

SAMSKABELSE I BY- OG OMRÅDEFORNYElsen MED SMARTE OG DIGITALE REDSKABER



BYFORNYELSE



Udlændinge-, Integrations-
og Boligministeriet

SAMSKABELSE I BY- OG OMRÅDEFORNYELSEN
MED SMARTE OG DIGITALE REDSKABER

Rapporten er udgivet af:

Udlændinge-, Integrations- og Boligministeriet, 2015.
ISBN:978-87-93396-03-6

Rapporten er udarbejdet af:

Bascon: Inger Haarup Borchmann, Marie Toft-Jensen,
Sarah Månsson, Line Morsing Steenberg og Rasmus
Cassøe.

Fotos, layout og illustrationer: Bascon, hvor intet andet
er angivet.

Rapporten kan downloades på Udlændinge-, Inte-
grations- og Boligministeriets website www.uibm.dk,
Byfornyelsesdatabasen www.byfornyelsesdatabasen.dk
og www.bascon.dk.

Forsidefoto: Brugerinddragelse ved Enghave Plads, hvor det digitale redskab - referencefotos på en computer - bruges til at understøtte dialogen på stedet med brugerne. På billedet kvalificerer brugerne referencefotos af bænke, overdækning, vandposter, springvand og æstetik sammen med Kenneth A. Balfelt og Spektrum Arkitekter. Indercirklen fra venstre: Torben, Kenneth, ET, Bornholmeren, Kaj, Bente og urmageren Jens (hånd). Foto: Kenneth A. Balfelt.

INDHOLD

INDLEDNING	4
Forord	4
Om rapporten - baggrund og læsevejledning	5
1. SAMSKABELSE - DRIVKRÆFTER OG BARRIERER	6
Hvad er samskabelse?	8
Fra klassisk inddragelse til tværgående samskabelse	8
Drivkræfter for samskabelse	9
Barrierer for samskabelse	10
Et tilbageblik	11
2. SAMSKABELSE MED SMARTE LØSNINGER OG DIGITALE REDSKABER	12
Samskabelse med smarte løsninger	14
Samskabelse med digitale redskaber	16
Barrierer for samskabelse med smarte løsninger og digitale redskaber	16
3. DEN SAMSKABENDE ORGANISATION	22
Den samskabende organisations kendetegn	24
Behovet for en mægler	24
Forudsætninger for samskabelse	26
4. DEN SAMSKABENDE ØKONOMI	28
Værdiskabelse i bred forstand	30
Når én plus én giver tre	30
Deleøkonomi, crowdøkonomi og samskabende økonomi	30
Økonomisk samskabelse mellem offentlige og private parter i by- og områdefornyelsen	33
Investeringsreddegørelsen som et strategisk redskab	33
Nye roller for byplanlæggere i by- og områdefornyelsen	36
5. ANBEFALINGER	38
Lav hjemmebaner	40
Skab en neutral platform	41
Udpeg en mellemmand	42
Skab fælles mål, spilleregler og sprog	43
Skab fælles problem- og løsningsforståelse	44
Gå i intern praktik, lav feltstudier og portrætter	45
Giv plads til forsøg	46
Afsæt ressourcer til sekretariatsbistand	47
Kombiner fysiske og digitale kommunikationsplatforme	48
LITTERATUR - her kan du hente mere viden	49

FORORD

At vi skal rykke sammen og finde løsninger på tværs af faglige og organisatoriske skel og interesser for at kunne løfte samfundets mere og mere komplekse udfordringer er ikke en ny tanke. Den tværgående arbejds- og projektform har været en del af kommunernes arbejde med by- og områdefornyelse i mange år nu, og inddragelse af borgere og andre private parter i projektudviklingen er en integreret del af alle by- og områdefornyelsesprocesser.

Det, der ikke er så rodfæstet i kommunernes arbejde med by- og områdefornyelse endnu, er de muligheder, smarte løsninger og digitale redskaber giver for at udfordre den siloopdelte forvaltningspraksis og fremme samskabelsesdrevne processer på tværs af fag og forvaltninger og samskabelsen med borgere og andre private parter.

Målet med rapporten er derfor at give kommuner og andre der beskæftiger sig professionelt med by- og områdefornyelse inspiration til, hvordan man etablerer en samskabende orga-

nisation, og hvordan den samskabende økonomi kan skabe værdi i bred forstand.

Rapporten sætter også fokus på, hvorfor det kan være svært at samskabe, og hvilke krav det stiller til kommuner at indgå i samskabende processer med borgere og andre private parter i forbindelse med by- og områdefornyelse på tværs af forvaltninger.

Ministeriet håber, at rapporten kan bidrage til at styrke samskabelsen i by- og områdefornyelsen, og at de kommuner som ønsker at samskabe ved hjælp af smarte løsninger og digitale redskaber, kan finde inspiration hertil i rapporten.

OM RAPPORTEN

Rapporten er udarbejdet på baggrund af forsøgsprojektet "Samskabelse i by- og områdefornyelsen med smarte og digitale redskaber", som Bascon har udviklet med støtte fra Udlændinge-, Integrations- og Boligministeriets pulje for forsøg og udvikling i byfornyelsen.

En lang række kommuner, eksperter og praktikere har bidraget til projektet gennem interviews og deltagelse i de 3 seminarer, der er blevet afholdt i 2014 i forbindelse med forsøgsprojektets undersøgelse af mulighederne for at fremme samskabelse i by- og områdefornyelsen gennem smarte løsninger og digitale redskaber. Rapporten rummer mange af de perspektiver, som kom frem i interviewsene og på seminarerne. Perspektiverne er enten formidlet som citater eller indgår i de konklusioner, der fremsættes i rapporten.

Rapporten indeholder 5 afsnit:

- I det første afsnit afklares begrebet samskabelse, snitfladerne til den klassiske inddragelse beskrives, og drivkræfterne og barrierer for samskabelse belyses.
- Det andet afsnit introducerer en tilgang til smart-begrebet i forbindelse med by- og områdefornyelse, som ikke kun handler om digitale redskaber, men også om løsninger som er "smarte", fordi de giver merværdi for samfundet og/eller for de parter, der sammen skaber løsningen.
- Det tredje afsnit sætter fokus på den samskabende organisations kendetegn, herunder mæglerens rolle og en række forudsætninger for samskabelse i organisationer.
- Det fjerde afsnit beskriver den samskabende økonomi, herunder økonomisk samskabelse mellem offentlige og private parter i by- og områdefornyelsen og de krav dette stiller til byplanlæggere.
- Det sidste afsnit indeholder en række anbefalinger til, hvordan samskabelsen kan fremmes.

Deltagere i interviewundersøgelsen:

*Albertslund Kommune
Assens Kommune
Esbjerg Kommune
Ikast-Brande Kommune
Faaborg-Midtfyn Kommune
Guldborgsund Kommune
Hjørring Kommune
Høje Taastrup Kommune
Københavns Kommune
Morsø Kommune
Randers Kommune
Slagelse Kommune
Syddjurs Kommune
Vesthimmerlands Kommune*

Deltagere i de 3 seminarer:

*Esbjerg Kommune
Faaborg-Midtfyn Kommune
Gribskov Kommune
Ikast-Brande Kommune
Randers Kommune
Københavns Kommune
Lolland Kommune
Skive Kommune
Smart Aarhus
Smart Vejle
Smart Aalborg
Smart Region Midtjylland
Kenneth A. Balfelt
Mette Albrechtsen, Nulkommafem
Annika Agger, RUC
Jonas Kroustrup
Jesper Ole Jensen, SBI
Jesper Koefoed Melson, GivRum
Martin Høeg, Mapcentia
Sven Buch, Himmerland Boligforening
Karina Sehested, KU
Jacob Schjørring, MindLab*



SAMSKABELSE - DRIVKRÆFTER OG BARRIERER

“ Der er fine eksempler på samarbejde mellem forvaltningerne, men hvor det nogle gange kan være svært at få to forskellige forvaltninger til at mødes, er det ret enkelt at få nogle medarbejdere til at tale sammen.

Citat fra interviewundersøgelsen fra projektleder i en kommune

““ *Vej og Parkafdelingen kan mene, at systemet foreskriver, at de skal agere på en bestemt måde – de føler sig nødsaget til at sætte en begrænsning på, hvor meget de kan servicere Planafdelingen. Vej og Parkafdelingen har deres egne budgetter, og hvis de skal deltage i en udviklingsopgave, som er forankret hos Planafdelingen, skal de tage ressourcer fra deres driftopgaver - og så siger systemet, at de ikke kan engagere sig i opgaven.*

Citat fra interviewundersøgelsen fra projektleder i en kommune

““ *Det går altid fint i starten, når pengene kommer ind, men på længere sigt opstår spørgsmålet: Hvem skal så sørge for driften? Vi får altid løst tingene her og nu, men vi har en udfordring, fordi de andre områdechefer glemmer at afsætte midler til drift. De forskellige forvaltninger vogter på deres ressourcer, og det giver en barriere for projektudviklingen på tværs.*

Citat fra interviewundersøgelsen fra projektleder i en kommune

HVAD ER SAMSKABELSE?

Begrebet samskabelse dækker både over en samarbejds- eller organisationsform og en særlig tilgang til projektudvikling.

Samskabelse hviler på et princip om, at de samskabende aktører ligeværdigt bidrager til udviklingsprocessen og herigennem får et fælles ejerskab til resultatet.

I en samskabelsesproces arbejder organisationer, fag og interesser sammen på tværs for at sikre helhedsorienterede løsninger med optimal nytteværdi for alle involverede parter.

FRA KLASSISK INDDRAGELSE TIL TVÆRGÅENDE SAMSKABELSE

I klassiske involveringsforløb skelnes der mellem forskellige inddragelsesniveauer, hvor andre projektparter (for eksempel forskellige forvaltninger eller faginteresser, borgere eller andre private parter) helt eller delvist involveres.

Hvor det klassiske inddragelsesforløb primært sigter mod at nå i mål med det bedste resultat, koncentrerer samskabelsesforløb sig i lige så høj grad om selve processen og vejen frem mod målet.

