

# Sådan ledes en innovationsproces

Fredericia Kommune har markeret sig som særdeles dygtig inden for innovation, hvilket sidste år medførte, at kommunen modtog KLS Innovationspris for 'Længst muligt i eget liv', som er en radikal nytænkning af den hjælp, kommunen tilbyder til ældre og handicappede borgere. 'Længst muligt i eget liv' er én af i alt fem innovative idéer, som er gennemført eller er på vej til at blive gennemført under overskriften: Fredericia Former Fremtiden

Af | Irene Brandt

"Historien bag Fredericia Former Fremtiden kan de fleste kommuner nikke genkendende til, for det handler om den evige jagt på besparelser, som har stået på siden 90'erne, og som tilsyneladende aldrig stopper, for der kommer nye besparelser til næste år!" fortalte personaledirektør Steen May Ravnsbæk fra Fredericia Kommune på kreds mødet i KTC Kreds Syddanmark, hvor emnet var Innovationsledelse. Han fortsatte:

"Men i 2008 efterlyste byrådet nytænkning, og direktionen blev pålagt at aflevere 4-6 radikale innovationsforslag senest medio 2010."

Det blev starten på Fredericia Former Fremtiden, og på kreds mødet fortalte Steen May Ravnsbæk, hvordan innovationsprocessen blev ledet.

## Direktionen gik forrest

I Fredericia gik direktionen forrest - og MED-systemet og politikerne blev ikke inddraget, før potentialerne var beskrevet. Til gengæld har politikerne efterfølgende bakket direktionen op, og interessen

for Fredericia Former Fremtiden er usvækket i byrådet.

"Når man laver radikal innovation er det nødvendigt, at topledelsen går forrest, så der kan skabes gode rammer for innovationen. Det blev dermed direktionen, der udviklede rammerne for projektet, afprøvede konceptet under vejs, diskuterede alle problemstillinger - store såvel som små, inddrog kommunens lederforum og etablerede et stærkt sekretariat. Overskriften var: Vi stopper ikke, før vi er enige og forstår hinanden.

Radikal innovation kræver ro i udviklingsfasen, så man undgår at gode idéer skydes ned, inden idéen er ordentlig beskrevet, fordi man kommer til at træde nogen over tæerne eller sige noget, der ikke er politisk korrekt," fortalte Steen May Ravnsbæk. Han tilføjede:

"Vi var også meget optaget af, at det handler om at stille de rigtige spørgsmål i stedet for at have de rigtige svar."

## 3-stjernede idéer

Der findes gode idéer, udmærkede idéer og fantastiske idéer. I

## FAKTA

### Fra Nordsøgas til Fredericia Gas

Idéen er, at Fredericia Centralrenseanlæg bliver et raffinaderi, der udnytter spildevand og husholdningsaffald som biomasse, der kan bruges til biogasproduktion med efterfølgende opgradering til naturgaskvalitet, så gassen kan distribueres via det eksisterende naturgasnet og anvendes til opvarmning og transport mv.

Det radikale er, at synet på spildevandsrensning og husholdningsaffald

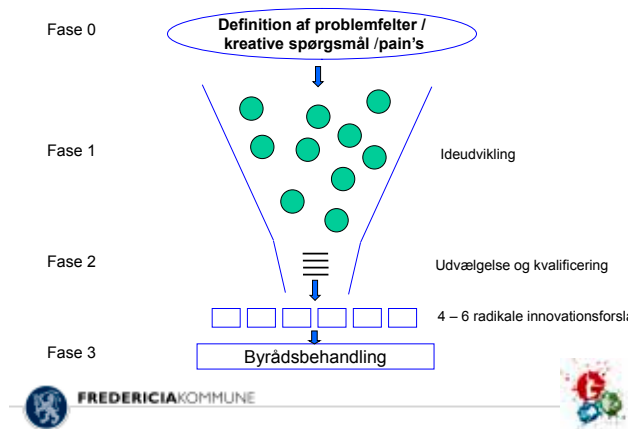
er vendt fra at være et bekosteligt problem til at være en værdifuld ressource til lokal energiproduktion. Ved at booste den igangværende biogasproduktion på Fredericia Centralrenseanlæg ved hjælp af den nyeste teknologi og affald som "brændsel", kan kommunen få en økonomisk gevinst i et marked med stadigt stigende energipriser og stigende udgifter til affaldshåndtering. Som bonus får kommunen et minimeret behov for arbejdskraft til sin egen affalds- og genbrugshåndtering. Endeligt er der også en miljømæs-

sig gevinst ved mindre udledning af partikler, CO<sub>2</sub> samt mindre restaffald til deponering og forbrænding.

En ekstra gevinst ved idéen er, at private borgere heller ikke skal bruge en del af deres fritid på at sortere og håndtere affald.

