

Bærekraftstanken Rapport 2023

- "Tenk hvis alle hadde brydd seg ..."-

1



Foto: Rindal kommune

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	3
2. Praktisk gjennomføring 2023.....	4
2.1. Forprosjektets organisering.....	4
2.2. Aktivitet.....	5
2.2.1 Arbeidsgruppen og eierskapsgruppen	5
2.2.2 Kunnskaps/erfaringsinnhenting.....	5
2.2.3 Workshops.....	6
3. Teorigrunnlag og verktøy.....	9
3.1. Teori	9
3.1.1. Bærekraftstanken	9
3.1.2. Tillitsreformen.....	9
3.1.3. Medarbeiderdrevet innovasjon – (innbyggerdrevet innovasjon).....	10
3.3. Verktøy og systemperspektiv.....	10
3.3.1. Systemisk design for radikal innovasjon	10
4. Resultat 2023.....	13
4.1. Praktisk arbeid – funn	13
4.1.1. Resultatet for forprosjektet i 2023 oppsummert av prosessveileder Kristin Wigum:.....	13
5. Prosjektregnskap.....	15
5.2. Arbeidsinnsats/egenfinansiering	15
5.3. Bruk av prosjektmidler	15

1. Innledning

Kommunene tilhørende interkommunalt politisk råd Trøndelag Sørvest, lakseregionen (regionrådet) fikk i 2023 bevilget midler over prosjektskjønnsordningen for etablering av et forprosjekt for å utvikle piloter knyttet til Bærekraftstanken. (Viser her til vedlagte prosjektbeskrivelse og søknad bærekraftstanken). Forprosjektet ble igangsatt 1 januar 2023.

Forprosjektet har to hovedmål:

1. Definere og utforme piloter knyttet til bærekraft – fra ord i plan til kunnskap, praksis og holdning hos alle – alle skal med. Utvikle, foreslå eller finne konkrete verktøy som kan testes ut i den hensikt å transformere ord om bærekraft i planverk til kunnskap, praksis og holdning i hele kommunen.
2. Beskrive mål bilde for bærekraft som kunnskap, holdning og kultur, som vises i atferd på alle nivåer hos ansatte i kommunen, hos den enkelte innbygger, næringsliv og frivillighet.

Forprosjektet har som mål å utvikle piloter knyttet til:

- a. Kunnskap, holdning og kultur hos alle ansatte. Dette handler om flere ting:
 - Utvikle verktøy og/eller metode for systematisk refleksjon rundt og systematisk endring av arbeidsmåter for å møte den demografiske utviklingen
 - Utvikle og teste ut kommunikasjonsstrategi for budskapet “alle skal med”
- b. Kommunens oppgaver løses alltid på tvers
 - Kommunens utfordringer er hele kommunens utfordringer, og løses tverrsektorielt.
 - Utvikle og teste ut kommunikasjonsstrategi for budskapet “hva kan min enhet bidra med”
 - Hvordan ser en kommune ut organisatorisk for en slik problemløsningsstrategi, og hvem samhandler med hvem når?
- c. Samhandling utad • Utvikle og teste ut kommunikasjonsstrategi - utad
 - Hva kan næringslivet bidra med?
 - Hva kan frivilligheten bidra med?
 - Hva kan den enkelte innbygger bidra med?
- d. Lederprogram - bærekraftstanken
 - Utvikling av lederprogram/erfaringsnettverk

- Sammenstille lederskap på alle nivå med de indre utviklingsmålene og hvordan bevisstgjøring for godt team-arbeid og tverrfaglig samspill kan økes med bruk av dette rammeverket.

Det skal den 20 juni 2023 leveres søknad på nye midler for å drive prosjektet videre i 2024. Det er derfor behov for en oppsummering av aktivitet så langt (avsnitt 2), beskrive fortsatt plan for 2023 (avsnitt 3), og ny prosjektskisse for 2024 (avsnitt 4).

