



# Innovasjonsstrategi 2019-2023



BAKGRUNN .....	3
VIKTIG OG VITE OM INNOVASJON .....	4
5 SATSINGSOMRÅDER .....	6
1) Strategi og innovasjonskultur .....	7
2) Tjenesteutvikling. ....	8
3) Smart samfunnsutvikling .....	9
4) Samskaping .....	10
5) Kompetanse på teknologi, metodikk og løsninger. ....	11
ARENDALE KOMMUNES INNOVASJONSHISTORIE .....	12

*Når det er manglende sammenheng mellom målsettinger og det man kan forvente av dagens praksis oppstår behovet for innovasjon.*

Goffin og Mitchell (2017) Innovation management

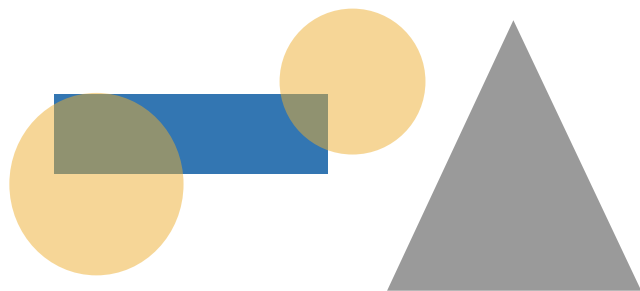
## BAKGRUNN

Arendal kommune har over flere 10-år lagt stor vekt på å sette ledere og ansatte i stand til å finne nye løsninger for å forbedre kvalitet på tjenester, for å møte demografiske og økonomiske utfordringer, for å jobbe lettere og mer effektivt og for å møte nye behov og muligheter. Innovasjon er et nødvendig virkemiddel for å opprettholde og utvikle kvalitet på kommunens tjenester.

Arendal kommune skal være blant Norges mest innovative kommuner fordi det gir oss viktig erfaring med og kunnskap om endringsarbeid. Innbyggere og næringsliv i kommunen kan forvente at kommunen er en tjenestetilbyder og samarbeidspartner som hele tiden jobber for en bærekraftig fremtid.

Innovasjonsstrategien skal bidra til å nå kommunens strategiske mål. Strategien avklarer hva kommunen legger i innovasjon, hvilke forutsetninger som må være til stede for å lykkes med innovasjon og peker på noen særlig, viktige satsingsområder for innovasjon i Arendal kommune. Innovasjonsstrategien skal bidra til at vi har en felles organisasjonskultur og overordnet forståelse av hva vi legger i innovasjon, den skal bidra til at vi tar i bruk nye arbeidsmetoder og nyttiggjør oss muligheter som følge av ny teknologi. Det er lagt vekt på å sikre at innovasjon skjer på tvers av sektorer og fagområder og i samskaping med innbyggere, næringsliv og andre.

Strategien gir ikke en samlet oversikt over innovasjonsarbeid i kommunen.



## VIKTIG OG VITE OM INNOVASJON

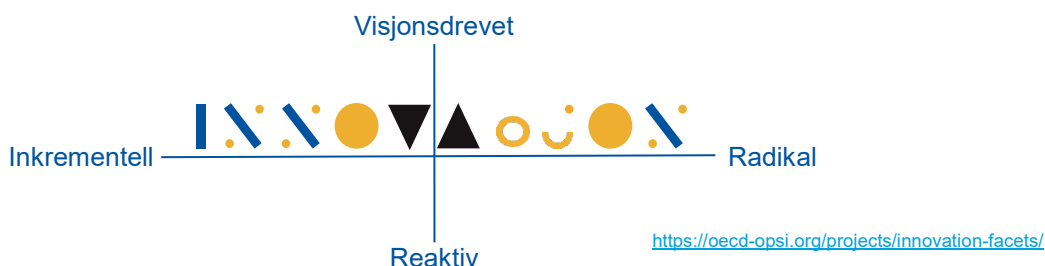
Innovasjoner kan gjøre systemer mer effektive, redusere kostnader, øke livskvalitet og mye mer. Innovasjon kan være et nytt produkt, en ny tjeneste, en ny arbeidsmåte eller ny organisasjonsform som er tatt i bruk og skaper verdier.

