



**Serviceförvaltningen**

# **Riktlinjer för systematiskt förbättringsarbete och innovationer**

Dokumenttyp: Riktlinjer	Beslutsinstans: Servicenämnden	Beslutsdatum: [Klicka och fyll i]	Diarienummer: [Klicka och fyll i]
Dokumentansvarig: Anne Pivén	Framtagen av: Staben	Giltighetstid: Tillsvidare	Senast reviderad: [Klicka och fyll i]
Dokumentinformation: Riktlinjer för hur serviceförvaltningen ska arbeta med ständig förbättring och innovationer som en integrerad del i utvecklingsarbetet			
Dokumentet gäller för: Serviceförvaltningen			

## Innehållsförteckning

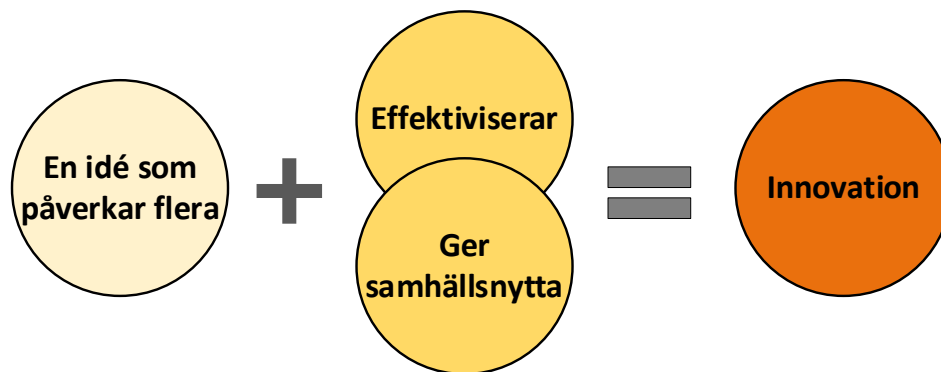
Inledning .....	2
Definition av innovation.....	3
Syfte .....	3
Beskrivning .....	3
Främjande av innovationskultur .....	3
Stöd i arbetet .....	4
Uppföljning och styrning av förbättringsarbetet.....	4
Beskrivning av innovationsprocessen .....	4
Idé .....	4
Utvärdering och återkoppling.....	5
Beslut och återkoppling.....	5
Planera och förbereda .....	5
Genomföra innovation .....	5
Utvärdera och åiterrapportera .....	5
Hänvisningar .....	5

## Inledning

Lunds kommun står, precis som andra kommuner och regioner, inför utmaningar som kräver nya arbetssätt och lösningar. Det är samhällsutmaningar bland annat i form av ökat kostnadstryck och förändrad demografi, något som kommer att innebära behov av utveckling och utbyggnad av infrastruktur, ändrade arbetssätt och nytänkande. För att förvaltningen ska kunna möta dessa krav behövs idéer och förbättringsförslag som leder till ständiga förbättringar och innovationer. Genom att arbeta med ständiga förbättringar så skapas ett systematiskt förbättringsarbete. En innovation ska bidra till att erbjuda tjänster med hög kvalitet och effektivitet. De värden som skapas genom innovation kan vara ekonomiska, sociala och/eller miljömässiga.

### **Definition av innovation**

Ofta används ordet innovation som beskrivning av en teknisk uppfinning eller produkt. Men innovation kan även vara nya eller förbättrade tjänster, eller nytänkande lösningar i den egna organisationen. Ett förslag eller en idé som bidrar till samhällsnytta eller effektivisering, och som genomförs, är en innovation. Innovationsarbetet är viktigt eftersom det bidrar till att höja effektiviteten och kvaliteten.



