



**MÄLARDALENS HÖGSKOLA
ESKILSTUNA VÄSTERÅS**

Flens kommun -
möjligheternas
kommun

27 januari

2011

Författare: Anna Andersson & Kornelia Johansson
Akademin för innovation, design och teknik
Handledare: Sven Hamrefors
Examinator: Sven Hamrefors
Handledare vid Flens Kommun: Karina Krogh

Mälardalens
Högskola
KIN180

Sammanfattning

Negativa siffror och ett sjunkande befolkningsantal gör att Flens Kommun måste agera. Färdplan Flen är deras förändringsprojekt vars syfte är att skapa delaktighet och förändring i hela kommunen. Syftet med vår studie är att ge dem förslag på viktiga delar som bör vara med för att kunna skapa förändring, delaktighet och en möjlighet för Flens kommun att ta ett kliv framåt i samhället. Metoden vi använt oss av är kvalitativa intervjuer och genom dessa har vi kunnat skapa oss en helhetsuppfattning om hur organisationen fungerar och hur delaktigheten ser ut idag. Vi har även tittat på hur andra kommuner arbetar för att vara innovativa med fokus på Nacka kommun. Våra förslag innefattar bland annat hur Flenskommun kan bygga en innovativ organisationskultur som främjar ett öppet klimat.

Förord

Vi vill tacka Flens kommun, alla som har ställt upp på intervjuer men också vår kontaktperson, Karina Krogh för ett gott samarbete. Vi vill också tacka vår handledare Sven Hamrefors vid Mälardalens högskola för god handledning genom hela vårt arbete.

Västerås 2011-01-10

Kornelia Johansson & Anna Andersson

Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	2
Förord	3
Inledning.....	6
Bakgrund	6
Uppdragsgivare.....	6
Syfte.....	7
Avgränsningar.....	7
Vårt innovativa bidrag	7
Metod.....	8
Forskningsetik.....	9
Genomförande	9
Datainsamling	10
Metodkritik	10
Innovativa kommuner.....	10
Nacka kommun	12
Flens Kommun.....	13
Färdplan Flen.....	13
Flens kommun 2019	14
Ortsutveckling.....	14
Dialog och delaktighet.....	14
Effektivare organisation.....	15
Attraktiv arbetsgivare	15
Open Innovation	15
Innovationssystem	15
Teori.....	15
Organisationsförändring	16
Organisationskultur.....	16
Kompetens och resurser.....	17
Nätverk och samverkan	18
Kommunikation.....	19
Analys och jämförande	19
Förslag	22
Kommunikation.....	22
Organisationskultur & förändring.....	24
Skapa en Flen anda	25

Ta fram det unika i Flens kommun	26
Nätverkande	27
Motivation.....	27
Slutkommentar.....	28
Källförteckning	30
Elektroniska källor.....	30
Bilaga 1	31
Bilaga 2.....	32
Bilaga 3.....	34

Inledning

Färdplan Flen är ett utvecklingsprojekt som drivs av Flens kommun och beräknas vara klart år 2019. Den negativa utvecklingen inom kommunen med ett allt mer sjunkande befolkningsantal som i sin tur genererar mindra skatteintäkter har gjort att Färdplan Flen inrättats. I projektet ligger ett antal delprojekt som bland annat handlar om ortsutveckling och där har kommunen redan börjat arbeta med Malmköping som ett första steg. Ett annat delprojekt är Flen 2019 som handlar om att Flens kommun 2012 ska vara klara med en vision som kommer att arbetas fram under 2011 och vara verkställd 2019.

I dagsläget arbetas det också på att skapa mer delaktighet mot invånarna och de anställda inom kommunen. Färdplan Flen är intresserad av Open Space och ska utföra workshops med detta tema för att få in invånarnas åsikter. Färdplan Flen är helt enkelt ett stort utvecklingsprojekt och här har vi fått en chans till att använda våra kunskaper för att hjälpa Färdplan Flen och Flens kommun i rätt riktning mot en innovativ kommun.

Bakgrund

Meningen med Färdplan Flen är att projektet ska förändra framtiden och utveckla Flen som kommun. En vision ska tillsammans med näringslivet och medborgarna i kommunen tas fram och arbetet ska vara klart år 2019. Det är meningen att representanter från flera håll, bland annat näringsliv, föreningsliv men även äldre och yngre ska ha inflytande i processen där kommunstyrelsens arbetsutskott fungerar som en styrgrupp. De förändringar som ligger närmast just nu för Flens kommun är bland annat att försköna Flen men även upprätthålla ett nyföretagarprogram där medborgare kan få hjälp att starta egna företag samt en vision för Flens kommun (hämtad från www.flen.se 2010-12-03).

Genom Mälardalens högskola fick vi kontakt med Flens kommun som efterlyste examensarbetare. Vi fick en snabb och bra kontakt med Karina Krogh som är projektledare och vi pratade för att diskutera ett upplägg. Först var tanken att fokus skulle ligga på att skapa delaktighet, både internt inom kommunen och externt bland medborgarna men under vår förstudie fick vi en kommentar angående vårt innovativa bidrag, detta tog vi i åtanke och efter en bra dialog med vår handledare kom vi fram till ett bredare koncept som skulle generera ett bättre innovativt bidrag än det som vi tidigare tänkt använda oss utav.

Vi kom fram till att vi skulle skapa ett innovationssystem för Flens kommun genom att titta på hur andra innovativa kommuner har gjort och även komma med några egna förslag utifrån de teorier och kunskaper vi har från innovationsprogrammet. Resultatet finns i form av denna rapport.

Uppdragsgivare

Flens kommun ligger mitt i Södermanlands län och har omkring 16 000 invånare. Flen är centralorten inom kommunen och här återfinns många arbetstillfällen. Kommunen bestod tidigare av många mindre kommuner och efter en sammanslagning blev Flens kommuns slogan ; Flen– en kommun. Flen är en naturskön kommun med många sjöar och fina landskap. Efter

intervjuer med anställda på kommunen har det också framkommit att det är detta som kommunen vill satsa på för att locka nya invånare, den fina naturen och livskvalitén. Många pendlar från kommunen till arbete på annan ort, dock finns det en hel del arbete inom näringslivet i kommunen med omkring 800 registrerade företag. Vård/omsorg och tillverkning/utvinning utgör de största arbetstillfällena inom kommunen. (hämtad från www.flen.se 2010-12-03).

I dagsläget styrs Flens Kommun av Socialdemokraterna, Vänsterpartiet och Alternativ 2000. Alternativ 2000 är ett lokalt parti som inte arbetar utefter ideologiska ståndpunkter utan mer efter lokala intressen. Mellan 2003-2006 hade Flens kommun en borgerlig styrning vilket har gjort att Flens kommun inte har haft någon stabil styrning under de senaste åren. (hämtad från www.flen.se 2010-12-03).

Det har tidigare drivits ett förändringsprojekt inom kommunen som år 2009 förkastades på grund av att det saknades politisk förankring. Med nya krafter arbetar Flens kommun väldigt intensivt med Färdplan Flens. (hämtad från www.flen.se 2010-12-03).

Syfte

Vårt syfte är att ta fram förslag på hur Flens kommun skulle kunna bli innovativare och mer framstående som kommun genom ett hållbart innovationssystem.

Avgränsningar

Vi har avgränsat oss till att titta på viktiga komponenter som vi anser vara värdefulla vid skapande av ett innovationssystem för Flens kommun. För att kunna bygga ett hållbart innovationssystem kommer vi även att titta på motivation och utmaningar som skulle kunna vara värdefulla för att få det här systemet att fungera över en längre tid. Vi har valt att fördjupa oss i en kommun, Nacka kommun som enligt undersökningar upplevs vara innovativ. Detta för att tiden inte räcker till att undersöka fler kommuner som arbetat på ett innovativt sätt. Vi fokuserar på de problem som vi fått mycket tips och idéer på hur Flens kommun skulle kunna lösa utifrån besök på Nacka kommun, en fördjupning i Sveriges kommuner och landstings undersökning ”kommunens möjliggörare” (som vi hädan efter kommer att benämna som SKL) samt de teorier vi valt för vårt examensarbete.

Vårt innovativa bidrag

Genom att titta på hur andra kommuner har gjort för att upplevas som innovativa samt nyttja våra tidigare kunskaper har vi utifrån det arbetat fram förslag som vi tycker passar Flens kommun ur en innovativ synvinkel. Vi tror att denna studie även kan vara intressant för andra kommuner och organisationer som är i en liknande situation.

Metod

Vi kommer att använda oss utav kvalitativa forskningsintervjuer. Kvalitativa forskningsintervjuer präglas av flexibilitet och avsaknad av struktur. Den här typen av intervjuer går även in mer på djupet och koncentrerar sig på betydelsefulla punkter (Carlsson, 1991). Kvalitativa forskningsintervjuer kan ske på olika sätt och vi kommer att använda oss utav en teknik som kallas ostrukturerade intervjuer där vi kommer att utgå från ett frågeschema under intervjuernas gång. Vid sådana här intervjuer får intervjudeltagarna ett väldigt stort inflytande och kommer att kunna styra intervjuernas upplägg en hel del. (Bryman, 2009). Anledningen till att vi har valt att den här typen av intervjuer är för att vi inte vill styra intervjupersonerna på något sätt, utan att ha ett bra avslappnat samtal där vi kan skapa oss en helhetsuppfattning och inte fokusera på enstaka ord. Vi vill inte heller gå miste om viktig kunskap som kan framkomma vid en mer avslappnad situation.

Reliabilitet handlar om tillförlighet i studier. Genomförs en studie ska det, med samma verktyg och förutsättningar kunna gå att göra om studien och få samma resultat (Svenning, 2003). Det upplevs vara svårt att uppnå reliabilitet i en kvalitativ studie som vi genomför eftersom värdet uppstår i kommunikationen mellan intervjupersonen och intervjuledaren och detta är svårt att uppnå på samma sätt om man skulle göra om intervjun. Intervjupersonen kommer sannolikt inte svara samma sak på alla frågor och därmed försvinner reliabiliteten i vår undersökning. Däremot validitet är något som går att arbeta med i kvalitativa studier. Validitet handlar om att man mäter det man avser att mäta (Svenning, 2003). I vår studie kan vi inte uppnå reliabilitet men vi kan nå validitet i den grad att vi har fått svar på våra frågor inom de områden vi är intresserade av. Det är svårt att bedöma validiteten i vår undersökningsmetod men vi anser att vi fått svar på våra frågor och det vi avsett att mäta.

