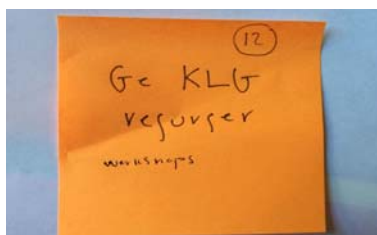
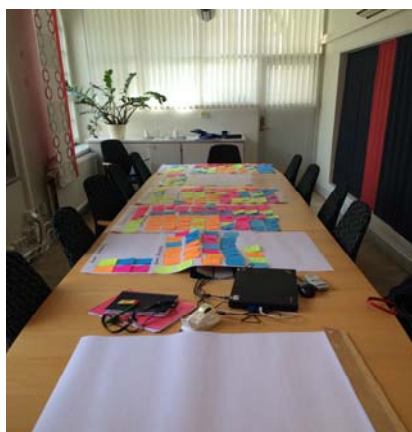


# Rapport

2015-06-10

## Sammanställning av intervjuer om ständiga förbättringar och innovationer

KS 2015/0696



Under mars månad 2015 genomfördes intervjuer med deltagarna i kommundirektörens ledningsgrupp och bolagens vd:ar i Norrköpings kommun, om deras syn på hur kommunen kan bli bättre på att arbeta med ständiga förbättringar och innovationer. Den här rapporten innehåller en sammanställning av intervjuerna.

## Innehåll

<b>Sammanställning av intervjuer om ständiga förbättringar och innovationer</b>	<b>1</b>
Bakgrund .....	4
Styrgrupp och projektgrupp .....	4
Sammanfattning av intervjuvaren .....	6
Begreppen ständiga förbättringar och innovationer .....	6
Vardagsinnovation och storlek på verksamheten .....	6
Struktur och kultur .....	6
Struktur i hela organisationen .....	7
Struktur i arbetet med ständiga förbättringar och innovationer .....	7
Avvikelsehantering utifrån givna processer .....	7
Kritik mot strukturer .....	8
Skapa en god innovationskultur .....	8
Ledarskapets betydelse .....	9
Ledningsgruppens roll i arbetet med ständiga förbättringar och innovationer	9
Medarbetarskapets betydelse .....	10
Tid och resurser behövs .....	11
Belöningar eller inte? .....	11
Samverkan över verksamhetsgränserna behövs .....	12
Kundperspektivet och omvärlden som drivande faktorer .....	12
Identifierade problem .....	13
Storskalighet försvårar .....	13
Avsaknad av strukturer och system .....	13
Bristande ledarskap .....	13
Brist på tid och resurser .....	14
Samverkan inte tillräcklig .....	14
För få inspirationskällor .....	14
Omvärlden .....	15
Idéer om hur arbetet kan stimuleras .....	16
Ett gemensamt synsätt .....	16
Stödjande ledarskap .....	16
Stimulera medarbetarna .....	16
Kompetenshöjande insatser .....	17
Att ta och ge goda exempel .....	17
For(u)m för utbyte av idéer .....	17
Samverkan .....	18
Involvera Norrköpingsborna, brukare och kunder .....	18
Kommunikation .....	18
Det behöver finnas ett uttalat ansvar .....	18

Slutsatser .....	20
Vad är ständiga förbättringar och innovationer och varför ska vi arbeta med det? .....	20
Systematiskt kvalitetsarbete ger ständiga förbättringar .....	20
Utvecklingsarbete i form av innovationer .....	20
Ledningsgruppen bär frågan, men på vilket sätt? .....	21
Medarbetarnas förutsättningar.....	21
Innovationskultur viktig .....	22
Synen på struktur mer splittrad .....	22
Goda exempel och samverkan.....	22
Vad händer sedan? .....	22

## Bakgrund

Organisationer i den offentliga sektorn förväntas att både arbeta med ständiga förbättringar och med innovationer. Näringsdepartementets nationella innovationsstrategi från 2012 pekar på att innovationsarbetet dels ska höja effektiviteten och kvaliteten i offentligt verksamhet och dels bidra till att hantera sektorns ökade utmaningar.

Kommunkompassen, som är ett verktyg för utvärdering av kommuners sätt att arbeta, genomfördes i Norrköping av Sveriges Kommuner och Landsting år 2010. I analysen definierades bland annat förbättringsområdet System för kreativitet och innovationer. Följande citat är hämtat direkt ur rapporten: ”Att stötta personalen att komma med nya idéer och innovationer som kan utveckla verksamheten är en viktig faktor för att skapa bättre tjänster. Här finns en förbättringspotential i Norrköping.”

Mot bakgrund av utvärderingen i Kommunkompassen gav kommundirektör Åsa Byman Falck uppdrag till personalkontoret och näringslivskontoret att arbeta med innovationsfrågan. Arbetet pågick under några år, till delar i samarbete med utbildningskontoret, socialkontoret och vård- och omsorgskontoret. Av olika skäl avstannade arbetet år 2012. Uppdraget kvarstod dock och utvidgades hösten 2014 till att innefatta både ständiga förbättringar och innovationer. Personalkontoret och ekonomi- och styrningskontoret fick uppdraget att utveckla detta.

## Styrgrupp och projektgrupp

Vid nystarten av arbetet med ständiga förbättringar och innovationer hösten 2014 bildades styrgrupp och projektgrupp.

Styrgruppen består av personaldirektör Per-Olov Strandberg, HR-chef Maria Söderberg och ekonomidirektör Claes-Göran Magnell.

Projektgruppen består av HR-utvecklare Carin Brolén och kvalitetscontroller Monica Rosander. Under våren 2015 har även Emma Jensen, statsvetarpraktikant på ekonomi- och styrningskontoret, ingått i projektgruppen.

Styrgruppen kom fram till att utgångspunkten för det fortsatta arbetet är kommundirektörens ledningsgrupp och vd:arna för de kommunala bolagen. De bjöds därför in till en inspirationsförmiddag den 16 februari 2015 då uppdraget presenterades. Det gavs en ämnesintroduktion till området ständiga förbättringar och innovationer av Johanna Nählinder från Linköpings universitet, som även är följeforskare för kommunens innovationsarbete. Dessutom talade Bo-Magnus Salenius från företaget Learningmiles om att accelerera förändring och om att utveckla en organisationskultur som bygger på och tillvaratar allas engagemang och medskapande. Inspirationsförmiddagen skulle ha avslutats med en diskussion om hur vi jobbar vidare i Norrköpings kommun med ständiga förbättringar och innovationer, med på grund av tidsbrist fick den utgå.

