



Fra Kommunedrevet til Borgerstyret

Erfaringer med succesfuld samskabelse i Rudersdal Kommune

Af Morten Ronnenberg, Tina Solveig Koch og Anne Grete Swainson*

Samskabelse er anderledes, besværligt og fyldt med risici. Det kan være svært at skabe ejerskab hos borgerne og flytte initiativet væk fra kommunen. Nye roller skal etableres for at finde frem til ligeværdigt samarbejde, hvor man sammen skaber velfærd. Der er meget der kan gå galt, men i Rudersdal Kommune lykkedes det. Læs mere om hvorfor og hvordan.

Fra 9 til 3 medarbejdere – kan man spare og stadig lave samskabelse?

Al erfaring viser, at det sjældent er en god idé at forsøge at starte en samskabelsesproces med at afskedige medarbejdere og skære i den service borgerne modtager. Praksis i både Danmark og udlandet viser dog også, at det oftest er udefrakommende krav eller besparelser, som giver det pres, der er nødvendigt for at mobilisere til egentlig samskabelse mellem borgere og offentlig sektor.

I Bakkehuset i Rudersdal Kommune skulle man forandre et aktivitetscenter baseret på 9 medarbejdere til et hus med 3 – men stadig levere til 200 daglige brugere. Både Kommune og borgere ønskede at huset skulle vedblive med at tilbyde det samme aktivitetsniveau og rumme den samme 'ånd' og venlighed som før.

De store udfordringer

Begyndelsen var derfor også præget af udfordringer både på kommunal side og blandt brugerne - og begge parter imellem.

- ❖ Hvordan kunne 'kommunen' få medarbejderne til at tænke med og bidrage aktivt med deres viden selv om fremtidsudsigterne for Bakkehuset var uklare?

- ❖ Hvad skulle der til, for at brugerne ikke oplevede det som én stor nedtur, hvor alt blev dårligere end før?
- ❖ Hvordan kunne der etableres et samarbejds-klima og en struktur, hvor embedsfolk og brugere sammen designede, hvordan samarbejdet fremover skulle se ud?

Og det var bare de første spørgsmål. Samskabelse er stadig nyt for de fleste, og hverken ledere eller medarbejdere fra kommunens ældreområde havde prøvet en lignende proces før, ej heller havde borgerne. Svaret var at kaste sig ud i det, og bygge vejen mens man kørte.

De vigtigste erfaringer vi lærte af

Et af de første læringspunkter var, at det giver resultater at følge med energien. Én ting er det politiske kommissorium og de formelle planer, som godt nok giver støtte og retning. En anden er, at virkeliggøre samskabelsen og basere processen på gensidighed og ligeværdighed, hvor begge parter positioner og ressourcer får plads. Her bliver alt ikke nødvendigvis helt, som det var planlagt. Samskabelse skal håndholdes og tilpasses den enkelte situation og dens deltagere. Alligevel er der en stribe generiske erfaringer, som kommunens ældreområde og brugerne har opsamlet, og som vi håber vil kunne inspirere andre og bruges i tilsvarende processer.

10 succesfaktorer for vellykket samskabelse**

1. Ressourcer skal der til

Frivilligt arbejde er ikke gratis og samskabelse koster både tid og penge! Sæt midler af. For at frivilligheden skal kunne fungere, skal der være rammer og ressourcer rundt om, der styrker og motiverer den frivillige indsats. Samskabelsen sker i det krydsfelt, hvor både borgere og kommune oplever, de får værdi, og hvor der i fællesskab skabes nye muligheder. For at sikre at Bakkehuset fik en bæredygtig start, havde Rudersdal Kommune afsat midler både til at understøtte processen og til en 'medgift' på 400.000 kroner, der skulle give de frivillige et grundlag at starte fra. Samtidig satte ledelsen en stor mængde af både egne og kollegers timer til rådighed til dialogmøder, et offentligt borgermøde, og internt forberedelsesarbejde. Borgerne på deres side har tilsammen lagt tusindvis af timer i at overtage alle funktioner.