Intervjuerna kommer att ske med personer som arbetar med projektet Färdplan Flen men även nyckelpersoner som arbetar utanför projektet men inom kommunen. Med nyckelpersoner menar vi betydelsefulla personer inom organisationen som besitter värdefull information i förhållande till studien. Enligt Svenning (2003) är det en självklarhet att intervjuerna sker med nyckelpersoner men han beskriver också vikten av att anpassa och utforma intervjufrågorna efter vilken person som intervjuas, något vi kommer att ha beaktning. Nyckelpersoner så som chefer har ofta väldigt mycket information och det gäller att kunna ta vara på den informationen på bästa sätt. Sedan tycker vi precis som Svenning (2003) att det är viktigt att intervju personer som arbetat inom kommunen under många år och har goda erfarenheter av kommunen samt personer som är relativt nya inom kommunen för att se hur deras syn på kommunen ser ut och om det finns några skillnader.

Vi hade först en tanke om att intervju invånarna i Flens kommun för att få en uppfattning om hur de upplevde att kommunen skulle arbeta, men eftersom Flens kommun själva ska göra en omfattande undersökning bland invånarna under Färdplan Flen ansåg vi att detta inte var relevant. Efter samtal med vår handledare kom vi fram till att vi skulle ta kontakt med någon från en kommun som anses vara innovativ. Vi kommer därför genomföra ett besök på Nacka kommun och träffa Mats Boman som är verkställande direktör. Nacka ses som en av de mest framstående kommunerna inom innovation därför anser vi att det vore mycket intressant att

Komma i kontakt med dem. Vi har också valt att läsa om andra kommuner som anses vara innovativa men kommer endast besöka Nacka kommun.

Vi kommer att utgå från en intervjuguide som vi själva skapat och anpassat efter de personer vi kommer att intervjua. Vi har tillsammans med Karina Krogh bestämt att intervjuerna med de kommunalt anställda samt nyckelpersonerna i Färdplan Flens kommer att ske på Flens kommun där vi får tillgång till ett eget rum. Vi har valt att inte transkribera för att vi inte såg något syfte i att belysa ord utan vi vill skapa oss en allmän uppfattning.

Forskningsetik

Vi har arbetat efter vetenskapsrådets forskningsetik (Vetenskapsrådet, 2002). Intervjuer kommer att genomföras med ett antal respondenter inom Flens kommun och dessa kommer att få information enligt informationskravet innan intervjuerna, att de medverkar frivilligt och att de närsomhelst kan avbryta sin medverkan utan att det medför negativa följder.

Enligt samtyckandekravet har de medverkande rätt att själva bestämma om de vill delta, hur länge och på vilka villkor de ska delta. Enligt konfidentiellkravet lagras våra anteckningar på så vis att utomstående ej kan komma åt dessa och det går inte heller att identifiera vilka vi har intervjuat då vi genomfört anonyma intervjuer. Vidare förklarar vi för respondenterna vilket syfte vår undersökning har, vart respondenterna kan vända sig om de har frågor och vilka som får ta del av det slutgiltiga resultatet. Enligt nyttjandekravet kommer resultatet inte att användas i kommersiellt syfte utan endast till grund för vår uppsats (Vetenskapsrådet, 2002).

Respondenterna kommer att få missivbrev innan intervjutillfället (Se Bilaga 1). De får också veta syftet till varför vi gör dessa intervjuer och vart vi kommer ifrån. Alla intervjuer utgår från en guide (Se Bilaga 2) med frågor, som intervjupersonerna inte får se innan och detta för att få så raka och ärliga svar som möjligt. Vi erbjuder också våra intervjupersoner att få ta del av det slutgiltiga skriftliga resultatet.

Genomförande

Tillsammans med Karina Krogh kom vi överens om vilka som skulle vara intressanta och relevanta att intervjua inom Flens kommun, sedan kontaktade Karina dem utvalda för att stämma av en dag som skulle passa för intervjuerna. När intervjudagen var fastställd skickade vi ut ett missivbrev några dagar innan till intervjudeltagarna där de önskades välkomna och blev informerade om deras rättigheter under intervjuerna enligt vetenskapsrådets forskningsetiska regler (2002). Intervjuerna med de fem utvalda genomfördes fortlöpande under tisdagen den 30 november 2010 i Flens kommunhus, lokal Vares. Vi valde att dela upp arbetsuppgifterna under intervjuerna så att den ena antecknade på en dator medan den andra ställde frågorna. Intervjuernas längd varierade mellan 30 – 60 minuter beroende på hur lång tid intervjudeltagaren kunde närvara. Alla intervjuer började med att vi presenterade oss själva och bakgrunden till studien och syftet med intervjun sedan gavs det tillfälle för intervjudeltagarna att ställa följdfrågor. Vi spelade in några intervjuer för vår egen skull men samtyckte inte intervjupersonen så ansåg vi inte att det var nödvändigt utan då använde vi oss av anteckningar i stället. Vårt slutgiltiga resultat kommer vi att redovisa för Färdplan Flens styrgrupp den 31 januari, vi kommer även att dela med oss av vår skriftliga rapport till de berörda inom Flens kommun. Den 1 december 2010 har vi även planerat ett studiebesök på Nacka kommun där vi under en timme får möjlighet att föra ett samtal med Mats Bohman

som är administrativ direktör på kommunen. Vi kontaktade honom efter tips från vår handledare.

Datainsamling

I en rapport skiljer man på primär och sekundärkällor. Med primärkälla menar Svenning (2003) den information som hämtas direkt från källan, i vår rapport har vi använt oss av följande primärkällor: intervjuer med personal på Flens kommun samt Nacka kommuns administrativa direktör, samtal med övriga betydelsefulla personer så som Karina Krogh samt studiebesök på Nacka kommun men även direkt e-post kontakt och information från Färdplan Flens projektplan. I en rapport bör man alltid sträva efter att nå primärkällan som även kallas förstahandskällan men det är inte alltid så lätt och då får man använda sig av sekundärkällor även kallat andrahandskällor som är information som andra tagit fram (Svenning, 2003).

Våra sekundärkällor är vetenskapliga artiklar, litteratur från Mälardalens Högskola samt Västerås stadsbibliotek, kurslitteratur, hemsidor, informationsblad och tidningar från Flens kommun och tidningsartiklar. Detta informationshämtande skedde löpande under hela terminen.

Metodkritik

För att utöka datainsamlingen har vi använt oss av rapporter från SKL och även information taget från Internet. Även om vi inser att detta inte har samma kvalitetsnivå som vetenskapliga artiklar och att det är väldigt föränderlig och svår att konfirmera hur pass vetenskaplig informationen är anser vi ändå att detta behövs och bidrar till en nyanserad bild. Vi är medvetna om att rapporterna från Sveriges kommuner och landsting inte bygger på djup forskning och detta kan ses som en brist i vårt arbete. Vi är också medvetna om att vi inte har byggt hela vårt arbete på vetenskapliga artiklar, utan böcker som kan anses inte vara lika uppdaterade.

Innovativa kommuner

Att vara innovativ och nytänkande i en kommunal verksamhet är en utmaning för många i dagens Sverige. Men genom ett antal komponenter går det att lyckas – det finns det exempel på. Idag måste kommuner och kommunala verksamheter förändras för att medborgarna kräver det. I takt med att samhället förändras med datorer, innovationer, ständiga förbättringar och utveckling krävs detta också från kommunerna. Dagens samhälle har ett krav på tillgänglighet och flexibilitet. Vi vill också ha samhället mer individanpassat än förr (Hamrefors, 2009).

Det finns en otrolig chans att påverka i samhället och genom våra politiker forma det samhälle vi vill ha. Antingen så kan politikerna vilja ha de drivet att skapa och arbeta med att vara en innovativ kommun, eller så kan det bli precis tvärt om politikerna inte är överrens om vilken typ av politik och andasom ska drivas i just den kommunen, det blir en typ av handlingsförklaring (Hamrefors, 2009).

För att kunna följa med i utvecklingen och vara en del av den måste kommunerna våga bryta sig loss och ta hjälp av varandra, att börja samverka är en nödvändighet. En av de stora anledningarna till att det blivit allt mer nödvändigt med nätverk och samverkan för kommuner

är att de ständigt ställs inför stora ekonomiska förändringar, det lönar sig att hjälpa varandra och tillsammans kan de dra ner sina kommunala verksamhetskostnader (Gossas, 2003).

Alla svenska kommuner samverkar på mer eller mindre sätt och vissa är mer framstående än andra. De svenska kommunerna använder sig oftast av sina grannkommuner som ingår i samma län när det samverkar och det vanligaste sättet att göra det på är genom olika små projekt, informella nätverk och tidsbegränsade avtal. En del kommuner har tagit ytterligare steg när det kommer till samverkan och arbetar tillsammans genom gemensamma förvaltningar som regleras av kommunallagen. Utan alla de olika lagar och regler som möjliggjort för samverkan mellan kommuner hade det näst intill vart en omöjlighet för kommunerna att bryta sig loss och våga sig ut på nya vatten, det finns mycket att tacka dem för. (Gossas, 2003).

Anell & Mattson (2009) beskriver även andra drivkrafter förutom de ekonomiska som gör det nödvändigt för dagens kommuner att våga samverka. De ökade verksamhetskraven från invånarna och den ständiga utvecklingen tvingar kommunerna till förändringar vilket kan vara svårt framförallt för de mindre kommunerna som inte är tillräckligt rustade. Det tvingar dem till att samverka med andra kommuner och ta hjälp av varandra för att kunna lyckas leva upp till de krav som ställs på dem. Det kan till exempel vara svårt att i en liten kommun kunna rekrytera all den kompetens som behövs för att kunna vara verksamheten och invånarna tillags, då är det ypperligt tillfälle att samverka med andra och dela med sig av sina kunskaper till varandra. Det ger inte bara en kostnadseffektivitet utan inger även en tillfredsställelse hos invånarna och det ges tillfälle att uppnå en högre kvalitet i kommunerna.