2. Praktisk gjennomføring 2023.

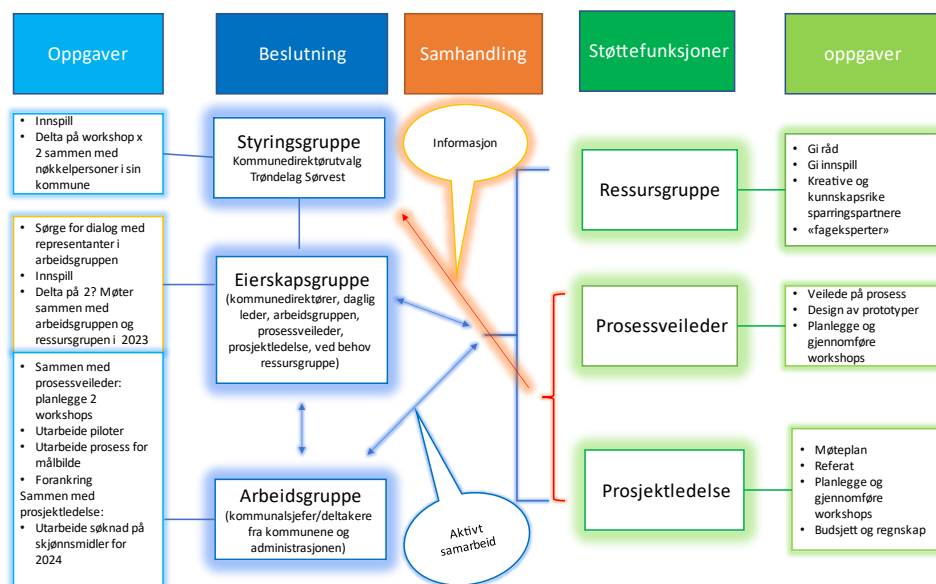
2.1. Forprosjektets organisering

Prosjekteier	IKPR Trøndelag Sørvest, Lakseregionen
Oppdragsgiver	Kommunene i Trøndelag Sørvest, Lakseregionen
Prosjektansvarlig	Sekretariatet ved daglig leder og utviklingsveiledere. Ansvar for økonomien i forprosjektet.
Prosjektkoordinator	Sekretariatet ved utviklingsveiledere Sekretariatet bistår med koordinerende virksomhet, referat, fremdrift og fasilitering.
Prosjektveileder	Det er inngått avtale med OsloMet om prosessledelse/veiledning, og det er Kristin Wigum (tittel og arbeid) som ivaretar denne funksjonen. Prosjektveileder bistår i prosessledelse og utviklingsarbeidet
Vertskommune	Skaun kommune
Arbeidsgruppe	Det er etablert en arbeidsgruppe med 7 medlemmer fra Skaun, Heim, Hitra, Frøya og Ørland. Arbeidsgruppen rapporterer til KDU. Sammensetningen av arbeidsgruppen har vært bred, med kommunalsjefer for oppvekst, helse, teknisk og samfunn, samfunnsplanlegger og folkehelsekoordinator, samt utviklingsveileder helse og utviklingsveileder oppvekst.

Forprosjektet er organisert slik at det er regionens kommunedirektørutvalg som er styringsgruppe. Eierskapsgruppen består av kommunedirektører for disse kommunene, samt daglig leder for regionrådet.

Arbeidsgruppen er rekruttert via interessenter som meldte seg fra kommunene i kommunedirektørutvalget (KDU). Prosessveiledning er ivarettatt av OsloMet v/Kristin Wigum. Prosjektleder er Kirsti Selstad, administrasjonen Interkommunalt politisk råd Trøndelag Sørvest, lakseregionen.

I neste prosjektfase planlegges å gå bort fra ressursgruppe, og arbeide mer i nettverk for å knytte til oss ressurspersoner og nettverk av interesse for prosjektet. Prosjektet går i 2024 fra å være et forprosjekt til å være et piloteringsprosjekt.



2.2. Aktivitet

2.2.1 Arbeidsgruppen og eierskapsgruppen

Det har vært gjennomført 2 heldagsmøter og ett halvdagsmøte i arbeidsgruppen våren 2023 (Hitra, Skaun, og digitalt) samt et eierskapsmøte.

2.2.2 Kunnskaps/erfaringsinnhenting

Administrasjonen i regionrådet arrangerte en studietur til Aarhus og Slagelse i Danmark i februar 2023, hvor alle kommunene i regionene var invitert med. Hensikten var å få innsikt i deres arbeid med Aarhuskompasset og ABC for mental sunnhet. Det har i mai vært arrangert tur til Aarhus, hvor oppvekst og helseledere i regionen deltok.

Besøkene har blant annet ført til at ABC for mental sunnhet tas med videre i prosjektet, samt at enkeltkommuner har startet opp arbeidet med å implementere ABC. Fra Aarhus er det spesielt deres arbeid med "ville problemer" (wicked problems) og tillitt som springbrett for samskapelse og ledelses og samhandlingsmetodikk som kommer fra dette arbeidet som har vekket interesse. Det arbeides videre høsten 2023 med hva vi tar med oss videre og hvordan.

Prosjektet har gjennom kontakt med Sigrid Moum hos Statsforvalteren, gitt innspill og intervjukontakter til tre masterstudenter fra NTNU inn i deres arbeid. De har levert en rapport som

belyser en del av utfordringsbilde i innføring av et nytt tankesett, bærekraftstanken, og tverrsektoriell problemløsning i langsiktig perspektiv som involverer alle i kommunen. Flere av rapportens funn har gitt innflytelse på videre konkretisering av arbeidet planlagt for 2024.

I tillegg har en masterstudent ved OsloMet levert en emneoppgave knyttet til prosjektet.

2.2.3 Workshops.

Det har vært avholdt 2 workshops med 50 deltagere fra 7 av regionens 10 kommuner

2.2.3.1. Første workshop

Vi hadde innledere fra statsforvalteren i Trøndelag, kultur, NRK, landbruk og KS om tema bærekraft, bærekraftstanken og konstruktiv journalistikk. Også ressursgruppens medlemmer var invitert inn, men kunne ikke stille.

Det ble gjennomført gruppearbeid basert på problemstillinger, utfordringer og løsninger som arbeidsgruppen har identifisert. I tillegg var næringsforeninger og næringsklynger inviterte, men de hadde andre arrangement samme dag.