2. Åbenhed og tillid går hånd i hånd

En fundamental forudsætning for at et samskabelsesprojekt kan lade sig gøre er, at der er, eller hurtigt opbygges, en gensidig tillid. Brugere i Rudersdal skulle have tillid til, at de faktisk blev anerkendt som sparringspartner og fik indflydelse. Kommunen skulle have tillid til, at brugerne greb den store opgave og tog ansvar for at føre den i

Fakta om processen

- Med afsæt i budgetforhandlingerne (2017-2020) besluttede kommunalbestyrelsen i Rudersdal Kommune at omdanne Bakkehuset i Vedbæk fra et kommunalt drevet aktivitetscenter for kommunens seniorer, til fra 2018 at være brugerstyret drevet primært af frivillige kræfter.
- Medarbejderstaben skulle altså reduceres fra 9 til 3 men aktiviteterne fastholdes.
- Samtidig ønskede alle at de mindst 80 frivillige som aktive, helt centrale kræfter i huset, skulle fastholdes og engageres endnu mere.
- Huset er nu omdannet til en forening, ledelsen består af en bestyrelse af frivillige og mindst 80 andre frivillige varetager alt fra reception og køkkenhjælp til holdledelse og fundraising.
- Rudersdal Kommune yder fortsat støtte til huset ved at finansiere en husvært og to medarbejdere i husets café, der alle tre samarbejder med de frivillige arbejdsgrupper om at få huset til at fungere.
- Det overordnede formål med Bakkehuset er fortsat at være et bruger-drevet-aktivitetscenter for seniorer. der fremmer sundhed, netværk og kreativitet.
- En samarbejdskontrakt mellem Bakkehusets bestyrelse og Ældreområdet udmønter opgavefordeling, samarbejdsstruktur og økonomi.
- Omdannelsesprocessen involverede frivillige og embedsfolk fra Ældreområdet i hele 2017 med støtte fra en ekstern konsulent.
- En ekstern konsulent blev koblet på og fungerede som støtte for både brugerne og kommunen, hvilket var afgørende for at processen fungerede godt.

mål. En af forudsætningerne for at det lykkedes i Rudersdal var, at der var en stor grad af åbenhed i dialogen, og at begge parter holdt, hvad de lovede. Det skabte tillid og en god tone, også når der var uenighed.

3. Facilitering er et must

Når to parter skal opbygge en samarbejdsrelation over så omfangsrig og langsigtet en opgave som at drive et hus for seniorer, bliver processen meget afgørende for resultatet. For borgerne var det en afgørende faktor, at Ældreområdet havde prioriteret at understøtte processen med en ekstern konsulent, der kunne bidrage med faglighed, struktur, arbejdsindsats, koordinering og inspiration fra lignende processer. For kommunen betød det, at der var en neutral aktør, som kunne hjælpe med kommunikationen og fremdriften, men også skubbe til begge parter og være med til at finde det fælles tredje, til gavn for begge parter og projektet. Tilliden til konsulenten skal være til stede fra begge sider, og derfor er det en god idé, at man er sammen om at gennemføre rekrutteringen, som tilfældet var i Rudersdal Kommune.

4. Etabler legitimitet og opbakning

Hvem er det egentlig, der taler borgernes sag, og ved vi, om der er opbakning bag? I Bakkehuset var det en stor hjælp, at der til et 'husmøde' blev taget en formel beslutning om, hvem der skulle indgå i en arbejdsgruppe og påbegynde forhandlinger og samarbejde med forvaltningen. Det sikrede, at de, der udtalte sig, havde legitimitet og opbakning. Det forhindrede ikke, at der var frustrationer undervejs hos enkelte, der ikke følte de blev hørt nok, men det betød, at der var et helt tydeligt billede hos brugerne af, hvem der havde bolden og ansvaret for at føre dialogen.

5. Klar kommunikation

For at lykkes skal alle parter i processen kommunikere meget klart - og hellere for meget end for lidt. Selv om alle parter mente, de havde gjort sig umage og formuleret sig meget tydeligt, var der alligevel underskud af kommunikation. Politikerne skal i udgangspunktet sørge for tydelige og meget gennemsigtige signaler om, hvad formålet er med processen, og for Bakkehuset især, at det ikke primært var en spareøvelse, og at huset skulle bevares. Forvaltningen skal som en del af sin kommunikation bidrage med præcise retningslinjer både på det økonomiske og juridiske felt, men også sine forventninger til medarbejdere og brugere. Større grad af intern briefing af andre dele i forvaltningen kan gavne fremdriften, når der pludselig opstår spørgsmål, som går på tværs af fagskel, og det der berører Bakkehuset. For de frivillige borgere, der er valgt til at varetage processen, er det vigtigt, at de trods mængden af opgaver husker, at den brede brugerskare bliver grundigt og hyppigt informeret. Det bidrager til at mane rygter i jorden og kan fremme, at flere tager ejerskab og bliver aktive.

