

Den aktive borger

Hvordan flere borgere kan spille en større rolle i velfærdssamfundet



Den aktive borger

– hvordan flere borgere kan spille
en større rolle i velfærdssamfundet

Copyright © 2012

Huset Mandag Morgen A/S

Valkendorfsvej 13

DK-1009 København K

Tlf.: 33 93 93 23

Web: www.mm.dk

Teamet bag projektet Den aktive borger

Morten Christensen, projektleder

Astrid Læssø, projektchef

Stine Carsten Kendal, seniorrådgiver

Liv Fisker, projektkoordinator

Signe Ramstedt Bertelsen, projektkoordinator

Redigering: Kalle Jørgensen

Design: Lisa Haglund og Michael Hernvig

Korrektur: Martin Lund

Tryk: Rosendahls

ISBN 978-87-90275-38-9

Indholdsfortegnelse

2		Forord	
4		Om projektet Den aktive borger	
5		Læsevejledning	
6		Fordommene på bordet	
7		Ordbog – gamle og nye ord	
8		5 aktive borgere	
13	01.	Borgernes velfærdssamfund	
21	02.	Fra ord til handling: Hvordan fremmes aktivitet hos borgeren?	
		24 Behov	FAMILJE
		27 Opgave	
		30 Partnere	
		OFFENTLIGE ORGANISATIONER	ARBEJDSPLADS
37	03.	Sådan gør andre allerede: Aktivitet på mange måder	
		38 Tre former for aktivitet	
		39 Selvbetjening	
		42 Case 1: Service uden skranker (Syddjurs Kommune)	
		44 Case 2: Guldets på øen (Østerby Servicecenter)	
		46 Case 3: Selvbehandling gør borgeren til eksperten (Aalborg Sygehus m.fl.)	
		48 Løsningsgalleri	
		49 Mestring	VENNER
		FRIVILLIGT ARBEJDE	
		52 Case 4: Voksenvenner giver hverdagsviden	
		54 Case 5: Telemarketingsbureau med nærvær	
		56 Case 6: KMD og Ældre Sagen gør ældre borgere it-sikre	
		58 Løsningsgalleri	
		59 Samskabelse	
		62 Case 7: Brug forældrene	
		64 Case 8: Borgerbevægelse af lyst	
		66 Case 9: Grønne partnerskaber	
		68 Løsningsgalleri	
		FRITIDSAKTIVITETER	
73	04.	Perspektiv: Vejene til flere aktive borgere	
80		Her kan du læse mere...	

Forord

Aktive borgere er rygraden i Velfærdsdanmark

Hvordan kan borgerne spille en mere aktiv rolle i det danske velfærdssamfund? Det spørgsmål bliver stadig mere påtrængende for politikere, ledere, medarbejdere og borgere i disse år, hvor det danske velfærdssamfund udfordres af færre kroner og hænder. Den aktive borger er en ressource, som vi ikke udnytter godt nok i dag. Men aktive borgere er langt fra kun en nødløsning på de aktuelle udfordringer. Aktive borgere er selve fundamentet i velfærdssamfundet og de eneste, der legitimt kan forandre det. Nogle af svarene på ressourcepresset lyder i dag på:

- **Hverdagsrehabilitering:** Der findes nærmest ikke den kommune, der i dag ikke arbejder med hverdagsrehabilitering på ældreområdet. Borgeren trænes her til at tage vare på sig selv i egne omgivelser. Tankegangen finder vi også på bl.a. arbejdsmarkeds-, sundheds- og det socialpsykiatriske område.
- **Velfærdsteknologi og digitalisering:** Teknologiske løsninger åbner for en helt ny rolle til borgeren, når vi snakker velfærd. Skoleelever, der undervises via mobiltelefonen. Husejere, der ansøger om byggetilladelse på nettet. Patienter, der selv måler deres lungekapacitet. Eksemplerne er talrige, og der vil kun blive flere i de kommende år.
- **Frivillighed:** I forlængelse af VK-regeringens civilsamfundsstrategi og EUs frivillighedsår har initiativer, hvor frivillige løfter velfærdsopgaver, mødt fornyet interesse. Traditionelt har foreningslivet spillet en stor rolle i Danmark – særligt på kulturområdet. Men de frivillige har i dag bevæget sig ind på alle de store velfærdsmatrixer såsom ældre-, uddannelses-, sundheds- og socialområdet.

De nye svar har det til fælles, at borgerne spiller en mere aktiv rolle i forhold til egen og andres velfærd. Men vi har hidtil ikke haft et fælles sprog og mindset, der løfter sig ud af de enkelte sektorer og isolerede indsatsområder.

Det er baggrunden for, at vi søsatte projektet Den aktive borger i sommeren 2011. Projektet samlede stafetten op fra initiativet Velfærdens Innovatører, der mundede ud i en anbefaling om, at ny velfærd altid skal udvikles, så borgeren har mulighed for at være aktiv. I Den aktive borger har vi haft som ambition at udvikle en tværgående forståelse, en sproglig og metodisk ramme og et eksempel-katalog for, hvordan aktive borgere er i centrum for levering og udvikling af velfærd. I samarbejde med en række kommuner, uddannelsesinstitutioner, frivillige organisationer og faglige organisationer har vi i løbet af efteråret diskuteret og udviklet modeller for aktive borgere. Denne rapport samler de væsentligste erfaringer fra det arbejde.

Den måske vigtigste indsigt er, at velfærd og aktivitet er to uadskillelige størrelser. Aktivitet er et helt centralt element i det gode liv for alle borgere. Derfor er det også en kerneopgave for enhver, der arbejder med velfærd i Danmark, at fremme borgernes aktivitet.

Men aktivitet kommer ikke altid af sig selv. Vi kan ikke bare sige, at nu skal alle borgere løfte flere opgaver selv. Omstillingen i vores måde at tænke på skal særligt ske fire steder:

- **Fra det aktiverende system til Den aktive borger:** Der er behov for et opgør med systemtænkningen i Danmark. Alt for mange tager udgangspunkt i systemets rammer i arbejdet med aktive borgere. Derfor kommer diskussionen ofte til at handle om, hvordan vi udefra kan 'aktivere' borgerne. Udgangspunktet må i stedet være den enkelte borger og dennes vilkår

og forudsætninger. Herfra kan vi så rette blikket mod systemet og se på, hvad det kan gøre for at understøtte borgerens aktivitet.

- **Fra uafhængighed til forbundenhed:** Aktivitet styrkes, når borgeren er aktiv sammen med andre borgere i organiseret eller individuelt regi. Derfor skal rammerne understøtte, at borgerne indgår i et væld af relationer – eksempelvis til familie, lokalområde, fritidsaktivitet og arbejde.
- **Fra opgavefordeling til redefinerede opgaver:** Borgere, frivillige, teknologiske løsninger m.v. kan og skal ikke løse præcis de samme opgaver, som hidtil har været løst af offentlige medarbejdere. Vi skal gentænke opgaverne ud fra borgerens prioritering og livssituation. Hvis ikke det sker, bliver arbejdet med aktive borgere blot en øvelse, hvor ”aben” flyttes rundt.
- **Fra ”os og dem” til ”vi”:** Både borgere, ledere og medarbejdere i den offentlige sektor har en tendens til at tale om hinanden som ”os og dem”. Det er uproductivt. Den offentlige sektor er borgerne, og borgerne er den offentlige sektor. Det er med andre ord et fællesskab, hvor rettigheder og pligter går hånd i hånd. Vi skal væk fra at tænke velfærd alene som en ydelse, der leveres af en afsender til en modtager. Velfærd er et resultat, som vi skaber sammen.

En vigtig pointe i diskussionen om og arbejdet med aktive borgere er, at krav om aktivitet ikke må blive en ny eksklusionsmekanisme. Enhver borger kan udnytte flere af sine ressourcer, men der vil stadig være borgere, der har behov for det, vi kan kalde traditionelle offentlige velfærdsydelser. Derfor skal velfærden differentieres og prioriteres, så indsatsen matcher behovet.

Med denne rapport forsøger vi at sætte ord på dette paradigmeskifte. Den er først og fremmest et værktøj til ”systemet”. Den henvender sig til velfærdsledere fra den offentlige, private og civile sektor, på politisk, strategisk og udførende niveau. Hvis vi skal tage de næste skridt i retning af mere aktive borgere i Danmark, skal vi alle trække i samme retning. Vi vil derfor opfordre til at bruge rapporten – i sin helhed eller enkelte dele – til at diskutere, hvordan netop din organisation kommer videre.

Der er ikke et enkelt svar på, hvordan flere borgere bliver mere aktive i velfærdssamfundet. Vi håber, at de næste sider yder et tankeaktiverende bidrag til diskussionen og det videre arbejde. Der er heldigvis et stærkt fundament at bygge videre på. Vi vil som enkeltorganisationer og i nye samarbejder fortsætte med at diskutere og udvikle nye veje for aktive borgere – gerne i samarbejde med dig og din organisation.

God læselyst.

Morten Christensen, projektleder, Mandag Morgen

Gunner Gamborg, formand, Ergoterapeutforeningen

Karin Holland, direktør for Voksen og Sundhed, Horsens Kommune

Lisbeth Binderup, kommunaldirektør, Skanderborg Kommune

Lena Venborg, prorektor og udviklingsdirektør, University College Lillebælt

Peter Ulholm, dekan, University College Copenhagen

Leif Gjørtz Christensen, direktør for Job og Velfærd, Viborg Kommune

Rapporten bygger på analyser, diskussioner, vurderinger, cases og idéer fra styregruppen og arbejdsgruppen i projektet Den aktive borger. Mandag Morgen alene er ansvarlig for de redaktionelle valg og den endelige tekst.

Rapporten kan downloades gratis på www.mm.dk – både i sin helhed og som enkeltkapitler. Du kan også downloade powerpoints med de centrale modeller fra rapporten.

Om projektet Den aktive borger

Formålet med Den aktive borger har været at udvikle en fælles forståelse af, hvad der skal til, for at flere borgere i Danmark kan blive mere aktive i skabelsen af egen og andres velfærd.

Projektet er initieret af Mandag Morgen og er gennemført i samarbejde med en styregruppe bestående af 6 organisationer og en arbejdsgruppe bestående af 13 organisationer.

Både styregruppen og arbejdsgruppen har i perioden juni 2011 til januar 2012 holdt en række arbejdende møder. Her har vi drøftet velfærdssamfundets indretning, oftest på baggrund af konkrete eksempler på aktive bor-

gere. Diskussionerne er blevet suppleret med analyser i Mandag Morgens Velfærdspanel, desk-research og ekspertinterview. Denne rapport er sammenfatningen af arbejdet i projektet, og den er et oplæg til den videre debat og det videre arbejde med aktive borgere i Velfærdsdanmark.

Følgende organisationer har deltaget i styregruppen i Den aktive borger:

- Mandag Morgen
- Ergoterapeutforeningen
- Horsens Kommune
- Skanderborg Kommune
- University College Copenhagen
- University College Lillebælt
- Viborg Kommune

Følgende organisationer har deltaget i arbejdsgruppen i Den aktive borger:

- Blå Kors
- Frivilligcentre og Selvhjælp Danmark
- Holstebro Kommune
- Kommunaldirektørforeningen
- Landsforeningen af VæreSteder
- Læsø Kommune
- Ringkøbing-Skjern Kommune
- Silkeborg Kommune
- Skole og Forældre
- Struer Kommune
- Syddjurs Kommune
- Ungdommens Røde Kors
- University College Nordjylland

Læsevejledning

Aktive borgere er mange ting – og denne rapport angriber emnet fra flere forskellige vinkler. Nedenfor får du et overblik over de enkelte kapitler, så du kan begynde netop der, hvor det er mest relevant for dig og din organisation.

Før vi starter:

Fordomme, aktive borgere og nye ord

Vi starter med at kigge på de fordomme, der skal overvindes, når vi skal have flere aktive borgere i velfærdssamfundet. Måske genkender du en eller flere fra dig selv og/eller dine samarbejdspartnere? Derefter kan du møde Jens Jacob, Thøger, Cecilie, Kaj og Majbritt, der alle på hver sin måde er aktive borgere. Læs deres historie, og hav dem i baghovedet, når du læser resten af rapporten. Bestemte ord giver bestemte associationer og er med til at fastholde måden, vi tænker og handler på. Vi giver derfor et bud på nye ord, der kan bruges i diskussionen om og arbejdet med aktive borgere.

01.

Borgernes velfærdssamfund

Velfærdssamfundet er skabt af borgerne og kan ikke leve uden deres bidrag. I dette kapitel kan du læse, hvordan velfærd og aktivitet er to sider af samme sag, og hvorfor kerneopgaven for enhver velfærdsleder og -medarbejder er at fremme borgernes aktivitet.

02.

Fra ord til handling: Hvordan fremmes aktivitet hos borgeren?

Aktive borgere kommer ikke af sig selv. Dette kapitel udfylder en model for, hvordan vi kan arbejde hen imod flere og mere aktive borgere i Velfærdsdanmark. Det kræver, at vi ser på: Behovet, opgaven og partnerne. Der findes ikke én løsning på mere aktive borgere. Derfor dobbeltklikker vi på de enkelte trin og præsenterer nogle af de byggesten, der kan inspirere dig i dit arbejde. Du kan læse kapitlet fra A til Z eller dykke ned i dele af det.

03.

Sådan gør andre allerede: Aktivitet på mange måder

Vi kan lære meget af dem, der allerede er i gang. I dette kapitel fremhæver vi nogle af de gode eksempler på arbejde med aktive borgere. Du kan læse 9 udfoldede cases og danne dig et overblik over 18 andre. De udvalgte cases dækker en række forskellige aktivitetsformer, områder og samarbejdspartnere og viser, hvor mangfoldig aktivitet kan være.

04.

Perspektiv: Vejene til flere aktive borgere

Aktive borgere er ikke bare en økonomisk nødvendighed i et samfund under pres. Aktive borgere er velfærdssamfundets fundament og de eneste, der legitimt kan ændre det. I dette kapitel får du og din organisation perspektiver med på vejen, der kan sætte skub i jeres videre arbejde med at fremme borgernes aktivitet.

Fordommene på bordet



Når flere borgere skal være mere aktive i velfærdssamfundet, skal nye relationer opbygges, og eksisterende relationer videreudvikles. Det kan fordomme imidlertid være med til at forhindre. Derfor skal fordommene overvindes – lad os få dem frem i lyset med det samme:

- **Borgerne** gør ikke andet end at kræve og brokke sig. Hvis de endelig gider involvere sig, så kan man være sikker på, at de skaber en masse besvær.
- **Offentlige medarbejdere** er så optagede af at overholde reglerne, at de ikke kan se de mennesker, de er til for at hjælpe.
- **De frivillige organisationer** tager de sjove og fagligt interessante opgaver fra de offentligt ansatte.
- **Kommunerne** skal spare penge og kæmper derfor med næb og kløer for at tørre deres opgaver af på borgerne.
- **Fagforeningerne** er så optagede af at holde fast i faggrænserne og deres faglige territorium, at det er helt umuligt at have en konstruktiv diskussion med dem om, hvordan man skal nytænke velfærdsydelserne.
- **Politikerne** går fra enkeltsag til enkeltsag. Det betyder, at enhver indsats, der varer mere end valgperioden, ikke har deres interesse.



Fordomme bunder ofte i manglende tillid og kendskab til hinanden, og hvis de forbliver uimodsagte, kan de blive barrierer for nye måder at tænke og handle på. Overvej, hvilken forskel det gør, hvis man i stedet tænker som følger:

- **Borgerne** er gode til at sige til, når noget ikke fungerer hensigtsmæssigt. Det er en stor styrke, at vi har borgere, der aktivt giver lyd. Selv om det kan give mere arbejde nu og her, sparer det os for en masse besvær på langt sigt.
- **Kommunerne** skal spare penge, og de kæmper med næb og kløer for at undgå, at det fører til forringelser af velfærd. De kan skubbe på, når der skal tænkes fundamentalt nyt, og alle ressourcer skal i spil.
- **Offentlige medarbejdere** er garanter for, at reglerne bliver overholdt, og det er en vigtig forudsætning for at hjælpe borgerne, og for at andre, f.eks. de frivillige, ikke behøver at bekymre sig om teknikaliteter og jura, men kan koncentrere sig om det, de er gode til.
- **Fagforeningerne** er optagede af, at deres medlemmer kan bruge deres faglighed til at skabe høj kvalitet for borgerne. Det betyder ikke, at der ikke kan ske ændringer, men blot at ændringer skal ske under hensyntagen til fortsat høj faglighed.
- **De frivillige organisationer** kan bidrage til at skabe bedre kvalitet samlet set. Nogle opgaver kan de løse bedre og på nye måder, netop fordi de er frivillige. Vi skal løbende diskutere, hvem der løser hvilke opgaver, så vi sikrer, at både de offentligt ansatte og de frivillige kan se sig selv i deres opgaver.
- **Politikere** er optagede af at sikre mulighed for, at deres vælgere kan få et godt liv. Derfor vil de gøre alt, hvad de kan for at samarbejde om et velfærdssamfund med flere og mere aktive borgere.

Ordbog – gamle og nye ord

GAMLE ORD

YDELSER

VELFÆRDSLEVERANCER

AFHÆNGIGHED OG UAFHÆNGIGHED

RET TIL YDELSER

NORMAL/SPECIAL

BEGRÆNSNINGER

AT GØRE BORGEREN AKTIV

DET OFFENTLIGE SOM LEVERANDØR

NYE ORD

OPGAVER

FORBUNDENHED

AKTIVITET

RELATIONER

RET TIL AKTIVITET

RESSOURCER

AT SÆTTE BORGEREN I CENTRUM

SAMSKABELSE

DET OFFENTLIGE SOM FACILITATOR

5 aktive borgere

Når vi snakker om aktive borgere, kan det let komme til at lyde meget abstrakt. Men aktive borgere er almindelige mennesker af kød og blod. Inden vi for alvor begynder at udfolde og diskutere modeller for aktive borgere, kan du i dette afsnit møde fem almindelige danske borgere, der på den ene eller anden måde er aktive. Hav dem, dig selv og andre konkrete aktive borgere i hovedet, når du læser resten af denne rapport.

Backkryds – også for de bageste rækker

Jens Jacob Levring Madsen, 51 år, institutionsleder, Rønshoved Skolehjem, Aabenraa, og initiativtager til håndboldprojektet Høje Kolstrup Boldklub – Rønshoved Skolehjem

Jeg har været håndboldtræner i mange år. Og jeg gik og syntes, at der manglede et eller andet. Derfor ringede jeg for godt et år siden til den lokale håndboldklub med et forslag om, at vi skulle lave et håndboldinitiativ for udsatte børn. Det er både almindelige børn, børn med anden etnisk baggrund og børn med diagnoser som ADHD, autisme og lignende.

Jeg føler, at vi næsten kun er startet, men vi har allerede fået over 40 børn med i projektet på seks forskellige hold. Vi har samtidig involveret områdets håndboldpersonligheder, SSP-medarbejdere og eftermiddagstilbudene for børn og unge. Det er altså bare noget andet at arbejde med Lamisha, Gautshi og Ilkay. Der er en masse udfordringer i det. Det handler ikke bare om at lære dem et backkryds eller et vip. F.eks. forlader de nogle gange træningen og sætter sig ud på bænken og spiser deres madpakker, og mange af dem kom i starten uden sko til træningen. Det løste vi heldigvis ved at lave en skoindsamling.

Jeg er oppe i klubben et par gange om ugen. Og så sørger jeg for, at vi kan bruge faciliteter på min skole. F.eks. kan det være, at de ikke kan få arrangeret noget kørsel pga. begrænset forældreopbakning. Så låner vi institutionsbussen, der alligevel ikke bliver brugt i weekenden.

Det spændende for mig er det større perspektiv. Flere af dem spiller sikkert kun håndbold i et par år. Men vi får dem lidt længere frem end de bageste rækker, de ofte sidder på. De lærer f.eks. at møde til tiden, at overholde aftaler og indgå i relationer. Og der findes ikke nogen bedre følelse end at se dem lykkes. Tag f.eks. Aldin. Han går nærmest på det, man kunne kalde en specialspecialskole. Han har både ADHD og er en smule autist. Men på håndboldbanen lærer han at fokusere på at spille fløj og intet andet. At se denne her dreng og hans glæde, når man ved, at han har det rigtig svært i mange sammenhænge. Det er overfedt. Det er større end at vinde to point med et halvtøkt 3.-divisionshold.

Får det til at køre

Kaj Mathiesen, 46 år, førtidspensionist og aktiv på KFUMs værested "Folkekøkkenet" i Kolding

Jeg kan da også godt bare sidde på sofaen nogle dage. Det skal ikke være nogen hemmelighed. Jeg har nogle skavanker, der gør tingene svært for mig. I 1985 brækkede jeg kravebenet, som så groede skævt sammen, fordi jeg begyndte at arbejde for tidligt. Jeg har altid arbejdet meget. I 1988 fik jeg iskiasnerven i klemme, så der var jeg syg i over et år. I 1993 fik jeg et piskesmæld. Det er jeg stadig plaget af. I 2003 brækkede jeg spolebenet. Men jeg tvinger mig selv til at komme ud og møde mennesker.

Jeg kommer især på Folkekøkkenet, der er et KFUM-værested i Kolding. Det ligger ikke så langt fra, hvor jeg bor. Jeg blev sygemeldt i september 2001, efter jeg var kommet hjem fra et job i USA. Jeg havde posttraumatisk stress, og i det efterfølgende år var jeg sygemeldt og blev skilt. Jeg var på sygedagpenge og kontanthjælp. Så begyndte jeg at komme på værestedet. Det var egentlig lidt tilfældigt, men det var meget rart at være sammen med nogen. Lige fra start gik jeg til hånde.

Jeg laver bare det, jeg kan. F.eks. henter jeg brød og andre madvarer, som værestedet får gratis af butikker. Jeg er også holdleder inden for Dansk Væresteds Idræt. Sammen har vi lavet nogle ture rundt omkring i Europa, hvor vi har været med i sportsturneringer. Nogle af dem, der er med på de ture, er psykisk syge, hjemløse, narkomaner og drankere, der er vant til at drikke en flaske snaps om dagen. Og efter sådan en tur kan de altså komme ned på næsten ingenting.

Jeg har haft held til at få flere andre til at blive holdledere, bl.a. to, der ikke længere kan være på arbejdsmarkedet. På den måde bliver det jo et bredere ansvar, og så er man ikke så afhængig af en person alene. På den måde er det, jeg gør i dag, ikke anderledes end det, jeg har arbejdet med hele livet: at sætte noget i gang, få det til at køre og så videre til det næste.

Ambassadør på arbejde

Cecilie Vadum Strandvold, 25 år, kunderådgiver i Uno-X og derigennem aktiv i Ungdommens Røde Kors

Jeg har desværre ikke tid til at hive et par uger ud af kalenderen om året for at hjælpe på en sommerlejr for udsatte børn og unge. Derfor var jeg også helt med på idéen, da jeg fik at vide, at Uno-X indgik et samarbejde med Ungdommens Røde Kors, som betød, at jeg kunne bruge arbejdstid på at arbejde med udsatte børn og unge. Det, vi laver i Uno-X, er at komme med arbejdskraft og idéer, som kan understøtte de aktiviteter, URK laver for udsatte børn og unge.

Jeg er formand for ambassadørgruppen for projektet her i virksomheden. Vi arbejder på at sprede budskabet om URKs arbejde og lave aktiviteter og events på tværs af Uno-X og URK. I sommer var vi f.eks. i Vig med 10-12 medarbejdere, hvor vi sammen med de frivillige lavede et tivoli, hvor man kunne vælte dåser med vandpistoler, prøve en flødebollemaskine og sådan nogle ting. Jeg ved godt, at vi ikke kan gå ind og spille en afgørende rolle i børnenes liv på bare en enkelt dag, men det giver de frivillige mulighed for at komme tættere på børnene, når vi giver en hånd med det praktiske.

Jeg bliver aldrig den, der åbner en lektiecafe eller lignende. Men det her fungerer bare rigtig godt for mig, fordi jeg kan gøre en forskel gennem arbejdet. Og jeg kan sprede budskabet til mine kolleger. Det er selvfølgelig ikke det, vi taler mest om hver dag, men f.eks. skulle vi have skiftet alle vores headsets ud. Og så kommer en af mine kolleger og siger, "nu har jeg denne kasse fyldt med headsets, der stadig virker. Er det ikke noget, URK kan bruge?" Det ligger i baghovedet hos alle medarbejdere herinde.

Normalt er jeg kunderådgiver og arbejder med vores dieselanlæg. Så det er virkelig kontraster, der mødes. Det giver mig en stor glæde både som medarbejder og som menneske at kunne bidrage med noget og gøre en forskel.

På den blinde ende af vejen

Thøger Johnsen, institutchef, Professionshøjskolen Metro-pol, og beboer på Bolbro Villavej, Rungsted Kyst.

I 1976 startede jeg og 10 andre studerende et kollektiv i den blinde ende af Bolbro Villavej i Rungsted Kyst. Kollektivet blev starten på et tæt fællesskab mellem alle beboerne i denne ende af vejen. Vi holder nytår sammen. Vi holder sankthansaften sammen. Og hvert år i december holder vi "decemberåbent". Det går ud på, at alle på vejen inviterer alle naboerne på besøg mellem kl. 18-19 en dag. Det er med gløgg, rødvin og den slags.

Der er tale om et naboskab, hvor man hjælper hinanden og kommer hinanden ved. Det er naturligt at besøge hinanden, at låne hinandens haveredskaber – ja, simpelthen at hjælpe hinanden, selv om vi er meget forskellige steder aldersmæssigt, uddannelsesmæssigt og politisk. Undervejs er der naturligvis kommet nye og yngre beboere på vejen, og de er alle sammen sprunget på vognen og er med i fællesskabet.

To beboere på vejen var Hardy og Inger. Vi har været med til deres diamant-, krondiamant- og jernbryllup og 90-års fødselsdage, og vi har været inviteret på kro

på Sydsjælland. Der var hele vejen simpelthen med. I foråret døde Inger desværre, og 96-årige Hardy blev enkemand. Vi kunne hurtigt se, at vi på vejen måtte gøre noget for Hardy. Inger og Hardy har nemlig aldrig rigtig ville have hjælp fra kommunen. Derfor har vi lavet et ugeskema, så Hardy får besøg fra vejen minimum en gang om dagen. Min kone og jeg har mandagen, så der besøger vi ham fast. Det betyder ikke, at vi ikke også besøger ham de andre dage, når man alligevel går tur med hunden.

Jeg føler ikke, at jeg er noget særligt. Det er virkelig ikke et onemansshow. Så kunne det ikke fungere. Det handler heller ikke om at være barmhjertige samaritane. Det handler om livskvalitet og om at være en del af et fællesskab. Det kan ikke erstattes af noget andet. Og jeg går da allerede og joker med de yngre familier og siger: "Når jeg bliver gammel, så har I bare at besøge mig."

