



MEDBORGERCENTRE I UDSATTE BOLIGOMRÅDER

Potentialer for tværgående
samarbejde mellem boligsociale,
kommunale og frivillige aktører



INDHOLD

INTRODUKTION: HVAD ER MEDBORGERCENTRE?.....	3
OPSAMLING: MEDBORGERCENTRE SOM GENERATIV MEKANISME.....	6
DEL 1 - TYPER AF MEDBORGERCENTRE OG ORGANISERING.....	8
DEL 2 - FEM SAMARBEJDSFORMER I MEDBORGERCENTRE.....	26
DEL 3 - GRUNDBETINGELSER FOR AT LØFTE OMRÅDET SAMMEN.....	38
HER FINDER DU MERE VIDEN.....	46



Introduktion

HVAD ER MEDBORGERCENTRE?

I landets udsatte boligområder er en bred vifte af aktører involveret i den boligsociale indsats med forskellige – og sommetider sammenfaldende – aktiviteter og tilbud. Derfor er der stigende fokus på at styrke det tværgående samarbejde mellem aktører på feltet, så de sammen bedre kan løfte områderne og undgå parallelle indsatser.

I den sammenhæng peger undersøgelser på, at en effektiv områdebaseret indsats kræver tæt koordinering og samarbejde på tværs af sektorer og faggrænser. Det skyldes bl.a., at tværfagligt samarbejde skaber mere kvalificerede tiltag, da aktører bidrager med forskellige perspektiver og kompetencer (Aagaard m.fl. 2014; Choi & Choi 2012; Torfing m.fl. 2017).

Medborgercentre er lokale samlingssteder, der fungerer som base for bl.a. frivilligt arbejde, fremskudte kommunale indsatser, rådgivnings-, lærings- og kulturtilbud samt boligsociale aktiviteter. Medborgercentre er derfor oplagte platforme for samarbejde på tværs af aktører, fagdiscipliner og arbejds måder, ligesom de kan udgøre et mødested for beboere. Det er

typisk disse potentialer, der er ambition om at realisere med medborgercentre.

I denne rapport udfolder vi medborgercentres potentiale i udsatte boligområder ift. samarbejde på tværs af kommunale, frivillige og boligsociale aktører. I den forbindelse ser vi nærmere på, hvad der skaber og vedligeholder gode betingelser for, at medborgercentre kan fungere som en slags generativ mekanisme. Det vil sige fysiske steder, som samler og organiserer aktører på forskellig vis og deraf kan generere mange slags snitflader og samarbejder på tværs, hvis alle yder en aktiv indsats.

Rapporten giver viden om, hvordan medborgercentre kan organisere aktører på forskellig vis, og hvordan de bedst fremmer det tværgående samarbejde. Hermed er vores ambition at give indblik i samarbejdets mange facetter med forskellig grad af indflydelse og forpligtigelse aktørerne imellem. Det gør vi i tre dele:

- **DEL 1: TYPER AF MEDBORGERCENTRE OG ORGANISERING**
 - Hvad består medborgercentre af?
- **DEL 2: FEM SAMARBEJDSFORMER I MEDBORGERCENTRENE**
 - Hvad gør de i medborgercentre?
- **DEL 3: GRUNDBETINGELSER FOR AT LØFTE OMRÅDET SAMMEN**
 - Hvad indvirker på det, de gør i medborgercentre?

Rapporten henvender sig til medarbejdere inden for det boligsociale felt, der arbejder med – eller ønsker at arbejde med – medborgercentre i udsatte boligområder. Rapporten har også relevans for andre, der beskæftiger sig med andre slags fysiske platforme, der samler flere aktører. De kan støde på potentialer og udfordringer i det tværgående samarbejde, der ligner dem, vi beskriver. Vi håber, at rapporten kan give brugbar inspiration til dette arbejde.

Rigtig god læselyst!

SÅDAN HAR VI GJORT

Undersøgelsen er gennemført fra januar 2017 til oktober 2018 og bygger på tre elementer:

1. KORTLÆGNING AF MEDBORGERCENTRE

For at få overblik over medborgercentre i de udsatte boligområder har vi udsendt et spørgeskema til alle landets helhedsplaner med boligsocialt indhold (herefter benævnt helhedsplaner). Tilbage meldingerne afdækker omfanget af helhedsplaner, der er involveret i medborgercentre. Ud fra relevant forskning, lokale evalueringer og projektdokumenter har vi identificeret fire typer af medborgercentre. Vi har suppleret med en rundringning til de medborgercentre, hvor vi manglede viden om deres arbejde.

2. KVALITATIVE CASESTUDIER AF FIRE MEDBORGERCENTRE

På baggrund af vores kortlægning har vi udvalgt en relevant case for hver af de fire typer medborgercentre. Disse er Kvarterhuset på Motalavej (Korsør), Foreningernes Hus (Aarhus), Bibliotek og medborgercenter Hedemarken (Albertslund) og Sundheds- og Kvartershuset (Aalborg). Vi har i alt gennemført 12 interview med boligsociale og kommunale medarbejdere samt frivillige beboere involveret i tværgående samarbejde i centrene.

3. EKSPERTKVALIFICERING OG LITTERATUR

Ud fra analysen af de kvalitative casestudier og forskning om samarbejde har vi identificeret fem samarbejdstyper og tre grundbetingelser for samarbejde. Indsigterne om samarbejde er kvalificeret af professor Jacob Torfing, Roskilde Universitet.

Vi takker alle de mange involverede for at dele deres gode erfaringer, svære udfordringer og faglige indsigter.



AKTØRER I MEDBORGERCENTRE

I rapporten refererer 'aktører i medborgercentre' til alle, der har et virke i centrene. Det er derfor både dem, der dagligt har til huse i medborgercentre, og dem, der bruger husene mere ad hoc såsom frivillige.



Opsamling

MEDBORGERCENTRE SOM GENERATIV MEKANISME

Vores undersøgelse viser, at medborgercentre i landets udsatte boligområder fungerer som en generativ mekanisme – det vil sige fysiske steder, som samler og organiserer aktører på forskellig vis og deraf kan generere mange slags snitflader og samarbejder på tværs. Vi zoomer her ind på, hvad der gør medborgercentre til en særlig platform ift. at generere tværgående samarbejde.

FYSISK RAMME

Medborgercentre udgør en fysisk ramme, der er forholdsvis stabil og permanent over tid. En ramme, der i landets udsatte boligområder tager varierende form ift. størrelse, faciliteter og indretning og har forskellige fokusområder og indsatser. Vi har identificeret fire overordnede typer af medborgercentre:

1. Boligområdebaserede medborgercentre
2. Foreningsbaserede medborgercentre
3. Biblioteksbaserede medborgercentre
4. Sundhedsbaserede medborgercentre

Fælles for typerne er, at de skaber rammer og regler, der understøtter møder på tværs af aktører. Derudover fungerer medborgercentre som synlige platforme for samarbejde, hvilket kan tiltrække potentielle aktører uden for huset.