*Innovasjon = nytt, nyttig og nyttiggjort.*

Det er ikke slik at innovasjon skjer av seg selv, og det kan heller ikke ledes slik man tradisjonelt leder drift og prosjekter. Det fremtidige innovasjonsarbeidet i Arendal kommune er avhengig av at vi opprettholder og forsterker god innovasjonskultur hos ledere og ansatte. Samtidig må det arbeides med å tydeliggjøre retningen på innovasjonsarbeidet for å nå de overordnede strategiske målene.

## Innovasjonsvarianter

Innovasjon kan komme i mange størrelser og varianter. På den ene siden skiller vi mellom små forbedringer av eksisterende løsninger (inkrementell innovasjon) og de store omveltende nyskapingene (radikal innovasjon). På den andre siden er det naturlig å skille mellom innovasjon som reaksjoner på samfunns-, teknologi eller kunnskapsutvikling (reaktiv innovasjon), og innovasjon som følge av en fremtidsvisjon (visjonsdrevet innovasjon). En innovativ kommune jobber med forbedring av eksisterende tjenester samtidig som det søkes radikalt nye løsninger og arbeidsmetoder. Sammenhengen mellom de fire variantene kan illustreres slik:



Arendal kommune trenger å skape nye løsninger og nye modeller for å møte velferdsstatens utfordringer og legge til rette for bærekraftig samfunnsutvikling. Innovasjon som skjer i en enkelt avdeling, gjerne med en ildsjel som drivkraft gir ofte løsninger nede til venstre i modellen. For å møte fremtidens behov vil det være nødvendig med radikal og visjonær innovasjon (øverst til høyre i modellen).

## Innovasjonskultur

Innovasjon i Arendal er et produkt av vår organisasjonskultur, våre ansatte og våre ledere, og samspillet med næringsliv, kulturliv og sivilsamfunnet. Dette har det vært arbeidet med over lang tid. Dette er også noe av grunnen til at Arendal kommune er vertskap for en av landets viktigste møteplasser for innovasjon i kommunal sektor, Fremtidens kommuner. Konferansen er et viktig virkemiddel for å bygge videre på ansattes forståelse for innovasjon og for utviklingen som skjer i andre kommuner.

I arbeidet med innovasjonsstrategien har enhetsledere og kommunalsjefer fremhevet noen faktorer som fremmer innovasjonskultur i vår organisasjon.

### 1. Autonomi og tillit

Strategisk ledelse skal fremme innovasjon gjennom å gi medarbeidere og ledere autonomi og handlingsrom. For å styrke autonomi og tillit er det viktig at politisk og administrativ ledelse har klare forventninger til og ambisjoner om innovasjon og tverrfaglig samarbeid for alle tjenesteområder. Detaljstyring vil ofte virke hemmende på innovasjon og bør unngås hvis innovasjon er en målsetting. Ansatte og tillitsvalgte må involveres og det skal gis tillit til å systematisk prøve ut løsninger og lære av feil.

### 2. Handlingsrom for ansatte og ildsjeler

I mange sammenhenger er det ildsjelers engasjement og initiativ som skaper innovasjon. Kommunens medarbeiderundersøkelser viser nettopp at våre ansatte har sterk oppgavemotivasjon og ønsker å bidra til kvalitet på sine fagområder. Innovasjon kan likevel ikke overlates til ildsjeler alene. Det må legges til rette for innovasjon fra ledelse og staber, bistand og støtte til prosjekt- og prosessledelse. Initiativ og kreativitet må anerkjennes og det må gis rom for å prøve og feile. Videre må ledere ha tydelige forventninger og sette retning uten å detaljstyre løsninger.

### 3. En innbyggersentrert organisasjon

Ledere i Arendal kommune er enstemmig enig om at innbyggerne er ekspertene vi skal lytte til. Arendal kommune har en lang tradisjon for å arbeide systematisk med samskaping og involvering gjennom Med hjerte for Arendal. I tillegg kan vi vise til eksempler der grundig innsikt i innbyggerens behov har gitt nye og bedre tjenester. LEAN og tjenstedesign er eksempler på innovasjonsverktøy som også vil forsterke innbyggerfokuset i vår organisasjon fremover.

