

LYNGBY-TAARBÆK KOMMUNE



Udviklings- og Strategiudvalget

Protokol

Tirsdag den 17. maj 2011 kl. 08:15
afholdt Udviklings- og Strategiudvalget møde i udvalgsværelse 1.

Medlemmerne var til stede, undtagen:

Anne Körner (V) og Simon Pihl Sørensen (A) deltog
kun under punkt 1.

Endvidere deltog:

Kommunaldirektør Tim Andersen, teknisk direktør
Bjarne Holm Markussen, sekretariatschef Regin
Atterdag Nordentoft og arkitekt, kommunekoordinator
Eva Ørum.

Freja Ludvigsen under punkt 1

Louise Angelo under punkt 4

INDHOLDSFORTEGNELSE

Sag nr:		Side:
01	Vidensbystrategi i udkast	3
02	Fælles input til Ringbykommunernes kommuneplanstrategier	6
03	Status for kulturarv	8
04	Service- og kanalstrategi - Visionsoplæg	10
05	Projekt Kommunen og Civilsamfundet - en erfaringsopsamling	14
06	Orientering til udvalget den 17. maj 2011	17

1.

Vidensbystrategi i udkast

Indstilling

Forvaltningen foreslår, at Udviklings- og Strategiudvalget drøfter udkast til vidensbystrategi af 4. april 2011 med henblik på det videre arbejde med udkastet.

Sagsfremstilling

På baggrund af LTK strateginotat version 5-1-2011 og idékatalog fra Idéseminar på DTU i januar 2011 har forvaltningen i et samarbejde med Iris Group udarbejdet udkast til vidensbystrategi af 4. april 2011. Udkastet bygger desuden på beslutning i Udviklings og Strategiudvalget om at lade vidensby være "overligger" for strategiarbejdet med deraf følgende fokus på dette emne.

Udkastet er endnu ikke endeligt bearbejdet og foreligger i et ubehandlet udkast, hvor forvaltningernes kommentarer endnu ikke er indarbejdet.

Strategien forventes at komme til at bestå af følgende afsnit:

- Forside
- Indholdsfortegnelse
- Forord
- Lyngby-Taarbæks styrker og udfordringer
- Drivkræfter, vision og målsætninger
- Ni indsatsområder
- Strategisk byudvikling
- Innovation og netværk
- Erhvervsservice
- Afslutning

Den første del af strategien bygger på en videre bearbejdning af LTK strateginotat version 5-1-2011, mens der på side 9 med målsætninger og fra side 12 og frem er tale om en uddybning af indsatsområderne. Idékataloget fra mødet på DTU ligger primært til grund for arbejdet med en handlingsplanen, der skal følge efter vidensbystrategien, og det anvendes allerede nu i arbejdet med netværksdannelserne.

Udkast til vidensbystrategi har på nuværende tidspunkt været forelagt til orientering i direktionen samt været genstand for en drøftelse i task force. Der var i den forbindelse positive tilbagemeldinger fra Task Force.

Forvaltningens foreløbige bemærkninger og overvejelser til indhold i udkast af 4.

april 2011:

Det er endnu ikke fastlagt, om der skal være medunderskrivere på strategien. Tanken om medejerskab til strategien bør være det bærende princip for den endelige beslutning om, hvem der underskriver.

Der er endnu ikke taget initiativ til en hjemmeside for vidensby. Forvaltningen forudsætter dette initiativ igangsat, så snart der er etableret en organisation, der skal videreføre strategien.

Visionen består af 4 underpunkter mod tidligere 5. Visionen om at være "Et nyskabende eksempel når det gælder samarbejde mellem uddannelse erhverv og kommune." er udgået.

Målsætninger i skema på side 12 i udkast til vidensbystrategi har - lige som de ni indsatsområder til sidst i udkastet - endnu ikke været genstand for en intern drøftelse i forvaltningerne. Disse drøftelser pågår som nævnt i indledningen.

Det skal vurderes, om afsnit om innovation og netværk skal tilføjes beskrivelse af allerede etablerede netværk.

Energirådgivning er et nyt indsatsområde. Det skal undersøges, hvorvidt kommunen kan indgå i dette indsatsområde.

Forvaltningen vurderer, at der vil skulle ske en tættere koordinering mellem strategisk byudvikling og konkurrenceprojektet med Realdania, ligesom klimastrategien også skal have en mere afsmittende virkning på vidensbystrategien.

Afslutningen bør ud over en beskrivelse af den videre proces indikere vidensbystrategiens indflydelse på kommuneplanstrategien og den efterfølgende revision af kommuneplanen.

Alle ni indsatsområder vil blive vurderet ud fra den vinkel, at det er såvel politikere, erhvervs- og uddannelsesfolk, der kan blive medunderskrivere, og at målsætninger og indsatser dermed gælder begge veje.

Proces

Udkastet drøftes ud over i direktion, Task Force og Udvalgs- og Strategiudvalg i chefgrupper i alle forvaltninger og med ambassadørkorpset ultimo maj. Det endelige udkast vil blive drøftet i alle stående udvalg, i Erhvervsrådet og i Økonomiudvalget inden fremlæggelse til vedtagelse i kommunalbestyrelsen i juni.

Der vil efterfølgende ske en grafisk bearbejdning af produktet.

Økonomiske konsekvenser

Ingen.

Beslutningskompetence

Udviklings- og Strategiudvalget.

Udviklings- og Strategiudvalget den 17. maj 2011:

Udkastet blev drøftet, og der var bred enighed om at udkastet er godt.

Forvaltningen udarbejder et notat, der samler op på den politiske drøftelse. Notatet forelægges udvalget inden næste udvalgmøde samt på næste møde mellem udvalget og Taskforce.

2.

Fælles input til Ringbykommunernes kommuneplanstrategier

Indstilling

Teknisk Forvaltning foreslår, at

1. Ringby - Letbanesamarbejdets forslag til fælles input til planstrategierne og den regionale udviklingsplan indarbejdes i Kommuneplanstrategi 2011,
2. at forslaget suppleres med et afsnit om den forventede videre proces med implementeringen af Ringbyvisionen.

Sagsfremstilling

Styregruppen for Ringby - Letbanesamarbejdet besluttede i november 2010, at der til indsatsområdet "politisk forankring" skulle udarbejdes et forslag til et fælles input fra Ringby - Letbanesamarbejdet til de kommunale planstrategier og den regionale udviklingsplan. På den baggrund har arbejdsgruppen, der arbejder med "politisk forankring", udarbejdet det sagen vedlagte forslag, der beskriver LOOP City-visionen, de 10 store udfordringer og den samarbejdsplatform, der er etableret for at forfølge visionen og løse dens udfordringer. Forslaget lægger op til, at der afslutningsvis laves et særskilt afsnit om den enkelte kommune.

Styregruppen besluttede den 13. april 2011 at sende forslaget til kommunerne og regionen, hvorefter parterne afgør i hvilket omfang og hvordan, det indarbejdes i planstrategierne.

Teknisk Forvaltning foreslår, at det fælles input til planstrategierne indarbejdes i Kommuneplanstrategi 2011, og at dette suppleres med et afsnit om den forventede videre proces med implementeringen af Ringbyvisionen.

Økonomiske konsekvenser

Ingen.

Beslutningskompetence

Udviklings- og Strategiudvalget.

Åbent punkt Udviklings- og Strategiudvalget den 17-05-2011, s.7

Udviklings- og Strategiudvalget den 17. maj 2011:
Godkendt, punkterne 1 og 2.

3.

Status for kulturarv

Indstilling

Forvaltningen foreslår, at Udviklings- og Strategiudvalget drøfter sagen med henblik på holdning til handlingsplan for formidlingsprojekter samt strategiske elementer om kulturarv i kommuneplanstrategien.

Sagsfremstilling

Forskellige elementer inden for kulturarv blev drøftet på Udviklings- og Strategiudvalgets møde i marts 2011.

Kulturarv defineres som de spor, mennesket har efterladt sig gennem tiderne, og som er med til at danne vores fælles erindring om og forståelse af fortiden. (Definition i Kulturarvsstyrelsens og Realdanias undersøgelse sep. 2005 om kulturarv – en værdifuld ressource for kommunernes udvikling.)

Forvaltningen har udarbejdet en status for arbejdet med kulturarv set i forhold til en mulig handlingsplan for formidlingsprojekter og set i forhold til strategiske elementer til kommuneplanstrategien.

Der lægges med det sagen vedlagte notat af 14.4.2011 op til en drøftelse i udvalget om ovenstående.

Som nævnt i styrelsesvedtægten varetages kulturarv såvel af Økonomiudvalget, Kultur- og Fritidsudvalget som af Udviklings- og Strategiudvalget.

Økonomiske konsekvenser

Ingen.

Beslutningskompetence

Udviklings- og Strategiudvalget, Kultur- og Fritidsudvalget og Økonomiudvalget.

Åbent punkt Udvalgs- og Strategiudvalget den 17-05-2011, s.9

Udvalgs- og Strategiudvalget den 17. maj 2011:

Godkendt, at der arbejdes videre ud fra notatet af 24. april 2011, og at sagen oversendes til Kultur- og Fritidsudvalget.

4.

Service- og kanalstrategi - Visionsoplæg

Indstilling

Økonomiforvaltningen foreslår, at Udviklings- og strategiudvalget

1. Drøfter de tre i notatet forelagte ambitionsniveauer som udgangspunkt for udarbejdelse af en service- og kanalstrategi
2. Godkender, at forvaltningen udarbejder forslag til service- og kanalstrategi, som forelægges udvalget i 3. kvartal 2011
3. Beslutter, at strategien igangsættes på det første ambitionsniveau - "Nye veje i rådhusbetjeningen af borgere og virksomheder", med mulighed for at revidere strategien og ambitionerne i løbet af 2012, når handleplanerne er implementeret.

Resumé

På temamødet i Kommunalbestyrelsen den 14. december 2010 drøftede Kommunalbestyrelsen udviklingen indenfor digitalisering af den offentlige sektor og hvilke muligheder, digitalisering giver for kontakten mellem kommunen på den ene side og kommunens borgere og virksomheder på den anden. På den baggrund har Kommunalbestyrelsen den 28. marts godkendt, at Udviklings- og Strategiudvalget arbejder videre med temaet som en del af udvalgets portefølje. Vedlagte notat med bilag beskriver et forslag til, hvordan udvalget kan arbejde videre med temaet i form af en service- og kanalstrategi.

Notatet indeholder:

1. Oplæg til valg af ambitionsniveau for strategien, herunder procesplan for udarbejdelse af strategien samt:
 - Bilag 1: Borgerhenvendelser og digitale løsninger i kommunen – den nuværende situation
 - Bilag 2: Fælleskommunale krav og inspiration fra andre kommuner
 - Bilag 3: De økonomiske perspektiver for service- og kanalstrategien

Følgende budskaber er de væsentligste:

- Det er oplagt at effektivisere på borgerkontakten, fordi der gennem digitalisering og prioritering af kanaler for borgernes og virksomhedernes henvendelser kan spares på udgifterne til behandling af disse.
- Borgerne ønsker denne udvikling: De er parate til det og oplever oftest digitalisering som en god service, fordi de kan betjene sig selv, når de har tid.
- Det økonomiske potentiale skønnes at være på min. 7,5-8 mio. kr. årligt, baseret på LTKs nuværende niveau for digitale henvendelser og andre kommuners beregninger.
- Hvis gevinsterne skal høstes, skal der ske en begrænsning af nogle af borgernes

nuværende muligheder for henvendelse, og der skal reduceres i antallet af medarbejdere, der varetager opgaverne.

- Udvikling af service og effektivisering kræver investeringer i digitalisering og implementeringsmæssig understøttelse. Nogle investeringer er basisinvesteringer: De er forudsætninger for at kommunen kan leve op til fælleskommunale krav og høste gevinsterne af omstillingen. Nogle investeringer kan vælges til som ekstra initiativer, der skal kunne betale sig inden for en kortere årrække. Kendte principper fra f.eks. energiinvesteringer anvendes.

Sagsfremstilling

1. Baggrunden for at arbejde med service- og kanalstrategi

Lyngby-Taarbæk Kommune skal levere billigere og bedre service til borgerne, fordi kommunen – som alle andre – er udfordret af faldende ressourcer, vanskeligere rekruttering og højere forventninger om kvalitet i velfærdsydelserne. Jf. bl.a. Den Fælleskommunale Digitaliseringsstrategi, 2010-2015, kort version, november 2010 Svaret herpå er udvikling, effektivisering og – i denne sammenhæng – digitalisering.

Effektiviseringsprojektet i Lyngby-Taarbæk Kommune har allerede sat mange initiativer i gang. Ikke mindst er der etableret et effektiviseringsfokus, hvor medarbejderne i kommunen bestandigt tænker over, hvordan tingene gøres mest effektivt. Denne tænkning ligger til grund for dette oplæg, hvor fokus er rettet mod mere effektiv prioritering af, hvor og hvordan kommunen skal betjene borgere og virksomheder, og udvikling af den måde, kommunen yder service til borgerne på.

1.1 Oplagte gevinster ved at prioritere og digitalisere

Det er markant billigere, når borgere og virksomheder vælger en selvbetjeningsløsning på kommunens hjemmeside, frem for at de henvender sig enten personligt, skriftligt eller telefonisk. Derfor er det oplagt at digitalisere – at øge andelen af digital selvbetjening i kontakten med borgere og virksomheder, når man vil effektivisere borgerkontakten. Men at effektivisere kontakten til borgere og virksomheder betyder også at prioritere mere bevidst i forhold til de andre kontaktkanaler, personlig, telefonisk og skriftlig kontakt. Fx ved at ændre åbningstider eller regler for henvendelse, for at sikre at borgerne anvender de billigste kanaler. Det kan fx betyde, at der etableres en ny praksis om at tage en telefonsamtale, frem for at skrive mails frem og tilbage, når der er behov for to-vejs kommunikation. De økonomiske perspektiver for service- og kanalstrategien er uddybet i bilag 3.

En ting er, at Lyngby-Taarbæk Kommune skal effektivisere. Andre grunde til at kommunen skal have en service- og kanalstrategi er, at det er et fælleskommunalt krav, og at borgerne forventer denne udvikling.

1.2 Krav til kommunen om digitalisering

Digitalisering af borgernes og virksomhedernes kontakt til det offentlige er i fokus som aldrig før. Med opgave- og strukturreformen blev det slået fast, at den digitale

mulighed skal være borgerens førstevalg. Den Fælleskommunale Digitaliseringsstrategi 2010-1015, kort version – november 2010, afsnit 3.3. Den ny fællesoffentlige digitaliseringsstrategi giver borgerkontakten en central plads. Effektiviser borgernes kontakt til det offentlige. Debatoplæg om kanalstrategi, Det Digitale Råd, januar 2011 Og den Fælleskommunale Digitaliseringsstrategi stiller krav til kommunerne om bl.a. effektive og velfungerende digitale løsninger, kanalstrategiske prioriteringer og digitale kompetencer. Den Fælleskommunale Digitaliseringsstrategi 2010-1015, kort version – november 2010, afsnit 3.3.

Lyngby-Taarbæk Kommune har allerede gennem KL forpligtet sig til at være en del af denne udvikling, herunder e2012-målsætningen om, at al relevant skriftlig kommunikation skal kunne foregå digitalt i 2012. Nogle kommuner er allerede nået meget langt med digitalisering af borgerkontakten og har vundet priser for det. Lyngby-Taarbæk Kommune skal finde sin egen plads i denne udvikling og som minimum leve op til de fælleskommunale krav. Kravene til kommunen er uddybet i bilag 2.

1.3 Borgere og virksomheder forventer nem og sammenhængende digital service

De fleste borgere og virksomheder er i dag vant til at betjene sig selv på nettet, når og hvor de har tid, fx når vi køber rejser og teaterbilletter. I Lyngby-Taarbæk Kommune bor der en særlig høj andel af borgere, som arbejder inden for "kreative" erhverv. De må forventes at bruge IT i deres dagligdag. De kreative er ifølge Steffen Gulman arkitekter, journalister, konsulenter, forskere, administratorer, osv. Se: "De kreative i Lyngby-Taarbæk – talenterne". Oplæg af Steffen Gulman, 11CityDesign. 11. marts 2010. Især for denne type borgere må det gælde, at de ønsker bedre, hurtigere og mere fleksibel service fra det offentlige, end det er tilfældet i dag. Kommunen skal kunne følge med borgernes behov og kompetencer – og levere den bedst mulige service, ad de mest effektive kanaler – for kommunen såvel som for borgerne. Det gør også kommunen mere attraktiv som samarbejdspartner og vil være et godt bidrag til Vidensby-strategien. Borgernes henvendelsesmønster og kommunens digitale status er uddybet i bilag 1.

En strategisk prioritering af digitalisering er nødvendig for at sætte en udvikling i gang, der hæver Lyngby-Taarbæk Kommunes digitalisering af kontakten til borgere og virksomheder over det nuværende niveau. Samtidig er det vigtigt, at Lyngby-Taarbæk Kommune foretager de rigtige og gevinstgivende investeringer.

2. Service- og kanalstrategiens indhold

Service- og kanalstrategien skal handle om, hvordan kommunen skal kommunikere med borgere og virksomheder, og om hvilke kommunikationskanaler, kommunen benytter i mødet med borgere og virksomheder.

Strategien skal:

1. Definere, prioritere og målrette (digital) kommunikation og serviceniveauer overfor borgere, virksomheder og medarbejdere
2. Identificere, hvordan kanal- og servicemål understøtter kommunens samlede

målsætninger

3. Forankre det identificerede mål i organisationen og understøtte forandring af arbejdsprocesser og
4. Afklare, hvad der er hhv. effektiviserings-, service- og styringsindsatser og sammenhængen mellem dem
5. Specificere hvilke midler og indsatser der skal til for at nå målene
6. Fastlægge hvordan målene nås, hvem der har ansvaret for det, og hvordan fremdriften i realiseringen af målene dokumenteres

Udmøntningen af strategien vil medføre betydelige ændringer i organisationen. Medarbejdernes kompetencer skal udvikles, så medarbejderne bliver bedre til at hjælpe både hinanden, borgere og virksomheder med de digitale løsninger. Forankring og opbakning i organisationen kræver politisk og ledelsesmæssigt fokus, samt at effekten af strategien kan måles, og gevinster realiseres.

Men der er mange måder, at gå til arbejdet med service- og kanalstrategi på. Nogle kommuner arbejder med store visioner og forandringsprocesser, andre i mindre skala for at flytte borgere over på billigere kanaler og øge digitaliseringsgraden. Derfor skal udviklings- og strategiudvalget på baggrund af det vedlagte notat med bilag beslutte en vision for strategien. Visionen angiver ambitionsniveauet for strategien, og bliver det grundlag, som strategien udarbejdes efter. Se venligst vedlagte notat med oplæg til en vision for strategien.

Økonomiske konsekvenser

Der skal afsættes en pulje til basisinvesteringer i strategiens udmøntning. Se bilag 3 for uddybning af de økonomiske konsekvenser.

Beslutningskompetence

Udviklings- og strategiudvalget har fået tildelt kompetence til at igangsætte arbejdet med service- og kanalstrategien.

Udviklings- og Strategiudvalget den 17. maj 2011:

- Ad. 1. Drøftet, og der var enighed om, at niveau 3 er målet, men, at der i første omgang skal arbejdes med niveau 1 og niveau 2.
- Ad. 2. Godkendt
- Ad. 3. Godkendt

Projekt Kommunen og Civilsamfundet - en erfaringsopsamling

Indstilling

Forvaltningen foreslår, at

1. udvalget drøfter erfaringsopsamlingen fra projekt "Kommunen og Civilsamfundet" og tager denne til foreløbig efterretning
2. udvalget tager til efterretning, at der i juni fremlægges en lokal evaluering af de lokale projekter, et forslag til hvordan erfaringerne fra projektet kan indgå i formulering af en ny frivilligheds-/civilsamfundsinddragelsesstrategi samt forslag til det videre arbejde med inddragelse af frivillige i den kommunale opgaveløsning.

Sagsfremstilling

I 2008 henvendte Lundgaard Konsulenterne sig til Lyngby-Taarbæk Kommune vedrørende et nyt projekt "Kommunen og Civilsamfundet". Formålet med projektet var at afprøve nye måder at dele ansvar på mellem medborgere og kommunale institutioner med sigte på dels at øge kvaliteten i den kommunale opgaveløsning, dels at udvikle det frivillige medborgerskab. Projektet havde tæt sammenhæng med regeringens kvalitetsreform 2008, og til temaet om hvilke bud der er på fremtidens ansvarsdeling mellem kommunen og civilsamfundet.

Kommunalbestyrelsen i Lyngby-Taarbæk Kommune besluttede den 22. september 2008 at deltage i projektet sammen med Lejre, Varde og Horsens Kommuner.

I Lyngby-Taarbæk Kommunes ansøgning til Momsfondet, som har medfinansieret projektet, fremhævede kommunen, at det særligt interessante for kommunen var at få belyst mulighederne for, at frivillig indsats og offentlig opgavevaretagelse kan foregå midt inde i rummet for opgavens varetagelse. Kommunen supplerede ansøgningen med, at projektet var et konstruktivt supplement til det frivillige arbejde, der allerede finder sted i kommunen, samt at kommunen i forvejen har et bredt udsnit af frivillige foreninger, men at indsatsen primært foregår uden for den kommunale opgavevaretagelse.

Projektet var to-årigt og løb i perioden 2009-2010. Det nationale projekt blev ledet af Lundgaard Konsulenterne. I Lyngby-Taarbæk Kommune har projektet omfattet 6 delprojekter med hver en projektejer. De seks delprojekter er blevet koordineret og styret lokalt ved en nedsat styregruppe og koordinator. Der blev formuleret delprojekter inden for områderne:

- Daginstitutioner

- Skole
- Ældrecenter
- Lokalt bibliotek
- Centraladministrationen.

Lundgaard Konsulenterne gennemførte i 2. halvår i samarbejde med de fire kommuner en erfaringsopsamling fra i alt 19 kommunale projekter. Erfaringsopsamlingen er grundstammen også i den lokale videnopsamling på projektet, da pointerne fra den centrale erfaringsopsamling ligeledes er gældende for de opsamlede erfaringer i Lyngby-Taarbæk Kommune. Vedlagt indstillingen er i bilag 1 rapport fra Lundgaard Konsulenterne ”Projekt Kommunen og Civilsamfundet – En erfaringsopsamling fra 19 kommunale projekter”, februar 2011.

Centralt i Lundgaard Konsulenternes erfaringsopsamling fra projektet står, at samarbejdet mellem kommune og civilsamfund kan bidrage til mere kvalitet, der hvor borgerne møder den kommunale indsats. Samarbejdet sætter øget fokus på faglighed, handlingsmønstre, arbejdsrutiner og rummelighed i den kommunale institution. Samarbejdet med frivillige medvirker desuden til at åbne institutionerne overfor omverden. Det at være frivillig og bidrage til samfundet giver livskvalitet til de deltagende frivillige, og på samme tid medvirker den frivillige indsats til øgede velfærdsydelser og kvalitet. Men samarbejdet kræver investering i tid for at fungere godt.

Kernen i projektet – at afprøve om nye samarbejdsformer mellem kommunen og civilsamfundet kan øge kvaliteten i den kommunale opgaveløsning – indebærer dog et behov for klare afgrænsninger og/eller klare politiske udmeldinger i forhold til fx faggrænser og spørgsmål om, hvor grænsen går mellem fagligt og frivilligt arbejde. Den generelle erfaring i projektet er, at der ikke har været væsentlige barrierer for samarbejdet, men at projektet stiller skarpt på temaer indenfor organisering og styring, der bør prioriteres for at kunne engagere flere frivillige og høste det ”ekstra”, som et samspil kan give. Det andet centrale tema i projektet - udvikle det frivillige medborgerskab – er et anderledes politisk spørgsmål, som i lige så høj grad indgår i den politiske opfølgning og perspektivering af projektets resultater.

Lundgaard Konsulenterne har identificerede følgende succesparametre for vellykkede samarbejder mellem kommune og civilsamfund:

- Kvalificeret og engageret ledelse
- Klarhed omkring rammer, roller og ansvar
- Forankring af det frivillige arbejde (en del af hverdagen på enhed, men afskærmet for snærende strukturer og fortrolige oplysninger)
- Synlighed (betydning af samspil skal synliggøres)
- Bredde og mangfoldighed i den frivillige indsats (engagere bredt – køn, alder og opgaver).

Erfaringer og viden fra projektet vil indgå i den kommende strategi for civilsamfundsinddragelse, som forventes udarbejdet i 2011. Projektet vil yderligere blive dokumenteret med en film om Lyngby-Taarbæk Kommune projekterne.

Til udvalgsmødet i juni vil der foreligge:

- en lokal evaluering af Lyngby-Taarbæk Kommunes deltagende projekter
- et forslag til, hvordan erfaringerne fra projektet kan indgå i formulering af en ny frivilligheds-/civilsamfundsinddragelsesstrategi
- samt forslag til det videre arbejde med inddragelse af frivillige i den kommunale opgaveløsning – bl.a. i samarbejde med det nuværende Frivilligcenter.

Økonomiske konsekvenser

Ingen, da opgaven løses inden for de allerede afsatte rammer.

Bilag

Lundgaard-rapporten - udsendes

Projektbeskrivelser af de enkelte delprojekter - ligger i sagen

Den nuværende frivillighedspolitik - ligger i sagen

Sagen har været forelagt øvrige fagudvalg i april 2011.

Beslutningskompetence

Kommunalbestyrelsen for så vidt angår forslag til ny frivilligheds-/civilsamfundsinddragelsesstrategi.

Udviklings- og Strategiudvalget den 17. maj 2011:

Taget til efterretning, punkterne 1 og 2.

Udvalget anbefaler, at udarbejdelsen af en Frivillighedsstrategi overdrages til Udviklings- og Strategiudvalgets portefølje.

6.

Orientering til udvalget den 17. maj 2011

1. Ny regional udviklingsplan - status

Region Hovedstaden er i gang med at udarbejde en ny regional udviklingsplan for hovedstadsregionen i samarbejde med KKR Hovedstaden. Det politiske ansvar er på kommunernes side forankret i KKR's formandskab og på regionens side hos regionsrådsformanden. Der er desuden etableret en administrativ gruppe med repræsentanter fra såvel kommunerne som regionen. KKR Hovedstaden og regionsrådet har i løbet af 2010 drøftet temaer for den regionale udviklingsplan. Det forventes, at temaerne vil være:

- Infrastruktur
- Erhvervsudvikling og internationalisering
- Bæredygtighed og klima
- Uddannelse og beskæftigelse

Den regionale udviklingsplan forventes godkendt før sommeren 2012. Tidsplanen er følgende:

Feb-jun 2011

- Kortlægning af udfordringer og opstilling af målsætninger
- Input fra kommuner og øvrige aktører

Aug-sep 2011

- Udarbejdelse af løsningsforslag og afholdelse af dialogaktiviteter
- Politisk konference for kommunale og regionale politikere

Okt 2011-feb 2012

- Færdiggørelse og godkendelse af forslag til regional udviklingsplan

Mar-april 2012

- Forslag sendes i offentlig høring

Maj-jun 2012

- Godkendelse af regional udviklingsplan.

2. Involvering af eksterne interessenter i vidensbystrategien

Der er som et led i realisering af vidensbyvisionen etableret fem vidensbynetværk. Formålet er at følge op på ideseminaret på DTU og involvere eksterne i

Lyngby-Taarbæk til en førende videns- og uddannelsesby. Netværkenes opgave er at arbejde med initiativerne i den kommende strategi, med henblik på at afprøve ideerne, konkretisere dem og måske gøre dem til konkrete projekter med finansiering.

Task Force har på baggrund af det på sagen vedlagte notat om vidensbynetværk drøftet formen for dannelsen af netværk.

Task forcens medlemmer har påtaget sig at drive netværkene gennem en tovholder. Tovholderens opgave er at planlægge og facilitere netværkets møder, samt sørge for, at netværkenes input føres til referat og bringes tilbage til vidensbysekretariatet. Vidensbysekretariatet påtager sig at skabe koordinering mellem netværkene. Koordinering består i at sørge for, at tovholderen er forsynet med relevante dokumenter, beslutningsoplæg etc., og i at sørge for at viderebringe tilbagemeldinger til de politiske udvalg og Task Force.

Følgende vidensbynetværk (med forkortelsen VBN) startes før sommerferien:

1. VBN Klima og grøn teknologi (tovholder Markedsdirektør Ole Stilling, COWIs Økonomi, management og planlægningsdivision)
2. VBN Iværksætter og entrepreneurship (tovholdere Rektor Ivar Lykke Ørnby, K-nord og Direktør René van Laer, K-nord)
3. VBN Internationalisering (HR-chef, underdirektør Charlotte Boysen Schmidt, DTU)

Efter sommerferien startes følgende:

4. VBN Byudvikling og handel (tovholder Jørgen Olsen, byplanarkitekt, souschef, Lyngby-Taarbæk Kommune)
5. VBN Velfærdsinnovation (tovholder afventer).

Der forventes 3-4 møder i 2011 af 3 timers varighed. Der er udsendt invitationer til alle deltagere ved ideseminaret på DTU den 17. januar. Herefter er det tovholderens opgave at udsende yderligere invitationer.

Task Forcen har før påske 2011 udsendt det på sagen lagte nyhedsbrev om vidensby til ambassadører og inviterede ved ideseminaret. Nyhedsbrevet giver en status på projektet med fokus på vidensbystrategien, der forventes behandlet politisk i juni.

Task Force har ligeledes før påske 2011 udsendt den på sagen vedlagte invitation til inviterede (de eksterne parter) ved ideseminaret til deltagelse i ovennævnte netværk.

3. SPI - Samarbejde om proaktiv investeringsfremme mellem kommunerne i Region Hovedstaden og Copenhagen Capacity

Der har den 13. april 2011 været afholdt Kick-off møde i forbindelse med igangsætning af SPI-samarbejdet, hvor Lyngby-Taarbæk kommune deltog.

Formålet med SPI er at identificere erhvervsklynger og værdikæder samt deres geografiske placering. Denne viden skal danne grundlag for dels at udvikle kommunernes og Copenhagen Capacitys erhvervsservice og -betjening, og dels målrettet og offensivt at tiltrække yderligere jobs fra internationale virksomheder til regionen.

Projektet indeholder tre hovedområder

Analyse:

Der gennemføres en kvantitativ kortlægning af Region Hovedstadens erhvervsklynger og deres geografiske fordeling med fokus på dem, der er et fremtids- og internationalt perspektiv i. Disse analyseres kvalitativt i dybden for at identificere huller i deres værdikæder (manglende leverandører og samarbejdspartnere) samt deres opfattelse af de respektive kommunernes rammevilkår.

På baggrund heraf kan identificeres mulige internationalt virksomheder der kan tiltrækkes til regionen.

Information:

Den viden, der gennem analyserne opnås om målgrupperne (klynger og værdikæder) og de lokale (kommunale) styrker, giver afsæt for at udvikle materialer til effektiv markedsføring, salg og kundebetjening.

Kompetenceudvikling:

Kompetenceudvikling af de deltagende kommuner på erhvervsområdet har til formål at løfte kommunernes kontakt til og betjening af deres (internationale) erhvervsvirksomheder samt skabe bedre beslutninger og prioriteringer på erhvervsområdet i de enkelte kommuner. Samlet er målet at sikre innovativ og effektiv erhvervsfremme samt professionel servicering af virksomheder i internationalt orienterede brancher.

Økonomi / Tidsplan / Målsætning:

SPI løber over tre år startende 1. april 2011 og har et samlet budget på ca. 17,6 mio. kr., hvoraf ca. 70 % er finansieret med støtte fra EU's Regionalfond og Vækstforum Hovedstaden.

Lyngby-Taarbæks andel udgøre i alt 150 t. kr. plus 450 arbejdstimer lige lidt fordelt over de 3 år. Målsætningen er at skabe 150-300 nye jobs over indenfor 5 år og et skattemæssigt provenu på 100 mio. kr. i regionen.

Udviklings- og Strategiudvalget den 17. maj 2011:

Taget til efterretning.

Udkast

LYNGBY-TAARBÆK ÅR 2020

– fra forstad til førende vidensby

4. april 2011



1. FORORD

Lyngby-Taarbæk Kommune har indtil i dag mest været kendt for sine naturskønne områder og for et attraktivt detailhandelsmiljø.

Men Lyngby-Taarbæk rummer mange andre aktiver. Området har et blomstrende erhvervsliv med en stor koncentration af videntunge virksomheder. Nordeuropas førende universitet, DTU, ligger i kommunen. Vi har nogle af landets bedste folkeskoler og erhvervsskoler. Og vores borgere hører til blandt landets mest veluddannede.

Denne kombination af ressourcer er unik, fordi viden er fremtidens råstof.

Alligevel har denne styrkeposition hidtil spillet en begrænset rolle i dialogen om Lyngby-Taarbæks udvikling. Erhvervsudvikling er blevet betragtet som noget, der mere eller mindre kommer af sig selv. Og vi har ikke været bevidste om, hvordan byens forskning, uddannelse, erhvervsliv og velfærdsinstitutioner kan drage nytte af hinanden.

Over de seneste par år har der imidlertid udviklet sig et støt stigende ønske om en aktiv lokal erhvervspolitik. Og om at udvikle og brande Lyngby-Taarbæk som videns- og universitetsby.

For det første har både virksomheder og uddannelsesinstitutioner brug for gode lokale rammer og for en byudvikling, der understøtter deres udvikling og vækstpotentialer.

For det andet står kommunen over for store udfordringer på velfærdsområdet og på klima- og energiområdet. Disse nye udfordringer kræver mobilisering af viden og kan kun løses i innovative partnerskaber mellem kommune, virksomheder og forskning.

For det tredje rummer området et enormt potentiale. En stor del af fremtidens vækst og innovation vil blive skabt i særlige "hot spots", der kan tilbyde en unik kombination af forskning, attraktive erhvervsområder, højtuddannet arbejdskraft og lokal handlekraft. Tilsvarende vil uddannelser og studerende koncentrere sig i områder, der kan tilbyde attraktive boligforhold, byliv, et spændende studiemiljø og attraktive erhvervsmuligheder.

Lyngby-Taarbæk har gode muligheder for at udvikle sig til et sådant "hot spot". Alle de rette forudsætninger er til stede. Men det kræver en aktiv indsats.

En invitation til en rejse

Denne strategi udgør startskuddet til en rejse mod at udvikle Lyngby-Taarbæk som vidensby. Siden sommeren 2010 har Kommunalbestyrelsen sammen med en række erhvervsledere og uddannelsesledere arbejdet med at udforme en ambitiøs strategi, der skal sætte retning for kommunens udvikling frem mod 2020.

Strategien er ikke en færdig plan. Den er en invitation til alle, der ønsker at deltage i udviklingen af Lyngby-Taarbæk.

Vi håber, at mange vil læse strategien og bidrage til arbejdet med at omsætte strategien til handling.

På www.vidensby.ltk.dk kan du læse mere om vidensbyprojektets udvikling og om, hvordan du og din organisation kan bidrage. Her finder du også finde en handlingsplan med en række foreløbige initiativer. Det er tanken, at handlingsplanen løbende skal revideres i takt med, at byens virksomheder, uddannelses-

institutioner, borgere og politikere udvikler forslag til nye initiativer, der kan bidrage til at realisere strategiens mål.

God læselyst!

På vegne af Ambassadørkorpset¹ for vidensbyprojektet;

Medlemmer af Lyngby-Taarbæk Kommunes Erhvervsråds Task Force

Formand for LTK Erhvervsråd Torben Schwabe (Lyngby Storcenter)

Næstformand for LTK Erhvervsråd René van Laer (K-Nord)

Universitetsdirektør Claus Nielsen (DTU)

Udviklingsdirektør Stig P. Christensen (COWI)

Direktør Steffen Gøth (COWI)

Rektor Poul Rasmussen (Virum Gymnasium)

Kommunaldirektør Tim E. Andersen (Lyngby-Taarbæk Kommune)

Sekretær for Task Force, sekretariatschef Pernille Kvarning og arkitekt Eva Ørum (Lyngby-Taarbæk Kommune)

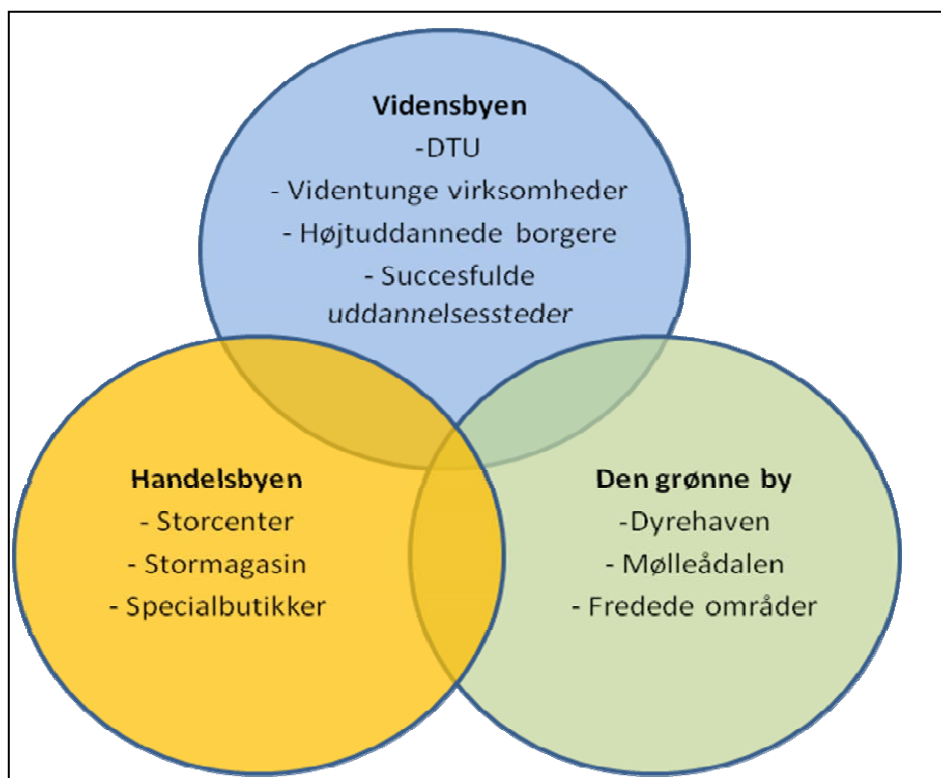
¹ Der blev i december 2010 nedsat et ambassadørkorps bestående af nøglepersoner fra Kommunalbestyrelsen, Lyngby-Taarbæks erhvervsliv og uddannelsessektoren. Korpsset har til opgave at skabe opmærksomhed og interesse om strategien. I alt 28 personer deltager i Ambassadørkorpset. Alle partier i Kommunalbestyrelsen har udpeget et medlem til korpset.. Se bilag 1.

