



JEVNAKER
KOMMUNE



«SAMMEN OM FRAMTIDAS
LØSNINGER»

Innovasjonsstrategi

2017-2020

Vedtatt av kommunestyret 23.11.17 i sak 91/17



INNHOOLD

1.	Innovasjon.....	3
1.1	Hvorfor innovasjon i Jevnaker	3
1.2	Hva er innovasjon	3
1.3	Innovasjonsreisen i Jevnaker – bakgrunn og status	5
2.	Mål og strategier	5
2.1	Overordnet mål	5
2.2	Strategier	5
2.3	Kjennetegn på tydelig innovasjonskultur i Jevnaker:	6
2.4	Innsikt i behov.....	6
2.5	Åpen tilnærming	7
2.6	Samskaping.....	8
2.7	Ledelse.....	9
2.8	Politikerrollen.....	9
3.	Modell for arbeidet i Jevnaker	11
3.1	Handlingsrom.....	12
3.2	Metoder og verktøy.....	12
3.3	Strategiske virkemidler	13



1. Innovasjon

1.1 Hvorfor innovasjon i Jevnaker

Kommunesektoren står ovenfor en rekke utfordringer i fremtiden.

Et samfunn i stadig endring med endrede rammevilkår og krav fra innbyggerne:

- Befolkningsvekst og endring i alderssammensetning.
- Flere eldre og færre i arbeid
- Nye behov for tjenester og velferdsteknologi vi i dag ikke har
- Endrede krav til kvalitet og omfang på tjenestene
- Knappere økonomiske ressurser i kommunesektoren



Innovasjon er en så bra, ny løsning at andre vil ta det i bruk
«Innovasjon i Jevnaker kommune»

I fremtiden skal kommunene yte både flere, helt nye og kvalitativt bedre tjenester for mindre penger enn i dag. Det betyr helt enkelt at vi må være mer treffsikre og nyskapende i vår oppgaveløsning enn i dag.

For å møte framtidens utfordringer må vi mobilisere de ressurser som finnes hos våre medarbeidere, innbyggere, næringsliv, relevante kompetansemiljø, nabokommuner og andre naturlige samarbeidspartnere. Lokalmiljø, pårørende, nabolag, eldre, frivilligheten er noen eksempler på ressurser i bygdas befolkning som må aktiveres for å skape dette sammen med kommunen.

Nytt – noe som er nytt for vår kommune
Nyttig – noe som oppleves nyttig og har verdi for innbyggeren
Nyttiggjort – noe som blir brukt igjen og igjen
«Innovasjon i Jevnaker kommune»

1.2 Hva er innovasjon

Innovasjon er et begrep med mange tolkninger. Innovasjon etter vår definisjon er å fornye eller lage noe nytt som skaper verdi for virksomhet, samfunn eller innbyggere. Formen er eksperimenterende og løsningen er ikke kjent på forhånd

Å være innovativ handler om å eksperimentere og gå nye veier, og det innebærer risiko for å feile.

Vi har valgt følgende definisjon som ledetråd for vårt arbeid med innovasjon:

Innovasjon er en så bra, ny løsning at noen vil ta det i bruk

- Nytt – noe som er nytt for vår kommune
- Nyttig – noe som oppleves nyttig og har verdi for innbyggeren
- Nyttiggjort – noe som blir brukt igjen og igjen

Den nye og forbedrede løsningen kan være alt fra en ny prosess, ny tjeneste eller en ny og bedre gjenstand. Løsningene våre vil i rette seg mot innbyggerne i kommunen.

Innovasjon er ikke å lete etter beste praksis, men hele tiden lete etter det som kan bli en bedre neste praksis. Det er et begrep for forandring, men bare forandring som skaper merverdi ut fra det virksomheten har som formål. Innovasjon er ikke et mål i seg selv, men et virkemiddel for å øke kvalitet på tjenestene, og en systematisk tilnærming for å være med på å skape morgendagens løsninger. Innovasjonsprosesser er alltid forbundet med usikkerhet og forutsetter risikovillighet. Innovasjon kan være å kopiere løsninger fra andre, men løsningen tilpasses lokale forhold. Løsningen trenger ikke være ny, men den må være ny for kommunen.

