

Förändra radikalt

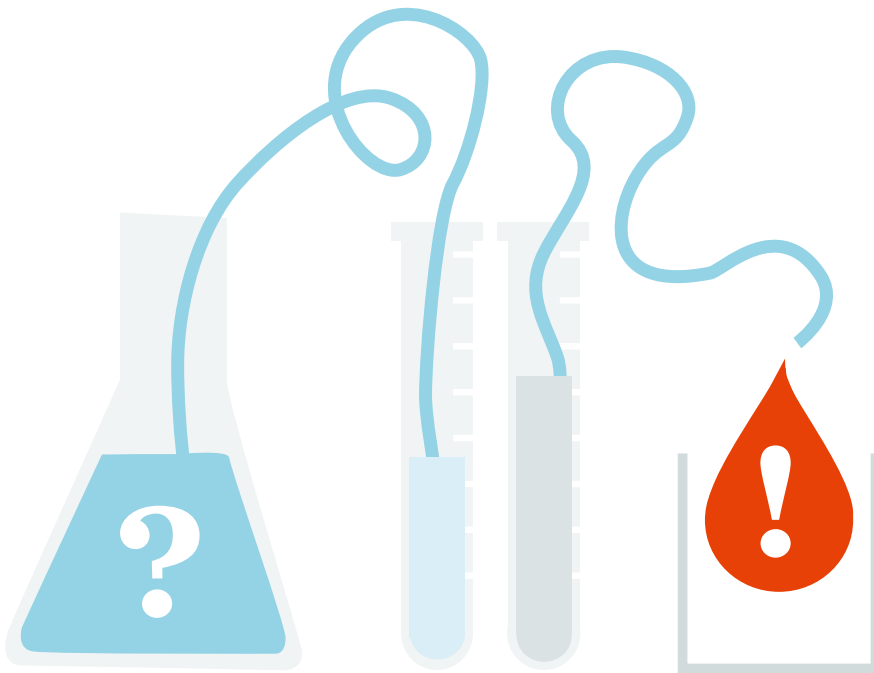
ETT UTVECKLINGSPROJEKT FÖR ATT STÄRKA
INNOVATIONSKRAFTEN I KOMMUNERNA



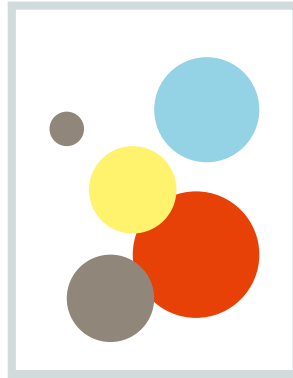


Förändra radikalt

– ett utvecklingsprojekt för att stärka innovationskraften i kommunerna



Radikala förändringar sker sällan av en slump. De är istället resultatet av processer där man medvetet arbetar med att ifrågasätta och ändra på sina vanliga perspektiv. Utan att våga byta perspektiv och vända upp och ned på allt det man tror sig veta kan man inte förvänta sig nya och anorlunda resultat, utan bara förbättringar av den tidigare verksamheten.



De radikala förändringarna innebär att se till att den service samhället tillhandahåller faktiskt är den som efterfrågas och gör nytta.

Förändringsarbete i tiden

I dag har kommuner och landsting i Sverige och resten av världen en svår ekvation framför sig. Befolkningen blir äldre än någonsin tidigare och unga vuxna studerar allt längre. Samtidigt ökar allmänhetens förväntningar på service. När de unga flyttar in till städerna lämnar de efter sig en åldrande befolkning i de mindre kommunerna. Om vi fortsätter på samma sätt som i dag kommer vi år 2035 att ha ett gap i kommunalskatten motsvarande 13 kronor mellan resurser och behov. Ett scenario som förstås inte är önskvärt.

Förändringar krävs därför för att hitta sätt som ger brukare/kunder den service som de efterfrågar, till en lägre kostnad. Men innovationsarbetet ska inte misstas för att handla om nedskärningar som ger en sämre service. De radikala förändringarna innebär istället att se till att den service samhället tillhandahåller faktiskt är den som efterfrågas och gör nytta.



De som vet vilka tjänster som behövs är förstas de som använder sig av dem. Varför är det då inte de som tillfrågas när man planerar kommunens erbjudanden? Förtroendevalda och anställda behöver se brukare, elever och klienter som aktiva medskapare i arbetsprocessen istället för passiva mottagare av tjänster. Vi måste också ta hänsyn till, och lyssna på, resten av det omgivande samhället. Kort sagt: fler kockar gör en godare soppa.