2. LYNGBY-TAARBÆKS STYRKER OG UDFORDRINGER

2.1. LYNGBY-TAARBÆKS STYRKER

Lyngby-Taarbæk besidder nogle helt unikke styrker, som den fremtidige byudvikling og erhvervsindsats skal bygge på. De kan sammenfattes i tre overskrifter – ”vidensbyen”, ”handelsbyen” og ”den grønne by”. Eller samlet som ”Den grønne videns- og handelsby”. Figur 1 sammenfatter i overskriftsform nogle af de mest centrale aktiver under hver af de tre overskrifter.

Figur 1. Den grønne videns- og handelsby



Målet er at fastholde og videreudvikle de tre styrker. Fremtidige investeringer i by- og erhvervsudvikling skal således alle bidrage til at videreføre og udvikle byens bestående kvaliteter.

Nærværende strategi fokuserer naturligvis på udviklingen af *Lyngby-Taarbæk som vidensby*. Men målet om en balanceret udvikling betyder, at konkrete initiativer skal designes under hensyn til alle områdets styrker. Det indebærer bl.a.:

- At kommunens satsning på videnserhverv primært skal handle om at udvikle attraktive faciliteter for fx forskning & udvikling, rådgivende virksomhed, ledelsesfunktioner og administrative funktioner. Omvendt skal kommunen kun i mindre grad satse på pladskrævende produktionsaktiviteter.
- At udviklingen af et attraktivt bymiljø, som er et ni prioriterede indsatsområder i vidensbystrategien (se afsnit 3), skal ske under hensyn til mål på *alle tre områder*. Det vil sige, at udviklingen af midtbyen både skal have til formål at styrke handelsbyen og tiltrække vidensvirksomheder ske under hensyntagen til målet om at bevare en grøn profil.

- At synergimuligheder på de tre områder skal udnyttes – fx ved at investeringer i erhvervsbyggeri, kollektiv transport, nye boliger for studerende mv. designes og lokaliseres, så der bliver let adgang til Lyngbys handelsmiljø.

Viden, uddannelse og handel – tre markante styrker i Lyngby-Taarbæk

Lyngby-Taarbæks styrker er dokumenteret i en analyse af den erhvervsmæssige specialisering i kommunen². Analysen viser bl.a.;

- At Lyngby-Taarbæk har en nærmest ekstrem specialisering inden for *videntunge erhverv*. Specielt IT, finansiering/forsikring, ingeniørvirksomheder, arkitekter og farma/biotek står stærkt i området. De fleste af disse erhverv fylder beskæftigelsesmæssigt 5-6 gange mere i Lyngby Taarbæk end i en gennemsnitskommune.
- At Lyngby-Taarbæk på handelsområdet har en styrkeposition inden for ”stormagasiner og specialbutikker”. Det er således Kgs. Lyngby med Storcenteret, specialbutikkerne på hovedgaden og Magasin, der gør, at Lyngby-Taarbæk står stærkt som handelsby.
- At uddannelsessektoren fylder seks gange så meget i Lyngby-Taarbæk som i en gennemsnitskommune. Både når det gælder folkeskoler, erhvervsfaglige grunduddannelser og videregående uddannelser er Lyngby i høj grad en uddannelsesby.

Når vi taler om Lyngby-Taarbæk som *vidensby*, er det således et sammensat billede. Betegnelsen dækker over, at kommunen er specialiseret inden for både højteknologiske erhverv (IT og biotek), forretningsservice (banker, forsikring, ingeniører og arkitekter), forskning (DTU) og uddannelse. Med andre ord er det en bred vifte er erhverv, der til sammen skaber kommunens særlige vidensprofil.

Vidste du at.....
<ul style="list-style-type: none"> • DTU på en række ranglister over verdens universiteter er placeret som nr. et i Skandinavien og blandt de 10 bedste i Europa. • Fem ud af Lyngby-Taarbæk Kommunes otte folkeskoler ved 9. klasses afgangsprøver i 2010 lå i den nationale top ti". • K-Nord i benchmarkinganalyser placerer sig som den førende handelsskole i Danmark, og at skolen har et erhvervsakademi med en bred vifte af videregående uddannelser (inden for bl.a. IT, multimedier, økonomi, og markedsføring). • Forskerparken Scion-DTU Lyngby huser mere end 100 nye, forskningsbaserede virksomheder. En stor del af disse virksomheder udspringer af banebrydende resultater i DTUs forskning. • En analyse viser, at 60 procent af arbejdspladserne i Lyngby-Taarbæk kan betegnes som ”kreative”. På landsplan er tallet 38 procent. • At 18 procent af Lyngby-Taarbæks indbyggere har en lang videregående uddannelse. Landsgennemsnittet er 7 procent. Og i Hovedstadsregionen er det 11 procent.

² Analysen kan downloades på www.vidensby.ltk.dk

2.2. LYNGBY-TAARBÆKS UDFORDRINGER

Lyngby-Taarbæks unikke profil som grøn videns- og handelsby er ikke noget, vi har vundet til evig arv og eje. Tværtimod. Lyngby-Taarbæk er faktisk udfordret på stort set alle de områder, der i dag gør kommunen attraktiv at bo, leve, arbejde og drive virksomhed i.

De væsentligste udfordringer kan sammenfattes i følgende punkter:

- *Der mangler attraktive erhvervsarealer.* Mange vidensvirksomheder forventer at flytte ud af kommunen, når de vokser sig større. Kommunen er i stærk konkurrence med andre kommuner i Øresundsregionen om placeringen af videntunge virksomheder. Flere større vidensvirksomheder har allerede besluttet at forlade eller at flytte aktiviteter ud af kommunen.
- *Den grønne profil er udfordret.* At være en grøn kommune handler i fremtiden ikke alene om natur, parker, søer og skove. Fremtidens "grønne" konkurrence kommer også til at handle om bæredygtighed. Danmarks klimamål og stigende priser på fossile brændsler betyder bl.a., at bygningsmassen skal have lavere energiforbrug, og at 70-80 % af energiforsyningen om 10-15 år bør komme fra vedvarende energikilder. Kun ved at være foregangskommune på disse områder kan kommunens grønne profil fastholdes.
- *Kommunens detailhandelsposition er udfordret.* Siden 2003 har andre kommuner i Hovedstadsregionen etableret mere end 200.000 m² storcentre. Samtidig lægger de handlende i stigende grad vægt på oplevelser, cafe- og spisemuligheder mv. Netop oplevelser og oaser er en mangelvare i Kgs. Lyngby – ikke mindst sammenlignet med København, der er Lyngby-Taarbæks største konkurrent inden for detailhandel.
- *Kommunens attraktivitet er udfordret af presset på velfærdsydelserne.* Som andre kommuner oplever Lyngby-Taarbæk stigende efterspørgsel efter ældrepleje, sundhedsydelser, uddannelse og dagpasning – blandt andet på grund af den demografiske udvikling. Samtidig betyder en stram offentlig udgiftsstyring, at det ikke er muligt at øge de kommunale udgifter til velfærd.
- *Byens aktiver hænger ikke godt nok sammen.* Den kollektive transport til og fra DTU, K-Nord (Lyngbys handelsskole og erhvervsakademi) og de vigtigste erhvervsområder er ikke velfungerende. Men også de mentale koblinger er svage. Det er fx ikke særligt synligt i bybilledet, at Skandinaviens førende universitet ligger i byen. Svaghederne i infrastrukturen betyder også, at byens handelsliv ikke drager fordel af de mange indpendlende studerende og medarbejdere.

Vi skal benchmarke os med andre universitetsregioner!

Lyngby-Taarbæks ambitioner bør række videre end blot at håndtere de skitserede udfordringer.

Når vi i dag kan kalde Lyngby-Taarbæk en "vidensby" er det primært på grund af en simpel optælling af, hvilke virksomheder, uddannelsessteder og borgere, der er i byen.

Andre nordeuropæiske videns- og universitetsbyer som Århus, Lund, Stockholm, Helsinki og Berlin – for blot at nævne nogle eksempler – går langt videre i deres byudvikling og erhvervspolitik.

Kommuner, universiteter og erhvervsliv samarbejder i disse byer aktivt om fx forskerparker og iværksætterhuse, der skal omsætte forskningen til forretning. De satser på entrepreneurship og kreativitet i uddannelserne. De designer nyt erhvervsbyggeri, så byggeriet fremmer klyngedannelse og netværk mellem virksomhederne. De fokuserer på at udvikle særlige arealer, der tiltrækker videnbaserede virksomheder. Og de etablerer særlige videntcentre, der danner ramme om nyskabende innovationsprojekter.

Denne form for strategisk erhvervsudvikling mangler i dag i Lyngby-Taarbæk. Til trods for det enorme potentiale, der ligger i forskningen, uddannelserne og i områdets mange videntunge virksomheder.

Det er formentlig en af grundene til, at Lyngby-Taarbæk på nøgleindikatorer for erhvervsudvikling klarer sig middelmådigt – og betydeligt svagere end områder med tilsvarende ressourcer.

Vidste du at.....
<ul style="list-style-type: none">• Andelen af vækstvirksomheder (det vil sige virksomheder, der gennem flere på hinanden følgende år oplever betydelige vækstrater) er lavere i Lyngby-Taarbæk end i både resten af landet og resten af Hovedstadsregionen.• Iværksætterraten i Lyngby-Taarbæk svarer til landsgennemsnittet. Og den er modsat de fleste andre kommuner ikke steget i de senere år.

Om Lyngby-Taarbæk kan betegnes som en førende vidensby om 5-10 år afhænger i høj grad af, om det lykkes at matche indsatsen i andre universitetsregioner. Virksomheder bliver mere mobile og vil i stigende grad lokalisere sig i de områder, hvor de har de bedste udviklingsbetingelser. På samme måde er de lokale rammebetingelser afgørende for, hvilke byer der formår at skabe nye, innovative virksomheder og fastholde dem i området.

Der ligger også i *Kommunalreformen* en forventning om, at kommunerne påtager sig et større ansvar for erhvervsudviklingen. De generelle statslige rammer er ikke længere nok i den globale konkurrence på viden og innovation. Vi skal som samfund netop konkurrere på at udnytte de lommer af viden og iværksætterpotentiale, der findes på fx universiteterne og i vores uddannelser. Lyngby-Taarbæk har en forpligtelse til – i samspil med Region Hovedstaden og andre kommuner i området – at udvikle en aktiv strategi, der bygger på de videnressourcer, som området indeholder.

3. DRIVKRÆFTER, VISION OG MÅLSÆTNINGER

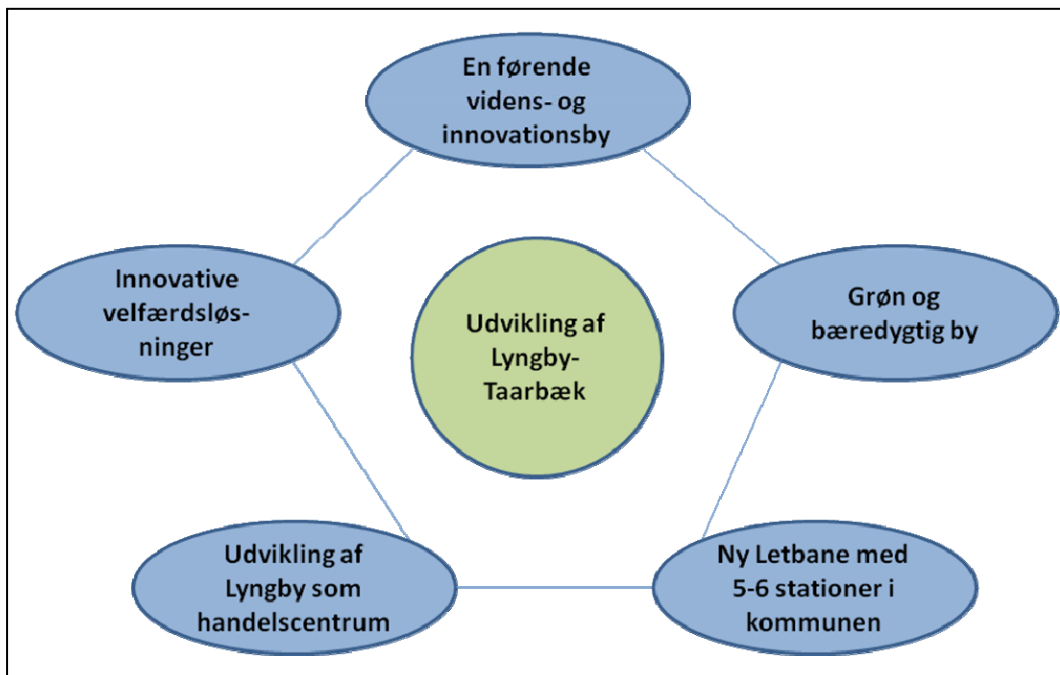
3.1. SAMMENHÆNGENDE DRIVKRÆFTER

Løsningen af Lyngby-Taarbæks udfordringer kræver en ambitiøs og sammenhængende strategi. Vores udgangspunkt er, at bedre velfærdsydelser, bæredygtig byudvikling, en mere attraktiv handelsby, et stærkere forsknings- og uddannelsesmiljø og vækst i områdets videntunge erhverv *ikke* er modsætninger. Tværtimod skal der udvikles sammenhængende løsninger på de udfordringer, der er skitseret i afsnit 2.

Den kommende Letbane, der etableres i ringen omkring København, udgør et stærkt aktiv. Letbanen vil omfatte seks stationer i Lyngby-Taarbæk og vil styrke tilgængeligheden til eksisterende erhvervsområder og til DTU og K-Nord. Den vil tiltrække flere handlende. Og den vil indebære unikke muligheder for bæredygtige byfortætninger i form af bl.a. boliger og erhvervsbyggeri ved de kommende stationer langs banen. Samtidig vil den skabe en større fysisk sammenhæng mellem byens vigtigste aktiver ved at forbinde bymidte, uddannelsesinstitutioner og erhvervsarealer.

Udviklingen af Lyngby-Taarbæk som vidensby er også en væsentlig drivkraft i indsatsen for at finde løsninger inden for velfærd og bæredygtig byudvikling. Det er gennem udnyttelse af forskning og erhvervsmæssig know how, at vi skal finde løsninger på tidens store samfundsudfordringer.

Figur 2. Sammenhængende drivkræfter i vidensbystrategien



3.2. VISION 2020

Med afsæt i Lyngby-Taarbæks styrker og udfordringer har politikere, erhvervsledere, uddannelsesledere og repræsentanter for borgergrupper i løbet af vinteren 2010-2011 bidraget til at udvikle en fælles vision. Visionen indeholder fire delvisioner, der samlet kommunikerer, hvad der skal kendetegne Lyngby-Taarbæk om 10 år:

Vision for Lyngby-Taarbæk 2020

- En af Nordeuropas førende videns- og universitetsbyer
- En førende uddannelsesby med høj kvalitet, bredt udbud og et generelt højt uddannelsesniveau
- Et internationalt orienteret knudepunkt for arbejdskraft, kultur og handel
- Et område kendetegnet ved *bæredygtig* vækst, velfærd og byudvikling

Det er vigtigt, at arbejdet med at realisere vidensbystrategien holdes op mod konkrete mål. Derfor er der for hver delvision opstillet 3-4 målsætninger for, hvor kommunen skal være i 2020³. Se tabel 1.

Tabel 1. Målsætninger

Vision	Målsætning (2020)
<i>En af Nordeuropas førende videns- og universitetsbyer</i>	<ul style="list-style-type: none"> • DTUs position som Skandinaviens førende universitet skal være fastholdt • Lyngby-Taarbæk skal være en af de førende kommuner i Skandinavien mht. at tiltrække vidensvirksomheder samt at udvikle nye vidensvirksomheder • Der skal være gennemført mindst ti større samarbejdsprojekter mellem områdets virksomheder og byens forsknings- og uddannelsesinstitutioner.
<i>En førende uddannelsesby med høj kvalitet, bredt udbud og et generelt højt uddannelsesniveau</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Lyngby skal fortsat ligge absolut i top nationalt målt på folkeskolernes resultater. • Antallet af videregående uddannelser skal være øget – både tekniske og merkantile uddannelser. • Andelen af unge i kommunen, der gennemfører ungdomsuddannelser, skal stige fra xx % til 95 %. • Alle uddannelsesinstitutioner skal tilbyde undervisning og projekter i entrepreneurship. Og resultaterne skal kunne aflæses på antallet af nystartede virksomheder i kommunen.
<i>Et internationalt knudepunkt for arbejdskraft, kultur og handel</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunens markedsandel inden for stormagasiner og specialbutikker skal være øget yderligere. • Bymidten skal kunne måle sig med fx Århus, Odense og Aalborg målt på attraktivitet og benyttelse "efter lukketid". • Der skal være markant bedre bosætningsmuligheder for udenlandsk arbejdskraft og udenlandske studerende.
<i>Et område kendetegnet ved bæredygtig vækst, velfærd og byudvikling</i>	<ul style="list-style-type: none"> • CO2-udslippet fra LTK som geografisk område skal reduceres med 20 % i 2020, med udgangspunkt i CO2-kortlægningen fra 2008, herunder skal CO2-udslippet fra den kommunale drift reduceres med 2 % om året frem mod 2025. • Lyngby skal på mindst et område være kendt som foregangskommune i udviklingen af nye velfærdsydelser (fx digitalisering af folkeskolen).

³ Visionen for vidensbystrategien rækker ti år frem. Det skal dog understreges, at horisonten for den langsigtede byplanlægning er betydeligt længere. Derfor har nogle af de bystrategiske mål en længere horisont, eksempelvis 2030.

4. NI INDSATSOMRÅDER

Hvad skal der til for at realisere visionen og de opstillede mål?

På basis af dialogen i vinteren 2010-2011 mellem politikere, erhvervsledere, uddannelsesinstitutioner mv. har vi formuleret et antal konkrete indsatsområder.

Indsatsområderne er grupperet under tre hovedoverskrifter:

- **Strategisk byudvikling.** Det vil sige en sammenhængende indsats for at udvikle attraktive erhvervsarealer, en mere velfungerende infrastruktur, nye boliger for bl.a. udenlandske studerende samt en attraktiv og levende bymidte. Aktiviteter på disse områder er tæt forbundne og skal bl.a. udnytte det fremtidige potentiale i Letbaneprojektet, herunder muligheder for fortætninger langs de kommende stationer.
- **Innovation og netværk.** Det vil sige initiativer, der skaber stærkere netværk mellem virksomheder og nye partnerskaber mellem kommune, virksomheder, forskning og velfærdsinstitutioner om at løse vores udfordringer inden for velfærd og klima.
- **Erhvervsservice.** Et attraktivt erhvervsklima forudsætter grundlæggende serviceydelser inden for bl.a. iværksætterrådgivning samt god kommunal service inden for fx miljøsager, byggetilladelser, digital forvaltning, energirådgivning, etc. Hertil kommer udviklingen af en stærk iværksætterkultur i hele uddannelsessystemet.

Herudover er der på tværs af de tre hovedområder opstillet tre overordnede *retningspile* for indsatsen. Disse retningspile skal bidrage til at fokusere indsatsen og sætte ambitiøse mål for de initiativer, der sættes i værk. Lyngby-Taarbæk skal ikke satse på det hele. Men på markante initiativer, der understøtter kommunens profil og styrker, og som bidrager til at øge kommunens attraktivitet. De tre retningspile er:

- **Fokus på videntunge erhverv.** Den virksomhedsrettede indsats skal fokusere på at fastholde Lyngby-Taarbæks stærke position inden for videntunge væksterhverv som it, tele, farma, cleantech, ingeniør- og arkitektvirksomheder, finansiering mv.
- Målet er en **sammenhængende og bæredygtig by**. Det er vigtigt, at alle infrastruktur- og byudviklingsprojekter bidrager til at øge synergien mellem midtbyen, DTU, øvrige uddannelsesinstitutioner og de erhvervsmæssige knudepunkter i kommunen. Samtidig er et selvstændigt mål at styrke Lyngby-Taarbæk som grøn og bæredygtig by.
- Der skal ske et markant løft i kommunens **kvaliteter og services**. Borgere, tilflyttende familier og virksomheder skal opleve, at byen kan tilbyde kvaliteter og services på et højt niveau. Det gælder lige fra oplevelser og kultur, over nyskabende undervisningstilbud i folkeskolen, til sparring og virksomhedsrådgivning i Teknisk Forvaltning.

Sammenholdes de tre hovedområder og de tre retningspile fås en matrix som vist i figur 4. Hvert felt i matrixen indeholder et konkret indsatsområde. Til sammen består strategien således af *ni indsatsområder*.

	<i>Fokus på videns-baserede erhverv</i>	<i>Sammenhængende og bæredygtig by</i>	<i>Nye services og kvaliteter i Lyngby-Taarbæk</i>
<i>Strategisk byudvikling</i>	Tiltrække og fastholde vidensvirksomheder	Udvikle LTK som universitetsby med effektiv infrastruktur	Levende og attraktivt bymiljø med unikke kvaliteter
<i>Innovation og netværk</i>	Netværk for vidensvirksomheder	Udvikle grønne boliger og grøn teknologi	Udvikle fremtidens velfærdsydelser
<i>Erhvervsservice</i>	Fremme af iværksættere og entrepreneurship	Energirådgivning	Erhvervsvenlig forvaltning

De i alt ni indsatsområder er gennemgået i de følgende tre afsnit. Under hvert indsatsområde beskrives først ambitionen. Det vil sige, hvad det er en udvikling, som vi stræber efter på hvert område. Derefter beskrives underliggende fakta, som underbygger behovet og kan medvirke til at sætte retning for indsatsen.

Konkrete initiativer fremgår som nævnt i forordet af "Handlingsplan for Lyngby-Taarbæk som vidensby", der kan downloades på www.vidensby.ltk.dk.

5. STRATEGISK BYUDVIKLING

INDSATSOMRÅDE I: TILTRÆKKE OG FASTHOLDE VIDENSVIRKSOMHEDER

Ambition:

En række universitetsregioner verden over har stor succes med at udvikle og tiltrække videntunge virksomheder. Fx ligger 10 % af alle europæiske biotekvirksomheder i Cambridge – en by med kun 140.000 indbyggere! Stockholm og Helsinki har haft succes med at udvikle stærke IT-klynger og biotek-klynger. Århus er på vej til at udvikle internationalt konkurrencedygtige klynger inden for sundheds-it og medicoteknik.

Også andre kommuner i Hovedstadsområdet satser på vidensvirksomheder. Ballerup har fx haft stor succes med Lautrupparken, der har fungeret som magnet for internationale it- og medicovirksomheder.

Lyngby-Taarbæk skal satse bredt på at tiltrække og fastholde vidensvirksomheder, der bygger på tekniske og ingeniørmæssige kompetencer og forskningsresultater. DTU beliggenhed i kommunen giver et væld af muligheder inden for områder som IT, cleantech, industriel biotek og medicoteknik.

En af ambitionerne i vidensbystrategien er at etablere en erhvervs- og innovationspark tæt på DTU, der er skræddersyet til vækstvirksomheder inden for disse områder. Parken skal danne ramme for at udvikle en klynge af innovative vidensvirksomheder. Og den skal tiltrække danske og internationale virksomheder - med interesse for at ligge op af DTU og i en kommune med Danmarks mest veluddannede arbejdskraft.

Samtidig er det ambitionen at give både vidensvirksomheder og byens uddannelsesinstitutioner de bedste muligheder for at rekruttere specialister og højtuddannet arbejdskraft. Det er af særlig stor betydning, at der er gode muligheder for at rekruttere og fastholde udenlandske videnarbejdere. Samtidig skal byudviklingen understøtte den stigende tilstrømning af udenlandske studerende til DTU og K-Nord.

Lyngby-Taarbæk skal kunne tilbyde attraktive boliger til forskere, studerende og arbejdskraft, der kommer til kommunen fra andre lande. Samtidig skal der være let adgang til bl.a. engelsksprogede skoler og til vejledning om skat, muligheder for ægtefællejob, børnepasning og bolig. Endelig skal der være tilbud, der styrker integrationen i lokalsamfundet.

Fakta:

DTU har etableret forskerparken Scion-DTU Lyngby, der huser lidt mere end 100 nye, videntunge virksomheder. Her bor nye virksomheder typisk bor 2-3 år, før de etablerer sig i større rammer uden for DTU. Flere giver udtryk for, at de forventer at flytte ud af området på grund af manglen på attraktive arealer/lokaler i kommunen.

Der studerer og arbejder allerede i dag mange udlændinge i Lyngby-Taarbæk. Fx er andelen af udenlandske specialister i erhvervslivet 0,6 % i Lyngby-Taarbæk mod 0,2 % på landsplan. K-Nord har i dag ca. 450 udenlandske studerende. Andelen af udenlandske studerende på DTU er 20 % (mod under 10% på de fleste andre danske universiteter).

Udviklingen vil fortsætte. DTU forventer at ansætte op mod 2.000 udenlandske forskere over de næste ti år. Tilsvarende forventer flere af kommunens vidensvirksomheder en stor stigning i udenlandske medarbejdere.

INDSATSOMRÅDE II: UDVIKLE LYNGBY-TAARBÆK SOM UNIVERSITETSBY MED EFFEKTIV INFRASTRUKTUR

Ambition:

”Den mindste by med det største universitet”. Sådan kan man karakterisere Lyngby-Taarbæk, hvis man sammenligner universitetsbyer i Nordeuropa.

Men Lyngby-Taarbæk er ikke kendt i omverdenen som universitetsby. DTU virker nærmere som en by i sig selv uden anden sammenhæng til Kgs. Lyngby end besværlig – og i myldretiden – overfyldt transport.

En af ambitionerne med vidensbystrategien er, at Lyngby-Taarbæk skal fremstå som *universitets- og uddannelsesby*. DTU og byens øvrige uddannelsesinstitutioner skal være synlige i bymidten. Dels ved at studerende bor og færdes i bymidten. Dels ved at uddannelsesaktiviteter foregår i Kgs. Lyngby og ved, at byens status som universitets- og uddannelsesby indtænkes i udviklingen af byrummet.

Ambitionen er også, at borgere, skoler og virksomheder skal have en lettere adgang til DTU. DTU skal være en ressource, hvor man skal kunne blive tanket op med den nyeste tekniske viden, få inspiration til skoleprojekter og blive klogere på, hvad der rører sig forskningsmæssigt. Byens virksomheder skal i endnu højere grad kunne drage nytte af DTU – bl.a. ved arrangementer der matcher områdets virksomheder med DTU-studerende.

Den kommende Letbane vil skabe optimale rammer for at knytte DTU og en række af byens øvrige uddannelsesinstitutioner (fx K-Nord, Maskinmesterskolen, og Medieskolen) tættere til byen. Og vice versa. Den vil sikre let og hurtig transport mellem by, uddannelsesinstitutioner og byens erhvervsområder. Og den vil i det hele taget gøre kommunen mere sammenhængende. Men vi skal ikke vente syv år på at realisere visionen. Derfor skal den kollektive transport til og fra byens knudepunkter styrkes hurtigt.

Fakta:

Det generelle billede af infrastrukturen er, at der er god tilgængelighed til kommunen. Både hvad angår motorveje, S-tog og cykelstier. Men den kollektive trafik inden for kommunen – primært busforbindelserne – kan ikke matche passagerstrømmene af unge, studerende og medarbejdere fra centrum til DTU, K-Nord og erhvervsområderne. Både virksomheder, studerende og medarbejdere på byens uddannelsesinstitutioner oplever dette som et stort og stigende problem.

En analyse fra foråret 2010 peger på, at bedre kollektive trafikforbindelser vil øge studerendes og pendleres brug af Kgs. Lyngby – og dermed bidrage til at styrke detailhandelen.

Undersøgelser blandt DTUs og K-Nords studerende viser, at langt de fleste foretrækker at bo i bycentrum. Og at mange studerende vælger at bo i København på grund af, at der ikke findes studieboliger i Lyngby bymidte.

Ambition:

Lyngby-Taarbæk skal have et bycentrum og et byliv, der matcher målet om at være en international vidensby, der tiltrækker virksomheder, studerende og udenlandske specialister. Og som samtidig matcher målet om at være en attraktiv handelsby, der tiltrækker shoppende fra hele det nordsjællandske område.

Letbaneprojektet vil styrke adgangen til Kgs. Lyngby og skabe en optimal ramme for at udvikle midtbyen til et centrum for kultur, koncerter, oplevelsesaktiviteter, gourmetrestauranter, cafemiljøer, internationale detailkæder, kunst, byrumsudvikling, arkitektur mv. Kombineret med nye boliger for ikke mindst udenlandske familier og studerende er det ambitionen at skabe en multikulturel bymidte med en international atmosfære.

Samtidig er det ambitionen at udnytte Lyngby-Taarbæks grønne og blå områder bedre. Det kan være i form af nye oplevelsesvirksomheder inden for wellness, massage, badeanstalter, mv. Områderne kan også udnyttes til koncerter, kulturarrangementer og konkurrencer, der styrker kommunens brand som vidensby (som det kendes fra den årlige rokonkurrence mellem Oxford og Cambridge universiteter).

Ambitionen er også, at udviklingen af Lyngby-Taarbæks bymiljø skal bidrage til at styrke erhvervsudviklingen i området. Området rummer en række arkitektvirksomheder, designvirksomheder, specialforretninger på fødevarerområdet mv., der vil kunne indgå i partnerskaber om at udvikle byen.

De kommende års byudvikling vil blive baseret på en helhedsplan, som skal udvikles i et tæt partnerskab mellem Lyngby-Taarbæk Kommune, byens virksomheder, uddannelsesinstitutioner og handelserhvervet. Planen skal tage afsæt i en eller flere arkitektkonkurrencer og i en løbende dialog med kommunens borgere. Første skridt i arbejdet mod attraktiv og international by bliver den nye Kommuneplan, der kommer i høring i efteråret 2011.

Fakta:

Det forretningsmæssige potentiale i at udvikle midtbyen skal bl.a. ses i lyset af, at kommunen allerede tiltrækker et stort antal mennesker til kommunens hovedattraktioner. Lyngbys detailhandelsmiljø har hvert år 9 mio. besøgende/shoppende, hvoraf hovedparten kommer fra andre kommuner. Hertil kommer, at der årligt er ca. 2 mio. besøgende på Dyrehavsbakken og 400.000 besøgende på Frilandsmuseet.

En række forskellige analyser viser, at udbuddet af kultur, kunst, oplevelsesaktiviteter mv. er den mest afgørende faktor for, hvor højtuddannede og kreative mennesker bosætter sig. Den amerikanske professor *Richard Florida* var den første, der systematisk kortlagde sammenhængen mellem attraktive bymiljøer, bosætning og virksomhedsudvikling. Hans forskning viser, at bymiljøet har afgørende betydning for, hvor den fremtidige vækst kommer til at ske.

Ambition:

Der er mange videntunge virksomheder i Lyngby-Taarbæk. Men videndelingen mellem disse virksomheder er forholdsvis begrænset. En af ambitionerne i vidensbystrategien er, at små og mellemstore videnvirksomheder i vækst skal kunne trække mere på hinandens erfaringer og drøfte fælles udfordringer.

Lyngby-Taarbæk har fx mange unge vidensvirksomheder, der er kommet ind – eller er på vej ind – i en vækstfase. Her løber man ind i en række nye udfordringer. Det gælder fx global markedsbearbejdning, internationalisering, organisationsudvikling og innovationsledelse.

Den geografiske nærhed og det store antal unge vidensvirksomheder i området giver gode muligheder for at etablere udbytterige netværk. Samtidig vil DTU på en række områder kunne bidrage med faglige/teoretiske input.

En anden ambition er at styrke den generelle netværksdannelse på tværs af virksomheder, uddannelsesinstitutioner, kommune og andre organisationer i området. Mange af de ambitiøse mål i vidensbystrategien kan kun realiseres, hvis der etableres nye samarbejdsprojekter på tværs af sektorerne. Forudsætningen herfor er, at aktørerne kan mødes, opbygge tillid og udveksle idéer til konkrete projekter.

Det er et mål at afholde en årlig innovationskonference for alle aktører i området med interesse for vidensbyprojektet. Innovationskonferencen skal være en event, der samler flere hundrede erhvervsledere, forskere, uddannelsesledere og politikere.

Endelig er det ambitionen at etablere en række tværsektorielle netværk, der skal udvikle idéer til samarbejdsprojekter og konkrete initiativer inden for en række af strategiens ni indsatsområder.

Fakta:

En række nyere analyser og evalueringer dokumenterer, at virksomheder, der indgår i netværk med andre virksomheder og videninstitutioner, klarer sig bedre på centrale indikatorer som vækst og innovation.

En analyse fra foråret 2010 viste, at en række virksomheder i Lyngby-Taarbæk efterspørger lokale netværk for at få inspiration til forretningsudvikling og for at drøfte fælles udfordringer.

DTU har etableret to institutter – DTU Management og DTU Business – der forsker og udbyder kandidat- og masteruddannelser inden for en række af de temaer, som er centrale for forretningsudvikling i mindre vidensvirksomheder.

Ambition:

Lyngby-Taarbæk har i dag et stærkt brand som grønt område. Målsætningerne i vidensbystrategien betyder sammen med Letbaneprojektet, at der flere steder i byen kommer til at ske en fortætning med nye boliger og erhvervsbyggeri. Hvis vi skal fastholde billedet og den fælles identitet af Lyngby-Taarbæk som grøn kommune, er det afgørende, at fortætningen sker på et grønt og bæredygtigt grundlag.

Det vil sige, at der skal udvikles lavenergibyggeri samtidig med, at det grønne element indtænkes i designet af nye bygninger – fx i form af grønne tage og grønne uderum. Samtidig er det vigtigt, at Lyngby-Taarbæk Kommune fortsat investerer i energi- og miljøvenlige tiltag inden for bl.a. spildevand, affald og renovering.

Men ambitionen rækker videre end at bevare Lyngby-Taarbæks grønne identitet. Målet er også en *grøn vækststrategi* for området, hvor kommunens mange kompetencer udnyttes til at skabe nye virksomheder samt nye grønne produkter og koncepter, der kan afsættes på verdensmarkedet.

Allerede i dag huser Scion-DTU Lyngby en række nystartede cleantech virksomheder. Hertil kommer, at fx Cowi A/S har en stærk international position inden for klima og energi. Ambitionen er at gøre Lyngby-Taarbæk til et grønt udviklingslaboratorium, hvor virksomheder, kommuner, forskere og forsyningselskaber samarbejder om at udvikle bæredygtige teknologier og bæredygtigt byggeri.

Første skridt bliver en ambitiøs klimastrategi for Lyngby-Taarbæk Kommune, der opstiller mål inden for bl.a. forsyning med ikke fossile brændsler, CO₂-udledning, krav til kommunens leverandører på energi- og miljøområdet, grønne indkøb og energiforbrug i bygningsmassen.

Vidensbystrategien skal danne afsæt for en række konkrete samarbejdsprojekter. Den skal samtidig sikre, at Lyngby-Taarbæk kan blive et sted, hvor nye teknologier kan testes og komme i anvendelse.

Fakta:

På verdensplan forventes de samlede investeringer i vedvarende energiteknologi at vokse med mere end 200 % frem mod 2030.

DTU har forskningsmæssige spidskompetencer inden for de fleste grønne vækstmarkeder. Det gælder bl.a. brændselsceller, vand (fx rensning og filtrering), energieffektivitet, vindenergi, biobrændsel og industriel bioteknologi.

Forskerparken Scion-DTU Lyngby huser i dag 10 nye virksomheder inden for cleantech området.

Ambition:

Det er nødvendigt at nytænke måden, vi udvikler og leverer velfærdsydelser på. Den demografiske udvikling betyder, at stadigt færre arbejdende mennesker skal finansiere velfærdsydelser til stadigt flere personer uden for arbejdsstyrken. Samtidig stiger vores forventninger til kvaliteten af velfærdsydelserne.

Hverken private virksomheder eller offentlige institutioner har kompetencerne til at udvikle fremtidens løsninger alene. Derfor ser vi en række nye partnerskaber mellem kommuner, regioner, virksomheder og forskere om at udvikle nye velfærdskoncepter.

Lyngby-Taarbæk har både et behov for og en forpligtelse til at bidrage. Et *behov* fordi vi ønsker at opretholde et højt serviceniveau i kommunens velfærdsydelser. Og en *forpligtelse* fordi Lyngby-Taarbæk også på dette område er en unik vidensby. DTU forsker i teknologier med stor relevans for fremtidens velfærdsydelser. Byen har en masse virksomheder, der teknologisk og kompetencemæssigt kan bidrage til nye velfærdsteknologier (fx it-virksomheder og ingeniørvirksomheder). Og kommunen rummer en række velfungerende velfærdsinstitutioner, der kan bidrage med know how og idéer.

Ambitionen er, at vi i Lyngby-Taarbæk skal være initiativtagere til en række nye projekter. De skal bidrage til bedre velfærd og dermed komme byens borgere til gode. Og de skal resultere i vækst og mere sport blandt de deltagende virksomheder. Mange af projekterne skal have deltagere fra andre kommuner, der kan bidrage med de rette kompetencer og sikre, at løsningerne ikke bliver "egensløsninger" – men koncepter, som kan eksporteres til andre kommuner i ind- og udland.

Mulighederne for velfærdsinnovation i Lyngby-Taarbæk er mangfoldige. Vi har forsknings- og erhvervs-mæssige spidskompetencer i kommunen inden for de fleste serviceområder. Men et særligt fokusområde bør være *digitalisering af folkeskolen*. Med landets bedste folkeskoler, en stor og innovativ IT-klynge samt ressourcestærke elever og forældre har kommunen stærke kort på dette område.

Samtidig er det et område, som kun få har satset på til dato. Til trods for et stort behov. Ambitionen kunne være at skabe en vifte af løsninger i form digitale undervisningsmetoder, digital skoleadministration, intelligente undervisningsredskaber og målrettede efteruddannelses tilbud til skolelærere.

Målet vil være en åben innovationsproces, hvor elever, forældre, lærere, it-virksomheder og forskere samarbejder aktivt om at udvikle fremtidens digitale skole.

Fakta:

Flere af byens IT-virksomheder har allerede erfaringer med digitale løsninger på skoleområdet. Fx har Mark Information etableret et samarbejde med Stevn Kommune om digitale løsninger på SFO-området.

Der er i dag mange muligheder for at finansiere udvikling af velfærdsteknologi. Fx støtter Fornyelsesfonden virksomheders deltagelse i innovationsprojekter inden for velfærdsinnovation. Undervisningsministeriet har afsat en større pulje til at støtte digitaliseringsprojekter på skoleområdet. Også regionerne støtter udviklings- og demonstrationsprojekter inden for velfærdsinnovation.