Sveriges kommuner och landsting har tillsammans med Vinnova och Trygghetsfonden för kommuner och landsting, genom författare Marcus Lind gjort en kartläggning över ett antal kommuner som anses vara innovativa. Genom att intervjuar kommuncheferna i dessa kommuner har deras arbetsmetoder kartlagts och grundfrågan Marcus Lind (2008) har arbetat utefter är ”Hur det är möjligt att förena förvaltningsarbete med utvecklingsarbete utifrån ett innovationsperspektiv i en politiskt styrd organisation”

I slutändan blev det en analys av åtta stycken kommuner som anses vara mest innovativa i Sverige. De har alla blivit analyserade var för sig och sedan har man kommit fram till en del gemensamma slutsatser som kan konstateras är gemensamt för alla dessa åtta kommuner. Ett delsyfte med studien var också att finna verktyg som andra kommuner skulle kunna använda sig av för att tillämpa det innovativa synsättet i just deras kommun. Det kan sägas om resultatet som Marcus Lind (2008) själv skriver i sin rapport att ”det är ögonblicksbilder som är tagna från ett helt utomstående perspektiv” och de påpekar själva att det behövs mer information från anställda, samarbetspartners och fler röster från medborgarna innan det går att säga att det är en komplett analys. Något de också saknar är en koppling till teorier men detta är något som vi kan se är möjligt att göra.

Det som alltså förenar dessa kommuner är bland annat:

- Ett bra samarbete mellan politikerna och tjänstemännen. En tydlig uppdelning på vem som gör vad finns också.

- En gemensam nämnare är att alla kommuner har en viss kaxighet, de vågar ta för sig.
- Tre av dessa åtta kommuner är mångkulturella och har högst andel invånare som är född i ett annat land. Detta bidrar till mångfald och nya tankesätt för att anpassa sig efter nya invånare.
- Kommunerna vågar öppna upp sig inför andra samt att de även tåls att jämföras med, s.k. benchmarking.
- Kommunerna har också funnit det som är unikt för just sin kommun, t ex fjällen i Åre. Något som kan locka andra året om och som är kommunens pärla.

Nacka kommun

Enligt Marcus Lind (2008) är Nacka en av de 8 kommuner som anses vara mest innovativa i Sverige. Nacka kommun strävar ständigt efter öppenhet och mångfald vilket även präglar deras vision. Nackas öppenhet och mod har resulterat i att dem ofta ses som en first mover av andra kommuner och får ofta vara dem första att prova nya metoder och tillvägagångssätt som kan resultera i helt nya affärstillfällen. (Flens kommun kommer i detta fall att bli en second mover eftersom vi tittar på de kommuner som lyckats och tar de bästa förslagen ifrån dem). Att arbeta som en second mover innebär att affärstillfällena minskas eftersom att någon annan redan har upptäckt dem men och andra sidan vet man vad som fungerar och slipper det stora risktagandet som en first mover tar (Hamrefors, 2009). I Nacka kommun är det Moderaterna, Folkpartiet och Kristdemokraterna som är i politisk majoritet vilket märks på deras sätt att arbeta. Dem arbetar konsekvent med konkurrenssättning och medborgarinflytande, de vill ge invånarna själva möjligheten att välja exempelvis dagis, förskola och äldreomsorg. Genom att styra kommunen på detta sätt har det riktats viss kritik utifrån, många menar att de förändringar som skett i Nacka kommun har vart väldigt politiska dock är detta inget som Nacka kommun håller med om. För att hålla en god kvalitet i hela Nacka kommun arbetar dem även med konkurrenssättning inom den egna organisationen där nytänkande och förnyelsearbeten belönas. Det sker ständigt utvärderingar, mätningar och jämförelser med andra kommuner och inom den egna. Nacka kommun är inte rädd för att ställa sig inför skarpa lägen (Marcus Lind 2008). Mats Bohman (2010) berättade att Nacka kommun kompletterar medborgarundersökningarna med brukarundersökningar för att kunna skapa sig en ännu bredare uppfattning kring hur de olika verksamheterna fungerar i kommunen, det gäller att få in båda synvinklarna för att kunna göra en helhetsbedömning.

Mats Bohman (2010) på Nacka kommun berättade att en av de grund värderingar som genomsyrar hela organisationen är tron på medarbetarna och deras eget ansvar. Genom att visa att man litar på medarbetarna och tror på deras egen förmåga vågar dem komma med förslag och blir inte rädda för att misslyckas. Nacka kommun arbetar inte så mycket med målstyrning utan lägger mer vikt på de värderingar som skapas och finns inom organisationen.

Nacka kommun försöker att vara en så platt organisation som möjligt där man försöker undvika hierarki och många chefsnivåer, helst av allt skulle Nacka kommun endast vilja ha två chefsnivåer men det kan vara svårt inom alla områden. Det tillsammans med de värderingar som genomsyrar tron på medarbetarnas egen förmåga gör att beslutsvägarna förkortas och blir effektivare. Medarbetare som vet klart och tydligt vilken roll dem innehar

och att deras chefer tror på deras förmåga har lättare för att våga ta egna beslut utan att vara rädda för att göra fel. (Mats Bohman, 2010)

Det finns en tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän. Politikerna sätter upp målen medan tjänstemännen levererar resultat och ser till att den bästa vägen till målet blir vald. Politikerna lägger sig aldrig i hur målet ska uppnås utan mäter resultaten som tjänstemännen levererar. En av de största utmaningarna för många kommuner är just att få politiker och tjänstemän att samarbeta och i Nacka kommun har det under alla sina år vart borgligt styrt vilket medför stabilitet, detta är självklart ingen nackdel (Mats Bohman, 2010).

En innovativ kommun präglas inte bara av god kvalité och ett bra rykte utan det behövs även ett djup i organisationen, en förståelse för innovation. Nacka kommun har genom ett mångårigt arbete lyckats bygga upp en inre företagskultur som andas och ger utrymme till nytänkande och innovation. Dem arbetar även mycket med intern kompetensutveckling inom ledarskap och utvecklingsfrågor, det gör att dem hela tiden håller sig uppdaterade och håller en högkunskapsnivå (Marcus Lind, 2008). I Nacka kommun finns det en chefsakademi, medarbetareakademi sedan en ledarskapsutbildning som alla chefer ska genomgå. Nacka kommun lägger även vikt en persons öppenhet och vilja att utvecklas vid nyrekrytering, det är viktigt med nyrekrytering. När det kommer till att locka fler invånare till kommunen har det aldrig vart något problem eftersom det är en väldigt attraktiv och central kommun som ligger nära till Stockholm. Det gör självklart att deras förutsättningar ser annorlunda ut jämfört med andra kommuner som inte ligger lika centralt (Mats Bohman, 2010).

Nackas öppenhet och strävan efter förnyelse har även gjort att de lyckats fånga medborgarna i kommunen. Nacka kommun stöttar inte bara stora förslag som angår kommunen utan tar sig tid även till dem mindre förslagen som dyker upp i förhoppning att dem en dag ska leda till något stort. Genom deras sätt att arbeta med medborgarinflytande, styrning och ledning har Nacka blivit en ledande aktör när det kommer till innovativa kommuner.(Marcus Lind, 2008). Det säger sig självt att deras sätt att arbeta absolut inte skulle fungera i alla kommuner eftersom den politiska styrningen har stor betydelse. Mats Bohman (2010) berättar att den interna kommunikationen sker allra främst via intranätet där det även finns sms, chatt och diskussionsforum tillhands. Kommunikationen ut till medborgarna sker i det fysiska mötet, Mats Bohman (2010) menar att det är först där som en bra relation kan uppstå och byggas upp.

När kommunchefen för Nacka kommun bjuder in till möte försöker han att bjuda in dem som han tror kan bidra till att mötet mynnar ut i något positivt, det är alltså inte samma personer som närvarar vid alla möten utan de nyckelpersoner som han anser vara värdefulla (Mats Bohman, 2010).

Flens Kommun

Färdplan Flen

Under Färdplan Flens gång kommer det som vi tidigare berättat finnas årliga projektplaner med olika delprojekt. Det första delprojektet som löper under 2011 innehåller fem olika delar som Färdplan Flen kommer att satsa på under året

2011. De fem olika delarna som Färdplan Flen kommer att lägga stort fokus på är Flens kommun 2019, ortsutveckling, dialog och delaktighet, effektiv organisation och attraktiva arbetsgivare (Hämtad från www.flen.se 2010-12-18).

Flens kommun 2019

Under delprojektet Flens kommun 2019 kommer visionen för Flens kommun att tas fram genom dialog tillsammans med kommunens invånare, politiker, personal, föreningsliv och näringslivet. Tanken är att visionen ska vara framtagen till 2012 och verkställd 2019. För att lyckas med detta kommer det att ske olika processer på vägen, här nedan följer dem med beskrivning.

När Flen är som bäst

Syftet med ”När Flen är som bäst” är att samla in synpunkter från invånarna via enkäter och intervjuer som kommer att fortlöpa under år 2011. Målet är att rekrytera 100 stycken invånare till februari 2011 som genomför 1-3 intervjuer vardera med olika invånare där syftet är att ta reda på vad dem intervjuade anser vara Flens styrkor och vart Flens kommun bör lägga sin fokus i framtiden.

Flens kommuns hjärta

Är man som invånare intresserad av att ta del av kommunens utveckling och kunna vara med och påverka är tanken med Flens kommuns hjärta att anordna tre öppna möten där alla är inbjudna att delta. Dessa tre möten kommer att utgå från Open space som innebär att det inte finns någon färdig agenda för hur mötena ska se ut, utan det är upp till deltagarna själva hur mötet blir. Detta kommer att äga rum under år 2011. Flens kommun satsar på att minst 120 människor kommer att närvara under dessa möten.

Världen runt Flen

När det kommer till ”Världen runt Flen” är tanken att Flens kommun ska bli bättre på att omvärldsbevaka genom att kommunstyrelsen, tjänstemännen i kommunen och referensgrupper för Färdplan Flen får chansen att delta i olika omvärldsseminarier. Det kan till exempel bli aktuellt för Flens kommun att besöka andra kommuner för att finna faktorer som påverkar Flens kommun nu och i framtiden.

Ortsutveckling

Under ”Ortsutveckling Flen” ska det vara möjligt för invånare och andra intressenter att kunna medverka i en orts- och centrumutveckling som kommer ske för varje ort i kommunen. En vision och handlingsplan ska tas fram för varje ort; Sparreholm, Hälleforsnäs, Flen, Skebokvarn, Mellösa och Bettna.