Samskabelse tilføjer en ekstra dimension til den "klassiske" inddragelse eller involvering. Deltaerne i den samskabende organisation involveres ikke blot undervejs for at bidrage med kvalificerende input. De sidder med ved bordet i de helt tidlige faser, når projektets vision, succeskriterier og ramme stadig er løst defineret. Antagelsen er dermed, at projektdeltagerne herved reelt er ligeværdige medskabere af processen og herigennem får et fælles ejerskab til resultatet.

“ En god samskabelseskultur viser sig ved, at det giver lige meget mening for alle parter at bidrage til projektet. Der skal være en oplevelse af 'gensidig benefit'.

Citat fra interviewundersøgelsen fra projektleder i en kommune



III. 1: De fire klassiske inddragelsesniveauer tilføjet samskabelsniveaulet som ekstra dimension.



Ill. 2: Den offentlige sektor er under pres, og i den situation må markedets og civilsamfundets ressourcer bringes i spil, så der skabes en værdi, som ingen af de 3 sektorer kan skabe alene eller hver for sig.

DRIVKRÆFTER FOR SAMSKABELSE

Drivkraften for samskabelse findes i tid, hvor det offentlige presses af knaphed på ressourcer samtidig med, at de opgaver, der skal håndteres, bliver mere og mere komplekse, og kravene om effektivitet og kvalitet stiger.

Det skaber en situation, hvor kommunerne motiveres til at flytte fokus fra en siloopdelt forvaltningspraksis til en mere helhedsorienteret og samskabelsesdrevet opgaveløsning. Flere fagligheder må inddrages i udviklingsprocessen for at kunne finde hensigtsmæssige løsninger på de stadigt mere komplekse opgaver.

Samtidig må kommunerne i stigende grad tilvejebringe ressourcer i form af økonomi, viden og idéer via netværk, partnerskaber og samarbejdsrelationer med private parter, borgergrupper og andre interessenter for at kunne håndtere opgaveløsningen (Sehested og Lund 2012).

BARRIERER FOR SAMSKABELSE

Ambitionen om at gøre op med silotænkning og ønsket om at stimulere det tværgående samarbejde er velkendt, men hvorfor lykkedes det så sjældent?

Barriererne for samskabelsen eller det deltagerdrevne samarbejde ligger ifølge seniorforsker ved Københavns Universitet Karina Sehested i, at kommunernes organisationskultur ofte er præget af formelle og uformelle regler, rutiner, vaner, værdier og "sådan-plejer-vi-praksisser", som spænder ben for tværgående udviklingsprocesser.

En stærk faglig ekspertise og identitet er i mange henseender en kvalitet i udviklingsarbejde. Er man sig ikke bevidst om sine egne (faglige) begrænsninger, kan der dog være en risiko for, at samskabelsen forbliver en god intention, mens udviklingsarbejdet har karakter af et parallelt samarbejde, hvor hver faglig enhed løser sin del af opgaven uden åbenhed for de øvrige parter kompetencer eller sigte mod den fælles innovative løsning.

Det er ikke nok at udvikle og anvende nye borgerinddragelsesmetoder og dialogværktøjer, hvis de medvirkende parter grundlæggende ikke mener, at "de andres" viden er relevant, og derfor ikke sætter den i spil.

“ Tendensen går i retning af, at vi samarbejder med dem, vi kender og koordinerer med de andre.

Karina Sehested,
Seniorforsker, Københavns Universitet.

“ Silotænkning, fastlåste faglige kulturer og fagbureaukrati er nogle af de grundlæggende barrierer for samskabelse i det offentlige system. Det er ikke noget, der kan håndteres med en smart løsning - et 'quick fix'.

Karina Sehested,
Seniorforsker, Københavns Universitet.

ET TILBAGEBLIK

Ønsket om at gøre op med silotænkning, fastlåste faglige kulturer og fagbureaukrati, og behovet for en orientering mod øget samarbejde på tværs af forvaltninger, fag, interesser og organisationer er ikke sket over natten.

Gennem de seneste 40 år er der sket et løbende skred i opfattelsen af myndighedernes og borgerens rolle og ansvar. Fra at borgerne oplevede at have en forpligtigelse over for fællesskabet, konkurreres nu individuelt om rettigheder og økonomisk støtte. Vi er med andre ord gået fra et pligtsamfund til et rettighedssamfund, hvor borgerne ikke tager ansvar, lyder det.

Fra at borgerne havde et fælles ansvar for helheden, blev de i 1980'erne opfattet som forbrugere, i 1990'erne som brugere og senest i 00'erne som kunder. Når borgerne forstås som kunder, er der en risiko for, at oplevelsen af et

samfundsfællesskab forsvinder. De offentlige myndigheder reduceres derimod til at være leverandører af services, der står til rådighed og skal opfylde borgernes behov (Mandag Morgen, 2013).

Det stigende fokus på samskabelsesprocesser peger dog på, at der nu er ved at ske et mere radikalt skifte, hvor borgerne igen fravrister sig den passive modtagerrolle, selv tager ansvar og er med til udvikle nye løsninger og projekter.

Her er myndighedernes iver for at samskabe med borgerne blevet beskyldt for at være et skjult forsøg på at ombytte rollerne, fralægge sig ansvar og udlicitere kommunale opgaver til frivillige borgere. Men det er forfejlet at tolke den samskabende tendens som udtryk for udlicitering. Den skal snarere forstås som et ønske om at skabe bedre og mere helhedsorienterede løsninger med optimal nytteværdi for alle involverede parter - både borgere og myndigheder.

2

SAMSKABELSE MED SMARTE LØSNINGER OG DIGITALE REDSKABER

SAMSKABELSE MED SMARTE LØSNINGER

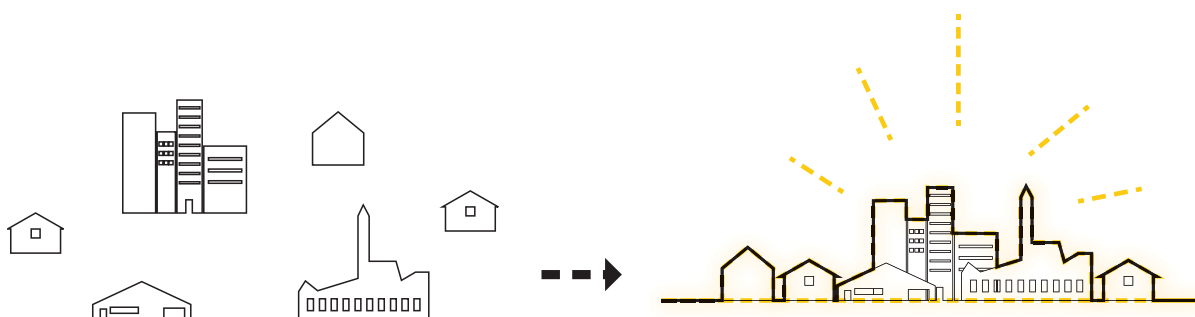
Der findes ikke en entydig definition på "smart-begrebet". Det er i stadig udvikling, og det tilpasses ofte forskellige dagsordener, organisationer og myndigheder.

Smart cities er som udgangspunkt et udtryk for digitale og involverende byer, der optimerer byen ved at kombinere det fysiske og sociale med det digitale rum. En smart by understøtter relationer mellem myndigheder, organisationer, virksomheder og borgere ved, at disse - hurtigt og let - kan give, få, dele og påvirke data på en digital platform og dermed udnytte muligheder eller løse problemer på tværs af sektorer til gavn for hele samfundet.

I denne rapport bruges smart begrebet om løsninger, som giver en merværdi for samfundet og/eller for de parter, der sammen skaber løsningen. En smart løsning kan være digital, men behøver ikke nødvendigvis være det.

I forbindelse med et by- eller områdefornyelsesprojekt kan en smart løsning for eksempel også handle om:

- at få mere ud af en investering ved at få projekter til at supplere hinanden.
- at arbejde på tværs af organisationer, fag og interesser med henblik på at skabe synergi mellem parternes indsats og interesser, så alle får mere ud af indsatsen, end de ville have fået alene.
- at koble forskellige aktiviteter og behov eller sammentænke flere forskellige funktioner i en bygning eller et byrum, så den enkelte funktion eller aktivitet får merværdi.
- at skabe helhedsorienterede projekter eller indsats, som styrker et områdes økonomiske, sociale og miljømæssige bæredygtighed på én gang.



III.3: Samskabelse handler om at skabe merværdi for samfundet og/eller for de parter, der bidrager til samskabelsen. Det "smarte" skal i den forbindelse således forstås i bred forstand – som fælles værdiskabelse – snarere end noget, der snævert forbundet med brug af digitale løsninger.



Ill. 4: Prags Have er en del af kultur- og iværksætttermiljøet på Prags Boulevard 43 (PB43) på Amager, og den er et rum, en platform og et fællesskab, der bygger på samskabelse mellem frivillige og lokale kræfter. Den smarte løsning ligger her blandt andet i den værdiskabelse byhaven og fællesskabet omkring haven har bidraget til på stedet. På grund af salg af grunden er PB43, herunder Prags Have, lukket i februar 2015. Foto: Majken Hviid.

SAMSKABELSE MED DIGITALE REDSKABER

Der findes mange digitale redskaber og platforme, som kan effektivisere, systematisere og dokumentere den digitale projektinformation, som løbende udarbejdes og udveksles mellem parterne i et projekt. Miljøportalen, 3D-bymodeller og digitale lokalplaner er eksempler på digitale platforme, som ikke i sig selv genererer samskabelse, men som kan gengive et billede af den fysiske virkelighed digitalt, og som derfor kan bruges som grundlag for en digital samskabelsessituation mellem projektparter.

Derudover er der en række digitale redskaber eller platforme, som kan bruges i forbindelse med dataindsamling, præsentation af data eller i forbindelse med involverende eller kommunikerende aktiviteter i forskellige foraer og på forskellige stadier i projektudviklingsprocessen.

Det kan for eksempel være det let tilgængelige Google Docs eller en wiki, som er et gratis web-site, hvor forskellige brugere kan oprette og redigere indhold (for eksempel en projektside for et områdefornyelsesprojekt) i fællesskab.

Det kan også være mobilbaserede redskaber, som kan kommunikere med og vise data på digitale skærme eller installationer i byens rum. Eller det kan være kommunikation via SMS, webbaserede nyhedsbreve, grupper eller projektsider på sociale medier som eksempelvis Facebook og Twitter.

