



Innovations- og forandringsledelse

Uddrag af artikel trykt i
Innovations- og forandringsledelse.
Gengivelse af denne artikel eller
dele heraf er ikke tilladt ifølge
dansk lov om ophavsret.

Børsen Ledelseshåndbøger er
Danmarks største og stærkeste
videns- og udviklingsklub. Uanset
hvilket område eller emne du
beskæftiger dig med, får du her
et komplet opslagsværk på print,
cd-rom og internet, der giver
dig overblik og indsigt.

Ledelseshåndbogen er et praktisk
og overskueligt værktøj til dig,
der vil være 100% opdateret
inden for et bestemt område
– selvom du har en travl hverdag.

© Børsen Forum A/S, 2010

Visionsdreven innovation i Vejle kommune – vildskab eller virkelighed? – del 1

af Michael Larsen, micla@vejle.dk, projektchef
i Teknisk Forvaltnings afdeling for Udvikling og kommuneplan og
Lars Henrik Nielsen, larhn@vejle.dk,
ansvarlig for HR-udvikling i BIZ-ART, Vejle Kommune

Resumé

Artiklen bygger bl.a. på Michael Larsens Executive MBA-Master-afhandling "Visionsdreven innovation – Virkelighed eller Vejledrømme" og Lars Henrik Niensens erfaringer med BIZ-ART samt med HR og innovation i bl.a. Landbrugsraadet, PricewaterhouseCoopers og EU-Kommissionen. Den består af to dele. Nærværende første del, indledes med at introducere og beskrive forskellige innovationsformer (bruger – hhv. medarbejderdrevet innovationer). Herefter fokuseres på innovation i den offentlige sektor, herunder de særlige rammebetingelser, der gælder i den situation. Artiklen afsluttes med en identifikation og diskussion af barrierer for offentlig innovation. Anvendte kilder kan findes bagest i artiklens del 2.

1. Indledning

Ministerbesøg

I 2009 har beskæftigelsesminister Inger Støjberg besøgt Vejle Kommune hvor hun besøgte Specialfunktionen for Job og Handicap, som er en landsdækkende rådgivningsfunktion, der skal sikre, at personer med handicap over hele landet får den samme gode service, når de er i job, eller når de gerne vil i job. Ligeledes har Skatteministeren Kristian Jensen været på besøg i BIZ-ART og Spinderihallerne for at se eksempler på succesfuldt samarbejde mellem det offentlige og private. I forbindelse med Green Networks 15 års fø-

-
- selsdag var Miljøminister Troels Lund Poulsen også i Spinderihallerne for at tale om bæredygtig udvikling i samarbejdet mellem kommuner og virksomheder.
- Biopark Vejle** Årene før besøgte henholdsvis statsministeren, indenrigsministeren, undervisningsministeren, beskæftigelsesministeren og integrationsministeren Vejle Kommune. Statsministeren og indenrigsministeren besøgte røntgen afdelingen på Vejle Sygehus, der har digitaliseret røntgenproceduren, så patienter hurtigere kan behandles, og efterfølgende deltog de i åbningen af Biopark Vejle, der er et samarbejde mellem forskere fra Vejle Sygehus og private investorer.
- It-iværksætterhus** Undervisningsministeren besøgte AspIT, et it-uddannelsesprojekt for unge med Aspergers syndrom, der er en form for autisme. Integrationsministeren besøgte it-innovation, der er et it-iværksætterhus, samt etniske iværksættere og modelprojektet Byen i Balance, hvor formålet er at afprøve og udvikle nye metoder og samarbejdsformer, der kan styrke og udbygge en koordineret indsats af alle private og offentlige parter i bydelen Nørremarken i Vejle.
- Endelig deltog beskæftigelsesministeren i indvielsen af det nye Jobcenter Vejle, der er et ud af 14 nye jobcentre i Danmark. Jobcenteret har allerede markeret sig som et af de mest effektive jobcentre i Danmark. Besøgene skyldtes at der i Vejle Kommune de seneste år er opnået gode resultater i forhold til nogle af de statslige reformer igangsat i forhold til den offentlige sektor – blot for i flæng at nævne kommunalreformen og kvalitetsreformen.
- Nye tider** Det er altså nye tider og udfordringer for den offentlige sektor – også i Vejle Kommune. Dette er blevet meget klart for alle kommuner i forhold til de netop afholdte budgetforhandlinger i landets kommuner. Groft sagt findes der tre typer kommuner, dem som har givet op og enten er sat under administration eller venter på at blive det, dem som tror løsningen er at forlænge den eksisterende verden med brædder som professor Anders Drejer fra Strategy Lab ved Handelshøjskolen i Århus kalder det. Endeligt er der de kommuner som forsøger sig med nytækning af de administrative og myndighedsmæssige kerneopgaver gennem innovation og forretningsfornyelse.
- Regionshovedstad** Vejle Kommune har naturligvis en selvopfattelse af at være placeret i den sidste kategori. Alligevel har vi ikke været forskånet for enorme omstruktureringer og effektiviseringer af f.eks. 10 % af de samlede administrative lønudgifter i 2007

Visionsdrevet innovation

til 2009 og en række økonomiske udfordringer de kommende år. Dette på trods bliver vi ved med at tro på at udviklingen ikke kommer af sig selv. Vejle Kommune vil gerne udnytte mulighederne i at være regionshovedstad og udfordre sig selv på at møde globaliseringen og fremtidens udfordringer bedre end andre – det kræver mod og fokusering.

