

Innovationsenhed i Gentofte

Dette papir er beskrivelse af den kommende innovationsenhed i Gentofte Kommune og samtidig beskrivelse af den opgave, som innovationschefen skal stå i spidsen for.

Der er tillige en beskrivelse af ansættelsesprocessen og oplysninger om de vilkår, der vil være gældende for stillingen.

1. Hvor kommer vi fra, hvor står vi og hvor vil vi hen?

Gentofte Kommunes overordnede strategi er bedre velfærd for færre ressourcer og robusthed. Hvis det skal lykkes, er innovation nødvendig – effektivisering er ikke tilstrækkeligt. Det skyldes, at ressourcerne bliver markant færre og problemerne mere komplekse. Svarene findes derfor ikke i de kendte løsninger og svarene kan ofte ikke findes af medarbejdere og ledere alene. Der er behov for større grad af samskabelse, hvor politikere, medarbejdere, ledere, borgere, frivillige foreninger, private virksomheder m.fl. sammen definerer, designer og realiserer løsninger.

Vores definition på innovation er at få, videreudvikle og omsætte nye og originale idéer i praksis på en sådan måde, at de skaber værdi for borgerne og brugerne.

I Gentofte Kommune har innovation været på dagsordenen i over 10 år. Det har løbende ført til nytænkning af opgaverne mange steder. Samtidig har der været arbejdet med at løfte kompetencerne til innovation både i ledelsesudviklingen og i medarbejderudviklingen. Fx har innovation været en fast bestanddel på før- leder-uddannelsen Ledelse på Vej. Der har været innovationscamps på skolerne og der er uddannet innovationsagenter. Politikere og borgere politikudvikler sammen i opgaveudvalg med meget mere.

Resultaterne er mange og der er mange ledere og medarbejdere, der har arbejdet med innovation. Men der er også mange barrierer for innovation: Fokus på drift, de rette innovationskompetencer, prioritering og forpligtelse på tværs (blandt andet i forhold til at trække på hinandens kompetencer og økonomi), se borgerne i et helhedsperspektiv, hurtigt skiftende dagsordener mv. Samtidig skal vi kunne skabe forandringer hurtigere og mere effektivt.

Derfor ønsker vi at tage et yderligere skridt på vejen til at styrke innovationskraften i Gentofte Kommune ved at etablere en tværgående innovationsenhed.

Etablering af innovationsenheden skal ses i sammenhæng med de øvrige skridt, der arbejdes med organisatorisk: Etablering af fælles politisk betjening og fælles understøttelse samt ny arbejdsform i direktion og chefforum. Tilsammen skal disse skridt bidrage til:

1. Prioritere ressourcer og indsatser i et helhedsperspektiv
2. Styrke den tværgående ledelse og koordinering
3. Øge innovationskraften
4. Give større handlerum decentralt
5. Reducerer ressourceforbruget frem mod 2019
6. Understøtte den nye politiske arbejdsform og samskabelse med borgerne

2. Hvorfor en Innovationsenhed?

Innovationsenheden er en tværgående enhed, der sammen med medarbejdere og ledere i hele organisationen og i tæt samarbejde med borgere, virksomheder, andre kommuner mv. understøtter arbejdet med at skabe bedre velfærd for færre ressourcer sammen med Gentofte Kommunes borgere.

Formålet er at samle kræfterne og kompetencerne for at styrke kommunens innovationskraft.

Vi ønsker gennem innovation at skabe omfattende forandringer og ser således gerne radikal innovation forstået som løsninger, som afløser og er væsentligt forskellige fra de eksisterende løsninger og som kræver nye kompetencer. Aktuelle eksempler herpå er det paradigmeskifte, der har fundet sted på sundhedsområdet med "Træn dig fri", det paradigmeskifte, der er på vej på socialområdet med én kontaktperson, helhedssyn på borgerens/familiens situation og at borgeren er med til at prioritere indsatsen samt det paradigmeskifte vi har set på skoleområdet fra undervisning til læring og synlig læring.