INDSATSOMRÅDE VII: FREMME AF IVÆRKSÆTTERE OG ENTREPRENEURSHIP

Ambition:

Lyngby-Taarbæk skal være en kommune med langt flere succesfulde iværksættere. Vi har nogle af landets bedste skoler og uddannelsesinstitutioner til at skabe grundlaget for en stærk iværksætterkultur. Vi har et universitet, der skaber mange nye forskningsresultater med kommercielt potentiale. Vi har en masse dygtige erhvervsledere, der kan bidrage med råd og sparring til nystartede virksomheder. Og vi har nogle af landets højest uddannede og mest kreative borgere til at udvikle og lede nye virksomheder.

Forskerparken Scion-DTU Lyngby er i dag Lyngby-Taarbæks flagskib på iværksætterfronten – et bevis på det potentiale, som DTU indeholder for at udvikle nye, innovative virksomheder.

Men indsatsen kan løftes betydeligt på andre områder. Ambitionen er at skabe en fødekæde for innovation og iværksætteri, som starter i folkeskolen i form af bl.a. projekter og konkurrencer, som skal stimulere interessen for iværksætteri. Fødekæden skal fortsætte i gymnasiet, i de erhvervsfaglige uddannelser og på universitetet, hvor elever og studerende skal lære at starte virksomhed gennem praktiske forløb, hvor de skal arbejde med idéudvikling og virksomhedsetablering. Endelig slutter fødekæden ved, at de mest entreprenante studerende skal have stillet de rigtige rammer til rådighed for at bringe deres idéer på markedet.

Første skridt bliver at etablere et netværk af byens uddannelsesinstitutioner. I dette netværk skal folkeskoler, Virum Gymnasium, erhvervsskolerne og DTU samarbejde om at udvikle undervisningen i iværksætteri samt om at gennemføre events/konkurrencer og efteruddannelsesforløb for lærerne.

Derefter skal der tages initiativer i Lyngby-Taarbæk, der optimerer mulighederne for, at den uddannelsesmæssige satsning på entrepreneurship kan føre til flere virksomheder. Indsatsen skal bl.a. omfatte:

- Scouting af forretningsidéer (skuffeidéer) i områdets virksomheder, som de studerende kan videreudvikle som led i projektforløb på fx erhvervsuddannelserne.
- Et væksthuis hvor elever, studerende og andre kreative iværksættere får hjælp og vejledning til at kommercialisere gode idéer.
- Matchmakingaktiviteter hvor iværksættere får mulighed for at præsentere idéer og forretningsplaner for virksomheder og lokale investorer. Målet vil være at rejse risikovillig kapital eller at sælge idéerne til virksomheder, der vil bringe dem på markedet.

Fakta:

Vejle er det første sted i landet, hvor man systematisk har arbejdet med at udvikle en sammenhængende kompetenceopbygning i iværksætteri – startende i folkeskolen. Succes'en kan bl.a. aflæses i, at Vejle Handelsskole væksthuis for elever, der vil starte egen virksomhed, rummer 15 virksomheder.

K-Nord leder et større konsortium af uddannelsesinstitutioner i Øresundsregionen, der har søgt om EU-midler til projektet "Entrepreneurbron". Målet er at udvikle entreprenante kompetencer gennem forskellige typer af undervisningsaktiviteter (valgfag, kurser, workshops, cases, konkurrence mv.) samt at skabe nye virksomheder. Lyngby-Taarbæks indsats vil i høj grad kunne bygge på dette projekt.

Ambition:

Hvis Lyngby-Taarbæk skal fremstå som grøn og bæredygtig kommune er det vigtigt, at områdets virksomheder bliver blandt landets mest energieffektive, og at de satser på vedvarende energikilder.

For at fremme energieffektiviseringer i virksomhederne er det ambitionen at udvikle et rådgivningstilbud til virksomhederne i samarbejde med forsyningsvirksomhederne. Tanken er, at virksomhederne skal kunne få foretaget en energiteknisk gennemgang og modtage forslag og anbefalinger til energioptimeringer.

Der vil også blive taget initiativ til at etablere "grønne netværk" mellem virksomheder, der ønsker at overgå til nye energiformer og at reducere deres miljøbelastning. Sådanne netværk vil både kunne fokusere på at gøre virksomhederne mere grønne og bæredygtige samt give inspiration og input til, hvordan virksomhederne kan markedsføre og brande sig på bæredygtighed.

Fakta:

En undersøgelse fra Håndværksrådet viser, at mange små og mellemstore virksomheder kan spare mange penge på energiforbruget gennem mindre investeringer i nye maskiner, isolering, nye energikilder mv. Vurderingen er, at det for langt de fleste virksomheder er muligt at spare op til 20 % på energiforbruget gennem beskedne merinvesteringer. Der er en stor efterspørgsel efter rådgivning på området, men energiselskaberne tilbyder i dag kun rådgivning til store virksomheder.

Fleere kommuner tilbyder i dag energirådgivning til mindre virksomheder.

Ambition:

De generelle rammebetingelser i Lyngby-Taarbæk skal være i orden. For virksomhederne er det vigtigt, at den kommunale sagsbehandling i fx miljøssager og byggesager er kompetent og effektiv. Og at der er et højt informationsniveau om verserende sager og ansøgninger.

Det er også ambitionen, at den kommunale tilgængelighed skal være i top. Lyngby-Taarbæk Kommune vil arbejde for, at det bliver let for både virksomheder og borgere at komme i kontakt med relevante personer i forvaltningen. Og at der etableres en høj grad af gennemsigtighed i den kommunale sagsbehandling.

Endelig skal Lyngby-Taarbæk Kommune ikke alene være sagsbehandler på indkomne ansøgninger og sager. Det er vigtigt, at kommunen tidligt kan hjælpe virksomheder, der går med overvejelser om udvidelser, produktion, tilflytning mv. Derfor vil forvaltningen udvikle en ny sparringsfunktion i form af en one-stop-shop, hvor virksomhederne bl.a. kan få råd og vejledning om muligheder og begrænsninger i eksisterende lovgivning og lokalplaner.

Fakta:

Dansk Industri lavede i 2010 en benchmarking af det lokale erhvervsklima i alle danske kommuner. Benchmarkingen omfattede en række forskellige indikatorer. Lyngby-Taarbæk kom i benchmarkingen godt ud på indikatorer for infrastruktur og transport samt kommunens image. Til gengæld lå kommunen mindre godt på indikatorer for kommunal sagsbehandling (fx i miljøssager og byggesager) og dialog/information til virksomhederne.

En analyse fra foråret 2010 viste også, at mange virksomheder i Lyngby-Taarbæk oplever lange ventetider og en del bureaukrati i sager vedr. opbygninger, reovering, skiltning, udvidelser mv.

Vidensbyambassadører*Politiske repræsentanter:*

Borgmester Søren P. Rasmussen (Venstre)

Formand for Udviklings- og Strategiudvalget i LTK Birgitte Hannibal (Venstre)

Viceborgmester, formand for Byplanudvalget Simon Pihl Sørensen (Socialdemokratiet)

Henrik Brade Johansen (Radikale Venstre)

Rolf Aagaard Svendsen (Konservativ Folkeparti)

Curt Købsted (Dansk Folkeparti)

Søren Hoby Andersen (Socialistisk Folkeparti)

Jørn Moos (udenfor parti).

Repræsentanter for virksomheder:

Dir. Kjartan Langvad, Pihl og Søn

Forretningschef Johnny Buchgraitz, Magasin

Adm. dir. Carsten Ludvig, Johannes Fog

Dir. Sven A. Blomberg, BRF Kredit

Underdir. Henrik Blavnsfeldt, Realkredit Danmark

Dir. Jørgen Klejnstrup, Danica Pension

Dir. K.H. Petersen, Nordea

Group Vice President Jacob Gulmann, Hempel

CEO Svend Åge Lundgaard Jensen, Thrane & Thrane

CEO Morten B. Steiner, TIA

Arkitekt Johan Fogh, Fogh og Følner

Arkitekt og partner Jan Søndergaard/Anja Rolvung, KHR Arkitekterne

Dir. Flemming Engelhardt, Dades/Datea

Forretningschef Kirsten Henriksen, Alectia

Udviklingsdir. Stig P. Christensen, Cowi

Dir. Torben Schwabe, Lyngby Storcenter (formand for Erhvervsrådet)

Birgit Aaby, administrerende direktør, Lyngby Boldklub A/S

Repræsentanter for uddannelsesinstitutioner:

Rektor Lars Pallesen, DTU

Dir. René van Laer, K-Nord (næstformand for Erhvervsrådet)

Rektor Poul Rasmussen, Virum Gymnasium



Notat dateret 5. april 2011_Marben

Forslag til fælles input til planstrategierne og den Regionale Udviklingsplan 2011

Baggrund:

[indsæt navn] er med i Ringby – Letbanesamarbejdet, der er et dialogprojekt bestående af Naturstyrelsen, Transportministeriet, Region Hovedstaden, og Lyngby Taarbæk, Gladsaxe, Herlev, Glostrup, Ishøj, Brøndby, Hvidovre, Rødovre, Albertslund og Vallensbæk kommuner

I kommuneplan 2009 beskrev [indsæt navn], at vi – sammen med med de andre parter i Ringby – Letbanesamarbejdet - ønskede en vision for en bæredygtig byomdannelse for den ring af byområder, der ligger ved en kommende letbane langs ring 3.

Målet var en fælles byvision, der kunne nytænke byplanen for området og markere sig i det 21. århundrede. Den byvision ligger nu klar i form af rapporten LOOP City. Byvisionen kan ses på kommunens hjemmeside på [indsæt link].

LOOP City:

Byvisionen LOOP City er udviklet af et internationalt rådgivningsteam i et ambitiøst samarbejde mellem Ringby – Letbanesamarbejdet og Realdania.

Med afsæt i fingerplanen fra 1947 er LOOP City en vision for, hvordan bæredygtighed og fornyelse af en række byudviklingsområder i de 10 kommuner kan tænkes ind som en del af et nyt regionalt udviklingsperspektiv frem imod 2050. Formålet er at øge *hele* hovedstadsområdet tiltrækningskraft, ved at skabe nye attraktive byudviklingsmuligheder og sikre høj mobilitet. Dette er nødvendigt, hvis hovedstadsregionen og Danmark skal gøre sig gældende i den internationale konkurrence.

10 store udfordringer:

Byvisionen er tænkt i en helhed. Den går på tværs af både sektorer, geografiske grænser og myndighedsområder og tager på strategisk vis fat på mange af de allerstørste udfor-

dringer, som moderne byer står overfor i dag. Dette er formuleret i 10 udfordringer – de såkaldte BIG bets. De store udfordringer er:

Mobilitet – Der er et øget behov for transport samtidig med, at verden løber tør for olie. Vi har brug for flere energirigtige transportløsninger.

Energi – Skiftet til en bæredygtig energiproduktion har skabt behov for nye former for oplagring og handel med elektricitet. Vi har brug for et intelligent elnet.

Affald – Affaldsmængderne eksploderer. Vi har brug for mere effektive metoder til at sortere og genanvende affald.

Vand – Vi løber tør for drikkevand. Vi har brug for at anvende vandressourcen mere effektivt og introducere lukkede recirkulationssystemer.

Global opvarmning – Vi får flere ekstreme vejr-situationer. Vi skal forberede os på kraftige regnskyl og indrette byerne, så de kan absorbere vandet.

Biodiversitet – Biodiversiteten er faldende. Vi har brug for at re-etablere områder med ægte natur.

Re-Industrialisering – Vi får nye fabrikationsteknologier, der muliggør en opblomstring af mikroindustrier. Vi må indrette vores byområder herefter.

Sundhed – Velfærdssygdomme truer vores samfund. Vi må indrette byerne, så vi finder nye måder at aktivere befolkningen.

Fødevarer – Verden løber tør for mad – Vi har brug for en 2. grøn revolution med lokal fødevarerproduktion.

Migration – Aldersbomben truer – Vi har brug for øget fertilitet eller kraftig indvandring for at holde vores samfund kørende.

Byvisionen tegner en oplevelsesrig by og det strategiske arbejde, der skal svare på fremtidens udfordringer, tager afsæt i forstadsområdernes nuværende kompetencer, identitet og bystruktur.

Letbanen:

En af de teknologier, der skal medvirke til at løfte visionen og sikre mobilitet, er en letbane i ring 3.

Den højklassede kollektive trafikforbindelse er en forudsætning for den byudvikling, der skal finde sted, og er dermed ryggraden i byvisionen.

Fra regional og kommunal side, er der stort fokus på at, der vælges en fremtidssikret transportløsning, der løfter byvisionen bedst muligt. Visionen er at få etableret en letbane

fra Lundtofte i nord til Avedøre Holme og Ishøj i syd, og på sigt koble den til det eksisterende kollektive transportnet der forbinder Danmark og Sverige, for derved at fuldende 'LOOP'et' og sikre en sammenhængende Øresundsregion.

Samarbejdsplatformen:

Visionsprojektet er politisk forankret i Ringby- Letbanesamarbejdet. Det er unikt i Danmark, at så mange myndigheder går ind i et frivilligt samarbejdsprojekt af denne karakter og med dét formål at arbejde for en samlet by- og trafikudvikling.

Ringby - letbanesamarbejdets fundament er en tro på, at parterne - i fællesskab - med en ligeværdig, positiv og frivillig samarbejdsånd kan nå længere, end parterne hver især ville kunne alene.

Sammen med de øvrige kommuner i ring 3 forfølger [indsæt navn] byvisionen LOOP City og søger at løse dens 10 store udfordringer. Det gør vi ved at lade visionen danne grundlag for egentlige udviklingsstrategier i de ti samarbejdskommuner.

LOOP City har været behandlet i de 10 involverede kommunalbestyrelser og i regionsrådet. Alle de politiske høringssvar er samlet en hvidbog der kan ses på kommunens hjemmeside på [indsæt link]. Hvidbogen skal danne afsæt for det videre fælles arbejde.

LOOP City Lokalt:

I [indsæt navn] arbejder vi med LOOP City ved at [indsæt tekst om det lokale fokus i kommunen]

Illustrationer:

[Der udvælges en række illustrationer fra LOOP City-rapporten, som kommunerne frit kan vælge at indsætte i planstrategierne]

N O T A T
om
kulturarv

På usu møde i marts 2011 blev der sat fokus på kulturarv generelt.

Forvaltningen beskriver og grupperer hermed emner inden for kulturarv.

Der lægges op til en drøftelse af:
Handlingsplan for formidlingsprojekter
Relevante strategiske elementer i kommuneplanstrategien

Kulturarv defineres i Kulturarvsstyrelsens og Realdanias undersøgelse sep. 2005 om kulturarv – en værdifuld ressource for kommunernes udvikling – som de spor mennesket har efterladt sig gennem tiderne, og som er med til at danne vores fælles erindring om og forståelse af fortiden.

Forvaltningen har opdelt emner inden for kulturarv i følgende grupper:

Formidlingsprojekter

Strategi- og kommuneplanrelaterede emner

Andet

Formidlingsprojekter

Formidlingsprojekter defineres her som emner, hvor viden/kendt stof ligger "parat" til at indgå i en prioriteret handlingsplan med efterfølgende budgettering.

Handlingsplan (udkast):

I handlingsplanen kan indgå:

Undersøgelse af relevante emner og efterfølgende prioritering og budgettering af disse i forhold til formidling,

Fastlæggelse af målgruppe - f.eks. børn og unge,

Udpegning af samarbejdsparter,

Fastlæggelse af kommunikationsplan, herunder formål, aktører og tidsplan,

Undersøgelse/vurdering af anvendelse af teknologiske metoder til brug ved formidling samt

Evt. ansøgning om fondsmidler.

Beslutningskompetence:

Kultur og fritidsudvalget.

Udkast til emner til formidling:

Internationalt og nationalt orienteret:

1. Nationalt industriminde - herunder det snart afsluttede projekt om Mølleåen. Projektet, udarbejdet sammen med Kulturarvsstyrelsen og Rudersdals kommune, sætter fokus på selve

Mølleåen, vandet og omgivelserne i tæt tilknytning hertil, herunder bygningskulturen. Rapporten, der er orienteret om i ØK den 22.03 2011, indeholder "Sårbarheder og anbefalinger", der er redskaber, der kan anvendes i planlægningen. Det er muligt at blive en del af europæiske industriminder.

2. Københavns nyere befæstning - lokal opfølgning f.eks. cykelstien til Garderhøjfortet.

3. Dyrehaven - optaget på den tentative liste over UNESCO's verdensarv. "Den tentative liste" administreres af Kulturarvsstyrelsen og er en liste over emner inden for kultur- og naturarv, der kandiderer til optagelse på UNESCO's Verdensarvsliste.

Lokalt orienteret:

4. Kulturmiljøer i landskabet herunder landskabsfredninger (hvorfor er de fredet?), fortidsminder (også i byområdet) samt kulturarvsarealer i kommunen (4-5 stk).

5. Fredede og bevaringsværdige bygninger (hvilke bygninger drejer det sig om? - interessante historier omkring bygningerne osv).

6. Kulturarvskommune. I 2008 sendte kommunen ansøgning til Realdania om udpegning som kulturarvskommune. Projektet drejede sig om at aktivere Mølleåen som kulturarv. Kommunen blev ikke udpeget. Projektbeskrivelsen lægger op til div. handlinger med fokus på formidling.

7. Kommende planlagt samarbejdsaftale med Nationalmuseet - kan give anledning til formidlingsprojekter.

Eksempler på samarbejdsparter - interne som eksterne:

Friboeshvile

Stadsbiblioteket

Sophienholm

Frilandsmuseet/nationalmuseet

Turistforeningen (VisitLyngby.dk)

Bygningskulturforeningen

Fæstningskanalens venner

Folkeskoler

Institutioner

Kulturelt netværk (nn)

Kreativt netværk (Jytte Kløve)

Tænketaank (Børne og Fritidsforvaltningen)

Skov og Naturstyrelsen - Hovedstaden

Strategi- og kommuneplanrelaterede emner

Strategi for bevaringsværdige bygninger og bebyggelsesregulerende bestemmelser. Er planlagt til at indgå i kommuneplanstrategien. Besluttet i usu.

Strategi for kulturmiljøer i byområderne - registrering, udpegning og evt. fastlæggelse "sårbarheder og anbefalinger".

Nationalt industriminde indarbejdes yderligere i strategien og som redskab for planlægningen i kommuneplan samt GIS.

Andet

Samarbejde med andre interessenter om markering af Befæstningsdagen, Bygningskulturens Dag og Arkitekturens Dag.

Bygningspræmiering

Arkitektur- og bevaringspolitik som pjece.

Styrelsesvedtægten

I følge styrelsesvedtægten er der følgende fordeling af opgaverne inden for kulturarv:

Økonomiudvalget:

Stk. 7.... Udvalget varetager planlægningen (i bl.a. kommuneplanregi, evp) inden for områderne kulturarv, kulturmiljø, bygningskultur og bygningsbevaring, idet der i nødvendigt omfang koordineres med Kultur- og fritidsudvalget, jf. § 16, stk. 3.

Kultur- og fritidsudvalget:

Stk. 3. Udvalget har ansvaret for formidling inden for områderne kulturarv og kulturmiljø, bygningskultur og bygningsbevaring

Udviklings- og strategiudvalget:

Stk. 2. Udvalget har ansvaret for udarbejdelsen af strategi for kommuneplanlægningen samt langsigtede udviklingsstrategier på tværs af forvaltningsområderne i henhold til kommunalbestyrelsens beslutning.

Eva Ørum



Notat om Service- og kanalstrategi - oplæg til en vision

Derfor besluttes visionen, før strategien lægges

Service- og kanalstrategien kan få vidtrækkende konsekvenser for borgernes oplevelse af kommunen. Hvis de fysiske åbningstider begrænses, når borgerne skal til at selvbetjene sig for at få en ydelse, eller hvis der indføres telefontid om aftenen, når borgerne typisk er ved computeren. Så er det kommunalbestyrelsen, der skal stå på mål for strategien og de forandringer, den medfører – nogle vil være velkomne, andre ikke. Der er det kommunalbestyrelsen, der skal overbevise vælgerne om, at omstillingerne giver en mere effektiv og billigere service – til gavn for både borgere og virksomheder og kommunen.

Derfor skal udviklings- og strategiudvalget fastlægge ambitionerne for, hvor vi skal hen med digitalisering og kanalprioritering af borgerbetjeningen. Når først udvalget har angivet ambitionerne, så kan strategien lægges på denne baggrund. På den måde bliver der sammenhæng mellem de politiske visioner og det konkrete forslag til strategien for, hvordan vi når derhen.

Oplægget handler om:

1. Ambitionernes dimensioner
2. Tre mulige ambitionsniveauer
3. Valget, udviklings- og strategiudvalget skal træffe
4. Procesplan for udarbejdelse af strategien

Til baggrund for beslutningen om en vision for strategien er der udarbejdet tre bilag om 1) Situationen for borgerhenvendelser i Lyngby-Taarbæk Kommune, 2) Krav til kommunen og inspiration fra andre kommuners kanalstrategier og om 3) Økonomiske perspektiver. Bilagene er vedlagt.

1. Ambitionernes dimensioner

Ambitionsniveauet har at gøre med, hvor **bredt** strategien skal forankres i organisationen, fx om den skal begrænse sig til rådhusnære funktioner eller bredes ud til velfærdsområderne, og om dette fx skal gøres på en gang eller i forskellige faser.

Ambitionsniveauet har også at gøre med, hvor **dybt** i processerne, Lyngby-Taarbæk Kommune skal effektivisere og digitalisere. Fx om al kommunikation om en sag fra borgere til medarbejdere og fra medarbejdere til medarbejdere eller ledere skal foregå digitalt. Og om hvor konsekvent strategien skal være i forhold til at lukke andre kanaler for at opnå den ønskede forandring, det der i den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi kaldes fuld digitalisering.

Strategiens bredde

Når man taler om borgerservice, tænker man ofte på de rådhusnære funktioner – der, hvor borgeren får hjælp i den fysiske Borgerservice, eller er i kontakt med en sagsbehandler, der sidder i en forvaltning. Det er de rådhusnære funktioner, de fleste kommuner starter med at digitalisere, fordi kommunikationen omkring de rådhusnære ydelser – bestilling af sundhedskort, pas og kørekort, ansøgninger om støtte, raskmelding til kommunen, osv. ofte ikke kræver interaktiv kommunikation, og derfor nemt lader sig digitalisere.

Størstedelen af kommunens kontakt med borgerne er dog på de store kerneydelser som børnepasning, folkeskole, ældrepleje og sundhedsvæsenet – også selv om man kun fokuserer på den del, der handler om kommunikationen vedrørende ydelserne – dvs. ikke inddrager selve undervisningen, børnepasningen, ældreplejen, etc. Ifølge KL, Det digitale Råd og Regeringen er det på disse områder, de store effektiviseringspotentialer ligger.



På folkeskoleområdet er "skoleintra" fx allerede blevet en del af hverdagen for mange elever og forældre. Løsningen kan også anvendes på andre velfærdsområder, fx er flere kommuner i gang med at lancere løsningen på daginstitutionsområdet. Mulighederne for at udvikle, digitalisere og effektivisere kommunikation på velfærdsområderne findes, men det er samtidig her, de digitale løsninger er mindre udviklet og derfor kræver særlig innovationskraft. Strategien skal derfor fastlægge principper for, hvor bredt i organisationen, Lyngby-Taarbæk Kommune skal arbejde med digitalisering og i hvilke takter i forhold til den teknologiske udvikling.

Strategiens dybde

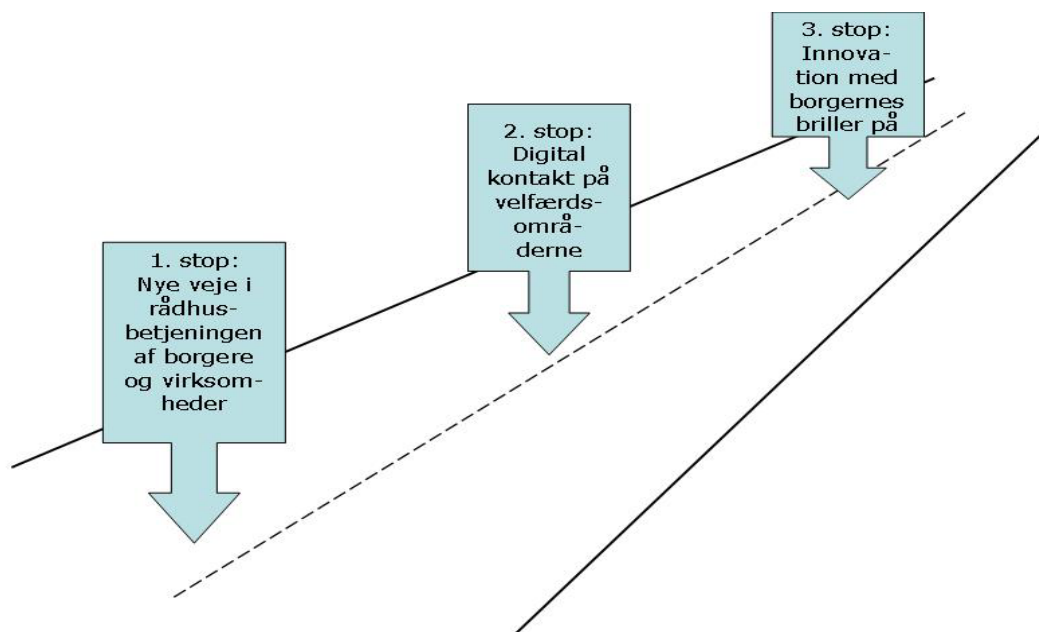
Fuld digitalisering betyder, at der ikke er andre muligheder for borgerne at betjene sig på, end ved selvbetjening. I øjeblikket er det kun implementeret på SU-området, hvor staten har haft mulighed for at gøre det lovpligtigt at betjene sig selv. De muligheder har vi ikke i kommunerne, men vi har andre redskaber til at styre borgernes adfærd på. Bl.a. kan man helt eller delvist lukke for andre kanaler end den digitale, skabe økonomiske eller tidsmæssige incitament, og dermed motivere borgerne på forskellig vis.

For at betjeningen skal opleves som sammenhængende og orienteret mod borgernes behov, er det nødvendigt at lægge en strategi, der kombinerer de forskellige redskaber i det rette tempo. Samtidig er det nødvendigt, at strategien har en klar vision om, hvor langt kommunen skal nå, både i forhold til den forandring, borgere og medarbejdere skal opleve, samt i hvilken grad bagvedliggende processer skal digitaliseres og omorganiseres, for at borgerkontakten bliver så effektiv som mulig.

2. Tre mulige ambitionsniveauer

I det følgende præsenteres tre ambitionsniveauer, som også kan ses som skridt på vejen i en kortere eller længere omstillingsproces. Uanset ambitionsniveauet skal vi i 2012 kunne leve op til de fælleskommunale krav. Dette kræver som minimum en hjemmeside med selvbetjeningsløsninger, der fungerer og bliver brugt, kommunikation til borgerne om, at løsninger findes, og kompetencer hos medarbejderne til at vejlede borgerne. Herunder skal der gøres en indsats for at erstatte blanketter med reelle selvbetjeningsløsninger, så kommunen kan høste gevinsterne af de investeringer, der allerede er gjort. Ovenpå disse indsatser, kan kommunalbestyrelsen så have højere ambitioner for kommunens digitale forandring:

Kommunalbestyrelsen kan fx vælge at lægge et ambitionsniveau, der bringer kommunen endnu videre mod den udvikling, der sker i andre kommuner, og mod den (nære) fremtid, der er beskrevet i fællesoffentlige og fælleskommunale oplæg. Her er skitseret tre niveauer, kommunen kan have ambitioner på, udover det strengt nødvendige, der skal gøres nu, eller med andre ord, tre stop på vejen mod fremtiden inden for digital udvikling.



2.1. Nye veje i rådhusbetjeningen af borgere og virksomheder

Forslag til vision: *Nem og effektiv betjening af borgere og virksomheder*

Skal der være større sikkerhed for at hente effektiviseringsgevinster, må der arbejdes med organisatoriske forandringer af den betjening, der ydes til borgere og virksomheder på rådhuset. Mange af de serviceydelser, medarbejderne på rådhusene yder, har et stort potentiale for mere eller mindre fuld digitalisering. Derudover kan der laves om på åbningstider, henvendelsessteder og telefon-tider, samt på den modtagelse, borgerne får, når de henvender sig til kommunen. Begrebet om digitale ambassadører kan fx bredes ud, så alle medarbejdere, som borgerne kommer i kontakt med, er i stand til at hjælpe borgerne hen til de digitale kanaler.

At hæve ambitionsniveauet hertil vil betyde, at alle medarbejdere på rådhusene med borgerkontakt vil blive berørt af strategien i deres arbejde og tilgang til borgerbetjening. Forandringerne vil rette sig mod organisering af henvendelser fra borgerne og mod kommunikationen med borgerne, men også mod nye teknologiske muligheder.

2.2. Digital kontakt på velfærdsområderne

Forslag til vision: *Moderne kommunikation og service til moderne borgere*

Næste stop på vejen kan være at tage fat på kommunikationen med borgerne på de store velfærdsområder. Det betyder ikke, at man skal genopfinde relationen mellem kommune og borger i enhver henseende, men at kommunikationen udvikles, gentænkes og i vidt omfang hjælpes på vej af digitalisering. Dette vil give en oplevelsen af en mere sammenhængende kommune og en mere sammenhængende service til borgerne.

Et eksempel på digitalisering af kommunikationen på velfærdsområderne kunne være at indføre et skoleintra-lignende system for kommunikation på daginstitutionsområderne eller for borgere med behov for ældrepleje og deres pårørende.

2.3. Innovation med borgernes briller på

Forslag til vision: *Fremtidens Lyngby-Taarbæk Kommune er blandt Danmarks mest innovative og digitale kommuner*

Skal kommunen ud i den helt store transformation – og derhen, hvor kommunen ligger med i front blandt kommuner i forhold til nytænkende kommunikation med borgerne med brug af de allernye-



ste teknologier på alle eller de fleste velfærdsområder – så skal service- og kanalstrategien tænkes som et lokomotiv for forandring af hele kommunens måde at yde service på. Fx med indgangsvinklen: Hvordan kan Lyngby-Taarbæk Kommune – set med borgernes øjne – sikre bedre betjening?

En sådan strategi vil kunne kobles med et innovationsprojekt for at samle og skabe alle de gode ideer, der kan findes blandt borgere, virksomheder og medarbejdere. Der vil skulle samles inspiration og ideer fra andre kommuner med innovative løsninger på velfærdsydelser og på kommunikationen omkring velfærdsydelser. En del af projektet vil evt. kunne være at skabe en digital serviceplatform som Rudersdals Min Rude eller Gentoftes Genvej. Mulighederne er næsten endeløse, kun fantasien sætter grænser.

3. Valget

Kommunalbestyrelsen skal træffe beslutning om, hvor hurtigt udviklingen skal gå i Lyngby-Taarbæk Kommune. Skal kommunen køre på cykel eller i bil på vejen mod fremtidens digitale kommune? Skal kommunen gøre det, der skal til for at opfylde de fælleskommunale krav som bundlinie, eller skal kommunen ud i en stor forandringsproces for at være med i front blandt kommuner på digital servicering af borgerne?

Valget har konsekvenser for tilrettelæggelsen af strategien: Hvis der skal være reel handlekraft bag strategiens indsatsområder, skal der investeres mere eller mindre af kommunens budget, tid og kræfter i at nå målene.

Ambitionen om at ville være blandt Danmarks bedste, har i andre kommuner kostet både to-cifrede millionbeløb i teknologiske investeringer, adskillige årsværk samt omkostningerne ved at være de første på feltet: Udvikling koster mere end at lægge sig i slipstrømmen af andres fejl og succeser. Til gengæld vil en sådan vision give en sammenhæng i servicen for såvel borgere, virksomheder, medarbejdere og politikere, så kommunen bliver en mere attraktiv kommune at bo og arbejde i.

Som baggrund for valget af ambitionsniveau for strategien er der i bilagene præsenteret viden om borgernes henvendelsesmønster, kravene til kommunen og andre kommuners strategier, samt hvordan finansieringsprincipper kan få strategien til at hænge sammen.

4. Procesplan for udarbejdelse af strategien

Strategien skal bygge på en grundig analyse af, på hvilke områder der er (nye) teknologiske muligheder for at digitalisere, hvor man er parat til forandring, og hvor der er potentiale i at effektivisere. Afhængig af ambitionerne for strategien kan arbejdet gøres fortrinsvist på de rådhusnære områder, inddrage de store velfærdsområder, og evt., ved den helt store ambition, søge inspiration i udlandet til helt andre måder, at organisere og strukturere kommunens møde med borgerne på.

Viden og ideer hentes i forskellig grad ved hjælp af medarbejderinddragelse og borgerinddragelse. Medarbejderne inddrages – igen afhængig af ambitionsniveau, enten i interviews og mindre tværgående workshops, eller i større hørings- og dialogprocesser, der skal helt ud på institutionsniveau.

Borgerne inddrages i form af det projekt, Økonomiudvalget godkendte i marts 2011, om rammesat dialog med borgere om enkeltoplevelser. Herudover kan borgerne inddrages gennem feedback på hjemmesiden, når nye digitale løsninger lanceres. Hvis ambitionerne er større end de rådhusnære områder, skal der større inddragende processer til. Vidensby-samarbejdspartnerne kan dertil inddrages til sparring på et niveau, der aftales med direktionen i løbet af processen.

Undervejs inddrages også ledere og politikere for at sikre ledelsesmæssigt og politisk fokus under såvel udarbejdelse som forankring af strategien.

Processen deles op i overordnede faser, der har hvert sit eget formål.



1. fase er visionsfasen: Udviklings- og strategiudvalget præsenteres for materiale, der ruster til at træffe beslutning om en vision for en service- og kanalstrategi. På de følgende sider præsenteres den foreløbige viden om:

- Lyngby-Taarbæk Kommunes nuværende service- og digitaliseringsniveau og om borgernes brug af forskellige kanaler til service.
- Hvor langt er andre kommuner nået, hvilke muligheder findes der, hvad kræves der som minimum fra statens og KL's side, og hvilken inspiration og hvilke erfaringer kan vi trække på hos kommuner, der er længere med digitalisering end vi?
- Økonomiske perspektiver – hvad er de nødvendige investeringer og de mulige gevinster?
- Oplæg om ambitionsniveauer og forslag til vision

Produkt: En vision for arbejdet med en service- og kanalstrategi

Tidsperspektiv: Visionsfasen ender med behandling af dette oplæg, maj 2011

2. fase er strategifasen: Afhængig af det valgte ambitionsniveau udarbejdes en strategi i en større eller mindre proces, med mere eller mindre inddragelse, mere eller mindre fokus på nytænkning, og en større eller mindre organisatorisk ramme for projektet. Strategien skal dog som udgangspunkt indeholde:

- Vision for Lyngby-Taarbæk Kommunes service- og kanalstrategi
- Principper for service- og kanalstrategien – hvordan prioriteres der mellem områder, og hvilke metoder tror vi på i forhold til forankring af strategien hos borgere, virksomheder og medarbejdere
- Målsætninger, initiativer og tidsplan for strategiens forankring – hvad skal vi have opnået hvornår og med hvilken effekt?
- Forudsætninger for det videre arbejde med handleplaner – hvilke organisatoriske initiativer skal sættes i gang for at handleplanerne bliver aktive redskaber?

Hvis strategien skal udarbejdes kun med henblik på de rådhusnære områder, vil det være en strategi, der ret præcist kan udstikke de indsatsområder og initiativer, der skal tages for at nå i mål. Er ambitionerne større, vil strategien være et mere overordnet dokument, der udstikker indsatserne for at udarbejde delstrategier og bevare sammenhæng og fokus i en længere proces.

Produkt: En færdig strategi fra USU til vedtagelse i Økonomiudvalget

Tidsperspektiv: Strategifasen løber fra maj 2011 til oktober 2011. Undervejs fastsættes de overordnede økonomiske rammer for hele projektet, bl.a. for at sikre evt. budgetmæssig dækning herafter i budget 2012-15. Se bilag 3 for uddybning heraf.

3. fase er handleplanfasen: Handleplaner med konkrete initiativer og beregninger udarbejdes.

- Afhængig af ambitionerne for strategien indeholder handleplanerne korte målfrister og klare forudsætninger, eller – med større ambitioner – programmer, hvor der for hvert område må udvikles en delstrategi.
- Direktionen er styregruppe for arbejdet, og følger op på strategiens udmøntning efter behov i Økonomiudvalget.

Produkt: Handleplaner, der er koordineret i forhold til budget og virksomhedsplaner samt drøftet i MED.

Tidsperspektiv: Handleplanerne udarbejdes i slutningen af 2011 og begyndelsen af 2012. Handleplanerne vil prioritere initiativer i følgende rækkefølge, jf. bilag 3:

- Forudsætningskabende initiativer
- Investeringer med en tilbagebetalingsperiode på under 3 år
- Investeringer med en tilbagebetalingsperiode på 3-6 år.



Bilag 1: Borgerhenvendelser og digitale løsninger i kommunen – den nuværende situation

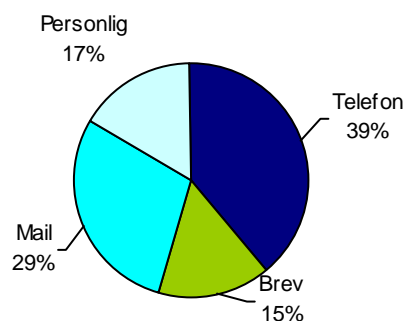
Lyngby-Taarbæk Kommunes udgangspunkt for at arbejde med en service- og kanalstrategi skal ses i forhold til dels det nuværende henvendelsesmønster fra hhv. borgere og virksomheder – herunder eksisterende erfaringer med selvbetjeningsløsninger i kommunen, og dels i forhold til borgernes parathed til at anvende selvbetjeningsløsninger frem for mere traditionelle kanaler. Dette bilag ser således på:

1. Henvendelser fra borgere og virksomheder
2. Selvbetjening via kommunens hjemmeside
3. Borgernes parathed

1. Henvendelser fra borgere og virksomheder

I efteråret 2010 blev der i forbindelse med eDag3 gennemført en tælleuge i Lyngby-Taarbæk Kommune, hvor alle forvaltninger talte antallet af borgerhenvendelser via forskellige kanaler. Dette tal kan fremskrives til et estimat for henvendelser pr. år.