Vaner kan være svære at lære

Majbritt Andersen, 31 år, studerende og deltager i Horsens Kommunes projekt, Care TV

Jeg har en psykisk sygdom, der gør, at jeg nogle gange har svært ved at få hverdagen til at hænge sammen. Hvis man ikke har haft en psykisk sygdom, tror jeg ikke, at man kan forestille sig, hvor svært det f.eks. kan være at komme ud af sengen om morgenen. De små ting, som for de fleste bare er vaner, som man ikke tænker over, kan være svære for mig at overkomme.

Heldigvis har jeg siden februar 2011 været med til at teste noget, der hedder Care TV. Det betyder, at jeg på mit tv har en kanal, hvor jeg kan komme i kontakt med min vejleder i kommunen. Jeg kan se og snakke med dem, og de kan ringe mig op. Det er f.eks. ret smart, når jeg har svært ved at komme op. Tidligere skulle de nogle gange komme ud og stå og bruge en halv time på at få mig op. Nu er det faktisk blevet sådan, at jeg ofte vågner, inden de ringer. De hjælper mig også med at få taget min medicin og sådan nogle ting.

Der er også en kalender indbygget, så nu minder mit tv mig simpelthen om, at jeg f.eks. skal til fitness.

En anden ting, der er ret smart, er, at jeg kan snakke med min veninde via tv'et. Hun har nemlig også været med i projektet. Det er meget rart, når jeg nogle aftener har det skidt og ikke kan falde i søvn, så kan jeg nemt komme i kontakt med hende og få en god snak. Det hjælper meget.

Denne her løsning har betydet meget for mig. Det er faktisk lidt pinligt, når man som voksen skal have en fra kommunen til at stå og få en op. Det er da ikke sjovt. Hverken for mig eller dem. Det betyder også, at jeg får mere ud af dagen. Jeg er mere frisk og aktiv, og det er da alt andet lige et bedre liv.

(Majbritt har ønsket at være anonym. Hendes rigtige navn er kendt af Mandag Morgen).



Borgernes velfærdssamfund

01.

Aktivitet er kernen i velfærdssamfundet, og velfærdsstatens kerneopgave er at fremme aktivitet. Borgeren skal derfor være i centrum, når vi tænker, leverer og udvikler velfærd.

I mange år har vi i Danmark været stolte af vores velfærdsmodel – og med rette. Men modellen er ikke længere holdbar. En række faktorer skaber et pres for markante ændringer.

- **Færre kroner:** De offentlige udgifter er under et voldsomt pres. På trods af forskellige udgiftsbesparende reformtiltag i løbet af de seneste år viser Finansministeriets beregninger, at de offentlige finanser har udsigt til underskud i hvert fald indtil 2050.
- **Flere ældre:** I 2011 var den såkaldte erhvervsfrekvens 0,91. Det vil sige, at der for hver 100 personer i den erhvervsaktive alder (20-59 år) er 91 personer, der skal forsørges. Hvis man tager udgangspunkt i befolkningsfremskrivningen fra 2010, vil forsørgerbyrden vokse til 0,95 i år 2020 og 1,07 i år 2030. 100 personer skal i 2030 altså forsøge 107 personer.
- **Større forventninger:** Danskerne elsker velfærd, og deres forventninger til kvaliteten er støt stigende. F.eks. oplevede 9 ud af 10 velfærdsledere i Mandag Morgens Velfærdspanel i 2010, at borgernes krav til velfærden var stigende.

Udfordringen for velfærdssamfundet er ikke bare at skabe velfærd for flere med færre hænder. Der er også mere end nogensinde brug for at skabe bedre velfærd – bedre uddannelser, færre socialt udsatte og flere raske.

Der er brug for, at borgerne generobrer den velfærd,

vi selv har skabt. Hvis den nye velfærdsmodel bliver bygget i fællesskab, er det heller ikke så svært at sige farvel til den gamle, der kun kunne blive større og mere uholdbar. Se figur 1.

Aktivitet og velfærd – to sider af samme sag

Velfærdssamfundet er skabt af aktive borgere – og uden bidrag fra langt de fleste borgere kan det ikke fungere. Det er en kendsgerning, som man nogle gange glemmer i opgangstider. Når krisen kradser som nu, er der to veje: At nedjustere velfærdssamfundet eller genstarte det med udgangspunkt i borgerne. Det er den sidste vej, vi skal vælge, hvis vi med begrænsede ressourcer skal indfri ambitionen om stadig bedre velfærd i Danmark.

Den bærende idé bag velfærdssamfundet er at skabe et godt liv for den enkelte borger. Og fundamentale ingredienser i et godt liv er aktivitet og deltagelse. Se definitioner i tekstboks.

Hvis du er passiv og uden relationer, har du som regel ikke et godt liv. Det lyder bastant, men tænk over dit eget liv. Ville du kalde det et godt liv, hvis du fjernede relationer til familie, venner, kolleger og naboer? At være borger i det danske velfærdssamfund indebærer en ret til at indgå i relationer til andre. Man kunne sige, at den ultimative rettighed i velfærdssamfundet er retten til at være noget for nogen. Forskning viser, at ensomhed og mangel på sociale relationer er en lige så stor risikofaktor og dræber som rygning.

Aktivitet og aktivitetsfremme – definitioner

Vi anvender i denne rapport følgende definitioner:

Aktivitet er at deltage i gøremål, der for den enkelte er meningsfulde eller nødvendige, og som relaterer sig til dagligdagen, arbejds- og fritidsliv samt involvering i samfundslivet – uden at det sker på bekostning af andre.

Aktivitetsfremme er at muliggøre aktivitet og deltagelse i dagligdagen, arbejds- og fritidsliv samt i samfundslivet for det enkelte menneske og grupper af mennesker.

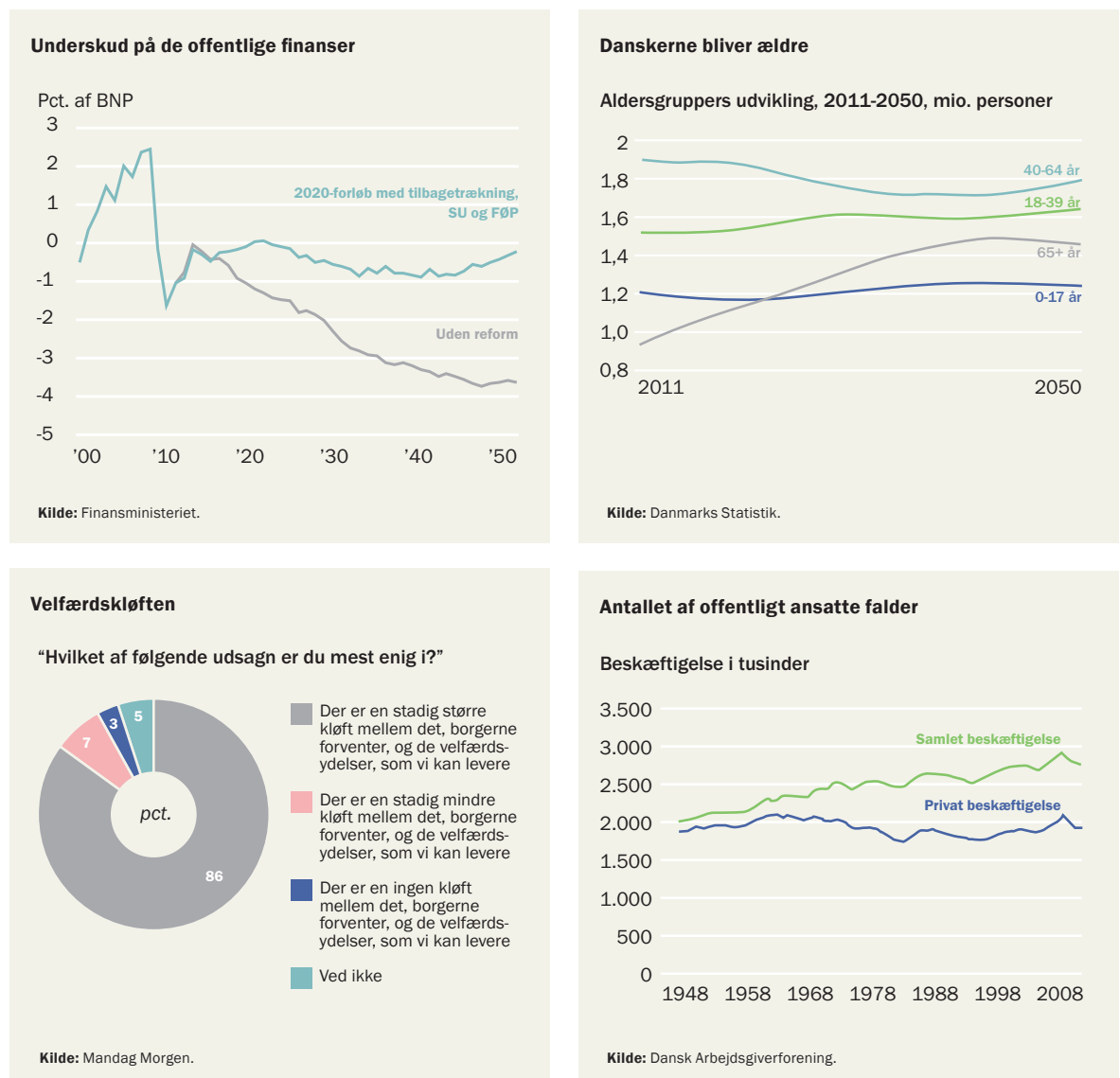
Relationer er et af nøgleordene, når vi snakker om aktivitet og aktivitetsfremme. Når du er aktiv, indgår du i relationer med andre i forskellige arenaer. Aktivitetsfremme er dermed i høj grad en opgave, der går ud på at opdyrke og facilitere relationer.

Kilder: Ergoterapeutforeningen og Mandag Morgen.

"DER ER INGEN TVIVL OM, AT DEN MÅDE, VELFÆRDEN ER SKRUET SAMMEN PÅ I DAG, IKKE KAN FORTSÆTTE. DER ER BRUG FOR NYE LØSNINGER."

Peter Ulholm, dekan, University College Copenhagen

Gammel velfærd uholdbar



Figur 1: Det danske velfærdssamfund er udfordret af færre kroner, færre hænder og stigende forventninger til velfærden. Samtidig vil antallet af offentligt ansatte falde. Det betyder, at ny velfærd skal se markant anderledes ud end hidtil.

Aktivitet er ikke i sig selv positivt. Aktiviteter gør den enkeltes liv bedre, hvis vedkommende ud fra egne forudsætninger på helhjertet vis deltager i dem, dvs. selv finder aktiviteterne værdifulde og selv bidrager til dem som en anerkendt, ligeværdig og medskabende deltager. Betyder det, at f.eks. en kriminel rocker også er en aktiv borger? Ja, og derfor må vi tilføje, at den enkelte borgers aktivitet ikke udfolder sig på bekostning af andres aktivitet.

Arbejdet med at fremme aktivitet hos borgerne er ikke et tillæg til det almindelige arbejde i velfærdsinstitutioner. Det er kernen i alt velfærdsarbejde. Aktivitetsfremme står da også centralt i flere af de væsentligste love på velfærdsområdet. Se tekstboks.

Lovene har forskellige borgere som målgruppe. Men kerneopgaven på tværs af fagområderne er den samme: At fremme og skabe mulighed for, at borgerne kan deltage aktivt i såvel hverdags- som samfundsliv. Det giver store muligheder for at lære på tværs af sektorområder. Men der er også et stort potentiale i at lære af partnere uden for det offentlige, som eksempelvis frivillige organisationer og private virksomheder.

Paradigmeskifte: Fra udbud til behov

Den politiske debat har sat fornyet fokus på borgernes rettigheder og pligter i velfærdssamfundet. Der er ingen tvivl om, at der med de kommende års krise kun vil komme endnu mere vægt på borgernes pligter og ansvar for fællesskabet. Samtidig viser nye tal, at borgerne er med på diskussionen. En Megafon-måling i Politiken fra december 2011 viser, at 76 pct. af danskerne er enige i, at der er brug for et opgør med ”krævementaliteten” i forhold til den offentlige sektor, fordi for mange er fokuserede på, hvad de kan få, og for lidt fokuserede på deres

eget ansvar for at bidrage til fællesskabet.

De danske velfærdsledere nærer også store forhåbninger til de aktive borgere. En undersøgelse i Mandag Morgens Velfærdspanel, der består af godt og vel 3.300 ledere og udviklingsansvarlige fra den offentlige, private og civile sektor, viser, at velfærdsledere tror mere på potentialet i aktive borgere end på f.eks. velfærdsteknologi og offentlig-privat samarbejde, når det kommer til at løse velfærdssamfundets problemer. Se figur 2.

Mere end 6 ud af 10 mener, at mere aktive borgere udgør et stort potentiale for velfærdssamfundet i Danmark. Se figur 3. Kun knap 12 pct. af velfærdslederne mener, at vi i høj grad har indfriet potentialet i de aktive borgere. Se figur 4.

Det markerer et skifte i forhold til den velfærdstænkning, vi har været vant til i de seneste årtier. Siden starten af 1980'erne har politikere og embedsmænd været optagede af at styre og reformere udbuddet af velfærd. Diskussioner og lovgivning har handlet om, hvilke ydelser velfærdsstaten skulle have på hylderne. I svære tider har vi reduceret udvalget på hylderne – for dele af eller hele befolkningen. Og i gode tider har vi sat flere varer på hylden. Den økonomiske krise har markeret et fuldt stop for denne udvikling, men giver os også anledning til at spørge, om det virkelig var den slags velfærdssamfund, vi gerne ville have.

Politikere og velfærdsledere er allerede begyndt at flytte fokus fra udbuddet af velfærdsydelser til efterspørgsel af velfærd med udgangspunkt i de grundlæggende behov, vi alle har.

Det er ikke alene en god forretning. Se tekstboks på side 18. Det er også en tilbagevenden til velfærdens grundværdier. Den aktive borger bidrager på egne vilkår til at skabe velfærd for sig selv og andre. Hvordan, ser vi på i næste kapitel.

Aktivitetsfremme i centrale velfærdslove

Folkeskolelovens formålsparagraf:

”Folkeskolen skal i samarbejde med forældrene give eleverne kundskaber og færdigheder, der: forbereder dem til videre uddannelse og giver dem lyst til at lære mere, gør dem fortrolige med dansk kultur og historie, giver dem forståelse for andre lande og kulturer, bidrager til deres forståelse for menneskets samspil med naturen og fremmer den enkelte elevs alsidige udvikling.”

Sundhedslovens formålsparagraf:

”Sundhedsvæsenet har til formål at fremme befolkningens sundhed samt at forebygge og behandle sygdom, lidelse og funktionsbegrænsning for den enkelte.”

Service洛vens formålsparagraf:

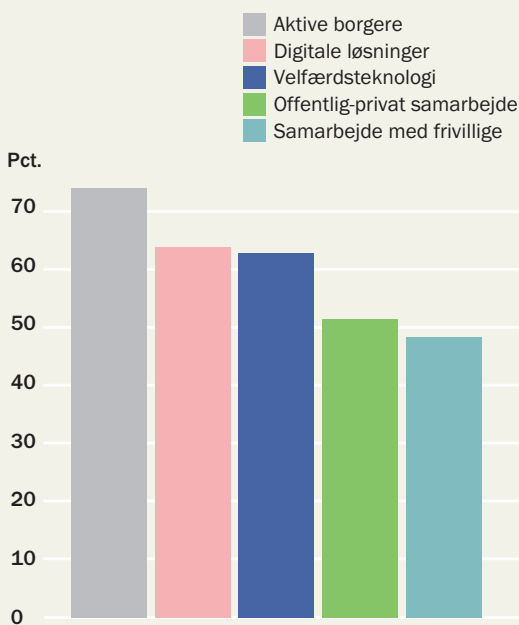
”Formålet med denne lov er (...) at fremme den enkeltes mulighed for at klare sig selv eller at lette den daglige tilværelse og forbedre livskvaliteten. Hjælpen efter denne lov bygger på den enkeltes ansvar for sig selv og sin familie. Hjælpen tilrettelægges ud fra den enkelte persons behov og forudsætninger og i samarbejde med den enkelte.”

"BESPARELSESPOTENTIALET BLIVER DET HURTIGT FORSTÅELIGE ARGUMENT. MEN DET DRIVENDE ER, AT MAN FÅR NOGLE BEDRE LIV TIL BORGERNE. ET SAMFUND SKAL IKKE PACIFICERE SINE BORGERE, HVIS DE HAR RESSOURCER, DER KAN ANVENDES".

Gunnar Gamborg, formand, Ergoterapeutforeningen

Aktive borgere er en vigtig løsning

Personer, der har svaret "I meget høj grad" eller "I høj grad" på spørgsmålet: "Om få år mangler vi ikke blot økonomiske midler men også hænder i det danske velfærdssamfund. I hvor høj grad vurderer du, at følgende redskaber kan bidrage til at løse den svære situation?"

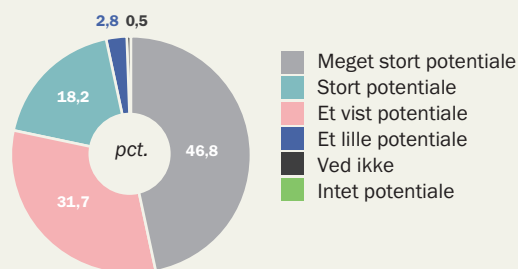


Figur 2: Mandag Morgens velfærdspanel vurderer i en undersøgelse, at aktive borgere er et meget væsentligt middel til at løse Danmarks økonomiske og demografiske udfordringer. Velfærdspanelet placerer aktive borgere øverst på listen over løsninger.

Kilde: Mandag Morgen.

Aktive borgere udgør et stort potentiale

Hvor stort et potentiale vil du vurdere, at aktive borgere udgør for velfærdssamfundet i Danmark?

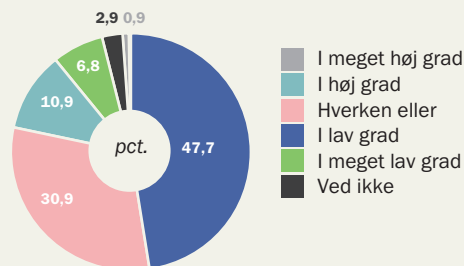


Figur 3: Mere end 6 ud af 10 i Mandag Morgens Velfærdspanel mener, at aktive borgere udgør et stort potentiale.

Kilde: Mandag Morgen.

Potentialet i aktive borgere er ikke indfriet

I hvor høj grad mener du, at vi på nuværende tidspunkt har indfriet potentialet i aktive borgere i Danmark?



Figur 4: Blot 12 pct. i Mandag Morgens Velfærdspanel mener, at vi har indfriet potentialet i aktive borgere i Danmark.

Kilde: Mandag Morgen.

Aktive borgere – også en god forretning

Aktive borgere er en værdi i sig selv. Men det er også en god forretning for samfundet. Det viser flere analyser:

En cost-benefit-analyse udarbejdet for Mødrehjælpen viser, at det er en rigtig god investering tidligt at hjælpe unge mødre og understøtte deres relationer. Analysen konkluderer, at samfundet sparer næsten 160.000 kr. for hver eneste ung og sårbar enlig mor, som får hjælp til at bryde mønstret og f.eks. komme i gang med en uddannelse. Dette er endda et meget konservativt skøn, da det kun dækker et treårigt projekt.

I Fredericia Kommune har projektet "Længst muligt i eget liv", hvor ældre trænes til at kunne hjælpe sig selv, bidraget til en besparelse i kommunens budget på ca. 13 millioner kr. i løbet af en treårig periode. Det svarer til en reduktion i omkostninger pr. borger tilknyttet hjemmeplejen på 13,9 pct.

En cost-benefit-analyse udarbejdet for Landsforeningen Bedre Psykiatri viser, at øget inddragelse af pårørende i behandlingen af skizofrene kan udløse en samfundsøkonomisk gevinst på 1,5 milliarder kr. Og regnestykket er formentlig endnu bedre end det, da skizofrene "kun" udgør 15 pct. af de psykisk syge. Bliver behandlingsmetoden udbredt til andre diagnosetyper, er gevinsten mange gange større.

Kilder: Copenhagen Business School og Dansk Sundhedsinstitut.

“DET ER SVÆRT AT ÆNDRE DAGSORDNEN,
FORDI VI HAR FÅET SKABT EN USUND
RETTIGHEDSKULTUR.”

Leif Gjørtz Christensen, direktør for Job og Velfærd, Viborg Kommune

Kommunikér aktive borgere som forbedringer

Aktive borgere er andet og mere end en økonomisk nødvendighed i et samfund under pres. Aktive borgere er velfærdssamfundets fundament og de, der bedst kan udvikle det i en positiv retning. Men ét er at få denne erkendelse til at rodfæste sig hos ledere og medarbejdere i velfærdssamfundet. Noget helt andet er at få pointen ud til borgerne.

Danskerne har generelt vænnet sig til, at velfærd måles på det offentlige udgiftsniveau: Flere penge er ofte blevet anset for at være lig med mere velfærd. Konsekvensen er, at den offentlige sektors aktuelle smalkost opleves som velfærdsforringelser. Mange danskere mener da også, at den danske velfærdsmodel er under pres, og de har mindre tillid til den velfærd, den offentlige sektor skaber. Se figur 5.

Danskernes forståelse af velfærd skaber en grundlæggende udfordring for arbejdet med aktive borgere. Aktive borgere betyder, at velfærden ændrer karakter, og at den offentlige sektors rolle ændrer sig. Der er stor risiko for, at den almindelige borger vil se dette som forringelser frem for som forbedringer af velfærden.

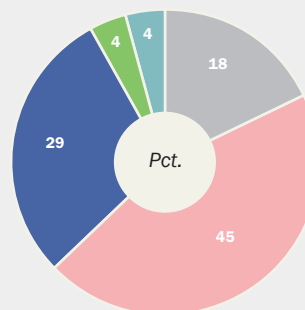
Forandringer i krisetider har en tendens til at blive læst som nedskæringer. Se blot, hvordan det er gået med den britiske premierminister David Camerons stort anlagte samfundsprojekt, Big Society. Projektet er et forsøg på at nytænke velfærdssamfundet ved at tage udgangspunkt i borgerne og samfundet frem for i staten. Massive besparelser har imidlertid gjort projektet sårbart for anklager om, at det blot er besparelser i attraktiv indpakning. Velfærdsledere i alle sektorer og på alle niveauer har derfor en stor kommunikationsudfordring. Hvis aktive borgere som dagsorden og konkret arbejde i Danmark ikke skal lide samme skæbne som Big Society i Storbritannien, skal velfærdslederne være i stand til at kommunikere de forandringer, der følger med, som forbedringer.

Når kommunikationsudfordringen skal løses, er det vigtigt at overveje målgruppen. Det paradoksale er, at de borgere, der er direkte involveret i aktiviteter, ofte vil opleve forandringer som forbedringer, som de ni cases i kapitel 3 illustrerer. Udfordringen er i højere grad den almene befolkning og de borgere, der på en eller anden måde iagttager indsatsen. Vi ved f.eks., at pårørende til ældre i hverdagsrehabiliteringsforløb kan være meget kritiske over for, at deres familiemedlemmer ikke får den indsats, som de pårørende mener, at de har krav på. Vi giver på side 35 en række bud på, hvordan man går fra ord til handling i kommunikationsindsatsen.

Velfærd i krise

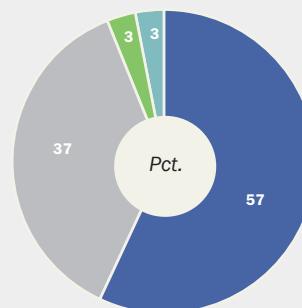
“Man taler om, at den danske velfærdsmodel er under pres fra flere sider. Hvilket af følgende udsagn er du mest enig i?”

- 18,2%
-  Den danske velfærdsmodel er i krise.
 -  Den danske velfærdsmodel er ved at være nedslidt og mange offentlige serviceydelser er for dårlige og utilstrækkelige.
 -  Den danske velfærdsmodel er relativt velfungerende.
 -  Der er brugt flere penge på den offentlige sektor i de seneste år, og velfærdsmodellen er blevet styrket.
 -  Ved ikke.



“Er din tillid til den offentlige sektor styrket eller faldet i de seneste to år?”

-  Faldet
-  Uforandret
-  Styrket
-  Ved ikke



Figur 5: Danskerne mener, at velfærdsmodellen er i krise. Og tilliden til velfærdssystemet er på hastig tilbageskridt.

Kilder: Mandag Morgen og YouGov Zapera.



Fra ord til handling:

Hvordan fremmes aktivitet hos borgeren?

02.

Borgerne skal være aktive ud fra lige præcis deres livssituation. Det kan betyde, at vi skal ændre på den måde, vi har indrettet velfærden på. Vi må holde op med at tro, at velfærd er faste opgaver, der skal "skubbes rundt", f.eks. mellem kommunen, teknologien og de frivillige. Vi skal gentænke behovene for velfærd, selve opgaven og de partnere, der skal være med til at definere og løfte den. Først herefter giver det mening at fokusere på, hvilken aktivitet der skal til. I dette kapitel dykker vi ned i de tre første trin. I næste kapitel tager vi fat i konkrete former for aktivitet.

Pejlemærket:

5.561.235 aktive borgere

Kan kontanthjælpsmodtageren med misbrugsproblemer være en aktiv borger? Kan den travle småbørnsforælder? Kan direktøren? Ja, ja og ja. Aktivitet er ikke noget, der er forbeholdt en særlig gruppe af borgere i samfundet – hverken de ressourcestærke eller de ressource svage. Velfærdssamfundets ambition må være, at alle danskere er aktive borgere – på forskellige måder og i forskellige områder af velfærdssamfundet.

Ambitionen deles af velfærdslederne. Blandt medlemmerne af Mandag Morgens Velfærdspanel mener 2 ud af 3, at det er realistisk, at langt de fleste borgere i Danmark kan løfte flere velfærdsopgaver, end de gør i dag.

Men aktive borgere handler ikke bare om omfordeling af ansvar, hvor borgere, frivillige eller teknologiske løsninger løfter præcis den samme opgave, som f.eks. den offentlige medarbejder før løftede. I stedet skal opgaven tænkes forfra. Det kræver først og fremmest, at vi får et skarpere blik for den enkelte borgers konkrete behov. Dernæst må vi se på opgaverne, der skal løses, for at imødekomme behovene. Så kommer turen til, hvem der skal udføre opgaverne – hvilke partnere i hvilke relationer? Og først herefter kan vi se på den konkrete form for aktivitet. På næste side præsenteres de fire trin i en samlet model.

”DEN AKTIVE BORGER I FREMTIDEN ER IKKE BARE EN, SOM ER AKTIV I ORGANISERET SAMMENHÆNG OG SÅ GÅR HJEM OG PASSER SIG SELV BAGEFTER. DEN AKTIVE BORGER ER EN BORGER, SOM ER AKTIV SOM MEDMENNESKE OGSÅ I SIT NÆRMILJØ, OG SOM IKKE GÅR TIL OG FRA SIT ANSVAR FOR SIG SELV OG ANDRE. VI SÅ GERNE, AT DEN AKTIVE BORGER I FREMTIDEN IKKE GÅR HJEM FRA SIT ENGAGEMENT.”