Instagram og Pinterest er billedbaserede digitale platforme, som særligt i inddragelsesprocesser med børn og unge kan bruges som fælles "digitale opslagstavler", hvortil de unge kan uploade billeder og dermed afgive deres

input til fx områdefornyelsesprogrammet, som supplement eller alternativ til at møde deltage i en traditionel workshop, hvor de måske ikke føler sig som en del af målgruppen.

De digitale platforme og redskaber kan på den måde bidrage til, at et projekt kan kommunikeres bredt ud. De kan også gøre det lettere at nå ud til og indhente input fra borgergrupper eller andre, som normalt ikke deltager i for eksempel borgermøder, fordi de åbner op for, at dialogen kan foregå dér, hvor borgeren er, når borgeren har tid og lyst. På den måde kan de virke fremmende for samskabelsen.

BARRIERER FOR AT SAMSKABE MED DIGITALE REDSKABER

Der kan dog være væsentlige barrierer forbundet med brug af digitale redskaber til samskabelse.

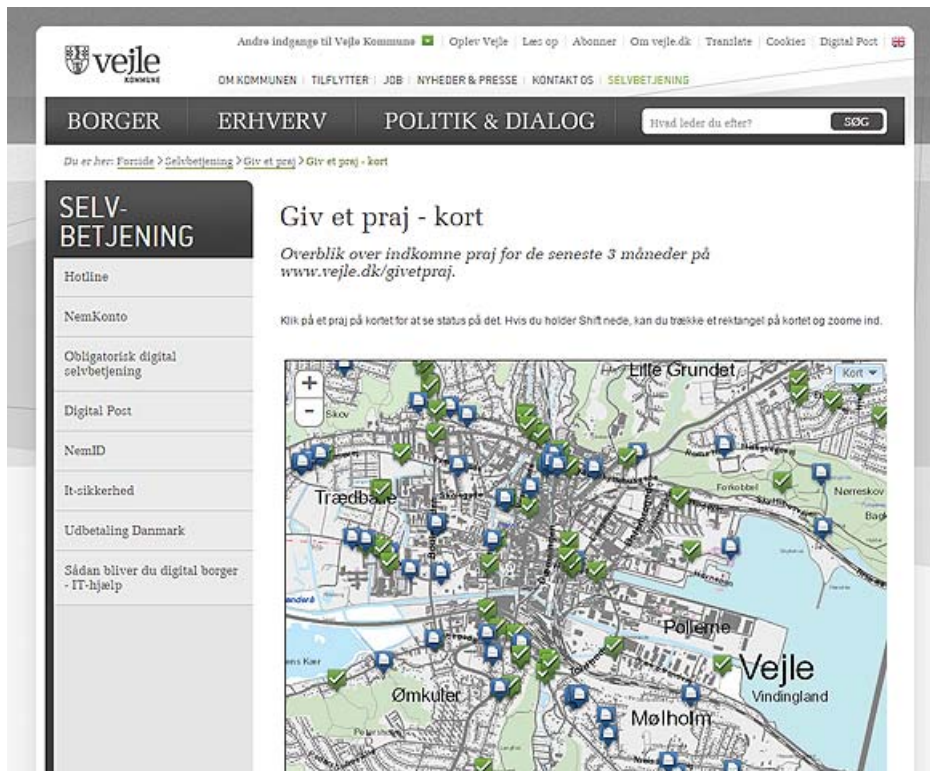
En forhindring kan være, at der ikke er ressourcer eller kompetencer i organisationen til at oprette og drive de digitale platforme. Derudover kræver det know-how i kommunens organisation at introducere de rette digitale platforme, som spiller godt sammen med eksisterende systemer og IT-politikker. Samtidig kan sikkerhedskrav og krav om fortrolighed spænde ben for anvendelse af nye digitale platforme, og kommunernes IT-systemer er ofte ikke gearede til, at borgere, developere eller andre kommunen gerne vil samskabe med digitalt, kan tilgå systemet udefra. Cloud computing har imidlertid gjort det muligt at åbne op for, at man kan flytte dele af sit system "ud i skyen", og det kan gøre det lettere for kommuner at samskabe med andre digitalt.

“ Skabelsestanken
gangen udspringer af
open source tænk-
ningen i 1970'erne:
Hvis man skaber no-
get sammen, får man
mere tilsammen.

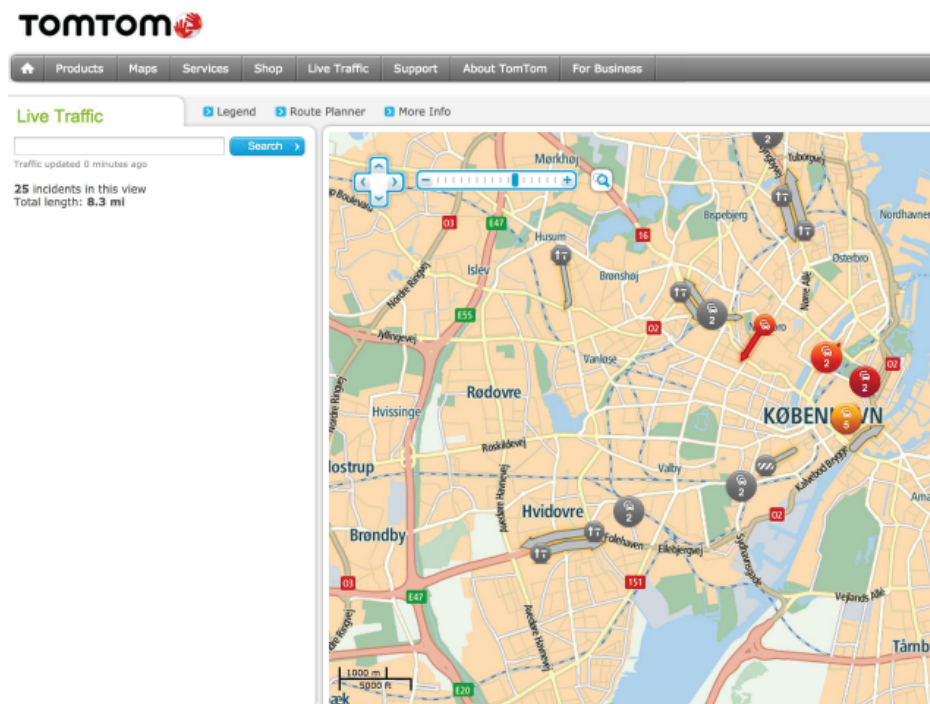
Martin Høgh, Mapcentia.

I forbindelse med by- og områdefornyelsesprojekter kan et projektwebsite, hvorfra kommunen kan informere om projektet være en god idé. Det kræver, at der er ressourcer til at drive sitet, og at et website er en informationskanal, de involverede borgere er fortrolige med.

I det hele taget er det vigtigt at sætte sig grundigt ind i, hvilke digitale platforme eller sociale medier, der giver mening at bruge i fht. de målgrupper, man ønsker at kommunikere og samskabe med. Det kan virke oplagt at oprette en Facebook-gruppe, fordi mange borgere bruger Facebook dagligt. En af udfordringerne ved at bruge Facebook er, at dialogen med borgerne



Ill. 5: Digitale platforme som "Giv et praj", hvor borgerne kan gøre kommunen opmærksom på, hvor der er fx et hul i cykelstien, en fyldt skraldespand eller et ødelagt skilt, kan bidrage til at effektivisere kommunens indsats for at sikre en ren og velfungerende by. Bagsiden af den demokratisering der sker gennem brug af digitale platforme, hvor borgerne let og hurtigt kan indberette fejl og mangler, kan være, at det skaber en forventning hos borgerne om, at kommunen lige så hurtigt kommer med en tilbagemelding og udbedrer fejlen, og det er ikke sikkert, at kommunen har ressourcer til at gøre det (Vejle Kommunes hjemmeside, 2015).



Ill. 6: Billedet viser et eksempel på, hvordan forskellige brugere uafhængigt af hinanden bruger en digital platform til at indgive oplysninger om trafiksituationen, som andre har glæde af. Brugerne samskaber på en smart måde om at skabe en fælles værdi, som også kommer andre, der ikke bidrager direkte til gode. Den digitale platform fremmer samskabelsen, fordi den gør det muligt for de forskellige brugere at kommunikere og dele viden med hinanden og andre. Eksemplet viser samtidig, at værdien af samskabelsen kan afhænge af størrelsen af det samskabende fællesskab - jo flere der bidrager, jo bedre.

kommer til at virke for uformel, og derved kan kommunen komme til at indgå i en relation med borgerne, hvor myndighedsrollen bliver uklar. En anden udfordring kan være, at kommunikation via Facebook (eller et andet socialt medie) kan virke ekskluderende for de borgergrupper, som ikke bruger Facebook. Endelig er der en udfordring i fht. den flygtighed, der ligger i de unges brug af sociale medier - en flygtighed som kan gøre det svært at afkode, hvilket medie, der er bedst egnet til den gruppe, man vil kommunikere med. Her bliver dialogen med de unge uden om de digitale platforme og medier afgørende for, om man rammer rigtigt eller ej.

En væsentlig erfaring fra forsøgsprojektet er, at de digitale platforme og værktøjer ikke kan stå alene, og de egner sig ikke til en nuanceret dialog. De skal derfor betragtes som et muligt supplement til ikke-digitale kommunikations- og inddragelsesmetoder, hvor der er en mere direkte kontakt og mulighed for nuanceret dialog med projektparterne og brugerne.

Det er altså nødvendigt, at det digitale går hånd i hånd med det analoge. Selvom de nye digitale løsninger giver flere muligheder for kommunikation med borgerne, kan de ikke erstatte de fysiske møder mellem kommune og borgere.

“ Vi har ikke bevidst fravalgt at bruge digitale redskaber i inddragelsesprocessen – det har bare ikke været så oplagt. Processen skal handle om rigtige møder, samtaler, noget man kan røre ved. Det skal handle om kontakt og spontane møder mellem mennesker. Vi kan godt overveje at bruge digitale redskaber, men vi er mere optaget af det, der kan få mennesker ud i byrummet, hvor mennesker kan flytte rundt på rigtige ting.