Som ersättning för den uteblivna diskussionen under inspirationsförmiddagen har vissa av deltagarna bidragit med sina synpunkter via e-post och 23 personer har

intervjuats av projektgruppen. De intervjuade utgör samtliga deltagare i kommundirektörens ledningsgrupp och vd:ar i bolagen, förutom de två förvaltningschefer som ingår i styrgruppen. I den här rapporten kallas de intervjuade för ledningsgruppen.

Syftet med intervjuerna var att ringa in hur var och en av de intervjuade tänker kring ständiga förbättringar och innovationer och att samla in idéer på hur kommunen i sin helhet kan bli bättre inom området. Den här rapporten redovisar dessa intervjuer.

Under intervjuerna har många påpekat att det behövs en systematik för att identifiera problem i organisationen som behöver lösningar, som sedan utgör grund för arbetet med ständiga förbättringar och innovationer. Av det skälet är den här rapporten upplagd så att det första avsnittet sammanfattar intervjuerna, det andra avsnittet beskriver de problem som har lyfts upp vid intervjuerna och det tredje är en sammanställning av de intervjuades idéer till utvecklingsarbete inom området ständiga förbättringar och innovationer. Sist finns ett avsnitt med de slutsatser som vi i projektgruppen drar av intervjuerna efter bearbetningen av dem.

## Sammanfattning av intervju svaren

Intervjuerna omfattade cirka 30 minuter vardera och inleddes med en kort bakgrundsbeskrivning av uppdraget. Därefter ställdes en öppen fråga om hur den intervjuade personen själv tänker kring sådant som rör ständiga förbättringar och innovationer och hur kommunen som helhet kan bli bättre inom området. Nedan sammanfattas svaren. I texten finns citat insprängda. Citaten som anges är inte exakt återgivna, utan är tolkade av rapportskrivarna.

### *Begreppen ständiga förbättringar och innovationer*

Vid intervjuerna framkom att alla var bekväma med begreppet ständiga förbättringar, medan man var mer osäker på vad som ligger i begreppet innovationer. Ordet innovation uppfattades av flera som kravfyllt. ”Innovation, oj oj, det är ett svårt begrepp som ställer väldigt höga krav.”

Ibland uppkom frågor vid intervjuerna om vad projektgruppen menar med innovation i relation till ständiga förbättringar och då förde vi en diskussion kring begreppen. Projektgruppen svarade vid några tillfällen att innovationer i kommunen nästan alltid handlar om utveckling av tjänster och att en innovation är en mer språngvis utveckling än ständiga förbättringar. Vid några tillfällen gav projektgruppen olika exempel på innovationer i kommunen, bland annat den sociala investeringsfonden.

### *Vardagsinnovation och storlek på verksamheten*

Utifrån funderingarna om innovationer kom ibland begreppet vardagsinnovation upp. Här är ett exempel på uttalande: ”Vi träffas en stund varje morgon och går genom dagen och ägnar oss åt omvärldsbevakning. Det är vårt forum för utbyte av idéer som leder till många små vardagsinnovationer.” Några pekade på att det är viktigt att lyfta fram de små innovationerna, andra att innovationer ska ha tydlig koppling till utveckling av den verksamhet som bedrivs där man arbetar och att man ska avgränsa sig. ”När det kommer till innovationer behöver man tänka lite smalt och avgränsat. Det är lätt att gå bort sig om innovationerna blir för stora.”

Några av de intervjuade ansåg att det spelar roll hur stor verksamheten är för hur lätt det är att arbeta med ständiga förbättringar och innovationer. ”Närheten inom vår verksamhet är av betydelse eftersom alla i verksamheten vet vad alla gör.” Ett annat citat som belyser detta är ”En mindre verksamhet har lättare att jobba med förändringar eftersom det inte behöver gå genom så många led.” En person som leder en stor verksamhet sade: ”Vi har vid ett flertal tillfällen gjort insatser som leder till förbättringar, men insatserna blir som en droppe i havet. Vår verksamhet är så stor att spridningseffekterna blir långsamma.”

### *Struktur och kultur*

Vid intervjuerna kom ofta begreppen struktur och kultur upp. Ungefär en tredjedel ansåg att struktur är viktigast för arbete med ständiga förbättringar och innovationer, en tredjedel tryckte särskilt på vikten av innovationskultur och en tredjedel ansåg att båda var lika viktiga.

Det fanns inte någon som helt utelämnade kulturen som en betydelsefull del, men däremot var det några som tyckte att struktur till och med kunde vara hämmande i arbetet med ständiga förbättringar och innovationer.

Det framkom att bland dem som betonade struktur, menade vissa strukturen i hela organisationens alla verksamheter medan andra syftade enbart på struktur i arbetet med ständiga förbättringar och innovationer.

### *Struktur i hela organisationen*

Bland de förutsättningar som behövs i hela organisationens struktur för alla verksamheter nämnde många en god kännedom om målen för verksamheten och tydliga uppdrag. Några nämnde att målen ska vara mätbara långt ut i organisationen och följas upp enligt ett visst schema. ”I dag finns alltför många verksamheter som inte mäter sina resultat, vilket gör att det är svårt att se ifall man har gjort några förbättringar.”

Flera pekade på vikten av systematik i strukturen och att det finns tydliga rutiner. Någon ansåg att en verksamhet som är under kontroll skapar förutsättningar för innovationer eftersom man då inte behöver ägna så mycket energi åt det löpande arbetet. ”Om verksamheten är under kontroll orkar medarbetarna ta sig an utmaningar och vara kreativa.” Tydliga mål och definierade problem som måste lösas föder idéer, menade någon. Någon uttryckte att: ”Innovationerna ska inte röra sig utanför verksamhetens mål”.

### *Struktur i arbetet med ständiga förbättringar och innovationer*

Bland de som snarare lyfte fram arbetet med ständiga förbättringar och innovationer när de talade om strukturfrågor fanns det några som konstaterade att deras verksamhetsområde är lag- eller regelstyrt. Det gäller delen ständiga förbättringar utifrån frågor som rör hur avvikelser ska hanteras. Detta tyckte man gav goda förutsättningar för arbetet. ”Hos oss är förbättringsarbetet inbyggt i systemet och det leder till en positiv verksamhetsutveckling.”

Andra pekade på nyttan av att använda ISO-certifiering eller Lean som strukturell grund i arbetet. ”Jag tror att Lean skulle passa många verksamheter om man bara omformulerar vissa delar så att det bättre matchar varje enskild verksamhet. Det är svårt att jobba identiskt lika i hela organisationen.” Ytterligare någon pekade på arbetet med intern styrning och kontroll som grund för systematiskt utvecklingsarbete.

