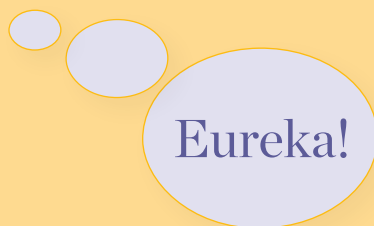
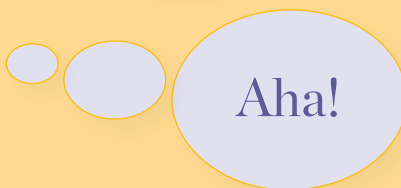
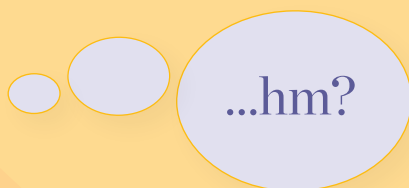


# Medborgardialog som resurs vid tjänsteutveckling



6



# Medborgardialog som resurs vid tjänsteutveckling

NR 6

Upplysningar om innehållet:  
Lena Langlet, lena.langlet@skl.se  
Kjell-Åke Eriksson, kjell-ake.eriksson@skl.se  
Anders Nordh, anders.nordh@skl.se

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2011  
ISBN/Bestnr: 978-91-7164-646-0  
Text: Lena Langlet m fl  
Produktion: ETC kommunikation  
Tryck: Modintryckoffset 2011

## Inledning

2006 startade Sveriges Kommuner och Landsting projektet Medborgardialog. Utgångspunkten för projektet är förbundets kongressbeslut 2003 och 2007 att förbundet ska stödja medlemmarnas arbete för att skapa nya former för medborgarnas delaktighet, valmöjligheter och integrera dialogen med medborgarna i styrprocess och verksamhetsutveckling.

Våren 2008 inbjöd projekt Medborgardialog kommuner och landsting att delta i ett nätverk för att pröva former för att använda medborgardialoger i utvecklingen av tjänster. När projektet påbörjades fanns få erfarenheter av hur medborgarnas kompetens kan användas för att utveckla tjänsterna inom verksamheten. Kommunerna i nätverket har valt olika tjänster och prövat olika metoder för att använda medborgardialoger för utveckling av tjänster. De har kommit en bit på väg men det finns fortfarande en utvecklingspotential. Medborgarnas kompetens är en viktig kunskapskälla för att utveckla de tjänster vi har idag men också framtidens kommunala tjänster inte minst för att öka effektiviteten i verksamheterna och uppnå ett bättre utnyttjande av de gemensamma resurserna.

Den skrift du nu håller i handen beskriver erfarenheter från kommuner i nätverket. Ambitionen är att skriften ska ge dig och dina kollegor inspiration och kunskap om hur dialogen med medborgarna kan användas för att utveckla nutidens och framtidens tjänster i kommuner eller landsting.

Vill du veta mer om projektet Medborgardialog kan du kontakta:  
lena.langlet@skl.se, kjell-ake.eriksson@skl.se eller anders.nordh@skl.se

Lennart Hansson  
*Sektionschef Demokrati och styrning*



## Innehåll

- 6 Bakgrund
- 8 Orsa - Det viktigaste är att Emma får laga maten
- 12 Stockholm - lyssna på de som vet bäst, stockholmarna
- 18 Tingsryd - Vi är på G - en story om 3D
- 25 Svalöv - medborgaren först
- 33 Eskilstuna - Vad är det värt att ha alternativet bara för att ha möjlighet ifall man skulle få behov?
- 39 Att vara före sin tid kräver att man är ständigt i samklang med samtiden
- 45 Tankar kring utveckling av tjänster
- 50 Vill du veta mer?

## Bakgrund

Utvecklingen av medborgarnas delaktighet och engagemang har blivit en allt viktigare fråga för kommuner och landsting. Under de senaste åren har Sveriges Kommuner och Landsting i projektet Medborgardialog arbetat med att stödja kommuner och landsting i utvecklingen av dialogen med medborgarna. Syftet är att dialogen ska utgöra ett underlag i beslutsprocesser och i utvecklingen av tjänster.

Befolkningen i Sverige är allt mer välutbildad. I den internationella undersökningen World Value Survey visar det sig att svenskarna är mest sekulariserade, värdesätter frihetsvärden, har låg auktoritetstro och stor tilltro till sin egen förmåga att påverka sitt liv och sin framtid. ”Svensken” har också en tydlig uppfattning om vilken utformning den offentliga servicen ska ha utifrån sina egna individuella behov. Värderingsförändringen är tydlig där ”svensken” inte längre accepterar gemensamma lösningar utan utgår från egna behov av offentlig service. SOM-undersökningarna visar att tre fjärdedelar av medborgarna säger sig vara intresserade av att diskutera samhällsfrågor och 50 procent är intresserade av att diskutera politiska frågor. Hur kan kommuner och landsting ta vara på medborgarens intresse av att diskutera samhällsfrågor, medborgarens tro på sig själv och den ökade kunskapen bland befolkning för att utveckla verksamhetens tjänster för framtidens behov?

Inom näringslivet har man under ett antal år tagit hjälp av sina kunder för att utveckla de tjänster eller produkter man har att erbjuda. Volvo bjöd in kvinnor för att utveckla en ”tjejbil”, Lego bjuder in människor att bli produktutvecklare, mobiltillverkare bjuder in ungdomar för att utveckla mobiltelefonens design och bemanningsföretag bjuder in olika branscher för att få kunskaper om framtida behov av tjänster, flera tidningar startar paneler för att få synpunkter på utveckling, det blir allt vanligare att företagen syn på kunden går från konsument till medproducent.

Kommunernas och landstingens verksamhet kommer inom ett antal år utsättas för stora utmaningar där kraftfullare prioriteringar kommer att bli nödvändiga. Kan man redan nu genom en systematisk medborgardialog utveckla och förändra tjänsterna för att skapa en hållbar framtid? Kan vi förbättra befintliga tjänster? Utför vi tjänster idag som inte kommer att behövas framåt? Kan vi genom en medborgardialog om nutidens och framtidens tjänster skapa förståelse för kommande behov av prioriteringar? Med tjänster menar vi all verksamhet som skapar ett värde hos brukare som använder dessa.

Ytterst är det politikerna som bestämmer vilka tjänster som skall finnas i serviceutbudet till befolkningen i en kommun eller landsting. Att involvera och engagera medborgare innebär att vi tar tillvara kunskap och engagemang och omvandlar den kraften till konkreta processer och egenskaper i en tjänst. Tillika kan tillit och förtroende öka hos medborgarna som ett resultat av arbets sättet. En utveckling av tjänsterna genom medborgardialog kan både inriktas mot kommunens och landstingets kärntjänster och mot nya e-tjänster. Under ett antal år har förbättringsarbete i kommuner och landsting skett internt i organisationerna t.ex. genom kvalitetsbristkostnadsanalyser, kvalitetsgarantier etc. Nästa steg kan vara att mer systematiskt involvera medborgarna i utvecklingen av våra tjänster. Vi har kommit en bit på vägen men kan se att en fortsatt utveckling av hur medborgarna kan bli en medspelare i arbetet med att utveckla tjänster är önskvärd.

### **Nätverket för utveckling av tjänster med stöd av medborgardialog**

Våren 2008 startade projekt medborgardialog ett nätverk för att pröva och utveckla system för medborgardialog för att utveckla tjänster. Fem kommuner har deltagit Eskilstuna, Orsa, Stockholm, Svalöv och Tingsryd. Kommunerna har valt olika verksamheter och olika metoder för arbetet. Kommunerna har nått olika resultat och kommit olika långt i att på ett systematiskt sätt använda medborgardialogen för att utveckla tjänsterna. Framförallt har arbetet i kommunerna varit att pröva dialogmetoder för att få in medborgarnas idéer till utvecklingen av olika delar av verksamheten. Själva verksamhetsutvecklingen utifrån de idéer som kommit fram är längre processer som pågår i kommunerna när denna skrift skrivs. I skriften beskriver projektledaren/projektledarna för varje kommunerna sin process under projekttiden.



# KAPITEL 2

## Orsa – Det viktigaste är att Emma får laga maten.



Projektledare Janne Bäckman

Det är lika bra att tänka stort. Då kanske det blir något litet gjort i alla fall. Efter den principen kastade sig Orsa kommun in i arbetet med medborgardialoger för utveckling av tjänster.

Ämnet för dialogerna var nämligen stort. Hur ska skolan i Orsa organiseras och utvecklas de närmaste tio åren.

Vi skulle inte prata pengar i första hand. Vi skulle prata verksamhet. Hur ska skolan se ut, vad ska prioriteras, hur får alla medinflytande. Vi beslutade snabbt att vi skulle involvera så många som någonsin är möjligt i processen.

Vi skulle verkligen bjuda in alla berörda. Personal, föräldrar, elever, de som ännu inte har barn i skolan, vanliga medborgare osv.

Medborgardialogerna ska vara ett stöd för politiska beslut. Därför var vi rätt nogga med att poängtera att politikernas roll vara att lyssna och ta till sig åsikter. Detta var man också rörande överens om. Eftersom det rörde sig om väldigt många möten, ca 30 stycken plus möjligheten att göra sin röst hörd via en webbenkät, delade partierna upp mötena mellan sig broderligt och utan hänsyn till blocktillhörighet.

Det var en styrka. Det signalerade ”vi vill lyssna på er, oavsett vilken gruppering vi tillhör.” Kanske gav det en liten bieffekt. Det visade: Politikerna vill verkligen.

När det mesta var förberett och klart kom smällen. Den ekonomiska situationen visade med all önskvärd tydlighet att det måste göras en rejäl ekonomisk översyn av alla kommunala verksamheter. Inte minst skolan, var ekonomiska resultat inte var imponerande.

Detta nya scenarium blandade om korten rejält. Trots intentionerna att inte prata ekonomi i första hand blev ekonomin huvudnumret politiskt. Det framgick med all önskvärd tydlighet att vi inte kunde behålla den dåvarande organisationen. Elevunderlaget hade sjunkit kraftigt. Det gick inte längre att motivera att kommunen skulle behålla de minsta skolorna. Det skulle vara att göra våld på likställhetsprincipen i skolan.

Medborgardialogerna genomfördes ändå, ledda av politikerna själva, någon gång med en tjänsteman som ”sekreterare”. Vi var nogga med att notera alla åsikter som dök upp – och att politikerna inte skulle gå i polemik med de som talade. Det lyckades – oftast. Ibland kunde någon ramla in i gamla banor och börja argumentera. Men där var självsaneringen imponerande. Uteslutande var det de politiska företrädarna som – oavsett vad de tyckte i frågan – tillrättvisade sin kollega. Även om han eller hon kom från samma block.

När alla möten var klara sammanställde vi det som sagts i en åsiktskatalog på 57 sidor, fullproppade med åsikter av det mest skilda slag. Det behandlade antalet skolor, klassernas utformning, utbildningens innehåll, lärarroll – ja allt.

Personligen har jag en favoritkommentar från en elev på mellanstadiet (där avslöjade jag vilken åldersgrupp jag själv tillhör...): ”Att Emma får laga maten.”

Visst. Man kan le och skratta lite overseende åt den kommentaren. Men om

man sätter sig över det, tar den här eleven på allvar måste man faktiskt analysera vad "Att Emma får laga maten" betyder. Emma jobbade på en liten, nu nerlagd, byskola, där man till stor del lagade maten själva, så långt möjligt. Eleverna visste var maten kom från. De förstod hela processen. Mat var inget som kom av sig själv och som man per automatik helst inte skulle gilla. Emma stod för den här eleven för kvalitet. Alltså. Vad eleven sa är lika mycket: Det är viktigt att vi får god och bra mat som vi vet var den kommer ifrån.

