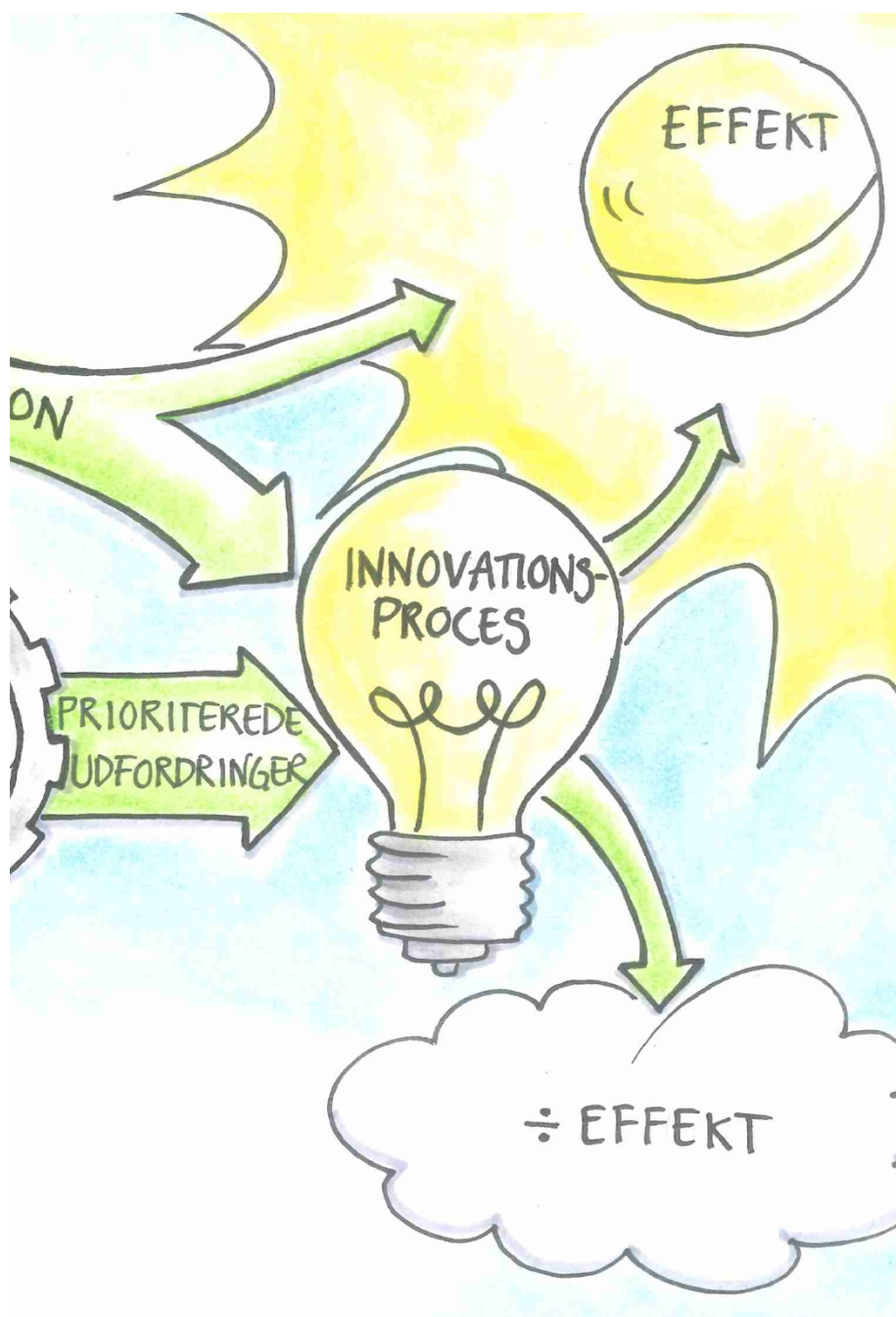


Første oplæg til en model for  
Politisk lederskab af  
innovation i Furesø



**Indhold:**

Hvorfor en innovationsmodel? .....	3
Hvordan definerer vi innovation i Furesø? .....	3
Principper for innovation .....	3
Innovationsmodellen - Politikerdreven innovation i Furesø .....	4
Plan for innovation .....	5
<i>Appendiks: Furesøs fem innovationsfaser</i> .....	7



## Hvorfor en innovationsmodel?

Ved indgangen til 2018 blev Udvalget for Digitalisering og Innovation (UDI) nedsat som en del af byrådets konstituering. Udvalget skal sætte et stærkt fokus på organisering, effektivisering og nye løsninger, der kan skabe råderum for bedre velfærd, og har sat et strategisk pejlemærke om at bidrage til at udvikle nye løsninger. Det skal bl.a. ske ved:

*At samarbejde og udfordre på tværs af udvalg. Hjælpe og inspirere vores nærmeste kolleger. Fremme det politiske lederskab i innovationsarbejdet og gå nye veje og fremme en fælles dagsorden og kultur på tværs af fagområder, fagudvalg og politiske mærkesager.*

Dokumentet her beskriver en første version af en innovationsmodel, som skal understøtte kommunens muligheder for at gå andre veje, arbejde på nye måder og udnytte mulighederne inden for fx ny teknologi, innovation og samskabelse. Målet er, at vi på den måde fortsat kan udvikle kommunen og skabe råderum for bedre velfærd for færre ressourcer.