Citat fra interviewundersøgelsen fra projektleder i en kommune

“ En digital skærm hos den lokale købmand er et godt formidlingsværktøj i en områdefornyelsesproces – det er jo smart! Men en digital skærm gør ikke processen mere samskabende. Det er det, at man mødes, der gør det. Ejerskabet til løsningen fremover kommer ikke ved at digitalisere. Det er ikke det, der gør, at borgerne bliver enige om at slå græsset på fællesarealet på lørdag.

Citat fra interviewundersøgelsen fra projektleder i en kommune



III. 7: Eksempel på digital samskabelse via det mobilbaserede værktøj SMS CITY (Nulkommafem ApS). Billedet er fra Dansk Industris konference "Service årssdag" i 2014, hvor deltagerne havde mulighed for at stille spørgsmål og komme med kommentarer til oplægsholderne via sms'er sendt til en SMS WALL. Foto: Nulkommafem ApS.



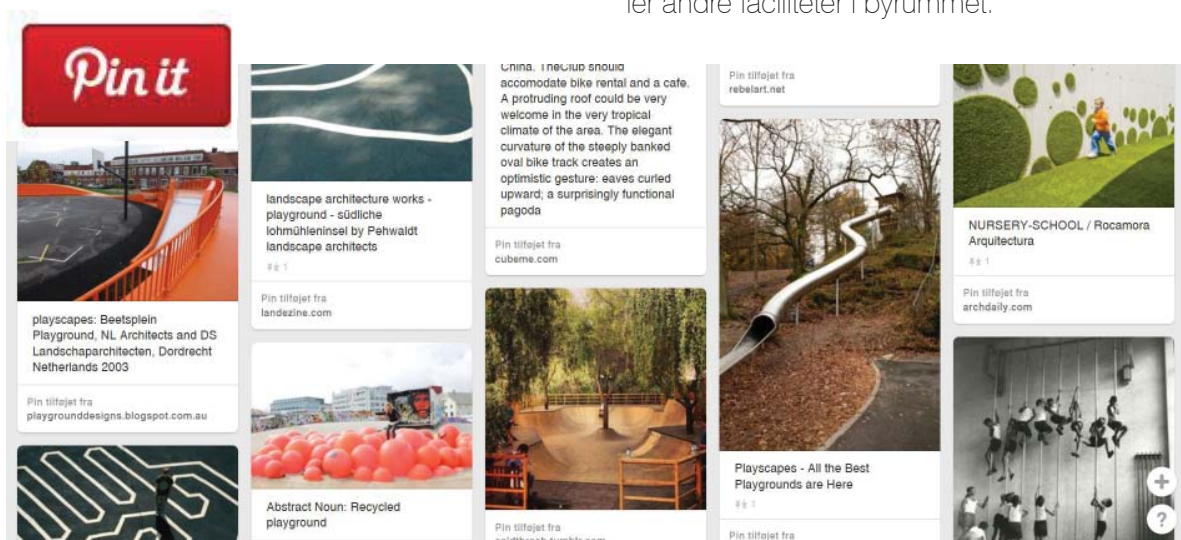
III. 8: Eksempel på digital samskabelse via en stor interaktiv bymodel, som Nulkommafem ApS skabte til udstillingen Visit Vollsmose. Den interaktive bymodel fungerer som en platform for dialog med bydelens beboere omkring den fremtidige udvikling af bydelen. Der er integreret en SMS WALL i modellen, hvortil de besøgende på udstillingen kan sende deres ideer og kommentarer på de udstillede fremtids-scenarier for Vollsmose. Foto: Nulkommafem ApS.

Hvis man ønsker, at projektwebsitet eller en anden form for digital platform skal kunne mere end blot være et sted, hvor kommunen informerer, det vil sige et sted, hvor brugerne selv aktivt samskaber og udveksler viden, idéer og information, så kan det være en god idé, at kommunen træder i baggrunden og lader brugerne selv drive sitet / den digitale platform. At kommunen er "til stede" på den digitale platform kan være en hæmsko for aktiviteten og en barriere for samskabelsen, fordi der dermed ikke er ligeværdighed mellem brugerne, som kan få en fornemmelse af kontrol og formalitet.

Kommunen kan imidlertid godt agere fødsels-hjælper og være den der sætter etableringen af sitet / den digitale platform i værk. Det kan fx ske ved at organisere en gruppe af "ambasadorer" - en "kommunikationsgruppe" - som hjælper til med at kommunikere om de ting, der sker i forbindelse med områdefornyelsesprojektet. Det kan også være, at det er kommunen

der stiller assistance til rådighed i forhold til fx grafisk design af den digitale platform. Kommunen faciliterer hermed samskabelsen via den digitale platform, uden at være afsender, og netop distancen til afsender- / tovholderrollen for den digitale platform kan være lettere at forene med myndighedsrollen.

Hvis kommunen er tovholder for den digitale platform, fx en underside for områdefornyelsen på kommunens hjemmeside, kan der laves synligt afgrænsede dele på siden, hvor samskabelsen eller den digitale interaktion med borgerne kan finde sted. Det kan ske på forskellige måder - fra en stærkt styret form med fx en "Ofte stillede spørgsmål" side, hvor spørgsmål fra borgerne og svar fra kommunen lægges op til gavn for alle - til en mere åben form, hvor man fx beder borgerne om at dele idéer og input med hinanden på sitet. Det kan fx ske via et link til en Pinterest side, hvortil der kan uploades billeder af idéer til byrumsinventar eller andre faciliteter i byrummet.



Ill. 9. Screen dump fra Pinterest side, hvor der er lavet en folder med inspirationsbilleder af forskellige byrumselementer. Pinterest giver mulighed for at dele idéer på en visuel og overskuelig måde, og platformen lægger - modstat fx Twitter og Facebook - mere op til at man deler billeder end tekst. Dette kan virke appellerende for en bred målgruppe af både unge og voksne, som ønsker at komme med idéer til fx omdannelse af byens fællesarealer, fx i forbindelse med en visionsworkshop tidligt i en områdefornyelsesproces.



Ill. 10 (øverst og nederst). Det populære computerspil "Minecraft" kan bruges til at involvere børn og unge i lokaldemokrati, og samtidig få dem til at diskutere arkitektur, demokrati og fællesskab. I undervisningsforløbet "Jagten på fællesskabet" byggede børn over hele landet almene boliger i Danmarks første almene boligområde i Minecraft. BL vil fremadrettet bruge Minecraft til at udvikle et inddragelsesværktøj, som bl.a. kan bruges i forbindelse med arbejdet med helhedsplaner i de almene boligområder. Foto: Lars Bech.

3

DEN SAMSKABENDE ORGANISATION

“ Vores erfaring er, at der er en skalaforskel på, hvor let det er at samskabe. I en landsby med 300 indbyggere, som er vant til at arbejde sammen, ved de godt, hvad der skal til. De har ikke så mange interessekonflikter, så her er det ikke så nødvendigt at skære igennem som projektleder - de kan godt selv diskutere sig frem til en løsning, og derfor kan vi godt invitere bredt ind. I de større byer derimod er der flere interesser i spil - erhvervsmæssige interesser, borgerinteresser og andre. Her bliver vi nødt til at lave et mere styret forløb, for eksempel med møder med fokusgrupper, og så er det os, der strikker kludetæppet sammen, når hver gruppe har givet deres bud.

Citat fra interviewundersøgelsen fra projektleder i en kommune

“ De andre forvaltninger skal kunne se fordelene i at være med, for hvis det kun er et spørgsmål om at bidrage til en anden forvaltnings projekt uden, at der følger ressourcer med, så er der sjældent interesse. En god model er, at de finansielle midler skal være afsat centralt, så de andre kan søge ind med egne projekter, og på den måde blive en 'ægte' part af områdefornyelsesprojektet. Ellers er der ikke ejerskab andre steder end i teknikforvaltningen, og man får et slags 'not invented here'-syndrom.

SBI: Evaluering af områdefornyelse (2008).

DEN SAMSKABENDE ORGANISATIONS KENDETEGN

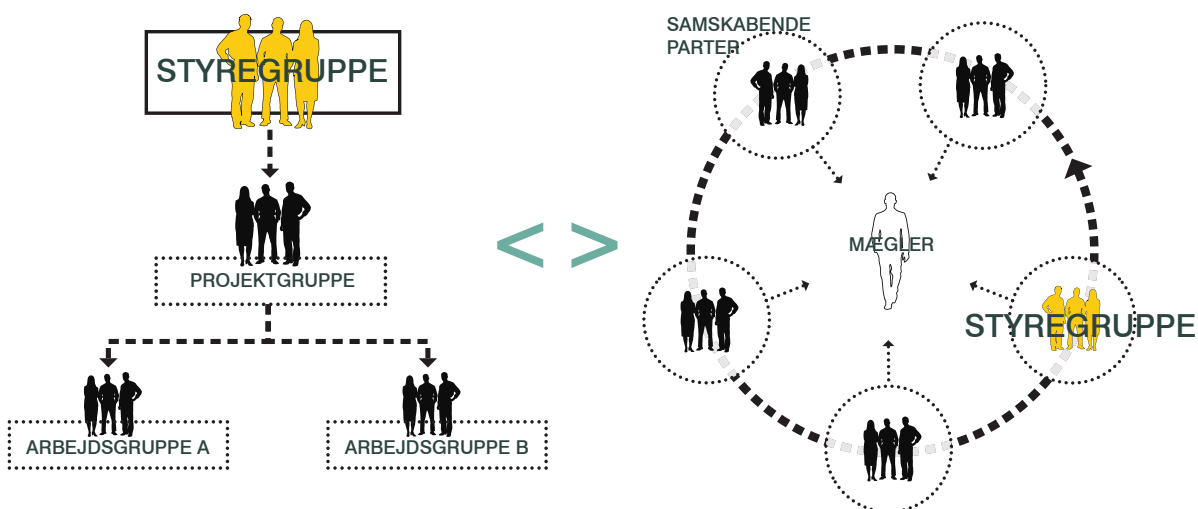
Skal samskabelsen lykkes, er det ikke tilstrækkeligt at organisere os, "som vi plejer". Rollerne må omdefinieres, og organiseringen struktureres på en ny måde. Virkningsfulde samskabelsesprocesser udfordrer i vid udstrækning den hierarkiske projektorganisation.