ORGANISERING

De fire typer af medborgercentre samler og organiserer aktører på forskellig vis under samme tag. Det drejer sig især om frivillige, boligsociale og kommunale aktører.

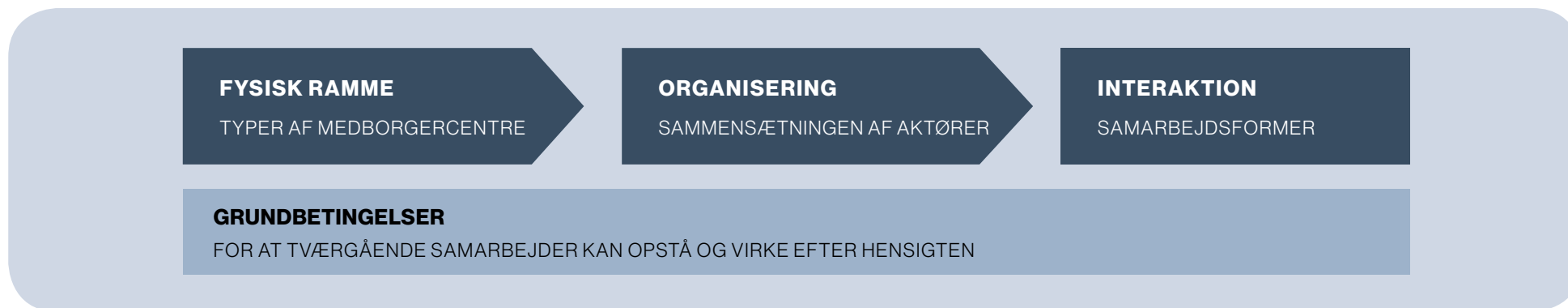
Hvor medborgercentre er en stabil fysisk ramme, er aktørernes snitflader mere omskiftelige og kortvarige. Ved at samle aktører – med særlig viden, kompetencer, arbejdsmetoder, netværk og relationer – muliggør medborgercentre, at aktørerne lettere kan tilgå hinanden. Det gør det nemmere at kommunikere og handle på bestemte emner og problemstillinger, som de bedre kan løfte sammen. Medborgercentre er på den måde med til at minimere det ressourceforbrug, det kræver at samarbejde.

INTERAKTION

Organiseringen og de daglige snitflader i medborgercentre er grundlag for, at aktører kan samarbejde på tværs. Vi har identificeret fem forskellige måder, som aktørerne samarbejder på:

1. Videndele - Vi taler om vores respektive arbejde.
2. Samvirke - Vi henviser til hinanden og undgår at lave det samme.
3. Ressourceudveksle - Vi giver, deler eller låner hinanden noget materielt.
4. Samordne - Vi trækker på hinanden og laver noget sammen.
5. Samskabe - Vi laver noget nyt sammen.

Samarbejdsformerne viser, at det er meningsfuldt at arbejde sammen på tværs med forskellige ambitionsniveauer og grader af gensidig forpligtelse. Hvad der er den fordelagtige samarbejdsform, afhænger af den fysiske ramme, organiseringen af aktører, og hvad de ønsker at opnå med samarbejdet.



Figur 1. Medborgercentre som generativ mekanisme.

GRUNDBETINGELSER

Vi har identificeret tre grundbetingelser for, at aktører i medborgercentre kan indgå samarbejder om at løfte boligområdet og styrke beboere:

1. Opbyg et holdbart organisatorisk fundament
2. Gør aktivt brug af hinanden
3. Skab system for samarbejdet

Grundbetingelserne er forudsætninger for vellykkede tværgående samarbejder. Det handler om, hvordan medborgercentre kan indrettes, så de både driftsmæssigt, ledelsesmæssigt og organisatorisk bakker op om samarbejdet på tværs – ligesom aktørerne også selv spiller en vigtig rolle for at fremme samarbejdet. En central drivkraft for aktørernes samarbejde er, at de oplever en gensidig afhængighed over for hinanden og sammen bedre er i stand til at løse boligområdets udfordringer.



Del 1

TYPER AF MEDBORGERCENTRE OG ORGANISERING

DERFOR SKAL DU LÆSE KAPITLET:

Kapitlet giver dig indblik i, hvordan medborgercentre på forskellig vis sammensætter flere aktører, samt hvilke styrker og udfordringer der er forbundet med de enkelte typer af centre. Står du over for at etablere et nyt medborgercenter, kan du desuden bruge typologierne til at vurdere, hvilken type – eller hvilken fusion af typerne – der passer bedst til dit specifikke boligområde.

Fælles for medborgercentre i udsatte boligområder er, at de er fysiske platforme, som samler og organiserer flere aktører samme sted. Centrene udgør en stabil ramme med faste åbningstider og kendte ansigter og indsatser, der giver beboere tryghed og et lokalt holdepunkt. For aktørerne fremmer den fysiske platform daglige møder og kontakthflader på

tværs – og bidrager derved til, at de lettere kan tilgå hinanden og arbejde sammen om at løfte boligområdet.

Når det er sagt, er der også stor variation i landets medborgercentre. Ud over at gå under forskellige navne og fysisk variere fra nedslidte bygninger til storstilede nybyggerier, har de forskellige fokusområder, organiseringer, indsatser og samarbejdspartnere. Betegnelsen medborgercentre dækker derfor over en bred palet af lokale samlingssteder.

Vi har identificeret fire typologier af medborgercentre, der er udtryk for overordnede variationer af centre og skal ikke forstås som fastlåste modeller. Der kan fx være medborgercentre med lignende fokus, som er organiseret på forskellig vis. Figur 2 på næste side tegner et billede af, hvad der overordnet kendetegner de forskellige typer af medborgercentre, og hvad typerne samtidig har til fælles.



#1 BOLIGOMRÅDEBASEREDE MEDBORGERCENTRE

Er base for primært helhedsplaner, boligorganisationer, fremskudte kommunale indsatser og sommetider beboerdemokrater. Samlingen af disse aktører supplerer hinanden i arbejdet med udsatte beboere, som de på forskellig vis har berøring med. Aktørernes sigte er at involvere beboere i udviklingen af boligområdet og øge deres kapacitet til at indgå aktivt i samfundet.

#3 BIBLIOTEKSBASEREDE MEDBORGERCENTRE

Er base for primært biblioteksmedarbejdere og boligsociale medarbejdere. Samlingen af disse aktører trækker på hinandens fagekspertise indenfor hhv. kulturelt arbejde og arbejde med udsatte beboere. Aktørernes sigte er at tilbyde læring, information og kulturelle tilbud til både beboere i boligområdet og borgere fra resten af byen.