Sussi Maack, tidl. sekretariatsleder, Frivilligcentre og Selvhjælp Danmark

Sådan er de følgende afsnit bygget op

Der findes ikke én løsning på mere aktive borgere. Derfor præsenterer vi i de enkelte afsnit nogle af de byggesten, der kan inspirere dig i dit arbejde. I hvert afsnit finder du:

Model:

Her viser vi i et let overskueligt format, hvordan I kan se jeres egen organisations tænkning og dens arbejde efter i sømmene.

Borgercase:

Her viser vi, hvordan behov, opgaver og partnere ser ud fra forskellige borgers synspunkt. Brug f.eks. borgercasen til at udfordre jeres eget perspektiv.

Dilemma:

Her beskriver vi et centralt dilemma, som det er væsentligt at overveje, men som der ikke findes et enkelt svar på. Brug f.eks. dilemmaet til at tage en diskussion i jeres organisation om, hvordan I arbejder.

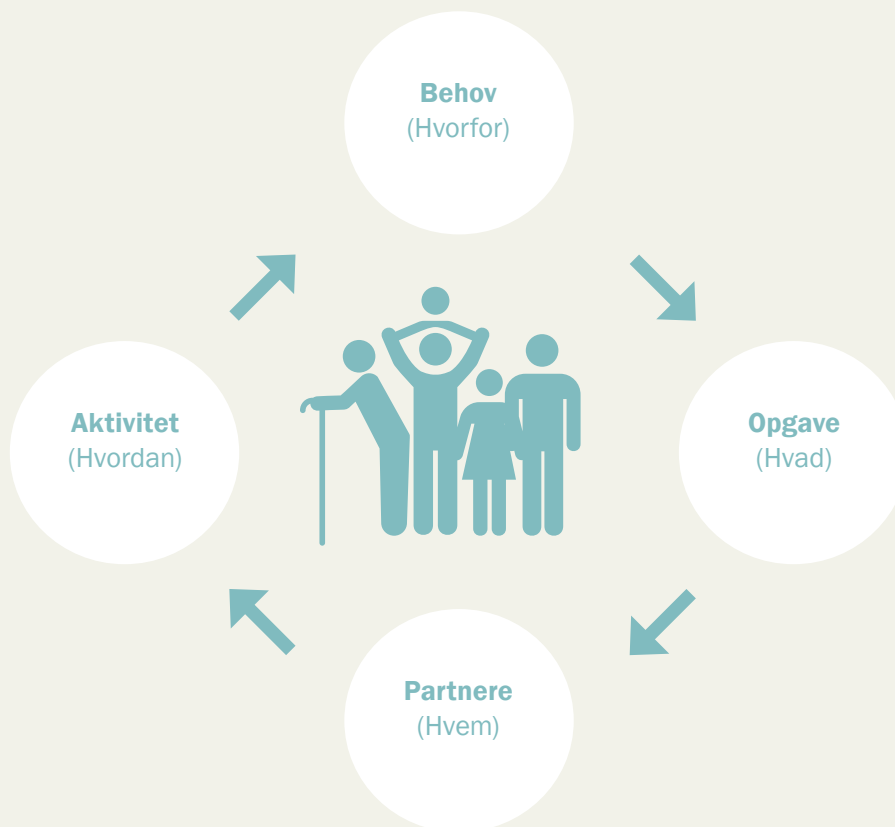
Arbejdsspørgsmål:

Her stiller vi med udgangspunkt i konkrete input en række spørgsmål, som I kan bruge i jeres arbejde med det enkelte tema.

Perspektiv:

Her sætter vi det enkelte tema i perspektiv og viser, hvad der er væsentligt at overveje, når I arbejder med aktive borgere.

Borgeren i centrum



Hvorfor velfærd?

Når vi skal genskabe velfærdssamfundet med borgeren i centrum, skal vi starte med behovet. Det kan være svært, fordi vi allerede har et veludviklet velfærdssamfund, og vi let kan tro, at vi har fundet de bedste måder at lave velfærd på. Men behovet er ikke en folkeskole. Behovet er at forberede børn på at være aktivt deltagende i samfundet. Behovet er ikke en kommune. Behovet er et forpligtende lokalt fællesskab, hvor man kan træffe demokratiske beslutninger. Behovet er ikke hjemmehjælp. Behovet er bistand til at leve det bedst mulige liv, selv om man ikke længere kan så meget. Det er vigtigt, at vi ikke taler om velfærdsydelserne, som de ser ud i dag, som endegyldige svar på behovet for velfærd. Se mere på s. 24.

Hvad er velfærd?

Opgaven skal udspringe af behovet og er derfor meget mere forskelligartet, end vi måske er vant til at tænke den. Borgernes behov er forskellige, og derfor bliver opgaverne også forskellige. Det betyder, at vi må sætte opgaverne fri. Vi kan ikke detailregulere, hvad de er. Vi kan i stedet fokusere på målet med opgaven – og dermed vende tilbage til det behov, der skal opfyldes. Opgaver er derfor noget andet end ydelser. Hvis målet er, at et barn lærer at læse, er opgaven at lære netop dette barn at læse. Ikke at levere et bestemt antal timers undervisning. Se mere på s. 27.

Hvem skaber velfærd?

Velfærd skabes i samarbejde mellem mennesker. Og den velfærd, vi kender i dag, har rødder i lokale og nationale fællesskaber. Ingen velfærd skabes i denne forståelse af den enkelte til den enkelte. Selv om velfærd er opstået i mange slags samarbejder, har vi i dag ofte et sprog, der definerer velfærdsafsenderen som det offentlige og velfærdsmodtageren som borgeren. Partnerne i velfærden har hidtil primært været det offentlige og borgeren. Men partnerne er også i familien, i nærmiljøet, i foreningerne og på arbejdspladserne. Se mere på s. 30.

Hvordan skaber vi velfærd?

Aktivitet handler om at deltage i gøremål, der for den enkelte er meningsfulde eller nødvendige. Det siger sig selv, at aktivitet derfor har mange former. I kapitel 3 beskriver vi tre former for aktivitet og giver en række konkrete eksempler på, hvordan de udfolder sig i Velfærdsdanmark. Se mere på s. 37

Behov

Hvorfor velfærd:

Borgerens behov er udgangspunktet

Sundhed, uddannelse, pleje, omsorg, grønne områder og rent drikkevand. Det er alt sammen velfærdsbehov, vi sammen har været med til at sætte ord og aktiviteter på. Når vi skal genskabe velfærdssamfundet med borgeren i centrum, skal vi turde sætte de eksisterende svar i parentes og stille det oprindelige spørgsmål igen: Hvilke behov skal opfyldes?

En del af borgernes behov er selvfølgelig ens. Tag over hovedet, mad i munden og det at være en del af forskellige fællesskaber er basale behov for alle. Men der er forskel på borgernes konkrete behov – og de udvikler sig hele tiden. Modellen nedenfor viser en række af de vigtigste faktorer, der kan tænkes at påvirke borgerens liv.

Hvor nogen har behov for hjælp til de daglige gøremål på grund af fysisk handicap, har andre behov for hjælp

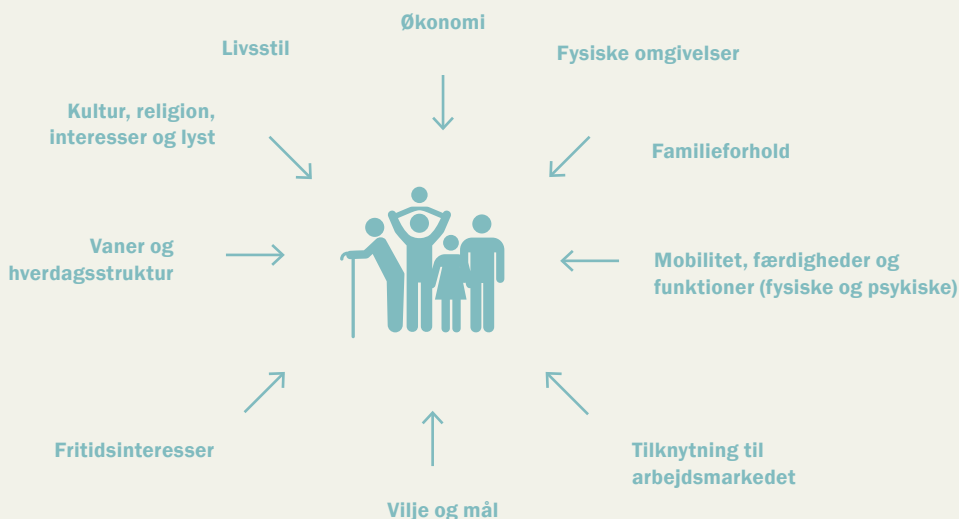
til at lære nye digitale løsninger – for nu at sætte det på spidsen. Hvis vi ikke kender borgerens behov, er der ikke alene fare for, at vi løser opgaver, der egentlig ikke er behov for. Vi risikerer også, at de vigtigste opgaver slet ikke løses, fordi de ikke passer ind i de eksisterende kasser.

“JEG FORESTILLER MIG, AT FREMTIDENS VELFÆRD I HØJERE GRAD SKER MED AFSÆT I DEN ENKELTE FREM FOR MED AFSÆT I KOMMUNAL KASSETÆNKNING.”

Jens Peter Hegelund Jensen, direktør, Silkeborg Kommune

Model:

Borgerens behov påvirkes af mange faktorer



Figur 6: Der er en masse forskellige faktorer, som har en betydning for den enkelte borgers behov.

Kilde: Ergoterapeutforeningen.

Borgercase:**Er behovet rengøring eller socialt samvær?**

Fru Madsen er blevet visiteret til en times rengøring hver tredje uge. Kommunen har besluttet, at rengøringen kan klares af en robotstøvsuger. Hverken de pårørende eller medarbejderne bryder sig om beslutningen, da de synes, at det er vigtigt, at fru Madsen har løbende kontakt til medarbejderne.

Er det synd for fru Madsen? Risikerer vi, at den manglende kontakt mindsker fru Madsens funktionsevne på længere sigt? Eller har fru Madsen egentlig fået en bedre service, da robotten kan støvsuge oftere, og hun derfor ikke skal nøjes med at få gjort rent hver tredje uge? Det kommer an på behovet. Hvis fru Madsen har et velfungerende socialt netværk, der nok skal sørge for at holde øje med hende og hjælpe med at sætte robotten i gang, er rengøring det eneste, hun egentlig har behov for. Og så er robotten måske

med til at give hende en større følelse af selvstændighed. Hvis fru Madsen derimod har brug for social kontakt, kommer robotten til kort. Men så er behovet jo også andet og mere end rengøring. Og så skal vi måske kigge på helt andre partnere, f.eks. frivillige.

Dilemmaspørgsmål:**Hvem kender borgerens behov bedst?****Hvem er du mest enig med – og hvorfor?**

A: Borgeren ved altid bedst, hvad hendes behov er. Hvis borgeren udtrykker et behov, så er det der.

B: Personer, der er i kontakt med borgeren, ved ofte bedre end borgeren selv, hvad behovene er.

Arbejdsspørgsmål:

Kender I borgerne?

For at forstå borgernes behov, har vi brug for både generel og konkret viden.

Se det store billede: Få viden, der handler om borgerne generelt, dvs. ikke kun om de borgere, som den enkelte institution er i direkte berøring med. Det kan være kvantitative data i form af f.eks. kortlægninger og befolkningsfremskrivninger eller kvalitative data i form af f.eks. observationsanalyser eller interviewundersøgelser. Det er en god ide at opbygge et system for systematisk videnindsamling, så man allerede har et arsenal af viden liggende, når der er behov for handling. Man kan se efter risici, f.eks. udsigten til kraftige stigninger i antallet af socialt udsatte borgere eller borgere med kroniske sygdomme, men også efter nye muligheder, f.eks. ny teknologi. Hvor indsamler din organisation relevant viden om generelle forandringer i relevante borgergruppers holdninger og værdier? Hvordan ved I noget om deres

sundhedstilstand og ressourcer? Holder I jer orienteret gennem nyhedsbreve, konferencer, netværk, arrangementer, brugerundersøgelser?

Kend dine borgere: Få viden om konkrete borgere og borgergrupper. Samarbejdet med de enkelte borgere giver vigtig viden. Den skal bruges, når opgaverne i hverdagen skal indrettes, så borgeren spiller en mere aktiv rolle. Den enkelte medarbejder ved allerede meget om hr. Hansen, de lokale spejdere osv. Men det kan være svært at sætte denne hverdagsviden på formel. Udfordringen bliver derfor at bruge den viden, der måske lander tilfældigt hos den enkelte medarbejder, systematisk og indleje den i organisationen og lade den spille ind i beslutningerne. Sikrer I, at den enkelte medarbejders viden om konkrete borgere bliver delt blandt relevante medarbejdere?

Perspektiv I:

Digitalisering er ikke nødvendigvis svaret for yngre borgere

De fleste over 30 år forventer nok, at borgere i starten af 20'erne vil færdes hjemmefra i offentlige digitale løsninger. Det er i hvert fald sjældent de unge, der fremhæves som problemet, når vi snakker digitale velfærdsudfordringer. MindLab har imidlertid gennemført en undersøgelse, der tegner et noget anderledes billede: De unge oplever i visse tilfælde de digitale offentlige løsninger som mere besværlige end deres ældre medborgere. Det er blandt andet, fordi de mangler viden om skattelovgivning, ikke kan tyde forvaltningssprog eller er fremmedgjorte over for forældet ud-

seende og funktionalitet på hjemmesider.

Undersøgelsen illustrerer, at dybdeviden om målgruppen er en afgørende forudsætning for succes. Vi kan ikke forlade os på overordnede forventninger til, hvordan f.eks. unge bruger nettet.

Kilde: MindLab.

Perspektiv II:

Hvem er "dine" borgere?

Nogle myndigheder og organisationer arbejder med at forstå borgernes motivation for at være aktive ud fra værdimodeller. Modellerne er blevet brugt til at forstå, hvordan man kan få borgerne til at engagere sig mod klimaforandring eller tage aktiv del i det lokale selvstyre. Det er sket ud fra arketyperne:

Indbygger: Ønsker mest at passe ind og få hverdagen til at fungere stille og roligt, gerne som i går.

Statusbygger: Ønsker status og viden om, hvordan i morgen kan blive bedre for ham.

Nybygger: Ønsker at sætte egne ideer i spil og at ændre reglerne, hvis de ikke passer ham.

Kilde: New Local Government Network.

Opgave

Hvad er velfærd:

Opgaven skal være behovsdrevet

Potentialet i aktive borgere kan kun til fulde forløses ved at tænke opgaverne forfra. Vi skal arbejde hen mod, at borgernes behov bestemmer velfærden. Og vi skal arbejde os væk fra, at de offentlige tilbud alene definerer velfærden. Med andre ord skal velfærden være mere behovsdrevet og mindre udbudsdrevet.

Vi skal flytte fokus fra systemet og dets ydelser og med udgangspunkt i borgernes behov kigge på, hvad kerneopgaven er. Hvilke opgaver ligger fast? Hvorfor er

det vigtigt at løse dem? Hvad er målet med at løse dem? Og for hvem er det vigtigt: For borgeren? Samfundet? Medborgerne?

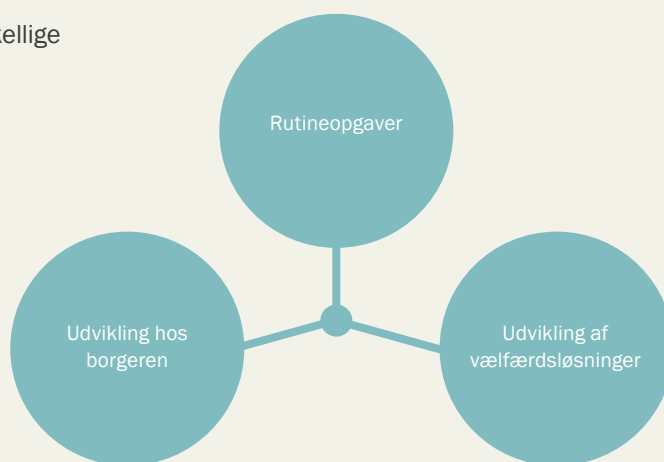
I modellen nedenfor har vi illustreret velfærdssamfundets opgaveportefølje.

"VORES FOKUS ER AT UDDANNE VELFÆRDSPERSONALET TIL AT HJÆLPE BORGERNE MED AT BLIVE MERE AKTIVE I DERES EGET LIV."

Berit Ryhammer, udviklingskonsulent, University College Nord

Model:

Opgaverne er forskellige



Figur 7: Velfærdssamfundet har en bred opgaveportefølje. Vi kan tale om minimum tre typer:

Rutineopgaver: Opgaver, der ikke er forskellige fra borger til borger. Det gælder eksempelvis indskrivning i folkeskolen. Det er samme procedure, uanset om det er Theodor, Javad eller Isabella.

Udvikling hos borgeren: Opgaver, hvor udviklingen sker hos borgeren. Der kan være tale om, at borgeren skal genvinde færdigheder, f.eks. en hoftepatient, eller tilegne sig nye, f.eks. en skoleelev.

Udvikling af eksisterende eller nye velfærdsydelser: Opgaver, hvor et eksisterende eller nyt velfærdsprodukt eller en velfærdsservice skal udvikles. Det gælder eksempelvis forbedringer af hverdagen på plejecentret eller etableringen af et nyt kulturhus.

Kilde: Mandag Morgen.

Borgercase:

Ro, regler og renlighed eller en dejlig oplevelse

Set fra bademesterens synspunkt er svømmehallen mest velfungerende, når den er tom. Han har til opgave at holde hallen sikker og ren, og det går naturligvis lettest uden borgere. Sådan udtrykker Anders Seneca, tidligere bademester og oplevelsesleder i Aarhus Kommune, forskellen på systemets og borgerens perspektiver. Når drengen Jonas skal ned og svømme, skal svømmehallen allerhelst være let at klæde om i, have plads til leg, være åben, når han har fri fra skole, og måske rumme et sted at hænge ud, når han er

færdig med at svømme, men gerne stadig vil snakke med klassekammeraterne. Den skal også være så ren og sikker, at han ikke bliver syg, men det er ikke så vigtigt for ham, hvordan der ser ud. Det er altså den samlede oplevelse, der er vigtig for borgeren. Det handler om kerneopgaven, og den skal altid have "plads" til borgerne.

Dilemmaspørgsmål:

Kan borgeren være aktiv i alle velfærdsopgaver?

Hvem er du mest enig med – og hvorfor?

A: Uanset om vi snakker om rutineopgaver, udvikling hos borgeren eller udvikling af velfærds løsninger, kan borgeren spille en aktiv rolle.

B: I nogle opgaver er borgeren simpelthen nødt til at spille en mere passiv rolle. Hvis vi skal fokusere på at finde måder, hvor på borgeren kan være aktiv hele tiden, bliver velfærdsarbejdet for dyrt og ineffektivt.

Arbejdsspørgsmål:

Hvad er jeres opgaver?

Find din rolle som organisation, og tal højt om den. Det er et godt sted at starte, når opgaverne skal klarlægges. Når det f.eks. gælder en kommune, kan man skelne mellem rollerne som myndighed, serviceorganisation og fællesskab.

Myndighed. Kommunens myndighedsopgaver kan deles op i to hovedgrupper. Dels generelle opgaver, hvor kommunens rolle er at fastlægge det lokale serviceniveau. Her træffer kommunen beslutninger om mængden og kvaliteten af velfærdsgoderne og forholder sig til, hvordan goderne skal fordeles, produceres m.v. Dels konkrete opgaver, hvor kommunen fører de generelle beslutninger ud i livet i forhold til borgere og virksomheder. Eksempelvis miljøtilsyn på den enkelte virksomhed, indmeldelse af det enkelte barn på folkeskolen, visitation af hjemmehjælp til den ældre m.v.

Serviceorganisation. Kommunens opgaver på dette område kan også opdeles i to typer. Dels lovbundne opgaver såsom børnepasning, ældrepleje, aktivering og en række tekniske opgaver som eksempelvis dagrenovation og vejvæsen. Dels ikke-lovbundne opgaver, som kommunen af tradition eller andre årsager vælger at varetage. Det kan være fritidshjem, drift af campingpladser, musikskoler, genbrugsstationer etc.

Fællesskab. Her er kommunen facilitator for relationer mellem borgeren og andre partnere, eksempelvis frivillige organisationer, virksomheder og det helt nære lokalsamfund. På den måde bidrager kommunen til, at der kan opstå nye fællesskaber.

Hvor placerer opgaverne i din organisation sig? Laver I myndighedsudøvelse, service eller facilitering – eller flere ting på en gang? Klare svar er en forudsætning for at kunne arbejde effektivt med aktive borgere.

Perspektiv I:

Når opgaven er at lade være med at hjælpe

De fleste velfærdsuddannelser har fremme af borgerens aktivitet som et helt centralt element. Ergoterapeuter, fysioterapeuter, socialrådgivere, sygeplejersker, pædagoger og lærere bliver undervist i, hvordan de gennem deres daglige virke kan være med til at styrke borgerens egen aktivitet. Langt de fleste bliver ansat i den offentlige sektor, og de bruger her deres faglighed til at fremme borgernes aktivitet.

Velfærdsmedarbejdere er også ofte drevet af et stærkt ønske om og en fagkulturel tradition for at hjælpe de borgere, de er i berøring med. Derfor er der risiko for, at de kommer til at hjælpe borgeren uden at tænke selvhjælp ind. Dermed tager de opgaver på sig, som borgeren godt selv kan løfte. Sat på spidsen tager velfærdens frontlinjemedarbejdere så aktivitet fra borgeren.

Hvornår skal medarbejderen begrænse sin hjælp for at give borgeren mere plads til at gøre ting for sig selv? For at svare på det, skal den enkelte medarbejder kende sin egen faglighed og borgernes kapaciteter og udviklingsmuligheder.

Medarbejderen er også en del af en organisation. Offentlige organisationer ligger under for et omfattende regeltyranni og tidspres. Det betyder, at medarbejderne kan have svært ved at finde ud, hvilke opgaver de *skal* løse, og hvilke de *kan* løse. Tidspresset betyder, at det i nogle situationer er nemmere at gøre ting for borgeren i stedet for at hjælpe borgeren til at gøre det selv.

Man kan altså ikke løse udfordringen ved blot at fokusere på de offentlige medarbejdere. Der er brug for at redesigne mødet mellem borgeren og medarbejderen, hvis vi for alvor skal flytte os. Det er en væsentlig opgave for ledere og politikere på såvel decentralt som nationalt niveau.

Kilde: Mandag Morgen.

Perspektiv II:

Aktive borgere er mere end høring

80 pct. af udgifterne til den kommunale brugerinvolvering i England går til såkaldt konsulerende aktiviteter. Det viser en analyse fra den britiske tænketank ResPublica. I langt de fleste tilfælde, hvor borgeren inddrages, er det i en afgrænset del af velfærdsmaskinen – og typisk skal borgeren tage stilling til allerede eksisterende ydelser. Her får man ikke fat i det potentiale, der ligger i at gøre borgerne til en del af udviklingen og leveringen af velfærd. Men hvis borgere skal med ind at skabe og levere velfærdsydelserne, er det også mere krævende for systemerne, og det forudsætter et godt og dybt kendskab til borgerne.

ResPublica anbefaler, at man starter med at identificere de personer eller grupper, der med størst sandsynlighed bliver berørt af et givent forslag, og prøver at finde veje til at engagere dem i en reel dialog.

Der findes ingen lignende analyser fra Danmark, men billedet er sandsynligvis ikke fundamentalt anderledes. Også herhjemme er der behov for at sætte fokus på, hvordan den aktive borger bliver andet og mere end en konsultationspartner.

Kilde: ResPublica.

Partnere

Hvem skaber velfærd:

Aktivitet sker i relationer

Vi kommer let til at tale om Den aktive borger som en uafhængig borger. Men det er udtryk for, at vi kigger med systemets briller på borgeren. Uafhængighed fra systemet kan godt være et mål, men hvis vi kigger på borgeren i et bredere perspektiv, er uafhængighed ikke målet. Tværtimod er Den aktive borger en borger, der har flere relationer. Og altså er afhængig af andre. Se også s. 14.

Den aktive borger har flere relationer, fordi hun deltager i dagligdagen og samfundslivet, arbejds- og fritidslivet. Relationerne er ikke uafhængige af hinanden.

Hvis du er syg og skal tilbage på arbejde, kan du have behov for opbakning fra din familie og penicillin fra din læge. Arenaerne hænger altså sammen. En relation har mindst to parter og kan vokse. Tag f.eks. naboskabet på Bolbro Villavej, se side 10. Fra blot at bo i huse ved siden af hinanden er beboernes liv flettet så tæt sammen, at man deltager i hinandens fødselsdage og besøger dem, der er blevet alene.

I modellen på næste side har vi illustreret den aktive og forbundne borger.

”BORGERNE SER NOK MEGET VELFÆRDEN SOM ET OFFENTLIGT ANLIGGENDE. MEN HVIS VI OGSÅ KAN SKABE ET AKTIVT OG AGERENDE CIVILSAMFUND, KAN VI I FREMTIDEN SKABE ET BEDRE SAMFUND FOR ALLE.”

Model:

Den aktive borger er en forbunden borger

Aktiv borger i arbejdstiden

Flere og flere organisationer og virksomheder lader medarbejdere arbejde frivilligt med løn. Det kaldes corporate volunteering, employee volunteering eller frivilligt arbejde. De frivillige timer kan bruges i en lektiecafé, en gældsrådgivning, som en frivillig organisation kører, eller man kan f.eks. uddanne frivillige i organisation eksempelvis i projektledelse.

**"Håndboldklubben"**

Det danske foreningsliv har været med til at fremelske et væld af relationer, der har værdi langt ud over fodbold- eller håndboldbanen. Venskaber, netværk til jobsøgning, fysisk aktivitet, kompetenceudvikling og forpligtende samarbejde betyder, at fritidsaktiviteterne er storleverandører af aktive borgere. Potentialet bliver da også i stigende grad set og udnyttet, f.eks. når Nordsjællands Håndboldklub kobler udsatte unge med sponsorerende virksomheder efter henvendelse fra kommunen i Nordsjællands Håndboldklub.

Frivillige organisationer består af aktive borgere

Masser af danskere yder en frivillig indsats i små lokale foreninger eller i verdensomspændende organisationer. Uanset om det handler om en lokal lektiecafé eller nødhjælp til Afrika, bygger indsatsen på engagementet fra aktive borgere.

Læren fra landsbyen

"Du kalder det frivillighed, jeg siger: Vi hjælper naboen". Sådan er reaktionen ofte, når man taler med beboere i landsbysamfund. Lokalsamfundet er ofte en arena, hvor aktive borgere er en naturlig del. Der er tale om et usynligt socialt kit. Man lever tæt på hinanden og hjælper hinanden, når det giver mening.

Pårørende – i daglig tale familier

Forældre bygger legepladsen, og bedsteforældre hjælper i frikvartererne. På nogle plejehjem er man også gået i gang med at være meget tydelige omkring, hvad man forventer af beboernes familier – og hvad familien til gengæld kan forvente. Familien er stadig et afgørende ankerpunkt for de fleste, men samtidig kan man ikke regne med, at alle har en.