Vejle kan ikke realisere disse mål alene – men kun gennem samarbejde med andre ambitiøse byer, virksomheder, organisationer og institutioner. Vejle opsøger løbende dette samarbejde og vil skabe succeser – det kræver hårdt arbejde og strategiske investeringer. Vi har valgt at kalde dele af dette arbejde for visionsdrevet innovation. Udover at vi gerne med artiklen vil sætte Vejle Kommune og vores erfaringer på landkortet håber vi med denne artikel også at provokere og inspirere andre til kommuner til at dele ud af deres erfaringer.

Global finanskrise

De danske kommuners image har det ikke for godt. Selvom vi faktisk mener at nogle af de meste innovative tanker tænkes i det offentlige, har de humoristiske historier gået på, at i 2008 var der ikke tid til innovation i det offentlige og i 2009 midt i en global finanskrise er der ikke penge til innovation. Det er langt fra sandheden – men vi er dog enige om at de gode historier har manglet – og vi tror og håber på at der er mange flere eksempler end dem vi gerne vil dele her fra Vejle.

Nytænkning

For uanset hvilket hjørne af den offentlige sektor der repræsenteres er der behov for nytænkning i forhold til de nye tider og de nye udfordringer samt i forhold til de klare krav om effektiviseringer og et øget fokus på borgere og brugere som hele tiden er på dagsordenen i det offentlige. Derfor er det (heldigvis) ikke længere spørgsmålet om hvorfor – men hvordan – vi skaber bedre offentlig innovation og forretningsudvikling? (Begrebet forretningsudvikling skal forstås som den proces, hvormed en virksomheds ledelse skaber og fornyer virksomhedens forretningsmæssige grundlag og eksistensberettigelse. Drejer & Printz, 2005).

2. Innovationsbegreber**Innovation**

Begrebet innovation ses ofte defineret som opfindelser og ideer, der er omsat til produkter eller tjenester, der er bragt på markedet. Innovation kan beskrives som processen fra

5.10. Visionsdrevne innovation i Vejle kommune

ide til "faktura". Innovation indebærer således tre elementer: En ny idé, at denne omsættes til et nyt eller forbedret produkt og endelig at det markedsføres.

Procesinnovation Imidlertid vurderes denne definition at være for snæver, idet den begrænser sig til et produkt – det være sig et konkret produkt eller i form af en serviceydelse. Innovation omfatter nemlig også såkaldt procesinnovation. Det er idéer, der har som mål at introducere forbedrede processer i en organisation.

Processer Ved processer forstås her alle organisationens interne funktioner og organisering, markedsføring, finansiering og produktudvikling til administration, produktion og ledelse. Med tilførsel af elementet ny viden, i videste forstand, som et grundlæggende element for innovation, nås dermed frem til at innovation kan defineres som *aktiviteter, som på grundlag af ny viden, udvikler nye muligheder, der ved udnyttelsen genererer en merværdi.*

Aktiviteter Styrken ved denne definition er, at den på en gang er kort og alligevel meget bred. Dens svaghed er de meget brede begreber: *Aktiviteter, ny viden, udvikling, nye muligheder, udnyttelse og merværdi.* Begrebet *aktiviteter* henviser til, at innovation ikke er resultatet af en pludselig indskydelse eller inspiration, men resultatet af et bevidst forløb, fra tilegnelse af ny viden, over bearbejdning heraf og generering af idéer og muligheder, til udvælgelse og udvikling af produkter og processer til udnyttelse gennem markedsføring eller implementering. *Ny viden* må som nævnt anses som et implicit element. Innovation vil jo altid betyde, at noget gøres anderledes eller på en anden måde, hvilket nødvendigvis må indebære ny viden. Derimod er der ingen krav til den nye videns kvalitet, omfang eller natur.

Nye muligheder Det behøver altså ikke være viden der knytter sig til ny banebrydende grundforskning, eller som objektivt er ny viden, blot den er ny viden for de involverede. Ofte er der tale om "gammel" viden, der anvendes på en ny måde. Det er således væsentligt at forstå, at innovation omfatter en proces, der bearbejder den nye viden og genererer nye idéer, hvoraf de bedste *udvikles* til *nye muligheder.*

Ofte opstår de nye muligheder i krydsfeltet mellem forskellige typer viden, eller når kendte elementer kombineres på nye måder. Et typisk eksempel kunne være en udvidet erkendelse af kundernes behov kombineret med nye færdigheder eller teknologiske muligheder i organisationen.

Merværdi

Endelig er det et krav, at produktet eller processen *udnyttes* gennem markedsføring eller implementering på en måde, der genererer en *merværdi*. For processer betyder det en forbedret og i sidste ende mere lønsom drift af virksomheden. Nye eller forbedrede produkter og serviceydelser skal generere en merværdi for kunderne, som gør det muligt for producenten at opnå en fordelagtig pris og dermed igen en lønsom virksomhed.

Dette er et uddrag af artiklen som er bragt i Ledeshåndbogen.

Få Ledeshåndbogen på prøve i 10 dage for kun kr. 250,- hvis du ønsker at læse hele artiklen.

Send en e-mail til kundeservice@borsen.dk eller ring til 70 127 129.

www.blh.dk