



GULDBORGSUND

PÅ VEJ MOD ET STÆRKT FÆLLESSKAB I GULDBORGSUND KOMMUNE

AFRAPPORTERING TIL "PÅ FORKANT" KAMPAGNEN



GULDBORGSUND KOMMUNE
DECEMBER 2016



INDHOLDSFORTEGNELSE

Introduktion	2
Afsæt	3
Det politiske mandat.....	3
Fakta om På Forkant samarbejdet	4
Organisering	5
Hvorfor er samskabelse i fokus?	5
Yderområdeperspektivet	6
På opdagelse i samskabelse	7
Procesforløb.....	7
100-dages samskabelse	8
Hvor giver det mening at tale om samskabelse?.....	9
Eksempel: Park og Vej ser verden fra borgernes stol.....	11
" Borgernes Stemmer" – et udefra-ind perspektiv.....	12
Nye politiske arbejdsformer	14
Skridt på vejen mod nye fællesskaber	15
Spør i det videre arbejde med samskabelse.....	15
Afrunding	17

INTRODUKTION

Denne publikation er Guldborgsund Kommunes bidrag til Kampagnen "På Forkant", som har til formål at sætte lys på, hvordan kommuner i landets yderområder i højere grad kan arbejde med at styrke tilpasning, omstilling og udvikling i områderne uden for de større byer.

Denne publikation bidrager derfor med nye vinkler på, hvordan en yderområdekommune som Guldborgsund kan anvende andre handlemuligheder, når økonomien og den geografiske sammenhængskraft ikke altid slår til. Vi peger på **samskabelse** som en mulighed for at rette opmærksomheden mod en mere effektiv ressourcemobilisering, som kan give bedre velfærdsløsninger og som kan medvirke til at løse nogle af de større samfundsproblemer, som vi ikke kan løse alene.

Tilpasning, omstilling, nedjustering mv har længe været på dagsorden i vores område. Befolkningsstilbagegangen har ikke været så markant som i nabokommunen Lolland – men dog alligevel til at få øje på. Derfor har tilpasningsdagsordenen længe være i spil – og på mange områder har man allerede gjort mange af de fysiske tiltag, som mange af landets andre yderområdekommuner i dag står over for at skulle implementere.

Den gode nyhed er, at Guldborgsund Kommune faktisk oplever vækst i befolkningen i 2016 – for første gang i en længere periode. Fremgangen i indbyggertal betyder ikke, at "krisen er aflyst", men det er et tegn på at udviklingen begynder at gå i den rigtige retning, og at nogle af vores indsatser i lokalområder begynder at give pote. Men selvom den kommunale økonomiske balance er ved at være genoprettet – og selvom vi bliver (lidt) flere borgere, så er vi fortsat udfordret på vores grundvilkår – og på mangel på ressourcer.

Derfor peger vi, med vores bidrag til kampagnen På Forkant, på de fordele og muligheder der ligger i at blive dygtigere til at skabe nye samspil og fællesskaber og derigennem at sætte uforløste ressourcer i lokalsamfundet i spil. Vel at mærke uden at det nødvendigvis kræver vækst i traditionel forstand.

Kom med på opdagelse i samskabelsens muligheder og potentialer. Vi er blevet meget klogere undervejs – det håber vi også at I bliver! God læselyst.

AFSÆT

Guldborgsund Kommune er – som mange andre danske kommuner – optaget af at gentænke den måde, "vi er kommune på". Det handler egentlig om, hvordan vi forstår og skaber velfærd og udvikling.

Det hænger sammen med en voksende erkendelse af, at den måde vi gør det på i dag – og har gjort det på længe – ikke rigtig slår til mere:

- Vi formår ikke at løse de store komplekse problemer og udfordringer i vores samfund
- Mange ledere og medarbejdere oplever en stigende kløft mellem det vi som kommune leverer til borgerne, og det som borgerne egentlig efterspørger
- Borgerne giver i stigende grad udtryk for, at det er svært at komme i dialog med kommunen – at den udgør sin egen verden og sin egen logik. De har behov for nye måde at deltage på.
- Den demografiske udvikling gør, at vi begynder at komme til kort med ressourcer i et system, hvor velfærd stort set udelukkende forstås som den service kommunen leverer.

DET POLITISKE MANDAT

I starten af 2015 var Byrådet i Guldborgsund Kommune på politisk seminar, hvor der blev arbejdet på at formulere hvordan kommunen i langt højere grad kan være en kommune, der tager udgangspunkt i "vi" i stedet for "dem" (borgerne) og "os" (kommunen). Byrådets bud på den bevægelse vi skal arbejde med i organisationen, for at gøre kommunen til en del af et fællesskab, hvor borgerne spiller en aktiv og vigtig rolle i arbejdet med at løfte kommunen, er skitseret i skemaet herunder og i boksen "Rostock-konklusioner".

ROSTOCK KONKLUSIONER:

(Byrådet, jan 2015)

Vi vil **tættere på borgerne** for at skabe et tæt fællesskab og inddrage dem i relevante beslutninger. Det gør vi fordi vi mener, at alle borgerne er en vigtig ressource, der har et **medansvar og en rolle at spille** i vores kommune. Det gør vi konkret ved i højere grad at være faciliterende og være **i tidlig dialog** med borgere, foreninger og andre aktører. Det handler om at skabe små lokale fællesskaber og tværgående fællesskaber i det store fællesskab.

Politikernes rolle har været – og er fortsat – at være beslutningstagere, at have det politiske ansvar for implementeringen af beslutninger, og sikre en effektiv drift af kerneopgaverne, som leveres i overensstemmelse med borgernes behov. **Politikernes rolle er under forandring**. Kommunen skal i højere grad **fungere som katalysator og skabe mulighederne** for, at borgerne selv påtager sig en rolle og et ejerskab. Der hvor det er relevant, skal borgerne involveres helt fra start for at få størst mulig indflydelse på løsningerne.