Oppsummering workshop 1

Gruppearbeidene ble gjennomført med en innledende del før lunsj med tre case-studier som skulle synliggjøre behovet for tverrsektorielt samarbeid og løsningsutvikling. Dette var jordvern, matomkjøring, og hærverk på skolene. Det ble tydelig for kommunene at det er behov for større kunnskap om andres ansvarsområder, muligheter for å møtes på tvers av sektorene i hverdagen for løsningsutvikling, og i noen sammenhenger behov for å endre ordlyden i en problemstilling eller forventningsavklaring fra innbyggerne. Er det f.eks. maten som skal kjøres til hjemmene, eller er det de eldre som skal oppfordres til oppmøte ved felles måltider i ulike aktørers regi?

Målet med det mer omfattende gruppearbeidet var å få innspill og diskusjon rundt seks ulike identifiserte områder og vegen videre med disse.

- Tema 1 Innbyggerdrevet innovasjon.
- Tema 2 Kommuneplanens samfunnsdel
- Tema 3 ABC Hodebra
- Tema 4 Indre kompass.
- Tema 5 Arbeidsgruppen har identifisert følgende utfordringsområder:
- Tema 6 Tema som arbeidsgruppen ønsket innspill på.

Det kom gode innspill til arbeidsgruppen fra gruppearbeidene, som gir arbeidsgruppen gode forutsetninger for videre arbeid. Flere av deltakere understreket behovet for endrede samspillsarenaer i kommunen og tid til å reflektere over oppdragene, "hvorfor", og videre å se på egne brukermedvirkningsmetoder som i dag ikke er forankret i selve gjennomføringsdelen av ulike oppgaver, men tidlig behovsavklaringsfase. Dette gir ikke nok eierskap til aktivitetene i kommunene hos innbyggerne og fører dermed til lavere engasjement, forståelse for løsninger og behov for lokal deltakelse.

Evalueringen av workshopen viser at deltagerne var fornøyde med innhold og utbytte. Da de ble spurt om hva de ønsket seg til neste workshop, var det 3 ting som utmerket seg; temaet radikal innovasjon og forutsetninger for slik type innovasjon, bærekraftstanken og modningstrappa, (se avsnitt 4.3.1) og mer tid til praktisk arbeid/prosess i grupper.

2.2.3.2. Andre workshop

Workshop nr 2 ble avholdt 16 november på Damhuset på Orkanger.

I invitasjonen til denne workshopen hadde vi fokus på at oppgavene er store og mange for våre kommuner. Denne konteksten reiser mange problemstillinger: Hvordan kan vi arbeide på nye måter og engasjere alle på tvers av sektorer for bærekraftige løsninger? Både miljøet, økonomien og den demografiske utviklingen forteller oss at vi ikke kan løse ting på samme måte som vi alltid har gjort – vi må forstå verden og vår individuelle rolle i den på en annen måte. Handler det om at vi alle sammen må bry oss litt mer og ta ansvar litt utenfor oss selv? Vi må se og forstå sammenhengen mellom oss selv, vår rolle og de komplekse samfunnsproblemene vi står ovenfor, enten det gjelder forskjellige former for utenforskap (arbeidsliv, skole, sosialt, økonomisk), mangelen på varme hender og hoder i de kommunale helsetjenestene, mangel på kompetanse, eller klimakrisen, som eksempel.

Hva krever det av kommunene hvis alle skal bry seg litt mer?

Vi spurte: må kommunene organisere seg og utøve lederskap på en annen måte enn nå? Tillitsreformens formål er å skape rom for endring eller gode løsninger fra de som står nærmest utfordringene eller tjenestene. Men hva kreves av ledelse og organisering hvis medarbeidere og innbyggere skal føle at de er gitt rommet og tillitten til å drive med medarbeiderdrevet innovasjon eller innbyggerdrevet innovasjon?

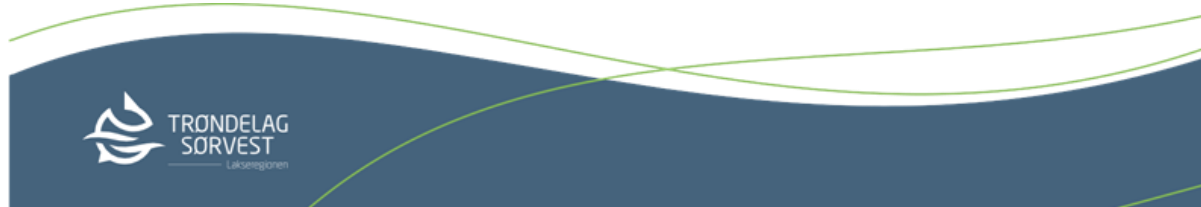
Hva vil det si å bry seg?

Vi inviterte til diskusjon rundt begrepene agilt lederskap/agile kommuner som fremmer medarbeider- /innbyggerdrevet innovasjon i lys av de indre utviklingsmålene. Vi ville dykke inn i metoder innenfor radikal innovasjon som verktøy for kompleksitetsforståelse og for å se koblinger og løsninger på hvordan vi skal organisere oss og samarbeide fremover, og prøve ut metoder i fellesskap.

