

'Både Og' - om brugerdreven innovation på Bornholm

Af Julie Skajaa og Lene Rømer, Center for Regional- og Turismeforskning, april 2013

På Bornholm har man gennem de seneste to år arbejdet med brugerdreven innovation på fire af øens havne. Der er mange forståelser af, hvad begrebet brugerdreven innovation dækker over, og i praksis – har man erfaret på Bornholm – kan der opstå en række dilemmaer, som man må forholde sig til, når man inviterer borgere til innovation.

Bornholms Regionskommune har en politik og strategi for borgerinddragelse i 2011-2014, der især sigter på dialog og inddragelse af borgerne som medudviklere af deres lokalområder og af Bornholm som helhed. Set i det lys giver det god mening at iværksætte et projekt baseret på brugerdreven innovation.

Men ifølge professor Kasper Møller Hansen fra Institut for Statskundskab ved Københavns Universitet er "*borgerinddragelse som et mål i sig selv noget sludder. Borgerinddragelse skal ses som et middel snarere end et mål*"¹, og i den kontekst mangler projektbeskrivelsen et præcist, veldefineret mål med borgerinddragelsen i projektet og en strategi for, hvordan kommunen som projektejer vil forankre den viden projektet genererer både internt og eksternt i organisationer og virksomheder, der arbejder med borgerinddragelse eller som kan inspireres til at gøre det.

Denne artikel peger på flere centrale dilemmaer og problemstillinger, som projektet 'Både Og' har oplevet undervejs i processen.

Hønen eller ægget

Mange danske kommuner søger penge i store fonde til udvikling af brugerdrevne innovationsprocesser. Det gør de af en række indlysende grunde. For det første vil man gerne som kommune inddrage borgeren, den daglige bruger af kommunens faciliteter, i potentielle kommunale forbedringer, forandringer og forvandlinger, der skaber større glæde, mere engagement, bedre branding og mindre fraflytning. For det andet får kommunen potentielt en række nye ideer og projektforslag til regional udvikling, ud fra bevidstheden om at en hel by tænker bedre end en enkelt forvaltning. For det tredje giver det kommunen mulighed for politisk at signalere åbenhed

I 2007 blev der under Erhvervs- og Byggestyrelsen igangsat et treårigt program for brugerdreven innovation med en årlig ramme på 100 millioner kroner. Formålet med programmet var at udvikle produkter, serviceydelser og koncepter på grundlag af et bedre kendskab til kunders og brugeres behov for derved at styrke innovationen i danske virksomheder og offentlige institutioner. Programmet støttede helt konkret projekter, der ville afprøve og udvikle nye innovationsmetoder baseret på at inddrage og udforske borgernes erkendte og ikke erkendte behov.

Videndeling var et centralt krav i programmet, og derfor var det afgørende, at den grundlæggende viden, som programmet tilvejebragte, blev forankret i det offentlige og private innovationssystem, så programmet derved bidrog til et varigt løft i danske virksomheders og offentlige institutioners innovationsaktiviteter.

¹ 'Borgerinddragelse er ikke et mål i sig selv' referat fra Temamøde om borgerinddragelse og markedsføring i Region Syddanmark, www.regionsyddanmark.dk/wm237570

og medbestemmelse, samtidig med at borgerne bagefter kan holdes medansvarlige for de initiativer der realiseres.

Et væsentligt dilemma opstår, når de krav og retningslinjer som fonden stiller til bevilling af pengene, er en anden end kommunens bevæggrunde for at søge pengene. Er det en strategisk beslutning at investere i et projekt, hvorefter man finder matchende fondsmidler. Eller bliver man opmærksom på en fonds eksistens, hvorefter der formuleres et matchende projekt. Hvad der kommer først – hønen eller ægget - er i den forbindelse ikke så vigtigt, men dilemmaet opstår hvis ikke kommunen har gjort sig helt klart, hvilke forpligtelser der følger med, og al erfaring viser at det har kommunen sjældent; alene af den grund, at det sjældent er de samme personer, der formulerer og søger projekterne, som dem der skal få projekterne til at blive til virkelighed 'ude i marken'. Så opstår dilemmaet; Hvem er den reelle projektholder? Hvem forpligter sig reelt og hvordan sikre man, at projektet får en reel langsigtet forankring?

