



Heidi



John



Per



Lone



Kirsten

Ballerup Kommune

Boligsocialt arbejde og borgerinddragelse

**Erfaringer med borgerinddragelse
inden for bolig- og byområder set ud fra forskellige udgangspunkter:**

- **Den kommunale afdelingschef**
- **Den kommunale projektleder**
- **De frivillige ildsjæle**
- **Den boligsociale medarbejder**

Den kommunale afdelingsleder:

Borgerinddragelse kan skabe bedre beslutninger

Af Lone Schock, afdelingschef, By- og Erhvervsudvikling, Ballerup Kommune

Der er foregået borgerinddragelse i Ballerup Kommune i de sidste 25 år. Vi har arbejdet i ukendt land og har draget mange erfaringer, inden vi i 2008 formulerede vores strategi for nærdemokrati. Det er nok noget, der kendetegner Ballerup Kommune. Vi har en innovativ kultur, hvor vi eksperimenterer og praktiserer, men først langt senere får vi skrevet politikken ned.

I Ballerup har det været Borgmesterens klare opfattelse, at borgerne besidder den største ekspertise i forhold til spørgsmålet om, hvordan der skal være i de områder, hvor borgerne bor. God borgerinddragelse kræver i høj grad klare meldinger fra ledelsen på rådhuset. Det betyder meget for de lokale udviklingsprocesser, at Borgmesteren har en oprigtig interesse for det, der foregår. Han besøger boligområderne. Han lytter og er 100 % tilstede. Det er også den måde, vi som embedsmænd skal møde borgerne på.

Vi har indimellem oplevet, at der kan være stor forskel på, hvordan embedsmænd bliver mødt af borgerne. Nogle embedsmænd går umiddelbart ind i borgerne med træsko på, andre kan have det svært, hvis de bliver opfattet som bedrevidende akademikere, der kommer ud og skal belære borgerne om noget. Derfor er det afgørende, på hvilken måde vi som kommune konsulterer borgerne.

Udvikling af demokratiet

I Ballerup er vores boligpolitik grundlaget for borgerinddragelsen i lokalsamfundene. Det handler om at skabe trygge og gode rammer om hverdagslivet. På den måde er boligpolitik og borgerinddragelsespolitik hinandens forudsætninger. Borgerinddragelsespolitikken er udviklet siden midten af 80'erne, hvor vi begyndte at inddrage borgerne på en anden måde end før.

Det startede med Grantofte i begyndelsen af 80'erne og blev videreført i byplanlægningen, hvor vi gik skridtet videre og inviterede borgere med til at planlægge, hvordan en ny bydel skulle være. Vi gik ud og inviterede repræsentanter fra boligorganisationerne, vi holdt stormøde med op til 200 mennesker, og vi nedsatte en boliggruppe, som var med til at udarbejde grundlaget for en arkitektkonkurrence. Senere indbød vi de borgere, der ønskede at flytte ind i de nye boliger, med i arbejdsgrupper, hvor de kunne gøre arbejdet færdigt.

Alt dette og mange andre projekter har dannet grundlag for formuleringen af vores strategi for nærdemokrati, hvor vi formulerer borgerinddragelsen som både et mål og et middel. Som et middel er borgerinddragelsen med til at kvalificere produktet, da borgerne bidrager med deres ekspertviden. Som et mål er borgerinddragelsen en udvikling af demokratiet, hvor borgeren bliver medborger, idet de går ind og påtager sig et samfundsansvar.

Bedre lokale løsninger

Det er vores erfaring, at borgerinddragelse skaber bedre løsninger. Vi er som kommune et serviceorgan, der er sat i verden for at tjene borgerne. Via borgerinddragelse får vi i sidste ende et bedre resultat, og vi skaber bedre trivsel for borgerne, dér hvor de bor.

Hvis ikke vi inddrager borgerne, så vil vi aldrig komme i en situation, hvor de er glade og tilfredse med at få en ydelse eller et anlæg. Så vil de bare have mere og mere, og de vil hele tiden fortælle os, hvad der ikke duer, og hvorfor de ikke har fået det ene eller det andet. Hvis man som kommune i stedet for skaber udvikling *sammen med borgerne*, så får de en hel anden tilgang. Samtidig får vi en masse sidegevinster, idet borgerne møder hinanden og opbygger nye relationer. De begynder at hilse på deres nabo, som de har mødt til et møde, og dette bidrager i høj grad til at udvikle livet i lokalområderne.

Vi inddrager borgerne, fordi det skaber aktivitet og ejerskab. Hvis vi som kommune går ud i et område og opstiller motionsredskaber, vil vi ikke have nogen sikkerhed for, om vi rammer en målgruppe, eller om de lokale borgere tager ejerskab. Når vi gør det sammen med borgergrupper, så kommitterer borgerne sig til initiativet, og de vil udvikle aktiviteter knyttet til motionsredskaberne.