Henvendelsestype (kanal)	Antal (pr. år)
Telefon	166.000
Brev	63.000
Mail	124.000
Personlig	70.000
Digital (jf. nedenfor)	6.225
I alt	429.225



Kommunen modtager årligt et antal henvendelser via mere eller mindre digitaliserede selvbetjeningsløsninger, som ikke var omfattet af tælleugen. Der har indtil nu ikke været gennemført mere systematiske målinger af antallet, men ud fra statistik fra www.Borger.dk, der opsamler anvendelsen af selvbetjeningsløsningerne kan der opstilles et omtrentligt billede.

De 7 mest anvendte selvbetjeningsløsninger i Lyngby-Taarbæk Kommune er:

Selvbetjeningsløsning	Anslået antal selvbetjening pr. år
Din boligstøtte	2.800 ¹
Bestil EU sygesikringskort	850
Digital Pladsanvisning	675
Bestil nyt sundhedskort	600
Indskriv elev	500
Skift læge	500
Anmeld flytning til folkereg.	300

¹ Hovedparten af "selvbetjeningerne" formodes at være anvendelse af beregningsfaciliteter omkring muligheder for boligsikring og boligydelse.

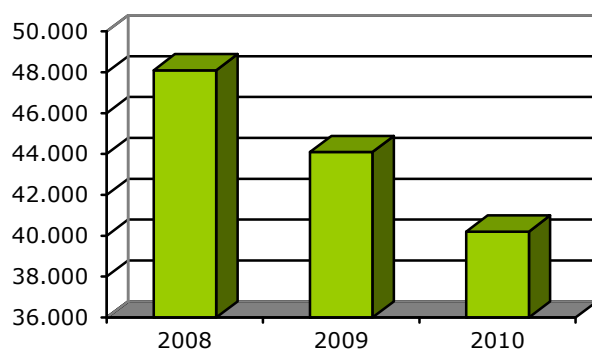


Det vurderes på baggrund af statistikken fra Borger.dk, at under 2 % af alle borgerhenvendelser i LTK i dag sker via digital selvbetjening. Til sammenligning er den tilsvarende andel i Københavns Kommune opgjort til 19 %.

Henvendelsesmønstret i Borgerservice

Der er indikationer på, at henvendelsesmønstret i disse år ændrer sig - måske fordi borgerne er blevet bedre til at benytte selvbetjeningsløsningerne. Udviklingen i personlige henvendelser til Borgerservice igennem de sidste par år viser en tydelig nedgang:

Borgerhenvendelser ved personligt fremmøde



Note: Tallene er samlet for alle de forskellige skranker i Borgerservice. Tallene for 2008 og 2009 er rensset for tal fra kasseskranken, da denne lukkede i september 2009. Der er i stedet indført dankortmaskiner og betalingsautomat. Alle tal herunder er således undtaget tidligere kasseekspektioner.

Antallet af personlig fremmødte er i perioden faldet markant, men andelen af henvendelser, som varer over 5 min., er steget i perioden. I 2008 blev 59 % af alle ekspeditioner klaret på under 5 min., hvorimod det i 2010 kun var 52 %, som kunne klares på samme tid.

Således er nogle af de ukomplicerede sager overgået til selvbetjening. Samtidig har vi dog stadigvæk en gruppe af borgere, som ikke er fuldt digitaliserede.

De typiske sager, som kan klares på under 5 min. er: Bestilling af EU-sygesikring, Bestilling af nyt sundhedskort, Lægeskift og Flyttemeddelelse. Dette er også nogle af de selvbetjeningsløsninger, som er mest benyttede i kommunen.

Erfaringer med selvbetjeningsløsninger i LTK

Udover de resultater, der opsamles via statistik på Borger.dk, har medarbejderne i de forskellige forvaltninger kunnet bidrage med uddybning af resultaterne – hvad gør en løsning til en succes, hvad hindrer en bredere anvendelse af selvbetjeningsløsningerne mv.

Den største succes på selvbetjeningsområdet har været den digitale løsning til indskrivning af elever i folkeskolen, hvor 70 % af ansøgningerne er kommet ind via selvbetjening. Dette skal ses i lyset af, at det er første år løsningen har været anvendt. Forvaltningen har gennemført et større reklamearbejde forud for lanceringen i forbindelse med seneste opskrivning til skolestart.

På området omkring digital pladsanvisning er der pt. fokus på at fremme brugen af de digitale kanaler. Der arbejdes med udfasning af papirblanketterne, bedre information og vejledning via hjemmesiden og andre tiltag, der kan tjene til at sikre en omlægning fra skriftlig, telefonisk og personlig betjening til digital selvbetjening.



På boligstøtteområdet indkommer ca. 80 ansøgninger ud af mange hundrede årligt via digital selvbetjening. Boligstøtte funktionen på Borger.dk er en af de mest anvendte funktioner, men det er beregningsmodulet, der anvendes, hvor borgere kan beregne, om de har ret til boligstøtte. Det er således ikke selve ansøgningsdelen, der bruges særlig meget.

Der er også implementeret forskellige selvbetjeningsløsninger i kommunen, der af forskellige årsager ikke har succes.

Fx tilbydes borgeren en løsning, hvor de kan betale girokort og foretage tilmeldinger til PBS via kommunens hjemmeside. Disse løsninger anvendes praktisk talt aldrig af borgerne, idet løsningerne er overhalet af udviklingen i netbank. Her tilbyder kommunen således en løsning, der kan ses som en overflødig kanal for borgerne. Og skulle borgerne vælge at bruge løsningen, vil det medføre betydelige ulemper for administration, da løsningen kræver betydeligt arbejde at identificere de enkelte betalinger.

Via statistikken på www.borger.dk kan man se, at nogle af de selvbetjeningsløsninger, der udbydes, bliver forsøgt anvendt af borgerne, men at borgerne rent faktisk ikke gennemfører deres selvbetjening.

Denne omvendte hitliste i Lyngby-Taarbæk Kommune udgøres af:

Løsning	Antal aktiveringer af funktionen/år	Gennemførselsprocent
Ægteskabserklæring	1.000	0 %
Lægevalg ud over 15 km	500	0 %
Ansøg om enkeltydelser	350	0 %
Ansøg om lån til beboerindskud	300	0 %
Anmeld flytning til udlandet	250	0 %

På disse områder vil der være behov for at undersøge nærmere, hvilke årsager der ligger bag den manglende succes. Er løsningen for svær at bruge, er løsningen reelt set ikke en selvbetjeningsløsning, er der fejl i løsningen, eller hvad ligger bag?

Noget kunne tyde på, at de løsninger, der er bygget tættere sammen med de bagvedliggende administrative systemer, er dem, der har succes, mens løsninger, der udelukkende omfatter indsendelse af blanketter, ikke har succes. Således er alle 7 succes-løsninger udviklet af leverandører der også leverer de bagvedliggende it-systemer, mens alle løsninger på den omvendte hitliste er digitale blanketter fra Borgeronline (Dafolo).

Herudover er der helt nye selvbetjeningsløsninger som den digitale byggesag., hvor det endnu er for tidligt at sige noget om succesraten. Pt. kommer 8% af de årligt 1.000 ansøgninger ind ad denne vej. Det er dog kun fase 1 – "Den gode ansøgning" – der er implementeret.

Næste skridt i den digitale byggesag – "Den gode sagsbehandling" – med integration til kommunens ESDH system, hvor det skønnes at de administrative gevinster ville ligge, er pt. udskudt af finansieringsmæssige årsager.

Også på andre områder er der yderligere digitalisering undervejs. Der arbejdes på, at kunne behandle flyttemeddelelser fuldt digitalt, så en flytning kan meldes til kommunen, uden en medarbejder skal involveres. I dag skal en medarbejder kontrollere to forskellige it-systemer, inden flytningen kan registreres.



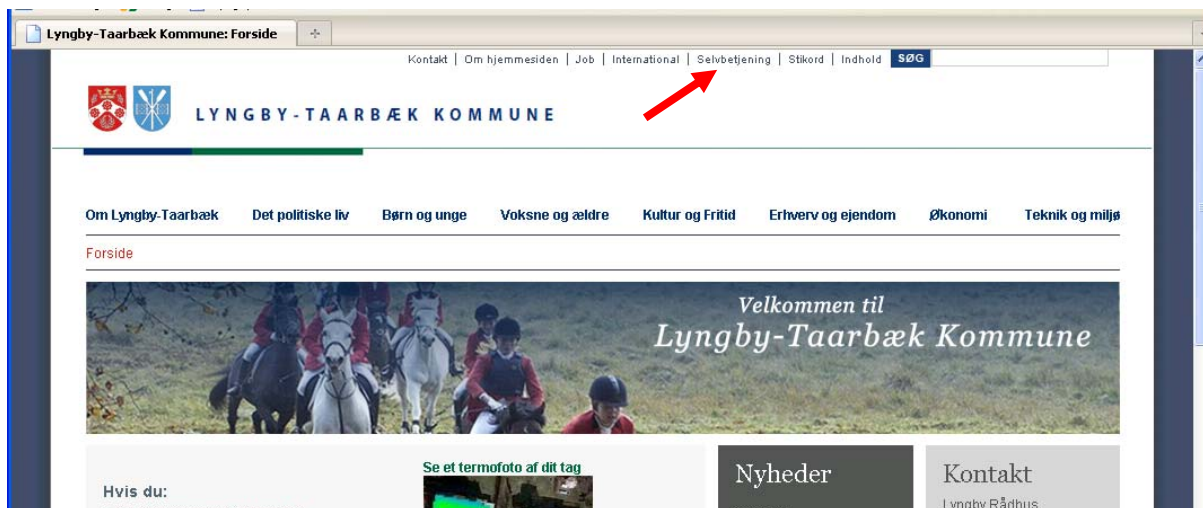
Derudover arbejdes der i Borgerservice for at få opsat en pasmaskine som kan lette mange ekspeditioner på dette område. Ligeledes er der tanker om at opstille pc'ere med Internetadgang i ventesalen, så folk kan prøve selvbetjeningsløsningerne på stedet.

Henvendelser fra virksomheder

Det er for nylig implementeret, at virksomheder kan udføre selvbetjening via Virk.dk, men ordningen har kun kørt så kort tid, at der endnu ikke er indsamlet konkret statistik på området. Indtrykket blandt kommunens medarbejdere er dog, at virksomhederne - efter lidt indkøringsvanskeligheder - tager godt imod de nye muligheder og er godt i gang med at anvende dem.

2. Selvbetjening via kommunens hjemmeside

En forudsætning for at borgere og virksomheder anvender selvbetjeningsløsninger er, at de ved, at det er en mulighed. I dag er kommunens hjemmeside ikke målrettet mod at lede borgere og virksomheder til selvbetjeningsløsningerne.



Punktet selvbetjening er "gemt" med meget små typer helt i toppen af hjemmesiden. Årsagerne til, at selvbetjening ikke har en mere fremtrædende plads på hjemmesiden, er mange, blandt andet at der hidtil ikke har været strategisk fokus på at lede henvendelser bort fra andre kanaler og over på selvbetjeningsløsninger, samt at promovning af selvbetjeningsløsninger kræver, at der reelt set "er varer på hylderne". Det er dog sikkert, at hjemmesiden bør bringes i spil ift. en fremtidig satsning omkring digital borgerbetjening på lige fod med andre tiltag, der skal lede borgere og virksomheder væk fra de dyre kanaler og over på billigere kanaler som selvbetjeningsløsninger.

3. Borgernes parathed

I 2010 havde 89 pct. af borgere i Danmark mellem 16 og 74 år adgang til internettet fra hjemmet. 77 pct. af aldersgruppen er på internettet dagligt, og andelen stiger stadig. I Hovedstadsområdet er andelen af borgere med internetadgang i hjemmet 91 %². Ligeledes viser statistik, at de borgere, der har internet i hjemmet, også bruger det jævnligt. Andelen af borgere med internet i hjemmet svarer stort set til andelen af borgere, der indenfor de seneste tre måneder har brugt internettet. Andelen af borgere i Hovedstadsområdet, der aldrig har brugt internet, var i 2010 nede på 6%.

² Danmarks Statistik, Statistikbanken: "BEBRIT02: Seneste anvendelse af internet efter type og seneste anvendelse - procent af befolkningen (16-74 år)" samt "BEBRIT01: Internetadgang i hjemmet - apparater med internetadgang"



Statistikken viser således, at danskerne overordnet set - og borgerne i Hovedstadsområdet i særdeleshed - bruger internettet jævnligt og dermed burde være parate til at bruge selvbetjeningsløsninger på internettet.

Analyser af befolkningssammensætningen i Lyngby-Taarbæk Kommune har vist, at LTK er den mest "kreative" kommune i landet – dvs. den kommune med flest selvstændige og beskæftigede indenfor kreative erhverv, der traditionelt set også er bedre i stand til at udnytte nye teknologiske muligheder – og samtidig måske stiller større krav til fleksibilitet og tilgængelighed ift. kommunens ydelser. Borgerne i Lyngby-Taarbæk Kommune burde således være endnu mere digitaliseringsparate end gennemsnittet for Hovedstadsområdet.



Bilag 2: Fælleskommunale krav og inspiration fra andre kommuner

At udarbejde en service- og kanalstrategi er ikke en særlig Lyngby-Taarbæk-opfindelse, den bliver også til på baggrund af både krav og inspiration fra omgivelserne. Kravene stammer fra fællesoffentlige og fælleskommunale aftaler, som kommunen har forpligtet sig på gennem KL; inspirationen kommer fra andre kommuner. Dette bilag giver et indblik i nogle af de elementer, der påvirker service- og kanalstrategien:

1. Den fælleskommunale strategi – krav og målsætninger
2. Andre kommuners kanalstrategier
3. Den fællesoffentlige strategi – nationale tendenser
4. Teknologiske muligheder og begrænsninger – overordnet set

1. Den fælleskommunale strategi – krav og målsætninger

Den fælleskommunale digitaliseringsstrategi er vedtaget i KL's bestyrelse for perioden 2010-15. Strategien består af en tværgående strategi og fire strategier for fagområder. For alle områder gælder to overordnede mål: 1. Effektivisering af den kommunale sektor med samlet set 2 mia. kr. om året i 2015 og fremefter, og 2. Attraktiv kommunal sektor gennem let adgang til offentlig service af høj kvalitet for borgere og virksomheder. I 2015 skal digitalisering være nået til velfærdsområderne.

Strategiens tværgående del har tre indsatsområder: Digital ledelse, et konkurrencepræget kommunalt it-marked og digital borgerbetjening.

I forhold til digital borgerbetjening er det overordnede mål, at en tredjedel af borgerne henvender sig digitalt i 2012, og halvdelen i 2015. De tre indsatsområder, der skal indfri målet om digital borgerbetjening er:

- Fokus på effektive og velfungerende løsninger
- Fokus på kanalstrategiske valg
- Fokus på digitale kompetencer

Derfor sættes der fokus på følgende initiativer:

- Dokumentation af løsningers anvendelse og funktionalitet (mhp. at de digitale løsninger skal være bedre)
- 15 "e2012 parate" selvbetjeningsløsninger (selvbetjeningsløsningerne skal leve op til en række krav, som blev indført på edag3, eks. at de skal opleves som effektive og velfungerende af borgerne)
- Alle kommuner anvender Dokumentboks og NemSMS (LTK indførte Dokumentboks i forbindelse med edag3 i november 2010. På det tidspunkt var NemSMS gjort frivillig, men bliver som del af økonomiaftalen 2011 et krav)
- Alle selvbetjeningsløsninger er "visuelt integreret" på Borger.dk og tilgås med NemLogin (et teknisk krav)
- Alle frontmedarbejdere er "Digitale Ambassadører" (Et koncept udviklet af KL, og sigter til medarbejdernes kompetencer i forhold til at vejlede og henvise borgere til de digitale løsninger)
- Alle kommuner har 5 fuldt digitale services i 2013
- Alle kommuner har politisk vedtaget kanalstrategi



e2012 og edag3

Regeringens Globaliseringsstrategi fra 2006 indeholdt målet om, at al relevant kommunikation mellem virksomheder, borgere og den offentlige sektor fra 2012 skal kunne foregå digitalt. Det er e2012-målet.

Som et led i at nå målet, afholdt Regeringen, KL og regionerne d. 1. november 2010 "edag3", hvor der blev indført en række krav, som kommunerne skulle leve op til - blandt andet at borgere og kommuner skulle kunne kommunikere med det offentlige via Dokumentboks, samt nogle krav til selvbetjeningsløsninger.

I de fælleskommunale delstrategier for fagområderne, beskæftigelse, social og sundhed, teknik og miljø samt børn og kultur findes der også delmål med relevans for borgerrettet kommunikation. Derfor er en kort rids af de mål og indsatser for borgerrettet kommunikation, der er relevante for service- og kanalstrategien.

Beskæftigelsesområdet

Målene for øget selvbetjening på beskæftigelsesområdet er, at løntilskudsområdet er digitaliseret i 2013, og at mindst to Umbrella-initiativer er realiseret på beskæftigelsesområdet i 2012.³

Social- og sundhedsområdet

Den borgerrettede indsats handler på social- og sundhedsområdet om at udvikle selvbetjeningsløsninger som fx tidsbestilling, til offentlige services som kommunal tandpleje, genoptræningskurser, mv.

Teknik- og miljøområdet

På teknik og miljøområdet handler selvbetjeningsindsatsen til dels om at skabe større fællesskab mellem kommunerne om udviklingen og brugen af selvbetjeningsløsninger, så hver kommune ikke udvikler egne, dyre løsninger. Målene er:

- 8 selvbetjeningsløsninger i 2015
- Digital byggesagsbehandling – ansøgningsdelen udbredes, så 70 pct. af ansøgerne i mindst 80 kommuner bruger løsningen i 2015.

Børne- og kulturområdet

På skoleområdet er målet for digital kommunikation og videndeling, at 90 pct. af den skriftlige kommunikation mellem skole og hjem er digital i 2013.

På daginstitutionsområdet er målene:

- Obligatorisk selvbetjening ved opskrivning til daginstitution i 2013
- 50 pct. af landets institutioner bruger en løsning for kommunikation, der svarer til skoleintra i 2013, stigende til 90 pct. i 2015

På biblioteksområdet er der ingen konkrete mål, men der arbejdes i KL og Kulturministeriet mod "Det digitale bibliotek".

Der findes andre mål for digitalisering, som bl.a. også retter sig mod børn og unge med særlige behov, men de er ikke rettet mod kommunikation med borgerne om ydelser og sager, og er derfor ikke relevante i denne sammenhæng.

Opsummering

Minimumskravet til kommunerne er implementering af den digitale postkasse og dokumentation af borgerhenvendelser. Det lever Lyngby-Taarbæk Kommune op til i dag. Men dagens målsætninger

³ Umbrella er fælleskommunale udviklingsprojekter, som KL arbejder sammen med KOMBIT på.



bliver hurtigt morgendagens krav, og der er masser af målsætninger i den fælleskommunale digitaliseringsstrategi, som sætter standarden for kommunerne i årene fremover, ikke mindst målet om at få halvdelen af borgerne til selv at vælge digitale løsninger i 2015. Det er derfor nødvendigt, at den kommende service- og kanalstrategi tager højde for ovenstående målsætninger og tendenser, især på de områder, hvor der er konkrete mål med forventning om indfrielse om et til to år.

2. Andre kommuners kanalstrategier

Det er et fælleskommunalt initiativ, og en del af den fælleskommunale digitaliseringsstrategi, at alle kommuner skal have en kanalstrategi. Målet med kanalstrategierne er at flytte borgernes henvendelser fra dyre kanaler til billigere kanaler.

I det følgende er der kigget på et udvalg af kanalstrategier fra andre kommuner, for at finde inspiration og få et indtryk af, hvad andre kommuner gør.⁴

Nogle kommuner har valgt at udvide strategierne til også at handle om service. Det betyder kort fortalt, at man ikke kun forholder sig til, ad hvilke kanaler, borgerne henvender sig, men også hvilken service, de kan forvente, når de henvender sig. Service er her forstået som den måde, kommunen kommunikerer med borgerne på, hvordan borgerne sendes rundt i systemet, osv. Nogle kommuner har slet ingen kanalstrategi, men beskæftiger sig åbenlyst med temaet i regi af en ny borgerportal (ex Rudersdal Kommune). Temaet kan også være dækket af en digitaliseringsstrategi, selvbetjeningsstrategi eller borgerservicestrategi.

Fælles for kanalstrategierne og de øvrige strategier er, at de i de fleste kommuner hænger sammen med effektiviseringsstrategier, digitaliseringsstrategier og/eller borgerservicestrategier. Måske fordi det også er et af KL's proceskrav på Det Digitale Landkort, for at kommunerne får "grøn status", er der også eksempler på kommuner, der har formuleret en meget kortfattet strategi, som ikke nødvendigvis dækker den reelle indsats (ex Gentofte Kommune).⁵

2.1. Strategiernes bredde og dybde

De udvalgte kanalstrategier er inddelt efter, hvor hhv. dyb og bred digitalisering strategierne umiddelbart ser ud til at sigte på. Dyb digitalisering skal her forstås som graden af incitamenter, der anvendes for at flytte borgerne til billigere kanaler og i hvor høj grad, kommunen har valgt at lukke andre kanaler end den digitale. Bredde handler om, hvorvidt kommunernes kanalstrategier retter sig mod de rådhusnære serviceområder alene (administration og myndighedsudøvelse), eller om de også har fokus på velfærdsområderne (skole, børn, ældre, syge).

Figuren nedenfor illustrerer det indtryk, man får, når man gennemgår de udvalgte kanalstrategier: Der ser ud til at være en relativt stor spredning og fordeling på, hvor dybt, man har valgt at digitalisering af borgerhenvendelserne skal stikke. Dette beror i høj grad på politisk vilje til forandring og den organisatoriske parathed, bl.a. med hensyn til medarbejdernes kompetencer til at vejlede bo-

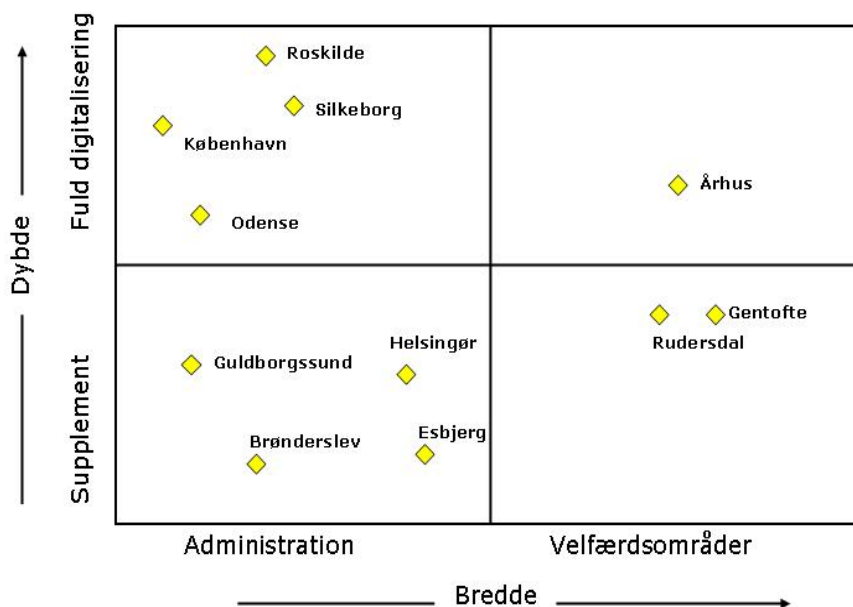
⁴ Analysen er ikke en repræsentativ undersøgelse af det digitale niveau i andre kommuner. Det er et blik ind i mulighederne ved at se på udvalgte kommuners publicerede kanalstrategier. Udvælgelsen er orienteret mod relevans og inspiration: Der er set efter kanalstrategier hos bl.a. nabokommunerne (da det er dem, vi plejer at sammenligne os med), de tre største kommuner i landet, og de kommuner, der har været fremhævet i medierne eller af KL. Derudover er der fundet nogle kanalstrategier via det digitale landkort. Konkret er der kigget på 13 kommuner, hvoraf 2 ikke havde en kanalstrategi; Brønderslev, Esbjerg, Gentofte, Gladsaxe, Guldborgsund, Helsingør, Hørsholm, København, Odense, Roskilde, Rudersdal, Silkeborg og Aarhus.

⁵ Det digitale Landkort er en hjemmeside, kommunerne indberetter dokumentation for den digitale indsats til. KL driver Det digitale Landkort. På kortet vises kommunerne enten i grønt, gult eller rødt, afhængig af i hvilken grad de lever op til fem krav til processen for at blive mere digitale.



gerne i selvbetjening og evnen til at tilbyde og vedligeholde en vifte af velfungerende selvbetjeningsløsninger.

Overblik over udvalgte kommuners digitaliseringsgrad



I næsten samtlige af de udvalgte strategier er der startet med en rådhusnær løsning, undtagen i Århus, hvor velfærdsområderne er med fra starten. I to af strategierne peger man på velfærdsområderne som det næste skridt. I Rudersdal er der ingen strategi, og Gentoftes rummer ingen oplysninger, der kan indikere bredde eller dybde på strategien, men kommunerne er placeret på baggrund af deres borgerportaler.

Ingen af strategierne er blevet til i samarbejde med lokale borgere eller virksomheder, men flere har haft hjælp fra konsulenthus til processen eller til et forudgående analysearbejde.

Kanalstrategierne peger hver især på flere fornuftige ideer og beslutninger, der er værd at finde inspiration i. Her er nogle af de mest centrale:

- Straksafklaring nævnes af flere som en vigtig nøgle til effektiv borgerbetjening og effektiv sagsbehandling. I Århus bruges begrebet som mål for service-kvalitet. Straksafklaring betyder, at borgeren får svar på sit spørgsmål eller klaret sit ærinde ved første henvendelse. Straksafklaring kan bruges som pejlemærke for prioritering af kanaler – den kanal, der giver størst chance for straksafklaring, og som samtidig er billigst, prioriteres.
- Flere af kommunerne peger på motiverede medarbejdere som nøglen til at få kanalstrategien til at lykkes. Det er frontmedarbejderne, der skal undervise borgerne i at bruge selvbetjeningsløsningerne i det daglige, vedligeholde selvbetjeningsløsninger og kunne "medbetjene"⁶, når det er nødvendigt.

⁶ Medbetjening bruges som betegnelse for den situation, hvor medarbejderen sammen med borgeren benytter selvbetjeningsmulighederne, enten fysisk ved en computer eller ved hjælp af skærmovertagelse.



3. Den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi - nationale tendenser

Den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi er under udarbejdelse, men debatpjecen om strategien fra KL, regeringen og Danske Regioner peger på tre målsætninger for arbejdet med digitalisering i de kommende år: Den offentlige sektor skal være enkel, effektiv, og sammenhængende.

Regeringen og KL har i den forbindelse sat et arbejde i gang for at gøre udvalgte ansøgninger fuldt digitale, dvs. at der ikke findes andre måder at kommunikere om området på end gennem digitale værktøjer. På SU-området er det fx allerede et krav, at man søger digitalt, for at få SU. De udvalgte ansøgninger, der nu arbejdes på, er:

- Opskrivning til dagtilbud, skole, SFO/fritidshjem eller klub
- Ansøgninger om hhv. blå og gule sygesikringskort
- Anmeldelse af flytning

Der arbejdes på at sikre at al relevant kommunikation mellem myndigheder og virksomheder er fuldt digital i 2012.

De fælles initiativer skal sikre koordination om udvikling af digitale løsninger, især på områder, hvor der er centrale krav og lokale systemer skal kunne fungere på tværs.

Der arbejdes på at ophæve barrierer i forhold til lovgivning, genbrug af data samt en højnelse af kvaliteten af selvbetjeningsløsninger

4. Teknologiske muligheder - overordnet set

Borgere er også forbrugere. De kræver velfungerende løsninger. Ellers bruger de dem ikke.

På markedet for selvbetjeningsløsninger findes der – som på alle andre markeder – både gode og dårlige produkter. Nogle selvbetjeningsløsninger er bare blanketter, der alligevel skal printes ud og sendes til kommunen. Det giver bøvl for borgerne og letter ikke kommunens arbejde. Nogle selvbetjeningsløsninger har ikke integration til fagsystemerne, og nogle sender borgeren ad mange omveje, inden borgeren når frem til sagens kerne.

Det vil være en af service- og kanalstrategiens elementer at opstille kriterier for anskaffelse af nye selvbetjeningsløsninger og opstille alternative løsninger for anvendelse af eksisterende dårlige selvbetjeningsløsninger – nogle skal udfases, andre erstattes af nye.

Der findes næsten uendelig mange muligheder i forhold til digitale løsninger:

NemSMS, Borgerportaler, applikationer til Iphone eller Android-telefoner, sociale medier som facebook o.lign, muligheder for selvovervågning til medicinske patienter, osv. Kun fantasien sætter i princippet grænser.

For Lyngby-Taarbæk Kommune er det et spørgsmål om at vælge ambitionsniveau for service- og kanalstrategien, i forhold til hvor mange penge, der skal investeres i digitalisering, hvor hurtigt det skal gå, og hvor omfangsrigt man ønsker forandringerne af kommunens kontakt med borgere og virksomheder.

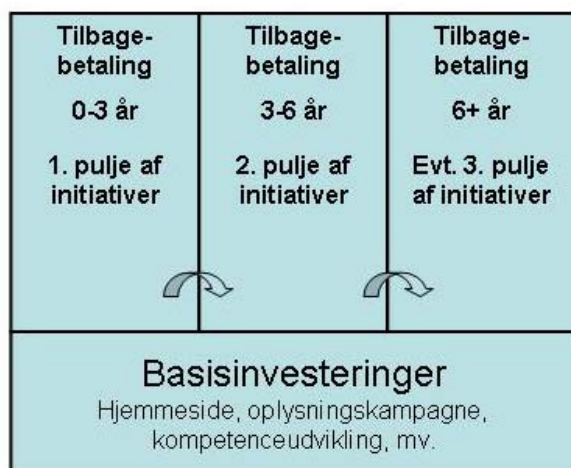


Bilag 3: Økonomiske perspektiver for service- og kanalstrategien

Strategien skal forfølge to mål: Det ene er effektivisering af kontakten til borgerne. Det andet er udvikling af den service-kvalitet, borgerne oplever, når de er i kontakt med kommunen.

Hvis målet om at effektivisere skal kunne realiseres, er det nødvendigt at gå fremad i et tempo, hvor kommunen kan følge med, økonomisk og organisatorisk. Strategien vil derfor følge de økonomiske principper, der også ligger til grund for andre tværgående strategier, eks. klimastrategien:

- Alle initiativer skal kunne betale sig indenfor en fastsat årrække
- De initiativer, der betaler sig hurtigst tilbage, påbegyndes først.
- De initiativer, der ikke giver et afkast, der kan reinvesteres, betragtes som basisinvesteringer, hvis de er nødvendige for at igangsætte andre initiativer



Basisinvesteringer er de initiativer, som skal tages, fordi de er forudsætninger fra overhovedet at flytte borgere over på de digitale kanaler. Det er fx en ny hjemmeside med fokus på selvbetjeningsløsninger og kommunikation til borgerne om de digitale muligheder. Investeringer i disse initiativer er nødvendige for at kunne komme nogle vegne med strategien.

Herudover kan man tilvælge nogle initiativer, hvis forventede gevinster kan danne basis for nye investeringer i digitalisering. I det følgende er effektiviseringspotentialer beskrevet lidt mere indgående. Det giver et billede af, hvordan man kan skabe gevinster af at få borgere til at betjene sig selv på hjemmesiden, hvad der skal til, for at vi kan hente gevinsterne, og hvordan udvalget kan disponere, for at komme i gang med processen:

1. Effektiviser borgerkontakten, ved at flytte henvendelser fra dyre kanaler til billige
2. Forudsætningerne for at kunne effektivisere
3. Finansieringsmuligheder

1. Effektiviser borgerkontakten, ved at flytte henvendelser fra dyre kanaler til billige

KL og flere kommuner har regnet på omkostningerne ved kommunikation mellem borger/virksomhed og kommunen. Det er ikke præcise tal, men under forudsætning af, at omkostningerne i Lyngby-Taarbæk Kommune er nogenlunde som andre kommuners, ser omkostningerne sådan ud:



Henvendelseskanal	Digital*)	Telefon	Personlig	Skriftlig (brev & mail)
Enhedspris (størrelsesorden)	3-7 kr.	40-50 kr.	80-100 kr.	110-120 kr.

*) Hermed menes, at den samlede sagsbehandling sker automatiseret fra borgers/virksomheds henvendelse til de har det færdige resultat heraf, f.eks. et tilsendt sygesikringskort.

Det er tydeligt, at der er store gevinster at hente ved at flytte henvendelseskanalen mod venstre i tabellen. Det er også tydeligt:

- at henvendelse pr. e-mail ikke er en digitalisering, der giver en økonomisk gevinst, og
- at telefonisk henvendelse ikke nødvendigvis er et 'onde' set med effektiviseringsbriller.

Der er ca. 430.000 henvendelser til Lyngby-Taarbæk Kommune fra borgere og virksomheder om året. Hvis Lyngby-Taarbæk Kommune øger andelen af digitale henvendelser lige så meget, som Københavns Kommune har tænkt sig i deres kanalstrategi, vil vi kunne skabe gevinster for ca. 7,9 mio. kr. Det er der god mulighed for, da Lyngby-Taarbæk Kommunes udgangspunkt er meget lavere end Københavns. Der er altså rum til forbedring.

For at illustrere, hvad potentialerne meget konkret handler om, er udarbejdet følgende regneeksempel ud fra omkostningerne ovenfor:⁷

Henvendelses-type (kanal)	Enhedspris (i kr.)	Nuværende forhold			Fremtiden		
		Antal/år i LTK	Andel i LTK (i %)	Omkostning totalt i LTK (i kr.)	Ny andel i LTK (i %)*	Nyt antal i LTK ved ny andel i LTK	Omkostning i LTK af tilsvarende ændring (i kr.)
Digital	3	7.000	2	20.000	20	86.000	258.000
Telefon	40	166.000	38	6.640.000	38	163.000	6.528.000
Brev	110	63.000	15	6.930.000	8	34.000	3.780.000
Mail	110	124.000	29	13.640.000	21	90.000	9.921.000
Personlig	80	70.000	16	5.600.000	13	56.000	4.467.000
I alt		430.000	100	32.830.000	100	430.000	24.954.000

*) Ny andel i LTK er med den niveauændring, som Københavns Kommune tilstræber.

Note: Omkostningerne ved den digitale kanal er formentlig de direkte driftsomkostninger og afskrivninger på investeringen i systemerne. Det flytter næppe ret meget ved hovedindtrykket.

Det fremgår, at der er effektiviseringspotentiale på ca. 7,9 mio.kr. på årsbasis. Overslaget tager udgangspunkt i samme ændring, som ønsket i Københavns Kommune. Hvis også Københavns Kommunes mere digitaliserede udgangspunkt indregnes (f.eks. at den digitale kanal allerede anvendes til 19 % af henvendelserne), er potentialet væsentlig højere.

Der er en ikke uvæsentlig usikkerhed på det præcise beløb, men det ændrer ikke ved størrelsesordenen. Der er stadig et stort økonomisk potentiale.

Dette regneeksempel forholder sig alene til borgerservice på de administrative myndighedsområder. Hvad der er af potentialer på de store velfærdsområder findes der ikke tilsvarende regneeksempler på, men vurderingen er fra KL, Det Digitale Råd og Regeringen er, at der er et potentiale

⁷ Tabellen er udarbejdet ved en sammenstilling af data fra København Kommunes Service- og Kanalstrategi 2010-2012 "Citizen.2012" og konkret optælling i LTK i efteråret 2010, jf. oplæg til KMB 14. dec. 2010



le.⁸ Skal det konkrete potentiale for Lyngby-Taarbæk Kommune vurderes, skal det ske på baggrund af en business case for et konkret initiativ.

2. Forudsætningerne for at kunne effektivisere

Potentialerne for effektivisering kan kun realiseres, hvis Kommunalbestyrelsen står bag beslutninger om at:

- Lukke kanaler for henvendelse. Der er ikke meget sparet ved at investere i digitale løsninger, hvis det er borgernes valg, om de vil bruge dem. Effektiviseringer kan kun hentes, hvis service- og kanalstrategien er stringent og konsekvent i prioriteringen af kanaler.
- Reducere i antallet af medarbejdere, der varetager borgerkontakt. Det er primært lønkroner, der ligger bag de ovenstående estimerede udgifter. Hvis vi bevarer det samme antal hænder til at tage imod en faldende andel personlige, telefoniske og skriftlige henvendelser som nu, er der ikke økonomiske potentialer. Der kan dog godt være kvalitetsmæssige potentialer i forhold til at medarbejderne kan bruge mere tid på komplicerede sager, og lign.

3. Finansiering af de nødvendige initiativer

Finansiering af digitalisering i kommunen kan tilvejebringes på følgende måder:

- Etablering af en ny/ekstra pulje til de nødvendige basisinvesteringer i systemer, omlægninger, kompetenceudvikling mv.
- Skabelse af en pulje ud af nuværende midler – målretning af eksisterende puljer – til de nødvendige investeringer i systemer, omlægninger m.v.
- Tilbageløb af realiserede potentialer/gevinster til nye tiltag (100 % tilbageløb eller en besluttet andel) – til de nødvendige investeringer i systemer, omlægninger m.v.

En kombination af initiativerne er nødvendig for at komme i gang: Hvis basisinvesteringerne skal give mulighed for at komme videre med strategien allerede i 2012, skal der etableres en pulje med enten nye eller eksisterende midler nødvendig allerede fra 2012, så der kan igangsættes initiativer som følge af fase 3 – handleplansfasen. De initiativer, der sættes i gang her vil være 1. pulje. 2. pulje skabes af bl.a. gevinsten fra første pulje.

I budget 2011 er der indlagt en særlig pulje til borgerrettede digitaliseringsløsninger med 1 mio.kr. i 2012 og 2 mio.kr./år i 2013 og 2014. Denne pulje kan fungere som en afsat pulje, der kan bevilges penge fra til de enkelte initiativer, på baggrund af en konkret business case, der beskriver tilbageløbet. Herudover vil der være behov for midler til basisinvesteringer og "drift" af processen omkring udarbejdelse og udmøntning af en service- og kanalstrategi. Det fulde investeringsbehov kan først anslås, når der er anlagt et ambitionsniveau for strategien.