SKL kommer under projekttiden att erbjuda stöd i form av träffar i Stockholm och konsultstöd i de enskilda kommunerna.

Utvecklingsprojekt i framkant

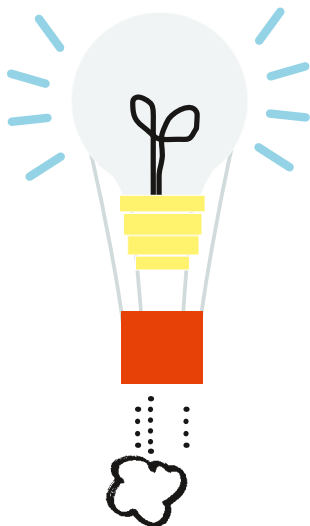
Projekt Förändra radikalt drivs med finansiering från VINNOVA med uppdraget att stärka innovationskraften i kommunerna. Projektet löper för de utvalda deltagarkommunerna mellan mars 2014 och juni 2015. SKL kommer under projekttiden att erbjuda stöd i form av träffar i Stockholm och konsultstöd i de enskilda kommunerna.

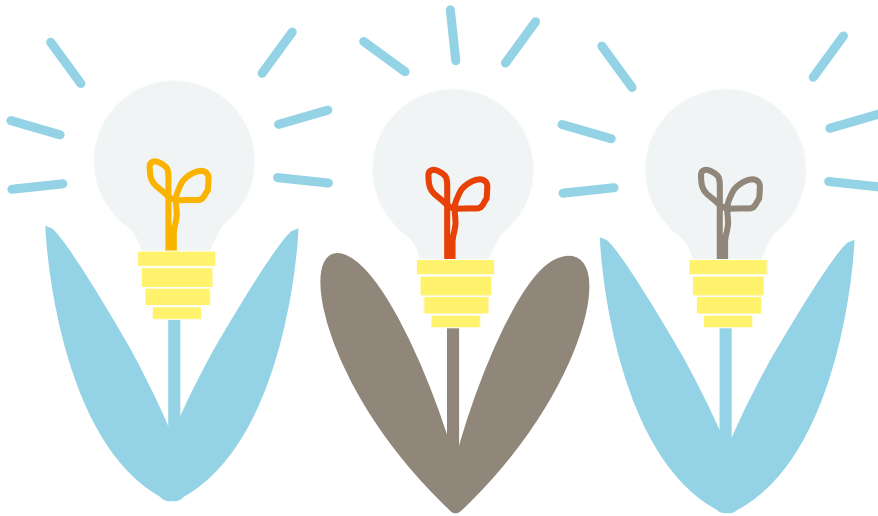
Förändringsarbetet bedrivs fram till juni 2015 då de deltagande kommunerna med stöd från konsulter och SKL ska ha laborerat sig fram till ett färdigt resultat. Efter juni 2015 har projektet avsatt sex månader då SKL och projektkommunerna ska ägna sig åt sammanställning och spridning av det färdiga arbetet och projektet avslutas i sin helhet i december 2015.

Kommunernas projektorganisation börjar med att arbeta med undersökningar, fältstudier och dialoger med kommunens invånare (inte minst i form av kunder/brukare). Därefter leder de nya erfarenheterna fram till ett praktiskt prövande av de förändrade arbetsätten.

Hur gör man?

Det finns inte en ensam metod som leder till radikala förändringar, men det finns en rad olika strategier och förhållningssätt som gör det. Flera organisationer runt om i världen har tagit fram egna modeller för hur de arbetar för att få fram just radikala förändringar. Några av dem är det Britiska Nesta, Innovation Unit och det Norska Kommunesektorens Organisation. Flera andra länder som kan sägas ligga i framkant på utveck-