**Læs mere** om Fredericia Former Fremtiden her: [www.fredericiaspildevand.dk/uffredericiaspildevandDk/File/Fredericia Former Fremtiden.pdf](http://www.fredericiaspildevand.dk/uffredericiaspildevandDk/File/Fredericia%20Former%20Fremtiden.pdf)

## Fredericia Former Fremtiden



Fredericia fik idéerne stjerner alt efter hvor gode de var; men kun idéer, som havde opnået tre stjerner blev forfulgt; men inden topledelsen var nået så langt i innovationsprocessen, havde de suget til sig fra en lang række mennesker med erfaring og viden om innovation.

”Vi plukkede i de mange forskellige input vi fik, og gennem grundig diskussion valgte vi derefter rammerne for Fredericia Former Fremtiden,” fortalte Steen May Ravnsbæk.

### Fire faser

Direktionen valgte en model, for gennemførelsen af radikal innovation, der forløber i fire faser, og som billedligt kan sammenlignes med en tragt, hvor kun de aller bedste forslag slipper ud forneden. (se illustrationen).

”I den første fase defineres de problemfelter, vi vil arbejde med, og alle de kreative spørgsmål blev stillet. Næste fase bestod i videreudvikling af idéerne, hvorefter vi i 3. fase udvalgte og kvalificerede de bedste innovationsforslag. I alt blev ni idéudviklingsforløb sendt i udbud, og Fredericia Kommune indgik kontrakter med fire konsulentvirksomheder om gennemførelsen af kvalificeringen i den 3. fase. I juni sidste år præsenterede direktionen så byrådet for syv radikale innovationsforslag; men inden vi nåede så langt, havde vi erfaret, at det er vanvittigt svært at idéudvikle på sit eget fagområde, hvis idéudviklingen skal være radikal. Derfor satte vi teknik- og miljøledelsen til at se på socialområdet osv., hvilket ikke er så langt ude, som det lyder. Teknik- og miljøledelsen skulle jo ikke finde løsningerne på udfordringerne på socialområdet. Deres opgave var i stedet at stille de kreative spørgsmål,” fortalte Steen May Ravnsbæk.

Under vejs blev medarbejdere og borgere inddraget, hvilket resulterede i endnu flere skæve vinkler i innovationsprocessen,

”Men vi gjorde en vigtig erfaring; der må ikke være for mange medarbejdere eller interesseorganisationer med i udviklingsarbejdet, for så bremser de processen. Det dur nemlig ikke, hvis der er nogen med, som har deres egen dagsorden, og de skulle kunne holde lav profil og være meget lyttende - ellers fik vi ikke de virksomhedsfolk, som vi havde inviteret med på wild carts i processen frem på banen. Vi havde nemlig besluttet, at ingen projekter måtte gennemføres uden deltagelse af wild carts fra det private erhvervslev, for de stiller både de gode og de dumme spørgsmål, som skal stilles ... og i topledelsen var vi faktisk ikke ret gode til selv at få de radikale idéer. Til gengæld var vi gode til at sætte rammerne for den radikale innovation.”

Medarbejderne har dog alligevel spillet en vigtig rolle i de to innovationsprojekter, som er sat i gang.

”I begyndelsen er det topledelsen, der arbejder med problemfelterne. Derefter inddrages de øvrige ledelseslag i takt med, at der skal findes retning og en model for den radikale innovation, og efterhånden, når modellen skal bygges og løsningerne skal implementeres, inddrages personalet; og hvis modellen ikke virker, når man når så langt, så er der kun én ting at gøre: hele processen forfra!” sagde Steen May Ravnsbæk.

### Fredericiagas

Byrådet valgte at gennemføre fem af de syv projekter, som direktionen for godt et år siden præsenterede for politikerne. Heraf er to godt i gang: Længst muligt i eget liv, som inkasserede KLS Innovationspris 2010 og projektet: Fra Nordsøgas til Fredericiagas, som er et Renaissance-projekt - eller et affaldsraffineri, der uden forudgående affaldssortering forvandler alt affald til biogas af naturgaskvalitet.

### Frikommune

Fredericia Kommune søgte og fik status som frikommune; men i et andet set up end de andre frikommuner.

”Vi har vendt dét, at være frikommune på hovedet. Vi er ikke mødt op med en liste over ting, vi gerne vil have lov til at gøre - eller slippe for at gøre. I stedet vil vi bruge vores status som frikommune til at slippe for de begrænsninger, der hen ad vejen dukker op, når vi ønsker at realisere vores innovative projekter,” fortalte Steen May Ravnsbæk. Han tilføjede:

”Men vi har faktisk erfaret under vejs i arbejdet med radikal innovation, at mange ting kan lade sig gøre inden for gældende lovgivning.”