När katalogen var sammanställd hamnade den hos skolutredaren och hos de politiska partierna och blev en icke oväsentlig del i den utredning som presenterades. Utredningen beslutades så politiskt och eftersom vi utlovat att alla åsikter skulle tas under övervägande, gav vi ut ytterligare en katalog. I den kommenterade varje politiskt parti de åsikter som framförts och hur de själva tänkt när de tog ställning till skolutredningen. Det vill säga alla partier utom ett som deklarerade " Nej tack! Jag tänker inte lägga mer tid på detta. Beslutet är taget och därmed saken avklarad."

Återkopplingen är kanske den viktigaste delen om medborgardialogerna ska bli tagna på allvar. Får man inte som man vill har man åtminstone rätt att få veta varför.

Så småningom kom vi till beslut i skolfrågan. Upplevde de som deltagit i medborgardialogerna att de haft inflytande. Svaret är Ja – och nej.

Det politiska beslutet blev att två byskolor stängdes och att en del av den mest centrala skolan i kommunen ska avvecklas. Sådant sker inte utan protester. De som representerade de nedläggningshotade skolorna upplevde att de inte haft något inflytande alls. En del politiska representanter som inte fick gehör för sin linje uppfattade att processen inte varit bra. Å andra sidan så accepterade föräldrarepresentanterna för en annan av byskolorna beslutet, när de sett underlaget för besluten. Än i dag höjs röster för att göra om hela skolutredningen från vissa håll. I den by där den andra byskolan lades ner startades en friskola.

Var då medborgardialogerna ett misslyckande?

Ja, de som de efterföljande politiska besluten gick emot kommer säkert att hävda det. För det är medborgardialogens dilemma. Att föra dialog innebär inte att alla får som man vill. Det är också svårt att inse att man faktiskt blivit lyssnad på, när beslutet går en emot.

Nej, de var inte alls misslyckade hävdar fler. För debatten kom i högre grad än tidigare att handla om rätt saker. Så många människor har aldrig varit involverade i ett politiskt beslut som just i skolfrågan.

En sak tyder på att medborgardialogen var en bra satsning. I Orsa kommuns övergripande politiska mål står numer att medborgardialogerna ska etableras som arbetsmetod.

Vi håller också på att ta fram en verktygslåda för olika former av dialog. Den vi började med får kanske ses som en extremform. Just nu riggar vi ett projekt där ungdomar ska få vara med och tycka till om innehållet i Ungdomens Hus. Utmaningen är att nå de som inte går dit idag. Orsa kommuns tjänstegarantier ska också i fortsättningen tas fram genom dialoger. Det är ju ganska onödigt att garantera något som inte efterfrågas. I de dialogerna kan det bli frågan om dialog med mindre grupper som är direkt berörda av ämnet. Men det kan också bli frågan om större grupper.

En sak är klar. Ambitionen att lyssna på Orsaborna i de frågor som berör dem har blivit större.

Medborgardialogen har kommit till byn för att stanna.

# KAPITEL 3

## Stockholm – lyssna på de som vet bäst, stockholmarna



Projektledare Karin Öhlander

Lätta snöflingor dalar utanför den julystra gallerian i Kista. Det är en fredag eftermiddag i början av december och tolv personer samlas kring ämnet ”Dialoger med medborgare – från information till delaktighet”. För inbjudan till eftermiddagen står projektet Utveckla tjänster med medborgardialoger. De som ansluter till entrén i Kista Science Tower är alla personer som på ett eller annat sätt arbetar med medborgardialoger vid olika förvaltningar i kommunen. Uppdelade i två grupper går vi till Rinkeby-Kista stadsdelsförvaltning, cirka tio minuters promenad genom Kista arbetsplatsområde. Deltagarnas uppgift – samla intryck under promenaden från Kista entré till stadsdelsförvaltningen.

Den ena gruppen stannar till vid Jan Stenbecks torg, ett nyinvigt torg utanför gallerian. Tidigare fanns här parkeringsplatser, idag är platsen täckt under snö och det ser ut att finnas bänkar av sten under det vita snötäcket. På platsen finns höga stolpar med vajrar som gruppen funderar på vad de ska användas till. Den lätt gråmulna dagen gör att det är svårt att föreställa sig hur den öppna ytan ska kunna vara inbjudande, men det kanske den är på sommaren. På väg till stadsdelsförvaltningens lokaler passerar vi genom delar av Kista arbetsplatsområde. Några har själva genomfört trygghetsvandringar och tycker att det är bra sätt att lyssna på vad de boende i ett område tycker. Det blir konkret och väldigt tydligt vad som är för- och nackdelar i ett bostadsområde. På snöiga gångvägar kryssar vi mellan kontorshus och små innergårdar med buskar och bänkar. Några undrar hur belysningen är här sent på kvällen och känns det tryggt att gå ensam?

När vi är framme så delar vi med oss av intryck och frågor. Det är spännande att på kort stund fångar vi flera olika intressanta frågor och aspekter. Materialet finns mitt framför oss.

- › Stadsdelsförvaltningen ligger väldigt otillgängligt, framför allt för de som har en funktionsnedsättning.
- › Det är få övergångsställen.
- › Ett väldigt uppdelat område, arbetsområde för sig och bostadsområde för sig. Placeringen av förvaltningshuset är ett sätt att göra arbetsplatsområdet mer tillgängligt för de boende.
- › Området behöver vildas till lite.
- › Det finns bra med skyltar, men vägen var smal och oplogad.
- › Det saknades belysning.

Hur kan vi inom kommunen fånga de boendes upplevelse av trygghet i syfte att göra bostadsområden tryggare? Trygghetsvandringar är ett enkelt sätt att få konkreta förslag på vad som kan förbättras.

Trygghetsprojektet i Rinkeby-Kista, är ett av projekten vars dialoger projektgruppen för medborgardialoger har följt. Projektet vände sig till ungdomar för att fånga diskussionen och problemen i ett bostadsområde. Trygghetsprojektet började med att resultatet från en enkät visade att många vuxna känner sig otrygga i sin egen stadsdel. Elever i årskurs åtta på Rinkebyskolan bjöds in till en trygghetsvandring och fick producera en digital berättelse om en favoritplats i Rinkeby. En av berättelserna handlade om hur en flicka och hennes kompisar brukade leka maffia i ett garage. Berättelserna har använts som bränsle för ytterligare workshops kring trygghet mellan vuxna och unga.

Det har också resulterat i korta reklamfilmer, ett tema var ”Förvänta dig inte det värsta – förvänta dig det oväntade”. Filmerna berör och synliggör fördomar. Om du är nyfiken, titta gärna på [www.miljonkultur.se](http://www.miljonkultur.se).

Vi i projektgruppen ”Utveckla medborgardialoger” har funderat och diskuterat. Vad är medborgardialoger? Vad krävs för påverkan? Vad menas med att utveckla tjänster med medborgardialoger? Hur kan vi systematisera medborgardialogerna? Kommunens tjänster är allt från service på förskola, söphämtning, trygghet i ett bostadsområde och beslut om kommande byggplaner. Hur lyssnar vi på stockholmarna och hur får vi dem att medverka? Hur kan vi lyssna på de som vanligtvis inte kommer till kommunens öppna möten eller nappar på våra inbjudningar? På vilket sätt kan vi använda internet, bloggar och andra verktyg? Våra frågor var många och ambitionerna höga och vi ville hitta metoder och sätt att lyfta stadens arbete med medborgardialoger. Många gånger har vi kunnat konstatera att när en fråga berör människors liv och vardag nära så finns också större kraft och vilja att vara med och påverka. Kanske är vår uppgift därför att visa på vägar och garantera att kommunens information och beslut är så enkla och självklara att det inte behövs någon kommunal uppslagsbok eller karta för att förstå hur du som invånare, brukare, kund ska kunna påverka och lämna synpunkter.

Vi lade ut en webbenkät på [stockholm.se](http://stockholm.se) med frågor om hur stockholmarna vill vara med och påverka. Vill de använda webben, ringa, ha personliga möten eller vara med på möten? Tycka till via en blogg var också möjligt. Vi frågade förvaltningar och bolag om hur de arbetar med dialoger idag? Vad är det för dem? Vad ser de för möjligheter och hinder? Jo, det görs massor i Sveriges huvudstad. Vi lyssnar på många olika sätt och använder oss av medborgarnas åsikter i vår utveckling, det kan 26 förvaltningar och bolag bekräfta. ”Tips i kartläggningen från en förvaltning! Var inte rädd för dialogen – förbered dig noga och respektera de som är oroliga för förändringar. Ta vara på kreativa människor.”

En av metoderna vi använt i projektet ville vi använda med den grupp som samlats i Kista för att diskutera möjligheter med dialoger. Vi ville också få hjälp att svara på frågan, hur tar vi ett steg till i delaktighetstrappan? Vi kunde se i kartläggningen och i flera av de dialoger som vi följt att vi inte kom längre än till dialog, många gånger landade vi bara på information.

Vi valde metoden Elevator pitch. Namnet kommer från Hollywood, på 30 sekunder ska du sälja din idé då du i hissen träffar betydelsefulla personer. Metoden bygger på att du ska göra en film som är maximalt 30 sekunder, med tre stilbilder ska du beskriva ditt budskap.



En 30-sekundersfilm skapas på workshop i Kista.

Gruppen i Kista delades in i tre grupper, de hade en timme på sig att göra 30 sekunder film på temat medborgardialoger – hur tar vi ett steg till i trappan? Simon, som har jobbat i många år med digital storytelling, instruerade deltagarna. Först, fundera på budskapet. Vad vill ni berätta? På en timme har de tre grupperna producerat varsin film.

## **En annan historia – att utveckla en e-tjänst med medborgardialoger**

Alla som har eller har haft barn på förskola och i skola vet att det är en mängd information som skickas mellan förskola och hemmet. I barnets ryggsäck eller kanske i bästa fall i mejl. Det är den vardagliga kommunikationen som handlar om allt från utflykten nästa vecka eller veckans matsedel. Det kan också vara att anmäla planerad ledighet eller vård av sjukt barn. Den senare informationen ska också vidare till försäkringskassan för att så småningom resultera i en utbetalning till vabbande förälder. I kommunens förskolor finns det 45 000 barn. Det betyder att det är ganska mycket tid per år som läggs ned på att administrera kommunikationen mellan förskola och föräldrar.

För att göra vardagen enklare för stockholmarna utvecklas många olika e-tjänster, bland annat e-tjänster som på olika sätt ska göra det enklare för



föräldrar och personalen på stadens förskolor. På förskolorna Regnbågen i Farsta och Marievik i Hägersten-Liljeholmen genomförs nu ett pilotprojekt. Projektet startade med att chefer och medarbetare vid två stadsdelsförvaltningar, Hägersten-Liljeholmen och Farsta, såg möjligheterna att göra det enklare för personalen på förskolorna och förbättra servicen till föräldrar. De hade identifierat behoven och startade ett projekt med hjälp av stadens satsning på tillgänglighet och förbättrad service.