MEDBORGERCENTRE SOM LOKALE SAMLINGSSTEDER

Fælles for de fire typer medborgercentre er deres formål om at være lokale samlingssteder. Det kommer til udtryk på tre niveauer:

AKTØRNIVEAU

Fremme tværgående samarbejder. En ambition med medborgercentre er at iværksætte tværgående samarbejder mellem professionelle og frivillige aktører. Det udspringer af et behov for at koordinere og systematisere indsatser fra de mange aktører, der opererer i de udsatte boligområder. Tværfaglige samarbejder skal sikre en mere helhedsorienteret indsats, hvor aktører arbejder sammen om at hjælpe beboerne og løfte boligområdet.

BEBOERNIVEAU

Styrke, involvere og mobilisere civilsamfundet. Medborgercentre har fokus på at fremme lokal sammenhængskraft, således at beboere i højere grad bliver inddraget i udviklingen og afholdelsen af aktiviteter. Det sker ved at understøtte aktive beboere og lokale foreninger og skabe rammer for, at de kan udvikle nye initiativer og samarbejder med andre aktører.

Fremme relationer og sociale netværk. Medborgercentre har til hensigt at bidrage til relationsopbygning blandt beboere og mellem beboere og aktører. Ved at skabe et sted med arrangementer, tilbud og fysiske faciliteter, hvor beboere kan mødes og komme hinanden ved, kan centrene modvirke ensomhed og muliggøre netværksdannelse.

Skabe muligheder for samfundsdeltagelse. Beboere i udsatte boligområder er ofte kendetegnet ved ulighed ift. sundhed, uddannelse og tilknytning til arbejdsmarkedet. Ved at samle sundheds- og læringstilbud tæt på hjemmet, kan medborgercentre give beboere bedre mulighed for at deltage i samfundet på lige fod med resten af befolkningen.

GEOGRAFISK NIVEAU

Åbne boligområdet op og modvirke stigma. Ved at huse særlige tilbud, aktiviteter og arrangementer kan medborgercentre tiltrække folk uden for boligområdet. Det åbner området op for resten af byen, og udefrakommende får mulighed for at lære boligområdet at kende og danne deres eget indtryk af stedet.

#2 FORENINGSBASEREDE MEDBORGERCENTRE

Er base for primært lokale foreninger i boligområdet. Typisk med støtte fra helhedsplanen. Samlingen af foreninger er sammen om at skabe initiativer for beboere i boligområdet. Aktørernes sigte er at styrke lokalt engagement, deltagelse og netværksdannelse blandt beboere samt understøtte foreningslivet i boligområdet.

#4 SUNDHEDSBASEREDE MEDBORGERCENTRE

Er base for en bred vifte af bolig-sociale, kommunale, private og regionale aktører med sundhed som fokus. Samlingen af disse aktører bruger hinandens forskellige fokus på sundhed til at komme hele vejen rundt om borgere. Aktørernes sigte er at øge fysisk, mental og social sundhed for beboere og oplandets borgere – og tilføre boligområdet attraktive tilbud for byen.

Figur 2. Overblik over typer af medborgercentre.

#1 BOLIGOMRÅDEBASEREDE MEDBORGERCENTRE

Denne type medborgercentre går under forskellige navne som 'Fælleshus', 'Aktivitetshus', 'Beboerhus' m.fl. Typen er relativt udbredt i landets udsatte boligområder og udgør basen for den boligsociale indsats. I nogle boligområder er der etableret nye arkitekttegnede huse, mens andre har overtaget lokaler fra nedlagte institutioner eller kontorer i området. Nogle helhedsplaner har desuden etableret flere medborgercentre, som dækker forskellige boligområder eller boligafdelinger. De centrale træk ved boligområdebaserede medborgercentre er:

STYRKE: De skaber mulighed for, at aktører kan samarbejde på lokalt niveau ved at samle dem, der arbejder tæt på udsatte beboere og boligområdets særlige udfordringer og styrker.

UDFORDRING: Det kan være svært for aktører at åbne boligområdet op for resten af byen, da deres arbejde primært tager lokalt afsæt.

FORUDSÆTNING: For at aktører og frivillige beboergrupper kan samarbejde, må alle være åbne over for hinanden og tage ansvar for at opbygge og vedligeholde relationer.

BOLIGSOCIAL DRIVKRAFT I ORGANISERINGEN

Det er typisk de boligsociale medarbejdere, der står for den daglige styring og drift af husene. De har rollen som facilitator, der udlåner lokaler til aktiviteter, understøtter og opkvalificerer frivillige samt mægler i tilfælde af konflikter. De fungerer også som brobyggere, der forbinder aktører, og er ofte tovholdere på den tværgående koordinering og sammentænkning af indsatser i arbejdsgrupper og netværksmøder. Andre aktører er typisk boligorganisationer, kommunale parter og sommetider beboerdemokrater og virksomheder.

FLERSTRINGET FOKUS

De boligområdebaserede medborgercentre har en bred vifte af forskellige fokusområder. De typiske er at styrke tværgående samarbejde mellem aktører, øge beboernes kapacitet til at indgå aktivt i samfundet samt involvere beboerne i udvikling, realisering og på sigt drift af aktiviteter i boligområdet. Det kan sikre den fremadrettede forankring af helhedsplanens aktiviteter.

BRED PALET AF TILBUD TIL BEBOERE

Typen af medborgercentre indeholder store variationer af indsatser og udbyder forskellige lærings- og sundhedstilbud såsom IT-kurser, lektiecaféer og motionsaktiviteter. Ved at tilbyde og samle tilbud i selve boligområdet, er det lettere

og mere trygt for beboerne at deltage. Det skaber gode muligheder for at samarbejde om beboere på individniveau, så de enkelte beboere kan få den hjælp, der passer til dem. Ved også at tilbyde åben rådgivning, hvor beboerne kan henvende sig med hverdagsproblemer, kan centrene bygge bro til det kommunale system og hjælpe beboerne med deres udfordringer.

NØDVENDIGE HÆNDER OG FACILITETER

Afhængigt af medborgercentrenes indsatstyper og formål kræver de forskellige medarbejderressourcer. Det kan være en projektleder, der bruger nogle timer om ugen på at koordinere og facilitere tværgående samarbejder, eller behovet kan være at have medarbejdere ansat til at drive aktiviteter. Denne type medborgercentre kræver også en række fysiske faciliteter til at rumme de forskellige former for aktiviteter fx køkken, caféområder, multisale og værksteder.



EKSEMPEL: KVARTERHUSET PÅ MOTALAVEJ, KORSØR

FORMÅL OG MÅLGRUPPE

Kvarterhuset på Motalavej i Korsør er 'beboernes hus' og udgør et socialt samlingspunkt i boligområdet på tværs af forskellige beboergrupper. Hovedparten af aktiviteterne i huset henvender sig bredt til alle beboere, mens enkelte aktører har særligt fokus på unge og udsatte.

Ambitionen med huset er at gøre det muligt for beboere i området at samles og deltage i husets aktiviteter, der omfatter forebyggelse, trivsel, netværk, undervisning samt rådgivning, vejledning og støtte.