### 4. Tverrfaglig samarbeid

Det er enighet blant ledere i Arendal kommune om at komplekse utfordringer må løses med kunnskap og perspektiver fra ulike nivåer og ståsteder. Fageksperter kan ikke jobbe alene. Det er samtidig en erkjennelse av at tverrfaglig samarbeid er krevende og at det ofte er resultat av tilfeldigheter fremfor systematikk. For å styrke tverrfaglig samarbeid må det arbeides med kommunikasjon på tvers av faggrupper og interessenettverk på tvers av funksjoner bør vurderes.



# 5 SATSINGSOMRÅDER

for innovasjon



## DET SKAL VÆRE KJENT FOR LEDERE OG STABER HVORDAN VI STYRKER INNOVASJONSKULTUREN OG HVA KOMMUNENS VIKTIGSTE INNOVASJONSPROSJEKTER ER.

### HVORFOR?

Nye og innovative løsninger oppstår som regel når man samarbeider på tvers av tradisjonelle faggrenser. Begrensninger et sted i organisasjonen kan utgjøre muligheter andre steder. Selv om det stimuleres til tverrfaglig samarbeid gjennom en rekke tiltak som organisasjonsstruktur, fysisk utforming av arbeidslokaler og digitale samarbeidsverktøy er reell samhandling en utfordring. Kommunens oppgaveportefølje er stor og koordinering og prioritering på tvers er svært krevende.

For at vi skal greie å gjennomføre store og komplekse innovasjonsprosjekter er det nødvendig å prioritere og synliggjøre ulike sektors bidrag inn i prosjektene. Det er behov for at ledere og ansatte i staber er kjent med de prioriterte prosjektene og vet hvordan de skal bidra gjennom riktig fordeling av ressurser og ansvar.

### HVA ØNSKER VI Å OPPNÅ?

- At strategisk ledelse gir tydelige signaler på hvilke store prosjekter som skal prioriteres.
- Økt kjennskap til tverrfaglige innovasjonsprosjekter for ledere og staber.
- Å sikre at de ulike prosjektene har tilstrekkelige ressurser og gjennomføringskraft.

### VEIEN VIDERE

- Fra 2020 skal kommunens handlingsprogram inneholde et kapittel som beskriver strategisk ledelses prioriterte innovasjonssatsinger for kommunen som helhet.
- Status på kommunens digitaliseringsprosjekter skal kommuniseres digitalt og presenteres på samlinger der ledelse og staber er samlet.
- Det skal utarbeides et enkelt og visuell veikart over kommunens innovasjonssatsinger på kort, mellomlang og lang sikt.
- Kommunens innovasjonskultur skal videreutvikles gjennom ledersamlinger, gjennom konkret oppfølging av innovasjonsstrategien, gjennom arbeidsgiverstrategien og ledernes felles erklæring om ledelse.



## TJENESTER SKAL GIS OG FORBEDRES I SAMARBEID MED TJENESTEMOTTAKER.

### HVORFOR?

Det finnes mange eksempler på at arbeidsprosesser og oppgaver som utføres i en organisasjon ikke er direkte verdiskapende for tjenesteproduksjonen. Det kan være som følge av systemer som ikke fungerer optimalt, krav i lov- og regelverk som gjør en prosess arbeidskrevende eller det kan være oppgaver som vi alltid har gjort, men som med dagens teknologi og løsninger egentlig er overflødige. En utfordring i arbeidet med innovasjon på eksisterende tjenesteområder er evnen til å se saken fra innbyggerens ståsted og lytte til dem som eksperter på området.

Både lean og tjenestedesign er etablerte metoder som legger vekt på å forstå menneskers faktiske behov, og bruker dette som utgangspunkt for utvikling og innovasjon. Lean er et forbedringsverktøy for å arbeide med flyten i eksisterende tjenester og prosesser. Tjenestedesign har sin styrke i en grundig innsiktsfase og testing av nye tjenester sammen med brukeren. Begge metodene har forskjellige styrker og vil være foretrukket i arbeidet med innovasjon i Arendal kommune.

### HVA ØNSKER VI Å OPPNÅ?

- At våre arbeidsprosesser er designet til det beste for tjenestemottakere, innbyggere og næringsliv.
- At kommunen bidrar til god forvaltning av de ressursene som finnes i lokalsamfunnet og kan tilpasse våre tjeneste- og utviklingsprosesser til dette.
- En aktivt lærende organisasjon for å oppnå økt verdiskaping og kvalitetsforbedring.