De hade också bestämt sig för att de som ska använda tjänsterna, föräldrar och personal, ska vara de som också beskriver behoven. Stegvis togs innehållet till den så kallade förskoleportalen fram. Föräldrarna var tydliga med att de har behov att få sin vardagskommunikation underlättad. Idéerna om att presentera det pedagogiska arbetet fick flyttas fram till kommande versioner, det var inte det som föräldrarna efterfrågade mest. Personalens krav – vardagskommunikationen måste vara enkel att sköta, det går inte att lämna barnen och vardagens alla andra uppgifter för att logga in i en dator. Fanns det några andra sätt att göra administrationen mitt ibland arbetet i närheten av barnen? Det var då idén om pekskrmar kläcktes, skulle det kunna vara ett sätt? Idag provas de första tjänsterna med pekskrmar. Mer än hälften av föräldrarna använder tjänsterna och tycker till om hur de fungerar.

### **Några kommentarer från föräldrar**

*”Nu har jag testat att logga in på tjänsten. Måste bara säga att det är ett väldigt trevligt initiativ från beslutande parter att satsa på denna pilot och vi är glada att kunna hjälpa till.”*

*”Med stort intresse har vi börjat använda webbportalen. Detta kommer att bli ett stort steg framåt i hanteringen av hämtning/lämningsstider, vem som hämtar-info, sjukdom, ledighet. Superbra!”*

*”Känns som detta kan bli riktigt bra, då ni verkar ha ambitionen att ta in synpunkter från de verkliga slutanvändarna.”*

### **Några kommentarer från personal på förskolan.**

*”Spännande att vara piloter! Det här kommer att bli jättebra till slut.”*

*”Det här var på tiden, föräldrarna har frågat efter något sådant här. De har*

*redan börjat anmäla julledighet via portalen.”*

*”Nu kan vi inte klaga på systemet, det är vi som har varit med och tagit fram det.”*

*”Det här känns jättekul, vi har lagt upp flera nyheter till föräldrarna.”*

För att fortsätta att följa vad föräldrarna tycker om e-tjänsten följer vi deras åsikt och upplevelse av e-tjänsten i en enkel webbenkät som de får besvara direkt efter att de har använt e-tjänsten. Resultatet från föräldrarnas svar följer vi i vad vi kallar Direkt Feedback, det vill säga resultatet från alla som besvarar enkäten sammanställs i realtid och är möjliga att följa. Vi ser kommentarer, omdömen, jämför e-tjänsternas bästa och sämsta omdöme och får ett genomsnitt för alla e-tjänster.

Ständigt pågår stadens dialoger med olika mål och syften och vi använder oss av olika metoder, allt från mer traditionella till, kreativa och annorlunda sätta att lyssna. Dialoger pågår i stora och små sammanhang, mitt i vardagen på skolan och äldreboendet, i anslutning till nämnders sammanträden och inför kommunfullmäktiges beslut.

Resultatet av projektet är att stödet och informationen om medborgardialoger i vår gemensamma informationskanal intranätet ska bli bättre. Vi ska också bli bättre på att göra kommunfullmäktige och alla nämnders beslut och handlingar lättgängliga och sökbara på webben. Det ska vara enkelt att vara stockholmare.

Med oss från en snöig decemberdag i Kista har vi det brinnande engagemang som finns runt om i vår stad. Engagemanget för att ständigt utveckla och förbättra vår service genom att lyssna på de som vet bäst, stockholmarna.

# KAPITEL 4

## Tingsryd – Vi är på G En story om 3D



Projektledare Kulla Persson Kraft

Det var en gång en entusiastisk projektledare som fick erbjudande om att axla ett spännande och utmanande projekt i Tingsryds kommun, 3D projektet (Demokrati Dialog Delaktighet). Det handlade om att utveckla medborgarnas engagemang och inflytandet i kommunens frågor, under 3 år – vilken satsning! Här gällde det att ta fram alla erfarenheter av arbete med människor och förändringsprocesser, tänkte projektledaren. Den här kommunen har ju de bästa förutsättningarna för att bli ”framtidens kommun”, med politiker som bestämt sig för att starta ett demokratiprojekt och att med nya metoder lyssna mer på medborgarnas kunskaper och idéer.

Det här är en berättelse om att driva ett demokratiprojekt i Tingsryds kommun i Småland. I kommunens sju orter bor 12 358 strävsamma smålänningar, inflyttade eller kvarstannade. Här handlar vi på Börjes varuhus, välkänt långt utanför socknen. På "Börjes hylla" kostar kaffet fortfarande 1,50 kronor och hästskjutsen tar dig på en sightseeing i centralorten Tingsryd, 2 972 invånare. Kommunen är stolt över sitt fantastiska ishockeylag Taif – rikskända! Travbanan i kommunen är unik och en källa till många synpunkter, både innanför och utanför kommunhuset.

I Tingsryds kommun hade man en stor och svår fråga att hantera, frågan om grundskolornas framtid. En utredning hade pågått en längre tid. Olika förslag var framtagna men politikerna hade inte fattat beslut, i alla fall inte offentliggjort dem. Projektledaren blev omgående tillfrågad om 3D projektet, dvs om hon kunde hjälpa till. Hennes spontana svar var nej. Tiden hade runnit iväg från möjligheterna att lyssna på medborgarna och ha en dialog om olika lösningar. Det skulle förstöra 3D projektets rykte om det lanserades i samband med skolfrågan. Kostfrågan var ytterligare en komplicerad fråga i kommunen. Hur ska maten lagas till våra barn och gamla i framtiden. Även den frågan hade en rejäl utredning i bagaget. Politikerna hade inte tagit några beslut men olika alternativa lösningar var presenterade, inte för medborgarna, men för politikerna.

Skulle 3D projektet arbeta med dessa frågor? Projektledaren funderade noga och övervägde olika möjligheter med 3Ds ordförande. De kom fram till att skolans framtida organisation är en mycket viktig medborgarfråga och kan 3D projektet vara en resurs i att skapa bra möten med medborgarna, så måste "3D användas". Även om det inte var läge för dialog utan istället information. Här gäller det att göra det bästa av situationen och att vara till nytta för kommun och medborgare!

Sagt och gjort! Två välbesökta informationsmöten (150 och 100 personer) om skolans organisation ordnades med stöd av 3D projektet. Skolchefen och projektledaren planerade noga vem som skulle inleda, syfte, tider för synpunkter, dokumentation mm. Möbleringen skulle vara i grupper för att så många som möjligt skulle kunna komma till tals. Inbjudan gjordes via hemsidan och annonser i lokalpressen: "Välkommen till ett möte för information och att lämna synpunkter" - inte dialog. Det fördelades roller mellan politiker och tjänstemän. 3Ds projektledare agerade mötesledare. Det betonades att politikerna skulle ha en lyssnande roll och te inte argumentera för olika lösningar. Detta var uppskattat av en del politiker men svårt att förstå för andra.

Resultatet blev möten med en välplanerad ordning som gjorde att de flesta fick uttrycka vad de tyckte och kände. Projektledaren kände sig nöjd med sin insats och flera politiker var lättade. Många engagerade människor kom, mångas synpunkter kom fram utan att mötet ”gick överstyr”. En beskrivning av ”vad är nästa steg i frågan” avslutade dessa möten tillsammans med besked om att synpunkterna skulle tas med i beslutsunderlaget.

Vad hände sen på 3Ds resa? En månad senare hölls två liknande möten om ”kosten” Framtidens mat och kostorganisation. Även denna fråga hade länge diskuterats och ett antal förslag var formulerade. Projektledaren agerade åter mötesledare. I Smålandspostens lördags annons kunde medborgarna läsa ”Vi är angelägna om att lyssna och ta vara på medborgarnas synpunkter och har därför engagerat kommunens 3D-projekt (Demokrati Dialog Delaktighet) för att hålla i dessa möten”.

Var det bra för 3D projektet att marknadsföras med ”Skol- och Kostfrågan”? Hur som blev det en kraftfull och laddad start. Projektledaren blev använd och 3D fick ett ansikte. Men vad fick det för betydelse för projektets fortsatta färd? Och vad blev lärdomen om medborgardialog? Många politiker kom att koppla 3D projektet till stora möten med många människor, och om svåra frågor. Medborgarna mötte naturligtvis inte 3D projektet, utan Kommunen! Den goda ordningen på mötet bidrog i bästa fall till att bibehålla förtroendet för kommunen. Medborgarna har därefter tagit flera initiativ för att ge kommunen besked om vad man tycker i både Skol- och Kostfrågan. Bra tänker projektledaren. Ju mer vi lyssnar ju mer får vi veta – engagemang föder engagemang. Men visst är det svårt att vara politiker och lyssna på alla dessa åsikter och känslor...

Efter möten med medborgarna om Skolan och Kosten började allt fler politiker och med allt större eftertryck säga att ”det är viktigt att komma in tidigt i dialogen med medborgarna”. Begrepp som ”cirkeltid” och ”triangeltid” användes flitigt. Cirkeltid illustrerar när man lyssnar, får ny kunskap och är öppen för olika idéer och alternativ – man helt enkelt lär sig. Triangeltid är tiden runt beslutsfattandet, man argumenterar, motiverar och tydliggör sitt beslut i en fråga – en mer invand roll för de flesta politiker. Projektledaren var nöjd med fokus på dessa begrepp för att de tydliggjorde en av grundbultarna när det gäller medborgardialog – att fråga innan man bestämt sig.

Hur ska 3D få kommunen att vilja och våga testa nya metoder!? De förtroendevalda måste komma med på tåget först. Sedan chefer och tjänstemän som ska stödja och underlätta, tänkte projektledaren. Stygruppen för 3D, fem

förtroendevalda och kommunchefen, träffades regelbundet med planerade dagordningar. Mycket diskuterades och ventilerades om dialogens möjligheter och svårigheter. Minnesanteckningar producerades i rask takt av den flitige projektledaren. Arbetsgruppen till 3D projektet hade fem ”utvalda” och utmärkta tjänstemän från kommunens olika förvaltningar. De möttes också i långa, livliga och engagerade diskussioner. Men kopplat till 3D hände inte mycket konkret. Det gick trögt att sälja in medborgardialogens möjligheter längre än till ”läpparnas bekännelse”, tyckte projektledaren vars tålmod inte var så väl utvecklat.

Projektledaren var bekymrad. Om det ännu inte är läge att testa nya metoder för medborgardialog - vad ska 3D då arbeta med? Projektledaren fortsatte att ta del av spaningar i landet och i Världen om alla möjligheter med medborgardialog. Om att de handlade både om att utveckla demokratin och effektiviteten. Medborgar perspektivet kan ju ge något nytt och annorlunda. Att fråga 40- och 50-åriga medborgare om framtidens äldreomsorg ger helt andra idéer än om du frågar dagen brukare. Men det är ett nytt tänk som måste planteras, gödas för att så småningom slå rot och gro, tänkte projektledaren. 3D seminarier arrangerades i Tingsryd, tillsammans med samarbetskommunen Markaryd. Det första seminariet, januari 2009, hade rubriken ”3D – varför det!?”. Rubriken på det 3:e seminariet var ”Hur ska vi få alla med på tåget?”

Kom några med på tåget och provade 3D några nya metoder? Lite nya grepp testades; Ett exempel var de s.k. Idépromenaderna. Plan och Byggnämnden bjöd in medborgarna att komma med idéer och synpunkter till översiktsplanen för Tingsryds centrum. Även kommunens nybildade Ungdomsråd gick på Idépromenad, med politiker och chefer som lyssnade. Positivt tyckte ansvarig förvaltning. Inte minst ungdomarna som sprutade nya och annorlunda idéer; t ex hästparkering utanför Börjes varuhus och glada skyltar och flaggor som visar vägen till centrum.