Figur 8: Der kan tegnes 5,5 millioner forskellige tegninger af, hvordan borgernes relationer ser ud. Nogle har mange – også flere end i den skitserede model. Andre har færre. Nogle har relationer, der er filtret ind i hinanden, andre har meget skarpt opdelte relationer. Vi skal ikke kunne tegne ens "kort" for alle borgere i Danmark. Men vi skal vide, at aktive borgere har mange relationer, og derfor skal aktivitetsfremme indrettes, så det styrker relationer.

“AKTIVE BORGERE HANDLER IKKE KUN OM AT PLUKKE DE LAVTHÆNGENDE FRUGTER. MAN FÅR FAKTISK RIGTIG MEGET MERE UD AF AT RYKKE FOR ALVOR BLANDT SAMFUNDETS SVAGESTE.”

Cliff Kaltoft, sekretariatschef, Landsforeningen af VæreSteder

Borgercase:

Borgerens sundhed handler om relationer

Henrik er 50 år og arbejder som salgschef. En dag falder han om på arbejdet og bliver indlagt med akutte smerter i hjertet. Henrik har fået en blodprop. Undersøgelserne på hospitalet viser, at han også har sukkersyge. Set fra systemet går der nu et lineært forløb i gang fra modtagelse til indlæggelse, ambulant kontrol og rehabilitering.

Set med Henriks øjne er forløbet anderledes. Her spiller langt flere relationer ind. Henrik har kontakt med sin arbejdsgiver, sin familie, hospitalet, sin praktiserende læge, den lokale afdeling af Hjertereforeningens patientgruppe, akassen, fysioterapeuten og de hjemmesygeplejersker, der hjælper med at få hans hjemmemonitorering op at køre. Henriks største bekymring er, om han kan være klar til at få købt gaver til sine børn til jul, så de ikke synes, at deres far er forsvundet helt ud af deres liv.

Henriks forløb og behov ser altså meget forskellige ud, alt efter hvor man følger udviklingen fra. Hvis man ser det fra Henriks perspektiv, får man øje på, at han har en masse relationer, som alle sammen spiller en rolle i hans sygdomsforløb. Alle disse relationer er afgørende i Henriks proces med at blive rask – og flere af dem rummer nok større kilder til motivation end lægernes formaninger.

Kilde: Mandag Morgen.

Dilemmaspørgsmål:

Er målet at styrke eller svække forholdet mellem borgeren og det offentlige?

Hvem er du mest enig med – og hvorfor?

A: Relationen mellem borgerne og det offentlige er blevet alt for stærk og dominerende. Det vigtige fremover bliver at mindske denne relation til fordel for andre relationer.

B: I en tid, hvor der skal træffes mange svære valg og prioriteringer, er det vigtigere end nogensinde, at relationen mellem borgerne og det offentlige fornyes og styrkes, så borgerne får indflydelse på og tager medansvar for de svære beslutninger.

“DEN STORE UDFORDRING ER AT UNDGÅ AT INSTITUTIONALISERE DET FRI MEDBORGERINITIATIV. FOR NÅR VI INSTITUTIONALISERER, KVÆLER VI OFTE INITIATIVET.”

Anders Kjærulff, direktør for Kultur og Sundhed, Holstebro Kommune

Arbejdsspørgsmål:

Hvem samarbejder I med?

Borgeren indgår i mange relationer. Og der bliver bedre muligheder for at fremme borgerens aktivitet, hvis de samarbejder på tværs. Hvem samarbejder din organisation med? Hvem burde I samarbejde med? Og hvad skal der til, for at det kunne blive virkelighed? Der er masser af samarbejdsformer, I kan lade jer inspirere af:

Offentlig-privat: Offentlig-privat samarbejde er i vækst og forandring. Et af eksemplerne er beskæftigelsesområdet, hvor virksomhederne spiller en helt central rolle og mange gør en løbende indsats for at være rummelige arbejdspladser. Her kan det offentlige system med fordel bakke op. Det gør man eksempelvis i København, hvor Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen samarbejder med tyve virksomheder om at skaffe udsatte borgere adgang til arbejdsmarkedet med partnerskabsaftaler om praktikforløb.

Frivillig-offentlig: Den offentlige sektor er også ved at åbne for nye former for samarbejde med frivillige. Kommunerne er i dag forpligtede til at samarbejde med de frivillige sociale organisationer, men samarbejdsformerne er meget forskellige. Tre ud af fire kommuner tilkendegiver, at de har en form for fast samarbejde med de frivillige sociale foreninger. En række kommuner inddrager også borgere som frivillige direkte, uden at borgerne behøver at være medlem af en forening. I Roskilde Kommune samlede kommunen f.eks. et mentorkorps, hvor frivillige stiller op som rollemodeller og mentorer for udsatte unge, som skal hjælpes fri af en kriminel løbebane.

Frivillig-privat: Flere og flere virksomheder samarbejder med frivillige organisationer. Det sker primært i form af to modeller: Ansatte arbejder frivilligt som en del af arbejdstiden, eller virksomheden indgår partnerskaber med frivillige organisationer eller andre aktører om udvikling af nye løsninger på samfundsmæssige problemer. En nyere engelsk undersøgelse peger på, at medarbejderne i socialt ansvarlige virksomheder bliver dygtigere på områder som kommunikation, forhandling og budgetlægning. Corporate volunteering viser sig desuden at være en god forretning sammenlignet med andre kompetenceudviklingstiltag. Undersøgelsen peger på, at de deltagende virksomheder normalt bruger i gennemsnit 400 £ pr. medarbejder årligt på kompetenceudvikling, og at corporate volunteering er mindst lige så effektivt og ofte noget billigere at gennemføre.

Offentlig-offentlig: Den offentlige sektor består af mange forskellige områder og enheder, der får stadig større behov for at samarbejde. Staten og kommunerne på arbejdsskadeområdet, staten og regionerne på miljøområdet, kommunerne og regionerne på sundhedsområdet osv. Oprettelsen af professionshøjskolerne har været med til at sætte fokus på samarbejde på tværs af den offentlige sektor. Her er store muligheder, hvis der skabes stærke samarbejder mellem uddannelsesinstitutionerne og aftagerne, der primært befinder sig i den offentlige sektor. Professionshøjskolerne kan være med til at uddanne medarbejdere og ledere, der er indstillede på at samarbejde med andre om at fremme borgernes aktivitet, og som også selv iværksætter nye initiativer.

Perspektiv I:

Samarbejde giver social vækst

Samarbejde og gode relationer kan være med til at drive innovative løsninger og løse såkaldte "wicked problems". Forskning viser desuden, at en række problemer kan undgås, hvis der er stærke fællesskaber til at gribe ind, før det går galt. Tryghedsmålinger og lykkemålinger har gang på gang vist, at Danmark her har gode forudsætninger. Men også i andre lande peger man på "social vækst" som grundlaget for et bedre samfund. Britiske Young Foundation har opstillet 10 punkter, der kan fremme social vækst:

1. Giv samfund og individer nye rettigheder til at handle.
2. Lav nye værktøjer, der kan hjælpe folk med selv at organisere sig.
3. Skab nye finansielle redskaber til social vækst.
4. Støt (de rette) socialøkonomiske virksomhedsformers udbredelse.

5. Luk offentlig service op for borgerne.
6. Understøt følelsen af at høre hjemme og have gennemslag som lokalsamfund.
7. Fremelsk en ny generation af lokale ledere.
8. Husk økonomien – og lad sociale værdier få indflydelse på reguleringen.
9. Tænk og lær globalt.
10. Mål social vækst og lad nøgleindikatorerne være en central del af den offentlige debat.

Kilde: Young Foundation.

Perspektiv II:

Velfærdsteknologi – en anderledes relation

Der er ingen tvivl om, at velfærdsteknologi og nye digitale muligheder udgør et stort potentiale for at fremme mere aktive borgere. Det ser vi især med digitale selvbetjeningsløsninger på borgerserviceområderne. Men potentialet er langt større, hvis vi får fat på de store velfærdsområder tæt på borgerne, hvor teknologi ikke bare betyder selvbetjening. KMD har lavet en beregning, der viser, at 80 pct. af digitaliseringsindsatsen i dag finder sted på borgerserviceområdet, mens de resterende blot 20 pct. spredt sig over områder som sundhed, ældre og skole. Der er gode muligheder for at øge borgernes aktivitet via f.eks. selvbetjente måleredskaber, online-mødeplatforme, nye kommunikationsveje for patienter og smartphone-applikationer, der hjælper psykisk udsatte borgere med at kunne få struktur på hverdagen.

En af nøglerne til at lykkes med teknologi er at gentænke organisationen. For at indfri det fulde potentiale skal ar-

bejdsgangene ændres, og medarbejderne skal lære nye roller. Når man f.eks. indfører digitale undervisningsredskaber, som eleven kan bruge hjemmefra, er den direkte læringsrelation ikke længere alene mellem eleven og læreren. Læreren skal i stedet klæde eleven på til at kunne bruge det digitale redskab, kunne interagere med klassekammeraterne, og måske skal læreren stå standby, hvis eleven har spørgsmål.

Kilder: KMD og Mandag Morgen.

Indspark til en kommunikationsstrategi

At gå fra ord til handling forudsætter klar kommunikation til alle relevante interessenter – ikke mindst borgerne. Vi giver her en række bud på, hvordan du kan bygge fortællingen op. Her bruges kommunen som eksempel, men andre velfærdsorganisationer kan også bruge et eller flere af skridtene.

	SKRIDT 1: Brændende platform	SKRIDT 2: Redegør for prioriteringer, og fremlæg en plan	SKRIDT 3: Gør aktive borgere til ryg-raden i det nye velfærds-samfund	SKRIDT 4: Udvikling af velfærdsinnovation
	Det er nødvendigt at ridse situationen klart op: "Det her er virkeligheden. Hvis vi ikke gør det nu, bliver det værre i morgen." Tag afsæt i kommunens situation, men vend hurtigt tilbage til borgerens virkelighed. Hvis borgerne ikke accepterer præmissen om, at det er alvor, kan vi slet ikke komme i gang.	Vis, at I er opgaven voksen. Præsenter kommunens prioriteringer klart og ærligt: "Vi har valgt at gøre sådan, fordi sådan". Fremlæg herefter en plan for, hvordan I vil arbejde fremover.	Kommunikér, at aktive borgere er en grundpille i fremtidens velfærd. Omstillingen er ikke kun strukturel og konjunkturbestemt, men del af en megatrend både i Danmark og globalt. Dette niveau i argumentationen er svært, fordi det er abstrakt, men prøv at stimulere samfunds- og borgersind og dyrke fællesskabet og sammenholdet.	Velfærdsinnovation handler om at skabe bedre velfærd med færre ressourcer. Ved at spille bolden over på innovationsbanen, får krisen et tilskud af vækst og fremdrift. Samtidig kan velfærdsinnovation gøres mere konkret end abstrakte diskussioner om rettigheder og pligter.
Mål:	At skabe krisebevidsthed og en erkendelse af, at velfærd ikke er en fast størrelse.	Fælles ansvar for at komme gennem omstillingen med kommunen som styrmand og borgere som medskabere fremfor velfærdsforbrugere.	Vende trusler til muligheder. Skabe fremtidsperspektiv. Velfærd som I kendte det, var et historisk faktum – ikke 'det bedst tænkelige samfund'.	At etablere kommunen som frontløber inden for velfærdsinnovation og gøre borgerens aktivitet til omdrejningspunkt.
Kritiske faktorer:	Vis styrke og ansvar. Det er ikke kun dem-på-Borgens skyld.	Præsenter løsninger, der er konkrete nok til at demonstrere lederskab, men åbne nok til at stimulere aktivitet. Undgå fanfarer og overfladiske skåltaler.	Pointen må ikke oversælg. Selv om de ældste borgere husker sammenholdet under besættelsen, ønsker ingen krigen tilbage. Det her er ikke en åndelig bevægelse, men en rationel respons på en stor udfordring for samfundet.	At sige 'innovation' uden at få kvalme, dvs. konkretisere det, og ikke mindst 'walk the talk'. Halvhjertede debatmøder er ikke vejen til aktive borgere. Vær reelt klar til at afgive beslutningskompetence til borgerne.
Råd:	Drop offerrollen. Vis lederskab og meld klart, konkret og konstruktiv ud, hvad situationen er, og at I har tænkt jer at håndtere den.	Tag jer tid til at redegøre for prioriteringerne. Undgå at blive detaljeret om konkrete besparelser, inden I når at bygge fællesskabsfølelsen op. Så når I ikke længere end 'Vi skal spare...'	Kom med helt konkrete eksempler på borgere, der tager sagen i egen hånd og opnår mening og værdi. Lad dig inspirere af eksemplerne i denne rapport. Kan I fremvise noget lignende, så gør det.	Brug nære og troværdige eksempler. Skab nye partnerskaber mellem kommunen, frivillige organisationer, private virksomheder m.fl.
Taktik:	Sæt de lokalt valgte og ledelsen forrest i kommunikationsindsatsen, og mobiliser internt. Sørg for, at alle medarbejdere er med på kommunens prioriteter og strategi, så de kan forklare dem udadtil.	Lav en handlingsplan, der afspejler jeres prioriteter. Opstil gerne fælles processer i planen. Og husk at kommunikere resultaterne undervejs.	Facilitér nye måder, hvor forskellige partnere kan mødes, så det understøtter kommunens bevægelse fra leverandør til facilitator.	Brug borgerne i innovationsprocesserne. I starten vil der formentlig være forskel mellem ideerne og mulighederne for at indfri dem, men langsomt vil realisme sætte ind, og det kan udløse et stort forandringspotentiale.



Sådan gør andre allerede:

Aktivitet på mange måder

03.

Den aktive borger er mange ting. I dette kapitel beskriver vi tre former for aktivitet – selvbetjening, mestring og samskabelse – og præsenterer en række gode eksempler på aktive borgere. Vi bruger modellen fra forrige kapitel til at fortælle historierne. Vi slutter hvert afsnit af med et løsningsgalleri med yderligere 6 eksempler, der giver et billede af spændvidden i de forskellige aktivitetsformer.

Tre former for aktivitet

En af hovedpointerne i denne rapport er, at aktivitet går på tværs af hele velfærdssamfundet. Når man snakker om f.eks. hverdagsrehabilitering, frivillighed og digitalisering, er det aktivitet og fremme af aktivitet, der er på spil.

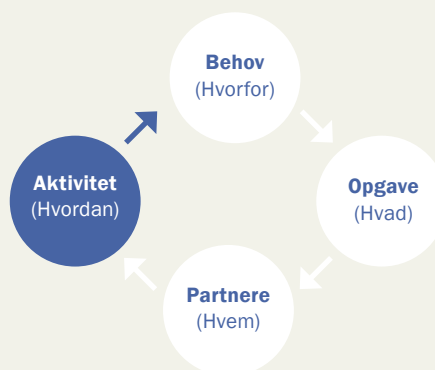
Aktive borgere kan ikke sættes på en simpel formel. Vi har ud fra en tværlæsning af en lang række konkrete aktivitetstiltag fundet i hvert fald tre former for aktivitet:

Selvbetjening: Aktivitet, som egner sig særlig godt til rutineopgaver, der er overvejende ens fra borger til borger og ikke forudsætter en særlig faglig viden. Borgeren har selv den viden, hun skal bruge til at løse opgaven. Selvbetjening forbindes i dag primært med digitale muligheder, men det kan også handle om, at borgeren skovler sne på villavejen eller slår græs på fællesarealer.

Mestring: Aktivitet, som egner sig særlig godt til opgaver, hvor det handler om borgerens udvikling, enten i form af genopretning eller udvikling af færdigheder. Det er opgaver, der i større eller mindre grad vil variere fra borger til borger. Mange af de aktuelle rehabiliteringsprojekter falder inden for denne kategori, men opgaver med fokus på at udvikle borgerens samfundsmæssige færdigheder (fx undervisning og social forebyggelse) kan også placeres her.

Samskabelse: Aktivitet, der egner sig særlig godt til opgaver, hvor det handler om udvikling af eksisterende eller nye velfærdsløsninger – ofte til gavn for både borgeren selv og andre. Det kan f.eks. være borgere, der går sammen om at lave et kulturhus eller spiller en aktiv rolle i udviklingen af folkeskolen, sygehuset osv.

Fra behov, over opgaver og partnere, til aktivitet



Figur 9: Når behovet er afdækket, opgaven beskrevet og partnerne identificeret, kommer vi til selve aktiviteten. Den kan ikke sættes på simpel formel, men vi arbejder her med tre former: selvbetjening, mestring og samskabelse.

Kilde: Mandag Morgen.

Du kan læse følgende historier i de tre afsnit:

- | | |
|-----------------------|---|
| Selvbetjening: | Case 1: Service uden skranker (Syddjurs Kommune)
Case 2: Guldet på øen (Østerby Servicecenter)
Case 3: Selvbehandling gør borgeren til eksperten (Aalborg Sygehus m.fl.) |
| Mestring: | Case 4: Voksenvenner giver hverdagsviden (Ungdomsskolen i Gladsaxe)
Case 5: Telemarketingsbureau med nærvær (Telehandelshuset)
Case 6: KMD og Ældre Sagen gør ældre borgere it-sikre (KMD og Ældre Sagen) |
| Samskabelse: | Case 7: Brug forældrene (Brug Folkeskolen)
Case 8: Borgerbevægelse af lyst (UC Lillebælt m.fl.)
Case 9: Grønne partnerskaber (Skanderborg Kommune) |

Selvbetjening

Case 1:

Service uden skranker

Case 2:

Guldet på øen

Case 3:

Selvbehandling gør borgeren til eksperten

”VI SKAL GÅ FRA AT GØRE TINGENE FOR BORGERNE TIL AT GØRE TINGENE MED BORGERNE. OG NÅ HEN TIL, AT DE KAN GØRE DET SELV.”

Søren Valbak, direktør, Syddjurs Kommune

Selvbetjening har igennem flere år vundet indpas på borgerserviceområdet. Når det gælder e-government, er der vedtaget massive handlingsplaner, både i EU og i Danmark. Senest beskriver den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi fra august 2011, hvordan det frem mod 2015 vil blive obligatorisk for borgerne at bruge digitale løsninger i skriftlig kommunikation med de offentlige myndigheder. Men selvbetjening er meget mere end at anmelde flytning over nettet eller booke sin egen tid hos lægen. Selvbetjening er også muligheden for at ”gøre det selv”, når kommunen stiller fliser til rådighed, og borgerne lægger fortovet. Det er også selvbetjening, når kommunen stiller lokaler til rådighed, og borgerne selv opretholder driften af det lokale kulturhus. Og når en patient overvåger sin egen sygdomstilstand og indberetter relevante helbredstal til sin læge.

Selvbetjening betyder større fleksibilitet, tilgængelighed og selvstændighed for den enkelte borger, fordi man ikke skal ”vente” på andre. Det kan altså være billigere, samtidig med at det opleves som en bedre og mere individuel velfærd.

Rigtig mange offentlige institutioner har allerede prøvet kræfter med særligt digital selvbetjening. Og ifølge en KMD-undersøgelse fra efteråret 2011 foretrækker tre ud af fire danskere de digitale selvbetjeningsløsninger som middel til at kontakte det offentlige. Odense

Kommune er blot en blandt mange, som har haft stor succes med at lokke borgerne til skærmen. I januar 2011 udgjorde selvbetjening 31 pct. af samtlige betjening, når borgerne skulle have nyt sygesikringsbevis, flytte adresse eller søge underholdsbidrag. I november var andelen steget til 63,5 pct. I KMD-undersøgelsen mener seks ud af ti borgere oven i købet, at digitalisering kan forbedre kvaliteten. I Sorø Kommune viser en evaluering af en større satsning på digital selvbetjening fra 2011, at 80 pct. af de borgere, der fik klaret deres henvendelse via selvbetjeningssystemet StraXen, var ovenud tilfredse med betjeningen.

Digital selvbetjening indebærer også væsentlige besparelspotentialer. Kim Normann Andersen, professor i anvendt it ved CBS, har beregnet, at mens det gennemsnitligt koster 110 kr. at betjene borgerne ved skranken, koster en digital behandling af en sag kun 10 kr.

Når det er sagt, rummer selvbetjening også udfordringer. Dels har borgerne måske brug for vejledning, inden de kan betjene sig selv. Det kan derfor kræve investeringer og øget ressourceforbrug på den korte bane. Dels er borgerne forskellige. Alle kan ikke betjene sig selv i lige høj grad – uanset vejledning. Samtidig er selvbetjening ikke kun en læringsproces for borgerne. Det offentlige skal også lære at lade borgere tage ansvaret på sig.

Selvbetjening som aktivitet



Figur 10: Når vi anvender modellen fra kapitel 2, kan vi blive klogere på forudsætningerne for at anvende aktivitetstypen selvbetjening med succes.

Case 1:

Service uden skranke

Kan man virkelig give borgerne mindre personlig service og samtidig få mere tilfredse borgere? Syddjurs Kommune har vendt servicebegrebet på hovedet og indført en ny borgerservicemodel, der er både billigere og bedre end den gamle. Teknologi og digitale løsninger supplerer den telefoniske og den personlige kontakt mellem borgere og kommunen. Målet er at få flere borgere til at bruge de nye indgange til kommunen. Og resultatet har faktisk været mere tilfredse borgere.

Sådan en omstilling foretager man ikke fra dag til dag. Det er langt fra alle borgere, som er sikre brugere af et kommunalt website, borger.dk eller NemID. Det var man klar over i Syddjurs Kommune. Derfor involverede den nye borgerservice sig også i at hjælpe og motivere borgerne til at bruge kommunens selvbetjeningsløsninger. Kommunen ville gå fra borgerbetjening over medbetjening til selvbetjening.

Søren Valbak, direktør for familie, skole og pasning i Syddjurs Kommune, beskriver vejen sådan:

”Tidligere havde mange af borgerne en forventning om at modtage hjælp fra borgerservice uden selv at skulle yde noget. I dag er det anderledes. Vores fornemste opgave er at give borgerne den oplevelse, at hvis de selv tager del i løsningen, så bliver det faktisk en bedre løsning. Og når borgerne lærer at betjene sig selv, så får vi pludselig et rådhus, der er åbent 24-7.”

Stigende udgifter til borgerbetjening og sagsbehandling satte gang i kommunens ønske om at gentænke borgerservice. Medarbejderne satte sig om bordet for at diskutere, hvordan fremtidens borgerservice kunne se ud, hvis man f.eks. lod sig inspirere af, hvordan supermarkeder tænker kundeservice. Resultatet blev en ny borgerservicemodel, som ændrede ved både medarbejdernes hverdag og borgernes møde med kommunen.

Den nye model betød også fysiske forandringer. Borgerservice blev samlet i et fælles center i Rønde, hvor man ud over borgerbetjening også varetager sagsbehandling. Kommunens videocenter er også placeret i Rønde, og det gav mulighed for videokommunikation mellem borgere og kommunens medarbejdere. Skranke blev afskaffet

for at give øget nærvær og mindske afstanden mellem borgeren og repræsentanten for systemet. På den måde sikrede man, at borgere og kommunens medarbejdere lettere kan møde hinanden ligeværdigt og i øjenhøjde. Søren Valbak beskriver, hvordan man fjernede ’den mentale skranke’ sammen med de fysiske finérplader:

”Ved at fjerne skranke ændrede vi på den oplevelse, som borgerne får, når de træder ind i huset. Skærmene vender udad, fordi vi gerne vil have, at borgerne selv går i gang. Har borgerne svært ved at bruge selvbetjeningsløsningerne, så står medarbejderne klar med vejledning. Vi har udviklet nogle små guides, som borgerne kan bruge og tage med hjem. Og vi har selvfølgelig fjernet fagtermerne.”

Den nye borgerservicemodel indeholdt også kulturelle forandringer. Stærkt inspireret af supermarkeder indgik ord som tilgængelighed, kvalitet, pris, datomærkning og varedeklaration i beskrivelsen.

Både borgere og medarbejdere har fået nye roller. Borgeren er sin egen sagsbehandler og er som udgangspunkt aldrig ”gået forkert”, når han eller hun henvender sig til kommunen. Borgerservicemedarbejdere og sagsbehandlere er borgerrådgivere og har til opgave at støtte og rådgive borgerne i at bruge de digitale kanaler, som er til rådighed. Borgerservice har særligt fokus på de it-svage borgere og hjælper derfor med at uddanne dem, der ikke af sig selv tager de digitale kanaler i brug. Medarbejdere på borgerservicecentret er digitale ambassadører, og alle deler ansvaret for at vidende, så opgaverne altid løses på den letteste måde. Fremover vil alle medarbejdere bære rundt på fem huskekort med tekster som ”Borgeren er aldrig gået forkert”, ”Følg selv sagen helt til dørs” og ”Borgeren kan og vil gerne selv”. Meningen er, at kortene skal medvirke til, at medarbejderne løser deres opgaver på måder, som understøtter den nye borgerservicemodel.

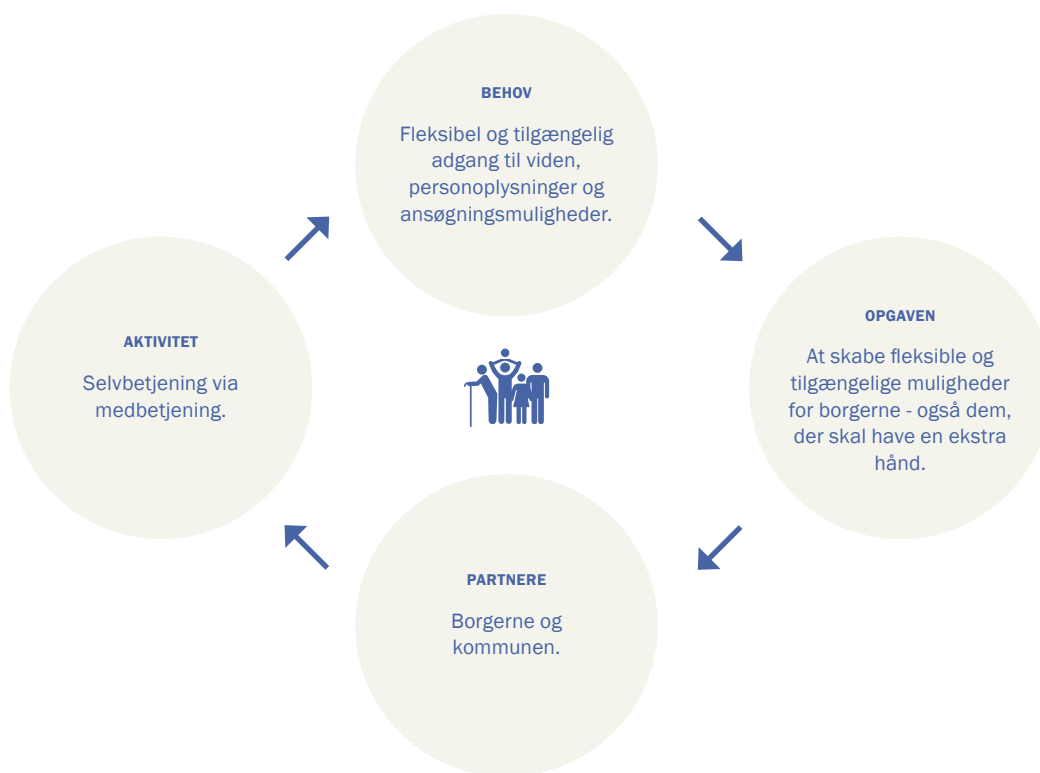
”Før fik vi kun meget sjældent tak. I dag får vi anerkendelse og taknemmelige hilsner, fordi vi hjælper borgerne med at være deres egne sagsbehandlere,” fortæller Søren Valbak.