I nogle områder handler det om at gøre det legalt for folk at snakke sammen. Der er områder, hvor borgerne dårligt nok hilser på hinanden. Der er en blufærdighed. Nogle føler måske, at det er anmassende at kontakte hinanden. Derfor er vi meget opmærksomme på at skabe uformelle mødesteder i by- og boligområderne. Steder, hvor man er på neutral grund og kan mødes på en mere tilfældig måde. Det kan være legepladser og fælles opholdspladser, hvor det pludselig bliver naturligt at tale sammen.

Det er vigtigt at borgerne erfarer, at det kan nytte at tage ansvar, og at de oplever, at kommunen ikke er en modpart, men en medspiller, man også kan bruge fremadrettet. Det skal være sådan, at borgerne oplever, at kommunen har nogle ressourcer og en faglig ekspertise, som de kan trække på.

Stol på borgerne

Mange gange handler det om at turde give borgerne et ansvar og så turde leve med resultatet. I Vængerne kunne vi godt sige: Kom med jeres tanker, så tager vi dem med hjem på rådhuset, hvor vi vurderer jeres forslag i Økonomiudvalget eller i Kommunalbestyrelsen, og så hører I fra os senere... men vi lavede en konstruktion, hvor borger-arbejdsgrupperne hver fik flere millioner kroner med beskeden: ”Find ud af hvad, pengene skal bruges til”. Vi har stillet ekspertise og rådgivere til rådighed, og borgerne har kunnet sige, hvad de har villet have dem til at gøre. Vores erfaring med inddragelsen er, at når borgerne får lov til at bestemme, så bliver de meget økonomisk fokuserede – og ansvarlige.

Vi ville ikke have opnået den samme succes, hvis ikke vi både havde givet borgerne penge og den fulde råderet over pengene. I denne model var det *borgernes projekter og borgernes prioriteringer*, der blev fremmet. Det var en proces, hvor borgerne - med hjælp fra kommunale medarbejdere – selv skulle finde ud af, hvad deres ønsker kostede, og hvordan de så skulle prioritere.

I langt de fleste tilfælde indhenter kommunen ideer hos borgerne og forsøger så at bruge så mange af dem, det er muligt, men det her giver et andet ejerskab for dem, der har været med i processen. De vil forsvare det, der er bygget op og være med til at sikre at det bevares.

Helhedsorienteret indsats

Inden for byplansområdet snakker vi meget om den helhedsorienterede indsats, der består i at løse problemer i lokalområder ved at inddrage en lang række forskellige fagligheder. Derfor oprettede vi på rådhuset allerede tilbage i 1994 et tværgående afdelings samarbejde i form af en koordinationsgruppe, der startede som en følgegruppe i forhold til Byudvalgsprojekterne i Eskebjerggård og Vængerne. Siden er gruppen blevet et fast forum.

Koordinationsgruppen består af repræsentanter fra sundhed og forebyggelse, job og familie, børn og unge, by og erhverv, samt kultur og fritid. Den sikrer, at der hele tiden er fokus på den helhedsorienterede indsats. Vi bruger hinandens viden og kompetencer, og bliver derved bedre klædt på til at forstå årsager og sammenhænge i lokalområdet. Opgaveløsningen bliver helhedsorienteret og mange fagligheder er i spil.

Kommunen ruster sig i det hele taget på mange fronter i forhold til boligpolitiske udfordringer, dels ved at have en aktiv boligpolitik med en boliganvisning, der matcher efterspørgslen og sikrer en varieret social sammensætning, men også ved at opbygge viden, hvorved vi kan følge udviklingen i lokalområderne. Det er eksempelvis vigtigt, at have statistik til rådighed, der kan give et aktuelt signalement af det enkelte boligområde. En prioriteret opgave i koordinationsgruppen har netop været at udvikle kvarterprofiler for alle kommunens almene boligområder.

Tid og ressourcer

Vi har tit hørt beklagelser fra borgerne over, at borgerinddragelsesprocessen går for langsomt, fordi kommunen har så mange procedurer og udvalg, der skal kigge på sagerne. Vi ved, at det kan være et problem, fordi borgernes engagement falder, og det kan være nødvendigt at genstarte projekter, når der er gået for lang tid, inden en sag er kommet videre. Vi er opmærksomme på problemet, og det er ofte et problem inden for vores område, hvor der tit er tidskrævende anlægsprojekter involveret. Hvis noget tager tid, er det vigtigt, at informationen er på plads, så borgerne får en viden om, hvorfor tiden går.

I Ballerup Bymidte forsøger vi nu at tage højde for dette via workshops. Når vi arbejder med større projekter er det vigtigt, at vi sætter mindre ting i værk, og der kan sagtens være tale om midlertidige projekter, der fjernes, når det endelige projekt er færdigt. I længere borgerinddragelsesforløb er det nødvendigt at planlægge med mindre tiltag, så borgerne oplever, at der er små sejre, der kan holde gejsten og borgerinddragelsen i gang.