Vad mer hände i 3Ds anda? I ett tidigt skede av projektet började projektledaren att leta efter ungdomarna i Tingsryd, på Kulturverkstan och i kommunens skolor. Det handlade om att öka ungdomars inflytande i kommunen, allt enligt projektplan. Ungdomsrådet bildades efter att ett tiotal Tingsrydsungdomar träffat ungdomar i grannkommunerna Alvesta, Ljungby och Markaryd. Resultatet av deras möte blev att det här med ungdomsråd, det ”smitade”. 3Ds projektledaren blev Ungdomsrådets samordnare. Ungdomsrådet bestämde sig för enkla arbetsformer och det viktigaste var att ge politikerna en bild av hur ungdomar tänker och tycker. Ungdomsrådet ville också visa för ungdomarna i kommunen att det går att påverka.



Ungdomsrådet i Tingsryd.

Hur gick det med politikernas engagemang för medborgardialog och nya metoder? 3D projektet måste testa en ny väg. Meningen med medborgardialog behöver diskuteras igen, vad menar vi med att öka medborgarnas delaktighet. En internationell spaning blev vägledande, Århus kommun hade arbetat fram grundprinciper. 3Ds styrgrupp tog sig an frågan med stort allvar. Hur och när ska medborgarna vara delaktiga och vad betyder det för den representativa demokratin m.m. Förslaget från 3Ds styrgrupp blev åtta ”Grundprinciper för medborgardialog i Tingsryds kommun”. Dessa diskuterades med samtliga partigrupper och med ledamöter av alla politiska färger. Engagemanget var ok och synpunkterna många. Men det blev också alltmer uppenbart att det här med medborgardialog är ”en het potatis”.

I mars 2010 fattade kommunfullmäktige beslut om ”Grundprinciper för medborgardialog i Tingsryds kommun”.

#### **Följande principer antogs:**

1. Medborgardialog är framförallt de förtroendevaldas ansvar och redskap. Det är en möjlighet att få större kunskap om medborgarnas värderingar, ett bättre beslutsunderlag, nya idéer och ökad acceptans för politiska beslut. Dialogen är en möjlighet för medborgarna att få ökad kunskap om kommunens verksamhet och ökat förtroende. Kommunens tjänstemän ska planera för och på olika sätt underlätta dialogen.

2. Nämnderna ansvarar för medborgardialog inom sina respektive verksamhetsområden, att initiera, följa upp och tillvarata resultatet. Nämnderna skall två gånger per år, i januari och i augustimånad, rapportera till kommunfullmäktige hur arbetet med medborgardialog fullföljts. 3D projektet (Demokrati Dialog Delaktighet) är ett verktyg till stöd när det gäller processen, t ex vid planering, val av metod, genomförande och uppföljning, tom 2011-08-31.
3. Med medborgardialog menar vi olika sätt att kommunicera med kommunens medborgare, det kan t ex vara:
  - att informera om frågor via internet, möten eller annat sätt
  - att lyssna på medborgarnas synpunkter och idéer utifrån öppna frågor
  - att konsultera medborgarna i specifika frågor
  - att ha en ömsesidig dialog
  - att ha en dialog som innefattar inflytande/medbestämmande
4. Medborgardialog skall alltid övervägas i inledningsfasen av ett uppdrag och/eller när ett uppdrag ges. Medborgardialog ska finnas med i planen för information och kommunikation i frågan/uppdraget.
5. Medborgardialog skall genomföras vid större förändringar i kommunens verksamhet.
6. Medborgardialog är extra viktigt i kommunala frågor som berör många; t ex frågor om boende, planfrågor, landsbygdsutveckling, kultur, skola, vård och omsorg.
7. Nya former och metoder för medborgardialog skall prövas. Användandet av ny teknik skall tillvaratas och utvecklas. En ambition är att nå grupper som annars har svårt att komma till tals. Erfarenheterna skall utvärderas.
8. Dialogen med kommunens medborgare skall utgå från ”Värdegrunden för Tingsryds kommun”: Respekt, Öppenhet, Ansvar, Trygghet och Engagemang.

Det blev också ett beslut om en fortsatt process – om igen! Under rubriken ”Dialog om dialogen” bjöd 3D projektet in sig till kommunens olika nämnder för dialog om medborgardialog. Frågan som ställdes var ”Vilken fråga i er nämnds verksamhet skulle du vilja ha medborgarnas syn på/idéer om/värderingar av?”. Spontant listades många frågor som visade att nämnderna har en genuin nyfikenhet på vad medborgarna tycker och värderar. Det tar tid att



tänka om och tänka nytt. Efter två och ett halvt års projekttid är kanske tiden mogen att gå från ord till handling?!

Vad har projektledaren lärt sig på sin resa? Mycket! Att utveckla nya metoder för att öka medborgarnas delaktighet är inte självklart och enkelt. Det finns många viktiga frågor att ventilera och ta ställning till innan det kan bli medborgardialog ”på riktigt”. Att engagerade medborgare både kan vitalisera demokratin och öka effektiviteten i kommunen är ännu så länge bara utmanande ord. Ord som behöver fyllas med lyckade, och mindre lyckade erfarenheter. Till detta krävs det vilja, mod, ledning, styrning, uthållighet, tid – men inget därutöver!

Målet är ingenting, vägen är allt (citat Robert Broberg). Resan om medborgardialog i Tingsryds kommun har just börjat. Förändring sker i små steg, det tar tid och det tar olika lång tid. Attityder och tankesätt måste förankras inuti människor. Och man kan inte tvinga människor att tänka annorlunda, inte ens om man är en aldrig så entusiastisk projektledare. Till sist ett tänkvärt citat till alla som bedriver förändringsarbete;

*”Det finns inget så svårt att ta itu med, inget så vådligt att leda, ingenting så osäkert i framgång, som att försöka införa en ny ordning. Den som förändrar får nämligen som motståndare alla dom som lyckats väl i de gamla spåren, och endast ljumma försvarare i dem som kan tänkas fungera i den nya.”*

Machiavelli (1469–1527)

## Svalöv – medborgaren först



Projektgrupp – Kerstin Lingebrant, Britta Fremling, Susanne Ahlberg och Thomas Arnström

Svalövs resa börjar i dyningarna av en omorganisation. En förändring som måste till i ekonomiskt kärva tider. Önskan att utveckla demokratin i Svalövs kommun var också en viktig drivkraft vid omorganisationen. För att möta framtida utmaningar krävs medborgerlig förankring och medverkan. Kommunens organisation förändrades både politiskt och på tjänstemannanivå.

Beredningar och utskott lades under fullmäktige och kommunstyrelsen. De uttalade politiska målen var:

- › Tydligare politisk styrning där olika nivåers roller förtydligas
- › Helhetssyn – koncerntänkande

- › Fokus på långsiktiga strategier, måluppfyllelse och utveckling
- › Medborgardialoger ska utvecklas
- › Vitalisering av fullmäktige – att bereda fullmäktiges ledamöter för debatt

En kommunförvaltning, beställning och produktion, med huvuduppgift att följa ledstjärnan ”den moderna och progressiva kommunen – medborgaren först” Avvägningar och prioriteringar sker bäst nära medborgarna. I linje med detta har kommunfullmäktige i Svalövs kommun lagt fast att samtliga beredningar ska prioritera ett systematiskt arbete med att utveckla dialogen med medborgarna.

Vi i Svalöv kommun vågade bestiga berget. Vår resa har startat och det är en spännande färd vi har framför oss!

Det finns så oerhört många sätt. Man kan vänta, diskutera, vända och vrida på saker och ting. Man kan också välja att börja, att prova, och lära sig under resans gång. I vår kommun valde vi det senare. Thomas Fuller, engelsk präst och historieskrivare, sa på 1600-talet ”Kunskapen är en skattkista, övning är nyckeln till den”.

Det var så det började. När vi startade vårt dialogarbete var det utifrån uppdrag från fullmäktige att prioritera dialog med medborgaren för att utveckla kommunen och dess tjänster.

Fullmäktiges ordförande Gunnar Bengtsson hade dessa funderingar:

*”Jag har suttit som ordförande och vice ordförande i kommunen i nitton år. Då har jag sett att fullmäktige, som är valda av kommuninvånarna, bara har varit ett transportkompani.*

*Vi har ett väldigt viktigt uppdrag. Vi är kommuninvånarnas språkrör och verkställare. Hur engagerar vi våra politiker så att de möter kommuninvånarna på det sättet som kommuninvånarna vill?*

*Varje gång det är val då är vi ute och pratar med kommuninvånarna, för en dialog om vad vi ska göra och har ett bra resonemang med dem. Vi får till ett visst förtroendesamtal med dem. Därefter går vi in i vår lilla kupol och sedan blir det inte mycket mer samtal med kommuninvånarna. Då ställer de sig frågan; vad blev det av det här?*

*Utifrån det perspektivet tänkte jag, och många med mig, att vi måste möta kom-*

*muninvånarna på ett annat sätt. Då kom visionen till, att vi kanske skulle sätta oss i ett samtal med dem om viktiga frågor och om hur de ser på kommunens utveckling i framtiden. Utifrån det startade demokratiprocessen i Svalövs kommun.”*

De tjänster som valdes ut att utvecklas genom dialog var leverans av en bra skola samt strategisk planering utifrån självvranssakan. Dialogerna handlade om:

- Vad är kvalitet i skolan för dig? (fokusgrupper)
- Gång – och cykelvägar (öppna möten)

För tjänstemännen blev dialogarbetet ett nytt spännande arbetssätt i nära samarbete med politikerna.

Kvalitets- och myndighetschef Kerstin Lingebrant beskriver det så här:

*”När vi startade dialogarbetet var vi som stora frågetecken. Den resa vi gjort har varit jättespännande och vi har kommit långt, på kortare tid än vad jag kunde föreställa mig. Detta utifrån tre perspektiv. Dels hur vi tjänstemän har förändrats under tiden, dels politikerrollen och sedan medborgarnas roll. Medborgarna har nog inte förändrats så där jättemycket. De har nog inte börjat lita på förändringen än. Jag tror inte att politikernas roll har förändrats ända in i själ och hjärta och kanske inte vi heller. Vi har bara påbörjat den här resan.”*

## **Kvalitet i skolan**

För dialogerna kring kvalitet i skolan valde vi att genomföra fokusgrupper. Syfte och mål för dessa var:

- › att få en uppfattning om medborgares syn på vad upplevd kvalitet i skolan är (till skillnad från meritvärden, nationella prov m.m.)
- › att ge möjlighet för Svalövs kommuns förtroendevalda i fullmäktigeberedningarna att möta medborgare
- › att få ett underlag vad gäller medborgarnas syn på upplevd kvalitet i skolan som kan användas i kommunens utvecklingsarbete framöver
- › att prova metoden fokusgrupp för medborgardialog

Fokusgrupp är en konsultationsmetod, ett kartläggningsverktyg där man utgår från ett underlag som tagits fram av förvaltningen och godkänts av de förtroendevalda och där medborgarna t.ex. får identifiera och värdera viktiga faktorer i en viss fråga.

I första omgången bjöds föräldrar in till sex olika fokusgrupper. I omgång två

bjöds elever från åk 4 upp till åk 9 in att delta. Här deltog flickor och pojkar blandat. Genom att inbjudan var öppen så kunde också andra invånare som ville och var intresserade anmäla sig för att delta.

Som förberedelse fick Valfärdsberedningen information om fokusgruppsmetoden av kommunens tjänstemän. Ledamöterna i beredningen fick även själv prova på modellen på ett av beredningsmötena för att stärkas i sin nya politikerroll och själv fundera på vad kvalitet i skolan är.

Beredningen utsåg två ansvariga för att hålla i varje fokusgrupp. En eller två ersättare för varje tillfälle valdes också ut. Deras uppgift var att lyssna in under mötet och som ansvarig vid eventuell sjukdom.