### *Avvikelsehantering utifrån givna processer*

I diskussionerna om struktur lyfte flera fram vikten av att ha koll på sina processer och även systematiskt arbeta med avvikelser och brister i processerna. På så sätt får man ett förbättringsarbete inbyggt i systemet. ”Ju fler brister som definieras desto större chans och möjlighet att förbättra.”

Arbete med effektivisering av processer leder också till förbättringar. Någon sade att det är naturligt med ständiga förbättringar i verksamhet som ständigt måste lösa problem och någon att idéer föds vid hantering av avvikelser.

Avvikelsehantering utifrån kända processer ansågs stödja arbetet med ständiga förbättringar. På frågan om ett sådant strukturerat arbetssätt även stödjer innovationsverksamheten gavs olika svar. Några ansåg att det systematiska arbetet med ständiga förbättringar ger ett tänkande och en medvetenhet som även påverkar förmågan att vara mer innovativ. Andra menade att det strukturerade arbetet med ständiga förbättringar kan göra att man löpande justerar processer så att de blir mer effektiva, men att man inte ifrågasätter hela processen på ett innovativt sätt. De ansåg således att det inte är lika tydligt att det strukturerade arbetet medverkar till innovation.

### *Kritik mot strukturer*

Även om de flesta förordade ett strukturerat sätt att arbeta med ständiga förbättringar och innovationer fanns det ett antal personer som lyfte fram kritik mot strukturer.

Några tyckte att det inte går att tvinga på organisationens delar en utpekad modell, man sa att det inte ska skapas komplicerade strukturer eller långa beslutsvägar och att för många styrande dokument hämmar innovativt tänkande och utveckling. ”Jag tror inte på gemensamma strukturer för arbetet med innovationer utan jag tror snarare på en gemensam kultur.”

Någon tyckte till och med att strukturer är oviktiga och att de snarare kan bli en belastning. ”Strukturer har inte någon större betydelse för innovationer, de kan snarare göra att vi går bort oss och att de blir en extra belastning i det dagliga arbetet. Innovationer kräver kreativitet inte strukturer!”

### *Skapa en god innovationskultur*

I stort sett alla intervjuade personer berörde vikten av att det finns ett gott innovationsklimat eller innovationskultur i en organisation. Några kallade det till och med för en gemensam filosofi eller gemensam anda som inrymmer ständiga förbättringar och innovationer. ”Det behövs en gemensam anda. I dagsläget är verksamheterna för upptagna med sitt eget arbete och väldigt lite tid ägnas till gemensamma och mer övergripande frågor. Frågor som är allas ansvar, och som därmed egentligen ingen ansvarar för, glöms lätt bort.”

Tecken på ett gott innovationsklimat är att det ges utrymme för att testa idéer och se om de bär, men även att få göra misstag och misslyckas. ”Misslyckanden gör att man kan förbättra sitt arbete.” Det kräver i sin tur prestigelöshet och mod av både chefer och medarbetare så att man inte kväver varandras idéer. Att våga vara kritisk och att problematisera skapar idéer. ”Det är viktigt att ha en acceptans för idéer, det är sällan idéerna det är fel på, det handlar snarare om tajmingen.”

Någon menade att ett gott innovationsklimat präglas av värdegemenskap, engagemang och delaktighet. En värdegrund som sätter prägel på klimatet leder till trygghet hos medarbetarna som gör att man vågar komma med idéer. ”Det är viktigt med en bra och tydlig värdegrund. Den sätter i sin tur prägel på klimatet i verksamheten, som är av betydelse när det kommer till ständiga förbättringar och innovationer.”



Man måste respektera varandras idéer över förvaltnings- och bolagsgränserna. Någon ansåg att om man bedriver en verksamhet i hård konkurrens krävs ett klimat som gör att man arbetar med ständiga förbättringar och innovationer.

Flera tyckte att just deras verksamhet är sådan att de gynnar ett innovativt klimat utifrån att den är konstnärlig, att det handlar om att utveckla staden och liknande perspektiv. ”Målen i vår verksamhet utgår från nyskapande och nya idéer och då blir det naturligt att jobba innovativt.” En annan person sade: ”Vår verksamhet behöver inte förhålla sig till ett regelverk, utan det handlar om att lösa problem och hitta möjligheter. Det gör att vi dagligen jobbar med ständiga förbättringar och innovationer.”

Några nämnde att det på senare har utvecklats en mer positiv syn på Norrköpings framtid och att innovationsklimatet påverkas i positiv riktning. ”Det är läge för utveckling och förändring i Norrköping nu. Det finns en positiv anda, vi är på väg upp och framgång föder framgång.”

Ett gott innovativt klimat är en attraktionskraft när det gäller att locka till sig kompetenta medarbetare påpekade flera av de intervjuade. ”Vi måste sprida kunskap om att vi är ett innovativt kontor för att kunna locka till oss innovativa medarbetare.”

### *Ledarskapets betydelse*

Många konstaterade att ett gott innovationsklimat med högt i tak och prestigelöshet kräver ett starkt ledarskap. Det är viktigt som ledare att vara prestigelös, lyssna aktivt, ge feedback, leta efter goda exempel och våga lyfta fram dem. Det som börjar i ledningen sprider sig i organisationen. ”Vår verksamhet har tidigare under en längre period varit toppstyrd och det tror jag hämmar innovationer.”

Innovationskulturen måste få fäste både i den politiska ledningen och i tjänstemannaledningen. Cheferna har ett ansvar att väcka intresse för ständiga förbättringar och innovationer och att främja kreativitet. ”Som chef måste man bära det själv och det måste väl ingå i en chefs uppdrag?!” Cheferna ska ge förutsättningar för detta och lämna utrymme för medarbetarna i de här frågorna.

Cheferna måste inkludera medarbetarna i utvecklingsarbete och inte presentera allt för många färdiga lösningar. ”Det är chefernas ansvar att väcka medarbetarna intresse och kreativitet. Men det är viktigt att cheferna inte tar för stor plats, utan att de lämnar det mesta utrymmet till medarbetarna.” En annan person uttryckte det så här: ”Många gånger presenteras redan färdiga lösningar. Det hämmar självfallet innovationsarbetet bland medarbetarna.”

### *Ledningsgruppens roll i arbetet med ständiga förbättringar och innovationer*

Många av de intervjuade lyfte fram den roll som deltagarna själva i kommundirektörens ledningsgrupp och vd:arna har i arbetet med ständiga förbättringar och innovationer, i fortsättningen kallad ledningsgruppen i den här

rapporten. ”Bolagens vd:ar och förvaltningscheferna behöver träffas mer än vad de gör i dag.”

Många nämnde att ansvaret för frågorna ligger i ledningsgruppen som måste stötta arbetet och att man framöver behöver prata om ständiga förbättringar och innovationer i gruppen. Någon tyckte att ledningsgruppen ska börja med att implementera en filosofi för ständiga förbättringar och innovationer.

