organisatorisk innovation:** Digitalisering kan ses som vor tids meta-innovation og er på dagsordenen overalt i den offentlige og private sektor. Generelt er der dog meget blandede erfaringer med i hvor høj grad det lykkes at skabe værdi ud af de mange digitaliseringsprojekter. Generelt hænger dette sammen med hvordan digitalisering knyttes sammen med forskellige former for organisatorisk innovation og kompetenceudvikling. Statskundskab på Aalborg Universitet har gode forudsætninger for at gå ind i et sådant forskningsprojekt. Velfærdsteknologi kunne være et særligt indsatsområde.

## **Bilag: Lederforums innovationsdag. Noter fra dagens oplæg**

Vi har valgt at medtage vore noter fra innovationsdagen i en kun lettere redigeret form. Vi synes der var så mange og spændende argumenter og synspunkter relateret til innovationsdagsordenen at det ville være synd ikke at bevare dem som et idékatalog.

### **Oplæg 1: Hvorfor innovationsdagsorden i Randers? v/ kommunaldirektør Hans Nikolaisen**

#### **Behov for et fokus på at arbejde systematisk med innovation**

- Motivationsfaktor. Der er både indre og ydre motivationsfaktor. Økonomisk pres og forventninger fra omgivelser. Men også vores egen dagsorden – reagere proaktivt – dribble med bolden selv. I gamle dage var cheferne altid de klogeste – sådan er det ikke i dag – de unge har nogen kompetencer, som vi ikke har – sundt at erkende det!
- Hvad er innovation? Det handler ifølge Kommunaldirektøren om at gøre tingene på en ny måde. Det kan dog være svært at give sig tid til at forsøge at gøre tingene på en ny måde i en travl hverdag.

#### **Barrierer/udfordringer**

- Driften er i fokus, ”her og nu” opgaven er i centrum. Hvordan får man tid i travl hverdag, hvor fusioner, ny lovgivning skal implementeres.
- Rigid økonomistyringen fungerer i dag, så hvorfor ændre så meget?
- Tør vi sætte kræfterne fri
- Kan man gøre sig fri af silo-tænkning

Mange udfordringer, men også mange muligheder!

## **Oplæg 2: Innovationskravet - en udfordring for de kommunale topchefer. v/ Annemette Digmann**

### **Innovation**

På baggrund af en undersøgelse af 10 kommuners innovationsarbejde sætter Annemette Digmann fokus på, hvad der skal til for at lykkes med innovation i en offentlig kontekst. Innovation tidligere overladt til amatørerne – nu kommet på den strategiske dagsorden i kommunerne.

### **Hvad virker!**

- Stort ledelsesengagement. Fra drift til strategisk arbejde med innovationsdagsorden
- Sikre innovationskultur ("slipper kræfterne fri", åbne sig for nye tilgange")
- Arbejde med organiseringen af innovationsprocessen – hvordan kommer man fra den første ide til at noget af det kommer i drift
- Professionel organisation som "sortere" idéer. intern enhed med meget forskellige kompetencer som kan understøtte processerne

### **Hvorfor innovation?**

- Man skal arbejde med innovation fordi det ikke kan være anderledes – ikke fordi andre gør det – at gentænke velfærdsstaten.
- Ikke så meget fokus på at hvordan man definerer innovation (om det er brugerdreven eller hvad der er). Fokus rettes mod at sikre gevinst på den dobbelte bundlinje – mere effektivitet + bedre service]
- Grundfos – halvdelen af de produkter vi har i dag duer ikke i 2020 – kunne man tænke sig det i den offentlige sektor?