Vi er imidlertid klar over, at erfaringer viser, at radikal innovation oftest skal ses i et længere tidsperspektiv og at radikale innovationer ofte er en del af en bevægelse, der ikke alene foregår lokalt i Gentofte Kommune. Desuden indebærer radikal innovation betydeligt større risici, hvilket kan vise sig svært foreneligt med målet om markant at reducere ressourceforbrug i 2019 og med målet om sikker drift. Derfor skal innovationsenheden også beskæftige sig med inkrementel innovation forstået som løsninger, der ikke udgør en komplet ny løsning men ændringer af en eksisterende løsning og som anvender de nuværende kompetencer. For inkrementel innovation kan også gøre en markant forskel for borgerne, for medarbejderne og for kommunens økonomi. Og over tid kan inkrementel innovation føre til radikal innovation.

Innovationskraft skabes ikke af innovationsenheden alene men i samspil med den øvrige organisation og de skridt, der i øvrigt tages – fx dem der er beskrevet i forrige afsnit. Øget innovationskraft kræver et fokuseret, længerevarende ledelsesarbejde i hele organisationen. De effekter, der ønskes af samspillet er:

- Bedre velfærd for færre ressourcer for borgerne i Gentofte Kommune.
- Fortsætte bevægelsen mod større grad af samskabelse med borgere og andre relevante partnere.
- Flere idéer får mulighed for at blive til innovation ved at tydeliggøre vejen og styrke kræfterne til kvalificeret innovationshjælp.
- Prioritering af innovationsopgaver, dér hvor behovet og potentialet (kvalitet og økonomi) er størst og hvor det prioriteres politisk.
- Større innovationshøjde ved at udfordre antagelser om behov og løsninger.
- Større skalerings- og implementeringsgrad således at innovationen giver mere effekt for flere og gevinsterne realiseres.

3. Hvorfra skal opgaverne komme og hvordan skal de prioriteres?

Innovationsenheden beskæftiger sig med innovationsopgaver, som er prioriterede politisk. Innovationsenheden vil typisk engagere sig dybt/længerevarende i 3-5 opgaver af gangen. Derudover kan Innovationsenheden give kort efterspørgselsbaseret sparring på innovationsopgaver. De korte sparringsopgaver prioriteres af innovationschefen.

Da Innovationsenheden engagerer sig i store politisk prioriterede innovationsopgaver, vil det være relativt sjældent, der skiftes ud i opgaveporteføljen. Direktionen har – i samarbejde med chefforum - det

overordnede ansvar for innovationsopgavernes fremdrift og beslutter, hvornår en innovationsopgave skal stoppes og/eller er færdig, og hvornår nye skal lægges op til beslutning.

For at sikre politisk forankring overvejes etableret et midlertidigt, rådgivende opgaveudvalg (§17 stk 4 udvalg) for innovation. Formålet er at udarbejde en model for fremtidig politisk forankring af innovation og rådgive Kommunalbestyrelsen om fremtidige emner med potentialer (kvalitativt og økonomisk) for innovation. Opgaveudvalget rådgiver i etableringsfasen innovationschefen om skabelse af eksterne netværk, finansiering samt gevinstrealisering.

I forhold til ledelse af de konkrete innovationsopgaver etableres et selvstændig organisatorisk set-up for disse.

4. Hvad er innovationsenhedens opgave?

Innovationsenheden hjælper med at skabe nye innovative løsninger, sammen med borgere, medarbejdere, ledere og virksomheder m.fl. i en **samskabelsesproces**. Innovationsenheden arbejder **systematisk** med innovation på tværs af Gentofte Kommune og ud af organisationen.

Innovationsenheden **bidrager** med **relevante metoder** og medarbejdere, som i samarbejde med den øvrige organisation, borgere og andre partnere innoverer. På den måde trænes organisationen medarbejdere i innovation, og deres viden kan derefter fordele sig ud i organisationen og på sigt styrke innovationskraften i hele organisationen. Innovationsenheden skal således bidrage med **kompetenceudvikling** i tæt forbindelse med opgaveløsningen.

Det/de områder, hvis opgaver innovationen handler om, har ansvaret for innovationsopgaverne for at sikre ejerskab og forankring. Innovationsenhedens opgave er at facilitere og rådgive i hele processen efter behov. Innovationsenheden skal bringe metoder, processer og perspektiver i spil, fastholde ambitionen med innovationen, kompetenceudvikle og sikre involvering af relevante borgere mv.