”Innovationsklimatet måste få fäste i den politiska ledningen och i tjänstemannaledningen, som sedan behöver ge stöd i arbetet med ständiga förbättringar och innovationer i organisationen.”

En person ansåg att ledningsgruppen inte är rätt forum för arbetet med ständiga förbättringar och innovationer eftersom de inte träffas tillräckligt ofta.

”Ledningsgruppen kan vara en stödgrupp för arbetet men jag tror att det behövs en centralt placerad grupp i organisationen som jobbar med området.”

Många sade att det inte enbart handlar om informera och låta sig informeras i ledningsgruppen utan att även gemensamt utveckla strategiska frågor. För att kunna göra det måste man jobba tillsammans på ett strukturerat sätt. Dialog och samarbete måste börja i gruppen. ”Vi skulle kunna få ytterligare föreläsningar i ledningsgruppen och sedan jobba ihop i en workshop om ständiga förbättringar och innovationer.”

Den allmänna meningen bland de intervjuade är att ledningsgruppen har alla förutsättningar för att bli ett innovativt forum, för att se till att innovationsarbetet kommer igång och vara en stödgrupp i arbetet med ständiga förbättringar och innovationer. ”Strukturen på våra möten i ledningsgruppen kan bli mer innovativ, vi kanske ska sitta i mindre grupper och diskutera så att alla som sitter på goda idéer kommer till tals.”

Ett par av de intervjuade personerna tyckte att det inte i tillräckligt hög grad finns ett gemensamt intresse i ledningsgruppen för att den i sin helhet ska kunna fungera som utvecklare av ständiga förbättringar och innovationer. ”Vi samarbetar med X och Y (egentligen namn på delar i organisationen) i gemensamma frågor och då fungerar det bra. På högsta ledningsnivå är utbytet ganska intetsägande.” En annan person uttryckte det så här: ”Ledningsgruppen skulle jobba bättre om man fick umgås mer med likasinnade. Vi skulle jobba bättre i mindre grupper utifrån vad vi har för beröringspunkter med varandra redan i dag.”

### *Medarbetarskapets betydelse*

En annan mer kulturinriktad fråga som många av de intervjuade lyfte fram var medarbetarnas ansvar för utvecklingsfrågor. Flera talade om ett delat ansvar mellan chefer och medarbetare, men att chefen har en särskild roll att underlätta för medarbetarna att bidra i arbetet med ständiga förbättringar och innovationer. ”Alla medarbetare kan förbättra sitt arbete och skapa innovation.” Ett annat citat är: ”Alla är en pusselbit i organisationen, det kräver allas engagemang.” En av de intervjuade framförde att alla äger ansvar för att komma med idéer men också att lyssna till andras idéer.

Någon pekade på att det är viktigt att det framgår att medarbetarskapet inte enbart handlar om att bidra i det löpande arbetet, i produktionen, utan att man också har ansvar för att verksamheten utvecklas. Någon nämnde att det är viktigt att vid rekryteringar tänka på att testa även egenskaper som utvecklingsförmåga och innovativitet och anställa en blandning av individer där vissa är mer produktionsinriktade och andra mer utvecklingsinriktade. ”Det gäller att anställa rätt människor. Vi behöver kreativa och innovativa personer samtidigt som vi alltid har behov av strukturerade människor.” Samma person uttalade att: ”Man måste ge medarbetare en professionell frihet.”

### *Tid och resurser behövs*

Det som många lyfte fram som ett nödvändigt villkor i arbetet med ständiga förbättringar och innovationer, både när det gäller chefer och medarbetare, är tid och resurser. Tid för att reflektera, för att diskutera och tid för att fånga upp andras idéer och för att kunna pröva idéer. ”Man måste hitta tid för att ta hand om mer än det som bara är akut och bråttom.” Ett annat citat är: ”Om chefer har en stor operativ belastning sker det på bekostnad av ledarskap och utveckling av verksamheten.”

Att ge tid till medarbetarna för utvecklingsarbete innebär även att man ger dem förtroende att bidra, menade någon av de intervjuade. Någon annan tyckte att det tar tid att skapa ett gemensamt utvecklingsklimat och att man måste vara beredd att avsätta den tiden.

Några av de intervjuade nämnde behovet av tillgängliga ekonomiska resurser för att kunna frigöra en person under en period, för att bekosta samarbete när man testar en idé eller för kringkostnader som uppstår i utvecklingsarbetet. Om alla ekonomiska medel är upplåsta i budget blir det svårt att reagera tillräckligt snabbt på en bra idé som behöver utvecklingsstöd. ”Idéer och därmed möjliga innovationer kommer att passera om det inte finns resurser att ta hand om dem.”

### *Belöningar eller inte?*

Flera av personerna som intervjuades sa att arbetet med ständiga förbättringar och innovationer inte är någon tävling och att det är viktigt att ta bort tävlingsmentaliteten i organisationen. ”Vi är inte här för att tävla utan för att hjälpa varandra.” En annan person uttrycker det som ”Det får inte bli en tävling mellan förvaltningarna, arbetet med ständiga förbättringar och innovationer ska vara något roligt och utvecklande för alla verksamheter.”

Det som flera påpekade som mest betydelsefullt var snabb återkoppling till de som lämnar förslag till innovation. ”Även om en idé inte är genomförbar måste man återkoppla.” Någon uttryckte det som att bra idéer belönas genom att man genomför dem. Flera nämnde att ekonomisk belöning sker genom att tillämpa lönekriterier som handlar om utvecklingsvilja och utvecklingsförmåga. ”Det ska märkas i lön att man är en medarbetare som lutar sig framåt och inte bakåt.”

Andra av de intervjuade var mer inriktade på belöningar av olika slag och ansåg att belöning behövs som stimulans i arbetet med ständiga förbättringar och innovationer. Som exempel på belöning nämndes biocheckar, klumpsummor som

beräknats utifrån utvecklingsförslagets ekonomiska betydelse eller att utse årets innovatör i organisationen.

### *Samverkan över verksamhetsgränserna behövs*

De flesta lyfte fram samverkan över verksamhetsgränserna som en framgångsfaktor i arbetet med ständiga förbättringar och innovationer. ”Alla borde hjälpas åt att nå allas mål.” Med samverkan syftade man på allt från ledningsgruppens samverkan, samverkan mellan förvaltningar och bolag och samverkan medarbetare emellan. ”Vi arbetar ofta som solitärer på våra arbetsplatser och det hämmar utvecklingsklimatet.” Några nämnde även samverkan med andra kommuner och med entreprenörer. ”Vi behöver jobba ihop med motsvarande verksamheter i andra kommuner och ta till oss deras goda exempel för att utveckla vår egen verksamhet.” Någon sa att samverkan måste börja uppifrån och att ledningsgruppen är bra att börja med.