ORGANISERING

Kvarterhuset på Motalavej ejes af boligforeningen BoligKorsør og hører til tre af boligorganisationens afdelinger nær Motalavej. De tre blokke udgør tilsammen ca. 800 boliger. Kvarterhuset blev opført som led i en tidligere helhedsplan, hvor det var en betingelse fra Landsbyggefonden, at der skulle indgå et kvarterhus - hvilket beboerne stemte ja til.

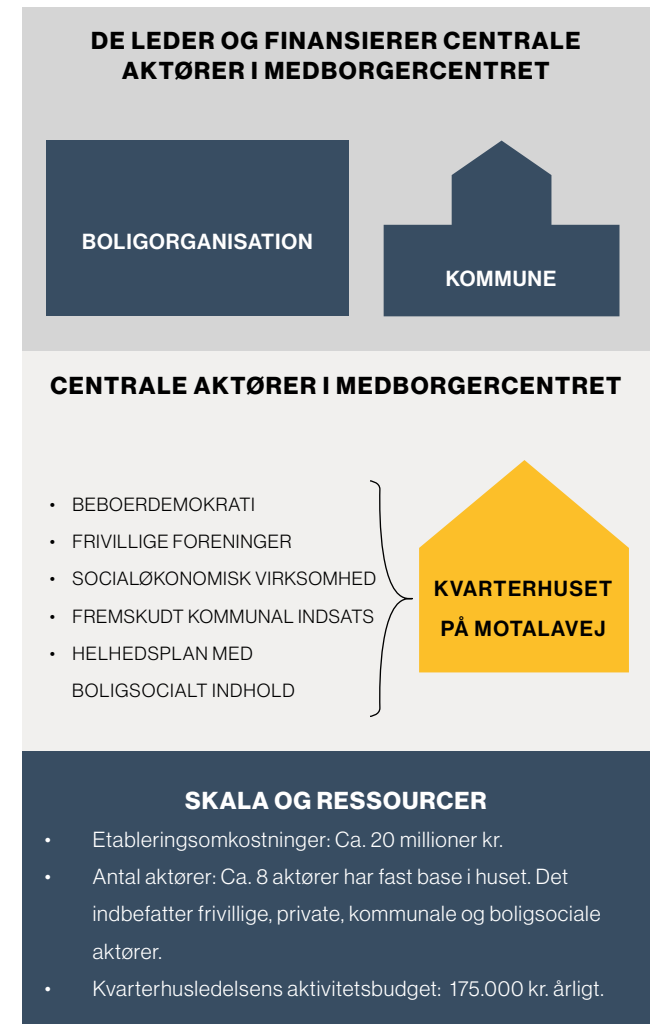
Kvarterhuset bliver til dagligt styret af seks beboerdemokrater fra de tre afdelinger. De udgør den såkaldte 'Kvarterhusledelse'. Den beboerdrevne ledelse står for den overordnede organisering og koordination i huset og råder over et årligt aktivitetsbudget, som de forvalter og bruger til at afholde arrangementer. Kvarterhusledelsen mødes fast én

gang om måneden, med ekstra mødeaktivitet i forbindelse med arrangementer. Beboerdemokraterne lægger mange frivillige timer i planlægning og gennemførelse af aktiviteter og arrangementer. Nogle bruger ca. 30 timer om ugen. Det er BoligKorsør, der derudover varetager økonomien samt den generelle drift og administration.

I medborgercentret er der en række faste aktører: En social-økonomisk virksomhed og café Sumak, Basen – et kommunalt fremskudt tilbud og værested for unge, og helhedsplanen En Fælles Indsats, der dækker i alt fire boligområder i Slagelse, Korsør og Skælskør.

Sumak bruger køkkenet i huset mod, at virksomhedens personale står for rengøring, lokalebooking og andre praktiske driftsopgaver. Kvarterhuset rummer derudover UU, en anden socialøkonomisk virksomhed, et kvindeforum, økonomirådgivning samt beboerdrevne aktiviteter som zumba og yoga. Hertil bruger skiftende aktører Kvarterhuset til temaaftener, mødeaktivitet og workshops, ligesom medborgercentret samarbejder med en række aktører med base uden for huset, bl.a. Kirkens Korshær, plejecenter og biblioteker.

Figur 3. Oversigt over organisering.



STYRKER OG UDBYTTE

SAMARBEJDE OM DE ENKELTE BEBOERE

Dette boligområdebaserede medborgercenter samler aktører, der arbejder med lokale problemstillinger i boligområdet. Det skaber gode muligheder for at samarbejde om beboere på individniveau, så de enkelte beboere kan få den hjælp, der passer til dem. Fx kan det kommunale ungetilbud samarbejde med både UU og den boligsociale indsats om at få unge i gang med relevante uddannelser og jobs. Hvor medarbejderne i ungeindsatsen har kendskabet og den nære relation til de unge, kan UU-vejlederne og den boligsociale jobkoordinator skabe kontakt til uddannelsesinstitutioner og arbejdspladser.

FRIVILLIGT FUNDAMENT OG BEBOERLEDELSE

At medborgercentrets ledelse består af frivillige fra boligområdet, skaber et stærkt ejerskab og engagement i huset. Beboerne i ledelsen har en personlig tilknytning til boligområdet og ønsker at bidrage positivt til dets udvikling. Derudover har de hver sit netværk, der rækker ud i alle områdets boligblokke. Det giver gode forudsætninger og medvind til initiativer og indsatser i medborgercentret, fordi ledelsen repræsenterer lokale interesser, og beboerne typisk kender et eller flere medlemmer af ledelsen.

EN CAFÉ SOM SAMLINGSSTED

At caféen i medborgercentret har faste åbningstider, giver aktører og beboere et fast sted at samles. Det muliggør daglige uformelle møder mellem beboere såvel som mellem beboere og aktører. Møderne er med til at skabe fællesskaber og netværk på tværs af alder og etnicitet blandt beboere, ligesom de giver aktørerne en bedre forståelse for og føling med beboerne.

BEBOERLEDELSE SOM REPRÆSENTANT FOR BOLIGOMRÅDET

Når beboerledelsen skal repræsentere hele boligområdet, er det vigtigt, at de løbende inddrager forskellige beboergruppers perspektiv i deres arbejde. Det er særlig relevant, da ledelsen udgør en forholdsvis homogen gruppe af etniske danskere. Derfor er de opmærksomme på at tage højde for forskellige kulturer, religioner, aldre m.m., når de laver arrangementer i medborgercentret.

UDFORDRINGER OG BEGRÆNSNINGER

UDFORDRINGER VED FRIVILLIG LEDELSE

Selvom ledelsens frivillige fundament er en styrke i medborgercentret, er der også udfordringer forbundet med det. Man kan ikke stille de samme krav til frivillige som til lønnede medarbejdere. Derfor har ledelsen ikke en masse driftstunge

opgaver, og de arbejder ikke et fast antal timer. At ledelsen er frivillig betyder også, at ansvaret for at koordinere indsatser i huset ikke påhviler dem. Den opgave skal alle aktører varetage i fællesskab.