På ett annat beredningsmöte, innan dialogerna, diskuterade beredningsledamöterna sin nya roll och gick igenom fokusgruppsmetoden så att de skulle känna sig bekväma med uppgiften att leda och skriva. Tjänstemännen som deltog på det mötet spred ut sig i grupperna och stöttade med råd och tips. En lathund skickades ut till berörda politiker där råd och tips gällande mötesförberedelser, genomförande av möte och efterarbete togs upp.

Kontakter togs därefter med verksamhetscheferna på alla skolor i kommunen. Verksamhetscheferna fick i uppdrag att ordna lokaler, ev. fika samt bjuda



Kvalitetskartan arbetas fram av elever på Parkskolan i Teckomatorp

in deltagare till fokusgrupperna. Annons gick ut i Svalövs Lokaltidning, där beredningen bjöd in till dialog. Dialogerna kommunicerades även på Svalövswebben samt på kommunens intranät. Elever bjöds in via elevråd och via personalens arbetslag. Kvinnor var i majoritet när det gäller deltagandet på fokusgrupper för föräldrar.

För att förtydliga politikernas nya roll inköptes svarta tröjor att bära på dialogmötena. Detta för att tydligt visa att politikerna deltog som företrädare för Svalövs kommun och inte som företrädare för ett visst politiskt parti.

Ordförande Claes Hallberg, välfärdsberedningen:

*”Vi behöver alle man på däck. Det går inte att låta ordförande och ett par stycken till att sköta grovjobbet och så sitter man bara och säger jajamensan bra jobbat!*

*Det kan kännas konstigt att man inte företräder ett parti och ska föra fram de åsikterna utan man ska stå och lyssna och då kanske ta till sig alla idéer och tankar som finns där ute. Om man nu som medborgare inte känner sig hemma i ett parti och vill föra fram sin talan via det, kan man föra fram sin talan i en medborgardialog.*

*Min devis var att det är bättre att göra något och göra fel och kunna göra rätt än att inte göra någonting. Så vi sparkade i gång, bara rätt upp och ned”.*

## **Genomförande**

Under ledning av de två ansvariga beredningsledamöterna genomfördes fokusgrupperna och varje grupp arbetade fram en kvalitetskarta på en stor whiteboard utifrån en enda fråga: ”Vad är kvalitet i skolan för dig?”

Fokusgruppsmetoden är strukturerad och innebär att alla deltagare får komma till tals i tur och ordning i olika omgångar. Deltagarna får även vara aktiva under dialogen och skriva poäng/värdera betydelsen av det som framkommit som kvalitetsfaktorer. En ”produkt” i form av kvalitetskartor som skapas på mötet ger ett trovärdigt intryck.

När fokusgruppen var avslutad frågade ledamöterna om medborgarna var nöjda med mötet. Då bjöds även deltagarna in att fråga eller diskutera andra för deltagarna viktiga frågeställningar. Övriga frågor noterades av tjänstemännen som även hjälpte till att svara på frågor.



En av politikerna ledde mötet och en var sekreterare. Tjänstemännen skrev rent kvalitetskartan när gruppen var klar med sitt resultat.

## Gång och cykelvägar

Tillväxt- och samhällsbyggnadsberedningen fick i uppdrag att genomföra dialogmöten om gång- och cykelvägar i kommunens tätorter (sex orter). Mötena planerades och genomfördes av 2-3 ledamöter från beredningen på respektive ort. Vid samtliga dialogmöten deltog också ordförande och vice ordförande samt en tjänsteman. Mötestillfällena annonserades i två dagstidningar och vid två tillfällen i lokaltidningen. Information om mötena fanns också på kommunens hemsida. Information om mötena gjordes också i samband med ett radioinslag i CMR, där även information om processen presenterades dagligen.

Varje möte genomfördes som en dialog där syfte med beredningarnas arbete presenterades och där förutsättningarna kring gång- och cykelvägar redovisades kortfattat. Resterande del av mötet ägnades åt de tankar och synpunkter som medborgarna lyfte, i samtalsform, med anknytning till temat. Det enda underlag som fanns vid mötet var detaljerade kartor över respektive tätort samt en mera storskalig karta med tätortens omland. Kartorna användes för att rita och kommentera frågor kring gång- och cykelvägar. Kartorna fungerade också som den huvudsakliga dokumentationen av mötet.

Skolor i samtliga orter kontaktades ca en vecka i förväg och femteklasser arbetade med frågeställningen under skoltid och sammanställde synpunkter till beredningen skriftligt. Vid ett tillfälle redovisade också en elevgrupp sina synpunkter på ett dialogmöte. Vid övriga tillfällen redovisades elevsynpunkterna vid något tillfälle under dialogmötet. Även skolorna redovisade sina tankar med utgångspunkt från ett kartmaterial.

Vid dialogmötena fanns ingen förutbestämd agenda med frågor vilket bl.a. ledde till en del oväntade perspektiv i frågan. Tyngdpunkten i de synpunkter som framfördes fanns bland, säker skolväg, knyt samman tätorterna, använd befintlig infrastruktur så långt möjligt samt marknadsför kommunen som en attraktiv ”cykelkommun”.

Maria Lund, ledamot i tillväxt och samhällsbyggnadsberedningen, reflekterar:

*”Vi går ut tidigare – från början. Vi ställer frågor. Vi är inte de som ger svaren. Därför blir politikernas roll förändrad. Den blir svårare. Det tar längre tid. Det är ett större förarbete. Man måste ut och traska på ett helt annat sätt.”*

Ledamot Bedrija Halilovich från tillväxt- och samhällsbyggnadsberedningen tänker så här:

*”Jag har märkt att under dialogerna har det inte spelat någon roll vilken partifärg man har. Vi har haft en samsyn. Det har varit väldigt roligt på det viset. Inget parti har försökt att vinna poäng på att gå ut till medborgarna och propagera för sitt parti. Man har varit politiker i Svalövs kommun.”*

## **Tankar om framtiden**

Kommunchef Åsa Ratcovich beskriver sina tankar:

*”I många kommuner – och det är kanske speciellt för små kommuner - men även i större kommuner så drunknar meningen med kommunen. Vad har en kommun för funktion egentligen? En kommuns kompetens är så bred. Det är ju inte bara det att vi ska leverera kommunal service i skolor, förskolor och omsorg. Vi har ett jätteviktigt uppdrag att också utveckla den lokala demokratin. Att sätta upp den punkten högst på agendan.*

*Det tycker jag att Svalövs kommun har gjort i det här utvecklingsarbetet. Det skulle fler kommuner ta efter. Det är genom demokratin som vi säkerställer och*



*utvecklar ett bra mänskligt samhälle. Därför tycker jag att det är så fascinerande med den utveckling som vi är inne i nu.”*

Parallellt med den utbildning som genomfördes för de berörda förtroendevalda så utformade två tjänstemän en handbok för förtroendevalda i Svalövs kommuns fullmäktigeberedningar. Handboken är tänkt som ett verktyg i arbetet och ge de förtroendevalda handfasta råd och tips på hur man kan skapa goda förutsättningar för dialog för att utveckla verksamheten. Ett ärendes gång vid dialog är en del i handboken.

Några sammanfattande ord från Claes Hallberg, ordförande Valfärdsberedningen:

*”Våra medborgare i samhället kommer tycka att det här är bra så småningom. Alla håller vi på att lära oss.”*

*”Tillsyvende och sist så har vi två öron och en mun – det betyder ju något.”*

## Eskilstuna – Vad är det värt att ha alternativet bara för att ha möjlighet ifall man skulle få behov?



Projektledare Mats-Olof Säfström och Sara Molander

Eskilstuna kommun beslutar sig 2008 för att delta i två av SKL:s projekt för att utveckla vår dialog med medborgarna, det ena handlar om medborgarpanel och det andra om utveckling av tjänster med stöd av medborgardialog.

Eskilstuna har i stort sett en traditionell organisation enligt principen en nämnd – en förvaltning. Undantaget är Torshälla, en stadsdel med egen nämnd och förvaltning, den enda kvarvarande av en tidigare kommundelsorganisation.

Någon särskild struktur för medborgarförankring finns inte och ansvaret delas av många. Det strategiska kommunövergripande ansvaret ligger på kommunledningskontoret och dess enhet utveckling och det operativa ansvaret delas med alla förvaltningar. På kommunstyrelseförvaltningen finns en enhet som jobbar med demokratiutveckling där utveckling av medborgardialogen är ett uppdrag

### **Vi formerar oss**

Båda medborgardialogsprojekten drevs av kommunstyrelseförvaltningen. I projektet med fokus på att utveckla tjänster beslutade stadsdelen Torshälla att ingå med en projektledare. Två projekt får tre projektledare. Medborgarpanelsprojektet kommer igång lite innan och har när service och tjänster startats redan riggat en styrgrupp och skaffat sig en budget. Projekt Service och tjänster passar på att åka snålskjuts och tar samma styrgrupp och samma budget. Snart har båda projekten glidit ihop till ett med tre projektledare, en budget, en styrgrupp men med två uppdrag. I styrgruppen som består av politiker och tjänstemän får Torshälla ingen egen representant vilket visar sig vara ett misstag för vår del av projektet.

I den trevande starten jobbade vi för att hitta ett fäste i allt det som redan pågick. Vi noterade vilka dialoger vi förde hela tiden, vilka dialoger vi startade vid behov och vilka dialoger som vi behövde utveckla och vilka ambitioner som fanns för dialog med medborgare. Det visade sig att det redan pågick mängder av samtal om kommunens inriktning, politik och verksamhet. En kartläggning var en bra start för att få en tydligare bild.

Sedan lång tid tillbaka har kommunen haft råd, beredningar och forum i olika frågor. Sedan 1998 har det pågått en ständig medborgardialog i Torshälla. Där träffar nämndens politiker medborgare varje månad under trevliga former på medborgarkontoret. Diskussionerna handlar om aktuella frågor och initiativ till ämne kan komma både från medborgare och från politiker.

Eskilstuna kommun har två medborgarkontor, ett i Eskilstuna och ett i Torshälla. Några av de viktigaste informationskanalerna för medborgarna är kommunens hemsida och veckoannonsen, en helsida i Eskilstunas lokaltidningar. Det finns en politiskt antagen informationspolicy. Medborgarna stimuleras att lämna synpunkter på den kommunala verksamheten genom webben och

en folder med talong att skicka in. Det finns även en ”Säg vad du tycker” inriktad på ungdomar där synpunkterna kommer till Ungdomsforum. På kommunens webb finns möjlighet att ställa frågor till de förtroendevalda.

SCB:s medborgarundersökning som genomförs vart annat år visar att medborgarna är något mindre nöjda med möjligheterna till inflytande på kommunens verksamheter jämfört med övriga 68 kommuner i undersökningen. Det visar att vi har en del att jobba med.

### **Stor satsning på demokratin**

Vid tiden för start av medborgardialogprojekten pågår en uppbyggnad av en mängd åtgärder för att uppfylla våra lokala mål för demokratipolitiken. Ett av målen är att Eskilstunas invånare skulle få en allt bättre möjlighet till dialog om den lokala politiken.

En åtgärd var att inrätta demokratiforum, en form av regionala utskott under fullmäktige, i fyra av kommunens bostadsområden. Varje demokratiforum består av sju ledamöter som representerar de politiska partierna i kommunfullmäktige och sju personer som bor eller är aktiva i bostadsområdet.

Demokraticentrum var ytterligare en åtgärd och är mötesplatser i bostadsområden. Demokraticentrum ska stödja demokratiska processer i området och ge medborgarna information och stöd. Föreningar och de som bor i området kan låna lokal för möten, föreläsningar och andra aktiviteter. Verksamheten växte fram i stor dialog med de som bor i området.