När det gäller innehållet i samverkan pekade flera på att det till att börja med kan handla om erfarenhetsutbyte och att lära av varandra, att förstå organisationens gemensamma utmaningar. Samverkan kräver dialog och att man har gemensamma intressen. ”Det är bättre att jobba i grupp om man ska vara innovativ. Man behöver jobba probleminriktat, problem leder till att man vill hitta lösningar.”

### *Kundperspektivet och omvärlden som drivande faktorer*

Att utgå från de som vi är till för, för de som använder våra tjänster, det vill säga våra kunder, ansåg många vara viktigt. Det handlar om att hela tiden tänka på kundnyttan i utvecklingsarbetet och att använda kundens feedback i förbättringsarbetet. ”Om vi går till jobbet med inställningen att det här gör jag för min egen skull, blir det inte så många förbättringar. Men om vi tänker att jag är här för medborgarna, då får vi ett annat utvecklingsklimat.”

Några nämnde möjligheten att samverka med kunden i utvecklingsarbetet och att det är viktigt att ha koll på utvecklingen i samhället och hur kundernas behov och preferenser utvecklas. ”Hela organisationen måste jobba på nya sätt för att anpassa sig till det nya samhället och de nya krav som medborgare ställer.” En annan person tyckte: ”Jag ser i dag att många har svårt att ta till sig förändringar i omvärlden. I framtiden kommer inte kakan att räcka till oss alla och därför är det viktigt att organisationen jobbar innovativt. Många är låsta i sina tankar vilket försvårar för individer att vara innovativa. För att bryta det mönstret är det viktigt att få andras exempel, inspiration och att ständigt jobba med innovationer.”

## Identifierade problem

Utifrån intervjuerna har vi kunnat identifiera en rad olika problem som de intervjuade tror försvårar och hämmar ständiga förbättringar och innovationer. Problemen rör sig dels om bristande ledarskap och otillräckliga strukturer för att ta hand om innovationer och dels om av brist på tid och resurser.

Problemen upplevs delvis i den egna förvaltningen eller bolaget men ofta påpekar man att problemen finns på en mer övergripande nivå.

Precis som åsikterna kring vilka förutsättningar som krävs för innovationsarbetet i organisationen spretar, gör de även det gällande vad man tror är hämmande för ständiga förbättringar och innovationer. Trots att åsikterna spretar går det i stora drag att kategorisera problemen i det vi har valt att kalla för struktur och kultur. Kulturproblematiken berör problem som att man "stänger igen locket" för tidigt eller att man inte är öppen för att pröva andras idéer. Strukturproblematiken handlar mer om att det saknas ett system som kan ta hand om alla goda idéer.

Problem som de intervjuade belyser är ofta sådana man upplever att man faktiskt står inför i dag, både i den egna förvaltningen och i hela organisationen. I några fall har man dock angett hypotetiska problem, alltså problem som skulle kunna vara hämmande för innovationer men som man inte upplever i den egna förvaltningen eller organisationen.

### *Storskalighet försvårar*

Några av de större förvaltningarna menade att storskaligheten kan försvåra arbetet med ständiga förbättringar och innovationer eftersom spridningseffekten är så pass mycket långsammare. Några av de lite mindre verksamheterna pekade på att småskaligheten förmodligen gynnar dem.

### *Avsaknad av strukturer och system*

De personer som ansåg att strukturer och system är förutsättningar som krävs för arbetet kring ständiga förbättringar och innovationer, menade att avsaknaden av strukturer kan vara hämmande för innovationer. Ungefär en tredjedel av alla intervjuade ansåg att strukturen är av störst betydelse och några av dessa menade att man saknar strukturer och system för innovationer. Vissa verksamheter använder sig idag av olika system för kvalitetsutveckling som just främjar ständiga förbättringar. Det är system för innovationer man saknar, både i den egna verksamhet och i organisationen i sin helhet.

Det fanns ett antal personer som lyfte fram kritik mot strukturer och några menade att ett system snarare kan bli en belastning och hämma innovationer. De pekade istället på vikten av uthålligheten för att ta vara på idéer.

### *Bristande ledarskap*

Bristande ledarskap ansågs vara en hämmande faktor för arbetet med ständiga förbättringar och innovationer. Ett bristande ledarskap handlar dels om att man inte ger medarbetarna de förutsättningar som krävs, att man inte har satt upp tydliga mål för arbetsgruppen och att man lägger på locket på för tidigt. Att man

lägger på locket för tidigt menar de allra flesta beror på rädsla för att misslyckas och att man inte orkar hålla i frågor på ett långsiktigt sätt.

### *Brist på tid och resurser*

För att jobba med ständiga förbättringar och innovationer måste det finnas tid och resurser vilket en del påpekade att det saknas idag. Några ansåg att det varken finns tid till att diskutera eller pröva innovativa lösningar. Det pratades om svårigheter att finna tid både inom den egna förvaltningen/bolaget men man ansåg framförallt att det är svårt att finna tid på en övergripande nivå för att diskutera frågor som dessa.

Ett flertal personer påpekade att man över huvud taget har för lite tid till att diskutera gemensamma frågor inom kommunen. De allra flesta antydde att detta beror på tidsbrist medan en enskild person pekade på att man saknar tydliga gemensamma intressen för hela organisationen. Vissa ansåg att man i allt för stor utsträckning har för stort fokus på sin egen verksamhet och att man faktiskt saknar kunskap om andras verksamheter. Detta innebär en viss svårighet med att förstå andra verksamheters problem och utmaningar vilket i sin tur kan leda till svårigheter att hitta gemensamma lösningar på problem.

Brist på tid och resurser har för vissa inneburit att man inte kunnat jobba med ständiga förbättringar men framförallt innovationer i den utsträckning man velat. En person pekade på att man gärna hade effektiviserat verksamheten utifrån arbete med gemensamma processkartor, men just brist på tid och resurser har gjort att man fått lägga det arbetet åt sidan. Många av de intervjuade menade att man inte diskuterar frågor som dessa i ledningsgruppen vilket vissa relaterade till tidsbrist.

En person trodde att det sällan är idéerna det är fel på utan att det snarare handlar om fel tajming, alltså att organisationen inte är mogen eller har tid för idén.