Vi vil skabe en endnu bedre kommune ved en målrettet kommunikation og dialog mellem borgere, politikere og administration. Det er væsentligt at kommunikere, hvad vi beslutter, hvorfor og hvad det betyder for borgerne. Samtidig er det også vigtigt at borgerne har **mulighed for dialog med kommunen**. Det er vigtigt at kommunens gode historier bliver fortalt højt både internt i kommunen, men også i resten af Danmark. **Dialog og gensidig forståelse skal være omdrejningspunktet.**

VÆK FRA	HEN IMOD
Silotænkning	Helheder og koordination
Politisk detailstyring	Politisk rammestyring og ledelse baseret på tillid
Bureaukrati	Tværgående løsninger
"Dem" / "Os" (borgere >< kommunen)	Medansvarlige og deltagende borgere
Monologer og envejsinformation	Ægte dialog og deltagelse
"Myndighedens ret"	Borgerinvolvering
Kontrol	Tillid
Standardisering - samme løsning til alle borgere	Individualisering – løsningerne passer til den enkelte borgers behov
Bestilling	Samskabelse
Polarisering	Sammenhold
Borgere = Kunder i servicebutikken, der kræver deres ret	Borgere = Ressourcestærke aktive mennesker, der bidrager til velfærden

Byrådet besluttede at arbejde på en bevægelse mod en kommune 3.0, hvor flere tager del og tager ansvar, og har efterfølgende indarbejdet principperne i Planstrategi 2015-2027 – Vores Fælles Guldborgsund.

Grundlaget for at arbejde med samskabelse som Guldborgsund Kommunes bidrag til kampagnen På Forkant ligger altså funderet i de politiske beslutninger om at ville være kommune på en anden måde.

FAKTA OM PÅ FORKANT SAMARBEJDET

Guldborgsund Kommune er udvalgt som én blandt 25 kommuner i yderområderne til at deltage i På Forkant. Vi bidrager til kampagnen med projektet "Samskabelse i nye fællesskaber", og vi har i løbet af kampagneperioden arbejdet med et kritisk blik på den kommunale organisation i forhold til arbejdet med samskabelse som en mulighed for en mere effektiv ressourcemobilisering.

Samarbejdet har primært haft karakter af en kortlægningsproces, hvor fokus har været at undersøge steder hvor vi (kommunen) i dag arbejder samskabende – og bruge den viden til at pege på hvordan vi styrker den samlede kommunale indsats for at blive bedre til at opstarte, understøtte og invitere til samskabende samspil med vores omgivelser.

På Forkant-kampagnen har bidraget med 50 % medfinansiering øremærket til rådgiverstøtte. Vi har via en udbudsrunde teamet op med konsulenthuset Resonans, hvor vi har indgået en samarbejdskontrakt på rådgivningsstøtte.

ORGANISERING

STYREGRUPPE

Direktør Alma Larsen (formand)
 Centerchef for Borger & Branding Christian Barding
 Centerchef for Teknik & Miljø Christian Refstrup
 Centerchef for Børn & Læring Kathrine Ersted Sørensen
 Chefkonsulent, Politik & Personale Susanne Schnohr
 På Forkant Sekretariat Sandra Scheller

INTERN KONSULENTGRUPPE

Camilla Nissen, Center for Borger & Branding (projektleder)
 Sille Hedvig Wilhelm Clausen, Center for Politik & Personale

EKSTERNE KONSULENTER:

Resonans AS
 Partnere Anne-Mette Scheibel og Thomas Gedde Højland
 Seniorkonsulenter Nanna Hebsgaard og Stine Børglum

HVORFOR ER SAMSKABELSE I FOKUS?

Samskabelse skal ses som en vej til at bringe lokalsamfundet og kommunen tættere sammen, når det handler om den nære velfærd. Den velfærd, der i høj grad er med til at påvirke den enkelte borgers liv og hverdag.

Samskabelse er med andre ord interessant som noget af det, der skal til, for at vi kan lykkes med at skabe en kommune, der er kendetegnet ved aktivt medborgerskab og engageret civilsamfund.

Kommunen som organisation skal indtage en ny position og en ny rolle som én **medspiller** blandt - og på linje med - mange andre (jf. fig. 1). Kommunen skal kunne "trække sig lidt tilbage" og se og rumme borgernes engagement og bidrag til velfærd og udvikling og kunne understøtte borgerne - som individer og i de forskellige "konstellationer", de indgår i - i at komme mere på banen og fylde mere i velfærdsproduktionen og den lokale udvikling end de gør i dag. Hvad enten de bidrager bevidst (som f.eks. hos frivillige) eller af mere tilfældigt som en naturlig del af en hverdag.

Det kræver, at vi som ledere og medarbejdere tør slippe kontrollen. At vi tør se og forstå verden fra borgernes perspektiv - og lade dét i stedet for snæver faglighed være styrende for det, vi gør. At vi tør stille vores faglighed til rådighed på den måde, som borgerne efterspørger den på. At vi tør lade os udfordre og forstyrre af "ude fra og ind-blik" på vores kerneopgave og vores faglighed. At vi tør se grænserne for vores faglighed og have blik for andre ressourcer og kompetencer end dem, der er vores egne og bringe dem i spil. Samtidig skal vi være skarpe på, hvor det giver mening at åbne op - hvilke baner er det, vi kan spille med andre på.

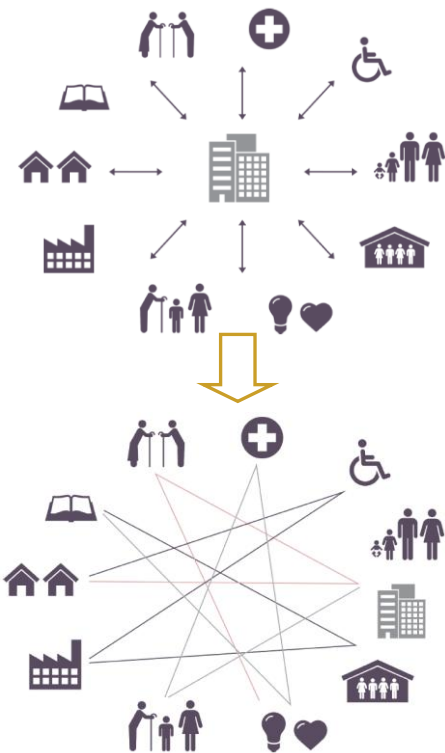


FIG. 1: KOMMUNENS NYE POSITION OG ROLLE I VELFÆRDSUDVIKLINGEN. FRA AT VÆRE I CENTRUM TIL EN DEL AF CIRKLEN

VORES PERSPEKTIV

Hvorfor vil Guldborgsund Kommune arbejde med samskabelse som en yderområde-strategi?