AT ÅBNE BOLIGOMRÅDET OP

Medborgercentret har mindre fokus på at åbne boligområdet op for resten af byen. Aktørerne ser stadig værdi i at tiltrække udefrakommende, men de har ikke mulighed for at gøre det i deres faste indsatser og tilbud, som henvender sig til boligområdets beboere. Når aktørerne holder åbne arrangementer, bruger de dog muligheden til at tiltrække borgere og aktører ude fra til boligområdet.

FORUDSÆTNING FOR VELFUNKTERENDE ORGANISERING

FÆLLES ANSVAR FOR KOORDINERING

Fordi den frivillige ledelse ikke står for daglig koordinering i medborgercentret, er det nødvendigt, at alle aktører er på banen. De skal påtage sig et medansvar for at afstemme aktiviteter, håndtere udfordringer og vedligeholde positive relationer. Uden én aktør med koordineringsansvar, må aktørerne være nysgerrige på hinanden, aktivt opbygge kendskab til hinanden og udvikle samarbejder på tværs.

#2 FORENINGSBASEREDE MEDBORGERCENTRE

De foreningsbaserede medborgercentre har fokus på frivillighed blandt beboere i boligområdet. Denne type medborgercentre er mindre udbredt rundt om i landet, hvilket bl.a. hænger sammen med, at det stiller særlige krav, hvis frivillige selv skal drive centrene.

De centrale træk ved foreningsbaserede medborgercentre er:

STYRKE: De engagerer beboere og giver dem mulighed for at deltage aktivt i udviklingen af boligområdet.

UDFORDRING: Det kan være svært for foreningerne at handle sammen mod et fælles mål.

FORUDSÆTNING: For at fremme samarbejde blandt foreningerne, skal de have medansvar og rammer til at diskutere og nå til enighed.

POTENTIEL SÅRBAR ORGANISERING

Denne type medborgercentre kan drives af helhedsplanen, boligforeningen, en NGO eller et forbund af foreninger. Deres rolle er at fremme positiv interaktion mellem de frivillige og opkvalificere dem. Frivillige beboere bidrager desuden aktivt til den løbende drift af forskellige tiltag i husene. Det er væsentligt, da formålet på sigt kan være, at de frivillige selv skal køre medborgercentre videre. Fordi organiseringen rummer mange forskellige foreninger, er det afgørende for samarbejdet mellem dem at skabe et forum, hvor de kan mødes og træffe beslutninger. I et fælles forum forventningsafstemmer foreningerne deres brug af medborgercentret, de løser konflikter og håndhæver fælles beslutninger og regler. Indflydelsen og ansvaret for styringen af medborgercentret er vigtigt, så foreningerne får ejerskab og lærer at handle sammen.

BEDRE VILKÅR FOR FORENINGSLIVET

I udsatte boligområder varierer vilkårene for foreningslivet. Nogle steder holder lokale foreninger til i kælderlokaler under boligblokkene uden kontakt til andre foreninger. En udfordring kan være, at opdelt etniskbaserede foreninger reproducerer etniske grupperinger i boligområdet. Foreningsbaserede medborgercentre kan bringe foreninger sammen, så beboere mødes på tværs af nationalitet, etnicitet, alder og køn. Ved at lokale foreninger får en fælles platform, kan de lære hinanden

at kende og få hjælp til at begynde at samarbejde, ligesom deres aktiviteter bliver mere synlige for resten af boligområdet. Det kan tiltrække nye frivillige. I takt med at beboere engagerer sig i frivilligt arbejde, får de større tilknytning til området. Her er medborgercentrenes opgave at understøtte foreningerne, så de kan lave tiltag med andre.

TVÆRGÅENDE SAMARBEJDE OM FRIVILLIGHED

I de foreningsbaserede medborgercentre er fokus på at skabe dialog og samarbejde på tværs af aktører, der kan bidrage til at fremme det frivillige arbejde blandt beboere i området. Det handler om en bred palet af aktører såsom helhedsplaner, boligorganisationer, frivillige organisationer og kommunale indsatser. De kan indgå samarbejde om konkrete initiativer for beboere og frivillige i medborgercentre, tilbyde diverse kurser eller hjælpe med at udvikle nye frivillige tiltag.

NØDVENDIGE HÆNDER OG FACILITETER

Særligt i opstarten er der behov for at ansætte en medarbejder, der kan koordinere samarbejdet mellem foreningerne. Der kan også være behov for en medarbejder til at varetage driftsopgaver. De foreningsbaserede medborgercentre forudsætter desuden en række fysiske faciliteter til foreningerne såsom mødesale og værksteder.



HJERTE
FORENINGEN

EKSEMPEL: FORENINGERNES HUS, AARHUS

FORMÅL OG MÅLGRUPPE

Hensigten med Foreningernes Hus i Aarhus er at synliggøre foreningerne for hinanden og for boligområdets andre beboere. Foreningernes Hus udspringer af beboernes eget initiativ og bygger ovenpå et bredt foreningsliv i boligområdet. Forventningen er, at huset skaber større interaktion mellem foreningerne og et fælles ønske om at arbejde mere sammen. Et formål er også at give foreningerne bedre forhold og faciliteter ved at flytte dem fra små isolerede lokaler til et fælles hus med flere faciliteter og mere udstyr.

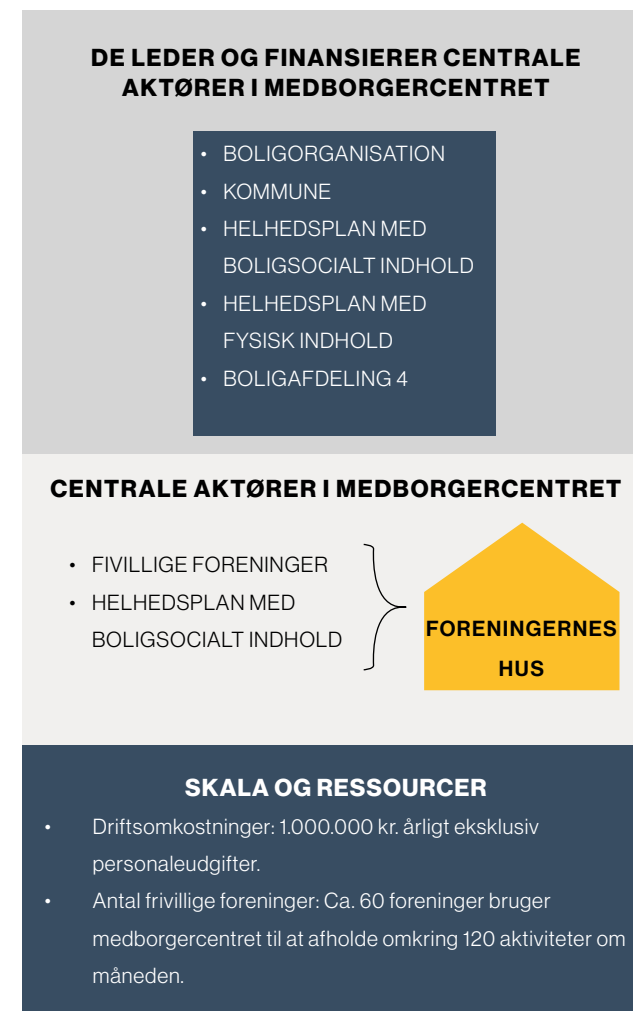
ORGANISERING

Foreningernes Hus er startet som et boligsocialt projekt. I den senere forankring af medborgercentret er der skabt en bred alliance af finansieringskilder – en såkaldt 'kludetæppe-model'. Finansieringen omfatter bidrag fra Aarhus Kommune, boligafdelingen, helhedsplanen med fysisk indhold, helhedsplanen med boligsocialt indhold og foreningerne selv. Dette kludetæppe er til forhandling hvert andet år og bygger på, at foreningerne skal skaffe en del af finansieringen ved egen hjælp.