Gode innovasjoner kan gjøre systemer mer effektive, redusere kostnader, øke livskvalitet og mye mer. Det er ikke bare produkter eller teknologiske løsninger som regnes som innovasjoner. Bedre prosesser, tjenester, løsninger, ja – en forbedring av hvordan man for eksempel tar i bruk ny teknologi

kan i seg selv være en innovasjon.

Forskjell på innovasjon og utvikling:

Utvikling: Målet og løsningen er som regel kjent, og milepæler og frister er satt. Formålet er som regel å gjøre det man allerede gjør på en bedre måte.

Innovasjon: Behovet er beskrevet, mens målet og løsningen er ukjent. Den innovative prosessen er ofte sirkulær ved at man tester og justerer underveis. Det er med andre ord ingen klart definerte stadier eller fast rekkefølge i prosessen. Formålet med innovasjon er å gjøre noe nytt. Innovasjon er ofte et brudd med eksisterende praksis.

Formen er eksperimenterende og løsningen er ikke kjent på forhånd.

Åpen, nytenkende, redelig
(Jevnaker kommunes verdier)

Løsningen trenger ikke være ny, men den må være ny for kommunen.



1.3 Innovasjonsreisen i Jevnaker – bakgrunn og status

Kunnskapsreisen startet i 2015 for ledergruppen med en innføring i innovasjonsmetodikk. I 2016 ble ordfører og 35 nøkkelpersoner inkl. rådmann og kommunalsjefer sertifiserte innovasjonsagenter gjennom arbeidet med sju innovasjonsprosjekter. I 2017 gjennomførte vi involveringsprosjektet «Framtidas omsorg skapes i fellesskap» som hadde til hensikt å involvere bredt, skape noe sammen, fornye lokaldemokratiet i tillegg til å finne fram til innovative, framtidige løsninger for å møte framtidens omsorgsbehov. Kommunestyret fikk en sentral rolle i dette siste prosjektet. Herfra dreier det seg om innovasjon både i de politiske prosesser og i de mer interne administrative prosessene.

2. Mål og strategier

Strategien tar utgangspunkt i den lærdom vi sitter igjen med etter satsing kommunen har gjort på innovasjon til nå. Samtidig er den ment å vise retningen videre de neste årene.

2.1 Overordnet mål

- Mobilisere ressurser og kreativitet hos medarbeidere, innbyggere og politikere i Jevnaker kommune
- Yte effektive og behovstilpassede tjenester
- Gjøre Jevnaker til en attraktiv kommune og arbeidsgiver

Innovasjon og innovasjonsmetodikk er viktig både internt i organisasjonen og eksternt mot innbyggerne. Strategiene vi velger må være dekkende for begge forhold.

2.2 Strategier

- Styrke innovasjonsledelsen i politisk og administrativ ledelse
- Skaffe innsikt og ha en åpen tilnærming i vår oppgaveløsning
- Øke innovasjonsevne og innovasjonskultur i organisasjonen
- Bygge et «medspillsdemokrati» hvor innbyggeren i samspill med politikerne og ansatte er med å forme og ta ansvar for lokalsamfunnets utvikling og framtidens velferdstjenester

Innovasjonskultur:

En åpen og anerkjennende organisasjonskultur er viktig for å fremme refleksjon, nytenking og innovasjon. Det å utvikle en innovativ organisasjonskultur er et langsiktig og kontinuerlig arbeid. Det sterkeste virkemiddelet er å framelske og premiere den atferden som ønskes. Dette gjelder både gode forbedringsaktiviteter og nytenkning, samt rapportering om feil og mangler ved tjenestene.