Samskabelse introduceres i kommuneplanstrategien som et grundlæggende princip for den måde vi ønsker at være kommune på og for det samspil, vi ønsker at indgå i med vores omgivelser.

Samskabelse er ikke kun et interessant bud på en ny udviklingsvej for provinskommuner, men vi ser det som en særlig interessant vej for disse, fordi samskabelse åbner op for en anden måde at forstå og tale om udvikling på end den, der handler om **ressourceknaphed**, tilpasning og hårde prioriteringer i planlægningen. Dette fordi samskabelse som paradigme udfordrer forståelsen "færre ressourcer til fordeling i en befolkning af stadigt mere ressourcekrævende borgere" som grundlæggende præmis for at tale udvikling i de danske kommuner.

En grundlæggende antagelse i samskabelse er således, at nye samspil mellem fællesskaber kan sætte uforløste ressourcer i lokalsamfundet i spil og dermed skabe adgang for et lokalsamfund til en større ressourcepulje, end der ellers ville have været adgang til. Vel at mærke uden at det nødvendigvis kræver vækst i traditionel forstand – dvs i befolkningstallet og dermed de menneskelige og økonomiske ressourcer, der følger en sådan vækst. En anden grundantagelse er, at nye samspil mellem fællesskaber kan skabe en **ny og bedre velfærd** med større effekt for den enkelte og samfundet.

Samskabelse rummer med andre ord potentialet til at skabe "mere for mindre eller for samme. Det bliver i det perspektiv mindre relevant at tale om *fordelingen* af den kage, vi har til rådighed, og mere relevant at tale om, hvordan vi kan samarbejde på måder, der gør kagen større og bedre. Hvis vi formår det, kan planlægning måske på lang sigt i højere grad handle om at give flere mere og bedre og i mindre grad om hårde prioriteringer.

Samskabelse er således en måde at skabe et økonomisk og udviklingsmæssigt råderum på, der kan ændre den enkelte kommunes vilkår for drift og udvikling. Samskabelse har potentiale til at ændre de regler, vi som kommune har at spille efter.

Samtidig har samskabelse potentialet til at drive en langsigtet demografisk udvikling mod en mere **bæredygtig befolkningssammensætning**: En ny og bedre velfærd med større effekt kan reelt flytte borgere til en større grad af selvårenhed i deres liv. Samtidig kan samskabelse være vejen til en offentlig service af høj kvalitet, der kan være en attraktionsfaktor overfor nye, ressourcestærke borgere.

Endelig er det interessant, at yderområder som os har et helt andet befolknings- og ressourcemæssigt udgangspunkt for at arbejde samskabende end f.eks. de jyske kommuner, der allerede er godt i gang med det.

Det potentiale, der ligger i skiftet til et samskabende paradigme i forhold til at løfte Guldborgsund som kommune og ændre vores grundlæggende vilkår, kan imidlertid kun forløses, hvis det nye paradigme først og fremmest løftes ind i løsningen af vores kerneopgaver. Det er på de store velfærdsområder - børn/unge, ældre, sundhed, omsorg og arbejdsmarked - at broderparten af vores økonomi er bundet og dermed derfra den primært kan frigives gennem

samskabelse i et omfang, der kan skabe et tilstrækkeligt økonomisk og udviklingsmæssigt råderum til en reel omstilling.

Guldborgsund Kommune har med projektet "Samskabelse i nye fællesskaber" bevidst valgt at arbejde med uforløste ressourcer i lokalsamfundets civile og kommunale fællesskaber som vores største stedbundne potentiale. Vi har valgt dette potentiale frem for andre og mere traditionelle potentialer som natur, kultur eller identitet, fordi vi ikke mener, at en sådan mere traditionel tilgang kan bevirke en egentlig omstilling og ændring i vores grundlæggende vilkår. Det mener vi derimod, at fællesskabernes ressourcer kan, såfremt vi får udviklet en samskabende kapacitet specifikt på de udgiftstunge kerneydelser.

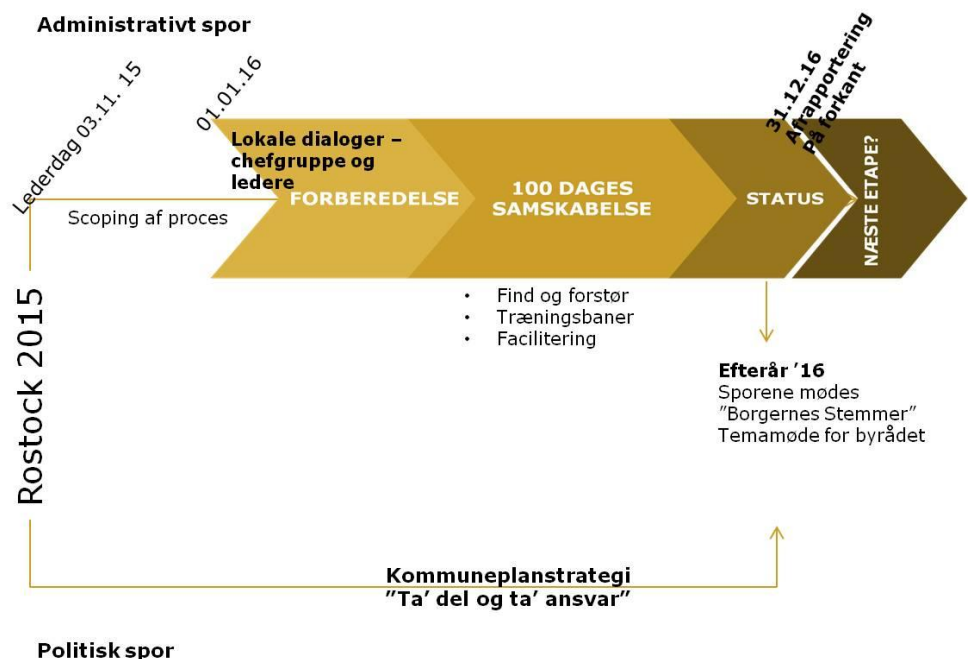
PÅ OPDAGELSE I SAMSKABELSE

I dette afsnit ser vi tilbage på 2016 og det forløb der har været afviklet i Guldborgsund Kommune i bestræbelserne på at styrke vores muligheder for at arbejde med samskabelse som en strategi for en styrket ressourcemobilisering.