## Syfte

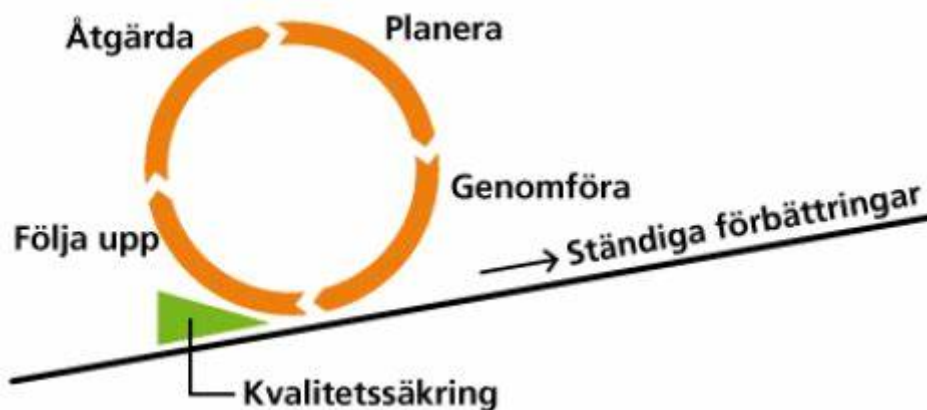
Syftet med detta styrdokument är att beskriva förvaltningens systematiska arbete med att skapa förutsättningar för en kultur där värdet av ständiga små förbättringar i vardagen bejakas och innovationsmöjligheter fångas upp. Engagerade och uppmuntrande ledare är en förutsättning för en levande förbättringskultur där medarbetarna och idéerna är i centrum. Styrdokumentet beskriver strategi och process för ständig förbättring och innovationsarbete inom serviceförvaltningen för att uppnå Lunds vision.

## Beskrivning av strategin för ständig förbättring

Att arbeta med ständiga förbättringar på ett systematiskt sätt är ett krav i ledningssystem som förvaltningen har gällande bland annat arbetsmiljö, kvalitet och miljö. Exempel på förbättringar kan vara korrigerande åtgärder, genomgripande förändringar, innovationer och omorganisationer. Ledningen ska ständigt förbättra lämpligheten, tillräckligheten och verkan av sina ledningssystem samt att förbättringar är en naturlig del av det dagliga arbetet.

### Metodiken

Det systematiska och strukturerade sättet att bedriva förbättring på brukar beskrivas med nedanstående bild.



Det systematiska sättet innebär att finns tydliga rutiner och instruktioner för hur förbättringsaktiviteter ska identifieras, prioriteras, initieras, drivas, följas upp och rapporteras. Det är resultat från analyser och utvärderingar som avgör om det finns behov eller möjligheter som ska hanteras inom ramen för ständig förbättring.

Det strukturerade sättet innebär att ett välfungerande förbättringsarbete ska organiseras och stäva efter att bli en naturlig del i verksamhetens vardag. Strukturen möjliggör och skapar ett organisatoriskt ramverk som stödjer förbättringsarbetet.

### Främjande av förbättringskultur

Det behövs tydliga riktlinjer, verktyg och uppmuntrande ledarskap för att en förbättringskultur ska kunna växa.

*"Genom öppenhet och tillit till varandra låter vi idéerna växa till hållbara lösningar på dagens och morgondagens utmaningar" - Lunds kommuns vision*

För att skapa en förbättringskultur behöver alla vara delaktiga! Det finns en förväntan på såväl chefer som medarbetare att lyfta de idéer som dyker upp. **Chefer och ledare** uppmuntrar idéer och förslag och bidrar till att idéer kan genomföras. Idéerna hanteras transparent, inte minst för att inspirera andra att lämna idéer. Förhoppningen är att Serviceförvaltningen ska kunna skapa en förbättringskultur tillsammans.

Genom att informera om det systematiska förbättringsarbetet samt kommunicera genomförda idéer och förslag till verksamheten, uppmuntras samtliga medarbetare till ett innovativt förhållningssätt och förstår vikten av innovationer. Detta kan ske exempelvis genom utmärkelser som årets innovation, att goda exempel som bidragit till bättre kvalitet och effektivitet uppmärksammas eller ett belöningssystem som stödjer, stärker och uppmuntrar innovativa medarbetare.