### **Innovation i praksis**

- Arbejde top-down (Fredericia) eller bottom-up (Silkeborg) eller begge dele? Hvordan understøtter vi en innovationskultur? Bytte områder. Hvad er det for rum, samtaler, incitament, der fremmer innovation? Straf eller belønning? Det skal være tydeligt for hele organisationen hvorfor vi gør det her.
- Hvordan kommer vi i gang med innovation?
  - Rumme en vision
  - Må ikke have svaret på forhånd
  - Skal lyde lidt kækt
  - Hvordan får mennesker lyst til at bidrage? Vi ved ikke hvordan vi får fat i den lyst og energi.
  - Stille de rigtige innovationsspørgsmål. Eks.: fødsel nummer er meget ressourcekrævende – hvordan går vi direkte videre til fødsel nummer to?
- Nedsætte ”gu vil vi da ej grupper”. Vedholdenhed og planlægning – men lidt Rasmus Klump inspireret
  -

## Udfordringer

- Vi er nødt til at tåle at der ikke kan være evidens for noget der ikke har været prøvet før! Hvis ikke der sker fejl har man ikke sat barren højt nok. Ledelsens opgave er at sikre at fejlene sker tidligt så de ikke bliver for dyre.
- Ildsjæle – vigtige, men også besværlige – Strukturreforms fokus på sikker drift har fået kommunerne til at skille sig af med mange ildsjæle – de kan være belastende – ledelsesopgaven er at passe på dem – og at der også er plads til de andre.
- Vi skal have brudt med de monofaglige kulturer. De fleste innovationer opstår ved et tilfælde. Få nogen med der overhovedet ikke har forstand på området. Jo mere man ved om et område des sværere er det at tænke nyt.
- Store bureaukratier – godt til meget, men ikke specielt godt til innovation. Business-case, notat, styregruppe, etc.

- Offentlighedsloven – vi innoverer i fuld offentlighed underlagt en bestyrelse som er valgt til at være uenig – mindretal klandrer flertal – politisk enighed om innovationsdagsordenen – især radikal innovation. Politikerne er nødt til at arbejde anderledes – af stå sammen om innovationsdagsordenen.
- Ledelsesmæssigt engagement – ledelse er også en barriere imod innovation. Ledere vil gerne vide hvad der kommer ud af det – have styr på det.

### **Oplæg 3: Slip de Ledige Fri – Fredericia Kommunes vision for en ny Beskæftigelsespolitik v/ arbejdsmarkedschef Mogens Bak Hansen, Fredericia Kommune.**

Fredericia Kommune har gennem flere år sat radikal innovation på dagsordenen. Særlig stor succes har kommunen haft med projektet længst mulig i eget liv. Her er opfattelsen af, hvad der er kerneydelsen i hjemmeplejen fra omsorg og pleje til hverdagsrehabilitering og resultatet har været markante besparelser og borgertilfredshed. Dette projekt har på arbejdsmarkedsområdet inspireret til visionen og innovationsprojektet: Slip de Ledige Fri og givet anledning til et markant andet syn og tilgange til unge kontanthjælpsmodtagere, de forsikrede ledige samt ledige på kanten af arbejdsmarkedet.

#### **Hvad er opfundet?**

- Et grundlæggende andet syn på vores opgave og relation til borgeren.
- Et paradigme skifte – Længst muligt i eget liv

#### **Baggrund**

- Evige jagt på besparelser. Barberingsstrategi var udmarvende
- Byrådet spørger – hvad med lidt nytænkning?
- Plejens ledelse tager initiativ til et anderledes
- Den brændende platform formuleres af direktionen:

- Henry Ford citat: Hvis jeg havde spurgt kunderne direkte, ville de have haft en hurtigere hest!
- Den gode idé tager tid!

### **Jagten på det gode innovationsspørgsmål**

- Mysterium, Retning, Model, Implementering.
- Kommunal involvering: topstyret proces (direktionen, men ikke politikerne – kontrakt med politikerne, men byrådet skulle ikke blande sig, skaber rum for at administrationen kan arbejde med det): Topleddelse, Ledelse, Medarbejdere.
- Meget tid på at finde de gode spørgsmål. Rigtigt meget blev kasseret
- Lang tid i mysterierum – opbygget kæmpe forventning – ledelsesmæssigt mod og trang til at komme i gang. Byrådet vælger 5 projekter:

### **To innovationsprojekter som eksempel på Fredericia Modellen**

- Længst muligt i eget liv: Fik afgørende betydning: Klar og forståelig vision. Ressourcebaseret tilgang til borgeren. Taget til indtægt for radikal innovation. Få tankegang indarbejdet i alt hvad man gør. Rehabilitering omsættes til alle de små hverdagsting.
- Slip de ledige fri: Innovation i beskæftigelsespolitikken. Paradoks: Gruppen af borgere på kant af eller permanent ude af arbejdsmarkedet vokser på trods af omfattende og øget indsats. Grundlæggende problem er samspillet mellem forsørgelse og pligt til selvforsørgelse. Området er præget af et hav af analyser. Enorm mængde lovgivning og detaljeret styring. Også meget skiftende styring absurd så hurtigt tingene skifter – meget symbol politik. Der er noget galt med systemet.
- Problem 1: Uanset hvad vi gør, vil der altid være mange på offentlig forsørgelse – hvordan kan vi aktivt gøre brug af denne reserve, når de nu alligevel er på passiv forsørgelse?



- Problem 2: Hvad nu hvis borgeren havde lyst til at bidrage? Blev starten på en ny problemstilling.
- Problem 3: Den radikale ide: et nyt møde med borgeren. Fra afklaring til udvikling: Selvforsørgelse versus varig offentlig forsørgelse. Visionen: Slip de ledige fri ... Sat ind i oprindelig brændende platform. Hvad har vi så opfundet? Alt hvad vi gør handler om at skubbe grænserne for hvad der kan lade sig gøre. Allerede lagt en 20-30 millioner i kommunekassen

#### **Oplæg 4: Innovation på sundhedsområdet v/ sundhedschef Lene Jensen og Jacob Høj Jørgensen**

Oplægget bidrager med erfaringer og konkrete eksempler til inspiration fra sundhedsområdet

##### **Baggrund**

- ikke fokus på radikal innovation, men mere de små skridt!
- Etablering af sundhedscenteret var et startskud
- Fokus på bottom-up perspektivet
- Sat en ramme – men fokus på at inddrage mange aktører.
- Inddragelse af frivillige (f.eks. er der opgave som ikke nødvendigvis er en opgave for sundhedsplejerske)

##### **Foreløbige erfaringer:**

- Gør det ikke nødvendigvis stort
- Tænk i merværdi for brugerne
- Gør det konkret og praksisnært
- Forankring
- Hold døren åben
- Kommunen som platform

- Mere for de samme penge – kvalitet også OK

### **Eksempel på innovation og borgerinddragelse: FIDIMS: (Fidus og Dims?)**

- Skabe forbindelse og relationer mellem borgere.
- Eksempel: Julekalender – Julemusen. Der er indbygget en leg – familien begynder at bevæge sig – de tre der står bag app'en. Evaluering af workshop

### **Oplæg 5: Innovation som vejen fra ny virkelighed til ny velfærd - og tilbage igen v/ stadsdirektør i Odense Kommune Jørgen Clausen**

Odense Kommune arbejder ud fra byrådets vision "Ny virkelighed - Ny velfærd", der handler om at erkende prioritering som et grundvilkår som følge af, at der ikke er tale om en krise i egentlig forstand, men en mere permanent tilstand, hvor kommunerne pga. demografi og økonomiske vilkår skal skabe bedre og billigere velfærdsydelser. Her slår traditionel effektivisering ikke til alene - der skal radikal innovation til.

Derfor prøver Odense Kommune gennem innovative temaer som forebyggelse, fællesskaber og samarbejde at påvirke borgere, civilsamfund, foreninger, frivillige - kort sagt alle omgivelser til at tage et større fælles ansvar for velfærden - med henblik på at skabe den ny velfærd - og selv være med til at skabe den ny virkelighed. Dermed har kommunen sat en positiv spiral i gang.

#### **Ny Virkelighed – Ny Velfærd**

- ikke et projekt, men et forsøg på at transformere en organisation
- arbejder meget med effektstyring.
- Prioritering er et grundvilkår – også plads til by-strategiske investeringer
- Myndighed og borger i ny relation
- Hvordan agerer man i det enorme krydspres som det er.
- Især fokusere på kerneydelserne.