PROCESFORLØB

Processen har været opdelt i flere dele – hhv. et forberedende forløb, en 100-dages proces samt en "udefra-ind" proces kaldet Borgernes Stemmer. Alle dele skitseres herunder i diagrammet. Desuden gennemgås resultaterne fra 100-dages forløbet samt Borgernes Stemmer i de følgende afsnit.

100-dages forløbet har sin egen selvstændige opsamling, som kan findes samme med dette materiale. Opsamlingen er en mere grundig indføring i den læring, som de 100 dage har givet os. I opsamlingen er en række af vores egne gode eksempler skitseret i en serie af portrætter, med konkrete billeder på hvordan samskabende samarbejder kan forløbe ud fra et kommunalt perspektiv.



100-DAGES SAMSKABELSE

(se selvstændig opsamling)

100-dages samskabelse er søsat som hovedindsatsen i vores bidrag til På Forkant Kampagnen. Formålet med at lancere et procesforløb med en klar afgrænset tidshorisont på 100 dage har været at arbejde fokuseret og målrettet på at kortlægge udvalgte steder hvor, hvordan og med hvem vi allerede i dag arbejder samskabende. En fokuseret proces med tydelig start og slut skulle være med til at sætte spotlys på læringen og effekterne af det samskabende arbejde i vores egen organisation.

Vi starter med at se på os selv

Processen på de 100 dage har haft et inde-fra-ud perspektiv. Med det menes, at vi har startet med at se på os selv i den kommunale organisation – og vores egen praksis. Det er gjort ud fra den betragtning, at man ikke kan ændre på andre – kun på sig selv. Når vi ønsker at møde vores borger, lokale aktører og samarbejdspartnere i nye samskabende samspil, så bliver vi nødt til at starte med at se på hvordan vi selv indgår i sådanne samspil, på hvad det kræver af os som kommunale medarbejdere og hvilke udfordringer og muligheder det giver os. Det er dét de 100 dage har fokuseret på at afdække.

Vi har derfor været på opdagelse i vores egen organisation og interesseret os for steder, hvor vi allerede i dag løser konkrete opgaver og problemstillinger sammen med andre. Processen har givet os:

- En række billeder på, hvordan det kan se ud i praksis i vores almindelige hverdag, når vi skaber velfærd med andre
- En fornemmelse for vores evne til at åbne velfærden og løse kerneopgaven sammen med andre.

Processen er organiseret i tre spor:

Find og forstør – der kigger ud i organisationen efter samspil, hvor kommunale ledere selv oplever, at der samarbejdes om konkrete opgaver eller problemstillinger med andre aktører. Find og forstør skal i første omgang skabe tydelige billeder på, hvordan det kan se ud, når vi udmønter et nyt mindset og afdækker gode greb til at åbne velfærden og kerneopgaven. fremadrettet skal der arbejdes med at forstørre det fundne – dvs sprede det i organisationen.

Der er lavet find og forstør på:

- Bakkehuset Plejecenter – samarbejde med frivillige fra Ældresagen
- Daginstitutionen Æblehuset - bestyrelsessamarbejdet
- Nordbyskolen – brobygning fra børnehaven til skole
- Nordbyskolen – udmøntning af åben skole
- Park og Vej - lokal dialog med Horbelev
- Sundskolen - brobygning fra skole til uddannelse

Træningsbaner – hvor processen skal skubbe en ny praksis i gang eller hjælpe med at sprede en eksisterende god praksis fra "solister" til kollegaer. Erfaringerne fra træningsbanerne skal vise os, hvad der sker, når vi aktivt skubber til en ny praksis, der skal åbne velfærden og kerneopgaven – og om det overhovedet kan lade sig gøre at arbejde med kulturforandringer på den måde.

Træningsbanerne er de første spæde forsøg på at "forstørre" praksis. Fra træningsbanerne har vi typisk fået nogle gode eksempler på eksisterende praksis med hjem – jf. find og forstør.

Der kører træningsbaner på:

- Præstemarken Plejecenter
- Aktivitet og Udvikling

Facilitering – hvor processen på efterspørgsel fra organisationen understøtter helt lokale og praksisnære samtaler og refleksioner om den nye måde at være kommune på. Faciliteringssporet er nedslag, der kan så små frø til et nyt mindset. Fra faciliteringsseancerne har vi fået gode eksempler på eksisterende praksis med hjem – jf. find og forstør.

I faciliteringssporet har der desuden været en længere procesfacilitering i forbindelse med arbejdet i 17-4 udvalget samt inspirationsoplæg på Frivilligcenterets årlige dialogmøde, Folkeoplysningsudvalget og Kultur, Turisme og bosætningsudvalgets fælles årsmøde og en workshop for Center MED og trioler i Center for Borger & Branding.

HVOR GIVER DET MENING AT TALE OM SAMSKABELSE?

Alle samarbejder og samspil med omgivelserne kommer hurtigt til at være samskabelse, hvis ikke man passer på. Det udvander begrebet og gør det svært at arbejde med en omstilling mod samskabelse.