### *Samverkan inte tillräcklig*

Samtliga intervjuade berörde på något sätt vikten av samverkan. Samverkan över förvaltningsgränserna var det många som ansåg vara viktigt när det kommer till arbetet med ständiga förbättringar och innovationer. De allra flesta antydde att samverkan på alla plan, mellan förvaltningarna/bolagen, ledningen och på medarbetarnivå, i dagsläget kan bli bättre. Det finns ett antal förvaltningar som samverkar inom andra områden och de lyfte många fördelar med just samverkan. Konkurrens mellan bolagen och förvaltningarna ansåg några som hämmande för organisationen.

### *För få inspirationskällor*

Många menade att man alltför sällan får och ger inspiration till andra verksamheter, trots att man tror att det finns många goda exempel inom organisationen. De allra flesta av de som berörde problemet med få inspirationskällor menade att detta berör både ledningen och medarbetarna. De flesta antydde att inspiration och goda exempel går att hitta inom den egna organisationen men att vi i dagsläget inte nyttjar detta.

### *Omvärlden*

En person menade att man i alltför stor utsträckning brister i att ta till sig av förändringar i omvärlden. Personen i fråga menade att det är viktigt att ta hänsyn till allt som händer i omvärlden för att anpassa och utveckla organisationen.

## **Idéer om hur arbetet kan stimuleras**

Under samtalen har vi fångat upp flera exempel på vad som faktiskt redan bidrar till att utveckla och skapa förutsättningar för att arbeta med ständiga förbättringar och innovationer. Men vi har också fått del av idéer, tankar och förslag om vad som skulle kunna stärka arbetet ytterligare. Ibland har det varit begränsat till en tanke inom den egna verksamheten, men många gånger har den också gått att applicera och lyfta också till organisationen som helhet.

### *Ett gemensamt synsätt*

Flera nämner värdet av att implementera en gemensam värdegrund, kommunens värdegrund och Let's Create Norrköping nämndes i det här sammanhanget, eller en filosofi, Leanfilosofin, som gör det tillåtande att komma med nytt tänkande, att ifrågasätta och som uppmuntrar och ta tillvara nytt och olika tänkande.

Ett systematiskt arbetssätt med strukturer för att hantera avvikelser, identifiera flaskhalsar eller se flödet av en process beskrevs av många som en framgångsfaktor för att arbeta med ständiga förbättringar och att hitta lösningar på identifierade problem. Att arbeta processorienterat, enligt Leanfilosofin eller med någon annan form av systematik, beskrevs underlätta både det egna och andras förbättringsarbete. Några av de som vi intervjuade trodde att det skulle vara möjligt att hitta en gemensam kommunövergripande struktur eller system, andra var mer tveksamma och ansåg att det måste vara upp till respektive verksamhet att använda det som passar och fungerar bäst. Flera sade att det är viktigt att arbetet med ständiga förbättringar och innovationer integreras i redan befintliga strukturer och inte blir någonting utöver.

Några av de vi samtalade med tog upp värdet av uppföljning och mätbarhet i arbetet med ständiga förbättringar och innovationer. Allt från förvaltningarnas övergripande arbete med frågan till den enskilda arbetsplatsen. En systematisk uppföljning eller regelbundna mätningar och utvärderingar är uppfostrande och man ser tydligt om man når förbättringar och innovativitet.

### *Stödjande ledarskap*

Chefer har ett särskilt ansvar i att skapa förutsättningar för att ge medarbetare plats att uttrycka sina idéer och förslag till utveckling. Det är något som alla vi träffade tog upp, men det var inte lika enkelt att ge konkreta förslag på hur det sker. Många talade om ett ledarskap som stödjer och inte lägger locket på, att ge gehör, positiv feedback och att det måste vara okej att misslyckas och våga göra misstag för att lära av dessa. Några menade att det är viktigt att föra en dialog med enskilda medarbetare kring idéarbete och tankar om förnyelse, eftersom alla inte är lika starka att uttrycka sig i en grupp. Någon nämnde kompetenssamtal och medarbetarsamtal som ett tillfälle till dialog om det här.

### *Stimulera medarbetarna*

Några av intervjuerna belyste arbetsgivarens och chefens utmaning att locka till sig och locka fram kreativa och innovativa medarbetare. Att arbeta i en kreativ och innovativ organisation är i sig attraktivt. Det är viktigt att fånga upp innovativa personer och anställa dem som behöver och vill jobba med det, där



uppdraget särskilt kräver det. Lyckas man så kommer de här medarbetarna smitta av sin kreativitet och förmåga att tänka stort och andra kommer att haka på efter ett tag. Någon poängterar dock vikten av att se till vad som faktiskt behövs och att behoven för olika uppdrag och arbetsuppgifter ser olika ut, utifrån hur kreativ eller utvecklande man måste vara.

Ett sätt att stimulera befintliga medarbetare kan vara genom lönekriterier och lönesättning. Flera nämnde därutöver någon form av belöningssystem. Det kan handla om en riktad belöning till en enskild individ eller till en hel arbetsgrupp, det kan handla om ekonomisk ersättning eller annan belöning i form av uppmärksamhet och uppskattning, biocheck, kompetensutveckling, utbildning et cetera. Men de flesta ansåg ändå att den viktigaste belöningen och erkännandet är att få gehör för sin idé.

Några föreslog utnämningar som årets innovatör som ett sätt att stimulera medarbetare. Omvärldsspaning och att bättre ta tillvara och efterfråga ungas syn var också konkreta tips som gavs utifrån att det kan bidra till att utveckla arbetet med ständiga förbättringar och innovationer.

### *Kompetenshöjande insatser*

Flera av de vi samtalade med nämnde föreläsningar, workshops och webinarier som betydelsefulla för att få mer kunskap om ständiga förbättringar och innovationer. Det är viktigt att förse medarbetarna med verktyg och resurser för att skapa förutsättningar för utvecklingsarbete.

Chefsdagar kan vara ett tillfälle för organisationens alla chefer att arbeta med temat. Det är också ett tema som är tvärsektoriellt och som därför skulle fungera bra att diskutera även mellan olika verksamheter. Det skulle kunna vara ett sätt att både involvera och inspirera chefer och ledare som bärare av uppdraget. Med chefer avses chefer på alla nivåer. Inom ledningsgruppen tyckte flera av de vi intervjuade att man vill ha mer inspel i form av föreläsningar och arbete i frågan även i den gruppen eftersom de flesta ser sig som ytterst ansvariga.

### *Att ta och ge goda exempel*

I princip alla samtal har belyst värdet av att lyfta, delge och hitta former för att sprida de goda exemplen på samtliga nivåer inom organisationen. De goda exemplen beskrivs som ett sätt att inspirera varandra, öka stoltheten för det man gjort och bidra till lärande.