Ett ledarskap som stimulerar medarbetare och utvecklar deras innovativa förmåga är viktigt. Medarbetarna är ambassadörer för att arbeta med ständiga förbättringar. Förbättringar och innovationer ska integreras och vara en del av det dagliga arbetet, inte något som sker vid sidan av. Därför är det viktigt att tid och ekonomiska resurser för förbättringsarbete och för att genomföra innovationer ingår i verksamhetsplaneringen.

### Stöd i arbetet

Det ska finnas fungerande och användarvänliga verktyg för att fånga innovationsidéer från medarbetarna som är transparent och främjar ett systematiskt arbetssätt. För att chefer och ledare ska kunna uppmuntra till en förbättringskultur finns stödmaterial och kommunikationsplan.

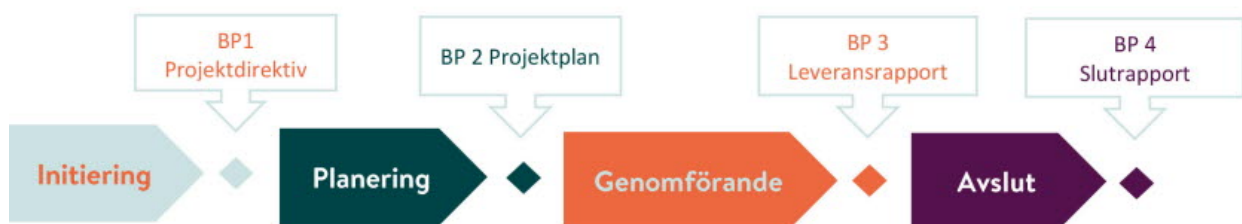
**Förvaltningsledningen** utser en **innovationsgrupp** som säkerställer ett systematiskt arbetssätt, där idéer som kan bli innovationer fångas upp inom alla verksamhetsområden. Innovationsgruppen består av sakkunniga från samtliga verksamhetsområden som träffas minst en gång i kvartalet och säkerställer att beslut fattas av rätt instans. Förvaltningsledningen utser även **idéambassadörer** som är en tilldelad roll. Idéambassadörerna utvärderar samtliga idéer och behandlar förbättringsförslag och bidrar med underlag till innovationsgruppen.

### Uppföljning och styrning av förbättringsarbetet

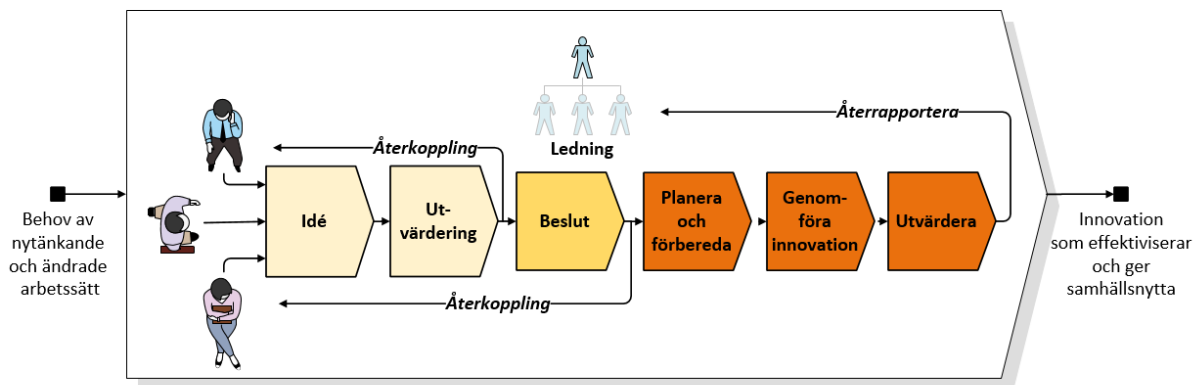
**Förvaltningsledningen** ska regelbundet utföra uppföljande undersökningar för att mäta förvaltningens utveckling. Förvaltningsledningen ska årligen följa upp att förbättrings- och innovationsarbetet fungerar enligt denna riktlinje. Genom uppföljningen uppmärksammas de erfarenheter som långsiktigt kan förändra och förbättra verksamheten.