I Guldborgsund Kommune taler vi om samskabelse, når vi for at lykkes med en problemstilling med relevans for udmøntningen af vores kerneopgave har behov for:

1. Et udefra og ind perspektiv
 - Det er der, hvor vi er nødt til at tage borgernes perspektiv og gøre os umage med at se tingene med borgernes øjne for at lykkes
2. Mobiliseringsledelse – hvad enten det er på leder- eller medarbejderniveau
 - Det er der, hvor der er brug for at mobilisere andre ressourcer og kompetencer end vores egne for at lykkes
3. Innovation og nye løsninger
 - Det er der, hvor vi er nødt til at udfordre vores egen faglige selvforståelse og "plejer". Hvor der er brug for en ny praksis, fordi den eksisterende ikke skaber tilstrækkelig effekt. Hvor det er nødvendigt at skabe velfærd i nye konstellationer
4. Tværfaglig koordinering
 - Det er der, hvor virkelige og oplevede problemstillinger for borgerne går på tværs af vores kommunale enheder og kasser.

I forlængelse af det sidste punkt er almindeligt tværgående samarbejde ikke i sig selv samskabelse. Der skal mere til end vidensdeling og god koordination af ydelser. Tværgående samarbejde kan i stedet ses som en væsentlig forudsætning for at kunne arbejde samskabende, idet et stærkt tværgående samarbejde er med til at sikre, at der kan tænkes helhedsorienteret og tages udgangspunkt i fælles problemstillinger og udfordringer i stedet for i snæver faglighed.

Der findes forskellige bud på principper, der kan understøtte en samskabende tilgang i praksis. For kommunen kan de ses som en slags leveregler, der kan

hjælpe med at holde den nye position som medspiller i en relationel velfærd, og som understøtter en åben og udadvendt tilgang til arbejdet med kerneopgaven.

FRIVILLIGRÅDETS KARAKTERISTIKA – SAMSKABELSE I BRED FORSTAND

1. I samskabelse er der flere om at skabe noget nyt
2. Samskabelse skaber nye kvaliteter ved at kombinere forskellige ressourcer og kompetencer
3. Samskabelse er en dialogbaseret proces, hvor både problem og handling defineres
4. Samskabelse udbreder initiativ- og deltagelsesretten
5. Samskabelse rummer bevidsthed om gensidig afhængighed
6. Samskabelse forudsætter åbenhed og risikovillighed

RESONANS 6 PRINCIPPER – SAMSKABELSE FRA ET KOMMUNALT PERSPEKTIV

1. Leder gennem processer frem for at lede processen
2. At være faciliterende frem for styrende – slip kontrollen
3. Udvid problemforståelsen – start med at forstå problemet på ny
4. Opgiv initiativretten – gød jorden til at andre gør det
5. Vær mere responsiv på omverdenens behov – gå på opdagelse i det ukendte
6. understøt arenaer for samskabelse og deltagelse – tænk stort – start småt og koble til det eksisterende

En del af arbejdet med samskabelse i Guldborgsund Kommune har haft fokus på at omsætte de her principper og abstrakte begreber til klare billeder på hvordan den ser ud – når der samskabelses”.

Erfaringer fra de 100-dages samskabelse kan derfor samles i en række ”hverdagsgreb”, og konkrete caseeksempler fra vores egen kommunale virkelighed.

På næste side er ét af de konkrete portrætter fra Park & Vej medtaget som eksempel.

EKSEMPEL: PARK OG VEJ SER VERDEN FRA BORGERNES STOL**ELEMENTER AF ET SAMSKABENDE MINDSET**

- Park & Vej tør tage borgernes perspektiv – de gør sig umage med at se en problemstilling med borgerens briller
- Park & Vej tør have en ærlig og personlig dialog, hvor de giver noget af sig selv
- Park & Vej tør udfordre den faglige selvforståelse og give slip på løsninger
- Park & Vej stiller sig fagligt til rådighed for borgerne på måder, hvorpå det er relevant for borgerne
- Park & Vej bruger deres faglighed til at udfordre borgerne
- Park og Vej rummer og anerkender borgernes engagement og bidrag



BORGERE PÅ ROSENDAHLSGADE
ADOPTERER GADETRÆER

I Park & Vej arbejder man med lokale dialogmøder og projektarbejder, som giver samarbejde om lokale fysiske forbedringer/forskønnelse. Der er mulighed for, at man som lokalområde kan mødes med Park & Vej og drøfte perspektiver for vedligehold, forskønnelse og fornyelse. Når Gitte Krogh og Nils Rasmussen i Park & Vej går i dialog med borgerne i lokalområderne, så er udgangspunktet åbenhed og et fokus på at stille sig selv til rådighed fagligt og være vejledende og understøttende – uden at være smagsdommere. De gør en ekstra indsats for at sætte sig i borgernes sted og er fleksible overfor andre løsninger.

Nils oplever, at den gode dialog og det gode samspil med borgerne bl.a. opstår når han tør lukke op for faglige dilemmaer, som han ser. Det er når han tør erkende, at han er usikker på, hvad der f.eks. er den bedste løsning og spørger de andre involverede, hvad de tænker. Skråsikkerheden er lagt væk og til fordel for ærlig og nysgerrig dialog og både Nils og Gitte kan godt finde på at sige "jeg er i tvivl om det her kommer til at fungere, men nu prøver vi det og hvis det ikke virker, så prøver vi noget andet.

Det sker fx når der arrangeres lokale oprydningsdage – hvor kommunen stiller med gear, henter affald, fejmaskine mv. og hvor borgerne selv udfører arbejdet. I stedet for at kommunen (med begrænsede midler) skal udføre oprydningsarbejdet i et lokalområde, får en borgergruppe mulighed for at udføre opgaverne – med assistance fra kommunale medarbejdere. Det giver begge parter en bedre forståelse for behov og opgavernes omfang.

Park & Vej oplever også flere eksempler, hvor borgerne selv tager initiativ til selv at gøre en indsats for at forskønne eller vedligeholde de områder de bor i. Der er fx en ældre dame i Nysted, der hver dag samler affald i byen på daglige gåture. Indsatsen er ikke en del af en kommunal aftale, men den påskønnes af Gitte (Park & Vej) som køber poser og affaldsopsamler til damen – og som husker at påskønne indsatsen med blomster og dialog. Det samme sker når en borger, som har sat stauder i et stykke rabat foran sit hus, som er kommunal grund. I stedet for at bede om at planerne fjernes anerkendes det gode initiativ og der laves en aftale om, at borgeren fremadrettet selv vedligeholder og passer arealet.