Målet med workshopen var å diskutere ulike konkrete løsninger for at alle skal kunne bry seg og ta ansvar for testing i kommunene i omsøkt prosjekt 2024. Samlingen var åpen for alle; politikere, administrasjon og ansatte i kommunene - alle må finne sin måte å bry seg på, og vi må skape rommet og mottaksapparatet for dette engasjementet i kommunene - sammen bryr vi oss litt mer og skaper robuste og trygge lokalsamfunn for alle.

Oppsummering fra workshop 2

Det var en aktiv dag med mye gruppearbeid, hvor vi hadde fokus på:



- Relasjonelle ferdigheter for kreative og utforskende prosesser,
- Perspektiver for mangfold, indre utviklingsmål, modningstrappa og å være «i andres sko»
- Rotårsaker og hvordan vi møtes på tvers og på langs om det felles samfunnsopdraget
- Gigamapping som metode for kompleksitetsforståelse og tverrsektoriell forståelse.
- Radikal innovasjon og om vi er klare for å gjøre ting anderledes
- Agile (smidige og tilpasningsdyktige) kommuner, maktstrukturer og tillitsreform som forutsetning for å kunne «bry seg».

Stikkord for gruppearbeidene var:

Relasjonsbudsjett på tvers i kommuneorganisasjonen, Vi-følelsen: fra meg og mitt til oss og vårt, hva er dette Vi-et, vennskapsavdelinger og vennskapsbedrifter. Det ble også trukket frem som viktig å få frem budskapet om fremtidsbildet dersom vi ikke bryr oss.

I fellesskap diskuterte vi spørsmål som:

Er kommunene organisert på en måte som møter morgendagens, og gjerne tverrsektorelle, utfordringer? Hva er en drømmedag på jobb i kommunen, og hvordan kan kommunen være for ansatte og innbyggere for det gode hverdagslivet, nå og i fremtiden? Bør vi redefinere hva og hvem som er «ressurser» - hvordan tar vi tak i «nye ressurser» eks de som har falt utenfor? Skal man etablere «kommune- skoler» hvor alle får erfare kulturbygging for innovasjon og deltakelse i egen kommune? Hva med refleksjonsgrupper som tar seg tid til nettopp reflektere over læring og nye sammenkoblinger? Hvordan kan vi bygge stolthet i kommuneorganisasjonene og kommunene?

Workshopens deltagere hadde følgende forslag til tema og problemstillinger som kan testes ut i 2024:

Deltagerne opplevde det som viktig å arbeide med felles møteplasser i kommunene. Vi brukte metaforer fra bo-fellesskap (Haizea Perez, OsloMet 2023), og kommunene ønsker seg både *storkjøkken*, *tekkjøkken*, og *kjøkkenhage*! Tid og fysiske steder å møtes for de store og mindre samtalene, steder hvor alle kan lære og dyrke fram ny type kunnskap og **vi-opplevelser** som styrker kommunene i trua på de skal kunne løse arbeidsoppgaver sammen. For å invitere inn til kjøkkenprat og samarbeid kreves god kommunikasjon gjennom forenkling og tilgjengeliggjøring av kommunens mål, oppgaver og samfunnsdel i plan. Hvordan kan folk bry seg? Kanskje kommunen skal stille flere spørsmål enn svar, så er det kommunens innbyggere som kan bidra inn og utvikle «hvordan».

3. Teorigrunnlag og verktøy.

3.1. Teori

3.1.1. Bærekraftstanken

Som tidligere nevnt, har tre masterstudenter ved NTNU skrevet sin prosjektoppgave i tilknytning til prosjektet, med følgende forskningsspørsmål: «Hvordan kan bærekraftstanken som tankesett i kommuneadministrasjoner føre til endringer som fremmer en bærekraftig utvikling i små og mellomstore trønderske kommuner?»¹

Prosjektoppgaven vektlegger teori rundt begrepene ansvar, koordinering og agilitet. Det er prosjektoppgavens redegjørelse og vurderinger rundt begrepet agile organisasjoner (Agile Governance) som oppleves svært interessante i forprosjektet.

«Enhver organisasjon er underlagt eksterne endringer utenfor deres kontroll. Det forutsetter en erkjennelse av at eksterne utfordringer og endringer ikke nødvendigvis kan stanses eller påvirkes. Snarere er organisasjonen selv nødt til å tilpasse seg endringene gjennom intern respons. Likevel vil det alltid eksistere utfordrende forhold mellom å kunne respondere hurtig og smidig, samtidig som organisasjonen ivaretar og forsikrer stabilitet gjennom beslutningene som fattes.»²

Forfatterne sier at en smidig organisasjon må balansere mellom hensiktsmessig tilpasningsdyktighet og smidighet, uten at det medfører en ustabil og uforutsigbar utvikling av organisasjonen.³ De henviser til Wang et al., 2018 når de sier at behovet for tilpasningsdyktige organisasjoner i all hovedsak stammer fra en uoverensstemmelse mellom organisasjoners styring og struktur og omgivelsenes dynamikk.⁴

Prosjektoppgaven fremhever også ansvar og koordinering som viktige teoretiske bidrag.⁵ I rapportens avsnitt 6 anbefaler forfatterne opprettelse av koordineringsstillinger for koordinering av ansvarsfordeling og tverrsektorielt arbeid i kommunene. Teorien som fremlegges om ansvar og koordinering, mener prosjektleder og prosjektveileder at bedre kan forankres i tillitsreformen, teorier om medarbeiderdrevet innovasjon og desentralisert styring.