6. Fælles styring og planlægning

Planer er der som regel nok af, men sørg for at *lave fælles planer fælles*. Både brugerne og Ældreområdet talte flere gange forbi hinanden, fordi hver part havde sin egen arbejdsplan. Sæt god tid af til at udvikle arbejdsplaner *sammen*. Det giver en bedre forståelse for hinandens prioriteter, muligheder og begrænsninger. En god forudsætning for det er at sikre, at der er tid nok i planlægningsfasen – samspillet tager tid på begge sider. Det gavner yderligere, hvis der fra start kan aftales en balance for, i hvilken udstrækning borgerne kan kontakte



Anne Grete Swainson, formand for bestyrelsen i Bakkehuset under en visionsworkshop om samskabelse og Bakkehusets fremtid.

kommunens ressourcepersoner direkte, og hvornår der er behov for at kommunikationen går gennem projektlederne.

7. God kemi og holdånd

Samskabelse beror på stærkt samarbejde mellem grupper, og effektivt gruppearbejde beror på lang sigt altid på, at gruppen fungerer godt socialt og arbejdsmæssigt. Bakkehusets bestyrelse var valgt af brugerne, men det var også en gruppe af mennesker, der, skønt ikke alle var bekendte i forvejen, havde valgt hinanden. En god kemi og et godt humør er afgørende for, at hundredvis af mødetimer forløber godt, og er noget folk har lyst til at investere deres fritid i. Faciliteringen skal derfor også være med til at understøtte, at der er, eller udvikles, en god holdånd.

8. Etabler strukturer for det frivillige arbejde

Når 80 frivillige skal overtage styringen af et helt aktivitetscenter, er der behov for mere end ad-hoc baseret planlægning. Holdledelse, programudvikling, pasning af værksteder, fundraising, kommunikation, cafédrift, indkøb og meget mere kræver en grundig koordinering for at skabe et sammenhængende hus med et homogent udtryk. I Bakkehuset opbyggedes en organisationsstruktur baseret på folks interesser. Det betød en formel nedsættelse af 6-8 arbejdsgrupper med hver sit område (fx cafégruppen, receptionistgruppen, kommunikationsgruppen, økonomigruppen osv.). For at sikre koordinering og kommunikation deltog mindst et medlem fra bestyrelsen i hver gruppe. Ulempen var et kæmpe arbejdspress på bestyrelsen i selve overgangsfasen. Fordelen var en tydelig fremdrift, let kommunikation og koordinering.

9. Flexibilitet og forståelse for hinandens forskelle

Egentlig havde politikere og forvaltningens ledelse en forventning om en bredere proces, hvor en styregruppe skulle have været nedsat for at inkludere organisationer, frivilligcentret, kulturområdet og flere andre i forløbet. Det viste sig, at der i starten af processen ikke var en tilstrækkelig grad af sammentømrethed blandt brugerne til at skabe mental plads til den meget brede involvering. Det gav derimod ro, at kommunen på dette punkt og andre kunne fravige planen og ikke holde sig til en fast køreplan, men tilpasse sin indsats til det, der passede brugerne. Og borgerne på deres side fik erfaring i at udvise tålmodighed, når den kommunale beslutningsstruktur kunne tage længere tid, end man lige ønskede sig.

Lige så vigtigt er det at have en forståelse for den forskellige opfattelse af tid og planlægning som den anden part har. Kommunalt ansatte har en længere og mere kompleks planlægnings- og beslutningshorisont end private borgere. Uanset om det er udarbejdelsen af en kontrakt, et budget, en kontoplan, et vejskilt eller licenser for computerprogrammer, så vil der i kommunalt regi være mange interessenter, der skal inddrages i en beslutning. Og det tager tid. For borgerne kan det synes som om kommunen lægger sten i vejen. Sørg for at tale igennem på forhånd, at der er forskellige kulturer - og forskellig opfattelse af tid og planlægning er bestemt en af dem.