Virksomheter som lykkes i å endre tjenesten kjennetegnes ved stor grad av åpenhet. De deler med andre og lærer av andres erfaringer. De er tydelige på mål og visjoner, stimulerer til kreativ tenkning og involverer medarbeidere og brukere aktivt i innovasjonsarbeidet. Skal ledere oppnå forbedring og endring av virksomheten, må de i tillegg til fokus på strukturer og prosesser, arbeide systematisk for å skape en kultur som bidrar til nytenkning og innovasjon. Å arbeide med endring av kulturelle mønstre krever kompetanse og vilje til å kartlegge og endre handlingsmønstre og verdier i organisasjonen. Kommunikasjons- og relasjonskompetanse er viktig for å lede kulturendringsarbeid.

En kultur preget av regelstyring og profesjonstenkning kan hindre utvikling av en innovasjonskultur. Innovasjon har en driftig, dristig og eksperimenterende form, og kan lett oppfattes som et lite egnet virkemiddel i en kommune som først og fremst fokuserer på forvaltning og myndighetsutøvelse.

For å iverksette og lykkes med innovasjonsarbeid er det helt sentralt at kommunen har en politisk og administrativ ledelse som vet at kreativitet og innovasjon ikke kan detaljstyres, og som tør å bruke tid på å omsette nye idéer til praksis. (*Stortingsmelding 29 (2012-2013)*)

2.3 Kjennetegn på tydelig innovasjonskultur i Jevnaker:

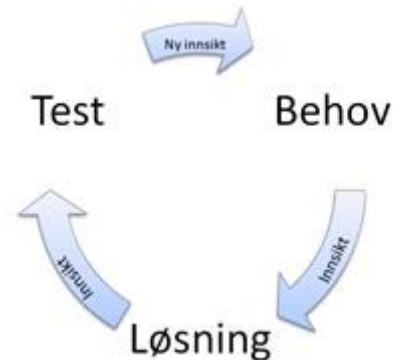
- Det er en naturlig å starte oppgaveløsning med spørsmålene «Hva er egentlig behovet?» og «Hvem har behovet?»
- Det er naturlig for de ansatte og være kritisk reflekterende til egen oppgaveløsning. »Er behovet godt nok utredet? «Treffer løsningen behovet godt nok?»
- «Å prøve og feile» som en del av oppgaveløsning er akseptert i organisasjonen
- Innovasjonsverktøyene og veiledning i bruken av disse er etterspurt i organisasjonen
- BLT metoden er i aktivt bruk i vårt daglige arbeid og oppgaveløsning
- Utstrakt bruk av direkte dialog med innbyggerne og andre samarbeidspartnere for å skaffe innsikt i det egentlige behovet.
- Innbyggerne er en aktiv ressurs og samprodusent av framtidens velferdsløsninger
- Genuin interesse for andres innspill
- Aktiv dialog med næringslivet og andre eksterne samarbeidspartnere om behov og løsning. Workshops som verktøy brukes ofte i dette arbeidet.

2.4 Innsikt i behov

God innsikt i behov er en forutsetning for at innovasjon skal skje. Derfor er det viktig å kartlegge behovet grundig. I starten handler det om å tenke «stor B» for behov og «liten L» for løsning, fordi vekt på B sikrer innsikt i prosessene videre, mens L utvikles etter hvert som man tester løsningene på



reelle innbyggere. Modellen er sirkulær og innebærer at man må gå mange runder før endelig løsning er på plass. For hver runde lærer man noe nytt og gjør nødvendige justeringer. Denne metoden gir oss god informasjon om behovet slik at vi i større grad unngår å lage løsninger og tjenester som ikke er treffsikre nok, eller i verste fall ikke treffer det behovet som finnes hos våre innbyggere. Modellen skisseres slik:



Hvordan vil vi ha det i bygda vår? Hva har vi behov for i framtida? Kan det være at vi ikke ser løsningen på våre framtidige behov fordi vi ikke har tatt oss tid til å finne ut hva vi egentlig har behov for? Kan det være at vi er så opptatt av det vi tror vi vet at vi ikke bryr oss nok om å skaffe oss god nok innsikt? Kan det være at vi ved å samle bygdas og regionens krefter får en innsikt vi i dag ikke har? Kan det tenkes at vi har gjensidig nytte av å forene våre krefter? Kan det tenkes at vi på denne måten finner løsninger vi i dag ikke kan tenke oss?