3.1.2. Tillitsreformen

Tillitsreformens grunnide er tro på medarbeidernes kompetanse, hensikt og integritet. Dette innebærer en kommunal sektor med mindre kontroll, rapportering og detaljstyring, som gir medarbeiderne mer tid og rom til faglig skjønn. Resultatmålet er bedre tjenester til brukerne og mer tilfredse arbeidstakere.

¹ Sætre, Westerdahl og Berg (2023), s. 2

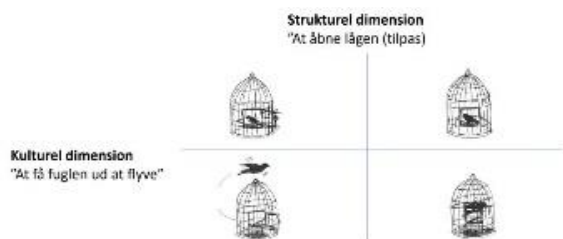
² Sætre, Westerdahl og Berg (2023), s. 15

³ Sætre, Westerdahl og Berg (2023), s. 16

⁴ ibid

⁵ Sætre, Westerdahl og Berg (2023), Avsnittene 2.2 Ansvar og 2.3 Koordinering

Vi har benyttet oss av Tina Øllegaard Bentzens figur om å slippe fuglen ut av buret



Tina Øllegaard Bentzen formidler med denne illustrasjonen at man må jobbe med både den strukturelle og den kulturelle dimensjonen i kommunene for å skape nødvendig tillitt slik at medarbeiderskapet skal kjenne på den nødvendige trygghet som kreves for å komme i mål med tillitsreformen. Trygghet og tillitt er ikke noe som kommer av seg selv, og vi vil ta med oss videre i 2024 hvordan kommunene kan jobbe med begge dimensjonene både mot medarbeiderskapet og innbyggerne.

3.1.3. Medarbeiderdrevet innovasjon – (innbyggerdrevet innovasjon)

Morrison et al.⁶ sier at polysentrisk styring innebærer at organisasjonen har flere sentre for myndighet og beslutningstaking, noe som med andre ord kan beskrives som delegert eller desentralisert ledelse og styring. Oppsummert beskrives styringsformen med:

- flere uavhengige beslutningssentre som opererer samtidig, og som deler makten og ansvaret for å håndtere komplekse problemstillinger og utfordringer.
- legger vekt på samarbeid, koordinering og kunnskapsdeling på tvers av ulike forvaltningsnivåer og sektorer for å oppnå mer helhetlige og bærekraftige løsninger.
- anerkjenner kompleksiteten i samfunnsutfordringer og integrering av ulike perspektiver og ressurser for å utvikle mer effektive og inkluderende beslutningsprosesser.

Det er interessant i prosjektet å se videre på polysentrisk styring som måte å organisere seg på i en kommune, og om dette kan bidra inn mot tillitsreform og økt initiativ til utvikling og innovasjon i medarbeiderskapet og befolkningen.

3.3. Verktøy og systemperspektiv

3.3.1. Systemisk design for radikal innovasjon

Radikal innovasjon kan sies å være resultatet av en innovasjonsprosess⁷, mens systeminnovasjon gjennom systemisk design kan sies å være verktøy for å skape radikal innovasjon.⁸

⁶ Morrison et al. (2017)

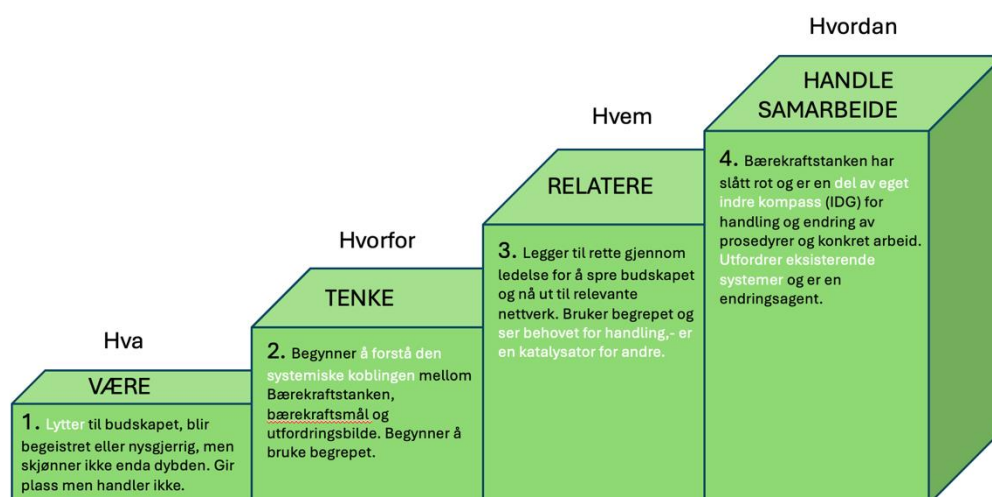
⁷ CO-PI (2022) s 7

⁸ Ibid

«Altså radikal innovasjon er ikke en metode eller et verktøy, men betegner en innovasjonsprosess hvor resultatet av prosessen avviker i så stor grad fra tidligere praksis/løsninger, at den nye praksisen eller løsningen kan sies å utgjøre en radikal endring.» Design, Digdir.