Det kan vi lære

- **Indtænk hele organisationen.** Både fysiske rammer, sprog, kultur og vaner kan bruges til at skabe forandring.
- **Forskellige aktiviteter til forskellige borgere.** Der vil være borgere, som er usikre på de nye muligheder og teknologier, og som har brug for særlig støtte og vejledning, før de kan blive selvbetjente.
- **Tænk service forfra.** Selv om der ydes mindre service målt på kommunale mandetimer, kan borgerne godt opleve, at løsningen bliver bedre, når de selv tager del i den.

Det kunne jeg/vi gøre:

Ny borgerservicemodel i Syddjurs



Figur 11: Syddjurs omlagde sin hidtidige borgerservicemodel med udgangspunkt i borgernes behov. Det krævede både nye fysiske omgivelser og omlagte vaner og rutiner. Resultatet er en både bedre og billigere model.

Kilde: Mandag Morgen.

Case 2:

Guldet på øen

Historien om Østerby Servicecenter kunne have været en negativ fortælling om øsamfundet Læsøs store problemer med at få enderne til at mødes. Prøv at overveje, hvordan økonomien i din kommune ville se ud, hvis andelen af ældre over 65 år nærmede sig halvdelen af befolkningen. Men Læsøs tredjestørste by kan i stedet fortælle en positiv historie om aktive borgere, der tager initiativ og skaber nye løsninger med begrænset hjælp fra kommunen.

Forhistorien adskiller sig ikke fra så mange andre steder. Byrådet besluttede i 2003 at lukke det ene af øens to servicecentre som led i en større sparerunde. Der blev derfor indledt en proces, hvor bygningen, der husede Servicecenter Østerby, skulle sælges. Det faldt ikke i god jord hos borgerne:

”Vi var slet ikke tilfredse med den beslutning. Hvis du fjerner servicecentret, er det begyndelsen på enden for Østerby. Vi var jo kun 200 husstande. Derfor blev vi noget stædige, sagt på jysk,” forklarer Kent Kristiansen, beboer i Østerby.

For at imødekomme utilfredsheden tog en af de lokale politikere initiativ til et borgermøde. På borgermødet blev det besluttet at nedsætte en gruppe på fem borgere, der skulle udvikle et alternativt forslag. Resultatet blev, at kommunalbestyrelsen i første omgang undlod at sælge bygningen – og at borgerne fik lov til at forsøge at skabe en anden konstruktion for servicecentret.

”Efter forhandlingerne sagde borgmesteren til mig: ”Nu kan du få to måneder til at prøve det her, og så er vi vist ovre det.” Og nu har vi altså kørt servicecentret i godt otte år,” fortæller Kent Kristiansen.

I starten skete der ikke så meget på servicecentret, men så fandt Kent Kristiansen og de øvrige borgere ud af, at der i 1970'erne havde været en beboerforening i byen, som havde lidt penge stående. Samtidig allierede beboerne sig med forvaltningen og fik politikerne til at kanalisere egnsudviklingsmidler ud til Østerby. Derfra tog det fart.

I dag har omkring 10 frivillige deres daglige gang på servicecentret, der drives af Østerby Landsbyråd med

Kent Kristiansen som formand. De frivillige er primært pensionister og borgere, der af den ene eller anden grund ikke er på arbejdsmarkedet, men som på servicecentret finder en ramme, hvor de kan gøre en forskel. Kent Kristiansen er selv pensionist.

Centret huser en filial af øens bibliotek, et turistbureau og information om aktiviteter, virksomheder, oplevelser m.v. på øen. Gæsterne er øens øvrige beboere og mange af de omkring 35.000 turister, der hvert år besøger Østerby Havn. Centret har hver tirsdag strikkeklub for øens børn, der kommer med bus. Og hver anden torsdag er der syklub, hvor de lidt ældre mødes for at snakke, strikke og bare komme hinanden ved. Alle på Læsø ved, at garn og stofrester ikke skal smides ud. De skal gives til Østerby Servicecenter. Beboerne gør netop meget ud af, at servicecentret skal være et sted, hvor alle kan komme. Der er altid kaffe på kanden og en småkage. Som Kent Kristiansen forklarer:

”Du betaler selv for kaffen ved at lægge en skilling i bøssen, og det fungerer. Foreningen har aldrig betalt en krone til kaffe.”

Kommunen har bistået beboerne med rådgivning, begrænset økonomisk støtte til drift af bygningen (70.000 kr), samt kr. 30.000 til ekstrabemanding i sommerperioden, når der er mange turister i byen. Men ellers foregår alt på centret med 100 pct. frivillig arbejdskraft. Kent Kristiansen understreger betydningen af samarbejdet med kommunen, når han skal forklare, hvorfor det er lykkedes at skabe et velfungerende servicecenter:

”Vi ville ikke bare sætte os hen i et hjørne og lade stå til. Vi ville gøre noget andet. Og da vi først fik forklaret politikerne, at vores frustration skyldtes et ønske om at bevare Østerby, fik vi skabt et godt samarbejde. I dag ringer jeg bare til forvaltningen, og så finder vi ud af det. Det handler om åbenhed, om en positiv tilgang og om at give sig tid til at lytte til hinanden.”

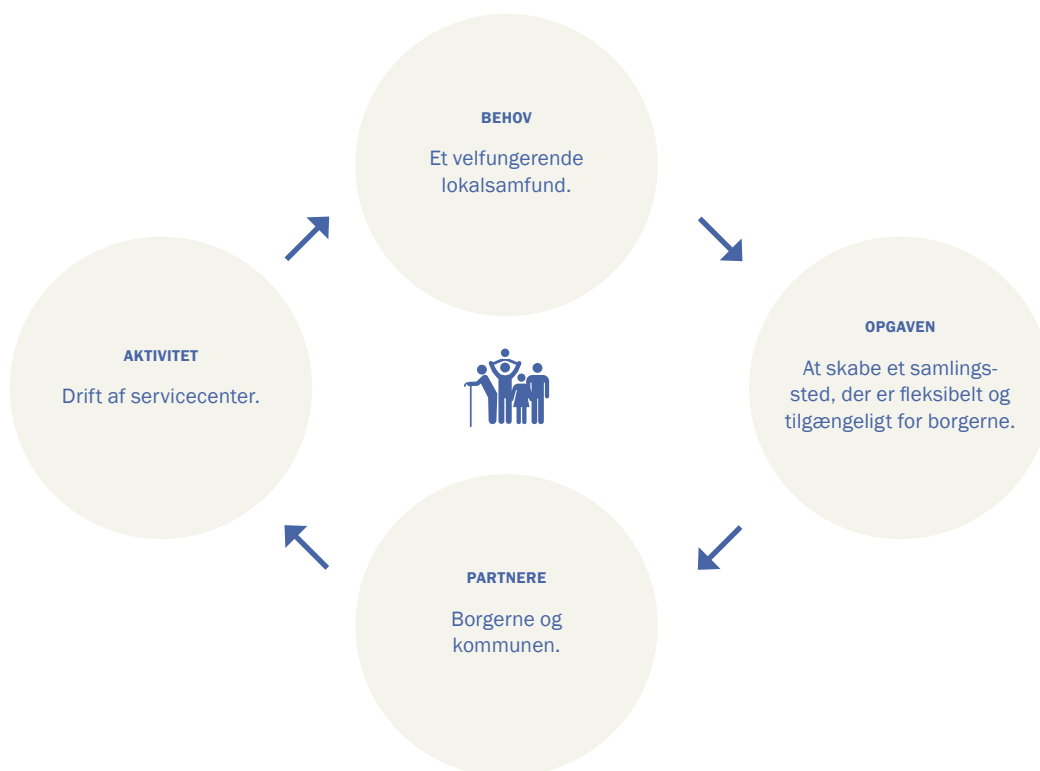
I øjeblikket er Østerby Servicecenter i gang med en større udbygning, der skal give endnu bedre muligheder for, at beboerne kan levere service til hinanden og øens gæster.

Det kan vi lære

- **Afsøg mulighederne:** Politikerne blev nødt til at spare, men var villige til at lytte til andre modeller for, hvordan der kunne være ny borgerdrevet aktivitet. Selv om borgere var kritiske, var der vilje til dialog fra begge sider.
- **Ansvarlige borgere:** En gruppe lokale borgere påtog sig ansvaret for at foreslå en ny model, finde midler og igangsætte de første aktiviteter.
- **Løbende problemløsning:** Det skal være let at komme igennem over telefonen eller mødes og tale sammen om små justeringer og mulige forbedringer, der kan udbygge borgeraktiviteten, her f.eks. længere åbningstid om sommeren.
- **Fra risiko til mulighed:** Når kommunen trækker sig tilbage, kan der vokse nye og måske endda bedre borgerdrevne initiativer op. Der er mere fællesskab om servicecentret i dag end før.

Det kunne jeg/vi gøre:

Fra kommunal opgave til lokalt ansvar



Figur 12: Østerby Servicecenter er gået fra at være lukningstruet til at være det sociale kit i lokalsamfundet. Det fungerer for og på grund af de lokale borgere.

Kilde: Mandag Morgen.

Case 3:

Selvbehandling gør borgeren til eksperten

Mål lungefunktion. Tag blodtryk. Tjek iltværdier. Det lyder som en sygeplejerskes arbejdsdag, men det er hverdagen for kronisk syge ældre i projekt 'Telekat'. Her tager både KOL-patienter og deres pårørende et langt større ansvar for behandlingen af egen tilstand, end man er vant til. Telekat bruger avanceret teknologi til at flytte sygdomsovervågningen hjem hos patienterne og har bl.a. resulteret i større livskvalitet for patienterne og færre genindlæggelser på sygehusene.

"KOL-patienterne har i perioder på 4 måneder fået installeret måleudstyr hjemme hos sig selv, hvor de venter sig selv og måler deres egne værdier for iltmætning, lungefunktion, blodtryk og puls. På den måde har de selv overtaget en række kontrolmålinger. Telekat viser, at forebyggende hjemmemonitorering er med til at øge patientens følelse af ansvar for sin egen sygdom. Samtidig tager pårørende også større del i og ansvar for behandlingen," siger Birthe Dinesen, lektor ved Institut for Sundhedsvidenskab og Teknologi ved Aalborg Universitet, initiativtager til og ankermand for Telekat-projektet.

Ifølge Birthe Dinesen har de involverede borgere leveret uvurderlig indsigt i udviklingsprocessen i 2008-2011. Borgerne har været involveret via et brugerpanel, som består af patienter, pårørende og sundhedspersonale såvel som private virksomheder. Brugerpanelet har holdt møder i løbet af projektet. Desuden har borgerne inviteret Birthe Dinesen og en psykolog på hjemmebesøg for at få et indblik i, hvordan det er at leve med KOL.

"Helt ærligt gør en måling jo ikke patienterne mere raske. Men når patienterne selv udfører målingen, får de en bedre forståelse af deres egen sundhedstilstand. Og den forståelse giver en helt anden følelse af kontrol, som KOL-patienterne ikke tidligere har oplevet. Deltagerne

i vores projekt er typisk meget hårdt ramt og har hidtil været helt i deres sygdoms vold. Nu kan de bedre styre deres hverdag, fordi de har bedre greb om deres sundhedstilstand. Jo bedre man forstår sin sygdom, jo nemmere er det jo at leve godt med den".

Projektet har skubbet på for en mere ligeværdig dialog mellem patient og sundhedspersonale, vurderer Birthe Dinesen. Hjemmemonitorering indebærer, at sundhedspersonalet skal ud i patientens eget hjem og forholde sig til den enkeltes livssituation. Her er patienten pludselig eksperten. Det har betydet, at mange patienter føler, at de får en mere individuel rådgivning. Men det har ikke været uden knaster: De sundhedsprofessionelle har nemlig ikke kunnet rådgive så 'standardiseret', som de har været vant til.

"Det er klart, at en af udfordringerne i projektet har været, at det er svært at lægge ansvaret fra sig og over til patienten. Sundhedspersonale er opdraget til, at vi ved, hvad der er bedst for patienten," forklarer Birthe Dinesen.

Til gengæld er gevinsterne store: Plejepersonalet har kunnet hjælpe patienterne bedre, og mange patienter bruger selvmonitorering til at motivere sig selv til at ændre livsstil, fordi de kan se meget hurtigt og direkte, at det rent faktisk nytter.

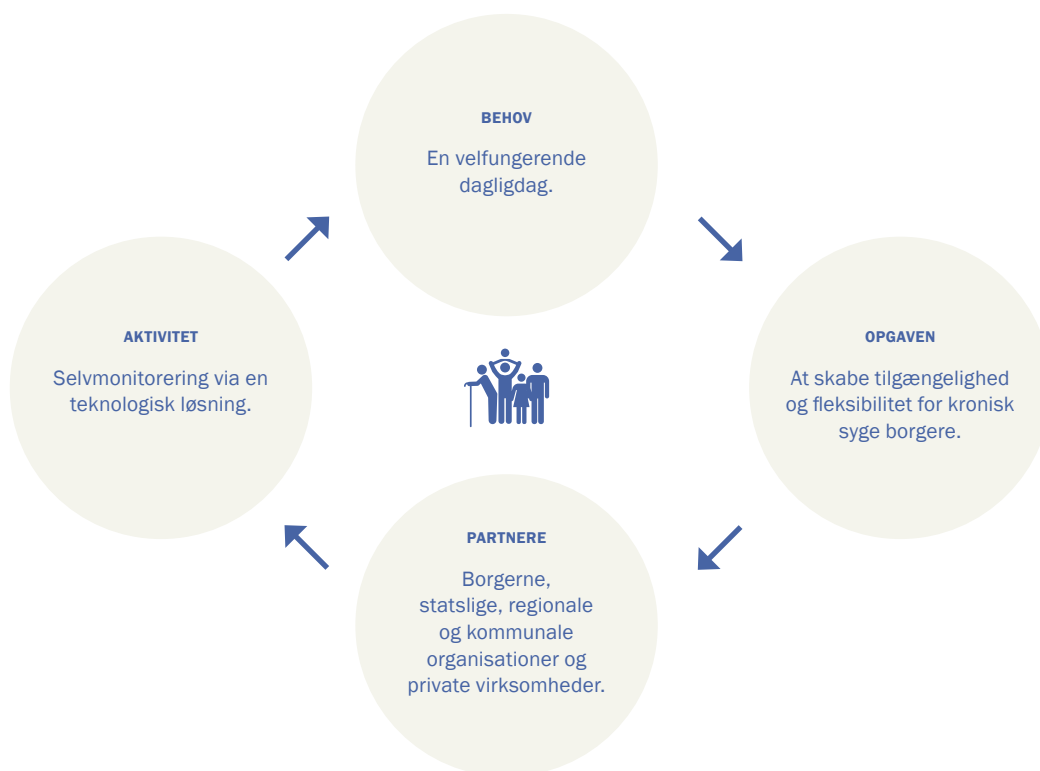
Telekat er finansieret af Erhvervs- og Byggestyrelsen og udviklet i tæt samarbejde med Aalborg Sygehus, Region Nordjylland, Aalborg Kommune og en lang række virksomheder. Det er Region Nordjyllands ambition at skalere projektet op til at omfatte alle KOL-patienter i hele regionen.

Det kan vi lære

- **Selvbehandling motiverer til handling.** Når borgeren selv kan følge tæt med i sin egen tilstand og se forbedringer f.eks. af ændret livsstil, motiverer det til mere handling.
- **Nye roller kræver omstilling.** Det kræver en ny tilgang til arbejdet, når professionelle skal rådgive hjemme hos borgerne. De nye roller kan trænes med f.eks. rollespil, og det er godt at være forberedt på, at det kan være svært at lægge ansvaret fra sig.
- **Familie og venner kan også være med.** Når monitoreringen rykker hjem til borgeren, er det lettere og mere oplagt for nære relationer at spille en rolle.

Det kunne jeg/vi gøre:

Fra patient til chef i eget liv



Figur 13: Selvmonitorering kan være et redskab til at få patienter til at tage et større ansvar for deres sygdom. Det øger det deres selvstændighed og kan motivere dem til at ændre livsstil, fordi de kan se meget hurtigt og direkte, at det rent faktisk nytter.

Kilde: Mandag Morgen.

Løsningsgalleri:

Selvbetjening

Er biblioteket lukket? Så luk dig selv ind

Udlånet af bøger er i de senere år steget markant på bibliotekerne i Gjern og Them i Silkeborg Kommune. Forklaringen er, at bibliotekerne har mere end fordoblet åbningstiden ved at supplere den personalebetjente åbningstid med en effektiv selvbetjeningsløsning. Borgerne kan nu selv lukke sig ind med et chipkort og firecifret kode. Evalueringen viser, at borgerne er meget tilfredse med den udvidede åbningstid. Nu kan de komme på biblioteket i weekenden, og de er glade for at kunne bruge bibliotekets muligheder mere.

Kontakt: Mogens Larsen, bibliotekar, Silkeborg Bibliotek, mlar@silkeborgbib.dk

Europas bedste selvbetjening

Der er nemt for borgerne i Gentofte Kommune at skifte læge, søge om nyt pas og se billeder fra lille Emmas tur i Dyrehaven med børnehaven. Alt sammen og mere til er der nemlig mulighed for, når man med sin digitale signatur har logget på kommunens digitale selvbetjeningsløsning, Genvej. Løsningen er blevet kåret til Danmarks bedste offentlige hjemmeside og Europas bedste selvbetjeningside, bl.a. fordi Gentofte Kommune har lagt stor vægt på at informere borgerne om mulighederne på siden.

Kontakt: Tina Iversen, digitaliseringschef, Gentofte Kommune, ti@gentofte.dk

Styr på hjertekvalerne

Mange hjertepatienter bruger mange timer på at gå til kontrol på sygehuset. Det er samtidig en tidsrøver for lægen, der ofte kan sende patienten hjem efter en kort konsultation. Nu har Herning Sygehus udviklet en løsning, der sparer tid for alle parter. Ved hjælp af den tekniske løsning Ambuflex indrapporterer patienten selv løbende data om helbredstilstanden. Lægen får let et opdateret overblik og kan vurdere, om der er behov for en konsultation. Løsningen kan spare tid for alle patientgrupper, der går til ambulant kontrol.

Kontakt: Niels Henrik Hjøllund, overlæge, Regionshospitalet Herning, niehjo@rm.dk

Hvis I leverer fliserne, skal vi nok lægge fortovet!

Det tilbud gav borgerne i landsbyen Vester Nebel i 2011 politikerne i Esbjerg. Byrådsmedlemmerne var straks med på ideen, og aftalen blev, at kommunen leverede fliser og sand til fortovet langs vejen op til landsbyens centrale samlingspunkt, multihallen. I løbet af tre uger knoklede borgerne med at lægge de 80 meter fliser op til hallen, der blandt andet bruges til idrætsaktiviteter af byens børn og unge. Nu kan de sikkert komme hen til hallen, og Esbjerg Kommune har i stedet kunnet prioritere midler til andre indsatser.

Kontakt: Hans Kjær, direktør for Teknik & Miljø, Esbjerg Kommune, hankj@esbjergkommune.dk

Rescue 311

En borger kan ikke gå forkert. Det er tankegangen bag projektet 311, der i disse år rulles ud i USA og Canada. 311 er et telefonnummer, som borgere, virksomheder og alle andre kan bruge, når de har behov for viden, information eller kontakt til myndighederne – uanset hvad henvendelsen drejer sig om. Med 311 har borgeren én indgang til den offentlige sektor og kan derfra guides hen til rette sted. Tankegangen minder om en hjemmeside: Forsiden er simpel og overskuelig og viser vejen gennem den komplekse bagside.

Yderligere info: www.nyc.gov/311

Jobcenter i eget hjem

Turen til jobcentret kan snart klares hjemmefra, hvis man er vejlsener. For Vejle Kommune slår til februar dørene op for et døgnåbent digitalt jobcenter. Borgerne kan kontakte en digital sagsbehandler via kommunens hjemmeside. Hvis man skal søge for eksempel kontanthjælp, har man mulighed for via hjemmesiden at lave en total ansøgning og få afklaret en række af de spørgsmål, der har betydning for ansøgeren. Initiativet er et led i frikommuneforsøget.

Kontakt: Bjarne Sinding, udviklingskonsulent, Vejle Kommune, bjasi@vejle.dk

Mestring

Case 4:

Voksenvenner giver hverdagsviden

Case 5:

Telemarketingsbureau med nærvær

Case 6:

KMD og Ældre Sagen gør ældre borgere it-sikre

”VI ER FOKUSEREDE PÅ AT SKABE EN INDSATS, DER HANDLER OM EMPOWERMENT FREM FOR BEHANDLING.”

Rasmus Grue Christensen, sekretariatschef, Ungdommens Røde Kors

Vi har valgt at kalde det mestring, når borgeren får hjælp til at genoprette funktionsevnen eller udvikle nye kompetencer. Organisationer, myndigheder og professionelle har de sidste ti år udbygget en snæver faglig tilgang inden for sundhed, psykiatri, handicaphjælp m.v. med et stigende fokus på forebyggelse, mestring og rehabilitering. Det kan f.eks. handle om den ældre, der genoptræner evnen til at lave mad til sig selv, eller den psykisk syge, der genvinder evnen til at strukturere sin hverdag. I de senere år er mestringstanken slået igennem på ældreområdet i form af hverdagsrehabilitering. Mange er inspirerede af Fredericia Kommunes projekt ”Længst muligt i eget liv”, der i 2010 vandt KLs store innovationspris. Se også interview med Helene Bækmark, s. 78. I stedet for at kompensere for det, de ældre ikke kan, fokuserer kommunen på at styrke og træne det, de godt kan.

Også på det sociale område er der masser af eksempler på mestringstanken. Et eksempel er udviklingsprojektet ”Genvej til Overblik” i Faaborg-Midtfyn Kommune, hvor udsatte borgere med udgangspunkt i egne præferencer og ønsker trænes til at komme ud af de økonomiske og sociale problemer, de er havnet i.

I folkeskolen er kerneopgaven mestring i bred forstand. Eleven skal både lære faglige kompetencer, som at læse og regne, og sociale kompetencer, så de kan indgå aktivt i samfundsliv og arbejdsliv.

Mestring har mange bundlinjer. For borgeren er flere kompetencer ensbetydende med selvværd, autonomi

og værdighed. For samfundet har mere funktionsduelige og kompetente borgere værdi i sig selv – og giver et mindsket træk på de økonomiske ressourcer. Det viser beregninger fra Fredericia Kommunes projekt ”Længst muligt i eget liv”, hvor den økonomiske besparelse er opgjort til ca. 13 millioner kr. Se også tekstboks s. 18. I Egedal Kommune gik man i 2008 i gang med et nyt tilbud om rehabilitering i eget hjem for mennesker med hjerneskader. Borgere med en kompleks hjerneskade indgik i et koordineret forløb, hvor de selv blev inddraget i planlægningen af deres egen genoptræning. 13 måneder efter kunne Egedal Kommune konstatere, at man ud over høj tilfredshed hos de involverede borgere, også havde sparet 1,6 millioner kr. Målet var oprindeligt knap 300.000 kr.

Mestring er dog ikke uden udfordringer. Borgeren skal selv deltage, og de nærmeste skal ofte spille med. På ældreområdet er der masser af eksempler på, at pårørende bliver oprørte over, at deres mor eller far skal gøre noget selv, som de måske tidligere fik gjort for sig. Medarbejderne skal i nogen grad til at arbejde med hænderne på ryggen og vejlede borgeren i aktivitet. Det kan være svært for velfærdsprofessionelle, hvis faglige kultur og selvforståelse handler om at yde omsorg. Skiftet fra at levere velfærd til at facilitere er svært. Men der er gode erfaringer fra de tilfælde, hvor det lykkes.

Mestring som aktivitet



Figur 14: Når vi anvender modellen fra kapitel 2, kan vi blive klogere på forudsætningerne for at anvende aktivitetstypen mestring med succes.

Case 4:

Voksenvenner giver hverdagsviden

Fortællingen om voksenvenner-ordningen i Gladsaxe kan lyde som en af mange om pensionister, som hjælper unge indvandrere med deres lektier. Men der er noget ganske særligt på færde i Ungdomsskolen i Gladsaxe. På klasselærer Susan Rasmussens initiativ giver lokale ældre en hånd med i undervisningen af modtageklassen for at styrke elevernes danskundskaber. Men pensionisterne er ikke blot 'hjælperlærere'. Susan har en bagtanke med at invitere de ældre: Hun går benhårdt efter at skabe de bedste rammer for, at relationerne mellem de unge og de ældre kan udvikle sig til venskab. De ældre skal være de unges 'voksenvenner'.

Inspirationen til projektet kommer fra en såkaldt rollemodel i et statsligt projekt, som Susan inviterede ud i sin klasse. I Susan Rasmussens modtagerklasse går unge mellem 14 og 18 år, hvis forældre eksempelvis har fået arbejde i Danmark, og som ikke kan sproget. I øjeblikket har Susan Rasmussen elever fra bl.a. Uganda, Afghanistan og Bulgarien.

"Det var en ung pige med anden etnisk baggrund, som talte sådan et smukt dansk," fortæller Susan Rasmussen begejstret.

Under besøget viste det sig, at et helt særligt venskab til en pensioneret lærer havde været afgørende for den unge piges sproglige udvikling. Susan Rasmussen så straks muligheder:

"Det var jo helt oplagt at prøve den ide af i et større format, for stærke danskundskaber og viden om dansk kultur betyder alt, når mine elever skal ud og stå i kø blandt andre unge for at få en uddannelse og et arbejde."

Da ideen var født, tog Susan Rasmussen kontakt til kommunen. Her lykkedes det hende at finde en medarbejder, som så muligheder i projektet. På den måde fik Susan Rasmussen hjælp til at rekruttere pensionister. Sammen satte de en annonce i det lokale blad "60+", og så gik det ellers stærkt. Faktisk var der så stor interesse blandt pensionisterne i lokalområdet, at der i øjeblikket er venteliste til at blive voksenven.

Nu fungerer Susan Rasmussen alene som tovholder på projektet. Hun har den primære kontakt til voksenvennerne, hun sætter dem sammen med eleverne i et forsøg på at finde det bedste match, og hun sørger for sætte nogle rammer op, hvor det er naturligt, at de unge og voksenvennerne kommer i snak. Susan Rasmussen fortæller, at hun sætter forskellige projekter i søen, som eleverne i samarbejde med deres voksenven skal løse. Det første projekt var at lave et powerpoint-show, som skulle illustrere et interview, den unge havde lavet med sin voksenven. Andre projekter har f.eks. involveret madlavning.