Dialog och delaktighet

Under detta delprojekt kommer fokus att ligga på att skapa en bättre medborgardialog och delaktighet i kommunen. Detta kommer att göras genom att Flens kommun kommer att satsa på att utveckla bra metoder och arbetsformer som främjar dialog och delaktighet. Det är viktigt att skapa förutsättningar för alla att kunna vara delaktiga, medarbetare som invånare.

Effektivare organisation

När det kommer till att bli en effektivare organisation kommer Flens kommun år 2011 satsa på att utveckla och implementera en styrmodell samt en projekmodell. De kommer även se över sina processer och arbetsformer för att kunna arbeta så effektivt som möjligt. Det kommer även ske en förbättring av kommunens intranät som just nu inte fungerar speciellt bra.

Attraktiv arbetsgivare

Flens kommun satsar även på att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare som håller god kvalitet. De vill att andra ska se och uppfatta dem som en professionell organisation.

(Hämtad från www.flen.se 2010-12-18).

Open Innovation

Open innovation handlar om att tillsammans skapa något genom att dela sina egna erfarenheter och kunskaper med andra. Meningen är att alla ska kunna vara med och bidra i en Open innovation process (Bessant & Tidd, 2007). Det är viktigt att från början bestämma hur formerna för ett open innovation projekt ska se ut. Open innovation kommer inte i en fast form utan är lätt att anpassa efter situationen (Huizingh, 2011). När en organisation använder sig av Open innovation måste det finnas en vilja inom organisationen att ta in informationen som ges, det måste finnas en vilja att bli påverkad och en vilja att förändra. Kan organisationen ta in informationen som ges vid ett Open innovation projekt så är det viktigt att den kan omvandla denna information till kunskap (Hamrefors, 2009).

Ett bra exempel på ett öppet innovationssystem är hemsidan Wikipedia som fungerar som ett uppslagsverk med information som alla kan vara med och utforma. Genom att bli medlem på hemsidan kan du själv gå in och fylla på information om din hemstad eller bidra med tips på sevärdheter. Wikipedia har blivit populärt och fungerar som en kunskapsbas, som dock inte är hundra procent vetenskaplig men ändå ett forum som många över hela världen använder. Människor över hela världen möts och kan dela erfarenheter, tankar och inspirera varandra och fler företag börjar inse kraften av Open innovation (Hämtad från www.wikipedia.se 2010-12-21).

Innovationssystem

Vinnova, är en statlig organisation som arbetar under näringsdepartementet. Vinnova arbetar med forskning och innovation för hållbar tillväxt. Vinnova definierar innovationssystem: "Aktörer inom forskning, näringsliv och politik/offentlig verksamhet som i samspel genererar, utbyter och använder ny teknik och ny kunskap för att skapa hållbar tillväxt genom nya produkter, tjänster och processer" (Vinnova, 2010).

Teori

Här nedan förklarar vi de teorier som vi anser är viktiga att ha i beaktning vid byggandet av ett innovationssystem för Flens kommun.

Organisationsförändring

Alvesson & Svenningsson (2007) beskriver fyra olika typer av organisationsförändringar. Den första typen av förändring sker utifrån de befintliga strategier och system som finns i organisationen, det handlar om små operativa förändringar som endast justerar organisationsförändringar. Går man ett steg längre i en förändringsprocess landar man i den typ av förändring som handlar om att bygga på och utveckla. Denna typ av förändring justerar inte bara det befintliga utan går även utanför ramarna och försöker skapa sig en mer lärande organisation genom att bygga på med ny kunskap inom den befintliga organisationen. Nästa steg handlar om att våga förändra mer än det befintliga, det kan handla om att skapa en ny organisationsstruktur eller system. Sådana typer av förändringsprocesser kan medföra konsekvenser och bör vara väl planerade och formulerade av organisationsledningen. Den sista och mest avancerade typen av organisationsförändring handlar om att frigöra och förändra. Vid den här typen av förändringar är experiment, innovation och nytänkande starka ledord och det handlar om radikala och oftast oplanerade förändringar som berör hela organisationen. (Alvesson & Svenningsson, 2007).

För att kunna skapa och utveckla innovationer i en organisation gäller det att få med alla medarbetare och andra betydelsefulla personer i beslutsprocessen där de känner att det kan tillföra något och vara med att påverka. En viktig drivkraft för att lyckas med detta är att motverka det egna spårberoendet. Det egna spårberoende skapas genom att en organisation fortsätter i samma spår och stil även när deras förutsättningar förändras och inte ser likadana ut som tidigare. (Hamrefors, 2009).

En organisationsförändring tar tid och det finns många hinder på vägen att bemästra. Ett mycket vanligt problem är det motstånd som kan uppkomma bland medarbetarna i organisationen. För att undvika motstånd är det viktigt att involvera och informera medarbetarna om att en förändringsprocess är på gång. Som ledningsgrupp är det viktigt att vara öppen för deltagande och skapa ett klimat där ett tydligt informationsflöde kan fortlöpa genom förändringsprocessen så att medarbetarna känner sig trygga och vet om vad som kommer att ske. (Alvesson & Svenningsson, 2007).

När det kommer till organisationsstruktur och vad som främjar ett gott förändringsarbete beskriver Alvesson & Svenningsson (2007) tre viktiga faktorer, för det första är en platt organisationsstruktur som ger möjlighet till ett brett engagemang att rekommendera sedan är det viktigt att lägga energi på ett effektivt nätverkande där organisationens kärnkompetenser ligger i fokus och till sist handlar det om att bygga team som arbetar med experiment och innovation.

Organisationskultur

Vid kontakt med en organisation ges det ofta direkt en känsla av vad det är för typ av kultur inom organisationen. Enligt Alvesson och Svenningsson (2007) skapas en stark organisationskultur beroende på hur mycket en människa identifierar sig med organisationen. Har en organisation klara värderingar så blir det också en tydligare identitet utåt mot andra. Det finns några faktorer som gör att man identifierar sig mot organisationen, klara värderingar är ett sätt. Att ha en hög status är en annan och ju högre ”vi” faktor konkurrenten har - ju

högre ”vi” faktor blir det på den andra organisationen. Alvesson och Svenningsson, 2007 påpekar alltså att ju starkare en organisation framträder, med produktion, logistik, slogans, loggor och värderingar ju mer framgångsrik och tydlig upplevs den. Ingvar Kamprad, grundaren till IKEA har arbetat på att skapa en stark organisationskultur enligt Bakka, Fivelsdal & Lindkvist (2006). Han lever som han lär och detta genomsyrar hela organisationen. IKEA’s grundidé är att sälja heminredning till bra priser och för att leva upp till detta gäller det att hålla ner kostnaderna. Ingvar har t.ex. alltid letat upp den billigaste resan när han ska ut och resa och han har haft en otrolig ödmjukhet inför sina kunder och enligt Bakka, Fivelsdal & Lindkvist (2006) och detta finns med i organisationen än idag. För att skapa en god organisationskultur är detta ett av kraven, att leva som man lär (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 2006). En annan stark koppling är symboliken i företaget, alla känner igen kläderna, logotypen och köttbullarna, allt som IKEA står för. Bessant & Tidd (2007) skriver i sin bok om organisationskultur och att det är svårt att förändra en kultur. Kulturen på en organisation har oftast grundats när organisationen startade och har alltså följts med ett tag. Bessant & Tidd (2007) skriver om svårigheten att gå ut och säga ”nu ska vi förändra organisationskulturen” på företaget. Bessant & Tidd (2007) skriver om att i stället ändra processerna inom organisationen för att sedan kunna påverka kulturen genom processerna. De påpekar också vikten av förtroende och öppenhet gentemot vandra i en organisation.

Benchmarking

När tiden är inne för organisationer att processutveckla är det mycket vanligt att de använder sig av en metod som heter benchmarking. Det finns olika sätt att bedriva benchmarking och det vanligaste sättet är att organisationen jämför sina egna processer med de konkurrenter som ligger bäst till på marknaden. En nackdel med att bedriva benchmarking på ett sådant sätt är att det blir svårt att innovera, organisationen tar efter något som redan gjorts och kan aldrig bli först ut på marknaden med något nytt. Ett annat sätt som tar benchmarking till en ny nivå är att man först preciserar vilken process man vill utveckla inom organisationen och sedan tittar på en organisation som är så olik sin egna men med liknande processer. Det ger förutsättningar för nya och kreativa kunskapsflöden som kan leda till att man kommer med något helt nytt som slår alla på marknaden. (Hamrefors, 2009)

Kompetens och resurser

Enligt Mats Boman (2010) som arbetar vid Nacka Kommun läggs det ner mycket pengar och resurser på att få in rätt person som kan passa in i deras, lite annorlunda sätt att arbeta och som också kan vara lite innovativa och villiga på nytänkande och innovationer. Idag pratas det mycket om lärande organisationer, som handlar om att skapa en organisation där lärande är en viktig del i vardagen och enligt Alvesson och Svenningsson (2007) är detta något som ska skapa bättre effektivitet i organisationen.

Enligt Alvesson och Svenningsson (2007) finns det en del steg att arbeta med för att sträva efter att bli en lärande organisation. De pratar om att det är viktigt att känna av förändringar i omvärlden, alltså föra en ständig omvärldsbevakning. De talar om vikten att skapa ”platta” organisationer där de anställda har stor möjlighet att påverka, t.ex. inom planering. Alvesson och Svenningsson (2007) beskriver också att det är bra att använda sig av tvärvetenskapliga

arbetsgrupper för att tänka utanför ramarna, skapa möjlighet att arbetsrotera, utbyta kunskaper med varandra. Alvesson och Svenningsson (2007) påtalar att i stället för att mäta organisationens mål mot budget och ledningens mål, så ska man tillsammans skapa gemensamma mål och värderingar och följa upp utefter dessa. Att själv som individ tänka utanför ramarna och söka sig till personer som har mycket kunskap är ett bra sätt att själv utöka sin kunskap (Alvesson och Svenningsson, 2007).

För att skapa en lärande organisation är det viktigt att skapa en arbetsplats där man utgår ifrån att tänka positivt och att man kan lära sig av sina misstag. När man ska skapa en lärande organisation är det viktigt att försöka se bortom ekonomi, makt och status och försöka få ihop alla anställda till att tänka i team och bli samspelade. Att våga ta klivet och skapa nätverkskontakter för att kunna kommunicera med andra utomstående är också ett viktigt steg. Kline & Saunders, (1995) beskriver även vikten av tillit och att våga ”bli fri genom att sätta upp gränser”. Det är viktigt att ge de anställda ett förtroende och som sagts tidigare i stycket, sätta upp gemensamma mål och visioner. Detta kommer göra att man får en personal som kan arbeta fritt under tillit och ge personalen bra verktyg till att stanna kvar och vara lojala mot organisationen (Kline & Saunders, 1995).