Ett sätt att sprida goda exempel i vardagen i verksamheten är på arbetsplatsträffar. Flera säger också att de kan lyftas mer i ledningsgruppen, också för att få en vidare spridning i organisationen. Ett annat sätt kan vara att jobba med inspirationsdagar och utbildningar där de goda exemplen får ta plats. Chefsdagar nämns som exempel på aktivitet där goda exempel kan få spridning.

### *For(u)m för utbyte av idéer*

Många tog upp att det behöver finnas arenor och tillfällen där idéer kan tas upp och diskuteras, ibland är det tajt att hinna uppmärksamma och ägna tid åt det i

vardagen. Ett sätt är på arbetsplatsträffar. Och att se till att notera förslag och idéer så att de inte försvinner helt bara för att det inte finns tillfälle att ta hand om dem just där och då. En slags parkeringsplats för allt det bra som kommer upp och som man enkelt kan komma tillbaka till vid senare tillfälle.

Ett förslag som kom upp var att inrätta någon form av digital sparbank (shared competence), så att man både kan samla, spara och sprida idéer, tankar och erfarenheter. Det är en utmaning att nå spridningseffekter i en stor organisation. En gemensam plattform är en bra grund för att arbeta tillsammans och för att lära sig mer om varandra.

Ett annat exempel som gavs var att samlas vid en tavla som handlar om det gemensamma arbetet, processer och uppdrag, och diskutera vad man ser i form av utmaningar, problem och möjligheter.

### *Samverkan*

De flesta var övertygade om att erfarenhetsutbyte och samverkan är bra. Inom verksamheten, att alla känner till vad som händer och det finns korta avstånd, men man tror också att samverkan över verksamhetsgränserna i sig stimulerar utveckling och innovationer. Olika sätt att gå från ord till handling är att konstruera gränsöverskridande tvärgrupper som arbetar med utvecklingsfrågor. Mer dialog och fler möten behövs mellan verksamheterna. Tvärgrupper behöver inte heller alltid träffas fysiskt utan kan fungera lika bra som digitala grupper med rätt teknik.

Många menade att grupper med olika typer av människor är en bra utgångspunkt för att arbeta med utvecklingsfrågor, ständiga förbättringar och innovationsarbete.

### *Involvera Norrköpingsborna, brukare och kunder*

Många beskrev värdet av kundinvolvering i utvecklingsarbetet, eftersom det är de vi levererar tjänster och service till som våra jobb finns till för. Någon tyckte att vi borde dra större nytta av de kund- eller brukarundersökningar som görs, likaså medarbetarundersökningarna som sker vartannat år. Den befintliga synpunkthanteringen kan också ge underlag i arbetet med ständiga förbättringar och innovationer.

### *Kommunikation*

När det handlar om området kommunikation beskrevs mer generellt vikten av att informera framför allt internt om möjligheten och betydelsen av att bidra med idéer. Både intern och extern kommunikation sågs som värdefull för att sprida goda exempel och när det finns ett särskilt område där utvecklingsarbete och idéer är särskilt viktigt. Frågan måste upp på agendan, få plats och synas!

### *Det behöver finnas ett uttalat ansvar*

Flera påtalar vikten av ett uttalat ansvar för att driva arbetet med att utveckla ständiga förbättringar och innovationer vidare. Och de allra flesta ser sig själva, inom konstellationen kommundirektörens ledningsgrupp och bolagens vd:ar, som ansvariga för att stötta arbetet och för att implementera ett organisationsklimat i

organisationen som skapar förutsättningar för arbetet.

Många sade att det kräver att de själva behöver jobba mer med frågan och fördjupa sig tillsammans. Det föreslogs av flera att man ska arbeta i en annan form än i dag, med en annan struktur. Några föreslår mindre grupper i gruppen, och med en större öppenhet och samverkan. Flera betonade vikten av mer tid för att kunna få igång diskussioner och även tid utifrån att kunna återkomma i frågan över tid. Några ansåg att det behövs fler och tätare träffar än i dag.

Några hävdade att ledningsgruppen inte kan ta ansvar för att arbeta med frågan utan mer finnas med som ett uttalat stöd. Här föreslogs att det tillsätts en annan gruppering som finns centralt i organisationen och som har uppdraget och ansvaret att arbeta med att utveckla ständiga förbättringar och innovationer. Men det fanns också en invändning mot att en central grupp ska jobba med utvecklingsfrågor eftersom det kan se ut som att det bara är en särskild konstellation som har det ansvaret, trots att det ju ligger i allas uppdrag och ingår i medarbetarskapet.

Ett tredje förslag för ansvar för området var att det finns en samordnare som håller ihop uppdraget och arbetet med ständiga förbättringar och innovationer.

## Slutsatser

Deltagarna i ledningsgruppen har vid intervjuerna visat ett stort intresse för frågorna om ständiga förbättringar och innovation och ett engagemang i att gå vidare med utvecklingen av dem. Inte minst speglas det av att samtliga 23 intervjuer kunde genomföras under den månad som projektgruppen hade planerat för, med undantag av en intervju som fick skjutas på med anledning av sjukdom.

### *Vad är ständiga förbättringar och innovationer och varför ska vi arbeta med det?*

Alla intervjuade utgick från att ständiga förbättringar och innovationer är ett viktigt utvecklingsområde som det ska arbetas med. De flesta resonerade dessutom under intervjuerna kring varför det är viktigt att organisationen ska arbeta med ständiga förbättringar och innovationer. Resonemangen landade ofta i tankar kring effektivitetshöjning, kundanpassning, omvärldskrav och attraktivitet som arbetsgivare.

Vid intervjuerna blev det ibland samtal om begreppen ständiga förbättringar och innovationer och hur de förhåller sig till varandra. Som en sammanfattning av det som nämnts i diskussionerna vill projektgruppen föreslå följande definitioner.

### *Systematiskt kvalitetsarbete ger ständiga förbättringar*

Ständiga förbättringar uppstår genom ett systematiskt kvalitetsarbete. I planeringsarbetet, till exempel när man definierar mål för verksamheten, fastställs vad som ska uppnås. Därefter genomförs verksamheten och den följs upp efter fastställda kriterier för måluppfyllelse. Genom utvärdering av måluppfyllelsen blir det tydligt vad som behöver åtgärdas. Dessa åtgärder förs sedan in i planeringsprocessen på nytt.