Den velkendte, hierarkiske projektorganisation er kendetegnet ved at have en rammesættende styregruppe, en projektgruppe der driver projektet frem og indstiller til beslutning i styregruppen og udvalgte arbejdsgrupper (for eksempel faggrupper, borgergrupper eller interessegrupper), der informeres og inddrages efter behov for at kvalificere det endelige projekt.

Modsat den hierarkiske projektorganisation er den samskabende projektorganisation mere smidig og dynamisk. Her er de deltagende aktører ligeværdige, engagerede og gensidigt afhængige medskabere. Den samskabende organisation fordrer samspil på tværs af interesser, sektorskel og fagområder, og det er en præmis, der rykker ved forholdet mellem "myndighed" og "borgere" og forholdet mellem forvaltninger og fag i et større perspektiv.

BEHOVET FOR EN MÆGLER

Trods gode hensigter sker samskabelsen ikke af sig selv. Samskabelsesprocesser kræver mere og andet end, at forskellige aktører sætter sig sammen. Samskabelsen skal rammesættes og faciliteres – men ikke af hvem som helst.



Ill. 11: Illustration af den klassiske, hierarkiske projektorganisation over for en samskabende projektorganisation. I den samskabende projektorganisation er de samskabende parter ligestillede. Styregruppen indgår på lige fod i projektorganisationen med de øvrige samskabende parter, men har et særligt (formelt) ansvar for projektet. Mægleren (område-fornyelsens projektleder + evt. en ekstern konsulent), indgår i den samskabende organisation som mellemmand eller oversætter mellem de samskabende parter.

“ Vi holdt et møde med en af afdelingslederne på ungdomsskolen om, hvordan vi skulle inddrage de unge. De kunne godt se, at der var et potentiale i, at de unge skulle deltage, så de greb simpelthen bolden: Helt selvstændigt lavede de plakater, de holdt foredrag for de unge, og en folkeskolelærer greb også bolden og gjorde områdefornyelsen til en del af undervisningen. Det var altså kommunen, der satte det i gang, men det var dem, der mobiliserede de unge. De vidste, hvordan de skulle gøre det interessant, for de kender de unge og er i øjenhøjde med dem. Skolen løftede mere, end vi havde forventet. Omvendt var de overraskede som skole over at blive involveret i et byfornyelsesprojekt; de synes, det var sjovt at være med.

Citat fra interviewundersøgelsen fra projektleder i en kommune

En central figur i samskabelsesprocessen er en såkaldt "mellemand", "mægler" eller "oversætter".

Mæglerens funktion er ikke kun at facilitere, men også i høj grad at kvalificere de forskellige parter til at kunne bidrage til samskabelsen ud fra de ressourcer, de forskellige parter har til rådighed. Mægleren skal kunne skabe en platform, hvor projektparternes forskellige kompetencer og værdier kan bringes i spil, og hvor vaner og forudindtagede roller lægges på hylden til fordel for en udforskning af det ukendte.

Mægleren skal kunne gøre en dyd ud af at møde uforberedt op for at kunne forholde sig åbent og nysgerrigt til de forskellige projekt-

parters input. Han eller hun skal turde stille "de dumme spørgsmål", sikre en fælles forståelse for projektet og sørge for, at de forskellige parter med jævne mellemrum hæver blikket og spejler udviklingsarbejdet op mod det fælles definerede pejlemærke, hvis dialogen drejes for meget i retning af de enkelte projektparteres egne interesser.

Fremfor at være rammesættende for processen bliver mæglerens rolle i stedet at kvalificere projektparterne / brugerne til at samskabe og bidrage. Mægleren indtager en mellemandsposition, hvorfra han/hun kan agere oversætter mellem brugere og kommune eller mellem forskellige brugergrupper.

FORUDSÆTNINGER FOR SAMSKABELSE

Der er en række forudsætninger for, at *samskabelse* kan finde sted:

1. *Der skal være et klart incitament for at deltage.* Hvis man kun skal deltage for at bidrage til andres projekt, så er der sjældent interesse. Motivationen for at indgå i en samskabelsesproces er derfor, at alle parter får mere ud af indsatsen eller investeringen ved at samskabe med andre, end hvis hver part blot havde koordineret indsatsen med andre eller udført den alene.

2. *Der skal skabes en fælles problem- og løsningsforståelse, fælles mål og fælles spilleregler fra start.* Hvis parterne i et projekt deltager i projektudviklingen fra processens start, har de en reel mulighed for at være med til at definere projektet. Antagelsen er, at man føler et større ansvar for og ejerskab til beslutninger, man selv har været med til at træffe eller anlæg, byrum eller andet, man selv har været med til at forme (Sehested og Lund, 2014, Agger 2005, Agger og Hoffmann, 2008).

3. *Der skal være en bevidsthed om gensidig afhængighed mellem parterne.* Gensidig afhængighed skabes som regel ved at erkende, at en række ressourcer er nødvendige for at gennemføre et projekt/løse et problem, som ingen af parterne råder over alene (Sehested og Lund, 2014).

4. *Det er lettere at skabe noget sammen, hvis alle parter erkender og er åbne om egne begrænsninger og muligheder.* Det handler i praksis om at afgive magt, for hvis man kan klare alting alene, så har man også magten alene. Men er man åben om, hvor man har brug for andres

“*Tillid er konge! Det er, når vi har tillid til hinanden, at vi tør overskride grænser og samskabe på tværs.*”

Øystein Leonardsen,
Projektchef, Område- og By-
fornyelse, Københavns Kommune.

hjælp eller ressourcer, åbner man også op for, at andre kan være medskabende og tage del i opgaven og ansvaret - og æren for succesen, hvis projektet går godt.

5. *En væsentlig forudsætning for samskabelse er tilliden mellem parterne.* Tillid er alfa og omega, når man skal samskabe, fordi hver part skal afgive magt til hinanden. En måde at fremme tilliden mellem parterne er at skabe rene linjer fra start i forhold til de formelle projektrammer, herunder forventningsafstemning om for eksempel økonomiske rammer, tidsplan og ansvarsfordeling i forhold til opgaveløsningen. En anden måde at fremme tilliden er, hvis man respekterer projektparternes "hjemmebaner", det vil sige, hvis man lader samskabelsen foregå de steder, hvor projektparterne føler sig trygge.

6. *Samskabelse forudsætter en ligeværdig dialog, og at projektparterne møder hinanden med åbenhed og nysgerrighed.* Det kræver, at man bruger et sprog, som alle kan forstå.



7. Det fremmer samskabelsen, hvis der tidligt i processen tages hul på drøftelsen af ansvaret for drift. Drøftelsen bør foldes ud, så den ikke kun handler om, hvem der skal betale for og have ansvar for driften af fx fysiske anlæg. Parterne bør drøfte tidligt i forløbet, hvordan de i fællesskab sikrer, at det fælles mål – den effekt eller den forandring, man ønsker – varer ved længe efter den dag, projektet er færdigt. Spørgsmål der kan hjælpe drøftelsen på vej, så den ikke kun kommer til at handle om budgetter, kan være: Hvad er det for en fremtid, vi ønsker at se? Hvorfor er den fremtid her ikke allerede? Hvad ser vi, når vi har succes? Hvordan kan vi skabe det fælles billede, vi har af succes sammen, og hvordan kan vi i fællesskab sikre, at succesen har en lang levetid?

“ At få merværdi koster rigtig mange kopper kaffe. Med kaffediplomati og gennem partnerskaber kan vi forene de mange perspektiver.

Øystein Leonardsen,
Projektchef, Område- og By-
fornyelse, Københavns Kommune.



DEN SAMSKABENDE ØKONOMI

“ Det handler meget om at tænke i, hvordan læseren vil forstå det, man formidler mere end det, man selv vil fortælle. Der skal kommunikeres så klare rammer ud som muligt. Investorer skal kende den bane, de skal spille på. Det handler meget om præsentation og om at gøre det let for investoren – om at få lavet en kant, som investoren kan gribe fat i - papiret må ikke være glat; et areal, et beløb, noget man kan forholde sig til. Det kan også være en god idé at få ejendomsmæglere til at levere input på deres forventninger, så det ikke kun er kommunen, der siger noget – det gør troværdigheden større.

Citat fra interviewundersøgelsen fra en projektleder i en kommune

“ På de første workshops sidder folk og venter på, at kommunen fortæller, hvad kommunen vil - det skal vendes om: Hvad vil landsbyen, og hvordan harmonerer det med det, kommunen vil?

Citat fra interviewundersøgelsen fra en projektleder i en kommune

VÆRDISKABELSE I BRED FORSTAND

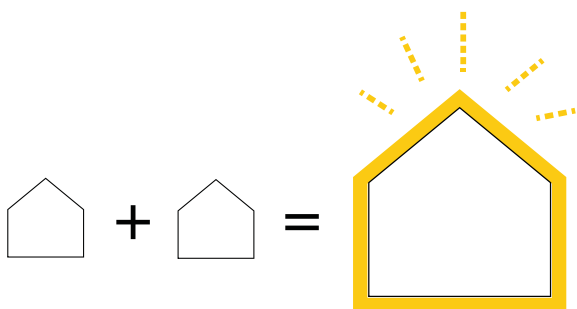
Den samskabende økonomi handler om værdiskabelse i bred forstand. Det er en økonomi, som er kendetegnet ved, at de samskabende parter udvikler nye og bedre løsninger ved at dele viden, idéer, erfaring og ved at skabe projekter sammen.

Den fælles interesse i at skabe nye og bedre løsninger er en præmis for den samskabende økonomi, der gør op med, at værdi alene hænges sammen med sorte tal på bundlinjen og et snævert fokus på kun at opfylde egne behov og varetage egne interesser.

NÅR ÉN PLUS ÉN GIVER TRE

I den samskabende økonomi er $1+1=3$. Når forskellige parter samskaber, opstår en synergi, hvor resultatet har større virkning og værdi, end summen af de enkelte aktiviteter giver hver for sig. Den værdi, der skabes, ligger ikke kun i det færdige resultat, men også i processen, hvor man møder andre og skaber noget sammen.