Nätverk och samverkan

Samverkan bygger framförallt på ömsesidigt förtroende och gemensamma mål, en process som behöver vårdas ömt för att inte få ett abrupt slut. Många forskare har studerat vad det faktiskt är som främjar och hindrar samverkan. Anell & Mattson (2009) skriver att det inte bara är gemensamma mål och ett ömsesidigt förtroende som främjar samverkan utan även att det är viktigt med en öppen kommunikation där en tydlig vision förmedlas och delas samt att högre makter i form av exempelvis högsta ledningen stödjer processen och är väl medvetna om den. Enligt Anell & Mattson (2009) är det även viktigt att det finns en tillit och lämplig fördelning av makt när kommuner samverkar med varandra och att man inte glömmer det politiska inflytandet. Det tar tid att lyckas finna en balans som resulterar i ett bra resultat när man väljer att samverka och det innebär en hel del risker.

Man ska vara kritisk till sådan här forskning för som Anell & Mattson (2009) skriver finns det inte någon riktigt vetenskaplig forskning kring samverkan i kommuner. Det läggs ofta större vikt på det som främjar samverkan och dem tror att det är för att de vill skapa en positiv syn på samverkan, vilket gör det svårt att bedöma sådan forskning.

Enligt Hamrefors (2009) är det viktigt att förstå nyttan av att arbeta med nätverkande. Kommunen måste få ut något av de nätverk de väljer att gå in i, de måste bidra med något positivt till verksamhetsiden. Det går att vara med i hur många nätverk som helst men så länge man inte är väl medveten om sin position i dem och vet vad man vill med att delta i dem genererar dem inget positivt. I en kommun bör man se över och utveckla de interna nätverken inom organisationen, dem externa nätverken ut mot andra aktörer samt sitt gemensamma nätverk mellan politiker och tjänstemän. För att lyckas med detta krävs det att kommunen har en tydlig nätverksstrategi. En nätverksstrategi bygger på att man utifrån hur nätverkskedjan ser ut idag och vad som skapar värde för kommunen tar fram och utvecklar en strategi för hur man vill att de värdeskapande nätverken ska se ut och utvecklas. Det är även viktigt att skapa

en strategi för hur man ska ta till vara på all den värdefulla kunskap och information som senare skapas i dem här nätverken (Hamrefors, 2009).

Kommunikation

Ordet kommunikation kommer ifrån latinets *communicare* vilket betyder att något ska bli gemensamt, eller att något är enligt Nilsson (2005). Det kan också uppfattas som en process där två eller fler personer skickar meddelanden till varandra för att berätta hur de uppfattar t.ex. innehåll och information. Beroende på hur bra man är på att använda sig av kommunikation är det ett redskap för utveckling, påverkan, idéer och överföring (Nilsson, 2005). Störningar i kommunikationen och/eller kommunikationsverktygen kan lätt leda till missförstånd och oklarheter och då är det viktigt att lösa störningarna Bakka, Fivelsdal & Lindkvist (2006) skriver om en klassisk kommunikationsmodell som bygger på tre steg. Sändare → Budskap, meddelande → Mottagare. Denna modell finns i fler varianter men detta är en grundidé. Modellen visar att något ska förflyttas från Sändare till mottagare och detta på så bra sätt som möjligt för att mottagaren ska förstå sändarens budskap. Meddelande kan föras över till mottagaren på flera olika sätt via såkallade kommunikationskanaler. Det kan ske via e-post, tidning, radio etc. Bakka, Fivelsdal & Lindkvist (2006) skriver vidare om forskning som visar på hur viktig kanalegenskaperna är för meddelandets effekt på mottagaren. Nästa steg i kommunikationsprocessen är att meddelandet ska nå fram till mottagaren och dessutom bli tolkat på rätt sätt. Detta kan konfirmeras genom feedback och även här skriver Bakka, Fivelsdal & Lindkvist (2006) om forskning som visar på att feedback är väldigt viktigt för all mänsklig kommunikation. Kommunicerar man i grupp är det också viktigt att sätta sina personliga önskningsår åt sidan för att ge plats för gruppens syfte och mål (Nilsson, 2005).

En förutsättning för bra kommunikation inom Flens kommun och till omvärlden är att använda sig av öppna innovationsprocesser. Detta är också viktigt för en organisations utveckling (Hamrefors, 2009).

Analys och jämförande

Här nedan följer en analys av de intervjuer vi genomfört samt ett jämförande med de teorier vi beskrivit.

Den allmänna känslan vi fick efter samtal och intervjuer med anställda på Flens kommun är att alla verkar vara överens om att det måste ske en förändring i kommunen, Färdplan Flen är ett projekt som måste tas på allvar och de flesta verkar vara överens om att det kan ta Flens kommun i rätt riktning. Det gäller bara för Flens kommun att vara uthålliga och våga satsa så att det inte stagnerar som tidigare utvecklingsprojekt i kommunen.

I dagsläget har Flens kommun en vision som är framtagen år 2007 för hela kommunen att arbeta utefter men efter våra samtal med anställda inom kommunen får vi uppfattningen att de inte upplever att det finns en tydlig koppling till hur det ska arbetas utefter detta mål och hur det ska följas upp. Det finns även mål vid varje avdelning. Som det är just nu har Flens kommun inte några övergripande värderingar att arbeta utefter, förutom en chefsfilosofi som är framtagen. (Karina Krogh, projektledare för Färdplan Flen, 2010-11-30)

Enligt person E har Flens kommun ett intranät för att kommunicera internt men detta intranät har inte fungerat till hundra procent, det har varit svårt att lita på den kommunikationskanalen. I dagsläget står kommunen någonstans mellan att kommunicera med massutskick via e-post eller lägga upp information via intranätet som kanske fungerar. Enligt uppgifter så är det bästa sättet att kommunicera med sina kollegor på Flens kommun att skicka ut massutskick via e-post. Ett tag stoppades dessa massutskick för att IT-avdelningen inte ville att information skulle spridas på det sättet. Det hålls möten för att kommunicera med de anställda men detta är endast på olika håll. Vår allmänna uppfattning vi har skapat oss genom intervjuer med anställda på Flens kommun tyder på att det inte är en bra kommunikation inom organisationen och att det saknas en tydlig struktur för hur kommunikationen bör ske i organisationen. Är en chef borta eller sjuk så kan det hända att informationsspridningen stoppas eftersom att det är chefens uppgift att vidarebefordra den. Person B säger att man själv måste vara aktiv och ta tag i andra personer för att saker ska hända. Som vi tidigare berättat saknas det en struktur för hur kommunikationen sker i kommunen detta beror förmodligen på att det inte finns någon tydlig kommunikationsmodell att arbeta efter. En medarbetarundersökning görs dock där man följer upp hur kommunikationen i allmänhet fungerar inom organisationen. Informationsflödet inom organisationen måste förbättras enligt person D och detta är något de är medvetna om.

Enligt samtliga intervjupersoner sker samverkan med andra inom kommunen, men då från avdelning till avdelning. Till exempel så kan det pågå ett samarbete mellan en nämnd inom Flens kommun och en nämnd inom Eskilstuna kommun. I dagsläget är kommunen delvis öppen för andra, men i det stora hela arbetar kommunen inte aktivt med benchmarking. Öppenheten varierar från avdelning till avdelning. Enligt person B är Flens kommun som helhet med i några nätverk men är inte aktivt deltagande. Kommunen har inte någon utarbetad nätverksstrategi.

Enligt person D sker även måluppföljning från avdelning till avdelning och det är samma med kompetensutveckling. Är det någon som behöver ha utbildning så ordnas detta men det finns inget tillfälle att själv, om den anställde vill, gå på utbildningar utan detta avgörs helt av ens närmsta chef. Tidigare utvecklingsprojekt har funnits inom Flens kommun men inget som har fullföljts. Detta har tidigare berott på att det saknades förankring hos politikerna enligt person A. I dagsläget finns en viss förankring hos politikerna och de anställda är som vi tidigare berättat generellt mycket positiva till en förändring och Färdplan Flen. De flesta verkar vara överrens om att en förändring måste ske. Många berömmar både projektledaren för Färdplan Flen och Flens kommuns kommunchef som de menar, är rätt personer för sitt arbete.

Enligt person D ser sig hela 98 % som förändringsbenägna inom Flens Kommun, denna siffra har kommit fram efter en medarbetarundersökning. Med dessa förutsättningar finns det en stor chans att lyckas med förändringsprocesser inom kommunen. En förändring inom en organisation tar tid och många hinder på vägen kommer alltid att dyka upp. För att undvika dessa hinder och motstånd är det viktigt att involvera och informera medarbetarna i tid, och låta dem "sörja". Ett tydligt informationsflöde ut till medarbetarna gör att de lättare kan finna trygghet i förändringen och medvetenhet om vad som komma skall (Alvesson och Svenningsson, 2007).

Något som Nacka har är en tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän (Mats Boman, 2010). Detta är inte lika framträdande i Flens kommun och där finns det oskiljaktigheter mellan vem som gör vad, detta har framkommit under alla intervjuer med personal på Flens kommun. För att lyckas med att skapa en tydlig rollfördelning har Nacka kommun arbetat med tydliga värderingar såsom tron på den egna förmågan och ansvar och tillit till de anställda. Genom Nacka kommuns syn att se på sina medarbetare skapas en tillit och ett förtroende till att alla tar sitt ansvar och gör det dem är bra på. Det ligger ett fokus på att politikerna bestämmer mål över vad som ska göras och sedan bestämmer tjänstemännen bestämmer hur detta ska göras, för att sedan levereras till politikerna för att stämma av de mål som politikerna från början har satt upp. Politikerna lägger sig aldrig i hur tjänstemännen når dessa mål, bara att det görs.

Som vi har uppfattat det finns det i dagsläget inga tydliga värderingar inom Flens kommun, det finns en sorts policy som gäller chefer men det är enligt uppgift oklart om denna tillämpas i full utsträckning (Karina Krogh, projektledare Färdplan Flen, 2010-12-08).