⁸ "Den fælleskommunale Digitaliseringsstrategi", KL, november 2010, "Effektiver borgernes kontakt til det offentlige – debatoplæg om kanalstrategi", Det digitale Råd, januar 2011, "En enkel, effektiv og sammenhængende offentlig sektor – debatpjece om den nye fællesoffentlige digitaliseringsstrategi 2011-2015", Regeringen, KL og Regionerne, februar 2011



PROJEKT KOMMUNEN OG CIVILSAMFUNDET

En erfaringsopsamling fra 19 kommunale projekter

– Udarbejdet af Lundgaard Konsulenterne

Kolofon:

Redaktion:

Lundgaard Konsulenterne

Udgiver:

Socialministeriet
Holmens Kanal 22
1060 København K
Tel 33 92 93 00
Fax 33 92 25 18
sm@sm.dk
www.sm.dk

Layout:

Formula A/S
Udgivet januar 2011

ISBN: 978-87-7546-221-6

INDHOLD:	3
1. INDLEDNING	5
1.1. "ÅSE, JEG KAN ALTSÅ IKKE TÆNKE SÅ GODT I DAG, FOR JEG BLEV KLIPPET I GÅR"	5
1.2. IDÉGRUNDLAG OG MÅL	6
1.3. DE FIRE KOMMUNER OG PROJEKTERNE	7
1.4. ERFARINGSOPSAMLINGEN	10
1.5. OPBYGNINGEN AF RAPPORTEN	11
2. ET BIDRAG TIL VELFÆRDSSAMFUNDETS UDVIKLING	11
2.1. SAMMENHÆNGSKRAFT OG BÆREDYGTIGHED	11
2.2. GENERELLE KONKLUSIONER	12
3. NYE MÅDER AT DELE ANSVAR PÅ MELLEM KOMMUNE OG CIVILSAMFUND	14
3.1. INDE PÅ MATRIKLEN	14
3.2. KAN DET LADE SIG GØRE?	14
3.3. DET "EKSTRA"	14
3.4. GRÆNSEFLADER OG AFTALER OM SPILLEREGLER	18
4. BARRIERER OG MULIGE LØSNINGER	21
4.1. LOVGIVNING	21
4.2. FORSIKRINGER	22
4.3. HOLDNINGER HOS POLITIKERE, ORGANISATIONER OG FORÆLDRE MV.	23
4.4. TIDEN OG RESSOURCERNE	25
5. LEDELSE, ORGANISATION OG SAMSPIL	25
5.1. LEDELSE	25
5.2. LOKAL ORGANISERING AF SAMSPILLET	26
5.3. SAMSPILLET MED DE FRIVILLIGE FORENINGER	29

6.	DE FRIVILLIGE.....	30
6.1.	PROJEKTETS FORESTILLING OM ANSVARLIGHED.....	30
6.2.	HVAD VIL DE FRIVILLIGE INVESTERE?.....	31
6.3.	VIGTIGE FORUDSÆTNINGER.....	32
6.4.	REKRUTTERING OG MARKEDSFØRING.....	33
7.	KOMMUNEN SOM ÉT AF CENTRENE FOR DET FRIVILLIGE ARBEJDE INDE PÅ MATRIKLEN.....	34
7.1.	KOMMUNALPOLITISK FORANKRING.....	34
7.2.	FORVALTNINGSFORANKRING.....	34
7.3.	DE FRIVILLIGE FORENINGER.....	35
7.4.	DET KOMMUNALPOLITISKE EJERSKAB SKAL UDMØNTES.....	36
8.	BILAG.....	37
BILAG 1.	FRIVILLIG-PROFILER (UDDRAG FRA SPØRGESKEMAUNDERSØGELSEN).....	37
BILAG 2.	RAMMERNE FOR ERFARINGSOPSAMLINGEN.....	38

1. INDLEDNING

1.1. "Åse, jeg kan altså ikke tænke så godt i dag, for jeg blev klippet i går"

Vi er på Brorsonskolen i Varde. En onsdag i september 2010. Vi er i bygningen med 200 indskolingsbørn fra børnehaveklassen og op til anden klasse. Udendørsfodtøjet er taget af. Vi er i det store frikvarter kl. halv ti – og der er masser af liv.

Rummet er på én gang en fysisk helhed og samtidig adskilt med små skillevægge, borde og siddemiljøer, børnenes køleskabsø, et kontor for personalet. I den ene ende er indrettet et kreativt værksted, der bruges af klasserne. Der er glasfacader og ovenlys. Uden for er der traditionelle legearealer. I dag er vejret dårligt, og mange elever er inde.

Midt i det hele sidder en skoletante og en skoleonkel i et sofaarrangement. De er med i et team på 10 frivillige, der fordeler tjansen. Pensionister og efterlønnere. Hver dag fra klokken 8 til 12 er der to til stede. En skoletante, der ikke har vagten i dag, kigger lige forbi. De tre har det åbenlyst godt sammen. Får lige tid til at snakke af om det private.

De er uniformerede. Forstået sådan, at et tydeligt navneskilt på brystet fortæller: "Åse – skoletante"

Børnene kender dem. Den står på "hej Åse" og "hej Vagn" og en krammer ind imellem. Lysten til lige at fortælle ét eller andet. Og så er det, at en knægt fra 2. klasse griber Åses arm og lige skal have opmærksomhed på, at han blev klippet i går. Så det får han fortalt på den kringlede måde.

Opgaverne for de frivillige skoleonkler og -tanter er mangfoldige: Lytte, sætte plaster på, snakke, læse op, få læst op af børnene, kigge sammen i en svær skolebog, forebygge konflikter, klare et knudret snørebånd, opfange de stille børn, der er kede af det. De er helt tydeligt bedstemor- og bedstefarpersonligheder i børnenes univers. Trøster og læser for en pige, der er syg – mens hun venter på, at far henter hende.

Af og til går en skoleonkel ind i et lille værksted med en flok drenge. Og der er lige ankommet et fodboldspil og en boksebold, som de skal have gang i. Så kommer en pige fra første klasse og siger stolt til en skoletante: "Jeg ved da godt, at du skal ind til os på fredag og fortælle om dengang, du gik i skole".

I første klasse er netop kommet en tilflytter – en enlig mor, der er psykisk syg og har angsten og det usikre selvværd som følgesvend. Hun fortæller klasselæreren, at hun ikke klarer at være sammen med de mange børn og forældre til klassemoderne. Da hun får tilbuddet om at få en skoletante med til møderne, vil hun godt. Og mor, barn og tante går sammen.

Så er der kaffe og brød i sofahjørnet. Lærere og pædagoger fra de 9 klasser – og tanter og onkler sidder tæt om kaffen og lægger linjen for miljø og hygge. Samtidig glider børnene ind og ud af rummet af professionelt ansatte og frivillige medborgere, der – som Åse udtrykker det – får livskvalitet, samhørighed, kolleger, nærhed, oplevelsen af at bruge sig selv ordentligt som medmenneske. Og børnenes mangfoldige udtryk lige i synet: Så "jeg glæder mig hver gang, jeg skal herhen". Og børnene oplever, at der er tid til nærvær og samtale.

Det er dét, det er! Hverken mere eller mindre. Skoleonkelprojektet på Brorsonskolen i Varde med 700 elever og ca. 100 medarbejdere, inkl. SFO'en. 10 frivillige medborgere er kommet inden for. Civilsamfundet er kommet ind på matriklen. Ind i de fysiske lokaliteter, der normalt ejes af de fagprofessionelle.

Jamen, tanter og onkler kan da ikke lade være med at opdrage på børnene ud fra deres egne værdier? Går de ikke lidt ind over stregen til det professionelle rum? Kan der ikke opstå uklarheder i roller, værdier, samspil? Jo såmænd, tænker man på Brorsonskolen. Derfor er det så vigtigt, at det er et fælles tiltag på tværs af ledelse, medarbejdere og forældre. Og at man sørger for den løbende forventningsafstemning.

"Vores skoleonkler og tanter er guld værd for skolen og for børnene i indskolingen", fortalte viceinspektøren til Varde Ugeavis i juni 2010 efter det første år, hvor voksne frivillige havde været en del af skolens hverdag: Der er simpelthen færre konflikter.

Projektet på Brorsonskolen i Varde Kommune er ét ud af i alt 19 projekter, som er med i Projekt Kommunen og Civilsamfundet (se præsentationen af projekterne i afsnit 1.3.).



1.2. Idégrundlag og mål

Formålet med projekt Kommunen og Civilsamfundet er at afprøve, om nye måder at dele ansvar på mellem medborgere og kommunale institutioner kan øge kvaliteten i den kommunale opgaveløsning OG udvikle det frivillige medborgerskab. Er det en god og sund måde at udvikle det lokale velfærdssamfund på?

Projektet tager udgangspunkt i Lundgaard Konsulenternes oplæg fra august 2008.¹ Hér tænkes ansvar ”nede fra – med udgangspunkt i det personlige ansvar hos medborgeren – og op” mod samfundets professionelle, lovbundne og frivillige fællesskaber:

Uddrag af oplægget fra august 2008:

Idégrundlaget bag daginstitutioner, skoler, ældrecentre, boinstitutioner for handicappede etc. er klart nok: Det bygger på den enkelte borgers egen ansvarsfølelse for ”mig selv og min næste (fællesskabet)”. Vi kan kalde det for ”ansvarsdelingsforetagender”. Eller ”andelsforetagender”.

Når vi derfor kan stå i en situation på fx daginstitutionsområdet og sige: Vi har udfordringer! Vi har en alt for skæv kønsrollefordeling, børnene oplever ingen mænd! Vi har for lidt tid til alle de pædagogiske udfordringer, læringsplaner etc.! Vores fysiske rammer er ikke så gode! Vi føler os alt for pressede! Hvad er så svaret?

Svaret er: Kære forældre og lokalsamfund (civilsamfund) – altså kære ansvarshavende parter – hvordan synes I, at vi (I og os i kommunen) skal tackle denne situation sammen?

Selvfølgelig kan svaret fra forældrene være: Send flere ressourcer fra fællesskassen! Send flere pædagoger herud! Så betaler vi gerne mere i skat ved kasse ét! Vi vil i øvrigt ikke involveres! Vi vil købe os fri!

Vi er som samfund i fuld gang med at lære forældrene disse svar! Er det det, vi vil og skal? Og hvad nu hvis vi slet ikke kan få alt det kvalificerede personale, som netop de menneskerettede opgaver fordrer?

Det karakteristiske ved dansk kultur er, at vi tager ansvar nede fra² – Forenings-Danmark er et godt eksempel. Vi er ikke meget for ordrer oven fra – fra Folketinget eller andre. Vi vil selv og kan selv. Der er derfor masser af ansvarlighed ude i civilsamfundet som et kulturelt grundvilkår. Den stigende ældregruppe er derfor det logiske svar på en del af den øgede civilsamfundsinvolvering.

¹ Kommunen og Civilsamfundet – et bidrag til kvalitetsreformen, Idéoplæg august 2008, se www.lundgaard-konsulenterne.dk

² Geert Hofstede, bl.a. ”National Cultures” (1998)

Det er denne mellemmenneskelige ansvarlighed i civilsamfundet, som prøves af i dette projekt. Vi vil se, hvad der sker, når rummet mellem frivillige medborgere og de kommunale institutioner udfordres ”inde på matriklen”. Målet er at styrke både den borger, der er afhængig af institutionen, de fagprofessionelle medarbejdere og ”almindelige mennesker ude i civilsamfundet”.

1.3. De fire kommuner og projekterne

Projektets start og koordinering

Overordnet har projektet været initieret af Lundgaard Konsulenterne ved forfatterne til denne rapport. Med baggrund i drøftelser med det daværende Indenrigs- og Sundhedsministerium blev den endelige projektramme lagt fast. Derefter kom KL og Momsfondet ind over, og de 4 kommuner blev udvalgt. Kommunerne har via tilskud fra Momsfondet fået finansieret en del af projektudgifterne – suppleret med egenfinansiering. Ministeriet (i dag Socialministeriet) har finansieret erfaringsopsamlingen.

I hver af de 4 kommuner har der været tilknyttet en intern projektkoordinator og lokale projektledere på hvert delprojekt – overordnet samlet af en kommunal styregruppe. Lundgaard Konsulenterne har været koordinatore i forhold til de 4 kommuner og det samlede projekt.

De fire kommuner

De fire kommuner, der har deltaget i projektet, er Horsens, Lejre, Lyngby-Taarbæk og Varde kommuner. Hver kommune har budt ind med 4–6 forskellige lokale projekter. I valget af deltagerkommuner er det tilstræbt at få forskellige lokalkulturer med i projektet:

Horsens Kommune med årtiers tradition for at gå nye veje på bl.a. sundhedsområdet og masser af erfaringer med samspil mellem kommune, virksomheder og civilsamfundet på sundheds- og kulturområdet.

Lejre Kommune, kommunen med på én gang (lands)bysammenhold og nye boligområder for hovedstadsregionens arbejdstagere i den mere velstående ende. Hvor bl.a. sammenhængskraft og lokal identitet kan være en udfordring.

Hovedstadskommunen Lyngby-Taarbæk med de veluddannede borgere, der forventer høj service – og hvor de tætte relationer mellem kommunale opgaveløsninger og civilsamfundet ikke er en tradition.

Varde Kommune – med ryggen mod Vesterhavet – hvor man i de mindre samfund er vant til, at alle giver en hånd med, for at det hele hænger sammen – hvor ansvars-kulturen er mere udpræget.

Projekterne

Kommunen og Civilsamfundet består som nævnt af 19 delprojekter fordelt på de 4 deltagerkommuner.

De 19 projekter inddrager forskellige kommunale tilbud:

- 1 bibliotek
- 3 daginstitutioner
- 5 folkeskoler
- 1 ungdomsskole
- 2 fritids- og ungdomsklubber, heraf den ene for unge med særlige behov
- 1 10. klassecenter
- 7 ældre- og plejecentre, heraf et for ældre med sindslidelse
- 2 aktivitetstilbud for henholdsvis ældre og voksne med særlige behov
- 1 specialvejledning (for udviklingshæmmede)
- 2 afdelinger – en sundhedsafdeling og en administrativ stabsfunktion

Nogle projekter omfatter flere forskellige institutioner. Udover de kommunale institutioner har projektet involveret lokale patientforeninger, idrætsforeninger, private virksomheder, udviklingsråd, menighedsråd, frivilligcentre og mere end 280 frivillige. Nogle frivillige er kommet til via foreningerne, de fleste er rekrutteret fra lokalsamfundet bredt, herunder forældre og brugere i de kommunale tilbud.

De 19 projekter er:

1. Frivillige på ældrecentrene Gefionshave og Egebo (Horsens Kommune)

Projektet omfatter to centre med meget forskellige kulturer. Formålet er at åbne de kommunale institutioner og få flere aktiviteter for de svage ældre. Der er, udover rekruttering af 50 frivillige fordelt på de to centre, gjort erfaringer med selvorganisering af de frivillige.

2. Udviklingshæmmede som frivillige (Horsens Kommune)

Formålet er at afprøve muligheden for at udviklingshæmmede kan indgå i civilsamfundet på linje med andre frivillige. I projektet har 13 udviklingshæmmede været involveret som frivillige – heraf 3 i mere stabile forløb, og der er etableret kontakt med flere private og offentlige virksomheder, hvor flere kan komme ind som frivillige.

3. Ung i fokus – en ungdomsklub, drevet af civilsamfundet for unge med særlige behov (Horsens Kommune)

Formålet er at styrke netværket for unge med særlige behov. Der er sent i projektforsløbet – efter søgen efter rette model – etableret en forening med 15–20 medlemmer og ansat en koordinator. Det forventes, at der i løbet af det kommende år kan rekrutteres 5–10 frivillige, som kan hjælpe de unge med selv at drive tilbuddet.



4. Frivillige på ældrecentre for sindslidende (Horsens Kommune)

Projektet har til formål at undersøge forskelle og ligheder omkring involvering af frivillige indenfor psykiatriområdet (for ældre) og ældreområdet generelt. Der har ikke været den samme tradition i psykiatrien som på andre ældrecentre for at involvere frivillige. Projektet har bl.a. afdækket udfordringerne med at rekruttere og fastholde frivillige under netop disse forhold. Der har været 6 frivillige med.

5. Motivation for livet (Lejre Kommune)

Projektet er gennemført i et tæt samarbejde med 4 lokale patientforeninger, som har stået for aktiviteterne. Formålet er at give borgere med kroniske lidelser et tilbud om hjælp til håndtering af deres sygdom (patientuddannelse). Der er planer om at etablere et samarbejde mellem patientforeningerne og jobcentret – udover sundhedsafdelingen. 4 frivillige – én fra hver af foreningerne – har været de drivende i projektet. Herudover har der deltaget frivillige i afviklingen af enkelte arrangementer.

6. Avnstrup Børnegård og civilsamfundet (Lejre Kommune)

Formålet er at inddrage lokalsamfundet i børnehavens liv, give børnehaven glæde af de faciliteter, der er i lokalsamfundet, og at systematisere samarbejdet. Der er gennemført flere temaperioder i børnehaven med inddragelse af forældregruppen samt borgere og foreninger i lokalområdet. Der har været ca. 25 frivillige med.

7. Søsport for Børn og Unge (Lejre Kommune)

Projektet er gennemført af Bramsnæs Sejlklub i tæt samarbejde med ungdomsskolen og SSP-konsulenten i kommunen. Formålet er at introducere børn og unge til søsport, nyttiggøre sejlklubbens ressourcer for unge, der ellers ikke har muligheden, og bruge søsporten til at komme i kontakt med disse unge. Der har deltaget ca. 10 frivillige.

- 8. Lejre Kommunes aktivitetscentre** (Lejre Kommune)
Formålet er at gøre aktivitetscentrene til vækstcentre for frivillige og gøre tilbuddene relevante for en større målgruppe end den hidtidige. Samtidig er fokus på at skabe samarbejdsrelationer mellem frivillige med tilknytning til aktivitetscentrene og oparbejde en alsidig frivillighedsgruppe med hensyn til køn og alder. Projektet har involveret 33 frivillige i 3 centerråd, der har fungeret som aktiv medspiller i gennemførelsen af projektet, der har skaffet ca. 16 nye frivillige.
- 9. Samarbejde mellem frivillige (med ringe tilknytning til arbejdsmarkedet) og Børnehuset Bulderby** (Lyngby-Taarbæk Kommune)
Formålet er at frivillige med ringe eller ingen tilknytning til arbejdsmarkedet genvinder deres tro på egen formåen samtidig med, at de bidrager til ekstra aktiviteter for børnene. Undervejs er projektet udvidet til også at omfatte en systematisk inddragelse af forældre i temadage. 3 frivillige kommer fast, 8 forældre er tilmeldt temadage via projektet og 1 frivillig koordinator er på vej (udover forældreforening m.fl.).
- 10. Børnehuset Klokkeblomst og beboerne i seniorboliger** (Lyngby-Taarbæk Kommune)
Projektet blev igangsat i tilknytning til opførelse af nye seniorboliger og var tænkt som en særlig profil for boligerne. Af forskellige grunde er byggeriet forsinket. Fokus for børnehuset er derfor ændret til involvering af andre frivillige i institutionens aktiviteter med børnene – bl.a. højtlesning hver uge. Der er 2 frivillige tilknyttet.
- 11. Borgere og Taarbæk Bibliotek – et frivillighedsprojekt**
Formålet er at give borgerne i lokalområdet mulighed for at benytte bibliotekets lokaler uden for åbningstiden. Projektet har været kørt af en gruppe af frivillige i samarbejde med biblioteket og har bl.a. resulteret i indretning af en café, afholdelse af en række velbesøgte kulturarrangementer samt etablering af læsekredse, lektiehjælp mv. Projektet er drevet af en gruppe på 6 frivillige.
- 12. Frivillige, kommunikation og kommunens hjemmeside** (Lyngby-Taarbæk Kommune)
Formålet er at inddrage frivillige i kvalitetsudvikling af kommunens hjemmeside med hensyn til form, indhold og brugervenlighed. Projektet er ikke gennemført.
- 13. Inddragelse af nye grupper af frivillige på Områdecener Lyngby Møllebo** (Lyngby-Taarbæk Kommune)
Formålet er at tilknytte andre grupper af frivillige end de traditionelle på ældreområdet – og til nye opgaver. Bl.a. inddragelse af IT til at styrke kontakten med pårørende via mail, facebook mv. I projektet er der samarbejdet med 10 frivillige fra Novo Nordisk, 23 unge fra kommunens 10. klassecenter og 2 lokale om brug af ny teknologi.
- 14. Civilsamfundets samspil med Engelsborgskolen** (Lyngby-Taarbæk Kommune)
Formålet er at inddrage forældre og lokalsamfund i et samarbejde med skolen og derigennem styrke kvaliteten i undervisningstilbuddene. Der er opbygget en ”forældrebank” med 80 forældre, og inddragelsen af forældre indgår i årsplanlægningen. Anden fase af projektet vedrører eventuel inddragelse af ressourcepersoner i lokalområdet i en ”lokalbank” fx lokale virksomheder, idrætsklubber, plejehjem m.fl.
- 15. Skoleonkel** (Varde Kommune)
Projektet har til formål at integrere frivillige på Brorsonsskolen med henblik på at støtte børn, der har behov for almen omsorg. Fokus har været på den sociale kontakt for de små elever i form af voksne, der har den fornødne tid til at lytte og tale med barnet, og som eventuelt også kan fungere som rollemodel. Der er tilknyttet 10 frivillige skoleonkler og -tanter.
- 16. Kend din skole** (Varde Kommune)
Formålet er at højne generationsforståelsen og forståelse for Lunde-Kvong skole som en del af lokalsamfundet. Der har været afholdt forskellige arrangementer på skolen, som har involveret frivillige, der også af og til er med i klassens liv sammen med læreren. Udover ekstra aktiviteter har projektet betydet, at lærere er blevet mere synlige, og børnene kender flere voksne. Der er 20 frivillige involveret.
- 17. Jeg gi'r tid** (Varde Kommune)
Formålet er at styrke og systematisere samarbejdet mellem Plejecentret Carolineparken og frivillige i lokalsamfundet. Fokus har bl.a. været på afklaring af roller og rammer for de frivilliges og professionelles arbejde. Der er lavet samspilsaftale og igangsat drøftelser med henblik på fremtidige traditioner. 125 frivillige er involveret.

18. Frivillig i Vest (Varde Kommune)

Projektet dækker i alt 5 delprojekter. Formålet er at knytte bånd mellem forskellige grupper og institutioner i en stationsby. Fx gennem et samarbejde mellem 7. klasserne på den lokale skole og edb-cafeen, etablering af besøgsgruppe med borgere (udviklingshæmmede), der besøger ældre på plejecenter, tilbud til plejecentrets beboere m.fl. om gåture, aktiviteter og samvær med andre. 20 frivillige er involveret.

19. Naturlig Læring (Varde Kommune)

Formålet er at give især drengene i skolefritidsordningen (SFO) nogle anderledes aktiviteter end de typiske via undervisning og vidensdeling om områdets natur og kultur. Skolen er inddraget i samarbejdet med henblik på at etablere et udendørs læringsrum. Projektet er et samarbejde mellem udviklingsråd, skole og menighedsråd, og projektet er først nu kommet i gang af praktiske grund



1.4. Erfaringsopsamlingen

Erfaringsopsamlingen har til formål at opsamle ideer og viden og viderebringe inspiration til andre kommuner og aktører på området. Herudover forventes den at bidrage til de generelle diskussioner omkring civilsamfund og inddragelse af frivillige.

Det er ikke en traditionel evaluering. En sådan sætter man ikke i værk i forhold til nye projekter, der kun har været i gang i 1-1½ år. Det er netop en erfaringsopsamling i forhold til opstart og forløb hidtil. Det giver mulighed for et hurtigt flow fra projekt til formidling og inspiration til andre.

Erfaringsopsamlingen bygger på fokusgruppeinterview med medarbejdere, ledere og frivillige i de 19 projekter, spørgeskemaundersøgelse målrettet de frivillige i projekterne, workshop for nøglepersoner i kommunerne samt løbende møder med projektdeltagerne m.fl. i de 4 kommuner.³

Det vil fremgå med al tydelighed, at det er ansvarsdelingen og medborgerskabet, der er i fokus i erfaringsopsamlingen. Derfor har vi også valgt en pragmatisk tilgang til sprogbrugen omkring civilsamfundet.

I rapporten bruges ordet "frivillige" i den gængse betydning, men ordet "medborger" knyttes ofte til for at understrege det idégrundlag, der gennemsyrrer projektet. Når fx skoleelever er inde over projekterne som led i skoletidens skema, er der i gængs forstand ikke tale om frivillige. I projektet er der ikke sondret skarpt. Fordi der har været et bredt perspektiv på medborgerskab. I den generelle debat om frivillighed anvendes ofte begrebet "frivilligt arbejde" (som modsætning til de ansattes aflønnede ditto). Vi foretrækker at bruge betegnelsen "frivillig indsats".

³ Se mere om dataindsamlingen i bilag 2. Rammer for erfaringsopsamlingen

Erfaringsopsamlingen bygger på de projekter, der faktisk har fundet sted. Projekterne har på den ene side favnet et stort ældrecenter med flere lokalcentre og et tværgående stationsbyprojekt med flere institutioner inddraget og på den anden side den lille skole eller daginstitution.

Projekterne på ældrecentre har traditionelt lettere ved at tiltrække og integrere mange frivillige i forhold til fx projekter på skoler, kulturområdet eller specialinstitutioner. Forskellene giver en skævvridning i den kvantitative erfaringsopsamling i forhold til alder, uddannelse og køn.⁴ Der er fx mange ældre frivillige på ældrecentre og flest kvinder.

Det er med disse faktuelle forhold, at man skal læse rapporten.

Målet har ikke været at få så mange frivillige som muligt, men at afprøve samspilsformer. Målet har heller ikke været at finde projekter med en civilsamlingsinvolvering, der kan afspejle landstendenser. Det har været tilstræbt at afsøge erfaringer i den bredde, der nu engang blev virkeligheden i de 4 kommuner.

Rundt om i danske kommuner og foreninger er der mange andre projekter i gang, som afprøver og udvikler rammerne for spillet mellem kommuner og frivillige. Projekter som både bekræfter og nuancerer erfaringerne fra vores projekt "Kommunen og Civilsamfundet". Med henvisning til formålet med erfaringsopsamlingen har vi valgt ikke at henvise til disse undervejs.

Erfaringsopsamlingen er nærmere beskrevet i bilag 2.

1.5. Opbygningen af rapporten

Rapporten er bygget op i to dele. Første del omfatter baggrunden og rammerne for projektet (afsnit 1) samt de generelle konklusioner (afsnit 2).

Rapportens anden del omfatter afsnittene 3 til 7. Her er erfaringer og eksempler fra projekterne samlet.

Endelig er der bagest i rapporten bilag vedrørende frivilligprofiler (bilag 1) og rammerne for erfaringsopsamlingen (bilag 2).

2. ET BIDRAG TIL VELFÆRDSSAMFUNDETS UDVIKLING

Erfaringerne fra de 19 projekter viser, at idégrundlaget har haft klangbund. Projekterne leverer på forskellig vis eksempler på, at der er et uudnyttet potentiale – både hvad angår nye områder for et tættere samspil og nye grupper af frivillige. Idégrundlaget er generelt blevet bekræftet med lige stor positivitet hos frivillige, medarbejdere, ledere og berørte forældre, pårørende etc.

2.1. Sammenhængskraft og bæredygtighed

Resultatet af Projekt Kommunen og Civilsamfundet kommer på et tidspunkt, hvor der for alvor er sat fokus på de frivillige kræfter i Danmark og på behovet for at nytænke spillet mellem de tre sektorer – det private erhvervsliv, det offentlige og civilsamfundet.⁵

Udviklingen skal ses i lyset af det øgede pres på velfærdsstaten. Et pres som både skyldes en stadig mindre arbejdsstyrke, der skal finansiere den offentlige sektor, et voksende behov for velfærdsydelser og forventningen om færre hænder til at løse opgaverne.

⁴ Se bilag 1. Frivilligprofiler

⁵ Jf. bl.a. Temahæfte fra Mandag Morgen: "Velfærdens iværksættere – en strategi for socialt iværksætteri fra januar 2010, reformoplæg fra Frivilligrådet "Et stærkt velfærdssamfund skal skabes sammen med borgerne" fra april 2010 og National Civilsamlingsstrategi, Regeringen, oktober 2010

Men udfordringerne vedrører ikke kun økonomi og mangel på arbejdskraft. De nye initiativer skal også ses som redskaber til at styrke den sociale sammenhængskraft i samfundet og sikre nye bæredygtige løsninger.

Udviklingen har flere parallelle spor. Det drejer sig blandt andet om en større inddragelse af civilsamfundet og om udvikling af virksomhedernes sociale ansvar (CSR).

Det er ikke nye fænomener. Frivilligt arbejde har været en del af den kommunale opgaveløsning i mange år, og flere af de nuværende velfærdsløsninger har deres udspring i private organisationer og bevægelser, som så dagens lys for mere end 100 år siden.⁶

Men gennem de seneste år har udviklingen bidraget til nye løsninger i form af nye partnerskaber mellem private virksomheder og frivillige organisationer. Samtidig ses flere nye socialøkonomiske virksomheder, som udfordrer den traditionelle tænkning og det offentliges rolle.

Den frivillige indsats er i vækst. Antallet af danskere, der udfører frivilligt arbejde er steget fra en fjerdedel i 90'erne til en tredjedel i 2006.⁷ I takt med væksten i antallet af frivillige og nye grupper af frivillige ændres også synet på den frivillige indsats. Der tales mindre om "hattedamer" og mere om aktive medborgere.

Det hænger godt sammen med et begyndende opgør med synet på borgere som forbrugere eller kunder. I stedet sættes fokus på en velfærdsmodel, der i endnu højere grad end i dag bygger på et aktivt medborgerskab.⁸

I dette "landskab" af nye partnerskaber, sociale entreprenører og aktive medborgere, placerer Projekt Kommunen og Civilsamfundet sig – som navnet også signalerer – først og fremmest i grænsefeltet mellem den offentlige sektor og den tredje sektor – civilsamfundet.

Hovedparten af de 19 projekter, der er en del af Kommunen og Civilsamfundet, vedrører involvering af frivillige bredt i den kommunale opgaveløsning. Enkelte projekter involverer også et samarbejde med private virksomheder.⁸

2.2. Generelle konklusioner

Projekterne viser, at samarbejdet mellem kommune og civilsamfund i høj grad kan bidrage til mere kvalitet, hvor borgerne møder den kommunale indsats.

Men samarbejdet har også en bredere betydning og medvirker til positiv udvikling på andre områder. Det gælder de ansattes hverdag og arbejdsform. De forskellige tilgange som frivillige og professionelle kommer med, medvirker til et øget fokus på faglighed og udvikler såvel kultur som arbejdsrutiner. Samarbejdet er med til at åbne institutionerne – gøre dem transparente – og øge opbakningen i lokalsamfundet til det arbejde, der udføres. Man får indsigt i, hvad der foregår "bag murene".

Endelig bidrager samarbejdet flere steder til at styrke lokalsamfundet i form af netværk og øget samspil mellem forskellige grupper og personer, som ellers ikke mødes i andre sammenhænge.

Alt i alt vigtige bidrag til fortsat udvikling af velfærdssamfundet. Men projekterne viser også, at samarbejdet kræver investering i tid. En investering, som generelt opleves som nyttig i forhold til værdien af samspillet med frivillige.

Det er de positive oplevelser, der dominerer i projekterne. Der har generelt været meget stor tilfredshed hos de frivillige, der har været med i erfaringsopsamlingen. Tilsvarende gælder for medarbejdere og ledere. Der har i høj grad været tale om en fælles forståelse mellem de frivillige og de ansatte vedrørende *rummene* for frivillighed henholdsvis faglighed. Medarbejdernes frygt for at skulle afgive noget af det almene, der kan give luft i hverdagen, er kun sjældent kommet til udtryk.

6 Se bl.a. Hulgård og Andersen, 2009 og Mandag Morgen, 2010 "Velfærdens iværksættere – en strategi for socialt iværksætteri"

7 Fra Thomas P. Boje m.fl., "Den frivillige sektor i Danmark – omfang og betydning", SFI Publikation, 2006

8 Se bl.a. Et stærkt velfærdssamfund skal skabes sammen med borgerne, reformoplæg fra Frivilligrådet, 2010, og Tænk tanken om Nærdemokrati, 2005

Projekterne peger ikke på væsentlige barrierer. Men de bidrager med viden om områder, der skal prioriteres, for at kunne engagere flere frivillige og høste ”det ekstra”, som samspillet giver.

Erfaringerne er beskrevet mere detaljeret med eksempler i rapportens øvrige afsnit. Her har vi sammenfattet dem i 5 succesparametre:

1. *Kvalificeret og engageret ledelse* er et helt afgørende parameter for succes. Det er en gennemgående oplevelse på tværs af alle projekter. Ledelsesformatet handler bl.a. om at ville samarbejdet, om at synliggøre formålet med at inddrage frivillige og anerkende både de frivilliges og medarbejdernes bidrag. Herudover lægges der vægt på ledelsesopgaven i forhold til at sikre den nødvendige dialog om fælles udfordringer og dilemmaer og håndtere de udfordringer, der dukker op undervejs.
2. *Klarhed omkring rammer, roller og ansvar* er det andet succesparameter. De generelle erfaringer viser, at dialog om rammer, roller og ansvar er et vigtigt redskab til at understøtte det gode samspil. Det handler dels om at skabe tydelighed omkring grænserne mellem det faglige og frivillige på det enkelte arbejdssted. Dels om klarhed over hvem, der gør hvad i det daglige arbejde. Enkelte steder har man udformet et egentligt aftalepapir, men i de fleste af projekterne er det baseret på løbende dialog, der skal sikre kontinuerlig forventningsafstemning.
3. *Det tredje succesparameter er forankring af det frivillige arbejde.* Samspillet kræver både nye strukturer og større åbenhed i kommunerne. De frivillige skal på en og samme tid høre til og være en del af hverdagen OG samtidig skærmes af for snærende strukturer. Der skal være plads og rum til det frivillige. Forankringen af den frivillige indsats er flere steder foregået i en kombination af selvorganisering blandt frivillige teams og en fast (ledelses)kontaktperson på institutionen.
4. *Synlighed* har en sammenhæng til ledelse og forankring men er taget med som et fjerde succesparameter. Betydningen af samspillet skal synliggøres. Det kan være udadtil i lokalpressen eller som en del af institutionens profil og overordnede mål. Synlighed gælder også hverdagen. De frivillige skal ”uniformeres”, så alle ved, at en person er frivillig hér på stedet. I projekterne er det typisk foregået via navneskilt med navn og fx ”frivillig”. Kombineret med den løbende information styrker det legitimiteten og sikrer smidig fælles tilstedeværelse.
5. Det sidste succesparameter er *bredde og mangfoldighed* i den frivillige indsats. Erfaringerne peger på et åbenlyst potentiale til at engagere frivillige mere bredt, hvad angår både køn og alder. Det kræver et tydeligt fokus på konkrete, afgrænsede opgaver, særlige temaer eller projekter etc., som matcher forskellige grupper af frivillige medborgere. Herudover skal kommunerne fremadrettet tænke i samarbejdsstrukturer, der både matcher samarbejdet med frivillige foreninger bredt og frivillige medborgere uden for foreningerne.

De 19 projekter viser, at der er uudnyttede muligheder for at skabe solide samspil mellem de kommunale institutioner og frivillige medborgere – også på andre områder end dem der har været med i projekterne.

Projekterne er foregået i 4 kommuner placeret geografisk hen over Danmark. Udgangspunktet for konsulenterne har været, at det nok er lettest at mobilisere det frivillige medborgersamspil i en kommune som vestjyske Varde Kommune. Hér findes en kultur præget af, at alle ved, at man skal stå sammen, hvis man skal opnå forbedringer. Vi kan også konstatere, at projekterne i Varde Kommune hurtigt fik det antal frivillige, som man ønskede. Men det var også tilfældet i flere af de andre kommuners projekter. Der kan således ikke ud fra projekterne drages åbenlyse modsætningslutninger.

Der er forventelige forskelle på land og by. Som fx i Horsens Kommune. Et projekt i en stationsby fungerer ligesom i Varde. Et projekt på et ældrecenter i et større boligkompleksområde har haft sværere ved at blive integreret med nærområdet. Tilsvarende er der eksempler på delvis selvorganisering af projekter i små ressourcestærke lokalsamfund, hvor der i forvejen er tradition for høj grad af borgerdeltagelse indenfor og udenfor foreningslivet. Fx i Lejre og Lyngby-Taarbæk kommuner.

Disse eksempler understøtter, at kommunerne, hvis man vil en større inddragelse af civilsamfundet, skal fokusere på mangfoldighed og arbejde med forskellige måder at organisere samspillet på. Men endnu vigtigere: Man skal turde afprøve nye samarbejds måder.

3. NYE MÅDER AT DELE ANSVAR PÅ MELLEM KOMMUNE OG CIVILSAMFUND

3.1. Inde på matriklen

Projektet har været forankret i de 4 deltagerkommuner. Det er hér de 19 projekter er blevet til. Det har medført, at der lokalt har været en bred ramme for forståelsen af ”inde på matriklen” og ”tæt på den kommunale opgaveløsning”.

Næsten alle projekter er foregået inde på den kommunale arbejdsplads – det gælder projekterne relateret til daginstitutioner, skoler, handicapområdet, ældrecentre m.fl. Nogle få af projekterne har bevæget sig ud i grænseområdet i for- eningsregi, men med tæt samarbejde med en kommunal institution.

3.2. Kan det lade sig gøre?

Det gennemsyrrer ledere og medarbejdere på institutioner, hvor der er børn, handicappede og ældre, at de generelt trives. At de får energi af at arbejde fagligt ”med mennesker”. Man får noget igen. Man oplever at gøre en forskel.

Sådan er det også for de frivillige. De får energi og lyst til at fortsætte fra de samme kilder: Reaktionen og samspillet med medborgere, der sætter pris på den frivilliges tilstedeværelse og indsats. Men det er alligevel en helt anden relation: *”Jeg er blevet overrasket over, at børnene i den grad ubevidst er mere omsorgsfulde og fornemmer bedsteforældredentitet hos vores frivillige på skolen... det vil vi aldrig kunne ansætte os ud af”* (leder).

Den frivillige medborger og den ansatte fagprofessionelle har forskellige påvirknings- og relationsmuligheder i forhold til børn, handicappede, ældre etc. Frivillige kan skabe en venskabs- eller familielignende relation, som den ansatte ikke kan og skal. Det er ligeså klart, at *”... vi jo ikke skaber venskaber, men professionelle relationer.”* (medarbejder).

Den frivillige kan måske også komme til at skabe et taknemmelighedsforhold til den sårbare medborger, som pågældende ikke har i forhold til den professionelle. Det skal man formentlig være opmærksom på. Men det er ikke noget, der har været fremme i projekterne.