«Det er ofte hva vi tror vi vet som forhindrer oss fra læring» - Claude Bernard.

2.5 Åpen tilnærming

Å være innovativ krever at vi har en åpen tilnærming i vår oppgaveløsning. Det handler om å være åpne for å forstå og lære av hverandre, men også å snakke med andre aktører enn de vi vanligvis snakker med. Først når vi åpner for tanken om at andre kan gi oss en innsikt vi ikke allerede har, blir vi i stand til å lære noe nytt. Dette kan dreie seg om alt fra tverrfaglig arbeid i daglig drift til bred involvering i større og mer langsiktige prosesser.

Når vi åpner opp finner vi kanskje de helt nye løsningene og en ny praksis som vi kanskje ikke helt visste at vi trengte.

«Kunsten er ikke å få folk til å tro på nye ideer, kunsten er å få dem til å glemme de gamle»

«Henry Ford»

2.6 Samskaping

Samskaping er en metode for å aktivisere ressurser på tvers i samfunnet. Det handler om å skape nye løsninger *sammen med* og ikke *for* dem det angår – og dette krever deltakelse, samhandling og felles problemløsning. Det krever også en åpen dialog og deling av informasjon.

Vi tror at når vi...

- forener all innsikt som finnes hos innbyggere, politikere, næringsliv, eiendomsutviklere, utbyggere, ansatte, nabokommuner og andre samarbeidspartnere
- møter hverandre med gjensidig forståelse, respekt og et genuint ønske om å forstå og lære av hverandre
- finner ildsjelene/ pådriverne og det brennende engasjementet

... det er kanskje da vi lærer noe nytt. Det er kanskje da vi finner de nye og riktige løsningene for framtida og tar et felles ansvar for å skape dem.

Når vi systematiserer denne måten å jobbe på vil vi i større grad kjenne oss som en viktig del av et medspillsdemokrati, med et felles ansvar for bygda vår og framtidens velferdsløsninger.



Både Kommunal rapport og Ringerikes blad skrev om prosjektet Framtidens omsorg som var ble gjennomført på prinsippene samskaping og BLT metoden (Bilde fra Kommunal rapport) Cecilie P. Øyen og Synniva Larsen fra Innoco as. er lettet og glade over solid fremmøte (Bilde fra Ringerikes Blad).

I vanlige kommunale prosesser kommer innbyggere og eventuelle samarbeidspartnere inn på tampen av planleggingen og blir hørt på forslag til endelig løsning, eller prioritering etter at fagpersoner og administrativ ledelse i kommunen har jobbet vel og lenge ut fra sine kunnskaper og sin forståelse av situasjonen. Nå har vi snudd dette helt på hodet og startet bredt med alle involverte samtidig – i felles kommunikasjon. Modellen under illustrerer dette:



JEVNAKER
KOMMUNE



Hvordan løse utfordringen? Fornye lokaldemokratiet!

Innbyggere, kommunestyret,
medarbeidere

Interne
fagprosesser

K



02.11.2017

Jevnaker kommune, May-Britt Nordli

4

Modellen ble lagt frem for kommunestyret av rådmann ved oppstart av «Framtidas omsorg skapes i fellesskap»

2.7 Ledelse

Fokus på ledelse er avgjørende for å skape en innovasjonskultur. Ledere må være bevisst sin rolle i organisasjonen, både som fanebærer for nye ideer og utvikling av dem, og som den som gir mandat for at organisasjonen jobber systematisk med innovasjon. Vi er helt avhengige av ledere som ønsker og etterspør nyskaping, er åpne og lydhøre for innbyggernes behov og utvikler de kreative talentene.