Innovationsenheden hjælper i alle innovationsprocessens faser efter behov:

- afdække behov og problemstillinger samt opfange idéer
- sætte det rigtige hold
- udvikle og teste nye løsninger
- forretningsudvikle så der sikres økonomisk bæredygtige løsninger
- skalere innovationen til hele området
- implementere innovationen
- sprede innovationen til andre områder i kommunen og evt. videre udvikling

Ønsket er, at innovationsenheden er med også i de afsluttende faser, da det er her organisationen oplever størst udfordringer i fht. innovation.

Præcise ramme for rammer om mål beskrives sammen med den kommende innovationschef og i forbindelse med igangsætning af opgaveudvalg.

5. Hvordan skal innovationsenheden arbejde?

Konkret hvordan innovationsenheden skal arbejde, skal udvikles af innovationsenhedens chef og medarbejdere i samspil med den øvrige organisation. Ønsket er, at der etableres et fælles sprog og en fælles systematik for innovation, således at det er hurtigere at komme i gang og nemmere at kompetenceudvikle. Den fælles tilgang skal dog være så tilpas rummelig, at den kan tilpasses opgaven. Dette notat tager ikke stilling til innovationstilgangen, men opstiller principper for innovationsenhedens arbejde i samspil med organisationen.

Organiseringen af innovationsarbejdet tager afsæt i følgende principper:

1. Radikal åbenhed forstået på den måde, at vi inviterer alle i organisationen og i det omkringliggende samfund til at udfordre de eksisterende løsninger i Gentofte Kommune og skabe nye løsninger sammen.
2. Ejerskabet til innovationen skal være der, hvor innovationen skaber værdi – dvs. dér hvor borgerne oplever forskellen. Det betyder, at hovedparten af innovationsarbejdet skal foregå decentralt.
3. Opgaven sætter holdet: Innovationen sker med de relevante medarbejdere og ledere uanset deres organisatoriske tilhørsforhold samt med de relevante borgere, virksomheder osv. så længe opgaven varer.
4. Innovationer udvikles gennem prøvehandlinger/forsøg hvis effekter dokumenteres, således at der kan træffes beslutninger om stop eller go. Innovationer, der har vist deres værd skaleres og spredes.
5. Fokus på effekt og gevinst i et helhedsperspektiv, således at ressourcerne prioriteres til de innovationsopgaver, der har størst kvalitativt og økonomisk potentiale.
 - a. Der laves altid aftaler om gevinstrealisering
 - b. De innovationsopgaver, der viser sig ikke at have tilstrækkelig værdi, lukkes.
6. Kompetenceudvikle samtidig med opgaveløsningen.
7. Digitalisering som en væsentlig innovationsdriver.

6. Hvem er innovationsenheden?

Innovationsenheden består af en fast kerne på en innovationschef og to medarbejdere. Desuden er 1-2 af de medarbejdere, der er involverede i de konkrete innovationsopgaver i opgaveområderne innovationspartnere i den periode, de arbejder med opgaven. Det betyder, at de kompetenceudvikles til innovationsopgaven.

Innovationschefen referer til kommunaldirektøren. Innovationschefen indgår i chefforum.

Fast kerne

En chef og to medarbejdere med særlige kompetencer og erfaring med innovation, som både kan udføre og kan lære fra sig.

De kompetencer, der er brug for, er mange: Design, antropologi, facilitering af åbne samskabende processer, forretningsudvikling, forandringsledelse, idéudvikling, konceptualisering, relationer, økonomi, kommunikation, HR, jura, digitalisering, dataindsamling og analyse mv. Nogen af disse kompetencer vil

kunne tilvejebringes ved at trække på Tværgående Funktioner og konsulenter i opgaveområderne, mens andre bør være til stede i innovationsenheden.

Innovationschefen skal kunne begå sig på alle niveauer i organisationen, ligesom enheden som helhed skal kunne fungere sammen med konsulenter, ledere og medarbejdere fra alle dele af organisationen.

Innovationspartnere

For hver af de prioriterede innovationsopgaver udpeges 1-2 af de medarbejdere, der deltager i innovationsopgaven fra opgaveområdet til innovationspartnere i den periode innovationsopgaven varer. Formålet er, at sikre dybt kendskab til områderne, ejerskab og forandring i områderne, adgang til områdets netværk og samarbejdspartnere samt styrkelse af en innovativ kultur. Innovationspartnere får i den periode de er innovationspartnere udviklet deres innovationskompetencer, således at de kan bringe disse i spil i fht. den innovationsopgave, der er i gang og i forhold til innovationsopgaver, de måtte komme til at arbejde med bagefter i andet regi.