Langt de fleste frivillige giver udtryk for, at de overhovedet ikke opfatter et frivilligt samspil mellem dem selv og den lokale institution som noget helt anderledes, kunstigt, endsige mærkeligt. *”Ær jo bår skubber”*, som én af de frivillige udtrykte det.

Der er også nogle, som udtrykker skepsis, og – især i det indledende arbejde – har stillet spørgsmål til, om det ikke bare handler om, at frivillige skal overtage offentlige opgaver: *”I starten var der enkelte, der spurgte, om foreningerne og de frivillige nu skal lave kommunens arbejde?”* (frivillig). Men generelt har projekterne været gennemsyret af en enorm positivitet.

Projekterne bekræfter, at grundvilkårene i vores lokalsamfund er tilstede. De frivillige og deres lokale kommunale institution finder let sammen – hvis der åbnes og inviteres ind. Men der skal være respekt om de forskellige vilkår, der er for frivillige og professionelle.

3.3. Det ”ekstra”

Spørgsmålet om værdien af et samarbejde mellem professionelle og frivillige er helt centralt for projektet og for de videre perspektiver for inddragelse af civilsamfundet.

Når man hører om de mange eksempler fra frivillige, medarbejdere og ledere i de 19 delprojekter, er man ikke i tvivl: Samarbejdet giver noget ekstra i den kommunale opgaveløsning. Og der er potentiale for mere.

Eksemplerne på det "ekstra" vedrører dels kvaliteten i ydelserne, dels en række andre forhold, som har med fagligheden, rammerne og lokalsamfundet at gøre:

Øger kvaliteten og giver mulighed for flere aktiviteter

Der gives mange eksempler på en "ekstra" værdi, som vedrører indholdet og omfanget af den enkelte institutions ydelser. Altså øget kvalitet for borgerne.

Fx øget kvalitet i ydelserne, når...

- forældre eller ressourcepersoner i lokalområdet med særlige kompetencer inddrages i undervisningen i skolen eller i temauger i daginstitutionen. Forældrene kommer med en specialviden, som lærer eller pædagogisk personale af gode grunde ikke kan have og kan supplere de professionelle:

"... for os handler det om et fagligt kvalitetsløft. Skolelærerne har en bred uddannelse og kan naturligvis ikke have samme fordybelse som fx en, der er uddannet biolog..." (leder)

- unge fra en nærliggende skole eller medarbejdere fra virksomheder indenfor IT-området bruger deres særlige tekniske viden til at lære ældre at bruge SMS, maile til familie eller give de ældre nye oplevelser, hvor den nye teknologi indgår
- ældre – skoleonkler og skoletanter – giver støtte og social kontakt til eleverne i de mindste klasser *"... Et åbenlyst løft i forhold til det, vi samlet giver børnene af voksensamspil i indskolingsafdelingen – det er for børnene et rigtigt godt supplement til vores indsats – vi får glattere børn og færre utrygge børn..." (medarbejder)*

Den øgede kvalitet har også en anden vinkel. Når frivillige – hvad enten det er forældre, bedsteforældre eller andre – er "på" med en aktivitet, giver det rum for det pædagogiske personale eller læreren til at give særlig støtte og opmærksomhed til et barn.

At have forældre- eller bedsteforældrepersonligheder med inde i klassen for både at fortælle og være et voksensupplement *"... det giver en anden ro og styrker undervisningen"* (medarbejder).

Samtidig giver det *"... en form for aflastning. Læreren står altid med ansvaret i den konkrete situation... men får muligheden for at observere og indgå i andre processer"* (leder).

Eller nogle af børnene kan få en stille stund og tid til fordybelse i en aktivitet sammen med en frivillig, som det fx har været tilfælde i flere af projekterne i daginstitutionerne: *"... man mærker, at man er med til at bryde en lang dag for nogle af børnene..."* (frivillig).

Andre fremhæver, at samspillet med andre "udefra" giver energi, liv og glæde, der smitter. Der sker noget nyt, og de ældre eller børnene møder andre mennesker ofte med en anden tilgang end de, der arbejder og er der til dagligt – det betyder noget i kontakten:

"... et frisk pust fra livet uden for huset..." (frivillig)

"... jeg mærker beboerne er glade, når man går en tur sammen med dem og taler om gamle dage og ser de forskellige haver på vores vej, og det smitter jo af på personalet" (frivillig).

"... og bare de to ældre der kommer og får en kop kaffe, og alle sammen flokkes om dem... børnene ved godt, det er dem, det kommer an på. Men det gør noget afsmittende på hele huset..." (leder).

Samarbejdet med de frivillige giver også mulighed for ekstra aktiviteter. Fx gør de ”ekstra hænder” det muligt at tage flere børn med på en skovtur. Det samme gælder plejecentret, hvor flere ældre kan komme ud at gå eller køre ture i det fri eller deltage i en udflugt, når der er frivillige med til at støtte.

Bidrager til nye perspektiver på den professionelle hverdag

Samarbejdet mellem professionelle og frivillige medborgere sætter sig også spor i hverdagens rutiner – i den faglige udvikling og i holdningerne hos de professionelle.

Et samarbejde med frivillige kræver fleksibilitet og rummelighed i forhold til andre måder at gøre tingene på. Det er i sig selv en ændring, som så også smitter af på holdningerne generelt og fx til måden, der kommunikeres på: *”... vi får provokeret og udfordret hinandens normer på en god måde... og ... lærer på en helt anden måde at kommunikere klart og ordentligt... ikke tale op eller ned til de frivillige...”* (medarbejder).

”... samarbejdet har åbnet øjnene for nye måder at gøre tingene på...” (leder).

De frivillige stiller spørgsmål til rutiner og til faglige overvejelser, som igen stiller krav til de professionelle om at begrunde eller sætte ord på deres faglige overvejelser.

Det er nødvendigt for medarbejdere og ledere at forholde sig til de forskellige tilgange, der er – til borgere, opgaver, faglighed etc. Mange medarbejdere og ledere i projekterne opfatter det som anledninger til nødvendige faglige diskussioner. Samarbejdet skubber på fagligheden og giver anledning til refleksioner og diskussioner:

”Samspejlet med de frivillige og deres helt naturlige engagement og spørgsmål har været med til at sætte nye dagsordener for udviklingen på vores institution ... vi er simpelthen blevet dygtigere til at sætte ord på det fagprofessionelle.. på nye mål ... på vores behov for kommunikation og dialog” (leder).

Det giver dynamik, man *”smitter af” på hinanden, som en leder udtrykker det, og nyt opstår: ”... vi rykker og får inspiration til at tænke nyt... til at være innovative...”* (leder).

Medarbejderne byder i høj grad den udfordring, det er at samarbejde ud fra forskellighed, velkommen: *”De må gerne provokere grænserne, for det gør os hele tiden klogere på det, vi gør”* (medarbejder).

Bygger bro mellem forskellige grupper

Andre peger på ”det ekstra” i form af mødet mellem grupper, der ellers ikke ville mødes, men som har noget at give hinanden. Aldersgrupper, faggrupper, foreninger...

Samarbejdet er med til at bryde med fordommene om hinanden, som flere udtrykker det, og det giver fælles oplevelser på tværs af generationer.

Her tænkes bl.a. på de projekter, hvor fx elever fra en skole hjælper ældre ind i den ny teknologiske verden og lærer dem at bruge SMS, oprette profil på Facebook, læse mail fra familien m.m.:

”... Måske er det for stort at sige... men man holder dem (de ældre) til livet... En lille tråd til det, der sker i samfundet”. Samtidig bygger det ”... bro mellem pårørende og de ældre”. ”Det (Facebook, mail etc.) kan gøre det lidt lettere at holde kontakten... et fotografi, en hilsen fra en ferie... frem for at der slet ikke er nogen kontakt...” (leder).

Der er også eksempler på samarbejde mellem grupper af unge med forskellig baggrund – som tidligere er ”stødt sammen”, og som fx mødes og opbygger relationer omkring udøvelse af idræt.

Endelig peges der på det ”ekstra” i form af en anden tilgang og en anden faglig viden, som tilføres institutionen via samarbejdet. Fx når idrætsforeninger og institutioner på børne- og ungeområdet arbejder sammen. Og tilsvarende for samarbejdet mellem patientforeninger og kommunen.

Skaber gennemsigtighed, ejerskab og sammenhæng

Samarbejdet indebærer, at institutionerne åbner sig mod omverden. Forældre og andre medborgere inviteres ind. Dermed bliver det også mere gennemsigtigt, hvad der foregår på de offentlige institutioner. Det kan ses som en ”civil kontrol”, der styrker og øger legitimiteten.

Åbenheden er med til at give opbakning til institutionen. *"... de frivillige bliver ambassadører..."*, som flere udtrykker det.

Samtidig er involveringen med til at skabe større interesse og medansvar for, hvad der foregår: *"... I Folkeskoleloven står der, at Folkeskolen er et samarbejde mellem hjem og skole. Vi vil rigtig gerne stille større krav til vores forældre. Det kræver, at man har et indblik i, hvad folkeskoleverdenen er... det er én af ekstragevinsterne, at ansvarligheden for at gå i skole bliver bredt en lille smule ud, og det tror jeg, at vi trænger rigtig meget til..."* (leder).

Andre ser også samarbejdet som noget, der påvirker lokalsamfundet og bidrager til at udbygge netværk og skabe sammenhængskraft. Tre citater fra frivillige viser forskellige dimensioner:

"Ved at komme på ældrecenter som frivillig får man et større ansvar for stedet..., og beboerne føler sig mere som en del af det samfund, de bor i..." (frivillig).

"Fokus fra det rent individualistiske menneskesyn flyttes over på en fornyet oplevelse af fællesskabets betydning. Naturligvis kun en start..." (frivillig).

"Det sociale netværk i lokalområdet øges. Medarbejdere får bedre kendskab til forældre, og forældrene lærer hinanden at kende på tværs..." (frivillig).

Skaber mening for mennesker

Endelig er der mange eksempler på den ekstra livskvalitet, som samarbejdet giver de frivillige, der deltager:

"At skulle give så lidt af sig selv for at betyde så meget for menneskene på Møllebo var en opløftende oplevelse. Deres glæde over de små ting i livet, historierne fra deres eget lange liv og dagen med dem var en oplevelse, jeg kommer til at huske" (frivillig).

"Det har stor betydning for den frivillige og stedet, at man er frivillig. Jeg får gode oplevelser med hjem, og det gør, at man glæder sig til hver dag i frivilligt arbejde" (frivillig).

Se mere om betydningen for de frivillige i afsnit 6.1.



3.4. Grænseflader og aftaler om spilleregler

Grænseområderne mellem fagprofessionelle og frivillige er blevet udfordret i projektet.

Selvom grænserne på ingen måde er entydige, er der nogle generelle principper, der går igen i eksemplerne, når grænserne diskuteres.

For mange medarbejdere, ledere og frivillige handler grænserne om normering og visitering. Grænsen går dér, hvor de frivillige ville skulle indgå i skemalægningen i fx en daginstitution. Eller deltage i visiterede ydelser til de ældre. For andre sættes grænsen med udgangspunkt i ansvar, kvalitet og kompetencer.

Endelig fremhæves den etiske eller moralske grænse i forhold til opgaver, som normalt udføres af håndværkere eller andre uden for institutionen.

Eksempler på grænser

De frivillige kan godt være med i de faglige aktiviteter. De opfattes af mange som en del af den pædagogiske hverdag i fx daginstitutionen. Men de må ikke indgå som en del af skemalægningen eller normeringen:

"... grænsen går der, hvor turen kun kan lade sig gøre med forældres hjælp. Hverdagen skal kunne fungere uden forældrene som frivillige... de er flødeskummet – det, der gør, at vi kan gå en længere tur eller kan have flere børn med..." (medarbejder).

"Vi kan ikke planlægge med de frivillige i timerne – men vi må gerne spørge, om de vil med ind..." (leder).

På ældreområdet ses den visiterede omsorg og pleje som det faglige – alt andet vedrørende sociale aktiviteter og praktisk støtte, går de frivillige ind i. *"Grænsen er rykket... der er en stor gråzone, hvor der er overlap... men personlige oplysninger og personlig pleje er grænsen..."* (leder).

På skoleområdet er der flere steder aftalt, hvor de frivillige går ind – og hvor de ikke går ind: De frivillige forholder sig til ensomme børn, opdrager helt naturligt på børnene og hjælper med temauger, med ture og andre praktiske forhold. Men de frivillige griber fx ikke ind i alvorlige konflikter mellem børnene. Frivillige skriver ikke meddelelser om børnene til forældrene. Og frivillige indgår ikke som uformelt vikarkorps.

De frivillige er nogle steder med som støttelærere på praktiske fag eller bidrager med særlig faglighed i undervisningen. Fx en forælder der har en specialviden indenfor polarforskning eller solsystemet. Men grænsen går ved ansvaret: *"Læreren har ansvaret. Dermed er det også læreren, der må vurdere, hvor grænsen går henne... Men du vil aldrig kunne stille samme form for krav til fx planlægning, dokumentation, erfaringsudveksling... der er forskel på at være en ansat professionel og en frivillig..."* (leder).

Grænsen afhænger med andre ord også af område:

"Grænsen er forskellig... grænsen vil helt klart gå ved det, man på skoleområdet og det pædagogiske område ser som sin faglige baggrund, der gør at man kan vurdere, hvad der er rigtigt eller forkert. På andre områder... kunne det typisk være dér, hvor der skal ind og træffes afgørelser, der er direkte hæftet op på lovgivning. Det er soleklart... men der er gråzoner. Her må man som arbejdsplads sørge for, at det er klart, hvor grænsen går for det, du som frivillig skal bidrage med her..." (leder).

Tre eksempler på "spilleregler"

Grænserne har været genstand for drøftelser de fleste steder, men med den forskellige tilgang, der naturligt følger af kulturen, erfaringerne og de konkrete oplevelser på stedet.

Langt de fleste steder er grænserne afklaret gennem løbende dialog i hverdagen eller på personalemøder. Andre steder er de forsøgt skrevet ned.

Et eksempel er Carolineparken, som er et ældrecenter i Varde med ca. 125 frivillige, hvor ledelse, medarbejdere og frivillige har udarbejdet en skriftlig samspilsaftale. Den går systematisk igennem faglige, juridiske, kommunikative og praktiske forhold. Aftalens overordnede formål og den konkrete afgrænsning af opgaver er beskrevet sådan:

Overordnet formål

Forholdet mellem beboerne og de frivillige skal være til gensidig glæde. Vi vil derfor sikre, at frivillige, beboere og medarbejdere er i tæt dialog omkring den samlede opgaveløsning, således at beboerne oplever en god og sammenhængende hverdag, hvor alle er bekendt med, hvad der forventes.

Afgrænsning af opgaver

Personalet i Centerområde Midt er forpligtiget til at varetage alle opgaver omkring den enkelte plejehjemsbeboer. Det vil sige alle de forhold beboeren har ret til, vil blive leveret af medarbejderne.

De frivillige vil altid være en ekstra ressource i beboerens liv på plejecentret. Af aktiviteter, de frivillige kan medvirke til kan fx nævnes: bankospil, fester, oplæsning, gå – ture, ledsagelse, filmeftermiddage og meget mere. Frivillige kan ledsage beboere til fx læge, sygehus, frisør m.m., såfremt beboeren har givet sit samtykke til det.

Uddrag af samspilsregler fra Carolineparken, Varde Kommune

I Horsens Kommune er rammerne for samarbejdet mellem frivillige og medarbejdere på de tre ældrecentre Egebo, Gefionshave og Arentzens Minde formuleret i frivillighedspolitikker, som bl.a. beskriver opgaver og ansvar:

Omsorg

Mange omsorgsopgaver kan varetages af frivillige. Fx at lytte til, drikke kaffe og snakke med, ”binde bordet sammen”, stille sig til rådighed for den anden og foretage sig noget sammen, fx gå en tur eller spille kort.

Man kan tolke en opgave på flere måder. Er det fx ”Omsorg” eller ”Pleje”, at en beboer er utilpas og trist? Her er det vigtigt, at de frivillige mærker efter sine egne grænser og evt. spørger en kollega. Rettesnoeren er altid, at den frivillige går til en opgave som medmenneske, mens personalet yderligere løser en opgave som fagperson.

Det praktiske

Mange praktiske opgaver kan varetages af frivillige, fx borddækning, afrydning, hente og bringe beboere. Dog vil det altid være personalets ansvar, at tingene bliver lavet.

Den daglige dialog

Uden den daglige dialog bliver samarbejdet mellem frivillige og personale sårbart. Den daglige dialog er vigtig og mindsker risikoen for, at vi tolker situationer og hinanden forkert.

Uddrag fra frivilligpolitik, Horsens Kommune

I Børnehuset Bulderby, som er en lille daginstitution i Lyngby-Taarbæk Kommune, er opgaver og roller bl.a. beskrevet sådan:

Strukturering af rammevilkår og organisering af samarbejde

De frivillige, der er fast i huset, er ikke tænkt ind i normeringen, men er ”flødeskummet” – en ressource, der gør en forskel i dagligdagen. Det er arbejdsopgaver såsom at tage sig af køkkenet, alt mulig mand/kvinde, leg med børnene, små aktiviteter og projekter såsom at bage, lave rytmik, tage med på ture m.m. (...)

Forældre, der frivilligt gerne vil lave noget med børnene, aftaler med pædagogerne, hvordan det kan passes ind i husets øvrige aktiviteter. Forældre, der kommer i institutionen og øser af deres viden inden for et område, de er eksperter i, er med til at udvikle børnenes nysgerrighed og deres læringspotentielle. Aktiviteten relaterer sig til læreplanens indsatsområde (...)

Uddrag af internt notat, Børnehuset Bulderby, Lyngby-Taarbæk Kommune

Dialogen om grænser er vigtig

Selvom grænserne er blevet udfordret og tydeliggjort, er det nødvendigt med løbende dialog. Erfaringerne fra projekterne viser, at diskussionen om grænserne mellem frivillige og professionelle er vigtig. Og den skal følges op i hverdagen, når dilemmaerne opstår.

Eksemplerne på dilemmaer i hverdagen er mangfoldige:

- Et team af tidligere landmænd går ture med ældre kørestolsbrugere et par gange om ugen. De er vant til, at maskinparken er i orden. De irriteres ofte over, at kørestolene ikke er vedligeholdte, at fodstøtten sidder løst, at man på institutionen er lidt ligeglade. Det er jo institutionens pedalarbejde. De er i tvivl, om de selv må tage skruetrækkeren frem
- En bedsteforælder og en lokal kunstner får frie hænder til at indrette et særligt rum for børnene i en daginstitution. Først var det bare tænkt som en "sansevæg", men undervejs udvikler projektet sig til et flot "sanserum" med forskellige indretninger til børnene. En lokal kunstforening kritiserer, at rummet er lavet gennem frivillig indsats
- På biblioteket vil de frivillige gerne holde biblioteket åbent, men der må ikke lånes bøger, fordi der så skal gives adgang til oplysninger om den enkelte borger
- En pædagog er på legepladsen sammen med en frivillig. Et af børnene skal skiftes. Kan man lige lade den frivillige være alene med de andre børn på legepladsen?
- Og så er der den frivillige, der oplever sig selv som gæsten, der skal vartes op og bare slår sig ned i kommunens faciliteter

Er grænsen nået?

Mange frivillige og medarbejdere peger på, at der er en bank af ikke udnyttede muligheder for brugen af frivillige. Det gælder også i forhold til samarbejdet med private virksomheder.

Som en leder udtrykker det: *"... Spektrummet 2.500 forældre dækker et vildt stort kompetenceområde... det er en kreativ tankegang, som fører noget nyt med sig... så lige nu er vi begyndt at snakke om det omkringliggende samfund (virksomheder, andre institutioner etc.)... de har også en interesse i at lokalsamfundet fungerer..."*

En kollega tænker videre *"... til elevernes ressourcer fx 8.-9. klasserne... hvis de bare bruger en time hver, fx til at undervise andre i idræt eller andet..."*

I forhold til de mange positive oplevelser om synergi fra projektets aktører har grænseproblemerne vedrørende faglighed contra frivillighed fyldt relativt lidt. Men det betyder ikke, at det ikke har været drøftet: *"... vi har været ekstremt optaget af det. Vi mener bestemt, der går en grænse, men vi har ikke problemer med at overholde den"* (medarbejder).

Måske er det et gennemgående træk, at der har været en del forsigtighed hos mange frivillige med ikke at blande sig for meget – deres loyalitet i forhold til de ansatte er generelt udpræget. En frivillig angiver forsigtigt, at *"... man kunne jo godt gøre rent og rydde mere op... men det gør vi ikke for ikke at tage arbejde fra medarbejderne..."*

Andre udtrykker bekymring i anledning af nedskæringer: *"Det er en hårfin balance i forhold til fagforeningerne ... i forhold til frivillige, når der er krise..."* (medarbejder).

På sigt vil samarbejdet formentlig udfordre de faggrupper, der har den korteste uddannelse på et ældrecenter og en daginstitution. Her vil der altid være arbejdsopgaver, der kun kan løses i kraft af medarbejderens faglige uddannelse og viden. Der vil ligeledes være arbejdsopgaver, der er mere almene, og som frivillige medborgere også kan udføre.

Med frivillige tæt inde på arbejdspladsen, vil der helt naturligt blive fokuseret på, hvordan man endnu stærkere kan få fagligheden i spil. Eller sagt mere direkte: Få endnu mere faglighed for lønkronerne.

Dét er konstruktivt! Det skubber på medarbejderens kompetenceudvikling og dermed på den samlede gevinst for børn og ældre etc. Dette fokus på fagligheden opleves også positivt hos langt den overvejende del af medarbejderne: "Vi har godt af det pres på vores bevidste faglighed..., det vi kan, og det vi kan blive endnu dygtigere til" (medarbejder). Men det giver særlige udfordringer på den lidt længere bane, som skal håndteres ledelsesmæssigt.

4. BARRIERER OG MULIGE LØSNINGER

Det er en relativ lille del af de frivillige, der har oplevet problemer. Tavshedspligt, forsikringer, viden om arbejdspladsen og formelle regler, når man fx er efterløkker, hører til de væsentligste formelle udfordringer, man skal forholde sig til. Men ifølge spørgeskemaundersøgelsen, så vurderer de frivillige sådanne barrierer som mindre væsentlige udfordringer.

De oplevede problemer, der scorer højest hos de frivillige – med 13 henholdsvis 14 procent – er forsikringer og manglende viden om arbejdspladsen. Alle øvrige problemstillinger, herunder holdninger hos borgere, ledere, ansatte og pårørende, opleves som problematisk af højst 10 procent af de frivillige, der har deltaget i undersøgelsen.⁹

Nedenfor vil vi kort gennemgå de udfordringer, der vedrører lovgivning, forsikringer, holdninger hos forskellige grupper – og tiden. Udfordringerne i forhold til ledelsesindsatsen og informationen til frivillige indgår i afsnit 5. Ledelse, organisation og samspil.

4.1. Lovgivning

Projekterne har ikke afdækket væsentlige barrierer i form af lovgivning. Enkelte har fremhævet begrænsninger i forhold til efterlønsmodtagere og ledige. Det er kendte problemstillinger.

Men kommunerne har i den indledende fase savnet et samlet overblik over relevante problemstillinger i relation til tavshedspligt. De generelle regler er godt belyst i lovgivning og tilhørende vejledninger.¹⁰ I praksis opstår der imidlertid mange situationer, der skal håndteres.

Erfaringerne fra projekterne viser, at tavshedspligten ikke udgør et stort problem. Men manglende klarhed kan skubbe til den usikkerhed, der måske i forvejen er i en medarbejdergruppe overfor samspillet med frivillige. Derfor er det et vigtigt tema.

I flere af projekterne er der lavet aftaler med de frivillige om tavshedspligt, som man også ser det fra frivillige organisationer. Fx Centerområde Midt i Varde Kommune, som har udarbejdet en samspilsaftale i samarbejde med de frivillige, hvor der bl.a. indgår afsnit om tavshedspligt:

Forholdet mellem beboeren/brugeren og den frivillige bygger på tillid og gensidig respekt. Beboeren vil ofte kunne betro den frivillige nære og fortrolige oplysninger om sin livshistorie, familieforhold og sygdom i sikker forvisning om, at disse oplysninger ikke kommer videre. Derfor har den frivillige moralsk tavshedspligt. Fortrolige oplysninger kan kun gives videre, når beboeren har givet sit samtykke.

Uddrag fra samspilsaftale, Varde Kommune

⁹ Der har været følgende prædefinerede svarmuligheder vedrørende oplevede problemer: a) Lovgivning, b) Forsikringer, c) Arbejdsvilkår på stedet f.eks. aftaler, overenskomster eller lignende, d) Manglende viden om kommunen/arbejdspladsen, e) Holdninger hos borgerne (f.eks. de ældre, børnene eller de unge)? f) Holdninger hos pårørende til borgerne? g) Holdninger hos de ansatte på stedet? h) Holdninger hos ledere på stedet? i) Andet

¹⁰ Frivillige er – som andre – omfattet af den generelle tavshedspligt, som handler om, at man ikke må videre give oplysninger om andre personers private forhold. Jf. straffelovens § 264 d

Tilsvarende indgår frivillige ved ældrecenteret Gefionshave i Horsens Kommune en aftaleerklæring, hvor der blandt andet står:

Som frivillig er jeg indforstået med, at jeg har tavshedspligt og derfor ikke må videregive personligfølsomme oplysninger eller viden om personlige forhold, som jeg bliver bekendt med igennem mit virke som frivillig på Gefionshave.

Tavshedspligten svarer til det, den offentligt ansatte har efter straffelovens § 152 og straffelovens § 264 d for videregivelse af private oplysninger.

Uddrag fra aftaleerklæring, Gefionshave, Horsens Kommune

Håndteringen af de dilemmaer, der opstår i dagligdagen i relation til tavshedspligten, kan have betydning for de frivilliges oplevelse af at høre til. For selvfølgelig er der opgaver, som frivillige ikke kan varetage, og drøftelser som de ikke kan være en del af, fordi der indgår fortrolige oplysninger eller oplysninger om særlige interne forhold.

Langt hen ad vejen viser det sig mere som et spørgsmål om at indrette opgaverne og samarbejdet, så det ikke giver problemer. Flere fremhæver den vigtige opgave med at informere og skabe åbenhed omkring tavshedspligten, så den frivillige kender reglerne, og ved hvordan han eller hun skal forholde sig. Og om den nødvendige åbenhed om, ”hvorfors vi gør, som vi gør”, så den frivillige oplever sig som en ligeværdig samarbejdspartner.

De gode ”råd” fra projekterne vedrører fx:

- Prioritering af emnet som en vigtig del af introduktionen til frivillige
- Åbenhed i dagligdagen og dialog om dilemmaer når de opstår
- Fokus på de gode vaner for hvad der professionelt tales om i hvilke sammenhænge

De frivillige kan få en generel indføring i sygdomsadfærd etc. hos ældre. Den frivillige må selvsagt også gerne spørge ind til særlige forhold, man skal være opmærksom på, når man skal ud at køre en tur med en svagelig ældre borger. Men de får ikke indsigt i den enkeltes diagnose, behandlingsplan etc. Tilsvarende i daginstitutionen; de frivillige kan ikke få indsigt i et barns sygdom eller forældreforhold. Men de kan have brug for at vide, hvis der skal tages særlige hensyn til et barn i en periode.

I enkelte situationer har der været usikkerhed omkring børneattester. Her bør holdningen være klar: Hvor der er børn og unge, bør man bruge børneattester som i foreningslivet.

4.2. Forsikringer

Forsikringsforhold har fyldt en del i de indledende forberedelser i kommunerne. Skal kommunen tegne forsikringer, som omfatter frivillige? Eller er det bedre at henvise til den enkeltes egen ansvars- og ulykkesforsikring som i andre sammenhænge, hvor der ikke er tale om ansættelse?

Når frivillige udfører opgaver, er de som udgangspunkt ikke omfattet af kommunens forsikringer, men alene af egne.¹¹ Medmindre der tegnes en særskilt forsikring. Det samme gælder, hvis den frivillige indsats udføres via en forening.

¹¹ Der kan være grænsesituationer, hvor kommunen er forpligtet til at forsikre frivillige. Fx i ansættelseslignende situationer. Det ligger uden for denne rapport at afdække de særlige juridiske forhold omkring forsikringer. Der henvises i stedet til Center for Frivilligt Socialt Arbejde på www.frivillighed.dk

Argumenterne for og imod at tegne forsikringer for frivillige, handler blandt andet om signalværdien og muligheden for at rekruttere frivillige. Tegnes der forsikringer, understreges de frivilliges betydning. Kommunen signalerer, at man har prioriteret området. Herudover undgås problemer, hvis uheldet skulle opstå, og den frivillige ikke har forsikringerne selv, eller den frivilliges forsikringsselskab afviser at dække skaden.

Modsat argumenteres der for, at de frivillige netop deltager som frivillige borgere med en anden rolle og et andet ansvar. Tegner kommunen særlige forsikringer for frivillige, er man med til at formalisere forholdene.

Holdningerne for og imod, er op til den enkelte kommune at afklare. Men uanset valg viser erfaringerne fra projekterne, at det er vigtigt, at kommunen sikrer, at der er klarhed omkring vilkår, og at de frivillige kender disse.



4.3. Holdninger hos politikere, organisationer og forældre mv.

De mest interessante barrierer er ikke placeret i juraen – men i holdningerne i samfundet og hos de berørte aktører – ikke mindst kommunalpolitikere, faglige organisationer og forældre/pårørende. Bl.a. fordi den har en tæt sammenhæng til det vigtige tema, der vedrører anerkendelsen af de frivilliges værdi. Se afsnit 5.1. Ledelse.

De fire kommuners politikere har ikke været tæt på projekterne. Dog har man i Varde Kommune været med i en referencegruppe. I øvrige kommuner har politiske udvalg været informeret, og fulgt projekterne på afstand. Der har i alle kommuner været en fin og positiv pressedækning lokalt, så man er lokalpolitisk klædt på til den vigtige næste fase, hvor man kommer til at forholde sig mere konkret politisk.

Konsulenterne konstaterer fra den generelle indsigt i danske kommuner, at der på tværs af partierne er stor interesse for at afsøge nye måder at inddrage civilsamfundet på i udviklingen af velfærdsydelser. Her har støtten til de frivillige foreninger og Frivilligcentre været den åbenlyse vej ind. Den er ofte kendt og afprøvet – og ikke så ”farlig”.

De 4 kommuners politiske involvering og adoption af projektets idégrundlag – og de tilsvarende overvejelser i andre kommuner – kommer til at stå sin prøve i 2011 (se også afsnit 7).

De faglige organisationer har været inddraget fra projektets start. Projektoplægget blev sendt til de relevante forbundsformænd, der kvitterede hen over paletten: *”Interessant, lad os se... over mod: til efterretning, vær nu opmærksom på lokale faglige tillidsfolk etc.”*

Alle projekter har haft hjemmebane på den lokale skole, daginstitution og ældrecenter etc. Og har derfor brugt disse arbejdspladsers sædvanlige involveringsmodel. Det vil sige informationsmøder om projektet – intern dialog – fortsat drøftelse på de indre linjer.

Medarbejdernes sagte og usagte signaler til – og modtagelse af de frivillige fremhæves af mange som en afgørende faktor for succes.

Der har kun sporadisk været udtrykt negative holdninger fra medarbejderside. De kan godt have været til stede alligevel via en vis observation eller passivitet – og ”lad os nu se, hvad det udvikler sig til”. Den helt overvejende udmelding fra berørte medarbejdere på arbejdspladserne har været i den grad positive.

Et par af projekterne er af forvaltningen blevet pålagt ovenfra. De berørte ledere m.fl. har i et vist omfang oplevet, at det var stressende – og at de ikke havde tid p.t. på grund af andre udfordringer. Uden at det handlede om negativitet over for projektet.

Den generelt positive medarbejderopbakning hænger godt sammen med den undersøgelse, som FOA afviklede september 2009, hvor der gives udtryk for et positivt syn på inddragelse af frivillige på arbejdspladserne. I undersøgelsen vurderer 8 ud af 10, at samarbejdet med de frivillige er enten godt eller meget godt, og 9 ud af 10 vurderer, at det frivillige arbejde er med til at forbedre hverdagen for de berørte borgere.¹²

De positive holdninger hos medarbejderne skyldes givet vis også, at projekterne på ingen konfronterende måde har antastet det faglige rum og normeringsforholdene. Sådanne situationer vil givet vis opstå i årene fremover. Det kan være af finansieringsmæssige eller rekrutteringsmæssige grunde. Og det kan skyldes, at man kommunalpolitisk vil udfordre grænserne mellem det faglige rum og mulighederne for at inddrage frivillige medborgere i udviklingen af velfærdsløsninger. Her vil der åbenlyst være basis for fortsat dialog mellem de kommunale aktører, herunder organisationerne (se også afsnit 3.4).

Holdningerne hos **forældre, pårørende** etc. har været klart positive. Der er enkelte eksempler, hvor forældre i opstartsfasen har udtrykt bekymring overfor det ”rend” af forskellige bedsteførelde, det kunne ende med på institutionen. Men det er ikke det generelle billede. Tværtimod. Det har da også været et fokusområde for mange af projekterne at sikre den nødvendige information og inddragelse tidligt i projekterne.

Enkelte medarbejdere på daginstitutionsområdet påpeger udfordringerne fremadrettet i forhold til nye generationer af forældre. Forældre som i højere grad end tidligere er vokset op med en servicetankegang og ser sig selv som forbrugere. En tilgang, som flere forventer kan blive en barriere for ønsket om en større inddragelse af frivillige.



¹² Undersøgelse om frivilligt socialt arbejde, FOA Kampagne & Analyse, oktober 2009k

4.4. Tiden og ressourcerne

Alt nyt, der skal løbes i gang, tager tid. Det er ikke anderledes, når det drejer sig om opbygningen af et velfungerende samarbejde mellem frivillige og professionelle. Men det er kun den ene del af udfordringen.

Den anden del vedrører tiden, når projektet er sat i søen. Der skal sættes tid af til at organisere det frivillige arbejde – til at sikre den rette kommunikation og få dagligdagen til at fungere.

Det er vigtigt, at samspillet ses som en investering i noget større eller ekstra, hvis det skal lykkes. Ikke endnu en ekstraopgave... ”vi har tænkt, at det var en ekstra opgave, som så bare er blevet skubbet rundt – vi har ikke tænkt det større, som noget der giver noget...” (medarbejder).

Samarbejdet mellem civilsamfund og kommuner er på mange måder et win-win projekt. Kommunen som helhed og borgerne får noget ”ekstra”, ligesom den enkelte medarbejder og den frivillige får det. Men det kræver, at der investeres opmærksomhed og tid.

Der skal investeres i tid for at rekruttere og fastholde frivillige. Der skal introduceres til stedet og til opgaverne, og de ”...frivillige skal plejes...”, så de oplever, at de er en del af stedet. Der skal tages hånd om kommunikationen og det gode samspil i hverdagen.

Der skal investeres i tid, når medarbejderne i en institution eller en skole skaffer sig overblik over forældres kompetencer og motiverer dem til at deltage i aktiviteter i skolen eller daginstitutionen: ”... Vi har lige haft stor udskiftning i forældregruppen hér i sommer. Så det er jo det benarbejde, vi gør nu – forklarer, hvad vi står for som institution. Så kommer folderen, og så kan de mange gange godt se ideen i det... vi kunne i princippet bare hænge det op... det kræver dialog – mange tror ikke, de kan noget...” (medarbejder).

Der skal investeres i tid, når en frivillig desværre bliver forhindret i at deltage i en planlagt aktivitet. Og der skal findes en ny. Eller en medarbejder må træde til: ”... personalet har måttet vænne sig til, at det er sværere at planlægge... alle gør, hvad de kan... der er forståelse for, at forældre og andre frivillige må prioritere job og familien før det frivillige...” (frivillig).

Der skal investeres i tid til planlægning og koordinering, når de ældre skal gøres klar og forberedes til de ekstra aktiviteter; køreturen, den fælles sang etc. Eller når forældre skal med i aktiviteter i institutionen.

Den tid, som medarbejdere og ledere investerer, skal synliggøres og anerkendes, som en naturlig del af opgaverne og en forudsætning for at opnå det ”ekstra”. ”... tiden, der bruges, kommer igen menneskeligt og praktisk...” (medarbejder) – forebyggelse og bedre livskvalitet for borgerne styrkes. Derfor!

Samtidig skal der tænkes i nye måder at gøre tingene på, så tiden ikke bliver en barriere. Måder at tilrettelægge samspillet på, som er enkle og praktiske. Fx har flere af kommunerne gode erfaringer med at koble inddragelsen af frivillige til den planlægning, som allerede foregår. Eller bruge forskellige former for selvorganisering af de frivillige.

Spørgsmålet om tidsforbrug har en tæt sammenhæng til ledelse, organisation og samspil (afsnit 5).

5. LEDELSE, ORGANISATION OG SAMSPIL

5.1. Ledelse

Det personlige ledelsesformat, lederpersonlighedens overskud og lederens udmelding om, at ”det hér er bare så spændende, og det skal vi prøve af” – er helt afgørende. Lederen kan være den øverste chef, en souschef eller en afdelingsleder.

Samstemmende er det erfaringen, at et velfungerende samspil kræver en leder, der bakker synligt op om ideen, brænder for den og går foran i forhold til at skabe rammer, der gør det muligt at udvikle samarbejdet og få ”det ekstra” frem: ”... ledelsens indstilling... og ... ledelsesinvolvering betyder alt...” (medarbejdere).

Det handler om at synliggøre, hvad formålet er med at inddrage frivillige i den kommunale opgaveløsning. Og hvad de involverede får ud af samarbejdet. Det er helt nødvendigt, at lederen påtager sig opgaven med at sælge ideen. Lederens tydelighed og ærlige engagement har betydning for medarbejdernes opfattelse af værdien af samarbejdet.

De frivillige lægger stor vægt på at høre til. Her træder lederskabets betydning igen ind. På de velfungerende projekter er der en kontaktperson, der evner at være både anerkendende og kravstillende. De frivillige oplever i høj grad respekt og lyst til at fortsætte via anerkendelse fra en leder på institutionen. Kunsten er at koble det til selvorganisering og fornuftig ledelsesmæssig prioritering, jf. neden for under afsnit 5.2.

Tilsvarende har de frivillige – som alle andre – brug for at opleve, at de gør en forskel. 52 procent angiver dette som én af grundene til, at de er frivillige. De fleste frivillige ser tydeligt deres værdi i det direkte møde med borgeren: De ældres glæde, børnene ro og tillid, nye løsninger eller ekstra aktiviteter, der ellers ikke var mulige etc.