Selv om håbet er, at eleverne og voksenvennerne udvikler et reelt venskab, er der ikke tale om tvang, og hvis kemien ikke passer, er der fuld forståelse.

"Jeg hverken vil eller kan trække et venskab ned over hovedet på nogen," siger Susan Rasmussen.

Men i mange tilfælde er det faktisk lykkedes de unge og de ældre at knytte nære bånd. Sms'er, postkort og besøg hos hinanden er nogle af de måder, de unge og deres voksenvenner holder kontakt med hinanden.

Det er Susan Rasmussens indtryk, at de unge får rigtig meget ud af kontakten med deres voksenvenner:

"Jeg tror faktisk, at de får mere ud af voksenvennerne, end de selv aner. Jeg kan jo følge deres faglige udvikling løbende, og det er helt åbenbart, at den intensive kontakt er supergodt for deres danskundskaber. Når de unge har en voksen hver at snakke med frem for én lærer til hele klassen, får de simpelthen brugt det danske sprog meget mere."

Men det er ikke kun de unge, der kan tage noget med sig hjem fra mødet med voksenvennerne. De ældre har også stor glæde af mødet med den unge, fortæller Susan Rasmussen:

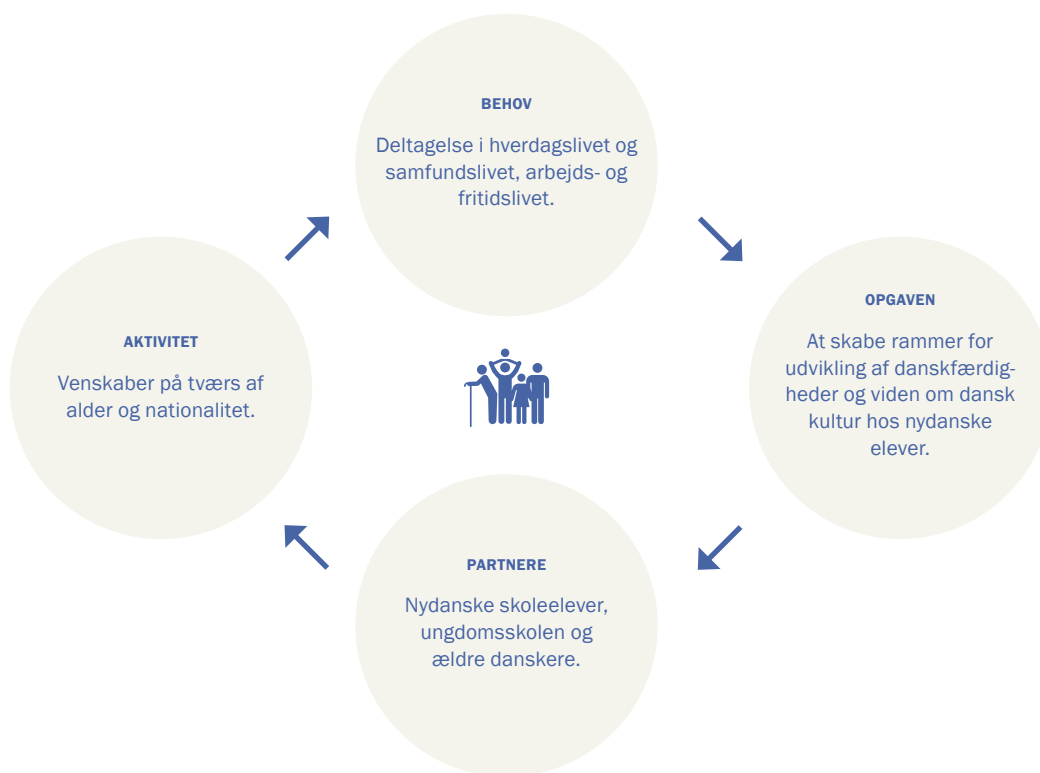
"Nogle af voksenvennerne har fortalt mig om, hvordan de nu kan bruge Facebook og You Tube. De er helt vilde med det".

Det kan vi lære

- **Én initiativtager kan gøre mange aktive.** Med udgangspunkt i en model skabt af en enkelt person kan andre blive aktive.
- **Fælles projekter styrker aktiviteten.** Selv om målet med projektet er at bygge relationer for at lære sprog, ikke at lave powerpoints eller mad sammen, kan fælles projekter understøtte relationsopbygningen.
- **Aktivitet går begge veje.** Voksenvennerne og de unge kan begge lære noget af hinanden.

Det kunne jeg/vi gøre:

Socialt samvær som kompetenceudvikling



Figur 15: Hyggelig snak og et voksende venskab kan være svaret på det svære danske sprog og hjælp til at navigere succesfuldt i Danmark.

Kilde: Mandag Morgen.

Case 5:

Telemarketingbureau med nærvær

Mennesker med handicap parkeres ofte på sociale ydelser, fordi der ikke er uddannelsesstilbud eller arbejdspladser, som matcher deres kompetenceprofiler. Heldigvis findes der eksempler på arbejdspladser, som kan sætte disse borgers ressourcer i spil.

Telehandelshuset er en kombineret telemarketing- og uddannelsesvirksomhed, som ansætter og uddanner mennesker med handicap – primært synshandicap. Telehandelshuset drives som en socialøkonomisk virksomhed, der geninvesterer eventuelt overskud i udvikling af virksomheden.

Direktør i Telehandelshuset Connie Hasemann beskriver, hvordan den sociale mission er den bærende kraft:

”Vi har en fælles holdning om, at vi skal vise verden, at vi kan. Den holdning er jeg sikker på, at alle medarbejdere og studerende deler, for hele huset jubler, når en kollega kommer videre ud på arbejdsmarkedet.”

Mennesker med synshandicap er en udsat gruppe, når det gælder integration og fastholdelse på arbejdsmarkedet, og rigtig mange af de medarbejdere og studerende, som huset beskæftiger, har ikke tidligere været i job eller gennemført en uddannelse.

Den økonomiske krise har ikke gjort konkurrencen mindre hård, og huset mærker, hvordan mennesker med handicap oftest placeres bagest i køen, når virksomheder ansætter nye medarbejdere. Telehandelshuset sender ikke medarbejdere eller studerende hjem til arbejdsløshed efter endt forløb, men forsøger i stedet at tilbyde kortere ansættelser, så medarbejderne fastholdes og kan fortsætte deres udvikling, indtil en arbejdsgiver er fundet.

Telehandelshuset oplever en støt fremgang i antallet

af opgaver og en øget omsætning. Flere og flere virksomheder sender opgaver ud af huset, såsom mødebooking, analyser og fundraising. Derudover løser huset også telemarketingopgaver for en række patientforeninger og humanitære organisationer. Men selv om samfundsansvar er blevet et varmt emne på direktionsgangene, er det ikke Connie Hasemanns oplevelse, at virksomheder køber ydelser hos Telehandelshuset, alene fordi huset er en socialøkonomisk virksomhed:

”Vi bliver aldrig valgt udelukkende pga. vores socialøkonomiske profil. Vi skal også ud at konkurrere, både på kvalitet og på pris. Men når kunderne så oplever, at vi er dygtige, og at tingene fungerer, så kommer de også igen. Vi bliver hele tiden bekræftet i, at der er brug for os. Man kan godt være socialøkonomisk og drive virksomhed på markedsvilkår. Men det kræver hår på brystet.”

Ud af 16 ansatte har 11 et eller flere handicap. I tillæg forestår huset kompetenceafklarende forløb for mennesker med forskellige former for synshandicap og tilbyder uddannelsesforløb af mellem ni måneders og to års varighed. En af de store styrker ved at ansætte synshandicappede inden for telemarketing er, ifølge Connie Hasemann, at medarbejderne er dygtige til telefonservice, og ved hjælp af moderne teknologi og synskompenserende hjælpemidler kan medarbejderne sagtens betjene eksempelvis en computer:

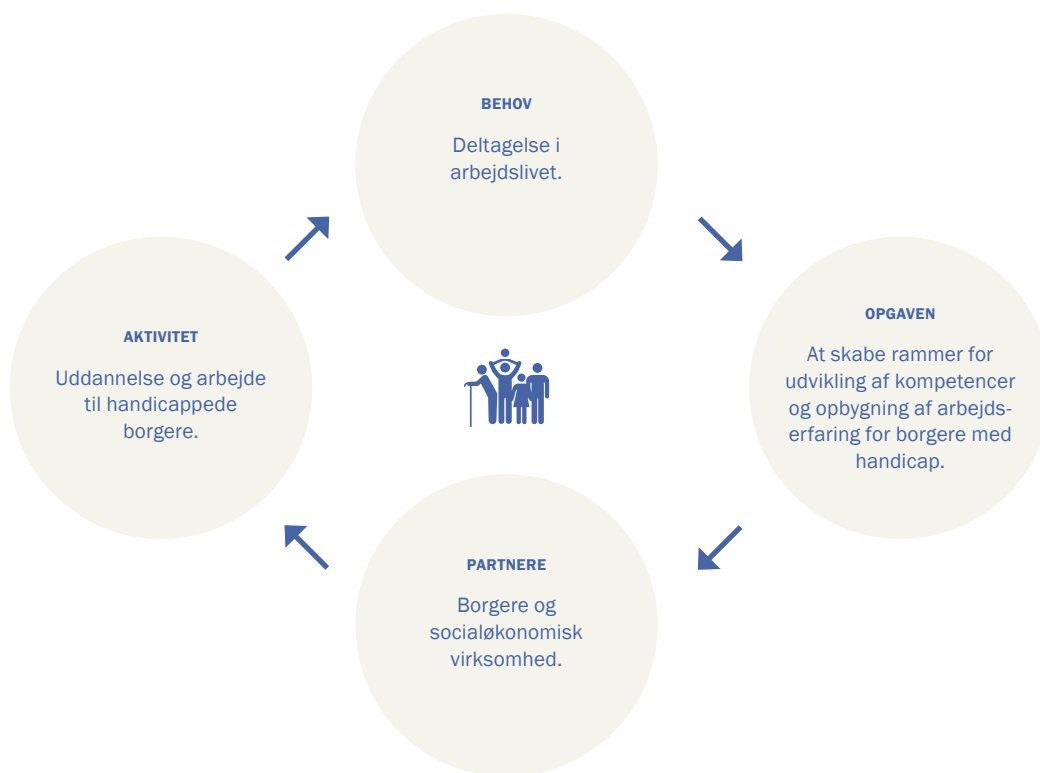
”Mennesker med synshandicap er ekstremt nærværende i telefonen, og så er en virkelig god hukommelse ofte en nødvendighed for de mennesker, der arbejder her hos os. Der er altid styrker ved at ansætte mennesker med anderledes profiler. Og hvis du kender styrker og udfordringer, så behøver det ikke være særlig kompliceret.”

Det kan vi lære

- **2+2 = 5.** Mennesker med handicap udgør en værdifuld ressource for arbejdsmarkedet. Hvis ressourcerne bruges, skaber det både værdi for samfundet, sparer udgifter til forsørgelse og giver mulighed for øget livskvalitet for borgerne.
- **Socialt drive med indtjening.** Når man driver forretning, samtidig med at man har et klart værdigrundlag, der er inkluderende, skaber det stolthed blandt virksomhedens medarbejdere.
- **Det lille puf.** Mange borgere, som i dag står uden for arbejdsmarkedet, behøver blot et lille puf, så de kan se, at de har noget at bidrage med. Og det behøver ikke være kompliceret.
- **Handicap som styrke.** Det er muligt at organisere arbejdet og udarbejde virksomhedskoncepter, hvor et umiddelbart handicap vendes til en styrke og måske endda en konkurrencefordel for virksomheden.

Det kunne jeg/vi gøre:

Handicap som styrke



Figur 16: Et umiddelbart handicap hos en borger kan vendes til en styrke og måske endda en fordel, men det kræver, at man får chancen.

Kilde: Mandag Morgen.

Case 6:

KMD og Ældre Sagen gør ældre borgere it-sikre

Hvis man er vokset op i en tid uden mobiltelefoner, danskort og computere, kan digitale selvbetjeningsløsninger godt tage pusten fra en. 400.000 ældre danskere bruger ikke internettet i dag. Det er baggrunden for, at it-virksomheden KMD og Ældre Sagen sammen udvikler et undervisningsværktøj, der skal løfte de ældre borgers it-kompetencer. Efter planen skal e-læringsprogrammet lanceres i marts 2012. Ældre Sagen har i gennem en årække udbudt it-kurser til deres medlemmer, men med udviklingen af det nye e-læringsprogram er håbet, at endnu flere ældre kan blive it-sikre. Projektet er desuden et eksempel på, hvordan en interesseorganisation og en privat virksomhed sammen kan hjælpe en gruppe af borgere med at mestre deres eget liv.

Som storleverandør af it til velfærdsområdet har KMD længe beskæftiget sig med digitalisering af den offentlige sektor. Ideen til projektet opstod, da en KMD-analyse i foråret 2011 viste, at den ældste del af befolkningen haltede bagud, når det gjaldt offentlige selvbetjeningsløsninger.

”I KMD ønsker vi at være med til at digitalisere samfundet. Det kan frigive ressourcer og sikre, at de ressourcer, der findes, udnyttes bedst muligt. Men vi må også forholde os til den potentielle demokratiske slagside ved at indføre obligatoriske digitale løsninger. Det vil være en stor udfordring for de fleste ældre. Og præcis derfor er det vigtigt, at vi hæver deres vidensniveau, så også denne gruppe kan komme med på vognen,” siger CSR-chef i KMD Mikkel Klausen.

KMD kontaktede derfor Ældre Sagen, som i over ti år har arrangeret it-kurser for sine medlemmer ud fra devisen ”ældre hjælper ældre”. Ældre Sagens 551 it-frivillige afholdt i 2010 4.800 kurser, og efterspørgslen er stigende.

Også hos Ældre Sagen var man opmærksomme på

udfordringerne ved en mere selvbetjent offentlig sektor. Souschef i Ældre Sagen, Maria Luisa Højbjerg, fortæller om foreningens interesse for projektet:

”I Ældre Sagen vil vi rigtig gerne medvirke til, at så mange ældre som muligt bliver it-parate. Men når næsten 400.000 ældre ikke benytter internettet, så er det klart, at det ikke er en opgave, som vi kan løse alene.”

De samfundsøkonomiske gevinster ved at få flest mulige med på digitaliseringsbølgen er potentielt rigtig store. Og digitaliseringen rykker nu fra de rene administrative løsninger til de mere borgernære. Det er KMD og Ældre Sagen enige om. Jo tættere man kommer på borgerne, jo mere indsigt i deres liv kræver det imidlertid at skabe en brugbar it-løsning. Og her kan Ældre Sagen og foreningens medlemmer bidrage med vigtig viden. På den anden side har KMD bidraget med kompetencer i udvikling af e-læringsystemer og forskellige selvbetjeningsløsninger i tillæg til de mandetimer, der er gået til udviklingen af det konkrete e-læringsværktøj, som ventes at blive lanceret til marts 2012.

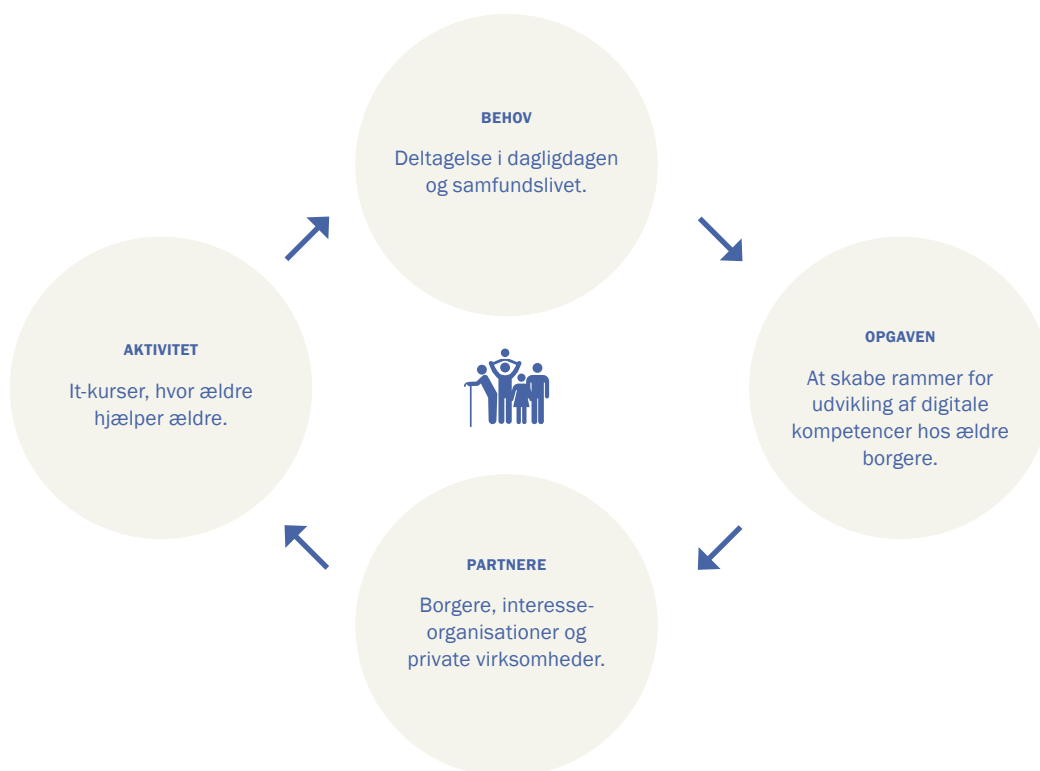
Undervisningsværktøjet skal bruges, når Ældre Sagen afholder sine næsten 5.000 årlige it-kurser, men det er også tanken, at de ældre via Ældre Sagens egen hjemmeside kan træne deres it-kompetencer på egen hånd. Ifølge Maria Luisa Højbjerg er ambitionen med projektet dog ikke at presse krav om it-kompetencer ned over alle ældre borgere. Det er ganske enkelt ikke realistisk at tro, at alle ældre skal lære at benytte digitale kanaler i deres kontakt med det offentlige. I stedet skal så mange som muligt lære så meget som muligt, så de kan få glæde af de digitale løsninger.

Det kan vi lære

- **Samarbejde uden om den offentlige sektor.** Partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer kan bidrage til, at flere borgere bliver bedre til at gøre mere selv. På den måde frigives ressourcer i den offentlige sektor.
- **Udveksling af viden.** Frivillige organisationer besidder viden og indsigt i grupper af borgeres liv og ressourcer, der har høj værdi, når der skal findes nye løsninger.
- **Borgere kan lære – hele livet.** Selv om ikke alle ældre borgere bliver it-parate ved indgangen til 2015, kan rigtig mange stadig lære at betjene en computer, også selv om de har nået en høj alder.

Det kunne jeg/vi gøre:

Hjælp til at mestre de digitale løsninger



Figur 17: De samfundsøkonomiske gevinster ved at få flest muligt med på digitaliseringsbølgen er potentielt rigtig store, men nogle grupper skal have hjælp til at mestre de digitale løsninger.

Kilde: Mandag Morgen.

Løsningsgalleri:

Selvbetjening

Anstændig servering

Alle har behov for mad, men det er også et væsentligt behov at kunne indtage den på en værdig måde. Socialstyrelsen tester i øjeblikket spiseroboter hos en række handicappede borgere, der normalt skal have hjælp til at indtage alle måltider. Spiseroboterne styres via et joystick, der kan betjenes med hænder, fødder eller hage. Robotten kan så tage mad fra skåle og tallerkner og via en arm føre det op til munden. Resultater fra Odense Kommune viser, at borgeren får nye muligheder for at mestre en væsentlig del af hverdagen for ethvert menneske.

Kontakt: Morten Bo Kristensen, fuldmægtig, Socialstyrelsen, mbk@socialstyrelsen.dk

Jane Fonda derhjemme

Patienter bliver udskrevet hurtigere og hurtigere fra sygehuset. Aarhus Kommune har derfor udviklet et træningssystem, hvor genoptræning kan foregå i eget hjem. Konkret går løsningen ud på, at borgeren træner foran computeren eller fjernsynet og via sensorudstyr får løbende information, instruktion og kommunikation med sundhedsfaglige eksperter. Resultatet er, at borgerens funktionsevne hurtigere øges, mens behovet for fysisk fremmøde og kontakt til genoptræningscentret reduceres.

Kontakt: Mette Halkier, projektmedarbejder, Aarhus Kommune, mhal@aarhus.dk

Træn hjernen uanset alder

Forskning viser, at hjernekapaciteten vokser gennem aktivitet, uanset alder. Derfor har Københavns Kommune sammen med en række spiludviklingsvirksomheder skabt Hjernelounge. Det er et tilbud, hvor ældre borgere kan træne og udvikle deres sproglige evner, hukommelse og koncentrationsevne, bl.a. gennem specialdesignede spil. Der er oprettet hjernelounger på en lang række aktivitetscentre i kommunen, og alle steder er deltagelsen stor og resultaterne gode.

Yderligere information: www.hjerneloungen.dk

Kronikere på skolebænken

Træning er vigtig for alle borgere, men særligt borgere med kroniske sygdomme har behov for at træne og øge deres sundhed for ikke at opleve yderligere komplikationer. I Næstved Kommune har man taget hånd om det ved at udvikle en sundhedsskole, hvor borgere med bl.a. type 2-diabetes, forhøjet blodtryk, forhøjet kolesterol og KOL bliver undervist i, hvordan de kan få flere sundhedsfremmende vaner i hverdagen. Undervisningen varetages af en sygeplejerske, en fysioterapeut og en professionsbachelor i sundhed og ernæring.

Kontakt: Bruno Lind, omsorgs- og sundhedsdirektør, Næstved Kommune, brlin@naestved.dk

Unge hjælper unge

Venskaber rummer en anden forpligtelse end f.eks. relationen til en socialarbejder fra kommunen. Det er tankegangen bag netværket Unge4Unge i Gellerup, Aarhus. Netværket består af 40-50 unge i aldersgruppen 15-25 år, primært med anden etnisk baggrund end dansk. De opsøger og skaber aktiviteter for børn og unge i alderen 8-15 år i lokalområdet. Netværket arrangerer bl.a. fodboldtræning, lektiehjælp og møder med politifolk, som der ofte er konfrontationer med i boligkvarteret. Netværket lægger vægt på at styrke det sociale kit i Gellerup og at bevise, at der er et reelt alternativ til en kriminel løbebane.

Kontakt: Wamid Hassan, koordinator, Unge4Unge, wh@aarhus.dk

Træning i døgndrift

Esbjerg Kommune har demonstreret gode resultater med en intensiv rehabiliteringsindsats over for ældre borgere. Konkret har kommunen oprettet en døgnrehabilitering, som den ældre kan visiteres til. Det er borgeren selv, der sætter målet for genvinding af funktionsevnen, og så hjælper personalet til med at opfylde det. Nogle ældre har skiftet rullestol ud med rollator, andre har genvundet evnen til at tage strømper på. Opholdet tager typisk 30 dage, og 9 ud af 10, der gennemfører forløbet, oplever fremgang i funktionsniveau.

Kontakt: Lone Rothe Sørensen, teamleder, Esbjerg Kommune.

Samskabelse

Case 7:

Brug forældrene

Case 8:

Borgerbevægelse af lyst

Case 9:

Grønne partnerskaber

”VI TALER FOR MEGET OM, AT KOMMUNERNE SKAL GØRE BORGERNE MERE AKTIVE. SOM KOMMUNE SKAL VI IKKE BESLUTTE OG STYRE DET. VI SKAL HAVE VENDT SAMTALEN, SÅ VI I STEDET INVITERER TIL SAMARBEJDE, OG BORGERNE KOMMER TIL AT FØLE SIG POSITIVT FORPLIGTEDE TIL AT DELTAGE.”

Jens Chr. Birch, næstformand, Kommunaldirektørforeningen

Samskabelse er, når borgere sammen med andre forbedrer eksisterende velfærdsløsninger eller udvikler helt nye.

Danske og udenlandske forskningsinitiativer sætter i disse år fokus på, hvordan den offentlige sektor kan skabe nye løsninger i samarbejde med borgere, frivillige organisationer, private virksomheder, kommuner, lokal-samfundet eller en helt sjette partner. Mange processer involverer mere end to partnere. Og den offentlige sektor er ikke altid involveret.

Samskabelsen vokser ofte op nedefra. For eksempel når borgere går sammen om at lave et kulturhus, eller når borgere spiller en aktiv rolle i udviklingen af folkeskolen, sygehuset, naturområdet eller lignende. Det kan også være, når organisationer skaber rum til borgernes aktivitet i forbindelse med budgetlægning, prioritering og fordeling af ressourcer.

Den offentlige sektors primære rolle her er at træde til som ligeværdig samarbejdspartner eller som facilitator for et samarbejde mellem borgeren og andre. Opgaven er at støtte og facilitere relationerne mellem borgerne og andre aktører – uden at overtage ansvaret. Samskabelse bidrager positivt til, at borgerne føler et ejerskab. Samtidig er samskabelse en udtømmelig kilde til viden. Bor-

gerne er eksperter i egne behov, og de kan bidrage med kreativitet, legitimitet og implementeringskraft.

En lang og traditionsrig foreningskultur i Danmark tegner et billede af et folkefærd, der allerede er samskabende på mange fronter. Center for Frivilligt Socialt Arbejdes Årsrapport fra 2010 viser, at omkring 1,9 millioner danskere over 16 år er engageret i frivilligt arbejde. Det svarer til 43 pct. Men potentialet er endnu større. Over halvdelen af de ikke-frivillige ville sandsynligvis engagere sig – hvis de blev spurgt.

Albertslund Kommune er en af de kommuner, der er i fuld gang. Her har man oprettet et udvalg bestående af både borgere og kommunalt ansatte, som har til formål at puste nyt liv i borgerinddragelsen. Udvalget arbejder under mottoet: ”Borgerinddragelse – vi gør det, mens vi taler om det”, og erfaringerne fra projektet er, at det tilfører en masse energi at involvere borgerne dybt i arbejdet.

For den offentlige sektor består udfordringen i at sætte initiativet fri og lade være at lægge systemets forståelse ned over projektet. Der kan være risiko for, at det offentlige overtager ansvaret og gør projektet til sit eget, men den fristelse skal undgås, hvis borgernes aktivitet skal have lov at folde sig ud.

Samskabelse som aktivitet



Figur 18: Når vi anvender modellen fra kapitel 2, kan vi blive klogere på forudsætningerne for at anvende aktivitetstypen samskabelse med succes.

Case 7:

Brug forældrene

Hvad gør forældre, når de ressourcestærke elever flytter, og deres egne børn pludselig går på et klassetrin med 86 pct. tosprogede, hvor kammeratskabet og det sociale liv har svære kår? For Mette Kirk og en række andre forældre på Nørrebro i København var svaret at tage ansvar for at gøre folkeskolen til et fælles projekt og et samlingspunkt for lokalområdet.

Det begyndte, da den lokale avis holdt en række temamøder om problemerne på Nørrebros folkeskoler. Her mødtes forældre på tværs af skolerne og opdagede, at de stod med en lang række af de samme bekymringer og ønsker. De måtte løse problemerne sammen – ellers ville elevflugten bare flytte rundt mellem skolerne. Forældre fik stablet et samarbejde med skolebestyrelserne på benene og fik involveret skolelederne på de respektive skoler. Skolelederne var allerede meget opmærksomme på, at der var behov for at gøre noget.