## Hvordan definerer vi innovation i Furesø?

Når vi taler om innovation i Furesø, sker det ud fra en grundlæggende forståelse, hvor Innovation betragtes som:

*Nye eller væsentligt ændrede måder at forbedre aktiviteter og resultater på.*

Innovation er ikke blot en ”dime”, der er opstået af nød, ved en fejl eller tilfældighed, men også en måde at tænke på og en bevidst proces, som kan iværksættes i mødet med umiddelbart uløselige udfordringer i kommunen. Der kan være tale om udvikling og realisering af nye eller væsentligt ændrede produkter, serviceydelser, processer og organisationsformer eller kommunikationsgange. Innovation er således ikke et mål i sig selv, men handler om at bryde vanetænkning, lade sig inspirere af hinanden og udvikle nye og bedre løsninger, der skaber værdi.

## Principper for innovation

For at understøtte innovation og en innovationskultur bedst muligt har UDI opstillet en række principper for innovation i Furesø.

Principperne skal styrke det politiske lederskab i forhold til innovation, fremme en innovationskultur i kommunen og sikre fokus og fremdrift i forhold til udvalgte innovationsprocesser og projekter.

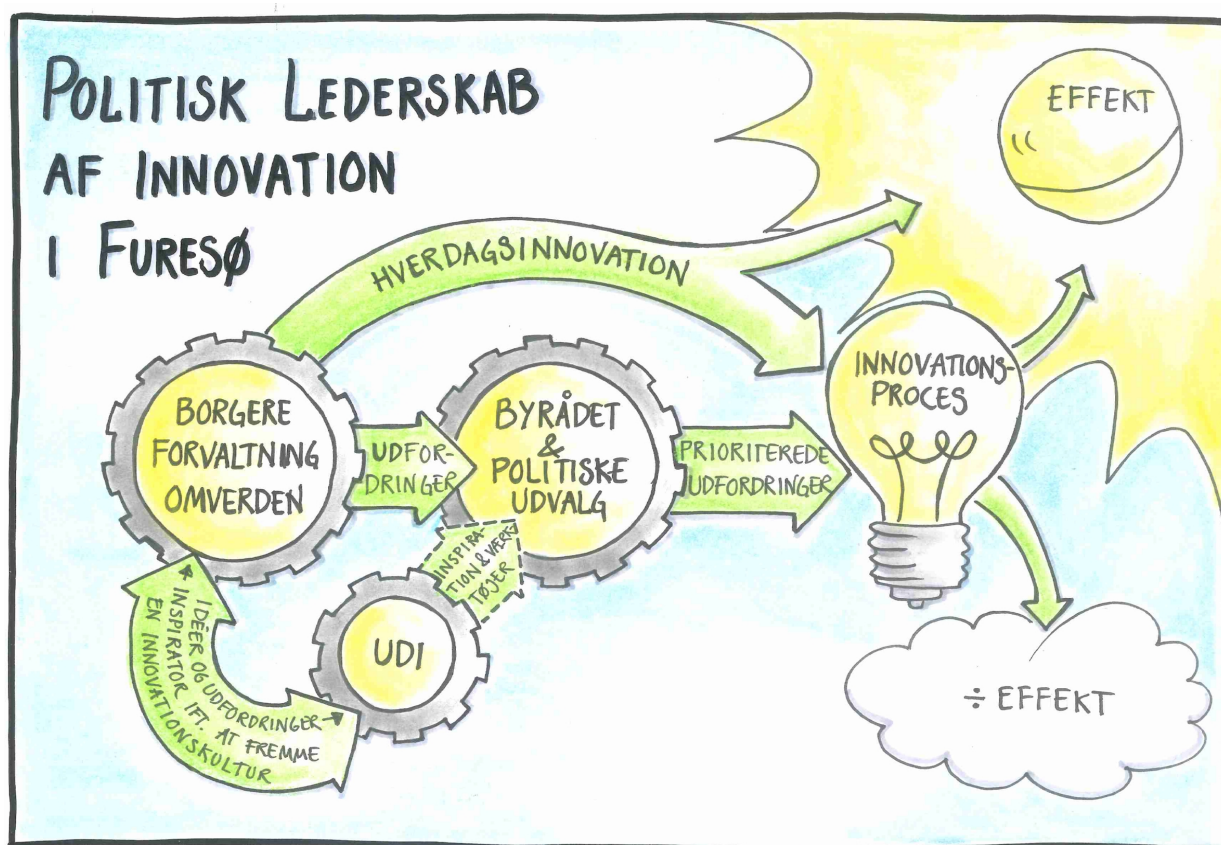
Det skal ske ved, at:

- **Få input udefra og på tværs:** Skab forbindelse mellem idéer- få indsigt udefra og på tværs
- **Sætte retning:** Fokusér på udvalgte områder – skyd ikke med spredehagl
- **Have fokus på samskabelse:** Samarbejd på tværs af politikere, forvaltning, erhvervsliv, foreninger og borgere – vi skaber løsninger sammen
- **Følge op:** Bliv ved med at skubbe på processen – innovation tager tid
- **Teste:** Test og justér – skaler eller smid væk
- **Være risikovillige:** Sats og acceptér fejl – så længe vi lærer af dem

### Innovationsmodellen - Politikerdreven innovation i Furesø

Modellen omhandler det politiske lederskab af innovation i Furesø.

Nedenstående tegning er et bud på, hvordan modellen kan illustreres og dermed vise, hvordan de forskellige elementer kan spille sammen.



Tandhjulene illustrerer de umiddelbart involverede aktører i modellen, og de grønne pile illustrerer aktørernes handlinger, som forbinder tandhjulene:

1. **Borgere, forvaltning og omverdenen**, som løbende skal i dialog med politikerne i Furesø om de udfordringer, de oplever. Udfordringer som

muligvis kunne afhjælpes gennem innovation. Det er også herfra, at der løbende foregår såkaldt *hverdagsinnovation*, som opstår uden, at der nødvendigvis er taget en politisk beslutning om det. Det kunne eksempelvis handle om arbejdsgange inden for inklusion og læring i folkeskolen, integration og beskæftigelse, ældrepleje og genoptræning. Arbejdsgange der kan nytænkes og evt. understøttes af digitale løsninger, og som fremmes via borgerdialog.

2. **Byrådet og de politiske udvalg**, som gennem borgere, forvaltning og omverdenen præsenteres for udfordringer og tager beslutning om, hvilke innovationsprojekter, der skal igangsættes enten indenfor de enkelte fagområder eller på tværs i kommunen.
3. **UDI**, der som et ekstra tandhjul er med til at styrke fokus på innovation i kommunen. På den ene side ved at inspirere politiske kolleger til at igangsætte innovationsprocesser i forhold til udvalgte udfordringer. På den anden side ved at fungere som inspirator i forhold til at fremme en innovationskultur i kommunen – i forvaltningen, blandt borgerne og ikke mindst i samspillet.

Lyspæren illustrerer en innovationsproces, som kan benyttes i forhold til den omtalte hverdagsinnovation, men som også kan iværksættes i forhold til større uløste udfordringer, som byrådet eller de forskellige politiske udvalg ønsker at afdække og finde en løsning på gennem innovation.

Når en innovationsproces påbegyndes, er det et vilkår, at vi sjældent kender *løsningen* på den udfordring, som vi står med. Det er her princippet om risikovillighed træder i kraft, da det ikke er sikkert, at en innovationsproces skaber den ønskede effekt. På illustrationen er der derfor indtegnet to forskellige udfald af processen: ”Effekt” eller ”÷ Effekt”. For begge udfald er det væsentligt, at der bliver hentet læring tilbage til organisationen.

Selve innovationsprocessen og dens faser er beskrevet i et appendiks nedenfor.

## **Plan for innovation**

Ved at etablere et stående udvalg for digitalisering og innovation er fokus på innovation i Furesø blevet styrket. Der er vist en retning og en prioritering, som bl.a. skal afspejles i forvaltningens tilrettelæggelse af initiativer, projekter og kompetenceudvikling. Ved at udarbejde en plan for innovation i Furesø, er det UDIs ønske at fremme, at udvalgte innovationsprojekter prioriteres, at innovative idéer løbende indsamles og kvalificeres, og at der udvikles et innovativt mindset i organisationen. Det betyder, at Furesøs plan for innovation løber i tre spor:

1. Understøttelse af en innovativ kultur og tænkning i kommunen.
2. En systematik for, hvordan det konkrete politiske lederskab realiseres gennem definition, vurdering og udvælgelse af udfordringer i den kommunale kontekst.
3. Løbende opsamling og kvalificering af innovative idéer og/eller projekter, som er opstået uden, at der har været igangsat en bevidst eller politisk initieret innovationsproces (i modellen betegnet som hverdagsinnovation).