Men nytten skal også synliggøres og påskønnes mere direkte af ledelsen i organisationen: *”... Kommunen kan påskønne de frivilliges arbejde meget mere...” (frivillig). Der kan *”... orienteres bedre fra kommunen, hvad de vil med vores plejehjem og skoler, så man ikke føler, det er formålsløst...” (frivillig).**

Synliggørelse er vigtig. Den vedrører de konkrete resultater, der skabes i samarbejdet. Men også et tydeligere fokus på sammenhængen mellem inddragelsen af frivillige i opgaveløsningen og de overordnede mål for institutionen eller kommunen.



Det er der flere eksempler på. Bl.a. har Engelsborgskolen i Lyngby-Taarbæk Kommune kædet inddragelsen af forældre og ressourcpersoner i lokalområdet sammen med målene i virksomhedsplanen om at arbejde med innovation. Og Børnehuset Bulderby, der arbejder med inddragelse af frivillige, som ikke har fuld arbejdsevne, har skabt en tydelig sammenhæng mellem dette arbejde og institutionens værdier om rummelighed: *”Når nyansatte siger ja til at arbejde i Bulderby, siger de også ja til, at vi har de frivillige i vores hus, og at de gør en forskel...” (leder).* Det er en del af profilen udadtil.

Dermed fremhæves samarbejdet med frivillige som en helt central og nødvendig del af udviklingen af deres institution. I den forbindelse understreger flere ledere betydningen af institutionens profil i forhold til at kunne tiltrække frivillige. Det handler om at synliggøre den gode historie, som frivillige bliver en del af.

Udover synlighed og påskønnelse, handler ledelsesindsatsen også om at følge op på de udfordringer og dilemmaer, som nødvendigvis er en del af samarbejdet, når forskellige tilgange mødes. Inddragelsen af både medarbejdere og frivillige i løsningerne sikres. Og lederen skal have modet til at drøfte udfordringer, tage konflikter, markere retning etc.

Ovenstående markering af lederskabets betydning er lyssende.

5.2. Lokal organisering af samspillet

For meget og for lidt struktur er et centralt tema. Det er tydeligt, at en systematisk afstemning af forventninger og klare rammer er med til at fremme samspillet. På den anden side skal der også være rum og plads til de frivillige: *”Vi skal turde slippe kontrollen... være på sidelinjen. Vi kan jo se, at børnene er glade...” (medarbejder).*

Organisering af samspillet dækker over flere forskellige områder. Bl.a. organiseringen af opgaverne og den løbende information.

Organiseringen af opgaver og løbende information

Der har været flere modeller i brug i projekterne i forhold til organisering af frivillige og opgaver – modeller som projekterne selv har haft frihed til at udvikle. Her er nogle eksempler:

- Alle frivillige indgår i selvsupplerende og selvstyrende teams på 3–5, der sammen løser en særlig opgave (Ældrecenter Egebo, Horsens Kommune). Én af de frivillige koordinerer i forhold til mødeplaner og information og er teamets kontaktperson til arbejdspladsens koordinator af den frivillige indsats. Der er ikke tradition for tværgående aktiviteter, og de frivillige kender ikke så meget til de andre teams
- De frivillige indgår i teams med koordinator. De deltager i et par årlige fællesmøder med ledelse og medarbejdere. Her lægges de store linjer, man lærer hinanden at kende, og man bliver inspireret til at gå ind i nye frivilligaktiviteter (Carolineparken, Varde Kommune)
- Skolen styrer projekterne og melder dem ud i en plankalender. Kalenderen formidles via opslag på skolen og pr. mail, så de frivillige kan melde sig på efter interesse og tid ("Kend din skole", Varde Kommune)
- Via folder opfordres alle forældre, der har børn på skolen, til at byde ind med deres kompetencer og interesseområder. Oplysningerne indgår i en database, som fungerer som planlægningsværktøj for skolens medarbejdere. Lærerne tager stilling til inddragelse af ressourcepersoner som led i undervisningsplanlægningen. Målet er at forældre – og senere hen ressourcepersoner i lokalområdet – selv får mulighed for at vedligeholde oplysningerne (Engelsborgskolen, Lyngby-Taarbæk Kommune)
- Ti skoleonkler og -tanter (Brorsonskolen, Varde Kommune) aftaler selv, hvem af dem, der er teamkoordinator. Pågældende sikrer vagtplanerne etc. og er kontaktperson til skolens ledelseskordinator. Endvidere sikres kontakten med lærere og pædagoger via den daglige fælles formiddagskaffe og den løbende dialog, fordi man er i samme fysiske lokaliteter. De frivillige deltager også i fælles sociale arrangementer (sommerfesten etc.)
- Der planlægges årligt 1–2 temaperioder i daginstitutionen. Opgaver i temaperioderne bydes åbent ud til forældre, bedsteforældre og ressourcepersoner i lokalområdet fx lokale kunstnere, foreninger m.fl. (Avnstrup børnegård, Lejre Kommune)
- Samarbejdet med frivillige (med ringe tilknytning til arbejdsmarkedet) indgår som en del af indsatsområderne på daginstitutionen. Der er en fast kontaktperson til hver af de frivillige, som også fungerer som mentor, og der udarbejdes konkrete handlingsplaner (Børnehuset Bulderby, Lyngby-Taarbæk Kommune)

Mange fremhæver selvbestemmelse til grupper af frivillige som en styrke. Modsat er den frivillige indsats og samspillet med de frivillige nogle steder en så stor del af identiteten og arbejdsglæden hos ankerpersonen i ledelsen, at pågældende kan have svært ved at delegerer og lægge det fra sig. Dette understreger vigtigheden af, at det frivillige arbejde ikke kun forankres hos ildsjæle, men breddes ud og understøttes af enkle samarbejdsstrukturer. Og at ledelsen sikrer den fornuftige prioritering af denne ledelsesopgave i sammenhæng med alt det andet.

Organiseringen af samspillet må nødvendigvis afhænge af, hvad det er for et område, man arbejder indenfor – rammerne, opgaverne og brugerne – af arbejdspladsens kultur og af hvem de frivillige er etc.

Otte gode råd om organisation og information

De generelle erfaringer og gode råd på tværs af de 19 meget forskellige projekter, når det gælder organisering og information, kan samles i 8 punkter:

Vigtigheden af information til de frivillige bekræftes i spørgeskemaundersøgelsen. Som tidligere nævnt er tilfredsheden generelt stor blandt de frivillige i projekterne, og der er ikke markante kritikpunkter omkring rammerne.¹³

- a) Vær tydelig på **ansvar og roller** – rammerne skal være klare. Både i den forstand at der er synlighed – og dialog – omkring grænserne mellem det faglige og frivillige og styr på hvem, der gør hvad i det daglige: Hvem tager imod nye? Hvem går de frivillige til med spørgsmål eller nyttig information? Og hvem samler op, hvis der opstår problemer? Det er vigtigt, ”... at nogen sætter rammerne og tager sig af at få det organisatoriske på plads...” (frivillig)
- b) **Introduktionen af de frivillige** er en afgørende forudsætning for alt andet. Det gælder måden, man tager imod på, og den information som de frivillige får om organisationen og opgaverne
- c) Skab **sammenhæng** til arbejdspladsens overordnede værdier og strategier. Gør det frivillige samspil til en synlig del af stedets strategiske udvikling gennem virksomhedsplaner eller lignende. Eller synliggør det i institutionens profil – i præsentationen af virksomheden udadtil og til alle nye medarbejdere, forældre, pårørende etc. ”Hér på stedet har vi valgt... fordi...”
- d) Overvej forskellige modeller for **selvorganisering** af de frivillige – det kan være via tovholder eller selvstyrende team. Måske også mere organiserede netværk eller foreningsdannelser. Nogle steder efterspørger de frivillige tiltag på tværs af de frivillige – det kan også arrangeres af de frivillige selv – hér er en træningsbane for selvorganisering. Evt. med inspiration fra kontaktpersonen i ledelsen. Mange fremhæver – både medarbejdere, ledere og frivillige – at samspillet skal udvikle sig decentralt. Men vær opmærksom på, at mange af de frivillige jo er der for at gøre noget for borgerne. Jf. afsnit 6.1. Så...
- e) Undgå for mange møder og for meget unødigt **bureaukrati**. Der skal ikke for mange styregrupper og den slags ind over. Koordineringen på tværs skal holdes på det enkleste niveau
- f) Hold fast i udgangspunktet, når opgaverne drøftes: **Frivillige er frivillige**, og de er der af lyst. Der skal være plads til, ”... at vi kan byde ind med det, vi har lyst til og kan... og får frie rammer til det” (frivillig). Pas på med at værdilægge opgaverne: ”Der er ikke noget, der for småt – alle funktioner er vigtige, og det kan betyde meget for andre at udføre...” (medarbejder)
- g) Inviter de frivillige med til udvalgte **fælles aktiviteter** med medarbejderne – fx festlige arrangementer, hvor man lærer hinanden at kende. Eller måske særlige møder, hvor institutionens eller områdets strategiske linjer præsenteres. Det kan styrke de frivilliges ejerskab og helhedssyn og give en mere præcis forståelse af, hvad man kan gøre. Det handler også om ligeværdighed
- h) Vær tydelig på den **ledelsesmæssige forankring**. Koordinering af det frivillige arbejde skal indgå som en naturlig driftsledelsesopgave på institutionen. Det er prioriteret ind i ledelsens opgavesæt – varetages af en konkret person – forankret i idé og ledelsesgrundlag, virksomhedsplan etc. – med bredt ejerskab i den samlede ledelsesgruppe og medarbejderkreds

Men når man krydser svarene på, hvad de frivillige oplever som særlig vigtigt med oplevelsen af tilfredshed med at deltage i projekterne, er der en klar sammenhæng. På alle parametre er de frivillige mere tilfredse, hvis de i høj – eller meget høj – grad oplever tilfredsstillende rammer – herunder en god introduktion. Generelt er 56 procent enige i, at de i høj – eller meget høj grad – har fået en god introduktion, men tallet er 77 procent blandt de, der er meget tilfredse med at være frivillig.

¹³ I spørgeskemaundersøgelsen er de frivillige blevet spurgt om forskellige rammevilkårs betydning for deres trivsel som frivillige. Der har været følgende 10 prædefinerede svarmuligheder: a) At du får en god introduktion til stedet og opgaverne? b) At du selv kan vælge, hvad du arbejder med? c) At du bliver taget med på råd, når opgaverne planlægges? d) At du har mulighed for at tage selvstændige beslutninger? e) At der lyttes til dine ideer? f) At du har et tæt samspil med de ansatte på stedet? g) At du er med til møder eller andre aktiviteter på arbejdspladsen? h) At det du laver som frivillig bliver påskønet? i) At der er klare aftaler for, hvad der er dine opgaver, og hvad der er de ansattes opgaver? j) At du får mulighed for at udvikle dine kompetencer? Herudover et åbent svarfelt.

Ledere og medarbejdere oplever generelt, at de frivillige i bund og grund er selvsikre – på den gode måde – i forhold til at anvende deres almene sociale kompetencer og smide deres menneskesyn og tilgang til andre mennesker helt naturligt ind i samspillene. Men der kan være områder, hvor det er godt at koble med faglig vidensformidling. De frivillige vil gerne lære mere om ”nutidens skole” eller om demens eller børn med særlige behov etc. Men det er som supplement. Se også afsnit 6.3. Vigtige forudsætninger.



5.3. Samspillet med de frivillige foreninger

Det er kun enkelte af projekterne, der har organisatorisk sammenhæng til det lokale Frivilligcenter eller til frivillige foreninger i lokalområdet. Men dér hvor det er tilfældet – er det velfungerende.

Fx er skoleonklerne i Varde alle tilknyttet Væksthuset (Frivilligcentret), der har givet den juridiske ballast – og hvor man mødes en gang om måneden i netværk – også sammen med andre frivillige. Skolen vægter dette samspil meget højt.

I Lejre Kommune er to af projekterne baseret på et direkte samarbejde med lokale patientforeninger – Scleroseforeningen, Diabetesforeningen, Hjerteforeningen og HjerneSagen – og en idrætsforening, Bramsnæs Sejklub, hvor de frivillige er kommet fra.

Oplevelsen i de projekter, hvor foreningerne er tæt inde, er, at der er et stort uudnyttet potentiale i samspillet mellem de lokale foreninger og de kommunale institutioner. Fx er der mulighed for nye og anderledes løsninger, når de forskellige faglige kompetencer mødes: *”... vi har fået øjnene op for, at der ikke behøver at være så skarp deling mellem fx foreninger og ungdomsklub... I får noget som forening, og vi får nye muligheder for nogle af de ”skæve” unge...”* (leder).

Foreningerne ser også deres fordele i samarbejdet i form af bl.a. et bedre og bredere rekrutteringsgrundlag. *”Der er jo miljøer, der aldrig sætter deres ben i en idrætsforening... dem kan vi få fat i...”* (frivillig).

Samarbejdet er med til at udvikle begge parter kompetencer og – for fx patientforeningernes vedkommende – sikre en bedre interessevaretagelse, fordi nøglepersoner i kommunen kender til deres kompetencer.

Den største del af de frivillige har ikke haft – og udtrykker ikke behov for en relation til en frivillig organisation. De udtrykker, at deres tilhørsforhold er institutionen og hinanden (som et socialt eller praktisk netværk). Men det gælder tilhørsforholdet i dette projekt. Mange af de frivillige er typiske for ”Foreningsdanmark”. De er engagerede på andre fronter – ofte i foreningsregi. 63 procent af de frivillige, der har været med i spørgedelen, udfører således det frivillige arbejde uden kobling til en forening. Og kun 19 procent blev opmærksom på projektet igennem en forening.

Nok så interessant er det, at 28 procent af de frivillige angiver, at de ikke har udført frivilligt arbejde tidligere. Det vil sige, at der er aktiveret et frivilligpotentiale, som foreningerne ikke tidligere har kunnet aktivere.

Vi ser altså den samme udvikling som inden for fritids- og idrætsområdet. Ved siden af den traditionelle foreningsidræt opleves gennem de sidste årtier enorm aktivitetsvækst i den individuelle og uformelle aktivitet, hvor man bare beslutter at løbe, at cykle, at spille bold, at tage kajakken etc. Det foregår alene eller sammen med andre. Opgangen i danskeres fysiske aktivitetsniveau er vel i vidt omfang baseret på dette både – og. Både stærke foreninger og stærke uformelle (ofte fejlagtigt kaldet uorganiserede) – ofte individuelle aktiviteter.

Der rystes på hovedet, når vi spørger de frivillige på fx ældreområdet, om de kan se en styrke ved, at de kobler sig på en frivillig social eller anden forening i lokalsamfundet: *”Vi har jo vores fælles sted – det er Egebo”* (frivillig).

Men det at høre til og indgå i netværk fremhæves som en vigtig forudsætning for, at de frivillige kan fastholdes: *”... Som enkelt frivillig, der er med på ture, skal du blive en del af et frivilligteam, hvis det skal holde...”* (frivillig).

Foreningstilknytning er således ikke en nødvendig forudsætning for deltagelse i det frivillige arbejde. Nogle frivillige deltager og koordinerer via en forening, og andre koordinerer selv og i samspil med den kommunale institution.

En af udfordringerne – og mulighederne – for kommunerne fremadrettet er derfor at tænke i forskellige samarbejdsstrukturer, der både matcher samarbejdet med frivillige foreninger og frivillige uden for foreninger. Her er et område, der kan udvikles. Jf. også under afsnit 7.3. De frivillige foreninger.

6. DE FRIVILLIGE

6.1. Projektets forestilling om ansvarlighed

De individuelle og mere egoistisk prægede grunde til at blive frivillig fylder klart mindre i erfaringsopsamlingen end fokuseringen på fællesskab og samfundssind. Men der ligger altid et naturligt både – og. De frivillige i projektet bruger ikke begrebet *”etisk fordring”*¹⁴, når de motiverer deres indsats. Men det er den etiske fordring, vi afkoder hos flertallet. Og hér indgår netop sammenhængskraften mellem jeg’et og mit medmenneske/vi’et.

Det fremgår bl.a. af de begrundelser for frivilligt engagement, der står øverst på listen i spørgeskemaundersøgelsen.¹⁵ Den begrundelse, der udpeges af flest frivillige, vedrører oplevelsen af, at den frivillige indsats er en meningsfyldt måde at være medborger på (68 procent). Herefter kommer begrundelsen om at gøre en forskel (52 procent).

Det træder ikke mindst tydeligt frem hos den store gruppe af frivillige, der ikke længere er på arbejdsmarkedet. Man skal af med ansvarsfølelsen, der opleves som en ansvarspligt – en etisk fordring. Ønsket om fortsat at indgå i meningsfyldte, sociale sammenhænge fylder meget.

For frivillige, der er i arbejde, er indstillingen grundlæggende den samme: *”Man tager fra i lokalsamfundet, med de kræfter og det overskud man har som en selvfølge”* (frivillig).

De begrundelser, som færrest angiver, vedrører egen karriere (ingen angiver dette), faglig interesser i opgaverne (10 procent), mulighed for at udvikle sig og lære noget (14 procent), mulighed for indflydelse (16 procent) – og at man gør det på grund af en pårørendes eller bekendts situation (18 procent).

¹⁴ K.E. Løgstrup, *Den etiske Fordring* (Gyldendal 1956)

¹⁵ Der er brugt prædefinerede svarmuligheder. Der kunne kun markeres 3 begrundelser ud af de 11 muligheder: a) Jeg ser det som en del af mit ansvar som borger, b) Jeg gør det på grund af min(e) pårørendes eller bekendts situation, c) Jeg får mulighed for indflydelse og for at påvirke, d) Jeg kan se, at jeg gør en forskel, e) Jeg interesserer mig fagligt for opgaverne, f) Jeg ser det som en del af min karriere, g) Jeg får mulighed for at udvikle mig og lære noget, h) Jeg ønsker at indgå i fællesskab med andre, i) Jeg har tid til overs, j) Jeg oplever det som en meningsfyldt måde at være medborger på, k) Andet

Midt imellem står begrundelserne om at indgå i fællesskab med andre (38 procent), at tage ansvar som borger (36 procent) og at have tid til overs (36 procent).

Svarene i spørgeskemaundersøgelsen viser en sammenhæng imellem alder og motivation. De individuelle grunde fylder mere i grupperne under 65. Fx begrundelser som faglig interesse etc. Men som tidligere nævnt er der en stor overvægt af ældre over 65 år i gruppen af frivillige, der har deltaget. Der er derfor ikke grundlag for at nuancere forskellene yderligere.

6.2. Hvad vil de frivillige investere?

Fra spørgeskemaundersøgelsen ved vi, at 94 procent af de frivillige mener, at omfanget af det frivillige arbejde har været passende, og 5 procent vil gerne bruge mere tid. Kun 1 procent anfører, at de gerne ville have brugt mindre tid på det frivillige arbejde.

Kun 5 procent af de frivillige ønsker ikke at fortsætte som frivillig efter projektperioden. Heraf angiver de 4 procent personlige grunde som helbred, alder eller lignende. Kun 1 procent angiver, at det skyldes bøvlet med det offentlige: *"Fordi jeg hellere vil bruge min tid som frivillig i private foreninger, hvor der er mulighed for at udvikle. Indenfor det offentlige er der alt for meget snakmøder, som ikke fører til noget"* (frivillig).

Ovenfor (i afsnit 5.2 Lokal organisering af samspillet) er der givet bud på nogle ideelle former for organisatorisk samspil, hvor der også indgår fællesmøder på tværs. Men som én af de frivillige fortalte i et af interviewene: *"Som organisationsmand har jeg deltaget i alt for mange møder i mit tidligere arbejdsliv, det gider jeg bare ikke mere... så det er så herligt bare at være inde i mit lille frivilligteam og beboerne... uden at skulle involveres i alt muligt"*.



6.3. Vigtige forudsætninger

Tilfredsheden med at deltage som frivillig er som nævnt meget høj og de positive udmeldinger fra de frivillige i såvel spørgeskemaundersøgelsen som i fokusgruppeinterviewene er mange.

Men der er nogle centrale forhold, der tæller for de frivillige i samspillet med de fagprofessionelle: *Indhold, legitimitet, spilleregler, helhedsforståelse, ledelse og organisering, indflydelse, sociale netværk*. Nogle af temaerne er behandlet i tidligere afsnit.

Det har været interessant – med den generaliserende optik – at observere på **indhold contra kønsroller**. Det er ikke tilfældigt, at flertallet af frivillige på det sociale område er kvinder. Det er vores ikke så overraskende observation – med den generaliserende palet – at kvinder har det fint med at melde sig til – uden at der nødvendigvis er klare, afgrænsede opgaveområder. Der er ofte et udpræget (gennem livet afprøvet og udfordret) socialt gen – der ikke står i modsætning til lysten til at gå med ind i ledelses- og projektopgaver mv.

Mænd går ofte ind med andre præferencer. De siger ja til at sidde i en bestyrelse eller et udvalg. Eller til konkrete arrangementer og opgaver, hvor de tydeligt kan se, at de kan bidrage med deres faglige og personlige kompetencer. Først med det overblik siger man ja.

Derfor er der efter konsulenternes vurdering et stort og ikke udnyttet potentiale hos mange flere (også ældre) mænd i fremtidens samspil mellem kommune og civilsamfund. Der har i flere projekter været fokuseret på dette. Erfaringerne er bl.a., at man skal melde konkrete projekter eller opgaver ud: Deltag i dén eller dén dagstur – gå ind i et team, der sørger for, at vognparken (kørestolene) altid er smurt uden løse skruer – stå for en fisketur – vær vært på internetcafeen – planlæg en temadag – gå med som ”skubber” – læs højt for børnene – spil fodbold med drengene etc.

Når mændene så først er inde på arbejdspladsen, så kommer deltagelsen på mange flere niveauer. Og mændene breder deres – også sociale – kompetencer mere ud.

Generelt har der været overvægt af ældre medborgere – men i Lyngby-Taarbæk Kommune har **aldersfordelingen** været meget mere spredt som den voksne befolkning generelt. Vi har ikke kunnet analysere tæt på dette, men det er vurderingen, at der et uudnyttet potentiale vedrørende netop at tiltrække også yngre medborgere som frivillige.

Er der noget, de frivillige ikke vil eller orker? Projekter, hvor frivillige skal være med til at styrke livskvaliteten for unge eller ældre med psykiske lidelser, har haft en svær start. På et center for ældre psykiatriske plejehjemsbeboere har institutionen i Horsens Kommune formidlet faglig indsigt på generelt niveau om beboernes adfærd og udtryk. Det har åbnet op for – og fastholdt frivillige på centret. De frivillige oplever, at de nu meget bedre forstår beboerne og dermed også på en god måde kan bidrage til aktiviteter, der styrker livskvaliteten, der ofte kan være svær at aflæse.

Vi har fra projektets start fokuseret på **legitimitet**. Når de frivillige er tæt inde på arbejdspladsen, har alle aktører brug for at vide, hvem der er hvem – og hvorfor, man nu går rundt hér?

Arbejdspladsens løbende **information** til alle medarbejdere og andre, der kommer dér (forældre på skolen eller i børnehuset, pårørende på ældrecentret etc.) er herunder af central betydning, jf. afsnit 5.2. Lokal organisering af samspillet.

De frivilliges muligheder for at få en **helhedsforståelse** af den kommunale arbejdsplads er vigtig – og der er peget på relevante modeller i afsnit 5.2.

Vi har flere gange været inde på betydningen af god ledelse. Det er ikke tilfældigt, at det netop er på dét center, hvor ledelsen har arbejdet mest med helhedsforståelse på tværs af medarbejdere og frivillige, at ledelsen i den grad lyser op. De fortæller, at *”... det er blevet lettere og mere energifyldt at være leder efter, at de frivillige er kommet så stærkt ind som en central aktør i de fælles bestræbelser på at sikre tryghed og livskvalitet for beboerne. Og selv om vi også før projektet havde frivillige, har vi nu fået en helt anden bevidst, på én gang strategisk og hverdagsorienteret forståelse for samspil- lenes enorme synergi – og de rammebetingelser, der er helt afgørende for fortsat succes... Det er helt naturligt, at vi fremover har stort set lige mange ansatte og frivillige inde på centret – i supplerende aktiviteter”* (leder).

Når frivillige på andre kommunale arbejdspladser hører om dette eksempel er meldingen: *”Det savner vi – en sådan mulighed for at blive inddraget i arbejdspladsens helhedssyn – vil styrke vores motivation og engagement”* (frivillig).

6.4. Rekruttering og markedsføring

Flertallet af projekterne har forholdsvis hurtigt været fyldt op med det antal frivillige, som man p.t. kan magte at være i samspil med. Andre har haft sværere ved at finde frivillige. Der har derfor været forskellige rekrutteringsstrategier. De er ligeledes præget af forskellene mellem storby og det lille samfund.

Personlig opfordring, kombineret med at man har haft tilgang til området som pårørende, er den vigtigste rekrutteringsmåde. Det er også den måde, man kender fra fritids- og foreningslivet. Invitationer til åbent hus og informationsmøder – og interesse via lokal medieomtale er andre tilgange.

I flere af projekterne bl.a. på ældreområdet har der i vidt omfang været tale om selvsupplering i de frivillige teams. Eller som en kombination: *”... vi hjælper de frivillige med at lave sedler og beskrive behov – og så styrer de selv rekrutteringen...”* (medarbejder).

I andre af projekterne er tilknytningen af forældre, bedsteforældre og lokale ressourcepersoner sket ud fra samtaler med lederen eller medarbejderne, som har lavet opsøgende arbejde og opfordret til deltagelse.

Endelig er der projekter, hvor de frivillige er kommet med via foreninger.

Enkelte institutioner arbejder målrettet med kontakten i lokalområdet til fx idrætsforeninger, uddannelsessteder, virksomheder m.fl. Og flere ser mulighederne her: *”I de lokalområder, jeg kommer i, er der masser af frivillige rundt omkring i idrætsforeninger og andre foreninger ... jeg tror, at det man kunne gøre som det nye, det var måske at skabe den kontakt mellem de forskellige institutioner – det kunne være vores lille børnehus – til fx en idrætsforening... eller spejderne...”* (medarbejder).

41 procent af de frivillige angiver i spørgeskemaundersøgelsen, at de er med, fordi de er blevet opfordret til at deltage i projektet. 20 procent er kommet ind via pårørende, og 19 procent angiver, at de er kommet ind på baggrund af et medlemskab af en forening. Under 10 procent er blevet rekrutteret på baggrund af reklamer på kommunens hjemmeside, eller annoncer i aviser m.m.¹⁶

Projektet bekræfter med andre ord det, som også andre undersøgelser påpeger; nemlig at det er den personlige kontakt, netværket og det at blive opfordret, der har størst betydning.¹⁷

I spørgeskemaundersøgelsen har de frivillige haft mulighed for at komme med forslag til, hvad der kan gøres for at få endnu flere frivillige med.

De gennemgående forslag vedrører synliggørelsen af det frivillige arbejde. Forslagene går dels på udbredelsen af kendskabet til behovene hos de kommunale institutioner, dels påskønnelsen af den indsats, som de frivillige udfører:

”Man skal søge offentligt, når man mangler frivillige... og gøre opmærksom på behovet. Jeg er sikker på, at der er mange, der gerne vil.” (frivillig) Og *”... kommunen skal påskønne de frivilliges indsats meget mere. Så kan det være, at de frivillige vil fortælle andre om deres indsats som frivillige og dermed skaffe flere frivillige. For mund til mund er en af de bedste måder at skaffe flere frivillige på.”* (frivillig)

Der er også forslag, som vedrører organiseringen og adgangen til den kommunale verden. Det skal være *”... ukompliceret at blive en del af kommunens aktiviteter”* (frivillig). Fx foreslås det, at man i kommunen tager temaer op, og gør det muligt for frivillige grupper at mødes på tværs og udveksle erfaringer og derigennem få ideer og lyst til andre projekter.

Flere opfordrer til, at der sikres klare rammer og fx laves flere små og overskuelige projekter. Man skal *”... tænke i konkrete tidsafgrænsede projekter og gøre brug af personlige opfordringer... der skal være noget for både dem, der selv vil udtænke ideer, have indflydelse osv. Og dem, der gerne vil løse en konkret bunden opgave.”* (frivillig).

Herudover er der forslag til annoncering, kampagner, kontakt til pårørende, åbent husarrangementer mv.

¹⁶ Der er brugt prædefinerede svarmuligheder: a) Jeg blev opfordret/valgt til det, b) Jeg så annonce, avisartikel, TV-udsendelse e.l., c) Jeg fik kontakt via pårørende, kollegaer eller bekendte, d) Gennem mit job/min uddannelse, e) Gennem mit medlemskab af en forening, f) Via kommunens hjemmeside g) Andet

¹⁷ Bl.a. Den frivillige sektor i Danmark – omfang og betydning, redigeret af Thomas P. Boje m.fl., SFI Publikation, 2006 & Frivillighed og kræft – hvad ved vi? En rapport om forskning i og erfaringer med frivilligt arbejde, Kræftens Bekæmpelse, 2007

I to af projekterne er der indgået et samarbejde med private virksomheder. Vurderingen er, at der er et potentiale i et sådant samarbejde. Tilsvarende ser mange ledere i projekterne uudnyttede muligheder i at styrke kontakten til andre aktører i lokalområdet og udvide institutionens netværk som redskab til at mobilisere frivillige.



Der er herudover mange klassiske markedsføringsmetoder, man kan overføre til frivilligområdet. Herunder fokusering på hvilke målgrupper – alder, køn, uddannelse, egn etc. – man er i dialog med, synliggørelse af de gode historier etc. Dette projekt bidrager ikke særskilt på dette felt.

Grænser i forhold til hvem, der kan være frivillig

”Visitation” af frivillige har fyldt meget lidt i projekterne. Formentlig fordi langt de fleste frivillige er kommet ind via mund til mund – via netværk etc. De få, der ikke har passet ind, har fundet ud af det – eller er måske usagt blevet lukket ude af de bærende værdipersoner blandt de frivillige. *”Der var en frivillig med i nogle aktiviteter – og hun fyldte bare alt for meget og gik ikke i spænd med nogen ... hun er ikke med mere”* (frivillig).

Men at ”visitation” på ikke mindst personlig integritet, værdier og evne til at gøre en indsats vil være et tema fremover, ligger lige for.

Der er generelt opmærksomhed på, at der er en grænse, hvor der skal siges fra. *”Jeg er helt bevidst om, at jeg skal sige fra, hvis vi får en frivillig ind, der ikke falder til og er på stor afstand af vores værdigrundlag og måden at være sammen på”* (leder).

7. KOMMUNEN SOM ÉT AF CENTRENE FOR DET FRIVILLIGE ARBEJDE INDE PÅ MATRIKLEN

7.1. Kommunalpolitisk forankring

Projekterne har – blandt mange, mange andre udfordringer og projekter i den bredspektrede kommunale hverdag – fået lov til at leve deres eget liv i den projektafprøvningsperiode, der har været aftalt.

De kommunale styregrupper har primært været sammensat på forvaltningsniveau, jf. neden for under 7.2. Det hidtidige forløb er foregået ude på de decentrale arbejdspladser.

De 4 kommuner planlægger derfor alle en implementeringsproces i starten af 2011, hvor det politiske ejerskab skal indhentes – og hvor projekterne skal implementeres i den kommunale frivilligpolitik eller -strategi.

7.2. Forvaltningsforankring

Alle projekter startede via henvendelse til kommunaldirektørerne ud fra de kriterier, der er beskrevet i afsnit 1. Projekterne har derefter typisk været forankret hos én eller flere sektordirektører i samspil med afdelingsledere. Nøgleaktøren lokalt har været kommunens projektkoordinator. Der er derfor i den direkte involverede kreds et godt kendskab og ejerskab – men i en forholdsvis afgrænset cirkel.

De 4 kommuner planlægger nu, hvordan projekterfaringerne kan overflyttes til andre områder. Og hvordan man får det lagt ind i en helhedsstrategi for samspillet mellem kommunen og civilsamfundet.

I enkelte projekter har der været et samarbejde på tværs af forvaltninger: Fx samarbejde mellem plejecenter og 10. klassecenter. Eller samarbejde mellem daginstitution og familiehus. Men generelt er det indtrykket, at der ikke tænkes på tværs af forvaltninger, hvilket efterlyses af flere ledere.

Udvælgelsen af projekterne i de fire deltagerkommuner er grebet an på meget forskellig vis. I to af kommunerne blev der tilrettelagt en proces, hvor decentrale aktører i kommunen eller lokalsamfundet kunne byde ind med forslag til projekter. De blev så vurderet og udvalgt i forhold til formålet. I de to andre kommuner blev områderne – og i visse tilfælde også de enkelte institutioner – udvalgt centralt til at indgå i projektet. Her har delmoterne bl.a. været at prøve særlige områder af.

Valget af startmodel er bestemt lokalt i de 4 kommuner. Erfaringen er, at det kræver ildsjæle for at lykkes – uanset hvor initiativet kommer fra:

"... man skal brænde for noget... også de frivillige. Det skal vokse nedefra – måske med centrale initiativer som fødsels-hjælper..." (leder)

"... projektet var pålagt oppefra... det kommer først nu i gang, fordi vi selv har set et projekt, hvor netop de frivilliges evne til at være venner og hvor vi er professionelle, betyder noget..." (medarbejder)

Dette er ikke særegent for samarbejdet mellem frivillige og professionelle, men mere en generel erfaring om at sikre ejerskab til forandringer. I den forbindelse peger flere på værdien af at tage et konkret udgangspunkt, når samarbejdet skal i gang, frem for generelle mål: Fx et behov for mere kontakt mellem pårørende og beboerne på et plejecenter. Eller særlige lokale forhold; det kan være samarbejdspartnere i lokalområdet – en naboinstitution, virksomheder, idrætsklub og foreninger eller andet – hvor begge kan have behov for at udvikle et område.

7.3. De frivillige foreninger

Fra møder lokalt eller på nationalt plan med frivillige foreninger og Frivilligcentre har konsulenterne observeret en blanding af det interesserede, det afmålte og det kritiske.

Mange fra foreningerne og Frivilligcentre har givet særdeles positive rygklap til projekterne. *Et spændende supplement.* Og der har generelt været stor opbakning til projektets idégrundlag om nye måder at beskrive ansvarsdelingen på "nede fra".

Men der har også været udtrykt skepsis: *Hvad er nu det, kommunen har gang i? Trækker I nu tæppet væk under et velfungerende frivilligarbejde i foreningsregi? Kommunerne skal holde sig til deres opgaver – og så er det de frivillige foreninger, der ejer samspillet med det frivillige engagement! Det er jo hele ideen, at vi gør noget, som det offentlige ikke kan! Det bliver jo et helt uoverskueligt marked!"*

En lidt anden vinkel på det samme kommer fra én af projektdeltagerne: *"... jeg tror, at det offentlige vil få problemer, hvis man tager fat i folk som enkeltpersoner... det er en form for garanti, at frivilligheden er organiseret. Det vil spænde det offentlige "forbandet" for, hvis man skaber samarbejde med enkeltpersoner..."* (frivillig). Her er fokus på, at det er enklere for de kommunale institutioner, når de frivillige er organiseret, og derigennem har fået en introduktion til det at være frivillig.

De nuancerede reaktioner fra nogle af foreningerne kan jo i et vist omfang ikke undre. Nu har man endelig fundet en af samfundet anerkendt platform for det frivillige arbejde – *hvor kommunerne har deres og vi har vores – og vi har ofte fundet gode fællesløsninger* – så hvad er nu det?

Men hele idégrundlaget bag projekt "Kommunen og Civilsamfundet" er netop at sætte medborgernes ansvarlighed i centrum. Medborgerne – ikke staten – og ikke foreningerne – skaber de nødvendige alliancer og samspil – der så gribes og medorganiseres af kommuner, foreninger, frivilligcentre etc.

Medborgerne definerer behovet for foreningsaktiviteter og for netværks- eller individorienterede aktiviteter i forhold til den frivillige indsats. Medborgerne og de kommunale skoler, ældrecentre, kulturinstitutioner, daginstitutioner, sociale foranstaltninger etc. er hér – i medborgernes engagerede optik – helt naturlige parter. Hvilket ikke udelukker, at også medborgerne finder det fortrinligt, at en række opgaver bedst varetages i foreningsregi. Eller at man henter viden og netværk via det lokale Frivilligcenter.

Som supplement hertil er det jo helt fint – set fra medborgernes engagement – at staten, kommunerne og frivillige foreninger med særlige kompetencer aftaler samarbejdsdeling på små eller større områder. Og at staten skaber rammer og incitamenter for fx det frivillige, sociale foreningsliv.

Derfor skal udfordringerne løses konstruktivt: Sikke mange muligheder, der er lokalt for at tænke på tværs af:

- Den foreningsorganiserede uvurderlige frivillige indsats
- Det samspil mellem det personlige ansvar (den frivillige medborger) og ”mit lokale andelsfællesskab” (ældrecenter, børnehus etc.)
- De kommunale frivilligcentre der ofte vil have stærke muligheder i koordineringen etc.

Man bør i samfundsudviklingen se de enorme muligheder for synergi mellem det organiserede – og i frivilligforeningens optik uorganiserede frivillige engagement – præcis som det kendes fra fritids-, idræts- og sundhedsområdet, jf. neden for.

7.4. Det kommunalpolitiske ejerskab skal udmøntes

Fra vores generelle samspil med danske kommunalpolitikere – der ikke har specifik rod i de fire deltagerkommuner – aflæser vi en overvejende afventende observation på nye samspil mellem det personlige medborgeransvar (civilsamfundet) og de kommunale institutioner. Vi oplever generelt på tværs af partierne:

- En meget positiv indstilling til at sætte det frivillige medborgerskab mere i spil – det står også skrevet overalt i bløde vendinger og udtrykkes i politiske oplæg etc.
- En ægte interesse for at finde ud af, hvordan vi skaber velfærdsinnovation – hvordan vi finder frem til nye velfærdsløsninger tættere på borgerne – hvor vi på én gang leder efter for kommunen billigere og for borgerne bedre eller lige så gode løsninger
- Usikkerhed overfor reaktionen fra de frivillige foreninger og især de faglige organisationer

Erfaringerne fra Projekt ”Kommunen og Civilsamfundet” udgør ikke nogen form for trusselsbillede. Tværtimod. Erfaringerne bør give inspiration til nye udgaver af de kommunale (og nationale) frivilligpolitikker – der i dag ofte har ret ensidigt hovedfokus på samspillet med – og støttefinansiering af det frivillige foreningsområde.

Erfaringsopsamlingen sænker en række fordomme om holdninger hos bl.a. medarbejderne. Og man finder bidrag til en åbning mod den velfærdsinnovation, som de 19 projekter jo også byder ind med.