### VEIEN VIDERE

- Øke lederes og ansattes kompetanse på Lean og Tjenestedesign.
- Planlegging (1), gjennomføring (2), systematisk læring og refleksjon knyttet til erfaringer (3) og justering av eksisterende løsninger (4) skal være naturlige trinn i all tjenesteproduksjon og utviklingsarbeid.



# 3

## DIGITAL SAMFUNNSUTVIKLING – SMART WITH A HEART.

### HVORFOR?

Flere sammenfallende faktorer utfordrer byer og steder over hele verden til å finne smartere løsninger på viktige samfunnsutfordringer. Relevante eksempler for Arendal er:

- Utvikling av infrastruktur og kollektivakser
- Økende konkurranse om de beste hodene og de lønnsomme bedriftene
- Behov for miljø- og klimavennlige løsninger
- Høyere teknologisk endringstakt
- Økende andel eldre i befolkningen
- Økende grad av ensomhet
- Utenforskap og mangel på arbeidsmuligheter

Smarte digitale løsninger tar utgangspunkt i innbyggernes behov og tar i bruk ny teknologi for å gjøre byer og lokalsamfunn til bedre steder å leve, bo og arbeide. Gode løsninger forutsetter digitalisering med vekt på det menneskelige og sosiale.

### HVA ØNSKER VI Å OPPNÅ?

- Bedre kjennskap til og tverrfaglig samarbeid rundt begrepet Smartby og de initiativene i Arendal som begrepet omfavner.
- Større bevissthet for innovasjon og digitalisering spesielt gjennom å kommunisere Smartbyløsninger og -prosjekter.
- At Smartby blir en integrert del av arbeidet med realisering av andre planer knyttet til digitalisering og samfunnsutvikling.
- Utvikling av tjenester og teknologi i samarbeidet mellom det offentlige, næringslivet og akademia.
- Satsingen på eHelse skal bidra til tjenesteutviklingen for å møte fremtidige utfordringer.

### VEIEN VIDERE

- Med utgangspunkt i pågående initiativer og prosjekter skal det utvikles et felles Smartby-veikart for Arendal som avgrensner, viser målet for arbeidet, eksisterende løsninger og fremtidige muligheter.
- Jobbe aktivt med kommunikasjon om pågående prosjekter og nye løsninger slik at flest mulig får kjennskap til hva dette betyr for dem og hvordan de kan bidra til å utvikle nye løsninger.
- Delta i nettverk for å lære og få informasjon om nye løsninger og dele erfaringer.
- Det skal spesifiseres og gjennomføres Smartby-eksperimenter og «sandkasseprosjekter».



## ALLE LEDERE OG ANSATTE SKAL VITE HVA SOM LEGGES I SAMSKAPING OG HVORDAN DET JOBBES MED DETTE INNENFOR HVERT TJENESTEOMRÅDE.

### HVORFOR?

Innbyggere, næringsliv og organisasjoner er viktige samarbeidspartnere for kommunen. God dialog og godt samarbeidsklima kan bidra til mer demokratisk deltagelse og styring, legitimitet og nærhet. Nye modeller for samarbeid kjennetegnes i flere kommuner av at frivillige foreninger, offentlige organisasjoner og private virksomheter arbeider sammen på langt mer likeverdige måter enn hva som har vært vanlig.

Samskaping bygger på viten, ressurser og kompetanse fra innbyggere, frivillige lag- og foreninger, bedrifter, sosiale entreprenører og representanter fra kommunen. Kommunen går fra å utvikle løsninger og tjenester for noen til å utvikle løsninger og tjenester sammen med noen.

### HVA ØNSKER VI Å OPPNÅ?

Gjennom samskaping ønsker Arendal kommune å bidra til at lokalsamfunnets ressurser forvaltes til det beste for fellesskapet.