Foreningernes Hus samler en lang række lokale foreninger fra boligområdet. Foreningerne har forskellige interessefelt, som de mødes om. Til dagligt leder en boligsocial medarbejder medborgercentret, som via en anerkendende tilgang

arbejder med foreningernes egne ønsker og løsninger. Den boligsociale medarbejder understøtter bl.a. foreningernes organisering i form af et husråd. I husrådet har alle foreninger en stemme, og de vedtager husregler ved demokratisk afstemning. Den boligsociale medarbejder sætter ikke dagsordenen, men håndhæver de regler, som husrådet vedtager. Hvis der opstår konflikter, drøfter husrådet, hvad der skal ske.

Figur 4. Oversigt over organisering.



STYRKER OG UDBYTTE

FÆLLES HANDLEKRAFT

Dette foreningsbaserede medborgercenter fremmer samarbejde på tværs af foreningerne. Her er foreningerne samlet under ét tag, hvor de skal dele og arbejde sammen om faciliteter, udstyr og finansiering. Det giver dem større kendskab til og forståelse for hinanden, hvilket bidrager til at modvirke konflikter mellem forskellige grupperinger i området.

BREDT UDBUD AF BEBOERRETTEDE AKTIVITETER

Medborgercentret udbyder en bred vifte af åbne aktiviteter, der er udtænkt og drevet af foreningerne selv. Aktiviteterne bidrager til at skabe forbindelser mellem beboere, ligesom de fremmer tryk i lokalområdet. Det sidste er tilfældet, når lokale frivillige laver fritidsaktiviteter til boligområdets børn.

UDFORDRINGER OG BEGRÆNSNINGER

EGENINTERESSE I FORENINGERNE

De frivillige i medborgercentret er primært drevet af interesse i deres forenings arbejde, fx folkedans eller lektiehjælp. De

går sjældent op i strategi for drift og finansiering af medborgercentret. Det kan være en udfordring, hvis de frivillige ikke ser nødvendighed i at tage ansvar ud over deres egne interesser, når det gælder emner vedrørende medborgercentrets eksistens. Det er tilfældet, da den boligsociale medarbejder har svært ved at overbevise foreningerne om, at de selv skal skaffe finansiering til at fortsætte huset.

AFGRÆNSEDE FÆLLESSKABER

Da hver frivillig forening arbejder med sin respektive sag, ser de ikke nødvendigvis grund til at interagere med andre foreninger og aktører. Når ambitionen er at skabe samarbejde og fællesskab på tværs i medborgercentret, er det derfor en opgave at få foreningerne til at se mening i det.

FORUDSÆTNINGER FOR VELFUNDERENDE ORGANISERING

ET ENGAGERET FORENINGSLIV

Medborgercentret bygger op omkring et stærkt foreningsliv i boligområdet. Forinden etablering af medborgercentret,

var der allerede en masse engagerede lokale foreninger i boligområdet, som foreslog at etablere et fælles hus. Fordi initiativet kom fra foreningerne selv, fik de fra start af et stort tilhørsforhold til medborgercentret og blev motiverede til at lægge arbejde i det.

INDFLYDELSE OG MEDANSVAR

At give foreningerne indflydelse og ansvar for styringen af medborgercentret er afgørende for, at de får ejerskab og lærer at handle sammen. Når foreningerne fx får ansvar for at udvikle et fælles regelsæt for brugen af huset, at indrette huset og for at træffe beslutninger om husets finansiering, styrker det foreningernes engagement.

ET FÆLLES FORUM

Fordi organiseringen rummer mange forskellige foreninger, er det afgørende for samarbejdet mellem dem at skabe et forum – husrådet, hvor de kan mødes og træffe beslutninger i fællesskab. I husrådet forventningsafstemmer foreningerne brugen af medborgercentret, de løser konflikter og håndhæver fælles beslutninger og regler.

#3 BIBLIOTEKSBASEREDE MEDBORGERCENTRE

De biblioteksbase­rede medborgercentre er etableret med udgangspunkt i et bibliotek i eller i nærheden af udsatte boligområder. De trækker på biblioteksmedarbejdere og boligsociale medarbejdere som vigtige ressourcer til at igangsætte og facilitere borgerrettede aktiviteter. Denne type af medborgercentre er relativt udbredt rundt om i landet¹.

De centrale træk ved biblioteksbase­rede medborgercentre er:

STYRKE: De skaber rum for læring og kulturarrangementer, der både tiltrækker beboere fra boligområdet og folk udefra.

UDFORDRING: Det kan være svært for biblioteksmedarbejdere at ændre arbejdsopgaver og metoder til at arbejde mere borgernært og relationsbaseret.

FORUDSÆTNING: For at styrke bibliotekets funktion som medborgercenter, spiller et tæt samarbejde med helhedsplanen en vigtig rolle.

FLERE AKTØRER PÅ BANEN

De biblioteksbase­rede medborgercentre er typisk forankret driftsmæssigt i biblioteket, men de kan også drives i tæt samarbejde med helhedsplanen. Her kan bibliotekspersonalet trække på de boligsociale medarbej­deres kendskab til beboerne og deres kompetencer ift. at arbejde med udsatte. Herudover er lokale foreninger, frivillige organisationer og kommunale aktører vigtige samarbejdspartnere.

FRA BIBLIOTEK TIL MEDBORGERCENTER

Afhængigt af eksisterende samarbejdsrelationer og aktiviteter, varierer det, hvad det kræver at etablere biblioteksbase­rede medborgercentre. I nogle tilfælde er der blot tale om at samle, synliggøre og videreudvikle bestående borgerrettede tilbud, mens der andre steder er behov for at udvikle nye tiltag fra bunden af. For biblioteksmedarbejderne kræver det omstillingsparathed at arbejde mere relationsbaseret, end det er tilfældet med de traditionelle biblioteksopgaver.