Den kommunale projektleder:

Vigtigt at møde borgerne på deres egen hjemmebane

Af Kirsten Østergaard, projektleder, Ballerup Kommune

I 70'erne blev Ballerup Kommune stillet over for udfordringer med nye betonbyggerier, hvor vi kunne notere hærværk, stigende kriminalitet og øget utryghed. Fra en social og boligpolitisk indfaldsvinkel var vi tvunget til at tænke nyt. Når vi mødte en borger, der var oppe at søge kontanthjælp eller havde et problem i familien, så snakkede vi med borgeren isoleret ud fra den problemstilling, der blev præsenteret. Vi havde ikke hele borgerens daglige hverdagsliv med. Vi indså, at vi ikke kunne løse problemerne fra en kontorstol på rådhuset, for når man tænker helhedsorienteret, så tager man udgangspunkt i, at alle mennesker har noget, de er gode til. Man går ud i deres nærmiljø og kigger på, hvilke ressourcer og netværk borgeren har, og om det er muligt at få dem i spil på den ene eller den anden måde.

Ude i lokalområderne så vi problemerne på en ny måde. Vi tog på ferieture med beboerne fra Grantoft, og her oplevede vi borgerne i helt andre roller, hvor en masse skjulte ressourcer kom i spil. Det gav udgangspunkt for en helt anden snak med borgerne. Det handler om at få de ressourcer i spil, som hver enkelt borger rummer. Det handler om at skabe social kapital.

Man kan finde by- og boligområder, der på mange måder - fysisk og beboermæssig - er ens, men som ikke desto mindre fungerer meget forskelligt. Social kapital handler om at se netværk som en værdi. Et menneske med et godt netværk vil have bedre adgang til at få støtte og vil have lettere ved at få et arbejde og få sine problemer løst. I netværket får man adgang til nogle ressourcer, som så at sige udspringer fra den mellem menneskelighed, netværket bygger på. Ved at udvikle netværk i by- og boligområder gør vi mennesker mere selvhjulpne, og vi støtter op om at bruge fællesskabet som løftestang for den enkelte og for fællesskabets udvikling.

Klare præmisser

Når kommunen skal ud og udvikle et samarbejde i lokalområdet, kan den støde ind i en masse mere eller mindre berettigede fordomme og holdninger. Kommunen kommer som regel med en dagsorden, men det er afgørende at den er åben, og at borgerne har mulighed for at påvirke den. Parterne ser hinanden an, og det skulle gerne ende med, at der opbygges en gensidig tillid, og det er noget, kommunen skal gøre sig fortjent til.

Udgangspunkt er ikke, at kommunen i forhold til borgerne har en høj troværdighed. Derfor er det vigtigt, at kommunen er i stand til at melde klart ud, hvad det er man vil. Alle skal kende præmisserne for samarbejdet, og borgerne skal vide, om vi kommer for at orientere dem om et eller andet, eller om vi ønsker at spørge dem om deres holdninger og meninger. Og i givet fald, hvad vi vil bruge det til. Kommunen skal være klar i sine udmeldinger, så man ikke

kommer i en situation, hvor man kan blive beskyldt for at sige ét og gøre noget andet. Så det er afgørende, at man er fuldstændig klar over, hvilke præmisser samarbejdet foregår på.

Det indledende samarbejde

Første skridt er dialogen med beboerne. I Eskebjerggård satte vi os sammen med bestyrelsen og udarbejdede en analyse, der dannede baggrund for en fælles forståelse af problemerne og de løsninger, der var brug for. Vi udvekslede viden og holdninger, vi arbejdede med et helhedssyn, og vi lærte hinanden bedre at kende. Erfaringerne viser, at et sådant forarbejde er en god investering. Vi står som kommune fast på, at en analyse må komme før handling.

I Grantofte forsøgte vi at uddelegere ansvar og kompetence ved at nedsætte et bydelsting, der bestod af embedsmænd og beboere. Det fungerede godt i nogle år, men der gik for meget bureaukrati i det med for mange møder og for meget papir. Bydelstinget kom til sidst til at ligne en mini-kommunalbestyrelse, og det har ført til en mere enkel samarbejdsmodel (Grantoftens Forum), der holder to årlige netværksmøder med deltagelse af mange aktører fra lokalområdet.

Det sker, at beboergrupper kan være meget skeptiske i forhold med kommunen, idet nogle mener, at vi ofte siger ét og gør noget andet. Med et sådant udgangspunkt forsøgte vi i et byområde at udvikle tillid ved at skabe et fælles samarbejdsgrundlag. Det gjorde vi ved at gennemføre en fælles workshop, hvor vi over en periode mødtes for at diskutere centrale emner, der havde relevans for lokalområdet.

Nyttigt fremtidsværksted

Ellers er fremtidsværkstedet en metode, der er meget velegnet til at bryde isen og til at komme godt i gang. Modellen har en kritikfase, en visionsfase og en realiseringsfase. Fordelen ved modellen er, at processen giver borgerne mulighed for at komme af med deres kritik, og det skaber efterfølgende en konstruktiv visionsfase. I denne fase får borgerne så mulighed for at formulere deres visioner, tanker og drømme om, hvordan deres lokalsamfund kan udvikle sig i løbet af få år.