I dialogen mellem borger og kommune, er det ikke altid at borgeren "får ret". En borger klager eksempelvis over at blive blændet af lyset fra et nyopsat digitalt skilt når vedkommende sidder i sin stue. Borgeren ønsker skiltet fjernet. Gitte kontakter borgeren og får lov til at komme på besøg i aften timerne – kl. 21.00, så hun selv kan opleve lyset fra skiltet. Gitte har en god dialog med borgeren – men oplever ikke selv at blive blændet af skiltet når hun sidder i stuen. I dialog med borgeren når de to til et kompromis, hvor lyset fra skiltet nedjusteres – og det aftales at de to skal tales ved efter en periode for at se om problemet fortsat opleves. Efter perioden viser det sig, at borgeren ikke længere oplever problemet.

Eksemplerne fra Park & Vej viser en anden måde at skabe velfærd på. I dialogarbejdet, som Park & Vej faciliterer, skabes der mulighed for en åben, ægte og ærlig dialog mellem borgere, lokalområder og kommune. Park & Vej kunne måske godt skabe løsningerne lokalt på samme vis – og måske også hurtigere. Men når flere går sammen om at udtænke løsninger og tage del i etableringen vokser det lokale ejerskab og flere tager del og ansvar.

“BORGERNES STEMME” – ET UDEFRA-IND PERSPEKTIV

Undervejs i arbejdet med 100-dages samskabelse har det primære fokus været på egen praksis. Hele arbejdet med samskabelse tager jo afsæt i samarbejde med andre – og åbenhed overfor andres ressourcer, meninger og bidrag – så derfor har vi manglet et blik ude fra på hvordan og hvor vi som kommune skal blive bedre og har mulighed for at indgå i åbne samarbejder med vores omgivelser.

“Borgernes Stemmer” har derfor været en kort og intensiv proces, der jf. en samskabende tilgang sikrede, at borgere, virksomheder, foreninger mv. kunne deltage i identificeringen af væsentlige udfordringer i Guldborgsund kommune, som kalder på samskabelse. Formålet har været at få udfordringerne italesat mindre fagligt, strategisk og politisk indefra og mere konkret og hverdagsrelateret udefra og at øve os i at slippe definitions- og initiativrollen, hvilket er helt centralt i samskabelse. Undersøgelserne tog udgangspunkt i spørgsmål om, hvad borgerne drømmer om i forhold til deres liv i Guldborgsund og hvad de oplever, som vigtigt for det oplevede gode liv.

Helt konkret er der blevet gennemført samtaler/interviews med ca. 50 personer, nogle aftalt på forhånd og andre som er mødt på gaden.

Resultatet af processen er en mønsteranalyse, hvor man kan trække tre overordnede mønstre ud, hvor borgerne peger på potentialer for samskabelse indenfor temaerne:

- aktivt medborgerskab
- spirende baghave
- kommunen som medskaber

Aktivt medborgerskab

Guldborgsund Kommune er kendetegnet ved en meget stor andel frivillige. Det er en kæmpe ressource – og mulighed for mange gode samarbejder.

Mønsteranalysen viser også, at borgerstemmerne peger på muligheder for mere samarbejde og samskabelse indenfor netværksdannelse på kryds og tværs i kommunen. Det anbefales at der brydes med struktur og kultur omkring det formelle foreningsliv og det uformelle ad hoc baserede hverdagsliv – og at det FÆLLES VI skabes. Der peges konkret på den mulige værdi der kunne ligge i at etablere et mødested eller platform på tværs af roller, relationer, generationer og interesser.

“Det er utroligt hvad Ældre Sagen skaber af aktiviteter”
(mandlig pensionist)

“Her er sådan lidt gammeldags. Du kan gå til fodbold eller gymnastik hvis du er heldig”.
(18årig studerende)

“Som tilflytter er det svært af blive en del af fællesskabet” (Flygtning)

Spirende baghave

Langt de fleste, der har lagt stemmer til denne del, peger på den store værdi vores natur, fødevarer og udendørs oplevelsesmuligheder giver til vores egn.

“Claus Meyer-effekten” hvor man er ambitiøs og søger det lokale og unikke har sat

sine spor, og giver meget stolthed. Samtidig peges der på, at man med fordel ville kunne udnytte de værdier der er i naturen og koble det på det spirende iværksætter, der allerede er undervejs i området. Et potentiale kunne eksempelvis være hvis Guldborgsund var et vækst- og kompetencecentrum for iværksættere, som kombinerede land og by som kilde til innovation.

"Der er mange der kalder det Københavns Baghave, fordi vi har så mange gode produktioner. Det er gode produkter med en god historie".
(fødevareproducent)

"Når man kommer hertil og har boet i større byer, så er det jo en oase at komme til. Og hvis man dyrker friluftsliv så er det jo et slaraffenland". (medarbejder på Vækstfabrikken)

Kommunen som medskaber

De mange frivillige i foreningslivet har mange aktive samarbejder – i egne foreninger og ikke så ofte på tværs. Og ej heller med kommunen. I udgangspunktet er det meget positivt at kommunen ikke behøver at være med i alle samarbejder – og at ting bare sker alligevel – men i nogle tilfælde peger borgerstemmerne på, at der er et potentiale i "mellemrummet" mellem de kommunale tilbud og foreningslivets tilbud. Borgerne opfordrer til at kommunen engagerer sig i og understøtter civilsamfundsinitiativer, og at der kommer en øget bevidsthed og anerkendelse af den værdi som frivillige skaber for lokalsamfundet som supplement til den professionelle faglighed.

"Kommunerne er blevet pålagt, at der skal ske noget med skolerne – og det klarer foreningerne. Når de ansatte i kommunen går hjem, hvor vi skulle have noget samarbejde, så er der et tomrum ift. resten af dagen".
(formand fodboldklub)

Pointerne og mønsteranalysen fra "borgernes stemmer" rummer flere elementer end ovenstående, og det hele bliver samlet og skal anvendes fremadrettet som input til nye samarbejder mellem lokale aktører og kommunen.