Prosjektet *Bærekraftstanken* er tuftet på systemtenkning, og her inspirert av permakultur og økologi. Designarbeidet søker etter en oversetting og forenkling av arbeidet i kommunene i retning bærekraftige løsninger og Bærekraftsmålene til FN. Arbeidet ønsker å synliggjøre sammenhengen mellom det å løse en kommunes hverdagsoppgaver og det å skape en langsiktig bærekraftig kommune (og verden). Det lokale og globale henger tett sammen, men det er et perspektiv som kan være vanskelig å favne i dagens tilnærming og arbeidsprosesser.

Systemisk design er sammenheng mellom systemteori og designmetodikk. Det gir fokus på relasjoner (kommunikasjon), hvordan strukturer er bygget opp og hva de leder til på sikt, det vil si system dynamikk. Arbeidet vårt så langt har synliggjort dette på flere nivå ved å påpeke koblinger mellom hver enkelt kommuneansatt sin tilnærming til egne oppgaver og hvordan dette er del av en kommunes arbeidsprosesser. Modningstrappa (Moum, Wigum, 2022) illustrerer hvordan dette er må nettopp modnes, for å nå endring i tilnærming til både innovasjon og nye perspektiv på sammenhenger mellom bærekraft og hver enkelt mulige innflytelse.



Moum og Wigum, nov. 2022, basert på [Inner Development Goals](https://www.innerdevelopmentgoals.org) (<https://www.innerdevelopmentgoals.org>)

Modningstrappa for Bærekraftstanken (Moum, Wigum 2022), modifisert etter workshop Bårdshaug juni 2023, med inkludering av kommunens prosess hva, hvorfor, hvem og hvordan.

I dette prosjektet er det gjort øvelser som bidrar til å se hvordan helheter er bygget opp av deler, og igjen forholder seg til ytre relasjoner og påvirkninger som viser behov for tverrsektoriell tilnærming til løsningsutvikling og prosedyrer. Giga-mapping er en metode som bidrar til å visualisere relasjoner, nivåer, ulike elementer som er viktige og mindre viktige – og ikke minst hvordan alt dette er bundet sammen, eller mangler koblinger (Sevaldson 2023). Arbeidsgruppen gjennomførte en utprøving av

giga-mapping med utgangspunkt i begrepet «utenforskap». Øvelsen bidro til å synliggjøre at utenforskap er en svært overordnet benevnelse i samfunnet som kan inneholde selv et frivillig ønske om å ikke motta offentlige tjenester i en kritisk situasjon, mennesker som finner løsninger utenom systemet. Det kan også være systemets egen «produksjon», nemlig skolesystemets ordninger som fører til at over 20% av elevene i videregående skole ikke fullfører planlagt løp. Dette er situasjoner som krever svært ulike tilnærminger, sannsynligvis, for å endres. Men ved videre kartlegging av mulige innflytelsespunkt i systemet og aktuelle intervensjoner, kan man oppdage nye mulige koblinger som løser flere utfordringer på én gang (Meadows, 2008). Dette er bærekraftstanken. Det at hver enkelt å bryr seg, kan føre til koblinger som endrer både omsorgssystemet, naturvern, barnevern, og skolehverdag for elevene. Oppgaven for en kommune blir da å undersøke hvordan hver enkelt kan komme inn i rollen for å bryr seg. Både privat og i arbeid.

Utviklingen av vi-følelsen kommer inn på dette punktet. Opplevelsen av å høre til, ha eierskap til egen kommune eller naboskap og se muligheter for eget bidrag, er noen av vegene mot det å bryr seg. Opplevelsen av mening og meningsskapende arbeid og deltakelse, henger tett sammen med tilhørighet og kunnskap om et sted, eller forståelsen av sammenhenger. Vi begynner å nærme oss ideer om intervensjoner som peker mot demokratiske prosesser for reell medvirkning både blant ansatte og øvrig befolkning i kommunene, men også behovet for forståelsen av betydningen av enkelthandlinger og holdninger sett opp mot en større helhet. Med dette ser vi at verdier og prioriteringer hos hver enkelt begynner å tre fram som viktige for endring av mer radikal art, men at de også kan endres ved å invitere inn til ulike handlinger, deltakelse og tilbakeføringsløyper eller feedback loops (O'Brian et al 2021) (Meadows 2008). Selv-organiserte systemer kan oppstå og kommunene kan framfor å drive mye kontroll, oppleve økt tillit og kunne legge til rette for nye typer samarbeid.



En øvelse i systemisk tenkning og giga-mapping, Bårdshaug, august 2023.

Vi har i prosjektet vært så heldige at vi har kunnet prøve ut systemisk design under veiledning av Kristin Søren Wigum ved OsloMet.⁹ Vi vil fortsette å utforske metoder innenfor systemisk design i samarbeid med Kristin Wigum og OsloMet i 2024.