Din tid og min tid

På Bornholm har borgerne i fire byer brugt eftermiddage, aftner og weekender på at tænke, tale, drømme og visualisere ideer for udviklingen af den lokale havn med det mål at skabe et aktivt og levende miljø hele året. Gennem otte workshops har borgerne arbejdet med innovation og kreativitet, og man har diskuteret stedbundne potentialer og udvikling af nye oplevelsesrum. Processen har været forankret af en gennemgående projektleder og en lejlighedsvis repræsentant fra kommunen, der skulle sikre sammenhæng mellem projektets rammer og kommunens politik og strategi for borgerinddragelse.

Et væsentligt dilemma opstår, når alle de tanker, ideer, planer og projekter der er fremkommet, skal viderebehandles i det kommunale system. Politisk sagsbehandling, høringsrunder og budgetbehandlinger er blot nogle af de kommunale 'bremsekodser', der kan sætte farter helt uforståeligt langt ned, når man som borger har brugt sin dyrebare fritid på at servere det, der i borgerens hoved kan ligne en fuld færdig projektplan, der lige er til at gå i gang med. Tid og tidsopfattelsen er her en helt afgørende faktor. Borgeren har brugt sin tid og har brug for resultater for ikke at have spildt sin tid. Kommunen har lovkrav, der skal opfyldes og har dertil brug for medarbejdertid til sagsbehandling og kommunikation med de utålmodige borgere. To forskellige tidsopfattelser som ikke er i samklang, og som der ikke hos nogen af grupperingerne er 'tid til'. Så opstår dilemmaet; Hvordan sikre man at en dag i en borger liv ikke føles som direkte proportional med et år i en kommunal virkelighed?

Det koster noget at få noget

Selv om der ikke er anlægskroner i projektet, er der alligevel kommet flere resultater ud af forløbet. Der er lavet et *visionskatalog* med visualiseringer og beskrivelser af havnegruppernes mange idéer og interventioner. Der er afviklet et Havnens Dag arrangement under Bornholms Kulturuge, hvor en række midlertidige installationer, en slags prototyper på de udviklede idéer, blev offentliggjort. Det var blandt andet lysinstallationer på Gudhjem og Nexø havn og en app til smartphones med Allinge havns historie i tekst og billeder.

Desuden er der udarbejdet et *metode- og proceskatalog*, der detaljeret beskriver hele processen. Kataloget har til formål at virke som inspirationskilde for andre design- og innovationsprojekter

baseret på borgerinddragelse. Videndeling er nemlig et centralt opdrag i 'Program for Bruger-dreven Innovation', og derfor har projekter til opgave at implementere og udbrede den viden, der er blevet genereret i projektet.

Endelig har projektet resulteret i dannelsen af lokale netværk med engagerede borgere, der – ikke kun i regi af dette projekt – arbejder aktivt for deres nærområde.

Med de resultater er projektet godt på vej til at opfylde flere af de krav, som er iboende i projektet, men der mangler et afgørende kapitel, før projektet – med borgernes øjne – kan betegnes som en succes: realiseringen af nogle af projektets visioner. En af de største problemstillinger er, at der ikke er nogen anlægskroner i projektbevillingerne. Det vil med andre ord sige, at der kun er givet penge til projektets proces og implicite aktiviteter; finansiering af de udviklede idéer og koncepter skal findes efterfølgende ved hjælp af fundraising. I forlængelse heraf opstår en ny problematik og udfordring: hvem skal løfte den opgave? Kommunen har mange andre forpligtigelser og opgaver at løse end at fundraise, og de gode idéer ender i værste fald med aldrig at blive til noget, fordi de ganske enkelt havner i en skrivebordsskuffe.