Genom Färdplan Flen är Flens kommun en bra bit på väg att kunna förändra sin organisationskultur eftersom en tydlig vision genomsyrar hela organisationen (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 2006). Att tänka på under visionsarbetet är att komma fram till en tydlig målgrupp, vilket Flen i dagsläget inte har. En tydlig målgrupp underlättar arbetet bland annat med marknadsföring

För att få en hållbar och ständig förändringsprocess arbetar Nacka kommun inte med direkta mål utan snarare med värderingar. Detta för att de anser att förändringsprocessen är ett levande dokument och att det inte finns ett givet slutdatum (Mats Boman, 2010). För att förhindra att Färdplan Flen inte avslutas vid målet 2019 kan detta vara en bra sak att tänka på.

Något som är viktigt att tänka på vid nyanställning är att rekrytera rätt personer. Många företag lägger ner extremt mycket pengar på att finna rätt person till rätt plats och detta är något som läggs ner mer och mer krut på (Mats Boman, 2010). Efter att ha tittat på Flens kommuns jobbannonser ser vi att dem inte har specificerat sig på några personliga egenskaper utan endast information om jobbet. Idag söker många organisationer efter personer med egenskaper som passar just deras verksamhet.

Enligt person A så finns det ingen gemensam Flen anda, det har framkommit vid intervjuer att det ofta kan uppfattas som en "vi" och "dem" känsla mellan kommunen och samhället. Det har också framgått att Flens orsbor inte är speciellt stolta att bo i Flen och det är när det händer något som anses vara negativt i samhället som medborgarna reagerar och vill vara med och påverka. Enligt person B finns det ett negativt synsätt bland medborgarna om att det inte går att påverka något i kommunen. De som är mest aktiva bland medborgarna i kommunen är de som är nyinflyttande.

Beslutsvägarna inom Flens kommun upplevs vara långa och enligt person C går detta inte att göra så mycket åt. Det har funnits förslag om att förkorta beslutsvägarna inom kommunen men detta har röstats ned. Inom Nacka kommun arbetar man med att ha en så platt organisation som möjligt och en strävan efter att ha endast två chefsnivåer men detta är inte

möjligt på alla plan. Deras platta organisation kombinerat med ett förtroende och en tillit till sina anställda gör att beslutsvägarna förkortas (Mats Boman, 2010).

Personerna vi har träffat på Flens kommun anser att just de avdelningar de arbetar på är väldigt öppna mot andra organisationer och att det sker t.ex. ett bra samarbete mellan en avdelning i Flen och samma avdelning i Eskilstuna kommun. Där upplever alla vi pratat med att det sker ett bra samarbete och utbyte, men att det är ett mindre öppet klimat inom organisationen i Flens kommun. Enligt intervjuerna beror öppenheten och samarbete mot andra helt på vem det är som sitter som chef på en avdelning, hur den personen är och har för egenskaper. Enligt person D arbetar Flens kommun just nu med en styrmodell som handlar om att jämföra sina värden i organisationen mot andra organisationer. Man får sedan en uppfattning om hur just Flens kommun står sig i olika aspekter mot andra organisationer. När detta projekt är över kommer en analys att göras och det kommer också arbetas på ett antal förbättringspunkter. Detta projekt har tagits emot med stor optimism inom Flens kommun och personerna som arbetar med detta projekt ser det bara positivt att få samarbeta med andra och ge varandra utbyte.

Enligt person B arbetar man med nätverk inom organisationen och bland annat samarbetar de med en förening som heter Forum Flen. Detta är en ekonomisk förening som grundades på grund utav företagarna inom Flens kommun önskade att det hände mer inom kommunen och näringslivet. Forum Flen hjälper nyföretagare, etablerade företagare att växa, marknadsföra näringslivet och hjälper till att skapa en positiv anda inom kommunen. Flens kommun är med i olika nätverk, såsom Stockholm Business Alliance och Opinova men detta är inget som framkommer under intervjuerna utan detta framkommer från deras hemsida www.flen.se.

Flens kommun arbetar ständigt med en extern marknadsföring till exempel genom en kommundidning, inflyttningspaket, mässor, och tidningen skickas ut till de som har sommarhus och även till deras fasta boenden på vintern. Flens kommun har nyligen utformat en grafisk profil som ska användas för att vara tydlig med vem som är avsändaren, detta fanns inte förut. Flens kommun är också med i en kampanj som kallas för ”Sörmlands pärlor” som är flera orter i Sörmland som har gått ihop för att driva denna kampanj som riktar sig mot Stockholmare som är trötta på stressen och trängseln i Stockholm. Här pratar de om fina områden och natur, och att man kan få en fin villa vid vattnet för samma pris som en tvåa i Stockholms innerstad. Det har varit svårt att marknadsföra sig eftersom de inte tidigare har haft en vision inom Flens kommun.

Förslag

Våra förslag baseras på teori och empiri som vi tagit del av under denna studie. Vi har även kommit med egna förslag utifrån tidigare kunskaper. Några av förslagen är även framtagna efter att vi tagit del av vad som anses präglar en innovativ kommun.

Kommunikation

Skapa en kommunikationsmodell

För att Flens kommun ska kunna förbättra kommunikationen i organisationen anser vi och

även några av dem anställda som vi intervjuat att Flens kommun bör ta fram en tydlig kommunikationsmodell att arbeta utefter. Denna modell skulle kunna tas fram under arbetet med Färdplan Flen och vara ett av dem mål som kommunen vill ha uppnått år 2011.

Tydlig informationsspridning

Vi tycker även att det är viktigt att ha en tydlig informationsspridning inom organisationen. Alla måste få information och lätt kunna hämta den om den inte sprids ut. Vid en organisationsförändring är det extremt viktigt att information kommer ut, även om det ibland inte finns så mycket att informera om så kan det vara viktigt att informera om just det, att det inte händer något. Att vara uppdaterad om läget och veta vad som berör en själv är ytterst viktigt. Organisationen måste gå in och bestämma hur de ska göra med informationsspridning. Ska det finnas en ansvarig för att få ut besluten uppifrån och ned eller hur ska det fungera?.

Intranätet, vilka andra fördelar det kan ge?

Att ha ett intranät där anställda kan finna information är väldigt viktigt. Man kan se det som en baspunkt för informationshämtande. För nyanställda är det också viktigt att kunna gå in, finna gammal information och lätt kunna hitta det som behövs. Andra fördelar som finns med intranät är möjligheten att arbeta utanför gränserna och finna andra inom organisationen som har kunskaper som kan användas i just ett förändringsprojekt eller vad det kan vara. Vårt förslag är att Flens kommun måste bygga upp ett bra intranät som är hållbart och tillförlitligt.

Veckans informationsblad

Ett förslag vi har är att en gång i veckan skicka ut ett informationsblad till alla anställda inom organisationen där man berättar vad som är på gång i organisationen och vad som händer under den kommande veckan tillexempel. Detta för att alltid hålla sina anställda uppdaterade och medvetna om vad det är som händer inom organisationen. Vi tror att detta är väldigt viktigt och ett, förhållandevis, ganska enkelt sätt att få sina anställda mer engagerade och uppdaterade.

Sociala nätverk

Vi tror att genom att börja arbeta med sociala nätverk såsom Facebook, Twitter så kan man skapa en delaktighet utåt som är oslagbar. Genom att använda sig av sociala medier kan Flen nå många medborgare och få input från dem. Många, framförallt yngre använder sig av sociala medier och det är ett bra sätt att nå den yngre generationen som kanske inte läser dagstidningen i samma utsträckning som de äldre. Det är väldigt lätt att som användare skicka iväg en kommentar om en förbättring som bör göras inom Flens kommun. Här får man också vara beredd på att få negativ kritik och våga bemöta den. Ett alternativ som vi tror skulle vara bra för tillgängligheten är att använda sig av en chatt på Flens kommuns hemsida, där medborgare eller andra lätt kan chatta med personal från Flens kommun. Att vara tillgänglig och inte vara rädd för att svara på frågor för medborgarna vet vi är en stor framgångsfaktor. Att våga ta steget och bli en tillgänglig kommun.

Feedback på förslag

Genom att våga ta emot negativ kritik och vända det till något positivt tror vi också att man

kan vända en negativ trend och våga säga, att det här är Flens kommun och det står vi för! Det är dåliga förbindelser, men vi jobbar allt vad vi kan för att lösa problemet. Att försöka få bort ”vi” och ”dem” andan som kan förekomma mellan Flens kommun och dess medborgare till att få en gemensam stämpel som säger ”VI” tillsammans! Det är bra om Flens kommun kan uppmuntra sina medborgare att komma med förslag som kan förbättra kommunen och varje förslag som kommer in ska få ett svar.

Tydlig målgrupp – vilka ska Flens kommun locka till kommunen?

Flens kommun måste välja vilka de vill rikta sin reklam till. En tydlig målgrupp måste målas upp. Är det barnfamiljerna vi vill ha hit? Eller är det sommarstuga intressenter från Stockholm som vi ska locka? Genom ett tydligt budskap kan man också styra sin reklam och sina kampanjer.

Organisationskultur & förändring

Klara värderingar i organisationen

Vi tycker att Flens kommun ska ha klara värderingar inom organisationen. Att ha ett antal värderingar som de anställda ska arbeta utefter och låta dessa genomsyra organisationen. Genom tydliga värderingar kan man lättare profilera sig utåt och vi tror också att det kommer synas ut till medborgarna och skapa en sammansvetsad organisation.

Inga slutgiltiga mål

Genom att inte ha några slutgiltiga mål kan man hålla en förändringsprocess levande. Efter Färdplan Flen ska arbetet inte sluta utan det måste hållas uppe, genom att hela tiden ”stoppa pinnar i brasan” och få en förståelse för att ett förändringsprojekt är något som ska bestå, hela tiden det ska inte finnas något stopp. Vi tycker att Flens kommun ska använda sig av utvärderingar under tidens gång och det är viktigt att förstå att processen aldrig tar slut och ta lärdom av dem.

Rekrytera rätt personer

När Flens kommun söker efter nya medarbetare så kan man börja redan i platsannonsern med att presentera ”Flens kommun arbetar med ett ständigt utvecklingsarbete och vi söker nu någon som är framåt och kan driva den innovationsprocess vi behöver”. I dagsläget lägger många företag ner otroligt mycket pengar genom undersökningar och samtal med potentiella anställda för att just få rätt person med rätt egenskaper – på rätt plats!