Der er brug for mod i kommunalbestyrelserne til at omsætte den ægte interesse og lyst til at prøve nye veje til nye udgaver af kommunens frivilligpolitik, når den omsættes til praksis. Der bør sendes et klart politisk signal til medborgerne (civilsamfundet) og de lokale kommunale opgaveområder om at fortsætte med at afsøge muligheder og finde på nye måder at dele ansvar på – hele vejen rundt om det kommunalpolitiske opgavefelt.

Nye markeringer i frivilligpolitikker

Vi kan se behovet for fokus i politikkerne på i hvert fald to supplerende områder:

- Signalet til borgere og institutioner om samspil
- En organisatorisk tværgående ramme omkring borgerne, kommunale opgaveenheder, erhvervsvirksomheder, frivillige foreninger og væksthuse etc. – der understøtter synergi og innovation

Der er god grund til, at man fra kommunalbestyrelsen sender klare signaler og rammer om det fremtidige samspil mellem de kommunale opgaveenheder og medborgerskabet. Det kan indeholde fokusering på bl.a.:

- Idégrundlag, visioner og mål for velfærdsudvikling og samspil med civilsamfundet
- Rummet for medborgerindsats – afgrænsning/rettigheder for borgerne til kommunal aflønnet faglighed og myndighedsudøvelse
- Forventningen om, at det indgår som en naturlig del af opgaveområdet udvikling
- Evt. særlige forsøg
- Tilknytning til lederudvikling – opbakningen til faglig kompetenceudvikling
- At det skal ind over opgaveområdernes fortælling om, hvad de står for og arbejder med – og hvordan de gør det (hjemmesiden mv.)

På tværs af det lokale frivilligcenter, de frivillige foreninger, institutionsbestyrelser, lokale netværk, lokale opgaveområder, medborgere etc. er der åbenlyse muligheder for synergi. Med ønsket hos alle aktører om videndeling og samspil bør den frivillige medborgerindsats kunne udvides betydeligt.

Derfor bør der i den praktiske opfølgning indgå en afdækning af alt det, der allerede foregår. Af det åbenlyse potentiale for medborgerskab og velfærdsinnovation, der tydeligt er placeret i lokalsamfundene – fra sociale institutioner over skoler og daginstitutioner til grønne områder og planlægnings- og kommunikationsområder.

For de frivillige medborgere med en bred palet af kompetencer er der!

8. BILAG

Bilag 1. Frivilligprofiler (uddrag fra spørgeskemaundersøgelsen)

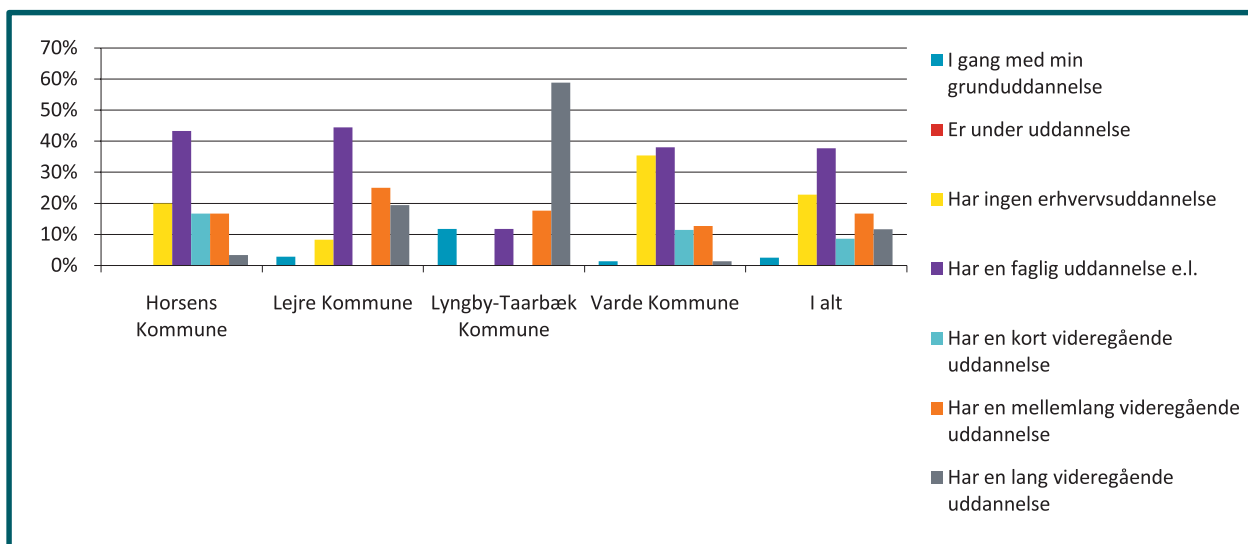
Der er en klar overvægt af kvinder i projekterne. Således er 66 procent af de frivillige kvinder og kun 34 procent mænd. Derudover er aldersgennemsnittet markant højere end normaldemografien, idet 88 procent af de frivillige er 50 år eller derover. 64 procent er over 65 år.

61 procent af de frivillige har enten ingen erhvervsuddannelse eller en faglig uddannelse, 37 procent har en kort, mellem-lang- eller en lang videregående uddannelse og 2 procent anfører at de er under uddannelse. Den mest typiske frivilligprofil er dermed en kvinde over 65 år med enten ingen erhvervsuddannelse eller en faglig uddannelse. Denne profil dækker en tredjedel af alle de frivillige i projekterne.

Der er dog ganske stor variation imellem kommunerne hvor Varde Kommune med mange frivillige (50 procent af respon-

denterne), en høj gennemsnitsalder (73 procent over 65 år), mange kvinder (77 procent) og et lavt gennemsnitligt uddannelsesniveau (73 procent faglig – eller ingen videreuddannelse) vægter betydeligt i undersøgelsen.

I Lyngby-Taarbæk med 17 respondenter svarende til 10 procent af alle respondenter er 65 procent af de frivillige under 50 år, ”kun” 53 procent er kvinder og 66 procent har en mellemlang- eller lang videregående uddannelse. Dermed afviger frivilligprofilen i Lyngby-Taarbæk væsentligt fra frivilligprofilen i Varde.



Bilag 2. Rammerne for erfaringsopsamlingen

Projekt Civilsamfundet og Kommunen tager udgangspunkt i notatet ”Kommunen og Civilsamfundet – et bidrag til kvalitetsreformen – idéoplæg” af 1. september 2008.

Formålet med erfaringsopsamlingen

Formålet med erfaringsopsamlingen er at opsamle ideer og viden og viderebringe inspiration til andre kommuner og aktører på området. Herudover forventes den at kunne bidrage til de generelle diskussioner omkring civilsamfund og inddragelse af frivillige.

Med baggrund i idégrundlag og målbeskrivelsen forventes projekterne i de fire deltagerkommuner at bidrage med erfaringsbaseret viden om:

- 1) Nye måder at dele ansvar på mellem kommune og civilsamfund – fx på områder hvor der i dag ikke er tradition for samspil med frivillige eller helt nye former for samspil og kompetencedeling
- 2) Barrierer der dukker op, når medarbejdere og frivillige deler ansvar ”inde på arbejdspladsen” – fx i relation til gældende lovgivning, arbejdsvilkår, rutiner, arbejdstilrettelæggelse og holdning hos medarbejdere, ledere, frivillige eller brugere – og ikke mindst ideer til mulige løsninger
- 3) Muligheder for at motivere flere frivillige eller nye grupper af frivillige gennem nye organiserings- og samspilsformer – fx direkte kontakt mellem frivillige og institution, inddragelse af frivillige i møder eller andre aktiviteter på arbejdspladsen
- 4) Redskaber til forankring af det frivillige samfundsarbejde inde på arbejdspladsen – fx gennem nye organiseringsformer, sammenhængende politikker, tværgående samspil i den kommunale organisation eller nye former for samspil med de lokale frivillige foreninger

Til grund for projekterne ligger en forventning om, at et styrket samspil mellem civilsamfund og kommune kan bidrage til udvikling af den kommunale opgaveløsning til gavn for både brugere, ansatte og de frivillige i civilsamfundet, der involverer sig. Eksemplerne indgår som en del af erfaringsopsamlingen, men der er ikke tale om egentlig effektmåling, jf. formålet med erfaringsopsamlingen.

Rammen for erfaringsopsamlingen

Spørgsmål til spørgeskemaundersøgelsen og fokusgrupperne er udarbejdet i tæt samarbejde med deltagerkommunerne på baggrund af de endelige projektbeskrivelser. Udvalgelse af deltagere er ligeledes sket i samarbejde kommunerne og konsulenterne imellem.

Erfaringsopsamlingen baseres på:

- 5) Løbende erfaringsudveksling i projektperioden i form af tværgående møder og månedlige statusnotater, milepæle etc. fra kommunerne
- 6) Analyse af materiale fra de interne, afsluttende evalueringer i kommunerne
- 7) Afgrænset kvantitativ spørgedel, som belyser profil(er) på de frivillige samt erfaringer med samspillet mellem arbejdsplads og frivillige (173 deltagere)
- 8) Fokusgruppeinterview med projektdeltagere repræsenterende de forskellige målgrupper – frivillige, ansatte medarbejdere og ledere m.fl. (56 deltagere)
- 9) Afsluttende tværgående workshop med nøglepersoner fra de 4 kommuner og ministeriet med henblik på drøftelse af udvalgte temaer og mulige løsninger (40 deltagere)

Se mere om spørgeskemaundersøgelse og fokusgrupperne nedenfor.

Spørgeskemaundersøgelsen

Spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført i perioden 10. september til 24. september 2010. Forud for gennemførelsen blev spørgematrixen testet af udvalgte deltagere fra de 4 kommuner.

Undersøgelsen blev gennemført med hjælp af værktøjet Survey-Xact. I alt 283 frivillige blev meldt ind fra kommunerne til at deltage, heraf 106 med en mailadresse. De øvrige 177 blev meldt ind med en postadresse.

Spørgsmålene kredser om temaerne:

- Den grundlæggende tilfredshed herunder lysten til at fortsætte
- De frivilliges profil
- Baggrunden for at de frivillige har valgt at deltage
- Rammevilkårenes betydning – positivt og negativt

På den baggrund blev der udsendt 106 mailspørgeskemaer imens 177 skemaer blev udsendt til de frivilliges privatadresser vedlagt en frankeret svarkuvert.

Svarprocenten blev på 61 procent, fordelt med en svarprocent på 73 fra de respondenter der fik undersøgelsen udsendt som mail og en svarprocent på 54 fra de respondenter der fik skemaet udsendt med post. Det er ikke en høj svarprocent, men på den anden side en svarprocent, som man kan forvente den i en sådan sammenhæng. Mange af de frivillige er ikke

klar over, at de er en del af et større projekt – eksemplificeret af den venlige ældre dame der returnerer spørgeskemaet uden at besvare det, medfølgebemærkningen; ”æ e jo bår skubber”.

Projektet er fint beskrevet i såvel spørgeskemamaterialet som med link fra de elektroniske spørgeskemaer. Men mange ser sig som frivillig i ”microformat” – i det særlige projekt, man er en del af, og måske endda bare i den helt *afgrænsede* del af et projekt. Der er tillige tale om mange ældre medborgere, der måske er knap så vant til at blive konfronteret med komplicerede spørgeskemaer. At svarprocenten blandt mailrespondenterne er væsentligt højere end blandt brevrespondenterne kan tolkes derhen, at mailrespondenterne har en lavere alder og ud fra en gennemsnitsbetragtning også er de lidt ”stærkere” frivillige.

Ikke alle papirspørgeskemaer er blevet udfyldt ”korrekt”. Nogle har undladt at svare på alle spørgsmål, imens nogle få har valgt at sætte for mange krydser i fx spørgsmålet om grunde til at være frivillig. Disse spørgeskemaer er alligevel medtaget, da det vurderes, at det er mere fyldestgørende at medtage dem end at udelade dem.

Fokusgruppeinterview

Fokusgrupperne har været tilrettelagt kommunevis og fordelt på målgrupper (frivillige, medarbejdere, ledere og andre nøglepersoner). I alt har der deltaget 56 fordelt på 13 grupper (gruppeinterview á 2 – 2,5 timer).

Interviewene blev foretaget på baggrund af spørgeguide, som var udsendt til deltagerne på forhånd. Der har været brugt båndoptagelse, og der er efterfølgende udarbejdet referat fra alle interviews.



Socialministeriet
Holmens Kanal 22
1060 København K
Tel 33 92 93 00
Fax 33 93 25 18
sm@sm.dk
www.sm.dk

Vi har en særlig forpligtelse

De mange uddannelsesinstitutioner og vidensvirksomheder danner sammen med de mange veluddannede borgere fundamentet for Lyngby-Taarbæks fremtidige udvikling. Det er vigtigt, at vi udnytter det potentiale. Både til at få skabt lokal vækst og udvikling og til at være del af løsningen på hele Danmarks vækstudfordringer. Vi er derfor glade for, at det er lykkedes at skabe bred opbakning til visionen om at gøre Lyngby-Taarbæk til førende vidensby.

Visionen og strategien lever

Task forcen, som Erhvervsrådet nedsatte i sommeren 2010, har arbejdet med at formulere visionen og strategien for vidensbyen. Men strategiprocesen har involveret rigtig mange andre mennesker. Det ønsker vi fortsat. Derfor sætter vi nu forskellige initiativer i gang, som kan inspirere og konkretisere vidensbystrategien.

- Task forcen etablerer inden sommerferien netværk på nogle af strategiens centrale indsatsområder for at sikre fortsat bred involvering og idéudvikling. Der følges op med endnu et antal netværk efter sommerferien.
- Task forcen inviterer til fællesmøde med ambassadørerne i maj, hvor strategien drøftes og det aftales, hvordan vi fremadrettet forsat samarbejder omkring realiseringen af den.
- Kommunalbestyrelsen behandler strategien frem mod sommerferien med fokus på de strategiske og byudviklingsmæssige initiativer, som kommunen kan tage for at understøtte strategien.
- Kommunen arbejder, i samarbejde med de øvrige letbane-kommuner, for at skabe finansiering hertil. Projektet tegner positivt og vil, hvis det realiseres, være en vigtig udviklings- og vækstdynamo i vidensby-samarbejdet.
- Kommunen har ansøgt om midler fra Realdania til gennemførelse af en arkitektkonkurrence ("Fremtidens forstæder"). Den kan danne grundlag for en inspirerende og involverende proces om byens fortsatte udvikling.

Netværkene skal inspirere og konkretisere

Task forcen har besluttet at etablere fem netværk, som alle skal være med til at give inspiration og konkretisere de indsatsområder, som strategien står på. I første omgang etableres tre netværk.

Et netværk som skal fokusere på, hvordan klima og grøn teknologi skaber bæredygtig vækst. Dette netværk drives af Cowi, som har stor erfaring på området og derfor kan være med til at sætte vigtige klima-aktører sammen for at finde nye og interessante samarbejds muligheder.

Netværket om iværksætteri og entrepreneurship har basis i K-Nord, som har stor interesse i at gøre iværksætteri til en integreret del af uddannelses-systemet. Det gælder lige fra folkeskolen over ungdomsuddannelserne og de videregående uddannelser.

Det tredje netværk handler om internationalisering. DTU er tovholder på netværket og har selv stor erfaring med at skulle integrere udlændinge, som er her i kortere eller længere tid.

De to øvrige netværk, som først sættes i gang efter sommerferien, handler om byudvikling og handel, samt velfærdsinnovation og -teknologi.

Vidensby task forcen består af

- Centerdirektør Torben Schwabe, Lyngby Storcenter
- Udviklingsdirektør Stig P. Christensen, Cowi
- Direktør Claus Nielsen, DTU
- Direktør René van Laer, K-Nord
- Rektor Poul Rasmussen, Virum Gymnasium
- Kommunaldirektør Tim E. Andersen.

I får sammen med dette nyhedsbrev en invitation til at deltage i netværkene. Vi håber, at rigtig mange har lyst til at være med og på den måde både bidrage til vidensby-strategien og til videndelingen.

Med venlig hilsen

Søren P. Rasmussen
Borgmester
Lyngby-Taarbæk
Kommune

Torben Schwabe
Formand for
Erhvervsrådet
og Task forcen

Tror du på, at Lyngby-Taarbæk har et potentiale som vidensby,
der venter på at blive udfoldet?

Har du mod på at spille din viden ind i processen og udfolde
de gode ideer?

Vil du styrke dit eget faglige netværk i området?

Så er de nye vidensbynetværk noget for dig!

Hvad er vidensby?

Om ti år vil Lyngby-Taarbæk være

- En af Nordeuropas førende videns- og universitetsbyer
- En førende uddannelsesby med høj kvalitet, bredt udbud og et generelt højt uddannelsesniveau
- Et internationalt orienteret knudepunkt for arbejdskraft, kultur og handel
- Et område kendetegnet ved bæredygtig vækst, velfærd og byudvikling

Det er fremtidsvisionen for lokalområdet, der er ved at blive formuleret i en strategi. Strategien udgør startskuddet til en rejse mod at udvikle Lyngby-Taarbæk til en by, der lever af viden. Siden sommeren 2010 har Kommunalbestyrelsen sammen med en række erhvervsledere og uddannelsesledere i en task force arbejdet med at udforme en ambitiøs strategi, der skal sætte retning for kommunens udvikling frem mod 2020.

Strategien er ikke en færdig plan. Den er en invitation til alle, der ønsker at deltage i udviklingen af Lyngby-Taarbæk. Rejsen starter nu.

Hvorfor vidensbynetværk?

Strategien er ambitiøs. Målet er at sætte alle kræfter i spil i området og på den måde skabe fremtidssikrede velfærdsydelser, bæredygtig byudvikling, en mere attraktiv handelsby, et stærkere forsknings- og uddannelsesmiljø og vækst i områdets videntunge erhverv. Mange aktører må derfor involveres i arbejdet.

Derfor etablerer vidensby task forcen fem netværk, der skal være med til at bidrage til de forskellige dele af udviklingen.

Netværkenes opgave er at være det forum, hvor aktører bringes sammen. Her drøftes nyeste viden, de mange ideer i strategien udvikles og afprøves og gøres måske til projekter, der hver især bidrager til en forandring.

Deltagerne får mulighed for at være med til at sætte deres fingeraftryk på denne udvikling og får en stor indsigt i planerne for områdets fremtid. Dertil kommer, at man som deltager selv får styrket sit eget netværk.

Tre netværk starter nu!

I maj måned starter tre netværk. De drives af en tovholder, som står for at planlægge og facilitere møderne og give netværkenes input videre til vidensby sekretariatet.

1

VBN Klima og grøn teknologi

Et netværk, der har til formål at beskæftige sig med målet om at udvikle grønne boliger og grøn teknologi og gøre Lyngby-Taarbæk til en CO2-neutral by. Her drøftes klimainitiativer som drivkraft for vækst i området. Vi bør, med DTU som forskningsmæssig frontløber, kunne markere os i verdensklasse på klima, men det kræver nye samarbejdsformer.

Netværket kan bl.a. beskæftige sig med Lyngby-Taarbæk Kommunes klimastrategi og handlingsplan og nuværende indsatser, samt potentialerne i forskningsresultater fra DTU på miljø- og klimaområdet.

Herefter at arbejde videre med projekter inden for området.

2

VBN Iværksætteri og entrepreneurship

Et netværk, der har til formål at beskæftige sig med hvordan vækst skabes gennem fremme af innovative iværksættere og ved at få entrepreneurship ind som en del af uddannelsesforløbene fra folkeskolen og frem til og med de videregående uddannelser. Netværket kan bl.a. beskæftige sig med K-Nords projekt omkring entrepreneurship og iværksætteri, brugen af Match point mellem DTU og lokale virksomheder på Stadsbiblioteket/ iværksætterhus etc..

Herefter at arbejde videre med projekter inden for området med henblik på at nå målet om at hæve andelen af innovative iværksættere og entreprenører i området.

3

VBN Internationalisering

Et netværk, der har til formål at beskæftige sig med, hvordan Lyngby-Taarbæk kan blive et mere internationalt orienteret område og tage imod gæster udefra, gøre dem til en styrke i området og integrerer eventuelle børn og medfølgende ægtefælle. Området har mange virksomheder og uddannelsesinstitutioner, der modtager gæster ude fra, samt medarbejdere, der kommer hjem fra ophold i udlandet.

Netværket kan bl.a. beskæftige sig med, hvordan vi tiltrækker internationale virksomheder, skaber en international modtagerkultur, får en international skole og finder de rette boliger. Herefter at arbejde videre med projekter inden for området.

To netværk starter efter sommerferien!

Efter sommerferien startes yderligere to netværk. De drives også af en tovholder, som står for at planlægge og facilitere møderne og give netværkenes input videre til vidensby sekretariatet.

4

VBN Byudvikling og handel

Et netværk, der har til formål at beskæftige sig med, hvordan Lyngby-Taarbæk kan udvikle sig til en universitetsby med et levende og attraktivt bymiljø og dermed imødegå de udfordringer, som byen har som detailhandelscentrum. Netværket kan bl.a. beskæftige sig med vidensbyen i Loop City (Realdania ansøgning), kommuneplan-strategien, detailhandelsanalysen etc..

Herefter at arbejde videre med projekter inden for området med henblik på at nå målet om at skabe et levende og attraktivt bymiljø med unikke kvaliteter og udvikle Kgs. Lyngby til en synlig universitetsby.

5

VBN Velfærds-innovation

Et netværk, der har til formål at beskæftige sig med, hvordan Lyngby-Taarbæk udvikler fremtidens velfærdsydelser og går foran for at finde nye løsninger for at lette det pres, der er på de kommunale serviceopgaver. Netværket kan bl.a. beskæftige sig med nye veje i velfærdsproduktionen, teknologiske løsninger, innovation ved at koble viden fra DTUs forskere, lokale virksomheder og den kommunale serviceproduktion.

Herefter at arbejde videre med projekter inden for området med henblik på at nå målet om at udvikle fremtidens velfærdsydelser.

Hvordan kan jeg melde mig til?

Alle kan deltage i netværkene. Denne invitation må derfor gerne overdrages til andre. Man kan allerede nu melde sig til de tre første netværk. Det sker ved at tage direkte kontakt til tovholderen. Senere annonceres de øvrige netværk med tovholdere.

Tovholderne er udpeget i kraft af deres ekspertviden på området.

- Netværket om klima og grøn teknologi drives af Cowi, som har stor erfaring på området og derfor kan være med til at sætte vigtige klimaaktører sammen for at finde nye og interessante samarbejdsmuligheder.
- Netværket om iværksætteri og entrepreneurship er forankret i K-Nord, som har fået en stor projektbevilling med det formål at gøre iværksætteri til en integreret del af uddannelsessystemet. Det gælder lige fra folkeskolen over ungdomsuddannelserne og de videregående uddannelser.
- Netværket om internationalisering er forankret i DTU, der som institution har stor praktisk erfaring med at skulle integrere udlændinge, som er her i kortere eller længere tid som studerende, forskere eller undervisere. Denne viden kan bruges i dialog med andre virksomheder og uddannelsesinstitutioner med samme udfordring.

1

VBN Klima og grøn teknologi

Tovholder for netværket er markedsdirektør Ole Stilling, COWIs Økonomi, management og planlægningsdivision.

Meld dig til på mail olsg@cowi.dk eller telefon 45 97 29 57

2

VBN Iværksætteri og entrepreneurship

Tovholdere for netværket er rektor Ivar Lykke Ørnby og direktør René van Laer, K-nord. Meld dig til på mail iloe@knord.dk, rl@knord.dk

eller telefon 8852 63 18

3

VBN Internationalisering

Tovholder for netværket er HR-chef, underdirektør Charlotte Boysen Schmidt, DTU.

Meld dig til på mail cbs@adm.dtu.dk eller på telefon 45251077

NETVÆRK OM VIDENSBY



INDLEDNING

Lyngby-Taarbæk Kommune og task forcen inviterede den 17. januar 2011 en række af områdets beslutningstagere til at bidrage til udviklingen af en nytænkende og ambitiøs strategi om gøre Lyngby-Taarbæk til en videns- og universitetsby. Denne strategi er politisk forankret i USU, Udvalget for Strategi og udvikling.

Task forcen prioriterede disse ideer på mødet den 23. februar. Her blev etablering af en række netværk fremhævet som et tværgående initiativ, der kan bidrage til at involvere virksomheder, uddannelsesinstitutioner og andre i strategiarbejdet omkring at gøre Lyngby-Taarbæk til en vidensby og mobilisere eksterne interessenter omkring realisering af strategien.

Fordelen ved at samarbejde og kommunikere gennem netværk er, at det er muligt at involvere et større antal aktører omkring en fælles ide, hvor alle bidrager med deres komplementære styrker og hvor viden hurtigt kan spredes og deles. Ulempen er, at aktører kun er med i netværket, så længe de opfatter, at der er noget i det for dem. Frivillighed og engagement er i høj grad en motivation for at indgå i netværk.

Dette notat beskriver konceptet for vidensby-netværkene:

1. Formål
2. Deltagere
3. Tidsplan
4. Opgaver og roller
5. Mødeplan
6. Kommunikationsplan

FORMÅL

Netværkene er etableret omkring faglige interessefelter. Deres opgave er at bidrage med faglig viden og nye vinkler i processen omkring udvikling af Lyngby-Taarbæk som vidensby. De er tæt koblet til mål og indsatsområder i vidensbystrategien.

	<i>Fokus på vidensbaserede erhverv</i>	<i>Sammenhængende og bæredygtig by</i>	<i>Nye services og kvaliteter i Lyngby-Taarbæk</i>
<i>Strategisk byudvikling</i>	Tiltrække og fastholde vidensvirksomheder	Udvikle LTK som universitetsby med effektiv infrastruktur	Levende og attraktivt bymiljø med unikke kvaliteter
<i>Innovation og netværk</i>	Stærke vidensklynger (fremme af netværk)	Udvikle grønne boliger og grøn teknologi	Udvikle fremtidens velfærdssydelser
<i>Erhvervsservice</i>	Fremme af iværksættere og entrepreneurship	Energirådgivning	Erhvervsvenlig forvaltning

Formålet med netværkene er, at deltagerne skal bidrage til strategiens udførelse og konkretisere initiativer. De skal desuden være en interesseplatform, hvor alle aktører (herunder fx task forcen, politikere, administration og virksomheder) kan trykprøve ideer, så de forbedres, udvikles eller afvikles. Det skal også være her, at nye ideer kan opstå, hvor man afsøger finansieringsmuligheder og projektudvikler.

Værdien for deltagerne er, at de inviteres ind i det strategiske udviklingsrum omkring områdets udvikling fra at være en forstad til at være en vidensby. Deltagerne får mulighed for at være med til at sætte deres fingeraftryk på denne udvikling og får en stor indsigt i planerne for områdets fremtid. Og forhåbentlig får de som sidegevinst udviklet deres faglige, personlige netværk.

Der etableres fem netværk med forkortelsen **VBN** for VidensByNetværk. De har følgende formål:

1: VBN Klima og grøn teknologi: Et netværk, der har til formål at beskæftige sig med målet om at udvikle grønne boliger og grøn teknologi og gøre Lyngby-Taarbæk til en CO2-neutral by og i det hele taget drøfte klimainitiativer som drivkraft for vækst i området. Området bør, med DTU som forskningsmæssig frontløber, kunne markere sig i verdensklasse på klima, men det kræver nye samarbejdsformer. Netværket kan bl.a. beskæftige sig med Lyngby-Taarbæk Kommunes klimastrategi og handlingsplan og nuværende indsatser, samt potentialerne i forskningsresultater fra DTU på miljø- og klimaområdet. Herefter at arbejde videre med projekter inden for området.

2. VBN Iværksætteri og entrepreneurship: Et netværk, der har til formål at beskæftige sig med hvordan vækst skabes gennem fremme af innovative iværksættere og ved at få entrepreneurship ind som en del af uddannelsesforløbene fra folkeskolen og frem til og med de videregående uddannelser. Kan bl.a. beskæftige sig med K-Nords projekt omkring entrepreneurship og iværksætteri, brugen af Match point mellem DTU og lokale virksomheder på Stadsbiblioteket/ iværksætterhus etc.. Herefter at arbejde videre med projekter inden for området med henblik på at nå målet om at hæve andelen af innovative iværksættere og entreprenører i området.

3. VBN Internationalisering: Et netværk, der har til formål at beskæftige sig med, hvordan Lyngby-Taarbæk kan blive en mere internationalt orienteret metropol og tage imod gæster udefra og gøre dem til en styrke i området og integrerer eventuelle børn og medfølgende ægtefælle. Området har mange virksomheder og uddannelsesinstitutioner, der modtager gæster ude fra, samt medarbejdere, der kommer hjem fra ophold i udlandet. Netværket kan bl.a. beskæftige sig med, hvordan der skabes en optimal international modtagerkultur for disse mennesker, hvordan området kan få en international skole, spørgsmål omkring efterspørgsel efter boliger til denne målgruppe. Endelig kan gruppen også beskæftige sig med "særlig proaktiv investeringsfremme"/ Copenhagen Capacity, der har til formål at tiltrække internationale vidensvirksomheder. Herefter at arbejde videre med projekter inden for området, der bidrager til at tiltrække og fastholde vidensvirksomheder med international profil til området.

4: VBN Byudvikling og handel: Et netværk, der har til formål at beskæftige sig med, hvordan Lyngby-Taarbæk kan udvikle sig til en universitetsby med et levende og attraktivt bymiljø og dermed imødegå de udfordringer, som området har som detailhandelscentrum. Kan bl.a. beskæftige sig med vidensbyen i Loop City (Realdania), kommuneplanstrategien, detailhandelsanalysen etc.. Herefter at arbejde videre med projekter inden for området med henblik på at nå målet om at skabe et levende og attraktivt bymiljø med unikke kvaliteter og udvikle Kgs. Lyngby til en synlig universitetsby.

5: VBN Velfærdsinnovation: Et netværk, der har til formål at beskæftige sig med hvordan Lyngby-Taarbæk udvikler fremtidens velfærdsydelse og går foran for at finde nye løsninger for at lette det pres, der er på de kommunale serviceopgaver. Kan bl.a. beskæftige sig med nye veje i velfærdsproduktionen, teknologiske løsninger, innovation etc.. Herefter at arbejde videre med projekter inden for området med henblik på at nå målet om at udvikle fremtidens velfærdsydelse.

DELTAGERE

Idet netværkene som udgangspunkt foreslås designet med et strategisk sigte omkring faglig interesse, vil der være tale om åbne netværk, hvor deltagerne som udgangspunkt inviteres via vidensbys ambassadører og de inviterede til ideseminaret den 17. januar 2011. Det afklares politisk, hvordan kommunalbestyrelsens politikere kan indgå.

De inviterede kan enten selv deltage eller give invitationen videre nøglepersoner fra egen eller andre virksomheder. Hertil kommer at tovholderne kan invitere øvrige personer i området med særligt kendskab, engagement eller viden om det pågældende område.

Det bør tilstræbes, at netværket sammensættes, så flest mulige interesser ind i et område dækkes af, således at ideer belyses fra flest mulige vinkler. Der lægges vægt på, at forskellige interessenter indgår, herunder at uddannelserne inviterer studerende med ind i alle netværk, så også de unges stemme høres.

TIDSPLAN

Det tager tid at opstarte et netværk, rekruttere deltagere, beskrive opgaver, planlægge møder, lave dagsordener etc. Det er afgørende for netværksdeltagernes motivation til at deltage, at det forberedende arbejde fremstår professionelt og gennemtænkt. Derfor igangsættes netværkene trinvis.

De tre første netværk startes op inden sommerferien, således at de kan være med processen den endelige vedtagelse af vidensbystrategien, der forventes afsluttet ved vedtagelsen af vidensbystrategien i kommunalbestyrelsen den 26. juni 2011. Netværkene igangsættes efter følgende plan:

Maj 2011:

- 1: VBN: Klima og grøn teknologi
2. VBN: Iværksætteri og entrepreneurship
3. VBN: Internationalisering

August 2011:

- 4: VBN: Byudvikling og handel
- 5: VBN: Velfærdsinnovation

OPGAVER OG ROLLER

Task force med medlemmer har påtaget sig at drive netværkene. Hvert netværk styres af en tovholder. Tovholderens opgave er at føre liste over netværkets medlemmer, planlægge og facilitere netværkets møder, samt sørge for, at netværkenes input føres til referat og bringes tilbage til vidensbysekretariatet. Tovholderne samles til task force mødet i april.

LTK påtager sig at skabe koordinering mellem netværkene. Opgaven ligger pt. i vidensbysekretariatet. Koordinering består i at sørge for, at tovholderen er forsynet med relevante dokumenter, beslutningsoplæg etc., og i at indsamle tilbagemeldinger fra netværkene og bringe disse videre til de politiske udvalg Task Force.

Fordelingen er som følger:

Netværk	Ansvarlig	Tovholder	Koordination	Kontaktinfo
1. VBN Klima og grøn teknologi	COWI	Markedsdirektør Ole Stilling, COWIs Økonomi, management og planlægningsdivision	LTK	ols@cowi.dk tlf. 45 97 29 57
2. VBN Iværksætter og entrepreneurship	K-nord	Rektor Ivar Lykke Ørnby, K-nord og Direktør René van Laer, K-nord	LTK	iloe@knord.dk Direkte 88 526 512 Mobil 2887 0109 rl@knord.dk, tlf. Direkte: 88526311 Mobil: 40282894
3. VBN Internationalisering	DTU	HR-chef, underdirektør Charlotte Boysen Schmidt, DTU	LTK	cbs@adm.dtu.dk Tlf: 45251077 Mobil: 51157477
4. VBN Byudvikling og handel	LTK	Jørgen Olsen, byplanarkitekt, souschef, Lyngby-Taarbæk Kommune	LTK	olj@ltk.dk Direkte: 45973600 Mobil: 2096 5300
5. VBN Velfærdsinnovation	Afventer	Afventer	LTK	

MØDEPLAN

Netværkene mødes 3-4 gange i løbet af 2011. For de tre netværk, der startes inden sommerferien forventes fire netværksmøder i 2011. For de to sidste forventes tre netværksmøder i 2011. Første møde i netværkene vil være i uge 19-20. Møderækken planlægges af tovholderne.

Et netværksmøde vil typisk vare tre timer, så der er tid til at mange deltagere kan komme til orde og debatten kan komme dybt ned i emnerne. Møderne kan fx placeres i tidsrummet kl. 15.00-18.00 i dagene tirsdag, onsdag eller torsdag. Men det er op til tovholderen, at lave den praktiske planlægning.

Mødernes indhold kunne være:

	Indhold
Møde 1	<ul style="list-style-type: none"> • Velkomst og formålet med at være i et vidensbynetværk v/ task force medlem og tovholder • Bordet rundt: Motivation og forventninger

	<ul style="list-style-type: none"> • Introduktion til vidensbyens vision og strategi v/ kommunaldirektør Tim Andersen • Debat • Ideer til næste møde
Møde 2	<ul style="list-style-type: none"> • Nyt fra vidensby v/ tovholder • Oplæg om centralt tema for netværket v/ intern eller ekstern oplægsholder (findes af tovholder) • Debat • Initiativer på området: Hvilke tiltag skal der til for at nå målet? • Prioritering af initiativer • Ideer til næste møde
Møde 3 (kun for netværk 1-3)	<ul style="list-style-type: none"> • Status på vidensby v/ fx en politiker • Debat • Videre drøftelse af initiativer (finansiering, organisering mm). • Ideer til næste møde
Møde 4	<ul style="list-style-type: none"> • Nyt fra vidensby v/ tovholder • Evaluering af netværkets aktiviteter • Plan for fremtiden

KOMMUNIKATIONSPLAN

De fem netværk kommunikeres som et samlet tiltag i regi af vidensbystrategien. Nedenfor præsenteres en kommunikationsplan:

Orientering om vidensby:

Oprettelsen af netværk kommunikeres første gang i et **nyhedsbrev**, der udsendes inden påske til deltagerne på ideseminarer den 17. januar 2011. Nyhedsbrevet giver en opdatering på, hvad der er sket siden sidst, herunder, at der etableres netværk og at deltagerne kan melde dig til.

Nyhedsbreve udsendes også august, oktober og december.

Igangsættelse af netværk:

I slutningen af april modtager samme målgruppe en **direct mail**, hvor konceptet omkring vidensbynetværk præsenteres nærmere. Her kan man læse om de fem netværk (dog med mest vægt på de tre første), formålene, rammerne omkring arbejdet, møderækken og gevinsterne ved at deltage i arbejdet. I mailen præsenterer tovholderne sig selv med kontaktinfo, så man kan melde sig til direkte hos dem.

I august sendes en **reminder** med tovholdere på netværk 4-6 og tilmeldingsinfo.

Dialog mellem tovholder og koordinator:

Før hvert møde er der en **dialog** mellem tovholderen og koordinatoren i LTK om dagsordenen. Her orienteres tovholderen om sidste nyt i projektet på en måde, så vedkommende kan formidle det videre til netværket og det drøftes, om der er særlige emner, der skal på dagsordenen.

Første møde med tovholderne afholdes i forbindelse med task forcens planlagte møde den 28. april. Tovholderne inviteres fra kl. 16.30-17.30.

Efter hvert møde er der en **debriefing** mellem tovholderen og koordinatoren i LTK om input fra netværket på mødet. Input føres videre til task force og USU af de eksisterende kanaler (planlagte møder etc.).

Hjemmeside/ facebook (forslag):

Der kan på sigt, når vidensby får en mere permanent organisation, oprettes en hjemmeside for vidensby, der informerer bredt om fremdriften i projektet til borgerne, virksomheder og myndigheder, herunder om færdiggørelsen af vidensbystrategien og kommuneplanstrategien samt netværkenes arbejde.

Formålet er at skabe en bred, folkelig awareness omkring strategien med henblik på at skabe opbakning og dermed også leve op til en demokratisk forventning. Netværket kunne være for alle interesserede og etableres og vedligeholdes i en virtuel platform (fx Facebook eller et website). Her kan lægges materiale og skrives beskeder til alle. Det kan grupperes under sites med forskellige temaer, målrettet forskellige målgrupper. Tilbage melding fra netværksaktører kan ske via små afstemninger (meningstilkendegivelser), chat fora, ideudviklingsgrupper etc.

Den virtuelle platform kunne tage udgangspunkt i den eksisterende webplatform for kommuneplan 2009 (www.kommuneplan.ltk.dk), der dog ikke har funktionaliteter i forhold til social interaktion. Platformen kunne samtænkes med høringsforpligtelserne i forhold til den kommende kommuneplanstrategi. Alternativt www.vidensby.ltk.dk

Dette er antageligvis en opgave for en evt. permanent organisation omkring vidensby.