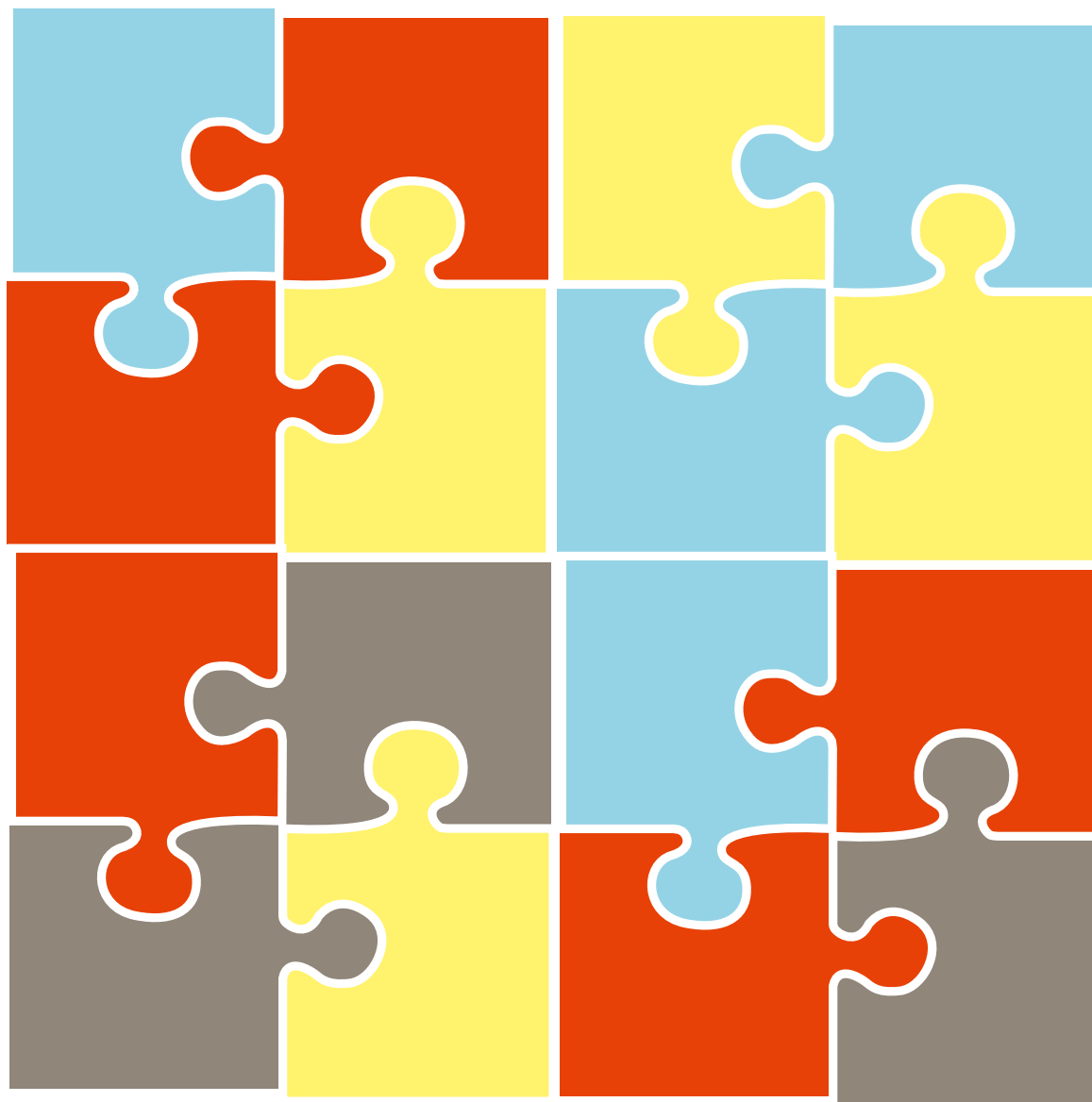




lingsområdet är Danmark och Australien, och det är bland annat därifrån projektets inspiration har hämtats. Nu behöver arbetet testas och anpassas till svenska förhållanden och Förändra radikalt ska genom en rad konkreta insatser i sina projektkommuner bidra till detta.

Även om källorna är många har våra föregångsprojekt gemensamma framgångsfaktorer. Kortfattat har de alla:

- › involverat många nya kompetenser och ögon
- › sett till att brukarna ingått som en självklar och genuin del i projektet
- › låtit analysen av utmaningen ta tid i stället för att gå direkt till möjliga lösningar
- › vågat ta risker och experimenterat småskaligt i ett tidigt skede i stället för att eventuellt misslyckas storskaligt senare
- › lärt av – och kommit vidare tack vare – gjorda erfarenheter och misstag.



Vilka finns vi till för? – ett exempel på hur man kan göra

Att ta reda på vad brukarna egentligen behöver var steg ett för en hemtjänstenhet i en av våra större städer. Metoden var radikal – hemtjänstpersonalen gick hem till sina brukare och studerade dem på plats.