Når mange samskabende parter - for eksempel kommune, brugere og andre private parter - er involveret i at skabe løsningerne, bliver ejerskabet til løsningen mere komplekst. Til gengæld



III. 12: I den samskabende økonomi er $1+1=3$.

er det også tesen, at når vi skaber værdi sammen, kan vi imødekomme langt større og langt mere komplekse problemer.

DELEØKONOMI, CROWDØKONOMI OG SAMSKABENDE ØKONOMI

I Danmark har vi en lang historie for at handle og tænke i fællesskaber. Det at dele idéer og ydelser ligger i vores kultur med Andelsbevægelsen, andels- og grundejerforeninger og det øvrige foreningsdanmark som eksempler.

Senest har en lang række webbaserede platforme udvidet udbredelsen af den såkaldte deleøkonomi, hvor privatpersoner tilbyder en række forskellige services. Internettet har gjort det muligt at dele viden og ydelser med folk, man ikke kender. Delebilsordninger, for eksempel det app-baserede samkørselsnetværk Uber, og onlinemarkedspladsen for privat udlejning af overnatningsmuligheder Airbnb er eksempler på, hvordan deleøkonomien fungerer i dag.

Crowdøkonomien relaterer sig til deleøkonomien. Her outsources en løsning af et problem eller skabelsesproces til et relevant netværk af mennesker (crowden). Crowdøkonomien skal forstås som et dynamisk økosystem af produktive mennesker, der sammen deltager og samarbejder på en webbaseret platform med det formål at opnå gensidigt fordelagtige mål (Crowdsourcingweek.com, 2015).



Ill. 13: Eksempel på samskabelse mellem børn fra lokale børnehaver, pædagoger, kunstnere og frivillige fra Giv Rum med bidrag af ressourcer fra lokale aktører. Da Østre Plads i Odense skulle omdannes, sponsorerede en lokal maler 100 liter maling, som blev brugt til at bemale asfalten med ideer til omdannelsen af pladsen. Monumentet fik lov til at stå et par måneder, inden den nye belægning kom (Foto: Jesper Koefoed-Melson, GivRum).

“ Der ligger en kæmpe værdi i at engagere civilsamfundet i den offentlige opgaveløsning. Men det kræver, at man gør op med managementkulturen i det offentlige, hvor alting er skematiseret, struktureret og planlagt på forhånd. I samskabelsesprocesser med frivillige er der brug for en mere åben kontrakt, hvor alle parter er enige om, at alt ikke er defineret fra start, og at der er plads til, at man justerer planen og designer i fællesskab undervejs.

Jesper Koefoed-Melson,
GivRum.

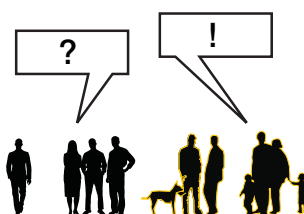
! DELEØKONOMI, CROWDØKONOMI OG SAMSKABENDE ØKONOMI

Hvad er så forskellen på deleøkonomi, crowdøkonomi og samskabende økonomi - er der ikke blot tale om en tresidet mønt? Både og. Disse økonomier er alle nært beslægtede og udspringer af samme tankesæt. Forskellene ligger i nuancerne.

1. Deleøkonomien associeres primært med selve udvekslingen af ydelser eller services. Denne udveksling kan både ske fysisk og digitalt.
2. Crowdøkonomien lægger et ekstra lag på denne udveksling ved, at deltagerne har medindflydelse på værdiskabelsen. Som oftest er crowdøkonomien funderet i en digital platform.
3. Den samskabende økonomi forener elementer fra deleøkonomien og crowdøkonomien. Der er tale om udveksling af viden og idéer, og de deltagende har medindflydelse. I modsætning til crowdøkonomien finder samskabelsen ofte sted i det fysiske møde. Tilmed sker værdiskabelsen i den *samskabende proces* ligeså vel som ved selve udvekslingen af viden og idéer.



Fælles digitale eller fysiske platforme muliggør at mennesker kan samskabe om nye løsninger.



Samskabelse lægger op til at mange forskellige parter kan inkluderes i at skabe nye løsninger og få medindflydelse på værdiskabelsen.



Fælles forståelse af problem og løsning giver fælles værdiskabelse.



Fælles værdiskabelse giver bedre, hurtigere og billigere løsninger.

Ill. 14: Samskabende økonomi handler om at tænke anderledes i forhold til den konventionelle økonomis grundlæggende normer: Det gælder ikke om at færdigudvikle standardprojekter til passivt modtagende brugere eller borgere. I stedet skal der udvikles platforme, der gør det nemt for brugerne at bidrage og deltage i at skabe værdi sammen.



Ill. 15: Sommerfest på Østre Plads i Odense - samskabelse mellem lokale borgere, institutioner og GivRum om kulturelle aktiviteter på pladsen (Foto: Jesper Koefoed-Melson).

ØKONOMISK SAMSKABELSE MELLEM OFFENTLIGE OG PRIVATE PARTER I BY- OG OMRÅDEFORNYElsen

Kommunernes økonomiske samskabelse med private parter i et by- eller områdefornyelsesprojekt kan handle om, at kommunen inddrager potentielle investorer, developere eller andre private parter forud for eller i de tidlige faser af processen. Det kan eksempelvis ske i forbindelse med at kommunen laver en samskabelsesstrategi, der bygger på et fælles offentligt-privat ansvar for byudviklingen, eller det kan ske ved udarbejdelse af investeringsredegørelsen.

Investeringsredegørelsen er en integreret del af alle by- og områdefornyelsesprojekter, og hensigten er, at redegørelsen skal fungere som et aktivt instrument, som skal fremme private investeringer i området.

Der er foretaget undersøgelser af effekterne af områdefornyelsesprojekter i form af afledte private investeringer. De viser, at områdefornyelse langt hen ad vejen fungerer efter formålet, og at man kan tale om en multiplikatoreffekt på områdefornyelsesmidlerne. I følge SBI, som har lavet en undersøgelse i 2014 om private følgeinvesteringer som følge af områdebaseret byfornyelse, er der et spin-off på 3,5 kr. per investeret offentlig krone (2,4 kr. i større byer og 5,4 kr. i mindre byer).

INVESTERINGSREDEGØRELSEN SOM ET STRATEGISK REDSKAB

Investeringsredegørelsen kan være et udmærket redskab til at skabe overblik over såvel planlagte som potentielle offentlige og private investeringer i den kontekst, hvor by- og områdefornyelsesmidlerne skal omsættes. Den kan samtidig fungere som underbygning for fornuft-

ten i projektet i forbindelse med ansøgning om tildeling af områdefornyelsesmidler og dermed som et argument i den lokale, politiske beslutningsproces. Men investeringsredegørelsen er ofte blot af deskriptiv karakter, og den bruges sjældent som et egentligt aktivt, strategisk instrument til faktisk at skabe merværdi i projektet.

Brugt rigtigt har investeringsredegørelsen dog et oplagt potentiale i samskabende processer til at fungere som ramme for et gensidigt overblik over og indsigt i mulige direkte investeringer og potentielle følgeeffekter.

Samskabelse handler blandt andet om at muliggøre, at individuelle ressourcer og mulige investeringer bringes i spil i et fælles projekt.

Meget tyder på, at det bliver vigtigere for mange at have rådighed over ressourcer og ting end at eje dem. Det vil blive mere og mere almindeligt at dele værdier med hinanden, lease bilen, genbruge materialer, udleje boligen på Airbnb, osv.

Den cirkulære økonomi er ét billede på det fænomen. I den forbindelse er det afgørende at have øje for, at de ressourcer, der kan investeres i et projekt både er penge, men i høj grad også arbejdskraft, materialer, tid, kompetencer samt social og kulturel 'kapital' i form af organisationer, fællesskab, attraktioner og aktiviteter.

Som et aktivt/dynamisk redskab kan investeringsredegørelsen være vejviseren til ressourcer i bredeste forstand i det økosystem, som lokalområdet og områdefornyelsen udgør. En forud-

“ *Det handler om tydeliggørelse af planlægningen og om at opbygge troværdighed og en realisme. Det er jo i virkeligheden småpenge, det offentlige putter i byfornyelse mod, at en investor skal istandsætte en bygning. Vores penge kan være en katalysator, og vi kan skubbe på at få sektorerne til at tale sammen for at løfte en opgave. Vi skal formidle det, vi vil, på en seriøs måde og være meget realistiske og præcise i det, vi vil gøre. Det er kun den strækning, det er kun det område, vi arbejder med ... Vi skal sige: Vi satser her. Vi prioriterer det og det, og så få konsensus om det. En potentiel investor skal kunne se sin investering i en større vision og en større sammenhæng.*

Citat fra interviewundersøgelsen fra en projektleder i en kommune



Ill. 16: Samskabelse mellem offentlige og private parter. I et offentligt-privat partnerskab har Områdefornyelsen Nr. Fasanvej, Jobcenter Frederiksberg, GivRum og Creative Roots lavet et kontorfællesskab i en lukket bankfilial på Frederiksberg. Foto: Victor Aalund-Olsen.

sætning for at det sker er, at økonomiske ressourcer, pengestrømme, investeringspotentialer og værdier/ressourcer i øvrigt kortlægges tidligt og bringes i spil på en måde, så alle projektets aktører har mulighed for tage del i prioriteringen af, hvordan midlerne – og ikke blot den kommunale investering og områdefornyelsesmidlerne – bedst anvendes til at skabe merværdi.

Formålet må være, at ressourcer og behov bliver delt, og at der bliver skabt synergi mellem løsninger, aktører, ressourcer og steder. Det rummer elementer af deleøkonomi – og i visse tilfælde cirkulær økonomi – men det er også vigtigt hele tiden at være bevidst om, at imødekommelsen af de individuelle (måske primært økonomiske) interesser er en forudsætning: Det skal være muligt for enhver "investor" – uanset om man investerer tid, penge, goodwill eller noget fjerde – at få del i det positive spin-off af investeringen.

Investeringsredegørelsen kan bidrage til at skabe det nødvendige overblik over og den fornødne sikkerhed for den individuelle merværdi af projektet hos den enkelte (virksomhed, hus-ejer, investor, forening), som i mange tilfælde vil være en forudsætning for lysten til at ville investere mere end tid og måske arbejdskraft.