I realiseringsfasen skal borgerne være med til at prioritere ideerne, og får dermed en forståelse for de valg, der skal træffes og en viden om, hvad de enkelte valg koster. Vi gør meget ud af at fortælle, at der er en bestemt økonomisk ramme, og at realiseringen af ideerne skal ske inden for denne ramme.

Kommunens folk har en tilbagetrukket rolle i fremtidsværkstedet. Vi lytter, og vi bidrager med viden og svarer på spørgsmål. Hver gang vi har benyttet fremtidsværkstedet, har vi hyret en eller flere eksterne konsulenter, der kan stå for det.

Vi bruger også fremtidsværkstedet i forhold til børnene i lokalområdet. I Vængerne har vi lavet det, vi kalder for "Kvarterløft – set i børnehøjde". Der er kommet rigtig mange gode ideer frem ved at bruge denne metode. Vi har gjort det i samarbejde med kunstnere, fordi børn og kunstnere virkelig kan stimulere hinanden.

Opbygning af gensidig tillid

Når man inddrager borgerne, ved man aldrig, hvad der kan ske. Det er utrolig vigtigt at møde borgerne på deres egen hjemmebane, da det afstedkommer en større åbenhed. Borgerne har en

stor viden, og de ved, hvad de snakker om. Hvis de føler, at deres viden bliver anerkendt og respekteret, vil man få en mere ægte dialog. I starten kan man møde en hel del skepsis, men efterhånden som vi lærer hinanden at kende, udvikler der sig en gensidig tillid. Det betyder, at borgernes kritik bliver mere konstruktiv, og begge parter lærer noget af hinanden. Det bliver ikke bare til ”dem og os”, men vi kommer et spadestik dybere. Vi bliver alle klogere.

Embedsmænd og politikere fungerer meget forskelligt i borgernes miljøer. Det er vigtigt, at man som kommunal projektmedarbejder tør vise lidt af den person, man er. Jeg gør meget ud af denne proces med at lære borgerne at kende og at vise dem, hvem jeg er, ikke på det private plan, men på det personlige plan. Det kræver i det hele taget åbenhed at arbejde på disse anderledes præmisser på beboernes hjemmebane.

Så skal man som embedsmænd også huske at være tro imod den faglighed, man har. Hvis jeg ved, at noget ikke kan lade sig gøre, eller at ideer strider imod lovgivningen, så har jeg som embedsmand pligt til at sige min mening og forklare konsekvensen af det, der bliver foreslået. I borgerinddragelse kan det på den ene side være nødvendigt at trække grænser, så man sikrer sig, at samarbejdsprojekterne holder sig på rette spor. På den anden side kan det være nødvendigt at bryde eksisterende grænser for at skabe udvikling.

De frivillige ildsjæle:

Kommunen skal møde borgerne i øjenhøjde

Af Heidi og John Kristensen, frivillige i Vængerne, Ballerup Kommune

Hvorfor skal kommuner inddrage borgerne? Det skal de fordi borgerne kender lokalsamfundet, og vi har en masse viden og mange ideer til, hvordan vi gerne vil have at vores lokalsamfund skal fungere. Når man inddrager borgerne, så bliver der også sat de initiativer i gang, som er relevante for borgerne. Hvis kommunen vil inddrage borgerne, så skal man være indstillet på, at der kan komme mange nye ideer frem, som de kommunale embedsmænd eller politikere slet ikke selv har kunnet forestille sig. Hvis ikke man parat til at følge borgernes ideer og at gå åbent ind i en dialog, skal man lade være at inddrage borgerne. Så er det bedre at politikere og embedsmænd tager beslutningerne selv.

I Vængeprojektet kom en beboergruppe med forslag om, at der skulle lægges lysspots i indkørslerne. Det var bestemt ikke en idé, som alle frivillige var begejstret for, og flere var i tvivl om, hvorvidt det var en god idé. Men det blev gennemført, og i dag er mange beboere glade for disse lysspots, som mange nu kalder for ”landingsbanen”. Disse små lysspots kan sagtens gå hen og blive et vartegn for Vængerne.

Den vigtigste grund til at inddrage borgerne er nok, at borgerne får et lokalt ejerskab til det, der udvikles. Du bliver som ildsjæl mere stolt og tænker: ”Det her har jeg været med til at lave.” Når du selv har været med i processen, vil du passe endnu bedre på dit lokalområde, og det vil du som borger også opfordre andre borgere til at gøre.

Ingen skjulte dagsordener

Kommunen skal frem for alt lytte til borgernes ideer og forslag – og politikere og embedsmænd må ikke føre en dialog med en skjult dagsorden. Det kan føre til store konflikter og tillidsbrud. Det skete i Vængerne for nogle år siden, hvor området fik en masse millioner fra Landsbyggefonden til at etablere et aktivitetshus med selskabslokaler. Kommunen fremlagde så i sidste øjeblik sit eget forslag, som faldt til jorden, da vi følte, at kommunen forsøgte at snyde os. Vi blev frustrerede over at have spildt en masse tid på møder, samtidig med at man på rådhuset arbejdede i en hel anden retning. Politikere og embedsmænd sagde ét og gjorde noget andet. Skjulte dagsordener kan vælte mange gode projekter. Læg altid alle kortene frem på bordet, det er bedst for alle parter!