I denne sammenhæng er pointerne fra mønsteranalysen anvendt til at kvalificere de anbefalinger til at arbejde med samskabelse, som peger fremad på den proces vi som kommune går i møde. Heldigvis peger pointerne på mange forhold, som vi allerede er bevidste om – men som er positivt at blive bekræftet i. I mange af de forhold, som borgerne efterlyser samarbejde på er kommunen allerede i færd med at "opruste" kapaciteten – til eksempelvis flere netværksskabende og understøttende funktioner, der kan binde bånd mellem foreninger og frivillige og kommunale initiativer.

NYE POLITISKE ARBEJDSFORMER

I denne byrådsperiode – fra 2014 – 2018 har der i Guldborgsund Kommune været arbejdet med de såkaldte §17, stk 4 udvalg, som er ad hoc opgaveudvalg, der kan invitere borgere og andre relevante aktører med ind på en politisk platform, og hvor konkrete opgaver kan løses i fællesskab. Hos os har udvalget haft et nyt tema hvert år, og har derfor haft skiftende borgere/eksterne aktører inviteret med i politikskabelsen. Det er der kommet mange gode og lærerige erfaringer ud af – erfaringer som måske kan danne spor til kommende politisk organisering efter kommunalvalget i november 2017.

I forbindelse med hele denne proces om samskabelse – og ikke mindst de nye politikerroller, har det været interessant at se på hvilke erfaringer politikerne – og de eksterne deltagere – har gjort sig i løbet af de tre år, der har været §17, stk. 4 udvalg. Selvom arbejdsmetoden i §17, stk. 4 udvalgene ikke har været samskabelse, så er der alligevel været en god øvelse i de åbne samarbejdsformer. Overordnet set har det været en stor succes – som har givet ringe i vandet til andre gode samarbejder – og ikke mindst en øget forståelse for hinandens virkelighed og ståsteder. Samtidig har arbejdet sat lys på dér hvor det er svært – og hvad man skal holde sig for øje, når man går samme flere parter om at skabe politik.

”Det kunne godt være de stående udvalg skulle vælge nogle andre arbejdsmetoder nogle gange”. (Formand for §17, stk 4. udvalget, Lene Hatt)

”Det har været angstprovokerende at skulle kaste sig ud i noget ukendt. (..) Jeg har skulle være procesorienteret, skulle samle en gruppe og vende tingene op og ned – helt andre ting end i en almindelig politisk diskussion”. (Formand for §17, stk 4. udvalget, Lene Hatt)

”Vi er vant til at skulle argumentere og danne vores meninger på forhånd. Så det at skulle lade tingene køre i en proces og danne sine meninger undervejs det er nyt/vigtigt”. Vi er vant til et politiker-borgerforhold hvor borgerne kommer med krav og vi forsøger at stille det op”. (Formand for §17, stk 4. udvalget, Lene Hatt)

”Hvis du har en der virkelig kan motivere holdet så opstår der noget positivt. Den motiverende faktor er meget vigtig”. (politisk medl. §17, stk 4. udvalget, Peter Bring-Larsen)

” Meget glad for at være med. Stolt over det. Givende på en række punkter. Godt at møde politikere. Respekt for, at opgaven er svær, for kommune har ikke myndighed på dette område. Oplevelse af et trykt forum hvor man kunne sige, hvad man tænker.
”. (ekstern deltager §17. stk 4. udvalget)

SKRIDT PÅ VEJEN MOD NYE FÆLLESSKABER

Da vi startede denne proces med at arbejde og undersøge samskabelse som arbejdsmetode havde vi nogle generiske og abstrakte principper til at beskrive hvad vi egentligt mener samskabelse er og kan være. I dag har vi fået hverdagspraksis og mere klare billeder på hvad samskabelse kan være, hvor det udfordrer os og hvad man egentligt skal kunne, for at indgå i samskabende sampil.

Vi har i 100 dagesprocessen ikke skulle implementere en ny samskabende måde at arbejde på, men derimod blive kloge på hvordan vi fremadrettet kan arbejde for at blive en mere samskabende organisation. Vi har arbejdet ud fra den erkendelse af, at hvis man vil skabe en forandring, så må man starte hos sig selv.

SPOR I DET VIDERE ARBEJDE MED SAMSKABELSE

Udviklingsprocessen forventes at indeholde følgende spor:

1. Organisatorisk spor: med afsæt i det nye ledelsesgrundlag er det afgørende af sikre at samskabelse gøres operationelt for medarbejderne som én blandt flere inddragende metoder. Det er derfor vigtigt, at ledere og medarbejdere er "klædt på" til at kunne opstarte, understøtte og drive samskabende samarbejder i praksis

1.1. Et antal centre forpligter sig til at arbejde i deres lederteam med at udpege, hvilke af centerets strategiske mål, der kalder på samskabelse. Arbejdet kan tage udgangspunkt i centerets målaftale og relevante udvalgsstrategier og skal munde ud i en eller flere opgaver, som centeret ønsker at arbejde videre med samskabende. Samskabelsesforløbet skal skabe øget effekt ifht. de strategiske mål, som centeret ikke kan løse indenfor den eksisterende drift, og hvor der er behov for nytænkning i samarbejde med eksterne aktører.

1.2. Tilbud om kompetenceudvikling til samskabelse af niveau 3 og 4 ledere, der er koblet på de opgaver eller problemstillinger, som centrene beslutter sig for at arbejde med. Evt. i regi af det eksisterende ledelsesakademi? Kompetenceudviklingen skal give lederne et skærpet blik for lokale potentialer, der kan forløses gennem samskabelse, og forankre samskabelse som et mindset i organisationen. Kompetenceudviklingsforløbet skal skabe effekt i hverdagen, således at niveau 3 og 4 lederne oplever, at metoder og mindset til samskabelse bliver en hjælp til at opnå øget effekt i kerneopgaven og driften. Forløbet vil derfor være præget af konkrete greb til samskabelse gennem action learning med kobling til det organisationen og enheden skal lykkes med i 2017 og frem.