MERE BORGERNÆRE BIBLIOTEKSFUNKTIONER

Sammenlignet med traditionelle folkebiblioteker varetager biblioteksbase­rede medborgercentre en bredere vifte af opgaver, funktioner og aktiviteter. Et af deres primære fokus-

områder er at mindske social ulighed i samfundet og hjælpe udsatte beboere til at klare sig bedre i livet. Her tilbyder de forskellige informations-, lærings- og kulturaktiviteter såsom lektiecaféer, voksenundervisning og IT-kurser. Centrene kan desuden være base for fremskudte offentlige services, frivilligt arbejde og åben rådgivning og vejledning om fx sundhed, bolig, beskæftigelse og familieforhold.

De biblioteksbase­rede medborgercentre har også til hensigt at fungere som et socialt og kulturelt samlingspunkt for borgere fra nær og fjern. Da de ikke bygger på områdespecifikt tilbud og aktiviteter, kan de lettere tiltrække borgere fra omkringliggende by- og boligområder.

TILLIDSFULDT LÆRINGSRUM FOR ALLE

Som rum for borgerrettede aktiviteter og indsatser kan biblioteksbase­rede medborgercentre noget særligt. Fordi biblioteket er en institution, som mange kender i forvejen og har ry for at være et neutralt sted, opfatter folk det typisk som en tillidsfuld arena. Ofte fremstår det som et lærings- og frirum, hvor man kan komme og søge information om alting. Medborgerfunktionen er derfor en naturlig forlængelse af bibliotekets eksisterende rolle i lokalsamfundet.

1. Slots- og Kulturstyrelsen har bl.a. gennem satspuljemidler i perioden fra 2008 til 2012 ydet tilskud til at etablere og videreudvikle i alt 16 medborgercentre for familier i udsatte boligområder.



EKSEMPEL: BIBLIOTEK OG MEDBORGERCENTER HEDEMARKEN, ALBERTSLUND

FORMÅL OG MÅLGRUPPE

Bibliotek og Medborgercenter Hedemarken bygger på, at biblioteket og den boligsociale indsats supplerer hinanden ved at have forskelligt fokus i arbejdet. Biblioteksmedarbejderne arbejder med litterære og kulturelle emner og henvender sig bredt til borgere – både indenfor og udenfor boligområdet. Helhedsplanen har en mindre målgruppe, der er begrænset til boligområdets beboere, og fokuserer i højere grad på de udsatte og resourcesvage. I samspillet mellem de to aktører kan medborgercentret bygge bro mellem forskellige målgrupper og fokusområder. Udsatte beboere, der typisk ikke bruger biblioteket, kommer i medborgercentret via boligsociale aktiviteter. Her kan de blive del af et større fællesskab med andre brugere fra resten af byen.

ORGANISERING

Bibliotek og Medborgercenter Hedemarken er organiseret således, at lederen af det lokale bibliotek styrer medborgercentret. Hun har ansvar for aktiviteter og for de øvrige biblioteksopgaver, fx udlån af bøger. På hendes kontor sidder også en boligsocial medarbejder fra helhedsplanen, som arbejder med beboere i boligområdet. Herudover benytter lokale foreninger medborgercentrets lokaler til fx lektiecafé, kreativt værksted for børn og unge samt IT-hjælp.



Figur 5. Oversigt over organisering.

STYRKER OG UDBYTTE

ET STABILT STED FOR BEBOERE

At dette biblioteksbaserede medborgercenter tilbyder et fysisk sted med faste åbningstider og faste medarbejdere, gør, at beboere møder et kendt ansigt og ikke går forgæves, når de har brug for hjælp. Medborgercentret har en slags hjælpefunktion, hvor personalet tager imod henvendelser om stort og småt, ligesom de kan henvise beboerne til andre relevante aktører og tilbud. På den måde fungerer huset både som et knudepunkt i boligområdet og som en indgangsvinkel til det omkringliggende samfund.

FORBINDE BOLIGOMRÅDET MED RESTEN AF BYEN

Fordi medborgercentret både henvender sig til lokale beboere og bredere til byens borgere, skaber det rum for møder og fællesskab, der rækker ud over boligområdet. Her kan både udsatte beboere og mere ressourcestærke borgere fra omkringliggende boligområder møde hinanden, fx til kulturelle aktiviteter eller en snak over avisen. Det medvirker til at åbne boligområdet op.

UDFORDRING OG BEGRÆNSNING

SVÆRE VILKÅR FOR AT ARBEJDE BORGERNÆRT

Medborgercentret er startet med midler fra et satspulje-projekt, der bevilliger penge til, at biblioteksmedarbejderne bruger tid på at udvikle borgernære tiltag og samarbejde med andre aktører. Da satspuljeprojektet udløber, er det en udfordring at skaffe økonomiske midler til, at medarbejderne kan fortsætte dette arbejde. I en periode er de derfor nødt til kun at fokusere på at drive eksisterende borgerrettede tilbud frem for at udvikle dem. Det gør det svært at finde tid til at samarbejde med andre og udvikle flere borgernære tiltag.

FORUDSÆTNINGER FOR VELFUNGERENDE ORGANISERING

OVERLAPPENDE ARBEJDSOMRÅDER

Samarbejdet mellem biblioteksmedarbejderne og de boligsociale medarbejdere forudsætter, at deres arbejdsområder overlapper geografisk og tematisk. Efter skift til en ny helhedsplan, er det sværere for de to parter at arbejde

sammen. Før, da den boligsociale medarbejder primært koordinerede aktiviteter i Hedemarken, kunne hun arbejde sammen med bibliotekspersonalet om at lave kulturelle aktiviteter i boligområdet. Nu har hun til opgave at coache unge individuelt i flere boligområder, hvorfor hun har mindre tid til at være i Hedemarken. Resultatet er, at de samarbejder i mindre grad end tidligere.

TIDLIG INDDRAGELSE

En afgørende forudsætning for, at biblioteket og den boligsociale indsats udvikler et tæt samarbejde i medborgercentret, er, at biblioteksmedarbejderne bliver inddraget i opstarten af helhedsplanen. I Albertslund er lederen af medborgercentret med til at ansætte den boligsociale medarbejder, som hun i dag deler kontor med. Indflydelsen gør, at parterne hurtigere opbygger gode kollegiale relationer og i højere grad er motiverede for at udvikle fælles aktiviteter.

#4 SUNDHEDSBASEREDE MEDBORGERCENTRE

Sundhedsbaserede medborgercentre er storskalaprojekter, der fokuserer på at samle sundhedstilbud i udsatte boligområder og derved tiltrække borgere fra hele lokalområdet. Der er indtil videre kun enkelte eksempler på denne type medborgercentre i landets større byer.

De centrale træk ved sundhedsbaserede medborgercentre er:

STYRKE: De tager hånd om flere dele af beboernes liv ved at kombinere sundhedsindsatser, der tilsammen kan styrke deres sundhed og livssituation.

UDFORDRING: Det kan være svært for professionelle aktører, der lejer sig ind, at se mening i og finde tid til at samarbejde på tværs.