En demokrativecka genomfördes första gången i november 2007 och den skulle kommande år få en viktig roll i projektet att utveckla medborgardialogen.

### **Våra strategier**

Medborgardialog i olika former var inte så svårt att få till i kommunen. Utmaningen var att hålla sig till uppdraget Utveckla tjänster med stöd av medborgardialog.

Utifrån kartläggningen var det tydligt att Eskilstuna har en bra struktur för medborgardialog och det ville projektet bygga vidare på. Vi ville visa goda exempel och sprida dem i organisationen så vi satte igång och skapade dialoger.

Vi startade med att använda den helt nya, webbaserade medborgarpanelen. Första frågan handlade om medborgarkontoren och efterfrågade om konkreta åtgärder för att förbättra verksamheterna. Det resulterade i mer kunskap

om verksamheten och en del förändringar av till exempel öppettider. Trots att panelen är ett billigt, effektivt och enkelt redskap att använda för verksamhetsutveckling så har det varit svårt för verksamheterna att se möjligheten. För panelen återstår det en hel del arbete med intern förankring.

### **Demokrativeckan**

Kommunens egen demokrativecka har varit ett bra forum för att testa olika former av dialog. Samtliga förvaltningar bjöds in för att delta i demokrativeckan och flera använde tillfället för att ha olika former av dialog. Stadsbyggnadsförvaltningen hade under ett par dagar ett tält i en park och talade om planprocesser och möjligheten att påverka. Torshälla stads förvaltning samtalande med invånarna om en genomförd ortsanalys och kommunledningskontoret genomförde ett tillfälle med omvärldsanalys och intuitiv spaning ihop med medborgare. Det går att räkna upp många fler exempel med chatt, interaktiva kartor, påverkanstorg, speakers corner som har varit igång under demokrativeckorna. Sammantaget kan vi säga att demokrativeckorna haft betydelse för organisationens utveckling av medborgardialog.

En demokrativecka hyrde vi mentometerknappar för testa i olika mötesformer. Bland annat arrangerade vi ett möte med medborgare i ett köpcentrum där knapparna användes. Det var mycket lyckat och idag är det möjligt att boka ett mentometersystem samtidigt som man bokar lokal i kommunen.

När projektet startade 2008 var sociala medier fortfarande ganska oprövade av kommunen. Medborgardialogprojekten började testa olika varianter av dialog på webben, både på vår egen hemsida med debattforum och på facebook med olika sidor. Utvecklingen har sedan skett i rasande fart och skulle nog ha gjort det även utan vårt projekt. Idag finns flera av kommunens verksamheter på facebook och har ständig dialog med medborgare. Vår egen hemsida har däremot inte slagit igenom som ett forum för dialog utan fungerar fortfarande som en sida för information och en del e-tjänster. En fråga som fortfarande finns kvar att lösa är att ha en ingång till samtliga dialoger som pågår i kommunen och där det finns tid för att påverka. Idag är det spritt till olika delar av webben och är inte så lätt att hitta för tyckande medborgare.

### **Dialog om dialogen**

Vi har i olika sammanhang ställt frågor till medborgare om hur de vill att dialogen ska se ut. Svaret är att de gärna vill vara med och säga vad det tycker i stort och smått. Vad som upplevs som hinder är att det är svårtillgängligt, man upplever inte att man blir tillfrågad eller så är det för sent i processen. Vid en träff med medborgarpanelens deltagare så fick de frågan i vilken form de vill tycka

till och vad de vill tycka om. De ville ha mer dialog på deras initiativ som till exempel e-petitioner. Det kräver inte lika mycket förkunskaper och man kan själv välja omfattning på frågan. Det är stor skillnad att komma med ett förslag på att kommunen ska ha avgiftsfria lokaler för uthyrning till kulturföreningar än att remissvara på ett helt kulturpolitiskt program. Panelens medborgare ville gärna vara med och diskutera i alla frågor – eller snarare krävde att få delta.

Vi samlade kommunens förvaltningar för att samtala om möjligheter med dialog. Viljan och ambitionen att ha mer dialog finns där. Det gäller att se till att det finns bra rutiner, tid i vardagen och tid i beslutsprocesserna. Medborgardialogen har tiden för sig.

### **Hur mycket dialog kan man ha?**

När Eskilstuna skulle ta fram ett idrottspolitiskt program så var budskapet tydligt, det skulle tas fram i bred dialog med medborgarna. Förslaget som arbetades fram byggde helt och hållet på vad som kom fram i dialogen med föreningar, medborgarpanel, näringsliv, ungdomens hus och skolan. För att få hela bilden söktes olika grupper upp. Det var viktigt att höra både aktiva idrottare och de som är totalt ointresserade av idrott. Ambitionen var att skriva ett lättillgängligt, kortfattat och enkelt dokument för att alla som ville skulle kunna delta i remissrundan. Utifrån den stora dialogen fortsätter arbetet med att skapa ett stödsystem för föreningslivet som bygger på rättvisa, transparens och begriplighet. Det var en stor och spännande dialog där tiden för diskussion, beslut och remiss blev tydlig.

### **Vad har varit svårt?**

Medborgardialogen är i utveckling och för oss hade det räckt att jobba med enbart utveckling av medborgardialog. Organisationen kom inte riktigt till frågan om att utveckla tjänster under vår projekttid. Medborgardialog är ett stort begrepp och allt går inte att tala om allt i samma form. Information kallas ibland för dialog för att det känns mer rätt att benämna det med dialog.

Två projekt blev ett – samma styrgrupp och samma projektgrupp men med två spår. Det var resurseffektivt att använda samma kartläggning och samma styrgrupp. Projektet som handlade om att utveckla tjänster med stöd av medborgardialog hamnade i skuggan av medborgarpanelen som var en spännande nyhet. Torshälla blev inte heller en del av styrgruppen vilket var en brist.

Bemötande är svårt att utveckla eller ha synpunkter på. Vi har ofta en brukardialog som fungerar och där kan man reagera på om bemötande inte är bra.

Att anmäla sitt intresse är inte samma sak som att man faktiskt vill eller behöver ha en tjänst. Medborgarkontoren är tomma de tider som medborgarna önskade öppet och vi frågar oss: – Vad är det värt att ha alternativet bara för att ha möjlighet ifall man skulle få behov?

### **Nu går vi vidare**

Medborgardialogen har en mer självklar plats idag och det är en politiskt viktig fråga. Förståelsen för att medborgarna är en viktig resurs i vårt utvecklingsarbete sitter bra i delar av organisationen. Medborgardialog finns med som begrepp i viktiga skrivelser och vi förlitar oss allt mer på undersökningar som visar vad medborgarna tycker.

Eskilstuna kommun har en checklista som används när vi planerar och tar fram beslutsunderlag. Den första frågan är på vilket sätt medborgare har deltagit i att ta fram underlaget vilket visar att det är ett viktigt ”tänk på”.

Vi har testat en mängd olika former och visat på nyttan av att fråga medborgare för att utveckla vårt underlag inför beslut. Det pågår många fler dialoger idag än för bara några år sedan. En annan viktig skillnad är att idag är det fler beslut som arbetas fram i stor öppenhet där man verkligen bjuder in till dialog tidigt. Remisser är ofta öppna för alla och tekniken inbjuder till att ställa snabba frågor i olika forum.

Det är svårt att säga hur det gick med vår ambition att projektet skulle stärka kommunens befintliga struktur för medborgardialog. Samverkansråden är en viktig funktion för dialog och det pågår ett arbete för att stärka dem. Demokratiarbetet utvärderas under våren 2011 för att se om det är de rätta insatserna som görs och om det får de effekter som avsågs.

Det har varit svårt att se vad som har varit projektets förtjänst och vad som kommer från andra influenser. Det har känts som att det varit svårt att få med förvaltningar samtidigt som dialogen med medborgare utvecklas hela tiden. Vi har testat, utvecklat och försökt att sprida goda exempel. Eskilstunas invånare får allt fler tillfällen för dialog och det är huvudsaken.

## Att vara före sin tid kräver att man är ständigt i samklang med samtiden.



Martin Sande, Preera, har deltagit som processledare i nätverket och funderar i detta kapitel på hur arbetet med medborgardialog som stöd för utveckling av tjänster kan utvecklas vidare.

*”Utan idéer så dör du, utan bra idéer så svälter du och utan dåliga idéer så utvecklas du inte!”*

Detta kapitel fokuserar på hur vi kan tänka vidare kring utveckling av tjänster genom medborgardialog. Det fokuserar på behovet av innovationer och framtidsfrågor som ett svar på en alltmer rörlig och krävande omvärld och dynamik i samhället. Tittar man sig om i världen och ser de utmaningar som



råder på många olika plan, råder det ingen tvekan om att det krävs både en medveten och aktiv struktur och kultur för att kunna skapa och upprätthålla en innovationsförmåga som kan nå användbara resultat. Detta är en utmaning för kommuner och landsting och många andra organisationer och ledare av idag. I nätverksarbetet kring Utveckling av tjänster med Medborgardialog har förmågan till innovationer med konkreta resultat visat sig vara ett utav de mest utmanande fälten att bryta ny mark inom. Detta kapitel syftar till ge ett antal insikter och flera konkreta tips i hur medborgardialogen kan användas för tjänstutveckling.

## Var finns kompetens idag?

Idag finns den överallt, både innanför och utanför organisationer av idag. Så har det förmodligen alltid varit, men idag kan vi lätt dela och skapa kunskap mellan de flesta av jordens hörn och språk.

Begreppen ”skillset och mindset” ger en indikation på den dualism som är nödvändig för att lyckas med att skapa och upprätthålla en innovationsförmåga som når användbara resultat. Skillset handlar om färdigheter med både djup och bredd i kunskap och utövande, dessa kan ofta erövrats genom kloka beslut och övning. Ofta löses behovet av konkreta färdigheter genom tillgång till och användande av experter i innovationsarbete. När det gäller mindset är det en annan historia. Jag skulle vilja säga att nyfikenhet och mod är mer avgörande än någonting annat för att komma någon vart. Är organisationen befolkad med ledare och medarbetare som är besjälade av nyfikenhet och en vilja att pröva annorlunda grepp i sin vardag då finns en innovationskultur. Denna kultur verkar dock inte vara så vanligt förekommande idag.

Finns det verkligen behov av innovationer och nytänkande i kommuner och landsting av idag? Låt oss börja med att fundera på om det någonsin funnits mer tillgång till information och kunskap än nu? Människor idag kan lätt skaffa sig kunskap som har både bredd och djup. Forna tiders informationsövertag utmanas av lekmän med motiv att skaffa sig djup kunskap inom ett ämne. Intressen som människor delar skapar grupper av gemenskap, utan tvekan har det aldrig varit lättare och billigare att skapa en grupp med gemensamma intressen än nu!

Behöver denna förändring av tillgång till och förmåga att skapa och använda information, betyda något för kommuner och landsting? Någon klok person lär ha sagt att om förändringstakten är högre utanför organisationen än innanför organisationen, då har man problem. Naturligtvis har det alltid varit

angeläget för en organisation att vara intresserad av sin samtid för att ständigt kunna skapa värde för dem de finns till för och mening för de som jobbar i organisationen. Men frågan är om detta inte är mer aktuellt än någonsin. Den maktförskjutning som finns till förmån för medborgarna kräver nya lösningar för att skapa en verksamhet som är effektiv och som samtidigt motsvarar medborgarnas förväntningar. Syftet är en välfungerande demokrati som bygger på förtroende och som använder gemensamma resurser effektivt och målinriktat. Nedan följer ett antal ledtrådar som visat sig vara framgångsrika för att komma vidare med att etablera och upprätthålla en organisation som är i samklang med sin samtid och som kan skapa framtiden.