Når det er sagt, så er der ikke noget problem i, at kommunen kommer med ideer og forslag, men man skal - især i startfasen - være afventende og spørgende. Når borgerne foreslår noget, som de kommunale repræsentanter i første omgang ikke synes så godt om, bør embedsmænd og politikere i stedet for stille afklarende spørgsmål. Man kan spørge ind til de konsekvenser, som kan blive resultatet af borgernes ideer. Det er jo ikke sikkert, at borgerne sidder inde med ”de rigtige løsninger”, og det er helt fint, hvis de kommunale repræsentanter fortæller om de

negative erfaringer, man evt. har med at gennemføre sådanne beslutninger i andre af kommunens lokalområder.

Giv borgerne ansvar

Kommunen har i kraft af embedsmænd og ressourcer mulighed for at undersøge bæredygtigheden af borgernes ideer, men også på dette område kan det indimellem være fornuftigt at afvente processen. I Vængeprojektet organiserede vi børnene i deres eget fremtidsprojekt. Børnene fik den idé, at der i Vængerne på strategiske steder skulle opstilles røde sofaer, så de ældre kunne hvile sig, når de var på vej hjem med deres tunge indkøbsposer. Det er jo meget sødt og socialt, at børnene på den måde tænkte på andre end dem selv, så vi tog ideen op i projektets udearealsgruppe. Fra kommunen kom der kort tid efter et svar: Vi har undersøgt sagen, og I kan evt. få nogle røde bænke! Det tændte vi og børnene straks af på. Vi følte, at kommunen havde taget beslutningen på vores vegne. I den fortsatte diskussion erkendte vi som borgere, at vi nok var kommet frem til det samme resultat, men inddragelsesmæssigt handlede det om, at vi selv skulle nå frem til den erkendelse, og det ville vi nok, hvis vi var blevet inddraget i undersøgelsesfasen.

Nyttigt fremtidsværksted

Vi kan anbefale metoden med at inddrage borgerne i et fremtidsværksted som en måde at sætte et samarbejde i gang på. Fremtidsværkstedet skal være for alle aldersgrupper, men derudover skal der arrangeres et særligt fremtidsværksted kun for børn og unge.

I fremtidsværkstedet starter vi med en brainstorming, hvor borgernes ideer bliver skrevet op på plancher. Ideerne inddeles i temaer eller emner. I hver gruppe sidder borgere og embedsmænd så og diskuterer fremtidsværkstedets ideer. Hvilke skal droppes, og hvilke skal realiseres? I Vængeprojektet fik hver temagrupper tildelt et millionbeløb, som man skulle holde sig indenfor. Temagrupperne undersøger hvad de enkelte forslag vil koste at føre ud i livet, og udvalget prioriterer imellem ideerne. Det er vores erfaring, at borgerne i en sådan proces udvikler en meget ansvarlig adfærd. De passer godt på pengene og skal nok sørge for, at de ikke bruges på unødvendige ting.

Det er vigtigt, at fremtidsværkstedet bliver lavet på en måde, hvor man ikke på forhånd sætter nogle begrænsninger, men siger, at ALT er velkomment. Borgerne ved godt, at de ikke kan få alt. De bedste ideer kommer ofte frem i en situation, hvor borgerne ikke bliver begrænset af nogle rammer, men hvor de kan tænke frit og stort. De skal bare ”fyre løs”.

Fremtidsværkstedet giver også de lokale boligorganisationer ny inspiration og nye ideer, som de kan tage med til deres bestyrelsesmøder, så fremtidsværkstedet kan være med til at sætte en lang række aktiviteter i gang i lokalsamfundet.

Mange sidegevinster

På det første møde i Vængerne sagde nogle ældre, at de var lidt utrygge ved at færdes i området om aftenen. De klagede også over, at fliserne ligger meget ujævnt, så det er svært at komme rundt med rollatorer i området. Det stod ikke lige i projektets dagsorden, men alle forstod, at dette problem skulle der gøres noget ved. Så i løbet af meget kort tid oplevede vi, at kommunens folk kom ud i området og begyndte at rette fliser op. Boligselskaberne har efterfølgende skåret hække ned for at åbne området op, så det føles tryggere at bevæge sig

rundt. Vi har i løbet af de sidste år fået sat lamper op på vores stisystemer og har forøget vores udendørsbelysning med ca. 50 %.

Andre sidegevinster er f.eks. en dagcafé, en bankoklub, en cafegruppe og motionsprojekter. Det er ideer, der opstår, når man samler borgerne i en proces, hvor de får et medansvar for deres lokalområde. Nogle af os bliver i sådan en proces nysgerrige efter at vide, hvad man gør i andre bebyggelser og lokalsamfund. Hvordan holder andre boligområder en sommerfest, der både er velbesøgt og som giver et overskud? Sundhedsprojektet i Måløv har givet beboere i Vængerne inspiration til også at sætte sundhedsinitiativer i gang. Når man over nogle år har udviklet lokale netværk og kender hinanden og har set resultater af et fælles lokalsamfundsarbejde, ved man, at det er muligt løse mange problemer sammen. Der er hos nogle nøglepersoner en fælles bevidsthed om, at det er muligt at sætte nye projekter i gang.