Det kan også være relevant at tage hensyn til de fællesskaber, der indgår i den samskabende proces: Inden for sub-fællesskaber som naboskaber, opgange eller foreninger, hvor der ofte er et stærkere bånd mellem mennesker og en stærk fællesskabsfølelse, vil der naturligt være større risikovillighed og generøsitet end ved svagere relationer. Kortlægning af disse netværk kan oplagt indgå i investeringsredegørelsen.

I en reelt samskabende proces drejer det sig

derfor om ikke kun at se den kommunale investering og den statslige støtte som den primære kilde til finansiering af en omdannelse, men om at se den som en delmængde af de samlede investeringer i projektet.

Her kan investeringsredegørelsen – brugt tidligt og proaktivt – være et stærkt redskab til at skabe og fastholde et overblik over det samlede (potentielle) investeringslandskab knyttet til et projekt. Investeringsredegørelsen kan her bruges til at skabe sikkerhed og illustrere den gensidige afhængighed af investeringer, som muliggør forpligtende samarbejde, der rækker ud over den traditionelle områdefornyelse, hvor kommunens projekt "kommer først", hvorefter de private investeringer (måske) følger.

! FOR AT INVESTERINGS-
REDEGØRELSEN KAN
KUNNE FUNGERE AKTIVT
OG STRATEGISK SKAL
DEN:

1. Introduceres tidligt i processen – måske endda som det første og primære omdrejningspunkt – før eller parallelt med udviklingen af idéer.
2. Omfatte alle (potentielle) investeringer og som udgangspunkt ikke gøre forskel på, om der er tale om primære/direkte investeringer fra kommunens side eller (ønskede) med-/spinoff-investeringer fra private sider.
3. Bringe alle ressourcer i spil – og brede investeringsbegrebet ud til ikke blot at omfatte direkte økonomiske investeringer.

NYE ROLLER FOR BYPLANLÆGGERE I BY- OG OMRÅDEFORNYELSEN

I samskabelsessituationen med private parter er det vigtigt, at den kommunale part som varetager dialogen, har beslutningskompetence og investorforståelse.

Det handler blandt andet om at forstå de risici, den private part har ved at gå ind i en samskabelsessituation med kommunen om for eksempel udvikling af en bygning eller et lokalområde i forbindelse med by- og områdefornyelse. Her handler det om at kunne forstå, at bureaukrati og myndighedsbehandling, som trækker i langdrag, politisk usikkerhed og usikkerhed om kommunale planer og engagement, træge processer og mange forskellige beslutningstager i kommunen, er noget af det, der kan gøre det svært for en privat part at engagere sig i samskabelse og partnerskabsdannelse. Kommunen skal være gearet til at kunne behandle den private parts ønsker professionelt, fortroligt og effektivt, og begge parter skal strække sig for, at samskabelsen lykkes.

Projektudvikling er en opgave, kommunen ikke nødvendigvis er gearet til, fx pga. den tid, der skal bruges på myndighedsopgaver. Det er heller ikke givet, at man som kommunal byplanlægger har lyst til og mod på at facilitere samskabelsen med private parter. Derfor vil der ofte være behov for særlig rådgivning eller i hvert fald støtte fra andre medarbejdere i den kommunale organisation, som har erfaring med samskabelse med private parter.

I de mindre byer kan samskabelsen med private parter forekomme mere ligetil. Her handler det om at fremme private investeringer ikke i så høj grad om samskabelse med "investorer",

men mere om at kunne samskabe med private grundejere og mindre lokale virksomheder. Her er "erhvervslivet" typisk halbestyreren, bankmanden, ejendomsmægleren, pizzamanden og købmanden. Som i enhver samskabelses-situation er det tilliden og relationsopbygningen og den ofte lange forudgående dialog, der er vigtig.

Et eksempel på, hvordan samskabelsen med private parter kan lykkes gennem gennem relationsopbygning og kontinuerlig dialog findes i Esbjerg Kommune. Områdeindsatsen i Esbjerg Kommune foregår i et tæt samarbejde mellem kommune, borgerne og de private forretnin-ger, herunder det særlige permanent nedsatte samarbejdsorgan "Esbjerg Byforum", der har fungeret i ca. 20 år.

Esbjerg Byforum er en permanent platform for samskabelse mellem kommunen og midtby-ens parter om planer for byen. Esbjerg Byforum drøfter løbende udviklingen i Esbjerg bymidte og tager også selv initiativ til at udvikle og gennemføre konkrete projekter, der kan styrke by-midten.

Byforummet er sammensat af politikere, for-valtningschefer, embedsmænd, erhvervsfolk, beboere, organisationsrepræsentanter og græsrodsbevægelser. Bymidtesamarbejdet skal skabe samfinansiering mellem offentlige og private midler og råder selv over økonomi-ske midler (både private og offentlige), og er som sådan et godt eksempel på, hvordan en kommune aktivt og strategisk arbejder med at samskabe med private parter om udviklingen af byen.

“ Den store effekt af en områdefornyelse er
følgeeffekten. Det handler om, hvordan vi bruger
de midler, vi får nu til at sørge for, at flere vil
investere i området senere. Et tænkt eksempel
på dette kunne være, hvis vi solgte den lokale
park i området til boliger, så ville den være 130
mio kr værd i dag; men hvis vi renoverer parken,
bliver boligerne omkring parken mere værd, og
området bliver mere attraktivt at investere i på sigt.

Citat fra interviewundersøgelsen fra en projektleder i en kommune



ANBEFALINGER

ANBEFALING : SKAB HJEMMEBANER

Samskabelse fremmes af tryghed. Det er, når vi er trygge, at vi tør overskride grænser og afgive magt til andre. Derfor kan samskabelsen med fordel finde sted, der hvor parterne føler sig trygge - på deres egne vilkår og på deres egen hjemmebane. At respektere de samskabende parter hjemmebaner indebærer, at man som projektleder skal kunne håndtere selv at være på udebane. Det kan være en udfordring at give afkald på de vant rammer, og det at stille sig i "felten" på parternes hjemmebaner kan være forbundet med en følelse af kontroltab. Til gengæld kan det fremme parternes mulighed for at være aktivt medskabende, hvis samskabelsen ikke altid skal foregå om aftenen i et mødelokale, men i stedet der, hvor parterne færdes til daglig på tidspunkter, der falder naturligt ind i parternes daglige rytme.

Foto: Planlægning på farten. Med et white board og nogle få plancher får den travle morgenpendler eller moren med barnevogn også mulighed for at give sit besyv med. Andre eksempler fra Sundholmskvarterets Områdeløft er home planning parties hos indvandrerfamilier, planlægning med flyttekasser i en skolegård for børn og planlægning på bænken sammen med hjemløse.

Foto: Mette Prag, Sundholmskvarterets Områdeløft.



ANBEFALING: SKAB EN NEUTRAL PLATFORM

Hvis de parter, der skal involveres i samskabelsen har meget forskellige interesser, eller der er en stærk uligevægt i parternes autoritet og magt, kan det være en fordel at lade samskabelsen finde sted på en neutral platform, hvor alle parter er på udebane.

Den neutrale platform er en "common ground", hvor parterne kan mødes og samskabe med fokus på et fælles sigte frem for indbyrdes forskelligheder.

Den neutrale platform kan være et fysisk rum eller sted - men den kan også være et virtuelt mellemrum - en åben digital platform, der ikke er styret af én part, men hvor parterne har lige adgang til at levere og redigere indhold.

Nedenstående foto (højre side) er fra en samskabelsesproces i forbindelse med en tryghedsrenovering i Bispehaven i Aarhus. Containeren var bemanded og blev flyttet rundt i området i en periode på 3 måneder. Den fungerede som neutral platform for møder *med* og *mellem* beboerne.

Det neutrale møderum. Foto: MindLab.



ANBEFALING: UDPEG EN MÆGLER

Når flere parter fra forskellige sektorer, organisationer eller fag indgår i en gensidigt forpligtende, samskabende organisation kan der være brug for en mægler, der kan indtage en mellemmandsposition mellem de forskellige parter.

Mægleren kan være én fra den kommunale organisation - fx projektlederen for by- og områdefornyelsesprojektet, eller det kan være en udefrakommende, som repræsenterer en "neutral" position. Det er blot vigtigt, at mægleren er tæt på projektet.

Mægleren skal være engageret, god til at lytte og til at sætte sig ind i de dagsordener, parterne er optaget af for at kunne agere oversætter mellem parterne og danne bro mellem deres forskellige perspektiver og positioner. Mægleren skal også kunne bidrage til at skabe en norm om, at informationer og interesser deles åbent mellem parterne og udnyttes til det fælles bedste.



ANBEFALING: SKAB FÆLLES MÅL, FÆLLES SPILLEREGLER OG ET FÆLLES SPROG

Samskabelse fremmes af, at parterne har tillid til hinanden, og at de agerer og opleves som ligeværdige parter, selvom de har forskellige interesser, og der måske er forskelle i parternes magt og autoritet.

Med mæglerens hjælp skal partene derfor fra start definere fælles mål og "spilleregler" for samskabelsen. Målene skal parterne kunne enes om på trods af forskellige interesser, og de skal kunne enes om de normer og rammer, der skal forme deres samskabelse om det fælles mål.

Det er også fremmende for samskabelsen, hvis parterne bruger et sprog, som alle forstår, og at der skabes en dialogkultur, hvor parternes holdninger bliver behandlet med respekt, og hvor forskelligheder anerkendes.

Foto: Carsten Ingemann.



ANBEFALING: SKAB EN FÆLLES PROBLEM- OG LØSNINGSFORSTÅELSE

Parterne i en samskabende organisation har ikke nødvendigvis de samme interesser, samme faglige fokus eller kompetencer, men hvis de vil samskabe, skal de alle være indstillet på at se ud over deres egen organisations eller professions interesser og deres forudgivne forståelse af, hvad problemet og den optimale løsning er.

Når en samskabelsesproces startes op, har mellemmanden/mægleren en vigtig rolle at spille i forhold til at skabe et afsæt for en fælles forståelse hos de samskabende parter om, hvad problemet er og hvilken løsning, de forpligter sig til sammen at arbejde frem imod.

Åbning af GivRums Think Space Konference i Husum i 2012. Foto: Jan Krogh.