### **1. Medborgarnas kompetens finns där ute använd den klokt och tänk efter före**

Det ensamma geniets tid är över. I medborgardialogen gäller det att få tillgång till den breda och djupa kompetensen som medborgare besitter och i frågor där det finns reell påverkansmöjlighet. Timing blir allt mer viktigt. Att bjuda in människor sent i en process där det skall fattas svåra beslut, är ingen framkomlig väg. Att istället bjuda in i tidiga skeden där frågorna är breda och där det finns reell påverkansmöjlighet skapar grunden för en ökad tilltro och förståelse för den komplexitet som rör dagens samhälle och våra gemensamma utmaningar. Erfarenheter visar att medborgarna är både engagerade och kompetenta, det gäller ”bara” att vara modig nog att bjuda in till dialog och vara beredd att bli påverkad.

Det räcker inte att bjuda in till ”öppna nämndsmöten” och förvänta sig en hög grad av mångfald och interaktivitet, det gäller att göra sin hemläxa. Låt oss först titta på begreppet aktörsgrupper.

Att kunna se och arbeta med olika aktörsgrupper är en konst i sig. I Sverige verkar vi ha en ovana att betrakta olika målgrupper. När det görs studier kretsar det mesta kring olika kön, åldersgrupper eller geografisk tillhörighet. En viktig komponent i medborgardialogen är att leta upp och konkret arbeta med grupper som har värdegemenskaper istället för enbart statistiska egenskaper.

Arbeta också aktivt med att utröna vilka intressen och hur mycket en aktörsgrupp är berörd. De grupper som naturligtvis kommer att höras och väsnas, benämns ofta som särintressen, är de som är direkt berörda och aktiva. Nöten att knäcka är hur vi når dem som inte är aktiva men har kunskap om behov och idéer om förändring och utveckling.

## 2. Brukar- och medborgardialog - olika fasetter på samma tema!?

Det gäller att vara noggrann med vilka frågor som hör hemma var. Kommunen som serviceaktör har frågor som upplevd kvalitet i förskolan på sitt bord och bör använda brukardialog för att skapa insikter om förbättringsmöjligheter och styrkor. Barns livskvalitet däremot är en fråga värdig medborgardialogen och kommer ur kommunens ansvar som demokratiaktör. Frågor som är komplexa, involverar flera olika perspektiv och ställer krav på olika aktörsgruppers deltagande för att kunna se och förstå mönster för framtiden, det är där medborgardialogen hör hemma.

Målet med en meningsfull medborgardialog är trefaldigt:

1. Skapa bättre lösningar på en komplex fråga
2. Skapa lösningar som människor har förtroende för och kan se i sitt sammanhang
3. Skapa lösningar som skapar tilltro och förtroende för demokratin där människor både känner och kan påverka

Syftet med all medborgardialog är att tänka tillsammans genom att vara överens om att inte behöva vara överens.

## 3. Transparens – öppenhet skapar energi och nyfikenhet

Innovation och utveckling kräver öppenhet! Att pröva och förstå idéer kräver att idéerna är synliga och tillgängliga för många. I transparensen byggs förtroende, misstroende och misstänksamhet byts ut mot nyfikenhet och engagemang. Några utmärkande egenskaper för en transparent medborgardialog är:

- › I vilket skede av en beslutsprocess är en fråga aktuell för medborgardialog? En medborgardialog behöver tydligt visa i vilket skede saker och ting är och vilken omfattning på påverkansmöjlighet finns? Visa tydligt och öppet var påverkan finns och var den inte finns
- › Störst påverkansmöjlighet och utrymme för nytänkande och innovationer finns i de tidiga skedena. Bjud in medborgaren tidigt i processen och var öppen för alternativ
- › Återkoppla och informera aktivt och proaktivt. Information är som syre, den krävs för att vi skall kunna leva. Och när den saknas så hittar vi på egen, den som passar vår egen världsbild, det kallas rykten. Informera mycket och tidigt, gör det inte enkelt för dig som avsändare, ha mottagarnas fokus både i innehåll och i val av metod. Det är de som skall förstå, inte att du skall ha informerat!

#### **4. För att hitta en bra idé, måste du börja med hundra**

I kreativitetsforskningen och praktiken verkar de flesta vara överens om att kvantitet är överordnat kvalitet i de inledande skedena av en kreativ process. Att brainstorma har nog de flesta varit med om och du minns säkert en av grundreglerna ”inte värdera eller döma” det som sägs. Detta för att inte hämma möjligheten att göra tankemässiga språng och sätta samman mer eller mindre oväntade kombinationer av idéer till något helt nytt. Innovation är förmåga att kombinera olika idéer till nya, uppfinningar är förmågan att skapa något nytt helt och hållet.

Således är inte kreativt tänkande förborgat ett fåtal naturliga talanger som i stunder av inspiration kommer med snilleblixtar. Utan något som vi alla människor besitter, att komma åt detta handlar snarare om att frigöra och kanalisera energi i en medveten riktning än att släppa loss och hoppas på det bästa. Det populära begreppet; att tänka utanför boxen, kräver trots allt en box till att börja med. Arbeta systematiskt och målmedvetet med att generera många idéer, då har ni råd att använda och satsa på de bästa. Har man bara ett fåtal är det risk att de inte är bra nog, bara bekväma.

#### **5. Ta lek på allvar och skapa trygghet att vara innovativ**

Att göra det säkert att pröva och leka är en grannliga uppgift i en organisation och samhälle befolkad av ”seriösa” personer. Det är därför man behöver ta lek på allvar för att kunna dra fördelarna av det som leken medger och skapar. Det verkar som vi vuxna har en o/medveten rädsla att bli bedömda av våra kollegor. Vi verkar vara rädda att blotta våra idéer för varandra, denna rädsla gör oss begränsande och bevarande i vårt tänkande. Därför delar vi inte frikostigt med oss av våra idéer. Små barn har precis det omvända beteendet de visar stolt vad de åstadkommit eller funderar på utan filter. Det verkar som vi förlorar vår frihet i takt med ökande känslighet att bli bedömda av andra. Vänskap eller känslan av trygghet att fritt kunna leka med idéer, att kunna ta ”kreativa risker” är en grundpelare i varje organisation som har ambitionen att vara innovativ.

Viktigt är att du som ledare frågar dig hur du medvetet kan få en kultur att växa och skapa en struktur där det är tryggt nog att vara kreativ och öppen för egna och andras idéer. Utan tvekan måste du som ledare vara den som går före. Ledarskap smittar nämligen, det du gör gör även andra. En gammal sanning som alltid är aktuell. Det finns en berättelse om Gandhi som illustrerar detta väl:

*En pojke och hans pappa uppvaktar Gandhi med en vädjan från pappan att Gandhi skall be pojken att sluta äta socker. Gandhi svarar lugn och fokuserat, kom tillbaks om tre dagar. De tre dagarna går och pappan och pojken återvänder. Då säger Gandhi rätt upp och ner: Min pojke du får sluta äta socker! Pappan frågar förvånat: Varför kunde du inte säga det när vi var här sist? Gandhi svarar: Jag var tvungen att sluta äta socker själv först innan jag kunde be pojken om det. Jag kan inte begära av någon annan det jag inte är beredd att göra själv.*

Ledarskapet för innovation handlar om att gå före och stå bakom och göra det säkert att ta kreativ risk. En enkel start för att få en önskad kultur att växa är att vara systematiskt nyfiken som ledare. Att vara aktiv för att skaffa sig nya intryck det är något mer krävande men desto mer belönande när det gäller innovativ förmåga. Kom ihåg att innovation inte skapas i enskildhet utan kräver förmågan att sätta samman flera olika perspektiv. Var nyfiken på medborgarnas perspektiv och kompetens, en källa till många innovationer.

## **6. Innovationer avgörs utifrån och in, inte tvärtom**

Kom ihåg att värdet av en innovation avgörs av dem som skall använda eller vara berörda av den. Alltför ofta lägger vi fokus på vårt eget behov i organisationen att förenkla, vi gör det för oss själva. Men den mest kritiska frågan som sällan ställs är hur ser detta ut utifrån och in? Vilket behov och värde skall vår innovation skapa för andra? Ett enkelt ramverk med frågor som kan balansera både innehåll och process med omvärlden ryms i förkortningen:

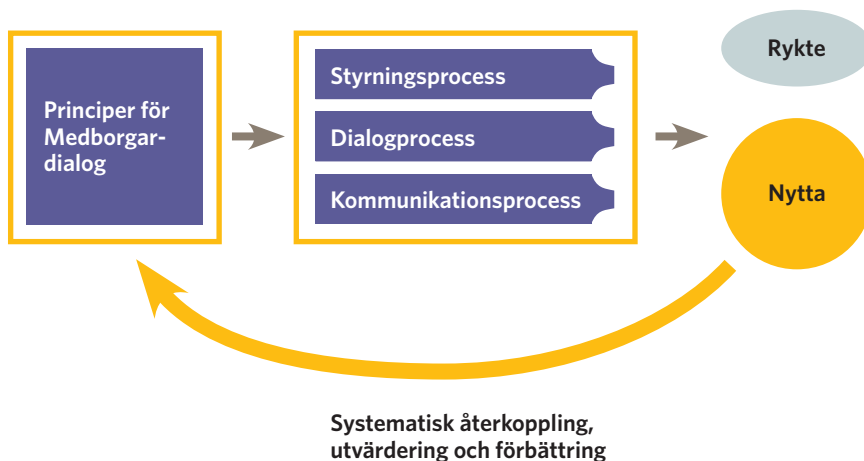
”NABC” Needs-Approach-Benefits-Costs

- › Needs/behov - vilka behov avser vi att tillfredsställa med vår innovation? Varför behövs denna innovation, vilket värde avser den att skapa?
- › Approach/tillvägagångssätt- hur avser vi att skapa detta värde, vilken är vår ansats, vår metod?
- › Benefits/vinster - vilka är de konkreta och därmed mätbara fördelarna som vår innovation kommer att skapa eller frigöra
- › Costs/kostnader - vilka kostnader kommer att krävas för att ro i hamn med vår innovation? Är det värt det, hur stor är besparingen, potentiella intäkter

Att ställa sig dessa frågor är enkla minnesregler som skapar värde genom att de tvingar till reflektion att leta efter en värdefull lösning, inte en bekväm. Det misstag som ofta görs är att man enbart fokuserar på ”Approach”, det vill säga metoder och angreppssätt. Frågan om det verkliga behovet tas för givet eller helt enkelt glöms bort. Medborgarna har naturligtvis kunskaperna om vilka behov som är de viktigaste för dem. De har dessutom ofta idéer kring lösningar. Det gäller bara att lyssna och tänka efter före!