Det har kolossal stor betydning, at borgere via sådanne projekter lærer hinanden at kende. En del af vore unge har mødt de ældre til møder. De hilser nu på hinanden, når de færdes i området. På den måde nedbrydes fordomme, og der skabes større tryghed beboergrupperne imellem. De nye netværk skaber initiativer på tværs, og det giver ny sammenhængskraft i lokalsamfundet. Vi har også set utallige eksempler på, at beboere, der tidligere sad i deres lejligheder og var ensomme, har rejst sig fra sofaen og nu deltager i aktiviteterne. Det er en fantastisk gevinst for borgerne og for kommunen.

Tid og ressourcer

Det sværeste for en kommune er nok at opfylde borgernes forventninger. Borgerne tænker: Fint at embedsmænd og politikere nu tager hjem til kommunen med vores mange ideer. Der går vel et par dage, inden vi får et svar? Men sådan spiller klaveret ikke, når man leger med kommunen. Der har været lange perioder, hvor vi bare har ventet på, at kommunen ville vende tilbage med et svar. Så vil kommunen noget med borgerinddragelse, skal den også give medarbejderne ekstra ressourcer og arbejdstimer, så borgerinddragelsen ikke bare er en opgave, de skal lave ved siden af deres øvrige opgaver.

Vi ser, at kommunen kommer ud og sætter noget i gang. Borgerne vil gerne have, at der sker noget, men så sker der alligevel ikke noget. Der er for mange ”breaks”. Det går ikke, at der er for lang tid imellem tale og handling. Der må ikke gå halve eller hele år. Der skal være en kort responstid. Det skal tilrettelægges, så der hele tiden sker noget, og borgerne skal kunne se konkrete resultater. Der skal tænkes over synlige resultater, så man kan holde processen og gejsten i gang. Her er information vigtig. Anlægsprojekter tager ofte tid, men så skal der til gengæld være god information, så borgerne ved, at der arbejdes med sagen, og at tingene ikke syltes.

Den kommunale projektrolle

Når kommunen møder borgerne, vil den ofte møde en masse ildsjæle, der i forvejen har travlt med frivilligt bestyrelsesarbejde i lokalsamfundets mange foreninger. Mange har job og mangler timer til det frivillige arbejde. Derfor er det godt, når kommunen påtager sig de ”sure opgaver” med f.eks. at tage initiativ til møder. Kommunen skal ikke bestemme, hvilke punkter der skal på dagsorden, men fungere som tovholdere, skrive referater og mødeindkaldelser. Kommunen skal også sørge for, at diskussionerne ikke kører af sporet. Kommunen skal styre mødet - på borgernes præmisser. I Vængeprojektet har vi haft en kommunalt ansat projekt-

koordinator i 10 timer om ugen. Det er nødvendigt, hvis det hele skal fungere. En sådan lokal projektleder skal være neutral og forstå betingelserne for samarbejdet - begge veje.

Det er også vigtigt hele tiden at huske på, hvad formålet er med de enkelte møder. På Styregruppemøder bør man ikke "sagsbehandle" spørgsmål, der hører under de enkelte undergrupper. I borgerinddragelsen skal der altså være nogen, der påtager sig at lede arbejdet, så de mange forskellige udvalg og fora diskuterer de temaer og emner, som udvalgene er sat i verden for at snakke om. Borgerne deltager med meget forskellige udgangspunkter, og tit løber diskussionerne af sporet. Derfor skal man være meget præcis med, hvad de enkelte møder skal bruges til, så man ikke sidder og føler, at man spilder sin tid. Her er de mere erfarne ildsjæle vigtige. Også de skal holde fokus, ellers bliver kommunen hurtigt beskyldt for at ville "styre for meget".

Det er meget vigtigt at kommunen stiller med nogle embedsmænd på et højt niveau, så der hurtigt kan følges op på styregruppemødernes diskussioner. Når kommunen stiller med embedsmænd på et vist niveau, signalerer det samtidigt til borgerne, at det her skal blive til noget, og at det har høj prioritet i kommunen. Det er også vigtigt, at borgmesteren er synlig og er med, når lokalområdet skal sætte noget nyt i gang. I Vængerne startede borgmesteren fremtidsværkstedet op, og han lagde meget vægt på, at de unge skulle med. Det sendte et vigtigt signal til os og lagde grunden til, at vi har prioriteret at få de unge med.

Der er brug for kommunale ildsjæle. Det kan være embedsmænd, der tør træde lidt ud af den kommunale rolle. De skal ikke sidde i arbejdsgrupper, hvor man tydeligt kan mærke at de kun sidder der, fordi de er udkommanderet til det. De skal have et personligt engagement, og de skal give noget ekstra. De skal have de nødvendige timer til at udføre deres arbejde. Det gør ikke noget, hvis de kan finde på at komme forbi en søndag eftermiddag og hilse på, når der sker et eller andet.