Bjuda in rätt personer till möten

Genom att bjuda in rätt personer till möten kan man få nya synvinklar på ämnen och kanske bli effektivare! När vi besökte Nacka kommun fick vi information om deras sätt att arbeta med möten och t ex kan det vara så att kommunchefen bjuder in till ett möte, och då är det ingen självklarhet att vice kommunchef ska vara med för den personen kanske inte har så mycket att komma med i just det ämnet. Kommunchefen väljer helt enkelt ut de personer som tros vara rätt person för just det mötet. Vi tycker att Flens kommun bör se över detta arbetssätt som möjliggör för ett öppet klimat och samtidigt stärker det interna nätverket.

Förkorta beslutsvägarna

Genom att lägga mer ansvar och förtroende på de anställda inom kommunen tror vi att man

kan förkorta beslutsvägarna inom organisationen. Allt för långa beslutsvägar kan upplevas som en hämning av innovationsprocessen. Vi tror att det är fullt möjligt att låta mellanchefer få mer ansvar och därigenom förkorta beslutsvägarna. Självklart måste detta förankras i organisationens värderingar och tron på medarbetarnas egen förmåga.

Få organisationen förstå vad innovation är

Vi tror det är viktigt att få organisationen att förstå vad innovation är och varför det är så viktigt. Detta kan göras genom att gå gemensamma utbildningar om innovation. Genom att skapa en medvetenhet kan också förändringsprojekt tas på större allvar. Att använda sig av workshops är också ett bra sätt.

Kompetens utveckling

Att se till att de anställda får genomgå en kontinuerlig kompetensutveckling är bra för individen men också för organisationen. Har det dykt upp något nytt inom teknik och idrotts område är det viktigt att de som arbetar inom det området får utbildning i det för att kunna vara framstående och ibland våga ta första steget bland andra kommuner.

Skapa en Flen anda

Efter att vi har studerat andra innovativa kommuner har det framkommit att de flesta av dem berättar om en anda som finns i kommunen. En positiv anda som präglar kommunen både internt och externt. Vi tycker därför att det är något Flens kommun bör satsa på och har goda förutsättningar att lyckas med om de kommer fram med en klar och tydlig vision för kommunen.

Hur ska nu Flen göra för att lyckas skapa den här andan? För det första tar det tid men efter att ha titta på hur andra kommuner har gjort kan vi komma med några konkreta förslag som möjliggör för Flens kommun att lyckas med detta.

Ett av förslagen vi har är att ingå i tävlingar mot andra kommuner, det stärker en ”vi känsla” istället för ”vi och dem”. Vid sådana tävlingar bör alla i kommunen informeras, exempelvis via annonsering i dagstidningen eller via Flens kommuns hemsida. För att skapa en ”vi känsla” gäller det att samla ihop alla för att samarbeta mot ett gemensamt mål. Visa att Flens kommun har något att komma med.

För att lyckas i tävlingar mot andra kommuner måste man även våga sig på benchmarking. Benchmarking leder till ett öppnare klimat och ger goda förutsättningar för att nya innovationer ska födas. Vi tycker att Flens kommun ska börja våga titta allt mer på andra innovativa kommuner och inte skämmas över den situation de sitter i utan snarare ta lärdom av den och se vad de kan förändra och göra annorlunda.

Ett annat problem som Flens kommun har är att reaktioner oftast sker när det händer kommunen något negativt. Vi tycker att Flens kommun bör satsa på att skapa reaktioner även när det sker något positivt, det ska vara kul att bo i Flens kommun! Ett förslag vi har för att bryta denna trend är att lägga mer energi på informationsflödet när det är något på gång i kommunen. Vi menar som tidigare att Flens kommun bör se efter om det finns några andra

informationskanaler än dem de använder sig av nu för att få med så många på tåget som möjligt.

I dagsläget använder sig Flens kommun av både medborgar och medarbetar undersökningar men det går att ta steget ännu längre. Många innovativa kommuner använder sig även utav brukarundersökningar, något vi tycker att även Flen ska tillämpa. Det vill säga en undersökning som är riktade till dem brukare som nyttjar kommunala tjänster. Det underlättar inte bara för kommunen utan även för invånarna när de står och väljer exempelvis skola eller vilket äldreboende dem ska välja. Det är en hjälpande hand för kommunens invånare och ger ett positivt intryck av att kommunen faktiskt bryr sig och inte är rädda för kritik.

Ta fram det unika i Flens kommun

Efter intervjuer med de anställda inom Flens kommun framkom det att alla var överens om att det som gör Flens kommun unikt är naturen. Vi tycker därför att Flens kommun bör satsa på den och alla de fritidsbor som finns runt om i Flens kommun. Ett alternativ på målgrupp kan vara dem som söker god livskvalitet. Flens kommun har med alla dess sjöar, sommarkänslan som bland annat skapas genom alla fritidsbor och det fina föreningsarbetet i kommunen goda förutsättningar för att kunna leva upp till en kommun med god livskvalité. Men man ska ha i åtanke att det finns fullt av kommuner i Sverige som också har en närheten till naturen och en alldeles fantastisk miljö att bo i. Men med närheten till Stockholm och andra storstäder så som Eskilstuna och Linköping har Flens kommun goda förutsättningar för att locka hit storstadsbor som vill infinna lugn och harmoni i tillvaron. Det finns goda möjligheter till arbete i kommunen men med närheten till andra stora städer är det inget problem att pendla från Flens kommun till arbeten utanför kommunen. Under intervjuerna fick vi även reda på att kommunen har vårdat sina lokaler väl och att företag i kommunen säger sig vara nöjda över hur väl kommunen tar hand om det som redan finns och vill man starta eget i kommunen finns det gott om möjligheter för detta. Kommunen anser sig själva även ha goda bostadsområden med låga hyror och närhet till naturen. Eftersom det finns väldigt många fritidsbor i Flens kommun tycker vi att dem ska satsa på att få dem att bli permanenta. Flens kommun behöver helt enkelt bli en kommun som är rolig att bo i även på vintern.

Under färdplan Flen kommer och Flens kommuns hjärta kommer det att anordnas öppna möten för alla intresserade i kommunen som vill vara med och påverka framtiden. Dessa möten kommer som vi tidigare berättat att utgå från Open space och är ypperliga tillfällen att diskutera en fråga som vad gör Flens kommun unikt. Alla får komma med förslag och idéer på hur kommunen skulle kunna förbättra och finna något speciellt som dem bör satsa lite extra på. Flen bör även ta tillvara på alla de enkäter och intervjuer dem får tillgång till under Färdplan Flen för att få ytterligare information om vad invånarna känner för kommunen.

Vi har några egna förslag på hur Flens kommun skulle kunna leva upp till en kommun där god livskvalité kan ges men tanken är att Flens kommun senare ska kunna utveckla och bygga vidare med egna förslag under tillfällen som exempelvis Flens kommuns hjärta.

- Handikappanpassade sjöar med goda fiskemöjligheter, bygga eldstäder och hålla badområden fräscha och lättillgängliga. Utnyttja sjöarna även på vintern genom att exempelvis se till att det går att åka skridskor på dem.
- Anordna sommar och vinteraktiviteter som exempelvis pimpeltävlingar.
- Ta tillvara på den fina slottskulturen i kommunen och marknadsför den rätt.
- Genom samarbete med näringslivet kan Flens kommun försöka skapa en avslappnad atmosfär i kommunen där hälsa och välbefinnande står i centrum.

Ja listan kan göras lång men vi tycker framförallt att Flen ska tänka på sitt varumärke och vad dem vill att kommunen ska stå för och vara stolta över. Vad är det som ska locka folk till att vilja flytta till Flen och lever kommunen upp till vad dem vill stå för?

Nätverkande

För att Flens kommun ska kunna bli en mer innovativ kommun bör dem satsa mer på nätverkande både inom organisationen och ut till andra aktörer. Som det ser ut idag har inte Flens kommun någon tydlig nätverksstrategi något som vi tycker att dem ska satsa på att utveckla. Idag är kommun med i några olika nätverk men vi tycker att dem ska se över sina positioneringar i dem och även titta på vad det är som skapar värde i nätverken. Detta kommer att underlättas enormt om dem arbetar fram en tydlig nätverksstrategi. En välarbetad nätverksstrategi som främjar och stödjer verksamhetsiden kommer att ge ett ordentligt lyft för Flens kommun. Då kan dem börja titta mer på nätverk både internationellt som nationellt.

Vi tycker att en tydlig nätverksstrategi bör tas fram under Färdplan Flen eftersom att det är en av grundstenarna för att lyckas bli en innovativ kommun, det måste finnas en strategi som alla är medvetna om och arbetar utefter.

Idag nätverkar många i Flens kommun inom sina egna områden, vi tycker att dem under utvecklingen av en ny nätverksstrategi bör se efter hur dem kan skapa en mer öppen organisation genom att arbeta mer aktivt med det interna nätverket genom hela organisationen. Genom ett förbättrat internt nätverk kan kommunen lättare ta tillvara på dem kompetenser som finns inom organisationen och samtidigt bygga upp en bättre sammanhållning.

Vi tycker även att Flens kommun ska titta över de nätverk dem deltar i idag för att sedan utvärdera vad dem får ut av dem och vilket värde det skapar för kommunen. De måste helt enkelt se över sina positioneringar redan idag och sälla ut dem som inget ger och försöka finna nya nätverk som kan bidra med något nytt och värdefullt för kommunen.

Motivation

Hur gör man då för att bibehålla motivationen till att arbeta aktivt med att bli en innovativare kommun? Det är lätt att motivationen stagnerar efter ett tag och att allt rinner ut i sanden men det finns vissa åtgärder som andra kommuner har tagit till för att lyckas vända den negativa trenden och hålla motivationen uppe. Det är ingen lätt uppgift men vi har funnit några motivationsfaktorer som ger goda förutsättningar för att lyckas som kommun. De mest framstående kommunerna arbetar aktivt med kompetensutveckling bland sina medarbetare

inom kommunen. För medarbetarna är det viktigt att känna sig behövd och att någon tror på dem. Genom kompetensutveckling ökar man inte bara kunskapen inom organisationen utan det skapar även god stämning och ökad motivation bland medarbetarna, så det är något vi tycker Flens kommun ska satsa lite extra på.