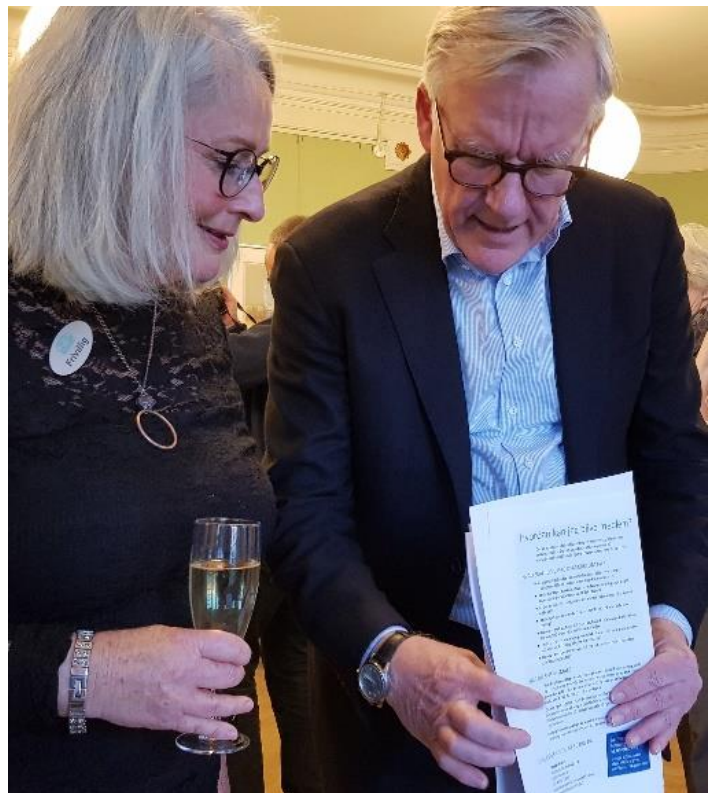
10. Hent inspiration udefra, anerkend alles viden og del den

Samskabelse er på mange måder lige som networking - det handler om at hjælpe, bygge bro, dele ud af sin viden og sine kontakter og hele tiden være mulighedsorienteret. For Bakkehuset var det en stor hjælp, at andre aktivitetscentre stillede deres erfaring og viden til rådighed. Det gav konkret inspiration og hjalp med at skabe en tro på, at 'det kan vi også'. Erfaringen viste også i Rudersdal, at borgerne og lokalsamfundet selv rummer nøglen til at udvikle deres egen selvforvaltning og styring. Kommunen skal finde rollen som facilitator og hjælpe med rammer og ressourcer.

De store gevinster

Selv om samskabelsen stadig er i fuld gang, og Bakkehuset lever, så er der allerede en række gode resultater, som brugere og kommune kan tage med.

- ❖ Samskabelsesprocessen uddanner både borgere og embedsfolk i demokrati og samarbejde
- ❖ Processen i sig selv skaber et fantastisk fællesskab
- ❖ Med flytningen af initiativet fra kommunen til borgerne opstår der ejerskab til (nye) løsninger
- ❖ Når gamle strukturer brydes ned, skabes der plads til innovation og nye løsninger introduceres ofte hurtigere, hvis det er borgerne selv, der ønsker dem.
- ❖ Dialogen mellem borger og kommune styrkes markant, og der opstår en større gensidig forståelse
- ❖ Det øger ansvaret for penge og ressourceforbrug blandt borgerne – og når borgerne selv bestemmer over, hvad pengene skal gå til, bliver relevansen større.
- ❖ Det sparer penge i kommunekassen, når det lykkes.



Borgmester Jens Ive sammen med frivillig Tove Melton under Bakkehusets åbningsfest 6. januar 2018.

"Jeg har meget stor respekt for det store arbejde og ansvar, I har påtaget jer i forbindelse med etableringen af Bakkehuset som brugerstyret forening. Det gælder både frivillige i- og udenfor bestyrelsen, hvor I alle har lagt store kræfter i at skabe dette hus."

Borgmester Jens Ive

Noter

* Forfatterne repræsenterer alle tre parter i samskabelsesprocessen: Morten Ronnenberg, konsulent i Center for God Forvaltning, Tina Solveig Koch, Pleje- og aktivitetschef på Ældreområdet, Rudersdal Kommune, Anne Grete Swainson, formand for bestyrelsen af Foreningen Bakkehuset i Vedbæk

** Erfaringerne bliver samlet i en miniguide med henblik på vidensdeling og som orienteringsmateriale. Guiden er lavet af proceskonsulent Morten Ronnenberg, Center for God Forvaltning, og beskriver mere indgående de erfaringer som kommunen og borgerne har gjort sig, og som er samlet som processtrin, så de ville kunne inspirere andre.