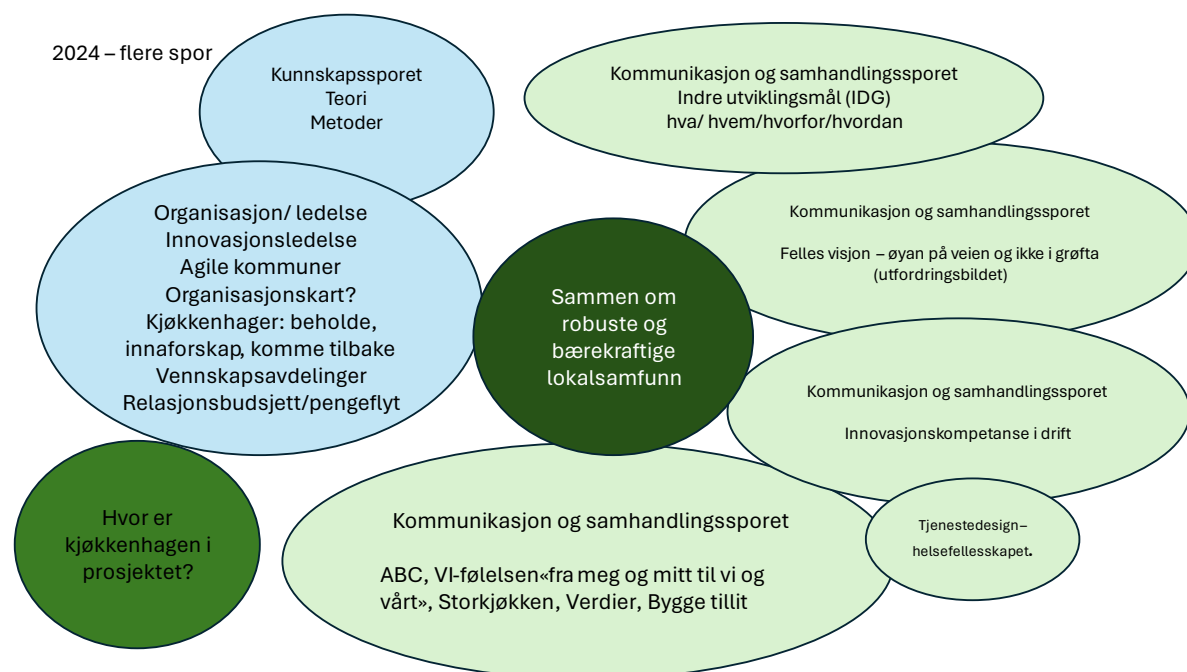
⁹ [Kristin Støren Wigum - OsloMet](#)

4. Resultat 2023.

4.1. Praktisk arbeid – funn

Det praktiske arbeidet i arbeidsgruppen og workshopene kan oppsummeres i to spor; kunnskapssporet og kommunikasjon- og samhandlingssporet. Kunnskapssporet består av teorier og metoder det er interessant å se nærmere på i 2024. Kommunikasjon- og samhandlingssporet består av ideer og handlinger vi ønsker å utforske videre i 2024.

13



4.1.1. Resultatet for forprosjektet i 2023 oppsummert av prosessveileder Kristin Wigum:

Hvordan legge til rette for sosial og økologisk motstandskraft i små, aldrende befolkningskommuner?

- Samspillet mellom individ og helhet for sosial bærekraft

I global målestokk ser vi fortsatt en befolkningsvekst, og presset på natur og ressurser er enormt. Paradoksalt i et av verdens land med høyest individuelt forbruk per person, er det estimater og nåværende situasjoner som viser en kritisk effekt av nedgang i befolkningen, forårsaket av lav fødselsrate og urbanisme; De yngre generasjonene flytter til byene. Mindre lokalområder har utfordringer med å skape et bærekraftig samfunn når det gjelder eldreomsorg, helsevesen generelt, samt mangel på lærere og ulike former for kompetanse, både innen industri og offentlig tjenesteyting.

I Midt-Norge har ti mindre kommuner etablert et interregionalt samarbeid som tester ut ulike samarbeidsmodeller. De legger vekt på hvordan deres utfordringer krever en tverrsektoriell tilnærming og helhetlig perspektiv for å løse daglige tjenester, samt å gjennomføre langsiktige strategier og tiltak for kommunene for å overvinne mangel på mennesker og kompetanse.

Parallelt med denne konteksten er det en økning i den norske befolkningen av individer som opplever en definert form for utenforskap. Det kan være en selvvalgt eller ufrivillig form for utenforskap, men for samfunnet er hvert individ nødvendig for fellesskapet og felles oppgaver som skal utføres. Å forstå sammenhengene på systemnivå og se bærekraftsmålene i nær sammenheng med denne virkelighetsbeskrivelsen, er ikke nødvendigvis gitt til politikere, verken styringen eller befolkningen som sådan.