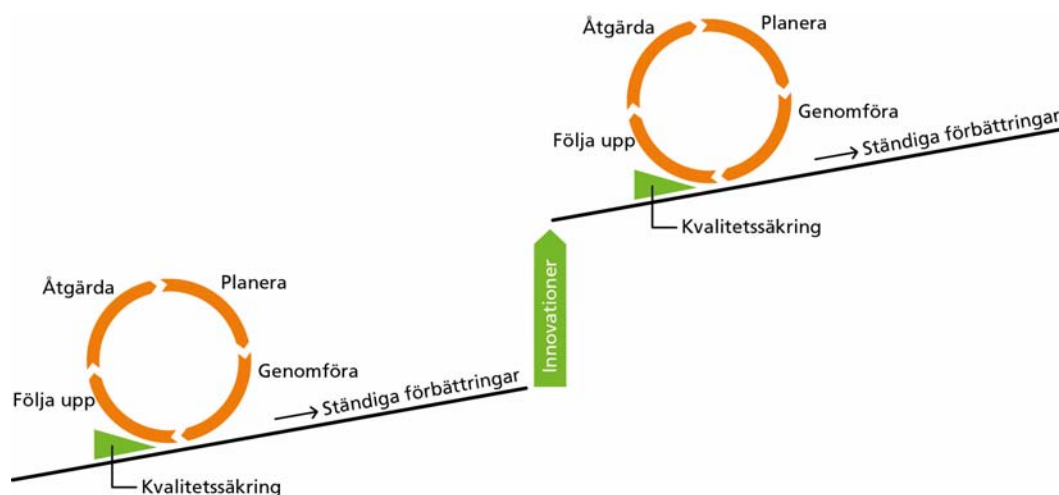
Genom tydlighet kring de ingående momenten i kvalitetsarbetet, det vill säga planera, genomföra, följa upp och åtgärda, sker en kvalitetssäkring och man undviker att upprepa tidigare misstag. Detta leder till ständiga förbättringar av den kommunala verksamheten. Det systematiska kvalitetsarbetet illustreras med bland annat det traditionella förbättringshjulet i bilden på nästa sida.

### *Utvecklingsarbete i form av innovationer*

Utvecklingsarbetet tar ibland ett större förbättringssprång i form av innovationer. Innovationer börjar med idéutveckling, men alla idéer är inte värdeskapande och en del genomförs därför inte. Idéerna behöver inte vara omvälvande, utan kan uppstå som förbättringssprång i vardagen. Man talar därför ibland om vardagsinnovationer.

En innovation är något nytt, som är nyttigt för de som använder kommunens tjänster och även genomförs och kommer till nytta. Innovationen behöver inte vara helt nyskapad, utan den kan vara ny för vår organisation eller användas i en ny tillämpning eller för en ny målgrupp. Eftersom kommunen främst är en tjänsteproducerande organisation handlar de flesta av våra innovationer om utveckling av tjänster.

I nedanstående bild av illustreras innovationer med hjälp av den gröna pilen som förbättringsprång som gör att det systematiska förbättringsarbetet kan fortsätta, men på en högre nivå.



### *Ledningsgruppen bär frågan, men på vilket sätt?*

Att ledningsgruppen har en bärande roll i det fortsatta arbetet med är alla överens om. Ledningsgruppens syn på sin egen roll i arbetet med ständiga förbättringar och innovationer kan sammanfattas som att hålla i och hålla ut. Det vill säga att vara bärare av utvecklingsfrågorna, att föra ut dem i verksamheterna och att se till att frågorna får en möjlighet att leva i ett längre perspektiv.

De flesta vill att gruppen ska användas i sin helhet i den strategiska utvecklingen av arbetet med ständiga förbättringar och innovationer. Två personer har framfört att det kan vara svårt att hitta den gemensamma nämnaren i ledningsgruppen eftersom förhållanden för cheferna ser så olika ut. Exempelvis är några personer chef för ett fåtal personer medan andra är högsta chefen för verksamheter med flera tusen personer anställda. En person ansåg att det på grund av tidsbrist är svårt att arbeta med frågan i ledningsgruppen.

Det finns således skillnader i synen på vilket sätt ledningsgruppen ska arbeta med ständiga förbättringar och innovationer och hur involverad gruppen ska i det strategiska utvecklingsarbetet kring frågorna. Här behövs en diskussion i hela ledningsgruppen där deltagarna kan enas kring vilka uttryck som rollen som bärare av frågorna ska ta sig.

### *Medarbetarnas förutsättningar*

Alla intervjuade ansåg att medarbetarskapet innebär ett ansvar för att bidra till att verksamheten utvecklas inom ramen för verksamhetens mål. Ansvaret är delat mellan chefer och medarbetare och cheferna har en särskild roll i att underlätta för medarbetarna att bidra i arbetet med ständiga förbättringar och innovationer.

Om vi kopplar detta resonemang till ledningsgruppens ansvar innebär det att gruppen behöver diskutera vilka stödande aktiviteter som kan underlätta för medarbetarna att arbeta med frågorna.

### *Innovationskultur viktig*

Det finns i ledningsgruppen en gemensam syn på vikten av en innovationskultur i organisationen, som visar sig exempelvis genom ett starkt och tillåtande ledarskap och ett ansvarstagande medarbetarskap. Men vad kan behöva göras för att stärka och utveckla innovationskulturen?

### *Synen på struktur mer splittrad*

När det gäller strukturer är bilden mer splittrad. Någon förespråkar ett IT-stöd, någon ISO-certifiering och så vidare. Flera lyfter Lean-arbete som en möjlighet, men några av dem syftar i första hand på Lean-filosofin medan andra mer talar om Lean-verktygslådan.

En del av de intervjuade tyckte att det behövs gemensamma strukturella lösningar i hela organisationen medan andra ansåg att strukturerna bäst utformas i var och en av verksamheterna. Det här är en fråga som kräver diskussion i ledningsgruppen i sin helhet.

### *Goda exempel och samverkan*

En sak är alla överens om, nämligen att organisationen behöver arbeta mer med goda exempel och samverkan över gränserna i utvecklingen av ständiga förbättringar och innovationer. Många är ganska nöjda med arbetet i sin egen verksamhet, särskilt när det gäller ständiga förbättringar, men tycker att det finns brister i organisationen som helhet.

### *Vad händer sedan?*

Projektgruppen och styrgruppen tar till sig ledningsgruppens synpunkter i det fortsatta uppdraget med att utveckla ständiga förbättringar och innovationer. Nästa aktivitet blir därför en genomgång av den här rapporten för ledningsgruppen, direkt följd av en workshop som syftar till att skapa en gemensam syn på riktningen av det fortsatta arbetet med ständiga förbättringar och innovationer och vilka aktiviteter som kan ingå i det första steget.

Eftersom det redan finns en styrgrupp och en projektgrupp i arbetet har ledningsgruppen på så sätt resurser att tillgå som kan hjälpa till att förverkliga de idéer som kommer fram i ledningsgruppens arbete. Därefter gäller det för ledningsgruppen att orka hålla i frågorna över tid och låta dem komma tillbaka för vidare utveckling vid andra tillfällen.