Inddrag børn og unge

Først forsøgte vi at inddrage elevrådet på den lokale skole. De var med i fremtidsværkstedet, men der var ikke mange, der sagde noget. De unge var generte, og de voksne snakkede for meget, så de unge begyndte at falde fra. Det var årsagen til, at vi startede Ungdomsrådet. Skal de unge være med på lige fod, har de behov for deres eget forum. Ugen før vi holder møde om sommerfesten indkaldes der til møde i Ungdomsrådet for at diskutere, hvad de unge ønsker, der skal ske på sommerfesten. Noget vil de unge selv stå for, andre ideer skal integreres i det øvrige arrangement. En eller to unge tager så med til "voksenmødet" om sommerfesten.

Det kræver knofedt at få de unge med. De svarer ikke på mails, så man skal have gang i sin mobiltelefon. De skal lokkes lidt med mad og sodavand. De voksne tovholdere skal hele tiden overveje, om de unge får sagt det, de vil. Møderne skal køres på de unges præmisser. Vi har droppet at lave en skriftlig dagsorden, da de unge alligevel glemmer dem. Det hele foregår mundtligt. Vi snakker ofte i runder. Børn og unge har det på samme måde som voksne, når der laves borgerinddragelse. De skal opleve at de voksne er åbne og er lyttende. De bryder sig ikke om at de voksne bestemmer, og der må ikke være skjulte dagsordener. Hvis de unge foreslår noget vildt, så må de voksne ikke sige "nej". I stedet skal de voksne spørge: Har I overvejet konsekvenserne af jeres ideer og forslag? Så må de selv finde svarene.

Den boligsociale medarbejder:

Ligeværdigt samarbejde mellem kommune og borgere

Af Per Zafnes, beboerrådgiver

I mit job som beboerrådgiver har jeg erfaret, at der er utallige samarbejdsområder mellem kommune, boligområder og lokalsamfund, og at man via et fælles samarbejde kan nå meget gode resultater. Der skal ikke så meget til for at løse en del af de boligsociale problemer. For en kommune kan et boligsocialt samarbejde være med til at begrænse de sociale udgifter og bane vejen for at løse problemer, som man ikke vil kunne løse alene.

Når man skal i dialog med borgerne i et byområde er det vigtigt at forstå, at områderne har deres egen historie og identitet. I nogle by- og boligområder har der i 70'erne været en omfattende beboeraktivitet, som har skabt en særlig identitet og selvbevidsthed. Det er nødvendigt for en kommune at vinde anerkendelse og tillid, hvis man skal i dialog med borgerne.

Inddragelse af frivillige

I takt med samfundsudviklingen er mennesker blevet mere fortravlede. De har brug for at slappe af, når de har fri. Det frivillige arbejde konkurrerer med mange lokale fritidstilbud og mange tv-kanaler. Borgerne har ikke det samme politiske engagement som tidligere, og de fokuserer meget mere på enkeltsager. Det var tidligere mere overskueligt at være frivillig. I dag skal en beboerdemokrat forholde sig til mange krav og spørgsmål i sit boligområde, og det betyder, at mange siger fra. Mange borgere prioriterer de spørgsmål, som de personligt kan nyde godt af, og de er mindre interesserede i det, der gavner fællesskabet.

Inddragelse af frivillige handler i høj grad om at bruge mund til mund-metoden. Undersøgelser viser, at borgere i stor udtrækning ønsker at deltage i det frivillige arbejde, men de skal kontaktes personligt og have "et venligt skub", før de kommer i gang. Man skal tage godt imod nye frivillige, så de hjælpes ind i samarbejdet med andre, de ikke kender, og det er uklogt at presse frivillige til mere arbejde, end de selv ønsker.

Da borgerne er meget optaget af enkeltsager, er det vigtigt, at de får mulighed for arbejde med præcis de emner, som de brænder for. Det kan ske i lokale tema- eller arbejdsgrupper. Borgerne skal have følelsen af, at der sker noget.

Forskellige kulturer

Kommune, boligselskab og boligafdeling repræsenterer forskellige kulturer. Kommunen er opdelt i afdelinger og forvaltninger, der hver især repræsenterer flere fagområder. Den kommunale kultur er præget af mange formaliteter, juridisk sprogbrug, skriftlighed og langsommelig sagsbehandling. Boligområderne er bygget op omkring et meget traditionelt beboerdemokrati med afdelingsbestyrelser, der fungerer forskelligt, og så er der borgerne, der ofte er

utålmodige. De har svært ved at fastholde interessen over tid. Skal samarbejdet fungere, er det helt afgørende, at det baseres på ligestilling imellem ALLE parter.

Skal samarbejdet udvikles, er det nødvendigt at boligselskaber og afdelingsbestyrelser drop- per ideen om, at det offentlige alene har ansvaret for de boligsociale problemer. Omvendt må de kommunale folk indstille sig på, at man skal arbejde på en lidt anderledes måde, end man er vant til. Som en embedsmand formulerede det i Ballerup Kommune: ”Det er vigtigt at tage den kommunale kittel af og komme ud og møde borgerne dér, hvor de er.”