ANBEFALING: GÅ I INTERN PRAKTIK , LAV FELTSTUDIER OG PORTRÆTTER

Den gode samskabelsesproces kræver en tidlig og dyb forståelse af de samskabende parter arbejdsområder og -metoder. Det er en forudsætning, at de samskabende parter har et klart billede af "de andre" for at gå fra et jeg-perspektiv til et os-perspektiv. Det kan være svært at skabe en åben og udforskende diskussion baseret på tillid, gensidig afhængighed og lighed, hvis deltagerne ikke kender hinanden og måske endda har en grundlæggende mistillid til hinanden, eller hvis deres relation uden for den samskabende proces er præget af forskelle i magt og ressourcer.

Det kræver tid at opnå indsigt i hinandens arbejde og fokusområder. Det er ikke altid nok at høre hinandens praksis - det må også opleves og erfares på egen krop. Her kan en let udgave af det etnografiske feltarbejde være en metode, hvor man opsøger og interviewer fx forventede fremtidige brugere af et byrum, der er under omdannelse. Interviewsene kan evt. optages digitalt og deles som lydclip mellem de parter, der skal indgå i samskabelsen om at udvikle byrummet.

En anden metode, der kan fremme gensidig forståelse, er at gå i "intern praktik" hos hinanden. Fx kan medarbejdere fra forskellige fagforvaltninger gå i praktik hos hinanden i en periode og derved tilegne sig en dybere forståelse af andre forvaltningers og fagområdets "sådan-plejer-vi-at-gøre" og tænke måder.

Fælles udvikling af prototyper eller fælles formulerede portrætter kan fremme den fælles forståelse af brugeren og den fremtidige forandring eller effekt, man ønsker at skabe sammen for brugeren. Foto: MindLab.



ANBEFALING: GIV PLADS TIL FORSØG

Når mange parter samskaber om en opgave, og har opgaven en vis kompleksitet, er det svært at styre direkte fra vision til virkelighed. Ofte vil der være behov for, at parterne prøver sig frem, øver sig sammen, laver prototyper, pilotprojekter og forsøg for at afsøge mulige løsninger på det fælles problem eller de fælles muligheder i det område, der arbejdes med.

Når der skal udvikles nye løsninger, er "laboratoriet" eller værkstedet, hvor man øver sig på den fremtid, man ikke kender endnu, en god platform. Her kan parterne i fællesskab simulere udfordringer og formulere skitser på løsninger, som kan præsenteres, diskuteres og konkretiseres igen. Her skal parterne snarere fokusere på at "sende mange speedbåde afsted" end at "bygge pyramider". I denne cirkulære eller iterative arbejdsproces, hvor man er enige om, at produktet godt må være "lidt beta" - lidt grimt og ufærdigt undervejs - skabes der rum for, at parterne hen ad vejen kan finde fælles fodslag og sammen designe den løsning, der til sidst bliver rigtig for alle.

Samskabelsen med brugerne kan ske ved, at de inviteres med ind i designprocessen. Det kan ske ved at give dem mulighed for at være med til at lave midlertidige installationer eller fysiske mock-ups fx af idéer til funktioner i byrummet. På den måde er brugerne aktivt samskabende i forhold til de fælles billeder på områdets fremtid.



ANBEFALING: AFSÆT RESSOURCER TIL SEKRETARIATSBISTAND

By- og områdefornyelsesprocesser og samskabelsesprocesser i øvrigt, hvor der er mange involverede parter, medfører ofte en ikke ubetydelig mængde koordinerende arbejde.

Det kan skabe et behov for, at projektlederen/mellemmandens arbejde understøttes af en eller flere medarbejdere, som besidder de nødvendige kompetencer til at fungere som sekretariat for alle indsatser og bistå projektlederen/mellemmanden i at koordinere dialogen mellem de involverede parter.

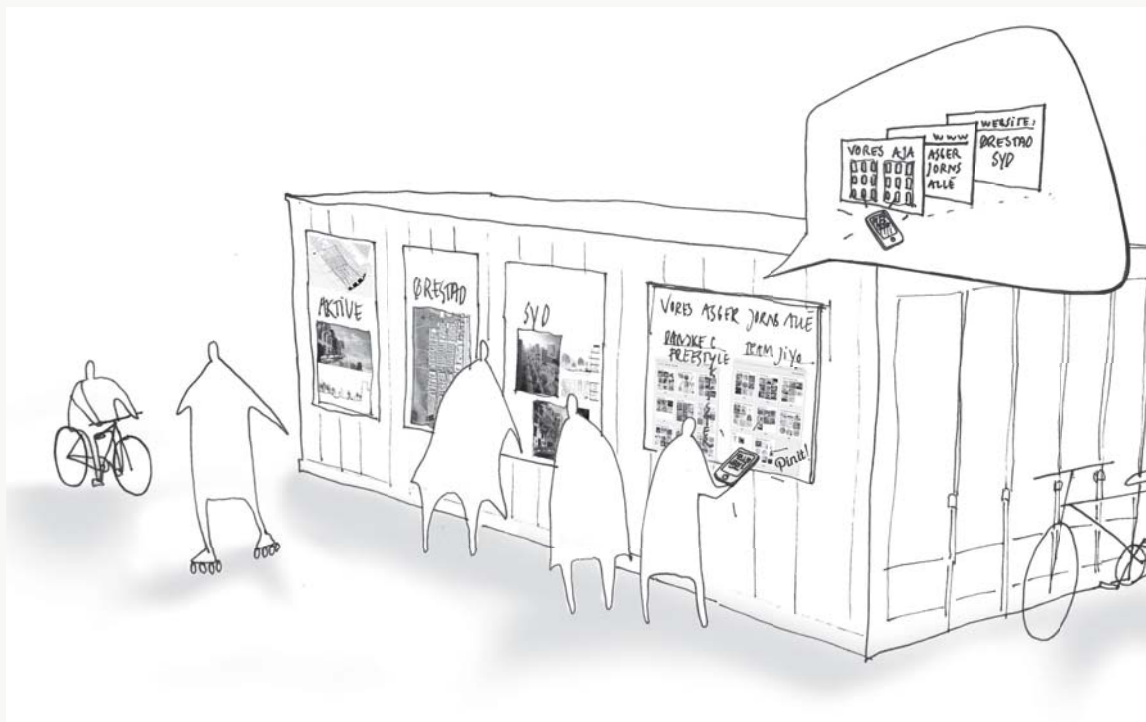
Det koordinerende led, som samler trådene og er højre hånd for projektlederen, spiller en meget væsentlig rolle i en samskabelsesproces med mange involverede parter.



ANBEFALING: KOMBINER DIGITALE OG FYSISKE KOMMUNIKATIONSPLATFORME

Hvis man gerne vil nå ud til de målgrupper, som ofte ikke møder op på borgermøder og workshops i forsamlingshuset onsdag aften, så kan samskabelsen ske via fysiske og digitale kommunikationsplatforme i byens rum - der hvor brugerne færdes og opholder sig til daglig. Den digitale platform kan være en hjemmeside for områdefornyelsen (en underside til kommunens hjemmeside), eller den kan være en side eller en gruppe for områdefornyelsen på et socialt medie, fx Instagram, Pinterest eller Facebook. Undersøg nøje hvilket socialt medie, der er relevant for målgruppen, inden der bruges ressourcer på udvikling af platformen (læs evt. mere s. 16-21). Den digitale platform kan fungere i sig selv eller den linkes sammen med en fysisk kommunikationsplatform i byens rum.

Eksempel på en fysisk og digital "opslagstavle" i byrummet, som kan fungere som et sted, hvor man kommer i dialog med og får mulighed for at samskabe med de brugere, der ikke kommer til borgermøderne. Kommunikationsplatformen kan laves som en opsigtsvækkende installation/mock up eller et skilt i byrummet med vejrbestandige plancher med information om projektet kombineret med en interaktiv skærm, hvortil brugerne kan uploade billeder eller blot med mulighed for at sms'es idéer eller kommentarer til en digital platform (Illustration: Bascon).



LITTERATUR

- HER KAN DU HENTE MERE VIDEN

Agger, A. (2005): Demokrati og deltagelse - et borgerperspektiv på kvarterløft. København, Statens Byggeforskningsinstitut.

Agger, A. og Hoffmann, B. (2008): Borgerne på banen - håndbog for borgerdeltagelse i lokal byudvikling, København: Velfærdsministeriet.

Keast, R. og Waterhouse, J. (2011): 'Collaborative Networks and Innovation. The Negotiation-Management Nexus' i *Public Innovation through Collaboration and Design*, Routledge, London.

Klijn, E.H. (2010): 'Trust in Governance Networks: Looking for conditions for innovative solutions and outcomes' in Osborne, S.P. (eds.) *The New Public Governance? Merging perspectives on the theory and practice of public governance*. London og New York: Routledge, 303-321.

Mandag Morgen Innovation ApS (2013): Veje til ressourcedanmark – et mere socialt og økonomisk bæredygtigt velfærdssamfund.

Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter og CEDI (2014): Fremtidens Byer er Digitale og Menneskelige - Fra Idé til Handling med Smart City Metoder.

SBI/Jensen, J.O.: Private investeringer i områdeindsatser, 2010.

SBI/Engberg, L. og Larsen, J.N.: Evaluering af områdefornyelse, 2008.

Sehested, K. og Lund, D. H. (2012): Barrierer og drivkræfter for en innovativ plankultur i kommunerne. Delphi-undersøgelse i projekt Innovativ plankultur. Arbejdsrapport nr. 148, Skov & Landskab, Københavns Universitet, Frederiksberg.

Sehested, K. og Lund, D.H. (2014): Klimatilpasning Kokkedal. Proces og organisering. Evalueringsnotat 1. 30. juni 2014. Fredensborg Kommune, Realdania og Landsbyggefonden.

Sørensen, E. og Torfing, J. (2005): *Netværksstyring*. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.

www.frivilligraadet.dk/sites/default/files/attachments/Gode%20rammer%20for%20samskabelse.pdf

www.mm.dk/den-aktive-borger-eksempler-p%C3%A5-samskabelse

www.mbbi.dk/by/smart-cities/smart-city-netvaerk

www.digitalbydel.dk



**Udlændinge-, Integrations-
og Boligministeriet**