Med hjælp fra kommunen og støtte fra Egmon Fonden og Integrationsministeriet startede forældrene foreningen "Brug Folkeskolen". I dag har foreningen kontakt via mail og nyhedsbreve til 1.700 forældre, 575 facebookmedlemmer og 55 kerne-aktive forældre. Den har et sekretariat med fire ansatte, der udfører en del af benarbejdet, så travle småbørnsforældre kan udfolde deres frivillige engagement. En af de ansatte på sekretariatet er Mette Kirk:

"Vi var bekymrede for vores børn og for bydelen. Der skulle gøres noget – og vi ville gøre noget. Og det var skolelederne enige i og meget interesserede i. Derfor kunne det lykkes".

Foreningen varetager i dag tre opgaver: For det første laver medlemmerne opsøgende arbejde blandt forældre til potentielt kommende folkeskoleelever. De deltager i forældremøder i børnehaverne og er jævnligt til stede til bydelsfester, på legepladser og andre steder, hvor man kan møde forældrene til de kommende elever. Samtidig arrangerer foreningen sammen med skolerne f.eks. børneteater og møder for de kommende forældre. Fælles for det opsøgende arbejde er, at de kommende forældre kan få al den information og rådgivning, de ønsker. Og at svarene kommer fra skolens personale og fra forældre til børn, der allerede går på skolerne. Som Mette Kirk siger, så gør det en forskel at høre om hverdagen på skolen fra andre forældre frem for at høre om den fra kommunen.

For det andet arbejder forældreforeningen med fastholdelse af de elever og forældre, der allerede går på skolerne:

"Det er ikke nok, at eleverne er begyndt i skole. Der er behov for en stor indsats med løbende at facilitere det sociale liv og skole-hjem-samarbejde, når man har så store kulturelle og sociale forskelle. Vi prøver at påvirke forældrene til selv at tage mere ansvar og ikke bare sidde og vente. Vi prøver også at hjælpe skolerne med konkrete råd til, hvordan man kontakter og informerer forældrene. Forældrene vil gerne være aktive, men de er meget i tvivl, når deres barn lige er startet i 0. klasse. Der efterlyser de meget, at skolerne tager initiativet," forklarer Mette Kirk.

For det tredje arbejder foreningen på at fortælle om erfaringerne fra arbejdet på Nørrebro-skolerne. Både til andre skoler og til forvaltningen og politikerne i Københavns Kommune. I forhold til kommunen arbejder foreningen på at bringe hverdagens erfaringer ind i systemet:

"Forvaltningen ser skoledistrikterne som ruder på et kort. Men vores hverdag passer jo ikke altid sammen med det. Her er det jo en helhed og det enkelte barn, der er i centrum. Vi arbejder på at løse det i samarbejde. Og det er nøglen. Forvaltningen, skolerne eller forældrene kunne ikke være kommet så langt alene. Vi skal gøre det i fællesskab, og derfor er dialog, tillid og tålmodighed fra alle parter helt afgørende," understreger Mette Kirk.

At det betaler sig at være tålmodig, kan Mette Kirk personligt bevidne. Da hendes ældste datter første gang skulle holde fødselsdag, kom der ud over klassekammerater med dansk baggrund kun en enkelt med anden etnisk baggrund, selv om alle var inviterede. I dag ved Mette Kirk, at det ikke er nok at sende fødselsdagsinvitationer ud:

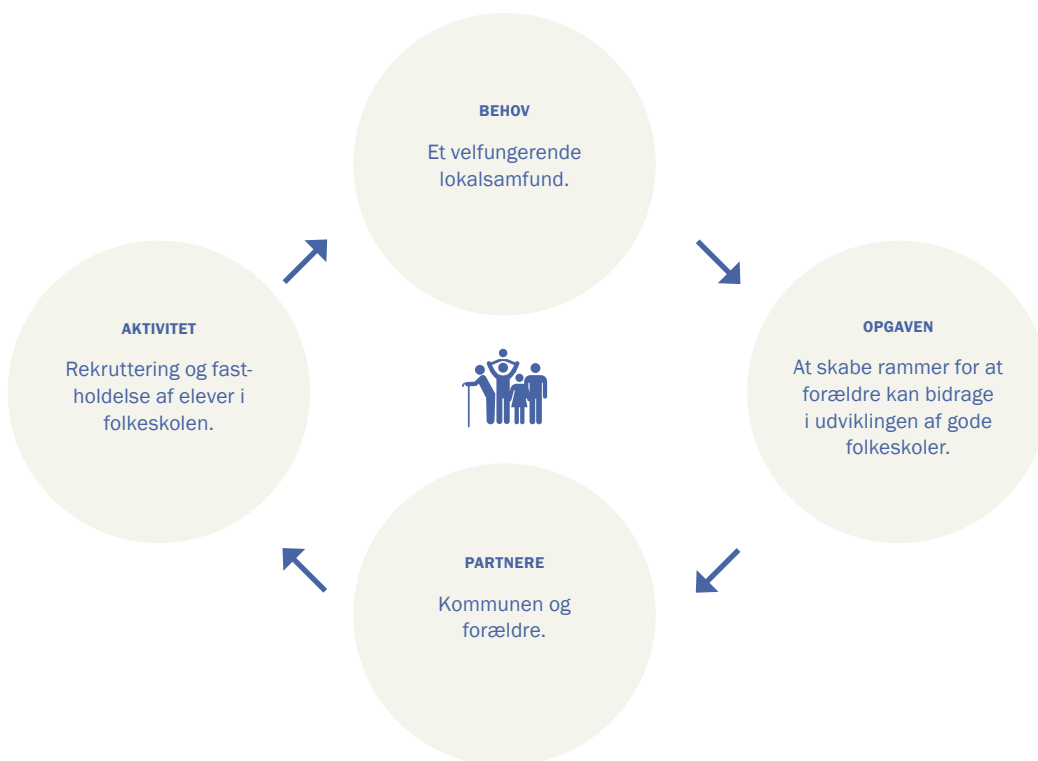
"Med min yngste datter har vi siden børnehaveklassen gjort meget ud af at hilse på de andre forældre, ringe til dem og lære dem at kende. Og da vi for et par måneder siden holdt halloweenfest for klassen, var alle på nær to med. Det her handler ikke om manglende vilje hos forældrene. Derfor skal vi turde gøre tingene på en anden måde," slutter Mette Kirk.

Det kan vi lære

- **Klar til ansvar:** Mange borgere er klar til at tage ansvar for opbakning til velfærdsinstitutionerne. Især når de har en personlig tilknytning.
- **Åbenhed er nødvendigt:** Det er vigtigt, at borgerne møder åbenhed hos medarbejdere, ledere og forvaltning. Med tålmodighed fra alle parter kan der findes nye løsninger på selv de sværeste problemstillinger.
- **Forankring hjælper:** Et lille sekretariat kan være med til at sætte aktiviteter i gang og tage sig af papirarbejde og ansøgninger, så de aktive forældre kan komme ud og tale med andre forældre.
- **Borgeren kan være den bedste budbringer:** Forældrene har mere gennemslagskraft som budbringere end kommunens egne ansatte kan have, fordi de selv er aktive brugere af folkeskolen og selv har engageret sig frivilligt i oplysningsarbejdet.

Det kunne jeg/vi gøre:

Oplysning virker



Figur 19: Initiativet Brug Folkeskolen har vist, at oplysningskampagner rent faktisk virker, men at det betyder meget, hvem der er afsender af budskabet. Og at ligesindede borgere kan være de bedste budbringere.

Kilde: Mandag Morgen.

Case 8:

Borgerbevægelse af lyst

Hvordan motiverer man voksne mennesker med fysisk handicap til at være mere aktive? Den problemstilling har offentlige og private aktører i samarbejde med borgere sat sig for at løse. Resultatet er i-Space – et redskab, som gør træning til sjov leg frem for en sur pligt.

Den fysiske del af i-Space består af seks trådløse computerenheder, hver på størrelse med en stor hånd. Der er en magnet i den ene ende og en sensor i den anden. Enhederne både lyser og afgiver lyde. Enhederne sættes fast med den indbyggede magnet, og så skal man slå på dem i en særlig rækkefølge afhængigt af lyd og lys.

”i-Space kan indstilles til forskellige sværhedsgrader alt efter den enkeltes funktionsniveau. Øvelserne kan både være meget simple og meget komplicerede,” fortæller Niels Henrik Helms, projektleder for i-Space.

Ideen til i-Space opstod i kølvandet på en række forskellige projekter om interaktive legepladser på skoler og journaliseringssystemer, som Knowledge Lab, en forsknings- og udviklingsenhed på Syddansk Universitet, havde været involveret i sammen med virksomhederne Play Alive og Team Online, forklarer Niels Henrik Helms:

”Ifølge Serviceloven har voksne handicappede ret til at bestemme over deres eget liv. Det er godt. Men det er ærgerligt, når det betyder, at vedkommende beslutter sig for ikke at bevæge sig. For inaktiviteten giver dårlig livskvalitet og flere sygdomme. Derfor ville vi lave et redskab, som kombinerede leg med aktivitet for at motivere voksne med funktionsnedsættelser til at bevæge sig af lyst.”

i-Space er udviklet i et samarbejde mellem Knowledge Lab, Play Alive, Team Online, University College Lillebælt, Erhvervsakademiet Lillebælt, Socialt Lederforum, Assens Kommune, Maysound, Udvikling Odense og helt centralt: brugerne.

”På Odensevej, et dagtilbud for voksne handicappede i Assens Kommune, er brugerne gået med til at være prøvekaniner. Ud fra deres erfaringer har vi lært, hvor vigtige redskabets lyde var – de forkerte lyde kan i værste tilfælde medføre epileptiske anfald. Og vi har fået bekræftet, at der skal være forskellige muligheder i redskabet. Det skal både passe til kørestolsbrugeren og den gående. I den videre udviklingsproces vil vi drage endnu mere nytte af brugernes viden. De ved nemlig meget mere om, hvad de selv kan – og faktisk også hvad deres medborgere kan – end vi gør,” siger Niels Henrik Helms.

Ud over borgernes input har de forskellige projektparter bidraget med hver deres perspektiv, og det har styrket udviklingsprocessen.

”De private virksomheder er kommet med deres sans for forretning, Knowledge Lab med forskningsperspektivet og praksisfolkene fra uddannelsesinstitutionerne, kommunen og Socialt Lederforum med deres forståelse af i-Space i praksis. Særligt synes jeg, at de studerende har været nogle rigtig gode medudviklere. De er supergode som murbrækkere. De har et åbent sind og føler sig ikke i samme grad bundet af normer og regler.”

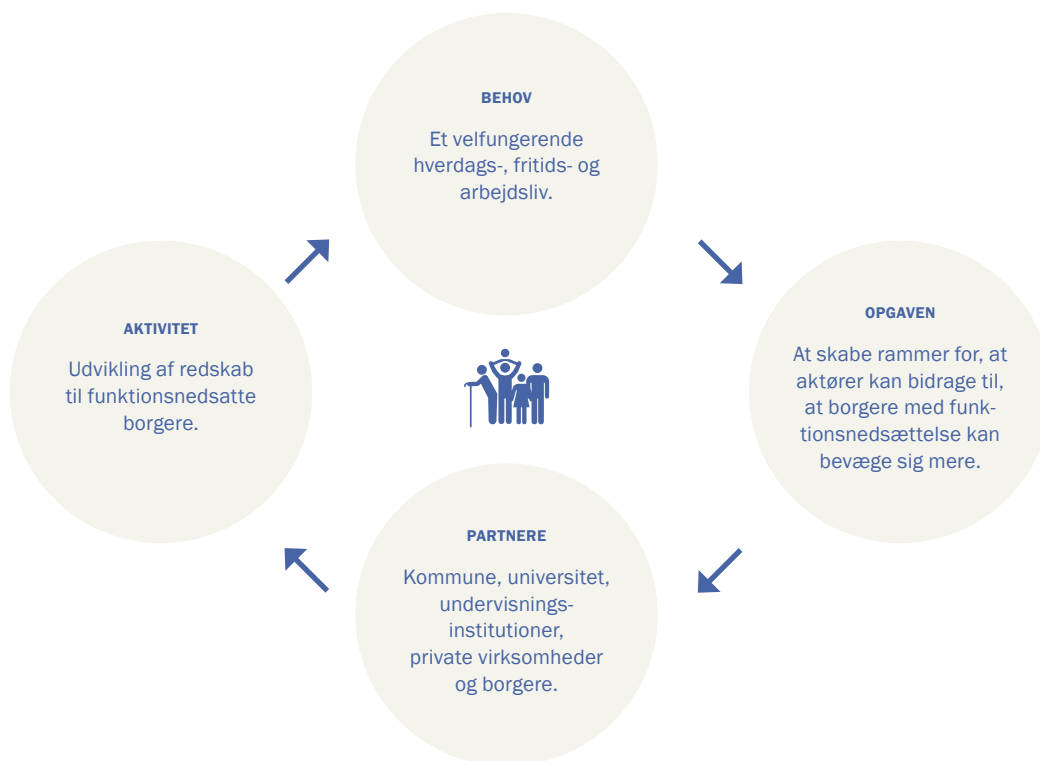
i-Space blev sat i værk i 2010 og fortsætter til udgangen af 2012. Ifølge Niels Henrik Helms skal 2012 bruges på at udbrede i-Space endnu mere blandt praktikerne. Scenen er UC Lillebælt, hvor ergoterapeut-, fysioterapeut- og pædagoguddannelserne holder til – faggrupper, som har med voksne handicappede at gøre. De studerende vælger traditionelt disse uddannelser, fordi de gerne vil arbejde med mennesker – ikke it og teknik. Men erfaringen er indtil videre, at når it – som i-Space – kan bruges som et pædagogisk værktøj, som styrker handicappedes aktivitet og højere livskvalitet, så synes praktikerne, at det er rigtig spændende.

Det kan vi lære

- **Borgerne er eksperter i deres egne behov** uanset funktionsniveau. Og alle borgere kan bidrage med viden om deres livssituation.
- **Mange perspektiver** på et projekt er en styrke, ikke et bispænd.
- **Det lange, seje træk inkluderer de fagprofessionelle.** Selv om nye redskaber findes, bliver de først værdifulde, når der er nogen, der er med til at udbrede dem og bruge dem i hverdagen.

Det kunne jeg/vi gøre:

Alle perspektiver samlet om et bord



Figur 20: Input fra borgerne, men også alle partnerne omkring dem, er centralt, hvis man skal lykkes med tiltag, der rent faktisk fører til adfærdssændringer.

Kilde: Mandag Morgen.

Case 9:

Grønne partnerskaber i Skanderborg

Nye stier, badestrande, badebroer og naturinformation. Alt sammen noget, der kun er blevet til virkelighed i Skanderborg Kommune takket være aktive borgeres indsats. Alle projekterne er gennemført og drives som grønne partnerskaber i samarbejde mellem borgere og kommune, interesseorganisationer, fonde og lokale erhvervsdrivende. Også i Skanderborg er kommunens ressourcer nemlig begrænsede, og en naturlig konsekvens er, at der prioriteres benhårdt mellem skal-opgaver og kan-opgaver. Med partnerskaberne er det blevet muligt at gennemføre projekter, som aldrig var blevet realiseret af kommunen alene, og gevinsterne er mange, siger Hans Brok-Brandt, funktionsleder i Skanderborg Kommune og tilknyttet de grønne partnerskaber:

”Der er en masse energi forbundet ved at inddrage de aktive borgere. I stedet for at sige: ”Nej, vi har ikke råd”, når en borger henvender sig med et ønske eller et behov, siger vi nu: ”Vi har ikke råd, men vi vil gerne hjælpe”. Det giver kommunens image et løft. Og i tillæg får kommunen løst nogle af de opgaver, som vi ville have svært ved at løse selv.”

Grønne partnerskaber skal understøtte det lokale engagement og medejerskab for naturen. Som regel igangsættes partnerskaberne efter en henvendelse fra en borger eller en gruppe af borgere, for eksempel en grundejerforening. Hans Brok-Brandt fortæller:

”Rigtig ofte er der tale om borgere, der sætter projekter i gang i nærheden af, hvor de selv bor. Vi har dog også eksempler på projekter, hvor kommunen har taget initiativet. Men der er stor forskel i energien, og den er altid bedst, når det er borgerne, der tager initiativet.”

Ud over borgerne og kommunen involverer partnerskaberne f.eks. Danmarks Naturfredningsforening, Naturstyrelsen, Friluftsrådet, Foreningen Oplev Søhøjlandet og Destination Skanderborg. Kommunens medarbejdere understøtter samarbejdet og bidrager med viden og arbejdstimer, ofte på de administrative ting, der er svære at overskue for borgerne.

Skanderborg Kommunes bidrag til processen kan for eksempel være, at medarbejderne fra Natur og Miljø hjælper med vejledning, så projekterne imødekommer myndighedernes krav. De grønne partnerskabsprojekter skal også sendes forbi kommunens Grønne Råd. Projektet skal støttes af det Grønne Råd for at kunne få del i partnerskabsmidler, og i det Grønne Råd er alle interesseorganisationerne i forvejen samlet omkring samme bord.

Kommunen hjælper også med at søge finansiering, enten gennem tilskud fra Naturstyrelsens pulje til grønne partnerskaber eller fra forskellige fonde. Kommunens driftsafdeling tages også med på råd, når det drejer sig om for eksempel byggeri eller materialer. Det er vigtigt, at udgifterne til den løbende vedligeholdelse holdes lave, og at holdbarheden er i top. Ofte giver lokale virksomheder bidrag i form af mandetimer eller materialer.

Ideen med de grønne partnerskaber er nu så udbredt i Skanderborg, at kommunen har svært ved at følge med i antallet af henvendelser fra borgere med gode ideer. Men som Hans Brok-Brandt formulerer det: ”Det er da bare et positivt problem, at så mange borgere gerne vil lave noget”.

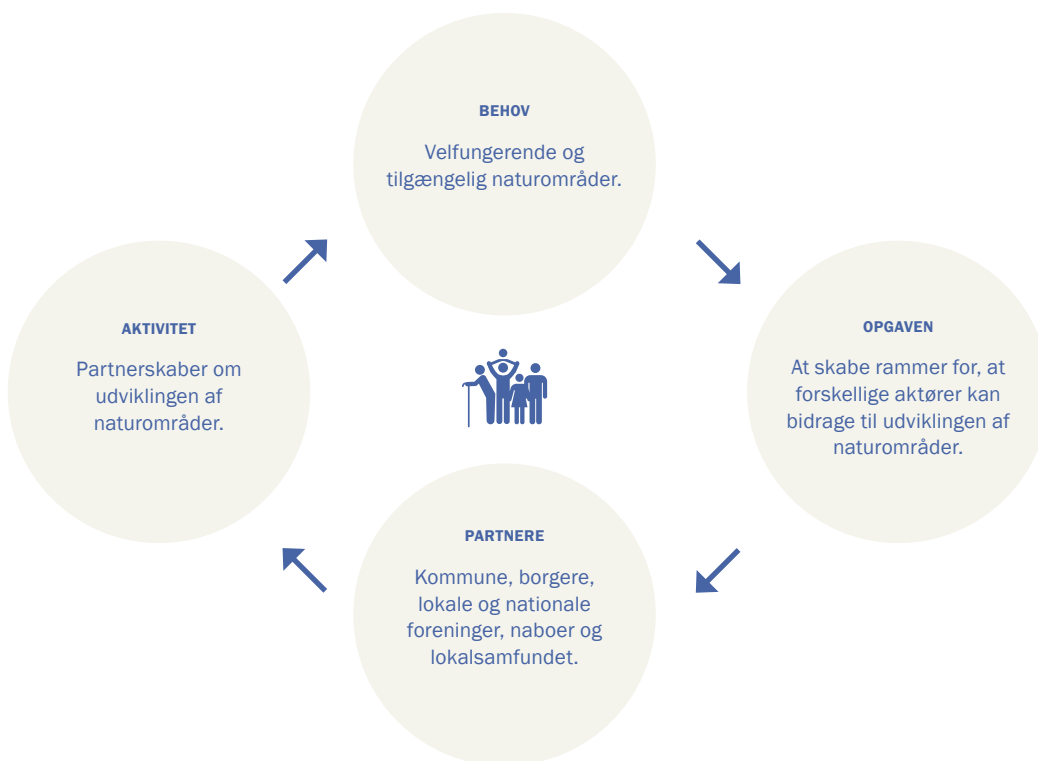
Ud over at partnerskaberne skaber netværk mellem borgere, virksomheder, interesseorganisationer og kommunen, så medvirker projekterne også til at sikre, at de forskellige parter opnår indsigt i de lovgivnings- og ressourcemæssige rammer, som kommunen opererer inden for. Tidligere handlede kontakten ofte om klager og utilfredshed. I dag møder kommunen borgere og foreninger omkring et fælles positivt projekt. Det har givet et styrket klima for samarbejde – også om andre projekter end de grønne partnerskaber.

Det kan vi lære

- **Energi i initiativ:** De bedste og mest holdbare initiativer kommer fra borgerne selv. Er der ejerskab, er der også tit mange kræfter til at gennemføre projektet.
- **'Ja' virker:** Når kommunen er imødekommende, bliver borgerne opmuntret til at være mere aktive.
- **Samlingspunkt for lokalsamfundet:** Borgerne iværksætter ofte projekter i deres nærområde.
- **Afsmittende effekt:** Kommunens imødekommende indstilling smitter positivt af på kommunens image.
- **Brug hinandens ressourcer:** I partnerskaberne bidrager de forskellige parter med deres spidskompetencer: Kommunen har mere erfaring med ansøgninger, regler og teknik, borgerne bidrager med tid og engagement, mens foreninger m.v. bidrager med faglig ekspertise.
- **Win-win:** Med hjælp fra borgerne iværksættes en masse projekter, som ellers ikke havde set dagens lys på grund af f.eks. stramme budgetter.

Det kunne jeg/vi gøre:

Vi har ikke råd, men vi vil gerne hjælpe



Figur 21: Det er borgerne, der får ideen, og også dem, der fører den ud i livet, når de grønne områder i Skanderborg får et løft. Kommunens rolle er mest at fjerne forhindringer for processen.

Kilde: Mandag Morgen.

Løsningsgalleri:

Samskabelse

Kulturhuset i Skanderborg – drevet af frivillige

Kulturhuset i Skanderborg ligner på mange måder andre kulturhuse. Der er et væld af aktiviteter i huset for borgere i alle aldre og med alle interesser. Men på et særligt område skiller Kulturhuset sig ud. Finansieringen og driften varetages altovervejende af godt og vel 200 frivillige borgere. Det er med andre ord borgerne, der skaber kroner og hænder til at få kulturhuset til at blomstre.

Kontakt: Svend Erik Jensen, kultur- og borgerservicechef, Skanderborg Kommune, svend.erik.jensen@skanderborg.dk

Pensionister giver en hånd på skolen

Der er altid ekstra voksne at gå til for skoleeleverne i de små klasser på Brorsonskolen i Varde. Hver eneste formiddag dukker skoleonkler og -tanter nemlig op på skolen. De er alle pensionister med tid og ressourcer til rådighed. De kommer ikke for at undervise – det er lærernes opgave – men for at hjælpe med læsningen, sætte lege i gang, eller trøste, hvis nogen driller. Det giver øget kvalitet for børnene og de ældre, og lærerne får frigivet tid til at fokusere endnu mere på undervisningen.

Kontakt: Oluf Nissen, skoleleder, Brorsonskolen, olni@varde.dk

Et selvbærende lokalsamfund

Kun nogle få hundrede meter fra Vesterhavet ligger Landsbyen Fjaltring, der er velsignet med en usædvanlig aktiv skare af indbyggere. Her er borgerne vant til at tage sagen i egen hånd og selv skabe, hvad der skal til for at have et godt liv. Byen har bl.a. et vandrerhjem, Fjaltring Gæstehus, der er startet, finansieret og drevet af borgere på frivillig basis. Andre frugter af det lokale initiativ er: En lokal friskole, et kulturcenter, Fjaltring Åben Universitet og en landsbyhøjskole. Over landsbyens tage knejser fem vindmøller, som på sin vis er kilden til det hele. For møllerne er ejet af landsbysamfundet, og overskuddet går til "kulturelle og bosætningsfremmende tiltag".

Yderligere oplysninger: Anne Tortzen, direktør, Center for Borgerdialog, anne@centerforborgerdialog.dk

Nye venner i en sen alder

Få læst højt af en bog, få følgeskab på en gåtur, få hjælp til småreparationer, få en hyggesnak eller bliv ledsaget til læge eller sygehusundersøgelser. Siden marts har en gruppe pensionister i Dronninglund i Vendsyssel tilbudt vennetjenester til pensionister og førtidspensionister, der ellers ikke hører til deres vennekreds. Der er ingen hårde kontanter forbundet med vennetjenesterne. Lønnen og værdien består i følelsen af stadig at kunne bruges til noget og at kunne gøre en forskel for den voksende gruppe af ensomme ældre.

Kontakt: Gitte E. Olsen, sekretariatschef, Ældremobiliseringen, go@aeldremobilisering.dk

En platform for at være aktiv

På Åboulevarden 52 i Horsens ligger en inkubator for aktive borgere. Sund By Butikken, som stedet hedder, er et samlingspunkt for byens borgere, kommunens medarbejdere og lokale foreninger og grupper. Den røde tråd er arbejde med miljø- og sundhedsfremme, og butikken huser bl.a. en café, mødelokaler, kontorer, stavgangsstyr, teleslyngeanlæg m.m. Alt sammen kan frit lånes af borgerne. Butikken huser på den måde eksisterende projekter og faciliterer udviklingen af nye initiativer til gavn for byens borgere.

Kontakt: Inge Kristiansen, leder af Horsens Sund By, inge.kristiansen@horsens.dk

Ung med de unge

Kan unge spille en aktiv rolle i udviklingen af velfærds-samfundet? Det tester de i øjeblikket i Hørsholm Kommune i regi af projektet Youth Explorer. Her har en flok unge borgere fået frie hænder til at lave aktiviteter for kommunens unge og på den måde give dem en stemme i samfundet. Det har kastet en række initiativer af sig, som man ikke typisk forbinder med kommunale forvaltninger. Bl.a. har de unge stået i spidsen for en meget omtalt alkoholkampagne rettet mod unge og deres forældre under overskriften, "Jeg gør som min mor".

Kontakt: Tanja Hall, projektleder, tanjahall@gmail.com

Aktive europæere

Aktive borgere taler ikke kun dansk. Der er mange eksempler fra hele verden på arbejde med aktive borgere. Her har vi samlet nogle europæiske eksempler, hvor velfærdstækningen ikke ligger langt fra den danske. Eksemplerne illustrerer, hvor arbejdet med aktive borgere kan bevæge sig hen i de kommende år.