Der bør være repræsentanter fra kommunen til stede, når boligområdet indvier den nye containerplads eller lokalområdet åbner sommerfesten. Det er vigtigt, at parterne også mødes i sådanne sammenhænge, hvor de kan få en uformel snak. Det kommunale engagement i lokalsamfundet bør drives af en ligestilling, hvor parterne mødes med en indstilling om, at alle parter bidrag er lige nødvendige for at skabe en fælles succes.

Den kommunale rolle

Beboerinddragelse tager tid fra de kommunale opgaver, og man skal være indstillet på, at samarbejdsprocessen kan trække ud, da nye ideer og projekter ofte kræver en vis tid, før de kan sættes i værk. Da det er svært at holde borgerne engageret over længere perioder, er det vigtigt, at de kommunale repræsentanter har rådighed over de relevante ressourcer og har et godt bagland, der kan træffe beslutninger, så processen ikke trækker unødigt ud.

Det er vigtigt, at politikerne, og især borgmesteren, er synlige og prioriterer at komme på besøg i forbindelse med arrangementer i boligområdet. Det giver megen positiv opmærksomhed omkring bebyggelserne, og det er med til at give dem et bedre image.

Borgerinddragelse handler om udvikling. Når man udvikler ved man ikke hvad der nøjagtigt vil ske. Der opstår hele tiden nye behov og borgerne får en masse nye ideer. Derfor er der brug for fleksibilitet, hurtig handling og omprioriteringer, hvis man skal forfølge nye ønsker og udnytte borgernes engagement optimalt. Det kan være nødvendigt at ”smede mens jernet er varmt”, også selvom de nye tiltag ikke er beskrevet i et notat eller i en helhedsplan. De kommunale repræsentanter skal med andre ord kunne improvisere og smide den kommunale kittel, når ”toget kører”.

Nyttige partnerskaber

Går man ind for ligestilling som en vigtig værdi i lokalsamfundsarbejdet, vil man også kunne fornemme, at der er stor forskel på en samarbejdsaftale og et partnerskab. Samarbejdsaftalen kan sagtens være en aftale, der bygger på en eller anden form for nødvendighed eller tvang og den indgås ofte imellem parter, der har forskellige interesser. Modsat dette ligger der i ordet ”partnerskab” et ligestillende forhold. Det er en aftale imellem ligestillende partnere. Boligområdet eller lokalsamfundet er *ikke* en kommunal ”klient”, men netop en samarbejdspartner! Partnerskabet er også mere dybtgående. Hvis partnerskabet er skruet rigtigt sammen, så vil der i aftalen stå noget præcist om, hvad hver enkelt part forpligtiger sig til at bidrage med.

Før man indleder et formaliseret samarbejde eller partnerskab er det vigtigt, at der fastsættes rammer og regler for, hvad man skal samarbejde om, og hvor tit man skal holde møder.

Kommunale ildsjæle

I borgerinddragelse bidrager folk på mange forskellige niveauer. Nogle laver frivilligt ulønnet arbejde, mens andre er på arbejde. Det har stor betydning, hvis de kommunale repræsentanter har et personligt engagement og ikke bare "er på arbejde". De kommunale ildsjæle er dem, der kommer længst med borgerinddragelsen, og det er dem, der opnår de bedste resultater. Det er netop, når de ansatte også er ildsjæle, at de kan gøre en virkelig forskel og skabe det ligeværdige forhold til borgerne og lokalsamfundet.

Erfaringsmæssigt kan det være svært at få de kommunalt ansatte med til lokale møder, seminarer og konferencer efter kl. 16, eller når det er weekend. Her må kommunen sikre, at de ansatte har timer nok til at deltage i borgerinddragelsen.

At smide kitlen handler også om at være synlig og tilgængelig på de tidspunkter, hvor borgerne har fri, og det kan handle om at være med til at rydde op og gøre de nødvendige ting, så alle kan komme hjem efter dagens møder.

Lange inddragelsesprocesser

I mange projekter i lokalsamfund klager borgerne over, at det går alt for langsomt. Her er det vigtigt med små synlige sejre, der kan være med til at holde gejsten oppe. Det er ikke alle borgere, der er udviklingsorienterede og ønsker forandringer. Mange er ofte konservative og afventende, og ofte er det de kommunale repræsentanter, der vil skabe udvikling.

Hvor de kommunale repræsentanter føler, at de hele tiden arbejder med udvikling af et lokalsamfund, kan en borger opleve det på en helt anden måde, da der kan være langt imellem møder, hvor tingene for alvor rykker. Beslutningsprocessen kan føles meget lang, når kommunen er inddraget. Det er svært at motivere borgere og holde dem aktive i længere perioder, hvis de kommunale repræsentanter er for længe om at melde tilbage. Det er vigtigt, at beboerne kan se, at der sker noget rent fysisk, og at de får den nødvendige information, når tidsplanerne af mange gode grunde skrider.