Et radikalt og dristig, men lite forsøk vokser frem som et FoU-prosjekt for å utvikle nye samfunnsstrukturer og roller og følelser i kommunene, på individnivå. Lysten til å ta vare på egne omgivelser, naboen, naturen og de felles ressursene og oppgavene, etterlyses. Deltagere fra kommunene har reflektert og funnet det avgjørende å etablere en sterkere følelse av "VI" i stedet for et "JEG". Følelsen av å ha ansvar for hverandres velferd og ta vare på fremtidens natur og omgivelser utforskes ved å involvere masterstudenter i systemisk design og organisasjonsutvikling, involvere ansatte i systemiske designmetoder og reflektere i workshops over egne dokumenter og strategier som faktisk vedtas av kommunestyrene.

Innflytelsespunktene for intervensjoner er ikke åpenbare, men for endring og transformasjon er byggingen av tillit tydelig som et grunnlag for å oppleve følelser av "VI". De felles visjonene i kommunene er ikke tydelig kommunisert eller uttrykt for felles eierskap i befolkningen og samfunnet som sådan. Ønsket om å involvere «alle» i løsningsutvikling og implementering kan gjerne være en visjon, men er ikke reflektert i responsen som den enkelte opplever å få ved et forsøk på å bidra. Verkstedene og studentarbeidet innen systemisk design har ført til bruk av metaforen "co-living and the kitchen". Hvordan kjøkkenet er en arena for både formelle og ikke-formelle samtaler. Så hvordan kan «kjøkken»-arenaene i kommunene bli forsterket, utviklet og definert for spontane møter så vel som kontinuerlige samtaler og styrking av «VI»?

Prosjektet har i første fase gått inn i dypere i refleksjoner og teoriforståelse for å forstå bærekrafts-sammenhenger i større grad. Læringen peker nå mot neste fase, utprøving av levende, nye kommunikasjonsformer, søken etter eksisterende ressurser i kommunene og utvikling av tiltak som kan styrke samt utforske den enkeltes følelser i forvandlingen mot opplevelsen av et "VI". Dersom det lykkes å finne spor som gir mer forståelse av disse kommunikasjonsformene, vil arbeidet gå videre med å utforske den reelle effekten av denne indre transformasjonen, fra individuelt fokus til forståelse for utvikling og ivaretagelse av felles goder i de mindre samfunnene.


5. Prosjektregnskap

5.2. Arbeidsinnsats/egenfinansiering

Aktivitet	Hvem	Beløp
Arbeidsgruppens arbeidstimer 190 timer	Kommuner, adm. og ressursgruppe	95.000
Studietur Århus/Slagelse arbeidstimer 288 timer	Kommuner, adm. og ressursgruppe	140.000
Studietur Århus/Slagelse reise og opphold 7800 kr X 8	Kommuner, adm. og ressursgruppe	62 400
Workshops arbeidstimer 375 timer	Kommuner, adm. og ressursgruppe	187.500
Administrasjonen arbeidstimer forarbeid og etterarbeid 390 timer	Administrasjonen	195.000
Egeninnsats totalt		679.500

15

5.3. Bruk av prosjektmidler

	
1 Skaun kommune (2023) - År/Periode 2023 1 - 13	09.02.2024
	Regnskap 2023
Funksjon: 2909 Bærekraftstanken (prosjekt)	
10504 Skattepl. bilgodtgjørelse/diettgodtgjørelse	383
10990 Arbeidsgiveravgift	55
11151 Bevertning	54.553
11200 Samlepost annet forbruksmaterieell, råvarer og tjenester	25.042
11500 Opplæring og kurs	28.874
11600 Bilgodtgjørelse/diettgodtgjørelse - oppgavepliktig	2.093
11700 Reiseutgifter, ikke oppgavepliktig	11.515
11900 Leie av lokaler	1.600
12700 Andre tjenester	100.000
14290 Mva. komp. - høy sats	25.400
14292 Mva. komp. - lav sats	3.536
15500 Avsetninger til bundne driftsfond	375.885
Sum utgifter	628.936
17290 Mva. komp. - høy sats	-25.400
17292 Mva. komp. - lav sats	-3.536
18101 Øremerkede statlige overføringer	-600.000
Sum inntekter	-628.936
Sum funksjon: 2909 Bærekraftstanken (prosjekt)	0
TOTALT	0

Referanser:

CO-PI – Center for Offentlig-Privat Innovasjon, *VILDE PROBLEMER, VILDE LØSNINGER INNOVASJONSBAROMETERET*, December 2022, [Vilde problemer, vilde løsninger \(co-pi.dk\)](https://co-pi.dk)

O’Brien, K., Carmona, R., Gram-Hanssen, I., Hochachka, G., Sygna, L., & Rosenberg, M. (2023). Fractal approaches to scaling transformations to sustainability. *Ambio*, 52, 1448–1461. <https://doi.org/10.1007/s13280-023-01873-w>

Meadows D.H. and Wright D. *Thinking in Systems: A Primer*, 2009 (Earthscan, London).

Morrison et al. (2017) *WIREs Clim Change* 2017, 8:e479. doi: 10.1002/wcc.479.

Sevaldson B. *Relating Systems Thinking & Design* 2013. Emerging Contexts for Systemic Design. *FORMakademisk*. 2013;6(1)

Sætre, Guro Veland., Westerdahl, Torggrim, Berg, Henrik Skram, “Hvis alle bryr seg litt mer, klarer vi det!”, Prosjektoppgave i organisasjon, digitalisering, administrasjon og arbeid, NTNU mai 2023