Den enkelte medarbeider må ha et genuint ønske om å forstå innbyggerens behov og skaffe oss innsikt i behovet før vi tenker løsning. Faglig ekspertise er fortsatt viktig, men må ikke hindre oss i å få god nok innsikt i behovet. Dette krever endring og endring krever rollemodeller. Lederne, både de politiske og administrative, må være medarbeidernes rollemodeller.

2.8 Politikerrollen

Dette er like mye en strategi for de politiske prosesser som for de administrative prosesser. På sammen måte som det er for de små oppgavene og de større oppgavene. Det er nærliggende og tenke seg at de oppgaver som involverer politikerne vil være større og involvere bredere, enn det oppgaver lenger ute i tjenesteytingen vil gjøre. Gjennom bred involvering skaper vi god innsikt og

politiske beslutninger blir tuftet på en bredere innsikt i lokalsamfunnets behov og ønsker for framtida.

Vi lar ordførerens beskrivelse av lærdommen fra «Framtidas omsorg skapes i fellesskap» oppsummere innovasjonens plass i politiske prosesser:

«Dette må virkelig sies å være et taktskifte i forhold til å involvere våre innbyggere i beslutningsprosessene i Jevnaker kommune, fra å presentere nesten ferdige planer i folkemøter til å involvere innbyggerne i tidlig plan-/prosjektfase. Jeg gleder meg til å gjennomføre fremtidige prosesser på samme måte og jeg opplever at politikerne i Jevnaker virkelig støtter opp om dette. Ordene «ingen vei tilbake» er brukt ved flere anledninger og de stiller jeg meg bak».

Jeg mener at denne måten å involvere innbyggere og brukere på vil være med på å styrke lokaldemokratiet. I en tid hvor «sentraliseringsspøkelset» er hett tema i rikspolitikken så vil dette bidra til ytterligere å legitimere folkestyret.

Vi politikere skal fortsatt ta beslutningene, men jeg er sikker på at beslutningsgrunnlaget blir ytterligere forbedret i forhold til tidligere. Dette vil også skape mer trygghet rundt beslutningene noe som ikke minst er viktig i forhold til ressursbruken i en kommune med trang økonomi.

Dette er helt klart «tommel opp» fra meg!» Ordfører og sertifisert innovatør: Lars Magnussen.



3. Modell for arbeidet i Jevnaker



Figuren illustrerer modell for samskaping og aktuelle aktører i prosessen. Modellen er basert på modell for «Samskabelse» av Jacob Torfing, Roskilde Universitetet & Nord Universitetet

Modellen passer både for små og store oppgaver, politiske og administrative, men hvilke aktører som deltar vil variere avhengig av størrelsen på oppgaven, og på hvilke nivå i organisasjonen oppgaven skal løses. I store og overordnede oppgaver vil aktørene naturlig nok være flere, mens mindre oppgaver lenger ned i organisasjonen vil det mest sannsynlig være færre aktører. For eksempel er det naturlig at politikerne er sentrale aktører i de store overordnede føringene, mens dette ikke er naturlig jo lenger ned i organisasjonen man kommer. De fleste andre aktører vil sannsynligvis være mer aktuelle uansett oppgave.

Oppskrift:

1. Hvilke problem eller oppgave skal jeg løse?
2. Hvem kan hjelpe meg?
3. Hvordan motiverer jeg dem til samskaping?
4. Hvordan designer jeg en passende samskapingsarena?
5. Behov-Løsning-Test er prosessverktøyet
6. Løsningen er ikke kjent på forhånd

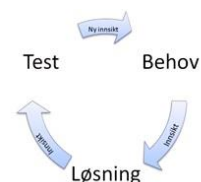
3.1 Handlingsrom

Det er nødvendig å avklare hvilken handlingsrom som finnes før man velger denne måten å løse oppgaver på. Noen oppgaver er av en slik art at de består i å velge mellom allerede utarbeide løsninger. Dette er eksempler på oppgaver som ikke kan løses ved å invitere til innovasjon og samskaping. Et viktig prinsipp må alltid være at når kommunen inviterer til samskaping, så må vi ta behov og løsninger på alvor. Løsninger må kunne realiseres. Alternativet vil være et synkende engasjement i lokalsamfunnet, og effekten vil kunne være det motsatte av medspillsdemokrati.