1.3. Kompetenceudvikling til samskabelse af ledelsesunderstøttende, projekt- og organisationsudviklende medarbejdere bredt i organisationen (typisk konsulenter, projektledere). Indsatsen skal sikre, at det samskabende mindset mere systematisk trækkes ind i vores ledelses-, projekt- og organisationsudvikling. Effekten af forløbet er en styrkelse af Guldborgsund Kommunes tværgående kapacitet til at understøtte samskabelse. Gennem fælles sprog, mindet og metoder vil et forløb for konsulenter og projektledere kunne skabe øget synergi på tværs af

igangværende og nye projekter, der kalder på samskabelse - både på tværs af organisationen og med omverdenen.

Understøttende elementer:

På GUFU (intranet) etableres en platform for samskabelse – gode eksempler, kontakt til andre kolleger med gode erfaringer, samt tilbud om understøttende samarbejde med konsulent(er) fra Borger & Branding. Platformen indeholder projekterne, der er beskrevet i "100 dage med samskabelse" samt fremtidigt arbejde med samskabelse præsenteres og videndeles, eksempelvis: Principper for arbejde med samskabelse, Model for feedback, Business cases, Do's and don'ts, Fotos, citater, mv.

"Værktøjskasse" udarbejdes med hverdagsgreb, gode spørgsmål mv, som kolleger kan anvende, når der skal opstartes samskabende samarbejder med eksterne parter

2. Ekstern – intern spor: En række "arenaer for samskabelse" er allerede identificeret. Kendetegnet ved dem alle er, at det er temaer, hvor man med fordel kan indgå i åbne netværk omkring løsning af udfordringer, som ingen af parterne kan løse selv. De nævnte temaer kan fungere som "frontløbere" på mere åbne og netværkssøgende problemløsningsfora, hvor den primære arbejdsmetode er samskabelse. Eksempler kan være:

2.1. Foreningsnetværk/landsbynetværk/arbejdende Guldborgsund netværk: i stedet for etablering af en formel struktur for Lokalråd, kan man med fordel indgå i et forløb med at etablere arbejdende landsbynetværk. Med input fra "Borgernes Stemmer" kan et landsbynetværk også styrke borgernes ambassadørrolle ifht. Guldborgsund Kommunes potentiale ifht. bosætning og turisme.

2.2. Iværksætter HUB: et forslag fremkommet på baggrund af "Borgernes Stemmer", miniekperiment med kobling til de mange spirende iværksætter i Guldborgsund Kommune, vækst- og innovationsmiljøer i KBH og Berlin, uddannelsesinstitutioner og et social/kulturelt mødested. Indsats skal understøtte ambitionerne på iværksætterområder, og kan medvirke til at løse en problemstilling som hidtil har været vanskelig at løse for parterne alene..

2.3. Unge i "melletrummet": som udløber af §17, stk. 4. arbejdet med uddannelse har parterne peget på problemstillingen med unge, der ikke kommer videre i uddannelsesforløb og derfor lander i et "melletrum" mellem uddannelsesinstitutioner. Ingen af parterne kan løse det alene. Der er behov for at se på udfordringen fra nye vinkler – og et forum ønskes etableret. (i tråd med frikommuneforøg, budgetforlig mv.) Et input fra "Borgernes Stemmer" har netop været et ønske fra de unge om at blive en mere aktiv ressource i lokalsamfundet bl.a. som dem, der kan forstyrre og nytænke det etablerede.

3. Politisk spor

3.1. Nye politiske arbejdsformer og åben politikskabelse kan understøttes og udvikles ved brug af §17, stk 4. udvalg, som en åben og involverende

politisk arbejdsform. Fokus på hvad det kræver af politikere og ikke-politikere at skabe politik sammen.

3.2. Nye politikerroller - i "kommune 3.0" forståelsen, hvor åben dialog og facilitering er centralt. Her er der behov for, at administration og byråd bliver inspireret til nye måder at have dialog med borgere og omverden samt til forskellige rammer for deltagelse og inddragelse. Behovet for, at politikerne får nye greb til dialog og nye typer af samarbejde er også fremkommet som et input fra "Borgernes Stemmer".

3.3. Guldborgsund Kommune profilerer sig i forhold til den nationale samskabelsesbevægelse, der er i gang med bl.a. Gentofte, Holbæk og Skanderborg Kommuner i spidsen, ved at tilslutte sig den nationale bevægelse for Samskabelse, som starter op d. 3. februar 2017 i Fællessalen i Folketinget. med afsæt i det Charter for Samskabelse, som 40 organisationer – herunder deltagere fra Guldborgsund Kommune – har skabt i efteråret 2016.

Anbefalingerne herover er godkendt i Direktionen den 22. december 2016 samt på Økonomiudvalgs møde den 9. januar 2017 – og danner derfor grundlag for det videre arbejde med samskabelse i Guldborgsund Kommune.

AFRUNDING

Som det også fremgår af opsamlingen på de 100-dage, så er vi blevet meget klogere på begrebet samskabelse – og også kloge nok til at se, at samskabelse er for vigtigt til at blive til "et projekt" eller til at have sin egen dagsorden. Samskabelse skal være et mindset og en måde vi arbejder på, der hvor det giver mening.

Guldborgsund Kommunes bidrag til På Forkant kampagnen har mest af alt været en opdagelsesrejse i vores egen organisation – med også et realitetstjek på hvad samskabelse kan og ikke kan. Det er naturligvis ikke løsningen på alt – og mange samarbejder fungerer glimrende uden at arbejde efter samskabende principper. Men der er ingen tvivl om, at hvis vi vil længere hen mod at agere som en Kommune 3.0, så er dét at kunne arbejde samskabende et afgørende skridt på vejen.

Det er først rigtig nu at arbejdet går i gang – frontløberne er allerede løbet – men mange kommer efter og skal kaste sig ud på nye "arealer" og indgå i nye åbne og lærerige samspil. Det vil fortsat kræve mange kræfter af både kommune og lokale aktører, og vi kommer til at skulle øve os meget mere.