## **Fortælling: samarbejde, forebyggelse, fællesskab**

### **Samarbejde:**

- Opgør med myndigheds og borgerrelationen Finde løsninger der kræver færre hænder og færre penge uden forringelser i service
- Borgerne skal deltage i ”produktionen”.
- Målet er at borgeren hurtigt skal kunne fungere selvstændigt i dagligdagen.
- Ligeværdigt, planlagt og koordineret samarbejde.

### **Forebyggelse:**

- Menneskeligt er der ikke råd til andet – også økonomisk.
- Stabilisere tilstand og imødegå tilbagefald.
- Bedre økonomiske incitament

### **Fællesskaber:**

- Hvordan arbejder man med fællesskaber uden at det bliver kommunalt. Mere udadvendt arbejdsform.

### **Metoderne der understøtter: (to metoder: Innovation og social kapital)**

- Radikal innovation: Kræver mod – både administrativt, men i endnu højere grad politisk. Tillid er en forudsætning for at man tør kaste sig ud i noget. Man kan ikke diktere innovation – man kan rammesætte innovation.
- Besparelser – uanset hvad vi gør så er økonomien den samme – innovation – det kunne jo være at der var en anden vej end bare få mindre.
- Vi har meget bevidst knyttet økonomi og innovation sammen!!!
- Ni innovationsspor
- Kort sigt – mere end en jagt på de lavt-hængende frugter – vigtigt at man har et længere perspektiv

### **Ny ledelsesstandard:**

- Helhedssyn;
- Eksekvering
- Innovation; Fornyelse; Evnen til samarbejde;
- Motivering af medarbejdere (tredje version af trivselsmålinger).
- Vigtigt at få medarbejdere og politikere med.
- Vigtigt at være skarpe på det strategiske niveau.

Med innovation er kravet ”bedre og billigere” – men sikkert også anderledes –

Sam-skabelse – andre mennesker med langt højere selvværd.

Opgør med diskussionen om lineær sammenhæng mellem ressourcer og serviceniveau.

Fra myndighed og service til sam-skabelse.

Forandringsteori – arbejde med indikatorer på om det virker

Vi har sparet ca. 10 % på driften i 2013

Vi ligger hudløst ærligt frem hvilken økonomi vi har at gøre med.

### **Innovation:**

Innovationsforløb:

- Sundhed og udvikling
- Vækst og udvikling
- Velfærd i fællesskab – de frivillige – nærmiljøerne
- Selvforsørgelse – frihed til at kunne – meget søgende på det – stoppet tilgangen
- Sammenhængende velfærdsressourcer – få vores ressourcer sat i spil i fællesskab – fælles visitationsmodel – kæmpe opgave
- Den ukendte strategi – forsøg på at sige at der er rigtigt meget vi ikke ved noget om - velfærdslaboratorier
- Livskvalitet på egne vilkår – 45 millioner skal findes i budgettet for 2013.  
Rehabilitering

### **Bred kulturændring:**

- Phønix – stort uddannelsesprogram omkring innovation. Generel efteruddannelse af samtlige medarbejdere
- To velfærdseksperimentarier: Dalum og Bolbro. Alle typer af kommunale ydelser.
- Forankret i direktørgruppe og økonomiudvalg.
- Kvartalsmøder med byrådsmedlemmer – Ni fortællinger om drømme om kommunens fremtid. Aflevering til nyt byråd. Læringsseminar 29 november.
- Meget fokusering på byråd og ikke på fagudvalg.

#### **Effektstyring:**

- Odense kommune har arbejdet meget med forskellige former for effektmåling og resultatorienteret ledelse i de senere år.

#### **Oplæg 6: Det videre perspektiv. Afrunding og fremblik v/ Hans Nikolaisen**

- Det lange seje træk.
- Det første år vil nok i højere grad være præget af at vi skal finde vores ben.
- Vi kan ikke bruge Fredericia modellen for samspil med politikerne. Politikerne skal inddrages mere i processen i Randers Kommune
- Vi kan lære meget af kommuner som Odense, men skal finde vores egen vej.
- Tak for en engageret og god dag!