Forankring er avgjørende for hvilket handlingsrom man har, og må tillegges tilstrekkelig vekt i arbeidet. Spesielt blir dette kanskje viktig i de interne prosessene i organisasjonen.

3.2 Metoder og verktøy

Modellen Behov-Løsning-Test er prosessverktøyet som benyttes i oppgaveløsningen, men i tillegg er det nødvendige elementer som må tas hensyn til i planleggingen og gjennomføringen. Mangel på dedikert pådriver, et godt team og manglende forankring vil mest sannsynlig velte et ellers nytenkende og godt arbeid.



DE FEM FUNDAMENTENE

				
Behov	Løsning	Pådriver	Team	Forankring
Hva er <i>egentlig</i> behovet vi skal løse?	Skaper løsningen verdi for de som har behovet?	Har prosjektet en dedikert pådriver?	Jobber teamet godt sammen, og på lag med pådriveren?	Hvem må vi samarbeide med og involvere, for å lykkes?

Modellen «De 5 fundamentene» har med seg de kritiske suksessfaktorene et innovasjonsarbeid er avhengig av er på plass. De 5 fundamentene skal forstås som et gangestykke: Dersom ett av punktene vurderes til 0, blir svaret null, og prosjektet vil mest sannsynlig ikke lykkes.

Det vil bli utviklet en verktøykasse til bruk i innovasjonsprosesser som skal sikre systematikk og gjøre det enkelt å bruke metodikken.



3.3 Strategiske virkemidler

Innovasjon handler om nysgjerrighet på ny kunnskap og alternative måter og tenke på. Innovasjon handler om å dele kunnskap i små og store sammenhenger. Ny kunnskap og innsikt oppstår i møtet mellom nye mennesker og fagmiljøer. Dette oppnår vi gjennom:

Arenaer for kunnskapsdeling	<ul style="list-style-type: none">• Løfte frem ildsjelene i virksomhetene• Støtteteam for innovasjon• Årets innovasjonsprosjekt – etablere pott til prosjektmidler og ekspertpanel• Innovasjonsdag for utvalgte målgrupper• Innovasjonsledelse settes på dagsorden i kommunens lederutvikling• Innovasjon som tema i folkevalgtopplæring• Etablere og utvikle arena /møteplass for politikere, ansatte og innbyggere• Dokumentere og dele gode innovasjoner• Delta i eksterne nettverk/arenaer for kunnskapsdeling• Samarbeide med eksterne leverandører innenfor innovasjonsfeltet
Politisk bidrag	<ul style="list-style-type: none">• Skaper dialog og er lydhør ovenfor synspunkter fra innbyggere og andre interessenter• Avklarer samspillet og rollefordelingen mellom politikere og administrasjon• Utviser risikovillighet og sikrer at innovasjon i det offentlige sees som en lærende prosess• Kan vurdere på hvilke områder det er hensiktsmessig å prøve ut nye metoder• Påtar seg ansvaret for å utvikle sterke visjoner og visjonære politiske mål• Sikrer optimale rammer for innovasjon, politisk og administrativt• Utviser innovativt og personlig lederskap, har mot og evne til å tenke annerledes, innovativt og ut av boksen
Krav til ledelse	<ul style="list-style-type: none">• Tar i bruk strategiens modeller, skaper innovative prosesser og etterspør nyskaping• Utvikler de kreative talentene• Fremmer læring• Sikrer tverrfaglighet og nettverkssamarbeid• Inviterer inn innbyggere og andre faggrupper til samskaping• Er åpne og lydhøre– lytter til det andre egentlig sier, ikke det du tror de sier eller det som nødvendigvis passer med din egen fagekspertise• Står fast ved at løsningen ikke er kjent på forhånd• Tørr å feile og ser det som en del av en læringsprosess• Deler kunnskap og tar ansvar som rollemodell