Så opstår dilemmaet; Har man som kommune råd til at inddrage og lade borgere deltage i et toårigt demonstrationsprojekt uden efterfølgende at følge nogle af de mange visioner til dørs? Prisen kan nemlig være høj både i form af en uheldig signalværdi, der kan mobilisere lokal modstand mod kommunen og endnu værre en general negativ folkestemning, der har afsmittende effekt på andre fremtidige initiativer.

Det var jo min idé

Mennesker der engagerer sig frivilligt drives både af en ydre anledning, i dette tilfælde invitationen til at deltage i et spændende projekt, men de drives også af et indre motiv, der er med til at definere dem som personer. At engagere sig er en del af den selvforståelse, og det signal de gerne vil sende omverdenen og defineres ud fra. Frivillighed er derfor en særlig god drivkraft, når man som kommune gerne vil have borgerne til at udvikle spændende ideer, føle ansvar og tage et fremtidigt ejerskab både for processen og resultaterne. Som kommune har man mulighed for at borgerne føler ansvar, samfundssind og føler sig hørt som individer uanset om motiverne er altruistiske eller mere egen-nytte orienterede, kort sagt man har en særlig mulighed for at belønne med mening frem for med mammon. Samtidig får borgerne en øget forståelse for og mulighed for at påvirke de kommunale politikker og skabe værdifulde netværk.

Dilemmaet opstår når man som menneske udvikler en idé, som man brænder for, kæmper for og som man definerer sig selv ud fra, og den så efterfølgende kasseres enten af andre borgere eller af kommunen. Når en færdigbeskrevet idé ender i en kommunal syltekrukke, så kasseres ikke blot ideen, men også det engagerede menneske bag. Det kan resultere i en ændret selvforståelse, et ændret selvværd og i værste en følelse af at være afvist som individ af den kommune, man var parat til at gøre så meget for.

Brugerdreven innovation ... både og

På baggrund af projektet '*Både Og*' rejser der sig en række spørgsmål, som man ikke nødvendigvis kan finde svarene på, men som man som projektejer må forholde sig til. Først og fremmest må man spørge sig selv om hvilken type udvikling man ønsker og forventer, når man arbejder med et udviklingsprojekt uden tilknyttede anlægskroner. Og hvordan man sikre at den viden projektet genererer forankres internt i kommunen og eksternt i foreninger, organisationer og virksomheder, der arbejder med borgerinddragelse?

Vi har ikke svarene, men vi har igennem projektet iagttaget, at de kommunale fordele ved at invitere borgerne ind til innovation er både mangfoldige og perspektivrige.

Kommunen som begreb bliver tit beskrevet som 'et væsen', men den er et væsen, der består af ildsjæle, der er parate til at gå langt for deres lokalsamfund, men som også er sårbare.

Derfor står kommunen overfor et væsentligt dilemma; På den ene side har den en enestående chance for at komme i direkte dialog med borgerne og skabe forståelse for kommunens politikker, samtidig med at den i et vist omfang kan påvirke borgernes ønsker, undgå protester og sikre lokal opbakning. På den anden side er borgerinddragelse kommunikationskrævende, omkostningsfuldt og måske endda overflødig hvis ikke resultaterne anvendes efterfølgende, eller hvis der går så lang tid at resultaterne taber momentum. Derfor må man være bevidst om at et år i forvaltningssammenhæng, hvor der ikke arbejdes intensivt på at videreføre projektet, er meget lang tid for de borgere, som har lagt energi, ressourcer og tid i at udvikle lokalområdet, og naturligvis gerne vil se resultater hurtigst muligt. Projekter har altid en slutdato og derfor er det under alle omstændigheder afgørende, at projektere formår at formidle hvilke rammer og forventninger, der er til perioden bagefter, så borgerne informeres grundigt og føler sig trygge ved, at deres idéer nu overdrages i andres varetægt.