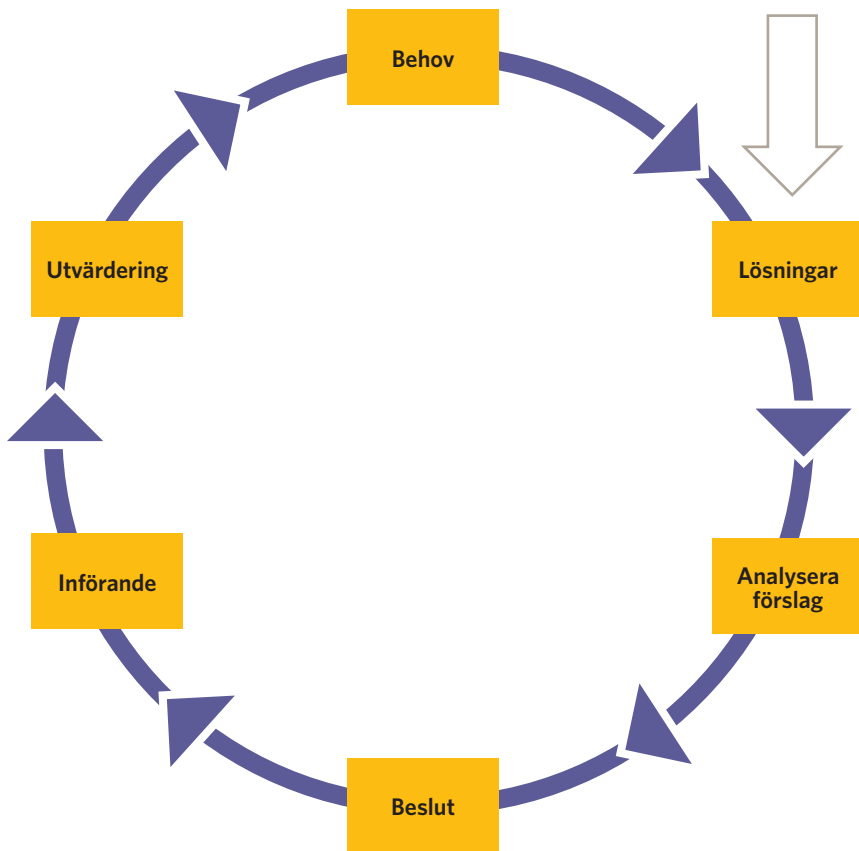
## Tankar kring utveckling av tjänster

Kommunerna i nätverket har börjat sin resa. De har under projektets gång prövat och försökt hitta former för hur dialogen med medborgarna kan stödja utvecklingen av verksamheten. Det som tydligt har kommit fram är att det behövs en tydlig struktur för hur medborgardialogen kan bli en del i verksamhetsutvecklingen. Medborgardialogen kan om det används systematiskt bli en del i styrprocesserna för utveckling av tjänster. Vi kan i detta utgå från styrkartan för medborgardialog. Styrkartan är framtagen utifrån hur framgångsrika kommuner och landsting nationellt och internationellt har byggt upp sin struktur för medborgardialog som en del i styrningen.



Styrkartans första byggkloss är att utveckla principer för medborgardialog. Principerna bör utgöra grunden för varför kommunen/landstinget ska arbeta med medborgardialog för att skapa delaktighet för sina medborgare. Principerna bygger på vad de förtroendevalda vill uppnå genom att föra in medborgardialoger i arbetet med att utveckla tjänster. Tingsryd är en av de kommuner som tagit fram principer för medborgardialog för att slå fast utgångspunkten för deras arbete med medborgardialoger.

Nästa byggkloss i styrkartan är själva styrprocessen. När det handlar om utveckling av tjänster så ligger fokus på idégenerering vilket kommer tidigt i besluts/styrningsprocessen. Att inbjuda medborgarna tidigt i beslutsprocessen ger större möjligheter att ta vara på medborgarnas kunskaper innan kommunen/landstinget har låst sig vid vissa former av lösningar.



Bo Edvardsson, professor och forskare vid Karlstad Universitet, lyfter fram att det är viktigt att komma ihåg att alla idéer inte är goda, av 100 idéer kanske det finns en eller två som är innovativa, effektiva och användbara. Men det går inte att förutse vem som ska komma med den goda idén. Bo Edvardsson lyfter fram Lego som ett intressant exempel. Lego hade från höga vinstnivåer gått sämre och sämre. Ny idéer krävdes för att vända den negativa trenden. Lego startade därför en hemsida, Lego Club, där man bjöd in alla som lekte eller använde Lego till att lämna idéer för utveckling och möjlighet till att designa sin legomodell. Idag har Lego Club över 3,5 miljoner medlemmar runt världen och flera av de modeller som medlemmarna har utvecklat har gått i produktion. Ansvariga för Lego uttryckte det så att man gått från en designstab som kunde räknas i tvåsiffrigt till frivilliga designers som kan räknas i 10 000 tal som hjälper Lego i den fortsatta utveckling. Vill du veta mer kan du besöka Legos hemsida [www.lego.com](http://www.lego.com).

Exemplet Lego visar på den utveckling som kan ses runt om i världen framförallt i näringslivet men som också blir allt mer tydlig inom offentlig verksamhet, att kunderna/ medborgarna går från att vara konsumenter till medproducenter.

När det gäller att använda medborgardialog för utveckling av tjänster så finns det två vägval:

- › vill kommunen/landstinget öppna upp för idéer inom alla områden utan att ställa en direkt fråga om ett speciellt område. Utan bjuda in medborgarna att komma med idéer inom de områden som är intressanta för den enskilde medborgaren.
- › vill kommunen/landstinget bjuda in till dialog för att komma fram till förbättringsförslag på en tjänst som har identifierats ha behov av utveckling. Kommunen/landstinget tar fram begränsningar för vad som medborgarna kan komma med idéer kring.

Vid olika tillfällen kan olika former väljas utifrån kommunen/landstingets behov i aktuell fråga.

Köln stad har bjudit in medborgarna att komma med idéer via internet kring utveckling av kommunen. Det första året bjöds medborgarna in till att komma med idéer inom områdena:

- › gator, gångvägar, torg
- › grönytor
- › sport/fritid



Medborgarna hade möjlighet att komma med idéer under två veckor. Sedan bjöds medborgarna in till att rösta på de bästa idéerna som man vill se genomföras. Kommunen lovade att ta till sig de 100 populäraste idéer och genomföra dem så långt som avsatt budget räckte. Lissabon stad har gjort en liknande process där man första året genomförde hela processen via hemsidan men där man år två även samlade in och utvecklade idéer på fysiska möten. Erfarenheterna från båda städerna är att medborgarna har en mängd goda idéer och där utveckling har skett bland annat av grönområden, energianvändning, idrottslokaler och cykelvägar.

Utveckling av tjänster kan också ta sin utgångspunkt i klagomålshantering och felanmälan. Om kommunen/landstinget gör dessa processer transparenta så att andra medborgare än den som lämnar sin synpunkt kan se vilket problem som lyfts fram kan man identifiera problem som fler delar. Den person eller grupp som upplever problem kan vara en resurs när det handlar om att komma till lösningar på problemen och kan bjudas in för dialog för att utveckla tjänsten.

I andra sammanhang kan det vara den interna organisationen som identifierar ett utvecklingsbehov vilket, dels kan grunda sig i nuvarande situation, dels i den framtida demografiska utvecklingen. Inom dessa områden kan kommunen/landstinget aktivt bjuda in medborgarna att komma med förslag till förändring av nuvarande tjänster eller ha idéer om framtida nya tjänsters innehåll. Ett exempel kan här vara kommunens som diskuterade framtidens äldreomsorg med 55 åringar. Denna grupp ville ha en helt ny form av äldreomsorg än den som är idag och var också villig att ta ansvar i att utveckla framtidens äldreomsorg genom t ex kollektivboende på ålderns höst med kamrater som hjälper varandra.

Nästa byggkloss i styrkartan är att utveckla medborgardialogprocessen. I detta steg väljer kommunen/landstinget verktyg för dialog. Oftast krävs fler verktyg för att få en bredd på deltagandet. Det finns en mängd olika verktyg för dialog. Utgångspunkten måste dock vara att skapa arenor där medborgarna kan komma med idéer som är lättillgängliga och transparenta. En god transparens ger möjlighet till multiallog där andra medborgare kan delta i förbättring av de förslag som läggs fram.

Kommunikationsprocessen är nästa byggkloss. När det gäller utveckling av tjänster så behöver det utvecklas en intern kultur både hos tjänstemän och förtroendevalda med ett förtroende till att medborgare har kompetens att komma med idéer som kan leda till utveckling. Det gäller att kommunicera att det finns intresse av att få idéer kring verksamhetsutveckling och skapa kanaler för detta. Det gäller också att kommunicera resultat där andra medborgare kan se att idéer tas till vara och används.

Den sista byggklossen i styrkartan är återföring och utvärdering vilket är centralt för att skapa tillit till organisationen. Återkopplingen ska, dels vara till dem som kommit med idéer, dels till övriga medborgare. En god återföring ger förutsättningar för att fler blir intresserade av att delta i dialoger med kommunen eller landstinget. Det visar att kommunen/landstinget menar allvar med sitt intresse på att tillsammans med medborgarna utveckla sina tjänster och sin verksamhet.

### **Sammanfattning**

Sammanfattningsvis kan sägas att vi har ett antal exempel på hur man kan ta nytta av medborgarnas kompetens och idéer kring utveckling av de tjänster som kommuner och landsting erbjuder. Där fokus varit på att fånga in medborgarnas idéer genom olika former av medborgardialoger. Det vi ser framåt är dock att det finns behov av att utveckla detta än mer. Inte minst hur idéerna används i verksamheternas arbete med att utveckla tjänsternas kvalitet. Här kan kommuner och landsting ta lärdom av näringslivet genom ett aktivt samarbete.

För att nå resultat krävs det dock mod och vilja från både politiker och tjänstemän att öppna upp verksamheten för medborgarnas påverkan. Sveriges Kommuner och Landsting kommer fortsätta arbetet med att stödja medlemmarna i arbetet med att använda dialogen för att utveckla tjänsterna. Vi ser att vi har behov av fler goda exempel inom olika områden inte minst inom kärnverksamheterna. Utvecklingen vi kan se i Sverige och i andra Europeiska länder visar att medborgarna behöver engageras i utvecklingen av samhället och delta i utförandet av tjänsterna som medspelare. Att bjuda in medborgarna till dialog om utvecklingen av kommuner och landstings tjänster kan vara en väg, bland flera att pröva.

## Vill du veta mer?

Kontakta

Lena Langlet, lena.langlet@skl.se

Kjell-Åke Eriksson, kjell-ake.eriksson@skl.se

Anders Nordh, ander.nordh@skl.se

[www.skl.se/medborgardialog](http://www.skl.se/medborgardialog)

### *Tidigare publicerade faktablad och skrifter inom Projekt Medborgardialog:*

- › Tolv politikernas tankar om medborgardialog
  - › Lyssna och lyssna igen
  - › 11 tankar om medborgardialog i styrning
  - › IT-verktyg i demokratins tjänst
  - › E-panel för dialog med medborgarna
  - › Medborgardialog som en del i styrningen
- 
- › Faktablad 1 Folkomröstningar
  - › Faktablad 2 Folkomröstningar den 17 september 2006
  - › Faktablad 3 Medborgarforslag
  - › Faktablad 4 Ungdomsråd
  - › Faktablad 5 Medborgarbudget
  - › Faktablad 6 Medborgarpanel
  - › Faktablad 7 E-petitioner





## Medborgardialog som resurs vid tjänsteutveckling

---

Medborgarnas kompetens är en viktig kunskapskälla för att utveckla de tjänster vi har idag men också framtidens kommunala tjänster inte minst för att öka effektiviteten i verksamheterna och uppnå ett bättre resursutnyttjande av de gemensamma resurserna.

Våren 2008 inbjöd projekt Medborgardialog kommuner och landsting att delta i ett nätverk för att pröva former för att använda medborgardialoger i utvecklingen av tjänster. I skriften beskrivs de deltagande kommunernas erfarenheter.

Beställ eller ladda ner på [www.skl.se/publikationer](http://www.skl.se/publikationer) eller på telefon 020-31 32 30.

ISBN 978-91-7164-646-0