### VEIEN VIDERE

- Nettverket Med hjerte for Arendal har stor kunnskap om innbyggerinvolvering og samarbeid med frivillige organisasjoner. Kjennskap til nettverket må spres og flere må få kunnskap om hvordan vi kan samarbeide med frivillig sektor og innbyggere.
- Gjøre «Samskaping i Arendal» kjent gjennom ledersamlinger og innovasjonshistorier som formidles på [www.arendalsfolk.no](http://www.arendalsfolk.no).
- I arbeidet med tema- og kommunedelplaner skal «Samskaping i Arendal» brukes som veileder for bidra til å oppfylle plan- og bygningslovens krav til innbyggerinvolvering.
- Innovasjon og kompetanse bidrar med prosessmetodikk og -støtte til samskaping og innbyggerinvolvering.



## LEDERE OG ANSATTE MÅ STYRKE SIN KOMPETANSE PÅ NY TEKNOLOGI, NY METODIKK OG NYE LØSNINGER.

### HVORFOR?

For å at vi skal klare å nyttiggjøre oss nye løsninger og lykkes med innovasjon er det nødvendig å ha god kjennskap til behov og mulige løsninger. Forventinger til kommunen endrer seg i takt med utviklingen i samfunnet og teknologiutvikling for øvrig. Det utvikles stadig nye løsninger som kan bidra til bedre livskvalitet og effektiv drift og det er et kontinuerlig behov for å informere og bidra til kompetanseutvikling for både innbyggere og ansatte når det gjelder ny teknologi og ny arbeidsmetodikk.

### HVA ØNSKER VI Å OPPNÅ?

- At ledere, staber og ansatte har kunnskap om ny teknologi og kan identifisere konkrete muligheter dette gir.
- At innovative innkjøp vurderes som metodikk i alle store anskaffelsesprosesser.

### VEIEN VIDERE

- Sørge for teknologikvalifisering av ledere og ansatte.
- Gi ledere praktisk og teoretisk forståelse for innovasjonsledelse.
- Forvalte og videreutvikle samarbeidsavtalen med Universitetet i Agder.
- Synliggjøre kommunens forskningsprosjekter og nettverkssamarbeid som bidrar til innovasjon.
- Videreutvikle Fremtidens kommuner som Norges viktigste læringsarena for innovasjon i kommunal sektor.
- Utnytte Fremtidens kommuner, TEDx og Arendalsuka som viktige interne læringsarenaer.
- Eureka kompetanse skal være en nettverks- og kompetansearena som bidrar til næringsutvikling.

## ARENDALE KOMMUNES INNOVASJONSHISTORIE I FIRE DELER

Vi tror at bevissthet om vår egen innovasjonshistorie er et viktig fundament i arbeidet med å videreutvikle og forsterke vår innovasjonskultur.

### 1997 – 2000: FRA ØKONOMISK KRISE TIL OMSTILLING

1997	Kommunen var i økonomisk krise. Etter kommunesammenslåingen i 1992 hadde driftsutgiftene økt. Det var i liten grad tatt ut stordriftsfordeler av sammenslåingen.
2000	Gjennom en prosess med stor deltakelse fra folkevalgte, tillitsvalgte, ledere og ansatte ble det besluttet å gjøre en radikal organisasjonsendring. Både politisk og administrativ ledelse ble dramatisk endret. Utvalg ble erstattet med komiteer og etater ble erstattet med resultatenheter.