För att öka medvetenheten kring innovation bland medarbetarna i organisationen tycker vi att Flens kommun bör anordna workshops och seminarier kring innovation. En givande föreläsning som ger inspiration och tydlig information kan vara en riktig motivationsbomb till de anställda. Idag är det inte allt för många som vet om vikten av att arbeta innovativt och framförallt kan det vara svårt att nå den äldre generationens förståelse i sådana sammanhang eftersom det är ett relativt nytt arbetssätt för kommuner. Vi har pratat om vikten av att få med alla på tåget och skapa en vilja att förändras i positiv riktning och för att lyckas med detta måste alla först förstå vad det innebär och vilken betydelse det har både för organisationen och kommunen som helhet.

Vi har ytterligare ett förslag på hur man skulle kunna skapa en hållbarutveckling inom organisationen och behålla motivationen på arbetsplatsen. Många kommuner använder sig av interna tävlingar där goda resultat belönas. Det gör inte bara att skärper sig utan det leder även till effektivitet och en vilja att lyckas. Självklart kräver sådana här tävlingar en öppenhet inom kommunen att man vågar visa både sina framgångar och misslyckanden och genom ett aktivt arbete med Open innovation kommer det tillslut falla sig naturligt att arbeta på sådana här sätt.

Slutkommentar

Vår förhoppning är att Flens kommun ska ha nytta av vårt arbete och att även dem känner att det har varit en lärorik process. Vi är medvetna om att vi bara har berört delar av den process som Flens kommun står inför och önskar dem lycka till. Vi är också medvetna om att vårt arbete inte baseras på så mycket vetenskapliga artiklar utan mer på vår tidigare kunskap som vi förstärkt genom en fördjupning i litteraturen.

Tanken från början var att vi skulle bygga ett innovationssystem för Flens kommun men under studiens gång insåg vi hur komplext det är. Därför anser vi att vår studie snarare har kommit fram till viktiga komponenter i ett innovationssystem och att vi har gett Flens kommun en grund att stå på. Vi hoppas att Flens kommun fortsätter att bygga på det här systemet och gör det fulländat.

Nu ser vi fram emot att få redovisa vårt resultat för Flens kommun.

Källförteckning

- Alvesson, S., & Svenningsson, S. (2008). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.
- Anell, A., & Mattisson, O. (2009). *Samverkan i kommuner och landsting – kunskapsöversikt*. Lund: studentlitteratur AB.
- Bakka, J.F., Fivelsdal, E & Lindkvist, L. (2006). *Organisationsteori*. Malmö: Liber.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2007). *Innovation and entrepreneurship*. England : Wiley.
- Bryman, A. (2009). *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Eelko K.R.E.Huizingh. (2011). *Open innovation: State of the art and future perspectives*. Groningen: University of Groningen
- Gossas, M. (2003). *Kommunen som nätverksaktör, en kommunreform för 2000-talet?* Stockholm: Elanders Stockholm AB.
- Hamrefors, S. (2009). *Kommunikativt ledarskap, den nya tidens ledarskap i värdeskapande nätverk*. Falun: Norstedts akademiska förlag.
- Kline, P., & Saunders, B. (1995) *Tio steg mot en lärande organisation*. Jönköping: Brain Books AB.
- Lind, M. (2008). *Kommunen som möjliggörare*. Sveriges kommuner och landsting.
- Nilsson, B. (2005) *Samspel i grupp*. Lund: Studentlitteratur.
- Svenning, C. (2003). *Metodboken*. Eslöv: Lorentz förlag
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Elanders Gotab.

Elektroniska källor

- Flens Kommun. www.flen.se. Hämtat 2010-12-14
- Vinnova. *Definition av Innovationssystem*. www.vinnova.se. Hämtat 2010-12-13
- Wikipedia. www.wikipedia.se. Hämtat 2010-12-21

Bilaga 1

Hej!

Vi heter Anna Andersson och Kornelia Johansson och är studenter vid Mälardalens Högskola. Vi läser på innovationsprogrammet och arbetar just nu med ett examensarbete tillsammans med Flens Kommun och projektet Färdplan Flen. Vårt uppdrag går ut på att finna en eller flera verktyg som Flens Kommun kan använda i utvecklingsprocessen som kommunen befinner sig i. Vi kommer att träffas under tisdagen den 30/11 för att diskutera och vårt syfte är att få en ökad kunskap om vart Flens Kommun befinner sig idag och hur arbetet fungerar.

Vi kan försäkra dig om att det kommer endast att användas i syfte för vår studie. Du deltar frivilligt i vår intervju och kan när som helst avbryta din medverkan.

Har frågor är du varmt välkommen att kontakta oss!

Väl mött!

Anna Andersson
aan05019@student.mdh.se
070- 412 56 04

Kornelia Johansson
kjn08004@student.mdh.se
076-883 57 92

Bilaga 2

Person A: Har arbetat länge inom kommunen och har varit med i andra utvecklingsarbeten i kommunen.

Förklara vad ditt arbete går ut på?

Hur länge har du arbetat inom organisationen?

Hur upplever du kommunikationen inom organisationen?

Tidigare utvecklingsplaner?

Hur ser du på Färdplan Flen?

Vad kommer du ha för roll inom Färdplan Flen? Finns det någon uttalad roll?

Vart tror du att Flens Kommun befinner sig år 2019?

Har det funnits visioner förut?

Hur upplever du kommunikationen inom kommunen?

Är politikerna med på Färdplan Flen?

Hur ser politiken ut?

Hur tror du att förändringsprocessen Färdplan Flen kommer att fungera?

Hur har samarbetet sett ut mellan politikerna och tjänstemännen under dessa förändringsprocesser?

Har det funnits något samarbete mellan medborgarna och Flens kommun? Om inte, varför tror du?

Hur har måluppföljning sett ut under tidigare utvecklingsprocesser? Har det funnits måluppföljning? Hur upplevde du det?

Person B: Har arbetat ganska länge inom organisationen.

Förklara vad ditt arbete går ut på?

Hur länge har du arbetat inom organisationen?

Hur upplever du kommunikationen inom organisationen? Bra/dåligt/på vilket sätt?

Hur ser du på Färdplan Flen?

Vart tror du att Flens Kommun befinner sig år 2019?

Vad tycker du Flens kommun ska marknadsföra sig med?

Vad är Forum Flen? Hur arbetar ni med det?

Har ni andra nätverkskontakter, t.ex. med andra kommuner?

Hur är det tänkt att involvera Färdplan Flen i näringslivet?

Vad är det som gör att Flens kommun är attraktivt för företagare?

Hur ser du på Open innovation/Open source?

Medborgar inflytande?

Person C: Har arbetat ganska länge inom organisationen.

Förklara vad ditt arbete går ut på?

Hur länge har du arbetat inom organisationen?

Hur ser du på förändring inom organisationen

Vad kommer du ha för roll inom Färdplan Flen? Finns det någon uttalad roll?

Hur insatt är du i Färdplan Flen?
Hur upplever du kommunikationen från Färdplan Flen?
Har du varit med om tidigare omorganisationer inom Flens Kommun?
Vart tror du att Flens Kommun befinner sig år 2019?
Vad tycker du att Flens kommun kan locka turister med
Om man blickar framåt, vad kan flen utveckla som genererar pengar?
Styrmodell?
Hur har det fungerat med nätverk?
Är de överrens om hur pengarna ska placeras inom kommunen?
Hur sker måluppföljning?

Person D: Är relativt ny inom organisationen.

Förklara vad ditt arbete går ut på?
Hur länge har du arbetat inom organisationen?
Hur upplever du kommunikationen inom organisationen? Bra/dåligt/på vilket sätt?
Hur ser ni på Öppen kommunikation och nätverkande?
Hur ser du på Färdplan Flen? Styrkor och svagheter.
Vart tror du att Flens Kommun befinner sig år 2019?
Nämna något ni gör bra inom Flens Kommun?
Hur arbetar ni med kompetensutveckling?

Person E: Är relativt ny inom organisationen.

Förklara vad ditt arbete går ut på?
Hur upplever du kommunikationen inom organisationen? Bra/dåligt/på vilket sätt?
Kommunikationskanaler?
Hur upplever du kommunikationen från Färdplan Flen?
Hur tycker du att man ska skapa delaktighet i färdplan flen?
Hur ser du på samarbete med andra kommuner?
Hur marknadsför ni er utåt?
Vad görs bra inom Flens kommun?
Vad kan man marknadsföra sig med?

Bilaga 3

Frågor till Mats Boman, Administrativ direktör vid Nacka Kommun.

Vad har det ni har gjort som gör att ni är så framstående inom innovativa kommuner konceptet?

Hur fortsätter ni och innovera och hålla förändringsprocessen och glöden uppe?

Vad har ni för organisationskultur idag och hur såg den ut förut?

Hur skapade ni ett öppet och tillåtet klimat?

Hur var responsen från de anställda inom kommunen när ni genomförde detta?

Hur kom ni fram till er vision?

Hur har ni lyckats skapa dessa korta beslutsvägarna?

Hur mycket spelar politiken in i ert sätt att vara nu?

Hur skulle det påverkas om styret ändrades till rött?

Hur ser kommunikationen ut i dagsläget?

Finns det någon kommunikations strategi?

Hur jobbar ni med kommunikationen inom kommunen? Verktyg?

Hur skapar ni delaktighet inom kommunen?

Tips om nyttig fakta inför förändringsprocesser och innovationsprocesser inom kommunen?

Hur pass öppna är ni inför invånare och andra nätverk?

Vad är ni för andra nätverk?

Hur gör ni för att skapa delaktighet mot invånarna?

Vad tycker medborgarna om detta?

Samarbete med andra kommuner?

Hur marknadsför Nacka kommun sig?

Hur gör Nacka när ni rekryterar nya anställda?

Hur följer ni upp era mål?

Hur ger ni feedback till de anställda? Och invånarna?

Mer info om medborgarinflytande?

Hur gjorde ni förr och hur fick ni med medborgarna?

Hur fick ni med medborgarna på samma tåg?

Kompetens inom kommunen, har ni mycket utbildning inom kommunen?

Hur tar ni tillvara på alla resurser inom kommunen?

Samarbete med andra universitet/högskolor?

Teamwork inom kommunen?

Hur får ni alla på samma spår?

Hur var det innan och hur är det nu?

Hur tog den anställda förändringen?

Vi vill gärna veta mer om bakgrunden till ert förändringsarbete, hur gjorde ni innan och vad fick er att vilja förändra och ta steget?

Hur tar ni reda på vad medborgarna vill ha?

Hur involverar ni näringslivet?

Om en nyckelperson slutar, hur agerar kommunen?

Hur gör man för att slippa "hål" i utvecklingsprocessen?