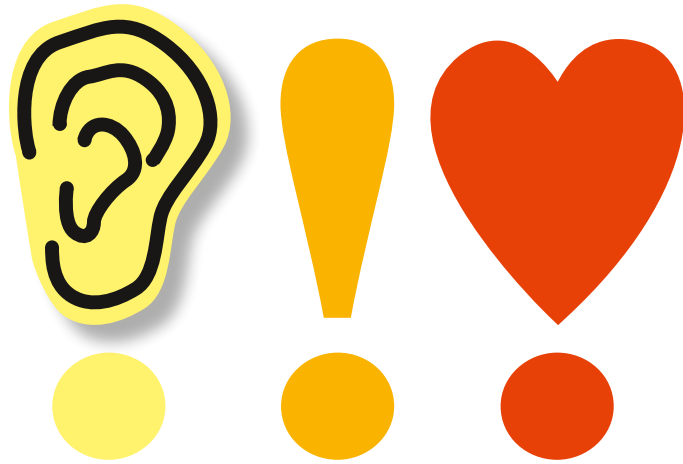
Prio ett för brukarna visade sig vara att få träffa samma personal. Genom att förändra schemalaggingen så att hemtjänstpersonalen numera själva planerar sitt schema ordnade man det och i dag känner varje brukare sin personal väl. Förändringen innebär bland annat att brukarna slipper förklara och instruera vid varje möte med ny personal. Relationerna mellan personal och brukare har därigenom blivit bättre och brukarna känner sig tryggare. Den förundersökning man gjorde i början av projektet visade att man hade sysslat med en del arbete som inte hade något stort värde för brukarna. Det resursslöseriet togs därför bort.

Personalen får numera själva rekrytera vikarier och planera schema, och det finns utrymme att hantera personalfrånvaro utan att ta in vikarier. Man har dessutom tagit fram nya mått så att arbetet enklare kan följas upp och förbättras.

Sammanfattningsvis har arbetsglädjen i personalgruppen ökat, sjukdagarna minskat och personalen har vant sig vid att själva lösa de problem som uppstår. Kontrollen av medarbetarna har ersatts av tillit och lyhördhet och man tar tillvara på den kunskap som finns hos de som faktiskt möter brukarna i sin vardag. Brukarna i sin tur berättar gärna på olika sätt om hur mycket nöjdare de är med det nya arbetssättet.



Kontrollen av medarbetarna har ersatts av tillit och lyhördhet och man tar tillvara på den kunskap som finns hos de som faktiskt möter brukarna i sin vardag.



Jag vill veta mer

Är du intresserad av att veta mer om Förändra radikalt? Alla intresserade kommer att kunna följa arbetet på hemsidan skl.se/forandraradikalt och projektets blogg forandraradikalt.skblogg.se.

Projektet kommer också att kommunicera via sociala medier. Vilka, och hur du gör för att följa oss på dem, kan du läsa mer om på hemsidan. Där får du också vidare tips på förändringsarbete i Sverige och andra länder, inspiration och möjlighet att ta del av projektkommunernas arbete.

skl.se/forandraradikalt
[forandraradikalt.](http://forandraradikalt.skblogg.se)
skblogg.se





Upplysningar om innehållet:

Anna Lindström, projektledare, anna.lindstrom@skl.se

Josefina Fogelin, koordinator, josefina.fogelin@skl.se

Se även skl.se/forandraradikalt

forandraradikalt.sklblogg.se

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2014

Bestnr: 5361

Text: Josefina Fogelin

Illustrationer: Malin Unnborn, Malinform

Produktion: Kombinera

Tryck: LTAB, juni 2014

Svenska kommuner har en svår ekvation framför sig. Befolkningen blir äldre än någonsin tidigare och unga vuxna studerar allt längre. Samtidigt ökar allmänhetens förväntningar på service. Därför krävs radikala förändringar för att hitta sätt som ger brukare/kunder den service som de efterfrågar, till en lägre kostnad.

Men radikala förändringar sker sällan av en slump. De är istället resultatet av processer där man medvetet arbetar med att ifrågasätta och ändra på sina vanliga perspektiv. Exempel från bland annat Storbritannien, Danmark och Australien visar att förtroendevalda och anställda behöver se brukare, elever och klienter som aktiva medskapare i processerna, istället för mottagare av tjänster. Vi måste också involvera, och lyssna till, resten av det omgivande samhället. Då skapar vi tjänster som tillvaratar de krafter som finns i samhället, till en kostnad som är lägre.

Projekt Förändra radikalt drivs 2013–2015, med finansiering från VINNOVA och har uppdraget att stärka innovationskraften i kommunerna. I den här skriften beskrivs projektet, och de metoder som används, närmare.