Svensk landsbyaktion

Initiativet Hela Sverige udgøres af cirka 4.700 landsbyudviklingsgrupper, der sammen deler erfaringer og laver projekter. Under overskriften "Hele Sverige skal leve", organiseres mange former for grupper, der driver butikker, organiserer børnepasning, laver veje eller bygger vindmøller, alt efter hvad landsbyen har brug for. Fælles for dem er, at de selv vil være med til at forme fremtiden for deres lokalsamfund. Ofte er aktionsgrupperne opstået som svar på en lokal krise og drives videre, fordi landsbyboerne ser formålet i fælles aktion. Med kontor i Stockholm udøves der også pression på det nationale niveau, så mulighederne for at være aktiv lokalt ikke bliver glemt. Med initiativer som "Barn i landsbyen" og "Landsbyen 2.0" inddrages også nye målgrupper i aktiviteten.

Yderligere information: www.helasverige.se

Irsk magi

De sidste 25 år har Irland gennemgået dramatiske forandringer. Især fra 1995 til 2007 oplevede den "keltiske tiger" et økonomisk boom uden sidestykke i Europa. Det forvandlede Irland fra et af Vesteuropas fattigste lande til et af de rigeste. Omkostningerne ved væksten synes at være, at noget af den magi, der holdt det irske fællesskab sammen, er begyndt at forsvinde, og at sammenhængskraften i de lokale fællesskaber begynder at falde fra hinanden. Målet med projektet "50 veje til aktivt borgerskab" er at give irerne inspiration til at blive mere aktive borgere og give magien tilbage i fællesskaberne. Initiativet er sat i gang af Junior Chamber International i Irland med den tidligere premierminister Bertie Ahern som støtte.

Yderligere information: www.fifty-ways.com

Du er allerede en aktiv borger

I bydelen Sutton i London er der mange måder at være aktiv på. Initiativet Take Part skal understøtte mulighederne og være med til at teste, hvad der virker, når borgerne skal øge engagementet og føle, at de får indflydelse på eget område.

Take Part-sitet spørger brugerne, om de eksempelvis nogensinde har hjulpet en nabo, udfyldt et spørgeskema om offentlig service eller været med til at forbedre eller forandre noget i deres område. Og om de er med i en skolebestyrelse, involveret i lokale aktiviteter, frivillig eller lignende.

Hvis du kan svare ja på et af disse spørgsmål, så er du allerede en aktiv borger, lyder konklusionen. Og så er der ellers en menu af muligheder for at blive mere aktiv – som borgerguvernør, som organiseret frivillig, som rådgivende borger, der tages med på råd af f.eks. politiet eller transportmyndighederne, som lokal aktivist, lokal gruppemedlem eller som "god nabo". Der er vejledninger og gode råd til, hvordan man kommer i gang, hvis man vil være mere aktiv.

Yderligere information: www.suttontakepart.org.uk

Stil spørgsmål til arbejdet med aktive borgere i din organisation

Hvis ambitionen om aktive borgere skal indfries, handler det om at ændre adfærd. Både mennesker og systemer har handlemønstre, som vi ved en del om. Efterhånden ved vi også ret meget om, hvordan vi som samfund kan påvirke borgernes adfærd. Under overskrifter som ”nudging” eksperimenteres der verden over med adfærdsændrende måder at indrette samfundet på. Her er 9 spørgsmål til jeres indsats for at fremme borgernes aktivitet.

1. Har I de rigtige budbringere?

Vi er meget stærkt påvirkede af, hvem der fortæller os om nye muligheder. En, der ligner os selv, har mere direkte adgang til hjertekulen end en borgmester. En kommunal organisation har for eksempel mange budbringere, der både er ansatte og borgere. Kan I bruge jeres budbringere bedre?

2. Har I de rigtige incitamenter?

Vi har nogle mentale smutveje, der gør, at vi som regel hellere vil undgå tab her og nu end opnå – større – gevinster i fremtiden. Hvis løsninger kan præsenteres, uden at vi skal afgive for meget nu, vil vi gå til dem med mere åbent sind. Kan I præsentere de hurtige gevinster bedre?

3. Viser I de rigtige normer frem?

Vi er meget påvirkede af, hvad andre gør. Sætter du et skilt ved trappen, hvor der står, ”9 ud af 10 tager trappen”, så er sandsynligheden for, at jeg også gør det, meget større, end hvis du skriver, ”Det er sundt at gå”. Kan I vise de gode eksempler mere frem?

4. Har I de rigtige ”default-muligheder”?

Vi gør som oftest det, der ligger lige for. Står elevatoren åben, tager vi den. Er den gemt væk, tager vi trappen. Ligger det lige for at betjene sig selv eller at være aktiv på anden vis, når man møder dig og din organisation?

5. Gør I det let at blive opmærksom på mulighederne?

Vores opmærksomhed bliver tiltrukket af det, der er nyt og virker relevant for os. Vi filtrerer hele tiden masser af information væk for at overleve. Og vi lægger mest mærke til ting, der bakker vores eksisterende forestillinger op og gør mulighederne meget simple, så vi hurtigt kan afkode dem. Er det nemt at se, hvordan man kan være aktiv?

6. Lægger I grunden?

Vores adfærd er påvirket af vores underbevidste forståelse. Ord betyder noget. Lader du folk lege med ord som fit, aktiv og atletisk, er de mere tilbøjelige til at tage trappen bagefter. Visuelle indtryk betyder noget. Lyde betyder noget. Hvad forbinder folk med den aktivitet, I gerne vil være med til at fremme?

7. Får I følelserne frem?

Affekt er en stærk faktor, når man skal træffe beslutninger. Det skal bruges med forsigtighed, når man vil kalde følelserne frem. Det kan have stor effekt at gøre folk bange, men give bagslag, hvis de ikke kan handle på deres nervøsitet. Er I bevidste om at appellere til følelserne, når I viser aktivitetsmuligheder frem?

8. Forpligter I folk?

Det er meget menneskeligt og ganske udbredt, at vi ikke indfrier gode hensigter, medmindre vi er forpligtede til det. At offentliggøre forpligtelser, lave redskaber til selvforpligtelse, f.eks. en frivillig opsparing, der ryger, hvis man ikke når målene, eller frivillige kontrakter, har effekt på adfærd. Forpligter I også til aktivitet?

9. Dyrker I egoet?

Vi har tendens til at opføre os sådan, at vi kan understøtte vores eget positive og sammenhængende selv billede. Når tingene går godt, tror vi ofte, det er vores egen skyld, og når de går skidt, tilskriver vi det ofte andre. Det samme gælder for grupper, vi identificerer os med. Hvis indsatsen kan laves, så vi både forventer meget af os selv og synes, vi lever op til forventninger – ja, så vil vi som regel gerne gøre endnu mere. Fejrer I de aktive?

Kilde: Cabinet Office of Institute for Government.



Perspektiv:

Vejene til flere aktive borgere

04.

I dette afsluttende kapitel får du og din organisation perspektiver med på vejen, der kan sætte skub i jeres eget arbejde med at fremme borgernes aktivitet.

Ny velfærd starter hos borgerne

Aktive borgere handler om at gentænke velfærdssamfundet. Det er en nødvendighed i lyset af de udfordringer, som velfærdssamfundet står over for. Se også kapitel 1. Men det er mindst lige så stor en mulighed. En mulighed for at skabe bedre velfærd for den enkelte borger og for at skabe et velfærdssamfund, som vi igen kan være stolte af at fortælle resten af verden om.

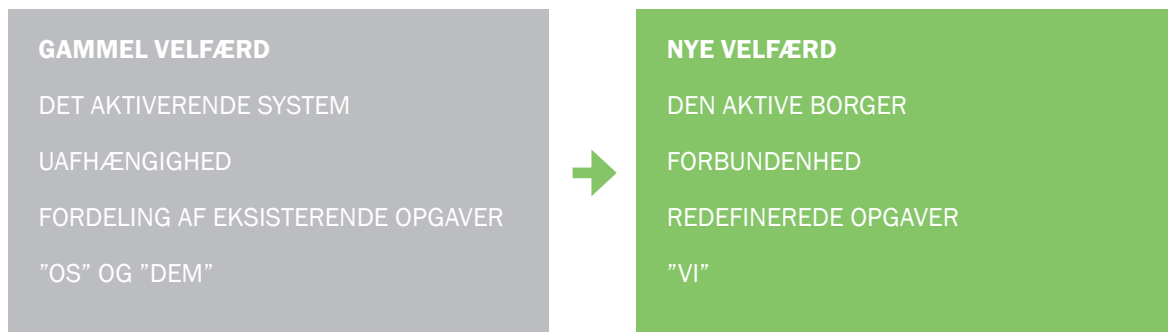
Aktive borgere er med andre ord et centralt pejlemærke for, hvordan vi skaber et nyt velfærdsparadigme i Danmark.

Vi er gennem årene kommet til at tale om velfærd som en ydelse fra det offentlige til den enkelte. Men det er borgerne, der har skabt velfærden. Der er brug for at

genindføre denne måde at tænke og handle på blandt ledere og medarbejdere på politisk, strategisk og udførende niveau over alt i velfærdssektoren i Danmark – samt selvfølgelig blandt borgerne.

Vi kan ikke tale os frem til et nyt mindset. Det kræver konkrete handlinger. De mange eksempler i denne rapport viser, at det godt kan lykkes, og at der er en masse at bygge på.

I det følgende opsummeres en række af de mest centrale trædesten i det arbejde, som velfærdslederne har foran sig, når de skal gentænke deres organisationer og opgaver på vej mod aktive borgere og ny velfærd.



”DAGSORDENEN ER VIGTIG, FORDI AKTIVE BORGERE ER EN VEJ TIL AT NYUDVIKLE VORES VELFÆRDSSAMFUND. DET HANDLER SIMPELTHEN OM VELFÆRDSSAMFUNDETS FREMTID.”

Gentænk behovet, opgaven og partnerne

Alle borgere kan og skal have mulighed for at være aktive. Men aktive borgere må ikke blot være en omfordeling af ansvar. I stedet skal opgaven tænkes forfra med udgangspunkt i den enkelte borgers konkrete behov. Dernæst skal vi se, hvem der skal udføre opgaverne – hvilke partnere i hvilke relationer? Og først herefter kan vi se på den konkrete form for aktivitet. Se også kapitel 2.

Det kan virke svært, for vi ved, at det kræver mod og energi at gentænke sin praksis. Den nuværende måde at arbejde på var heller ikke let at opfinde og implementere. Derfor kræver det ledelse, en stærk kommunikationsindsats og insisteren, så vil den nye praksis lidt efter lidt manifestere sig og en ny normalitet være skabt. Det viser erfaringerne med de nye velfærds løsninger. Se f.eks. interview med Helene Bækmark på s. 78.

Kommunikér forandringen positivt

Der er en oplagt risiko for, at samtalen om aktive borgere skævvrides, fordi Danmark er ramt af økonomisk krise. Ny velfærd risikerer at blive opfattet som andre ord for forringelser. Selv om mange aktive borgere faktisk giver forbedrede velfærds løsninger, har vi været vant til at sætte lighedstegn mellem flere offentlige udgifter og bedre velfærd. Derfor har politikere og velfærdsledere overalt i samfundet en stor kommunikationsopgave foran sig.

I kommunikationen skal målgruppen overvejes grundigt. Alle har ikke brug for at vide det samme om de nye velfærds løsninger. Derfor skal enhver velfærdsleder gøre sig klart, hvem det er afgørende at fortælle om forandringerne. Uanset om det er borgere, pårørende, fagforeninger, interesseorganisationer, private virksomheder eller frivillige organisationer. Se også s.19 og 35.

Hent inspiration fra andres arbejde

Der findes masser af danske eksempler, der demonstrerer, at aktive borgere giver bedre velfærd. Vi har derfor lov at drømme om, hvordan velfærdssamfundet ville se ud, hvis vi var bedre til at lære af andres erfaringer og arbejde. Manglende viden og ønsket om at opfinde sin egen dybe tallerken blokerer for læring fra andre og spredning af de gode eksempler.

Først og fremmest er det centralt at have et godt overblik over, hvor man indsamler ny inspiration. Dernæst skal man arbejde med hurtigt at få afprøvet inspirationen i praksis i sin organisation. Prøv ideen af. Eksperimenter i mindre skala. Tal om resultaterne.

Gode råd, når du skal gentænke behovet, opgaven og partnerne

- Find og spred viden systematisk, så I kender både det store billede og de enkelte borgers behov
- Afklar, hvilke opgaver jeres organisation kan, skal og bør udfylde
- Skab overblik over, hvem I allerede samarbejder med, og hvem I skal samarbejde med i fremtiden

Gode råd, når du skal kommunikere forandringen positivt

- Fortæl, hvorfor der er brug for forandringer
- Fortæl, hvilke nye muligheder der kan skabes, hvordan de skal gøres til virkelighed, og hvordan arbejdet løbende skrider frem
- Fortæl positive historier om aktive borgere, der oplever forbedret velfærd, fortæl dem igen og igen, og lad borgerne selv fortælle dem videre

Gode råd, når du skal samle inspiration

- Afdæk, hvor I samler eller vil indsamle inspiration til jeres arbejde med aktive borgere
- Skab en strategi for, hvordan I får spredt relevant inspiration fra netværk, nyhedsbreve, netværk, hjemmesider m.m. i jeres organisation
- Invitér repræsentanter fra andre sektorer og fagområder med, når I skal inspireres. Overvej f.eks. at invitere en leder fra et andet fagområde med på jeres næste udviklingsdag

Eksperimentér med løsninger

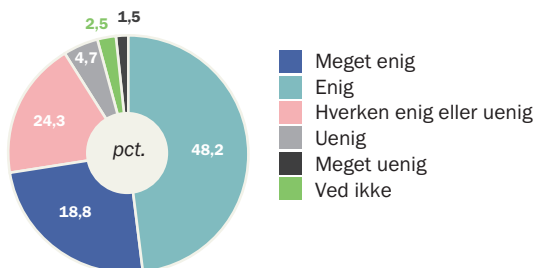
En af pointerne i denne rapport er, at der er et betydeligt potentiale i at lære af hinanden på tværs af faglige velfærdssiloer. Kerneopgaven for alle, der arbejder med velfærd, er jo at fremme borgerens aktivitet. Det er derfor oplagt, at der kan udveksles inspiration på tværs af de store velfærdsområder som børn og unge, skole, ældre, sundhed, arbejdsmarked og socialområdet. Det sker dog kun i et meget begrænset omfang i dag. Mens 67 pct. af medlemmerne i Mandag Morgens Velfærdspanel mener, at de har et godt overblik over relevante løsninger inden for deres eget fagområde, oplever kun 33 pct., at de har dette overblik uden for egne fagområder. Se figur 22. Tænk engang, hvilket potentiale der findes bare inden for hver af landets 98 kommuner, hvis man delte gode

løsninger og inspirerede hinanden på tværs af faglige siloer.

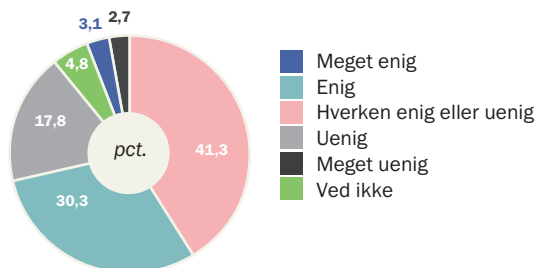
Et godt eksempel er projektet om rehabilitering af ældre i Fredericia, "Længst muligt i eget liv". Der findes næppe en leder på ældreområdet i Danmark, der ikke kender dette projekt. Men hvor mange fra skoleområdet, handicapområdet og kulturområdet kender projektet, selv om den tænkning, der ligger i projektet, meget vel kunne inspirere til arbejdet med aktive borgere her? Samme pointe gælder for professionshøjskoler, hospitalsafdelinger, frivillige organisationer og fagforeninger. Alle velfærdsaktører kan med fordel arbejde med systematisk at eksperimentere med at kopiere og videreudvikle de gode løsninger.

Velfærdsledere har tunnelsyn

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn: "I min organisation har vi et godt overblik over relevante nye velfærds løsninger inden for vores eget fagområde."



Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn: "I min organisation har vi et godt overblik over nye velfærds løsninger på andre fagområder end vores eget, fordi de kunne have relevans for os."



Figur 22: 2 ud af 3 ledere i Mandag Morgens Velfærdspanel mener, at de har et godt overblik over relevante nye løsninger inden for eget fagområde. Det samme gælder blot for hver tredje leder, når der er tale om relevante nye løsninger uden for eget fagområde.

Kilde: Mandag Morgen.

Gode råd til, hvordan du lærer af andres gode løsninger – og fortæller andre om egne løsninger

- Gør det til en pligt for ledere og medarbejdere at finde den "næste" løsning.
- Byg på den tænkning, der allerede findes i din organisation – men radikaliser den, f.eks. så selve det organisatoriske setup understøtter tænkningen.
- Involver politikerne tidligt.
- Dokumentér indsatsen fra dag 1.
- Hav en klar strategi for at vise resultaterne af jeres arbejde. Gerne både tal og gode personhistorier.

”VI SKAL GØRE DET HER TIL EN FORTÆLLING, SOM FOLK KAN SE SIG SELV I OG VIL VÆRE EN DEL AF.”

Erik Østerby, direktør, Struer Kommune

Flere eksempler på aktive borgere

I regi af projektet Den aktive borger har vi været i berøring med mere end 150 cases, der involverer alle aldersgrupper, fagområder og velfærdssektorer – og dækker hele landet. Se mere på www.mm.dk/den-aktive-borger.

Fredericiamodellens ”mor”:

Fortæl andre om jeres løsninger

Et af de mest omtalte eksempler på aktive borgere i de seneste år er Fredericia Kommunes projekt ”Længst muligt i eget liv”. Projektet går ud på at understøtte ældre borgeres ressourcer i plejeindsatsen og derigennem hjælpe dem til at mestre deres eget liv. Projektet vandt i 2010 KLS store innovationspris, og siden har det inspireret stort set alle landets kommuner til lignende projekter.

En af hovedkræfterne bag projektet, tidligere direktør for pleje, sundhed og arbejdsmarked i Fredericia Kommune, Helene Bækmark, giver her sit bud på, hvorfor projektet lykkedes, hvorfor det har spredt sig til så mange andre kommuner, og hvad vi kan lære af historien, når flere gode projekter skal kopieres på tværs i Velfærdsdanmark.

Helene Bækmark, utrolig mange mennesker har taget æren for ”Længst muligt i eget liv”. Kan du ikke give den sande version af, hvordan projektet blev sat i søen?

”En succes har jo altid mange fædre. Og det skal man glæde sig over, så det har jeg sådan set ikke et ønske om at ændre. Vi ved jo, at det er sådan med de gode ideer, at når først nogle har ejerskab til dem, har de langt større chancer for at blive udbredt.”

Men der er vel en historie bag alligevel?

”Ja. Det startede med, at jeg deltog på en camp, som FOA arrangerede, om hvordan vi kunne reformere ældreplejen i kommunerne. Der kom jeg til at sidde i en gruppe med en social- og sundhedsassistent fra Silkeborg Kommune, og hun sagde: ”Åh, jeg ville ønske, at jeg havde tid til at kunne hjælpe fru Hansen med selv at knappe sin cardigan” og sådan noget. Og først tænkte jeg: ”Ja, det har vi hørt på i årevis. At I gerne vil have noget mere tid”. Men så gav jeg mig rent faktisk tid til at lytte til, hvad det var, hun sagde. Og det, hun snakkede om, var jo rent faktisk rehabilitering. Da vi så kom hjem, brugte min ældrechef og jeg et halvt år, hvor vi bare diskuterede det med hinanden. Hun startede også med at sige, at det gjorde vi allerede. Men jo mere vi diskuterede, jo mere blev vi overbevist om, at det gjorde vi nok ikke. Derfor præsenterede vi Socialudvalget og Sundhedsudvalget for vores overvejelser. Sammen tog vi på inspirationstur til Östersund i Sverige for at se, hvordan det kunne se ud. Derfra gik det slag i slag.”

Hvis du skulle pege på de væsentligste årsager til, at ”Længst muligt i eget liv” kunne lykkes i Fredericia Kommune, hvad skulle det så være?

”For det første var og er Fredericia en kommune, hvor der er et meget højt tillidsniveau. Man tør godt lufte sine ideer. For det andet har det været vigtigt, at tænkningen ikke var ny. Det nye var den konsekvens, som vi har realiseret det med. Første gang vi sagde til medarbejderne, at nu skal vi begynde at arbejde rehabiliterende, så sagde medarbejderne: ”Det har vi da gjort i mange år”. Hvortil vi svarede: ”Nej, det har vi ikke, men det tror vi, at vi har gjort”. Det tredje har været kombinationen af mig som direktør, der ikke har haft nogen indsigt i området, men har været nysgerrig, og nogle fagfolk, der har været smadderdygtige og lydhøre. Hvis jeg havde været fagligt inde i området, havde jeg aldrig stillet spørgsmålet. Og hvis fagfolkene havde været for lukkede i deres forståelse, var vi aldrig kommet ud over at diskutere det. For det fjerde har der på politisk niveau været et socialudvalg, et sundhedsudvalg og et byråd, der har været skruet sådan sammen, at de har haft modet til at investere med henblik på et senere positivt afkast.”

Hvis vi kigger lidt bredere, så har "Længst muligt i eget liv" spredt sig til stort set alle kommuner. Det er sjældent, at man ser et projekt, der på så kort tid spreder sig så meget. Hvad er din forklaring på det?

"Der er to årsager. Dels var det ikke så fjernt fra et paradigme, som fagfolkene kunne koble sig på. Dels har vi fra dag 1 dokumenteret alt, hvad vi gjorde. Det vil sige, at vi i modsætning til mange andre gode projekter har været meget pertentlige med registreringen. Vi havde f.eks. forskere med for at få indsatsen dokumenteret og valideret. Og så har vi været meget opmærksomme på at kommunikere, og derfor har vi gjort meget ud af at samle de gode personhistorier op. "Gå-på-vandet-historierne", som jeg kalder dem."

Nu har du skiftet scene til Odense Kommune, hvor du er direktør for ældre- og handicapforvaltningen. Er det også for at overføre projektet fra Fredericia?

"Altså, Odense var allerede i gang med træning som hjælp. Og kommunen har i flere år arbejdet rehabiliterende på psykiatriområdet – ikke efter helt samme model, men med fantastisk gode resultater. Det, vi er i gang med nu, er at radikalisere det. Hele efteråret 2011 har vi brugt på at forberede, at vi pr. 1. januar 2012 har lavet en fuldstændig organisationsændring i ældre- og handicapforvaltningen, hvor det bærende paradigme bliver at møde borgeren rehabiliterende. Det gælder både for ældre og fysisk og psykisk handicappede. Hele dynen."

Kan du give et konkret eksempel på, hvad det betyder i hverdagen?

"Når borgeren møder os, så spørger vi, hvad vedkommende gerne vil kunne igen, og så laver vi en screening af borgerens ressourcer med henblik på at finde ud af, hvad rehabiliteringspotentialer er. Derefter bliver der lavet en – og kun en – plan for borgeren. Det er uanset, om man er 85 år og har brug for at kunne klare sin personlige hygiejne, eller om man er en 21-årig med en psykiatrisk diagnose, der skal igennem et 5-6-årigt rehabiliteringsforløb for at kunne klare hverdagen selv. På baggrund af planen møder borgeren fagfolkene i forvaltningen i den rækkefølge, som skaber sammenhæng for borgeren."

Med din baggrund i Fredericia og nu Odense, hvilke refleksioner gør du dig om kring det at kunne lære af andre?

"Jeg tror, at det mest essentielle er – og det lyder helt banalt – at vi har prioriteret tid til det. Hvis man skal besøge nogen, dykke ned i deres arbejde og overføre det til egen virkelighed, kræver det en del tid. Hvis man skulle gøre noget godt for kommunestyret, skulle man i virkeligheden sætte fokus på topledernes, mellemledernes og professionsledernes brug af deres tid. Jeg forsøger at prioritere det, men jeg lover dig, at det er en evig kamp."

Hvilke tre gode råd vil du give videre, når man skal lære af andre?

"For det første skal man give sig tid til at lytte. For det andet skal man lade være med at sige, at det har man prøvet eller gjort. Og for det tredje så har jeg lyst til at sige, at der ligger en forpligtelse hos os ledere til konstant at lede efter, hvad den næste gode løsning er. Vi skal hele tiden være på udkig efter "det andet" og "det næste". Det kan man kun, hvis man oppe i hjernen er modtageparat og reelt er interesseret i at finde nye løsninger. Den forpligtelse skal tales frem og op. Man kan liste 50 gode råd – men hvis man ikke er klar til at lede, at finde og at opsnappe de gode løsninger, hvor end de findes, så kan det ikke lykkes."

Her kan du læse mere...

Om at de refinere behovet

- Young Foundation (2009): "Sinking & Swimming. Understanding Britain's Unmet Needs"
- Christian Bason m.fl. (2009): "Sæt borgeren i spil"
- Marc Stickdorn (red.) (2010): "This is service design thinking"
- Dansk Design Center (2010): "Designreven innovation – guide til brug af DIN-modellen"

Om at gentænke opgaven

- Richard H. Thaler og Cass R. Sunstein (2008): "Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness"
- Institute for Government (2010): "MINDSPACE. Influencing behaviour through public policy"
- Anders Seneca (2011): "Du skal lede personer, ikke funktioner"
- New Local Government Network (2011): "Changing Behaviours – opening new conversations with the citizens"

Om at samarbejde med nye partnere

- Skandia (2008): "Corporate volunteering – en drejebog om frivilligt arbejde i arbejdstiden"
- Knud Aarup (2010): "Frivillighedens velfærdssamfund"
- Mandag Morgen (2010): "Velfærdens iværksættere – en dansk strategi for socialt iværksætteri"
- Mandag Morgen (2011): "Guide til fremtidens velfærdsalliancer"
- Mandag Morgen (2011): "Virksomhedernes velfærdsalliancer"
- Jacob Torfing og Eva Sørensen (red.) (2011): "Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor"

Om aktivitet og aktivitetsfremme

- Anne Tortzen (2008): "Borgerinddragelse. Demokrati i øjenhøjde"
- Ergoterapeutforeningen (2008): "Professionsgrundlag for ergoterapi"
- Random House Inc. (2009): "Promoting active citizenship"
- Nesta m.fl. (2010): "Public Services Inside Out – Putting co-production into practice"
- Young Foundation (2011): "Charm Offensive – Cultivating civility in 21st Century Britain"
- ResPublica (2011): "Civic Limits – how much more involved can people get?"

Om Mandag Morgen

Mandag Morgen arbejder for at styrke vækst og velfærd i Danmark, og vi har gjort det gennem mere end 20 år. Vi afdækker Danmarks største problemer og tager initiativer, der viser vejen til nye løsninger. Det sker altid i tæt samarbejde med vores partnere, som kan være offentlige, private, frivillige eller faglige organisationer og uddannelsesinstitutioner. Vores arbejde kan for eksempel tage form af en analyse, et netværk eller en event. Fælles for Mandag Morgens projekter er, at de stilles til rådighed for alle, der vil arbejde for velfærd, der virker.



HØRSENS KOMMUNE



Professionshøjskolen UCC



VIBORG
KOMMUNE