### ***Appendiks: Furesøs fem innovationsfaser***

Der er udviklet mange innovationsmodeller, som alle mere eller mindre er skåret over samme læst. Furesøs innovationsmodel er inspireret af disse og indeholder følgende fem faser: 1. Udforsk, 2. Nytænk, 3. Test, 4. Implementer og 5. Følg op. Modellen skal hjælpe os med at holde os på sporet i en innovationsproces, når vi i en travl hverdag enten opgiver på forhånd eller fristes til at gå direkte i løsningsmode i mødet med udfordringen. Ind imellem kan den første og bedste idé være en udmærket løsning, men i værste fald står vi med færdigimplementerede løsninger, som ikke skaber nogen reel værdi, og som måske samtidig har krævet mange ressourcer både under og efter implementeringen.

Det handler om at definere udfordringen og turde være i det rum tilstrækkeligt længe, hvor vi ikke nødvendigvis har alle svar men sætter tid af til at være nysgerrige, til at idégenerere og efterfølgende at teste gennem prototyper og prøvehandlinger. Innovationsmodellens faser skal hjælpe os til dét og samtidig sikre fremdrift henimod reel innovation og nye løsninger. Løsninger som afprøves før de implementeres og efterfølgende følges tæt for at sikre, om de fik den ønskede effekt og værdi for organisationen.

Modellen vil blive udviklet yderligere og kombineret med et metodekatalog med bud på konkrete værktøjer for den enkelte fase, men herunder findes en kort gennemgang af de forskellige faser:

#### **1. Udforsk udfordringen - opdagelsesfasen**

Udgangspunktet for innovationsmodellen er, at vi har identificeret en udfordring, som vi ønsker at finde en løsning på. Den første fase er en opdagelsesfase, som skal bringe os frem til et stærkt innovationsspørgsmål, og de resterende faser er skridt i processen frem imod et svar.

Før vi kan indsnævre fasen til et enkelt spørgsmål, skal vi imidlertid på opdagelse og udforske udfordringen, være nysgerrige og samtidig forholde os kritisk til, hvad der måtte være vores egne hypoteser. Vi skal i dialog med ”brugere” – som eksempelvis borgere og/eller medarbejdere alt afhængigt af udfordringen, indsamle data, observere og analysere og her igennem blive skarpe på, hvad det helt præcist er problemet, som vi ønsker at finde en løsning på.

#### **2. Nytænk - nytækningsfasen med idégenerering, som fører frem til en idé på en mulig løsning**

Når vi efter første fase står med et innovationsspørgsmål, går næste fase i gang, hvor vi skal udvide processen – denne gang ved at idégenerere gennem forskellige brainstormingsmetoder eller lignende. Idégenereringen kan også





styrkes ved at inddrage forskellige interessenter, da borgere, politikere, foreninger, forvaltning osv. ofte har hvert deres blik på en udfordring. Pointen er, at vi med forskellige metodegreb får forstyrret vores vanetænkning tilstrækkeligt til, at vi står med en stribe nytænkte idéer, før fasen igen indsnævres til en klynge eller bare én idé..

### **3. Test - idéen testes gennem prøvehandlinger eller prototyper**

Inden vi sætter konceptet i produktion, er det en god idé at lave nogle prototyper eller prøvehandlinger for at teste idéerne. En prototype er en model af løsningen som er lavet hurtigt og billigt, og som vi tester af hos målgruppen i den kontekst de skal bruge den. Hvis der for eksempel er tale om et fysisk produkt, kan man bygge det i billige materialer, hvis der er tale om en proces, kan man tegne den eller beskrive den, og hvis der er tale om en digital løsning, kan man tegne de forskellige vinduer og funktioner i powerpoint. Det vigtigste er, at man kan lave og blive ved med at revidere prototypen, indtil løsningen virker og giver den ønskede effekt.

### **4. Implementer sæt i værk – hvor idéen implementeres**

Når vi efter én eller en række justerede prøvehandlinger eller prototyper tror tilstrækkeligt på, at idéen kan bære, er det blevet tid til at implementere den nye løsning.

### **5. Følg op mål effekten og værdien af idéen**

Formålet med fasen er at undersøge effekten af de løsninger, vi har implementeret og at sikre, at der bliver fulgt op på idéen i forhold til om den resulterede og fortsat vil bidrage med den forventede værdi. Det kan også vise sig, at effekten ikke er så stor som forventet eller helt er udeblevet. Her er opfølgningen ligeså vigtig, så vi enten får lavet de nødvendige justeringer for at opnå effekt eller sikre os læringen fra, hvorfor det ikke fungerede efter hensigten.