Förvaltningsledningen avsätter budgetmedel för att genomföra mindre innovationsprojekt. Budget för större innovationsprojekt hanteras i förvaltningens långsiktiga verksamhetsplanering (EVP), och **innovationsgruppen** kommer även att undersöka om det finns möjlighet till extern finansiering (se bilaga).

Kommunens projektmodell ska användas vid större innovationsprojekt. Projektmodellen är ett stöd i det operativa projektarbetet och består av standardiserade projektfaser, beslutspunkter och dokumentmallar som beskrivs i nedanstående bild.



## Beskrivning av processen för ständig förbättring och innovation



**Medarbetaren/idégivaren** kan förmedla en idé via det digitala verktyget "Idébanken" som nås via Inloggad. Verktöget är framtaget i kommunen för att det ska vara lätt och tillgängligt för medarbetarna att förmedla en idé och för förvaltningen att ta tillvara på medarbetarnas idéer. Idéerna uppmuntras genom att alla i kommunen kan kommentera idén och därmed vara med och utveckla den.

Alla idéer är viktiga och de kan förmedlas på olika sätt som exempelvis genom ledningsgruppsarbete, APT eller andra forum.

### **Utvärdering och återkoppling**

**Idéambassadörerna** utvärderar samtliga idéer utifrån kriterierna nedan:

- idén ligger inom förvaltningens uppdrag
- idén påverkar fler än en enskild medarbetare
- idén bidrar till samhällsnytta och/eller effektivisering
- de effekter idén kan ge i förhållande till de resurser som krävs - på kort och på lång sikt

Utifrån kriterierna gör **idéambassadören/innovationsgruppen** en första gallring. En gemensam mall används för att göra en likvärdig bedömning av de förslag och idéer som har möjlighet att utvecklas. Idéer kan komma att bli pausade för att tas upp vid ett senare skede eller genomföras direkt.

Efter **idéambassadörens** utvärdering får idégivaren återkoppling med motivering. Om idén bedöms kunna vidareutvecklas så gör **idéambassadören/innovationsgruppen** det med fördel tillsammans med **idégivaren**.

### **Beslut och återkoppling**

**Idéambassadören/innovationsgruppen** säkerställer att idéer som enkelt kan förverkligas, beslutas för genomförande direkt i rätt instans samt presenterar de idéer som är utvecklingsbara om resurser tillsätts för förvaltnings- respektive affärsområdesledningen. **Ledningsgruppen** beslutar sedan vilka av de föreslagna idéerna som ska utvecklas till en genomförbar innovation samt utser en **utförare** och tillsätter de resurser som krävs.

### **Planera och förbereda**

**Utföraren** som fått ansvar för att genomföra innovationen tar fram en plan för genomförande tillsammans med **idégivaren** och eventuellt andra berörda. Idéns

karaktär avgör vilka som involveras och var ansvaret ligger för fortsatta prioriteringar och resurser. **Utföraren** informerar idéambassadören löpande om framtagna plan och **innovationsgruppen** förankrar i sin tur eventuella förändringar av förutsättningarna med berörda ledningsgrupper.

### ***Genomföra innovation***

När planen är framtagna och förankrad i förvaltningsledningen påbörjas arbetet med att genomföra innovationen. Alla idéer som går vidare till detta steg kommuniceras ut till samtliga inom förvaltningen av förvaltningens **kommunikatör**.

### ***Utvärdera och återrapportera***

För att uppnå en ständig förbättringskultur så är det viktigt att genomförda idéer/innovationer utvärderas och lärdomarna som kan förändra verksamhetens arbetssätt sprids. Dessutom utvärderas arbetet och kulturen med att uppmuntra och genomföra idéerna. **Innovationsgruppen** sammanställer genomförda idéer/innovationer, vilka rapporteras till servicenämnden samt andra berörda delar inom kommunen där idén också skulle kunna komma till nytta.

## **Hänvisningar**

- [Lunds vision](#)
- [Lunds kommuns policy för hållbar utveckling](#)
- [Krav på miljöledning i Lunds kommun](#)
- ISO krav på ständig förbättring (Markentreprenad kvalitetssystemet)
- [Lunds kommuns projektmodell](#)
- Bilaga om Extern finansiering