Til hver innovationsopgave sammensættes det hold, der passer til opgaven. Ejerskabet ligger i de(t) område(r) opgaven primært vedrører. Med afsæt i hvilke kompetencer området(erne) i forvejen har sammensættes et hold med de nødvendige kompetencer fra andre dele af organisationen – både fra tværgående funktioner og fra opgaveområderne. Holdet kan skifte undervejs i processen.

7. Fysisk placering

Der arbejdes på at etablere et innovationshus, hvor de, som involveres i innovationsarbejdet, kan komme og arbejde. Det vil være et meget synligt tegn på, at innovation foregår ved siden af, men tæt på driften og som en del af "byen". Der vil kunne skabes et fagligt miljø, som fremmer kreativitet, nytænkning og samarbejde. Et innovationshus vil muliggøre andre faciliteter som fx et værksted, som er hensigtsmæssigt, hvis man ønsker at arbejde med fysiske prototyper. Desuden vil det evt. kunne samtænkes med andre brugere. Der er fx blevet peget på, at kommunen kunne stille lokaler til rådighed for iværksættere, der til gengæld kunne bidrage med deres kompetencer i innovationsopgaver. En yderligere idé kunne være at stedet også har lokaler til at andre udviklingsopgaver, end dem innovationsenheden arbejder med, kan komme og arbejde på stedet.

8. Finansiering og realisering af økonomiske gevinster

Innovationsenheden tildeles et budget, der indeholder løn til den faste kerne med dertilhørende administrationsudgifter samt en pulje til diverse aktiviteter. Dertil kommer en engangsudgift til etablering.

I øvrigt sker finansieringen af de konkret innovationsopgaver som udgangspunkt fra eksisterende budgetter, ved at søge om midler fra investeringspulje, eksterne fondsmidler, crowdsourcing mv.

9. Perspektiver for enheden fremadrettet

Når innovationsenheden har etableret sig og fået det interne samspil med innovationspartnerne i gang, kan forskellige udviklingsmuligheder for innovationsenheden overvejes fx:

- at der bliver tale om en partnerskabsenhed med partnere fra forsknings- og uddannelsesinstitutioner, andre kommuner (fx 4K) mv.
- at borgerne også kan komme og få hjælp til deres idéer.
- at der etableres samarbejde med andre innovationsenheder fx for at få adgang til flere kompetencer og faciliteter.

10. Praktiske oplysninger i forbindelse med ansøgning til stillingen

Stillingen som innovationschef ønskes besat snarest muligt. Innovationschefen vil derefter blive inddraget i ansættelse af de 2 medarbejdere til enheden.

Lønnen vil blive fastsat i henhold til overenskomst med den relevante, faglige organisation. Lønniveau 650.000 kr. årligt excl. pension.

Hvis du ønsker yderligere oplysninger om stillingen, er du velkommen til at kontakte kommunaldirektør Frank E. Andersen, fea@gentofte.dk eller 3998 0002.

Ansøgningen indsendes via [ansøgningsformularen](#) senest mandag den 10. oktober 2016 kl. 12.00.

11. Ansættelsesprocessen

Der er nedsat et ansættelsesudvalg, der gennemfører ansættelsesprocessen. Ansættelsesudvalget dækker Gentofte Kommune bredt og har kommunaldirektøren som formand.

Vi forventer, at din ansøgning formes som max. 1 A4 side, hvor du forholder dig til de 3 største muligheder og de 3 største dilemmaer, du kan se i enhedens funktion og opgaver.

Vedlæg også dit cv med fokus på relevante opgaver og resultater fra tidligere stillinger.

Første samtalerunde vil blive gennemført fredag den 14. oktober 2016.

Samtalen vil forme sig som en drøftelse af de muligheder og dilemmaer i stillingen, du har beskrevet i din ansøgning og dialog om dine løsningsforslag og din tilgang til opgaven.

De bedst kvalificerede ansøgere går videre til 2. samtalerunde, der forventes gennemført onsdag den 26. oktober 2016.

Mellem 1. og 2. samtalerunde vil de tilbageværende kandidater blive testet af Gentofte Kommunes HR. I den forbindelse skal du forventet at bruge ca. 1½ time på at udfylde en test hjemme og deltage i ca. 1½ times tilbagemelding og dialog om din profil.