### 2001 – 2009: Å TØRRE ER Å GJØRE – HANDLING SKAPER VEKST

2001	Tegningene for nytt kulturhus ble presentert. Det nye kulturhuset gjorde det mulig å tenke helt nytt under omorganiserings- og effektiviseringsprosessen som ble vedtatt i 2000. Arendalskonferansen ble etablert som en erfaringsdelingsarena for kommuner som jobbet med nye løsninger.
2001	Kommunens lederutviklingsprogram ble etablert. Programmet pågår fortsatt med jevnlig samlinger for enhetsledere og avdelingsledere i kommunen, og har vært en viktig faktor i alt endringsarbeid.
2002 - 2008	Den nye organisasjonsmodellen innebar en flat struktur med utstrakt myndighet for den enkelte ansatte. Ved innflytting i nytt rådhus ble organisasjonen bygd opp med færre ledere (17 enheter ble til 4) og ansatte plassert inn i faglige nettverk. Kommunens ledelse ble organisert som team med tverrfaglig ansvar og de ansatte ble organisert i dynamiske arbeidslag og mer faste kompetansenettverk.  Hvert team styrte sine ressurser og det var stort fokus på forenkling og forbedring av tjenester gjennom innbyggerportal og elektroniske tjenester. Det praktiske arbeidet skjedde i prosjektlag med myndighet for en stor del delegert til den enkelte medarbeider. I denne perioden var Arendal også en foregangskommune for digitalisering av eiendomsarkivene.
2002-2003	IKT-Agder IKS ble opprettet som kommunenes felles IKT-avdeling for Arendal, Grimstad og Froland kommune, samt Aust-Agder fylkeskommune.
2005-2006	Samfunnsbyggingsprosjektet ble etablert for å finne nye løsninger i samspill med innbyggere og næringsliv.
2006	Arendal International School ble landets første offentlige internasjonale skole. Skolen ble besluttet privatisert i 2012.
2006	Sørlandet kunnskapshavn ble vedtatt etablert på Tollbodkaia.
2007	Arendalskonferansen rettet blikket utover mot Danmark for å få inspirasjon til løsninger på nye utfordringer.
2008	Det ble besluttet at Arendal kommune skulle bli Norges første klimanøytrale kommune
2009	Etter nesten 10 år med ny organisasjonsmodell ble det behov for å tydeliggjøre ansvaret knyttet til politiske saker og fagområder. Kommunalsjefene fikk sektoransvar og det ble opprettet flere enheter for å sikre at alle ansatte hadde en leder for sitt fagområde.

**2010 – 2014: MED HJERTE FOR ARENDAL**

2010	Kommunen hadde store økonomiske utfordringer. For å finne nye løsninger inviterte rådmannen til Dugnad 2010 for å finne nye løsninger på utfordringene.
	Kommunen gikk i front for å innføre hverdagsrehabilitering som metode. Satsingen bidro til mer fornøyde pasienter, raskere rehabilitering og økonomiske gevinster. Og kommunen jobbet med «Hva er viktig for deg?»
2012	Arendalsuka ble arrangert for første gang.
2012	Med hjerte for Arendal ble etablert. Hensikten med nettverket var å utvikle en bærekraftig modell for medborgerskap og velferd. Nøkkelen var samspill mellom frivillig sektor, offentlig forvaltning og frivillige organisasjoner.
2012	Vi var blant de første kommunene i Norge som satte åpen innovasjon på dagsorden. Gjennom ideportalen Induct mobiliserte vi ansatte til komme med gode innovasjonsideer.
2013	TEDx Arendal ble arrangert for første gang.
2014	En egen enhet for innovasjon og kompetanse ble opprettet for å sikre at Arendal kommune beholdt og videreutviklet sin posisjon som ledende på innovasjon i Norge. Eureka kompetanse skulle være et virkemiddel for å bidra til å øke kompetanse og innovasjonskraft i regionen.
2014	Arendal kommune var den første kommunen som mottok Kommunal- og moderniseringsdepartementets innovasjonspris. Prisen ble etablert som følge av en økende innovasjonstakt i samfunnet generelt og blant kommuner spesielt. Mange kommuner finner nye løsninger og investerer i gode systemer og sterk ledelsesforankring for sine innovasjonsprosesser.

**2014 – 2019: INNOVASJON 2.0**

2015	Det ble etablert et innovasjonsstipend som skulle bidra til kompetanseheving, støtte og inspirasjon for ansatte som hadde idéer de ønsket å realisere.
2016-2018	Innovasjonstakten i kommunene øker. Ulike løsninger er testet ut for å sikre at Fremtidens kommuner skal beholde posisjonen som aktuell læringsarena på området innovasjon.
2017-2018	Økende fokus på innbyggerinvolvering, Lean og tjenestedesign
2018	Det settes krav til at ledere tar ansvar for innovasjon gjennom rådmannens lederavtale og i lederplakaten «Erklæring om ledelse» og innovasjon settes i system på ledersamlinger.
2018	Sivilsamfunnsstrategien «Samskaping i Arendal» ble vedtatt. Strategien skal sikre at ledere og ansatte i Arendal kommune legger prinsipper for samskaping til grunn i utviklingsarbeid og tjenesteproduksjon.
2019	Arendal kommune vedtar Innovasjonsstrategi 2019-2023.



**ARENDAL  
KOMMUNE**



**INNOVASJON  
ARENDAL**