FORUDSÆTNING: Etableringen kræver samarbejde på højt strategisk niveau og støtte fra flere parter for at realisere de omfattende byggeprojekter.

SAMLENDE PLATFORM FOR AKTØRER

Typen af medborgercentre har til hensigt at skabe en platform for samarbejde på tværs af mange aktører. Derfor rummer de både boligsociale, kommunale, private og regionale parter, der alle har arbejdsmæssigt fokus på sundhed. Ambitionen er at skabe nye og helhedsorienterede løsninger på beboernes problemstillinger og sundhedsudfordringer. Lokale foreninger bliver også inddraget til at skabe tilbud i husene, som kan tiltrække flere udsatte beboere og gøre dem trygge ved stedet.

AT DRIVE STORSKALAPROJEKTER

Sundhedsbaserede medborgercentre kan være forankret på forskellige måder, fx i boligorganisationen eller hos kommunen. Da det er storskalaprojekter, forudsætter centrene typisk høj grad af involvering fra kommunens side i opstarten ift. at stille økonomisk garanti. Husene kræver store økonomiske investeringer, da det er nødvendigt med større byggekonstruktioner for at rumme de mange medarbejdere og frivillige.

Til den organisatoriske del kan en koordinerende leder udfylde en vigtig funktion. Lederen kan skabe muligheder for, at frivillige foreninger kan udvikle og udøve initiativer samt sikre fælles fokus i det tværgående arbejde blandt de mange aktører. Ligeledes kan et koordinerende forum synliggøre og understøtte muligheder for at dele viden og samarbejde på tværs, hvilket også er vigtigt, når der kommer nye parter til.

ØGE FYSISK, MENTAL OG SOCIAL SUNDHED

Baggrunden for etablering af denne type medborgercentre er sundhedsmæssig ulighed forstået bredt som fysisk, mental og social sundhed. Mange udsatte boligområder mangler adgang til basale sundhedstilbud såsom praktiserende læger og motionscentre. Disse medborgercentre kan tiltrække en bred vifte af sundhedsaktører, fx læger, hudlæger, psykologer og apotek. Her bliver sundhed og trivsel tænkt sammen, hvorfor de huser en række forskellige indsatser, fx kostvejledning og rygestopkursus. Grundtanken er, at det skaber positivt samspil at samle mange tilbud under samme tag. Det gør dem synlige og tilgængelige for beboerne, ligesom det er nemmere for aktører at samarbejde om fælles målgrupper. På den måde kan medborgercentre medvirke til, at flere borgere kan leve et sundere liv.

DEL AF EN BYSTRATEGISK DAGSORDEN

De sundhedsbaserede medborgercentre er i særlig grad en del af strategiske vækstplaner om at åbne boligområderne op. Ved at udbyde servicetilbud såsom kantine og mødelokaler, tiltrækker medborgercentre attraktive aktører og specialtilbud til de udsatte boligområder, fx hudlæger og obligatoriske kurser for førstegangsførelse. I kraft af de mange tilbud tiltrækker husene borgere fra hele lokalområdet – og bidrager dermed til at åbne områder op, løfte deres image og modvirke fordomme.



Fyrisvej 7

SUNDHEDS-
OG KVARTERS-
HUSET



EKSEMPEL: SUNDHEDS- OG KVARTERSHUSET, AALBORG ØST

FORMÅL OG MÅLGRUPPE

Sundheds- og Kvartershuset i Aalborg Øst er et storskala-projekt, der udsprang af et problem med at tiltrække praktiserende læger til området. I sin nuværende form er det overordnede formål med medborgercentret at fremme sundhed og trivsel i bydelen.

Det store multifunktionelle hus rummer mange aktører, heriblandt private og offentlige lægeklinikker, apotek, stressklinik, lokalpoliti og helhedsplanen. Dertil kommer foreninger og netværksgrupper, der ad hoc samarbejder med aktører i huset. På tværs udbyder alle parter en lang række aktiviteter, indsatser og begivenheder, fx sundhedstjek og rygestopkurser, aftenskolekurser og jobbørs. Huset rummer også kursuslokaler, som udefrakommende kan leje, og en socialøkonomisk café der er åben for alle og leverer catering til arrangementer.

Sammensætningen af aktører og udbuddet af aktiviteter afspejler, at sundhed og trivsel er bredt defineret i Sundheds- og Kvartershuset. Fordi centret samler så mange forskellige parter, giver det mulighed for at samarbejde bredt. Ambitionen er, at huset skaber synergi, fremmer tværgående samarbejde og muliggør, at aktørerne i fællesskab kan løfte og løse sundheds- og trivselsmæssige problematikker.

ORGANISERING

Sundheds- og Kvartershuset er realiseret og etableret gennem et samarbejde mellem Region Nord, Aalborg Kommune, Landsbyggefonden og Himmerland Boligforening. Boligforeningen står for den daglige ledelse og drift samt udlejning af lokaler. Huset har derudover en lejerforening med en bestyrelse.

Medborgercentrets virke og målsætning er afstemt ift. boligområdet øvrige medborgercentre – særligt det nærliggende bibliotek og kulturhus Trekanten. Her er fokus på beboerdrevne aktiviteter og frivillige foreninger. Selv om Sundheds- og Kvartershuset også har til formål at inddrage og mobilisere frivillige, har de overladt denne opgave til Trekanten. Det gør de for ikke at modvirke hinandens arbejde ved at konkurrere om de samme frivillige foreninger.

SKALA OG RESSOURCER

- Byggeomkostninger: Ca. 135 millioner kr.
- Driftsudgifter: 30 medarbejdertimer/uge til kontor- og serviceopgaver til husets kursusafdeling og mødelokaler samt ca. 20 arbejdsdage/år i boligforeningens administration og økonomiafdeling.
- Antal lejere: Omkring 24 aktører.
- Arbejdspladser: Omkring 200 medarbejdere arbejder i medborgercentret.



Figur 6. Oversigt over organisering.

STYRKER OG UDBYTT

NEMMERE FOR BEBOERE AT TILGÅ SUNDHEDSTILBUD

Dette sundhedsbaserede medborgercenter bringer sundhedsindsatser helt tæt på udsatte beboere, der har særligt brug for det. For denne gruppe beboere er fysisk afstand ellers en væsentlig barriere ift. at bruge sundhedssystemet. Fordi flere tilbud ligger side om side, fremmer centret også brobygning mellem indsatserne, ligesom det er lettere for beboerne selv at opdage relevante sundhedstilbud.

BRED TILTRÆKNING TIL BOLIGOMRÅDET

Attraktive sundhedstilbud og faciliteter såsom konferencelokaler og fitnesscenter giver både lokale beboere og borgere uden for boligområdet grund til komme i huset. Det oplever aktørerne i medborgercentret er med til at afstigmatisere området og gøre det mere attraktivt at bo i.

KOORDINERING AF SUNDHEDS- OG TRIVSELSINDSATSER

Samlingen af en bred palet af sundheds- og trivselsindsatser skaber gode forudsætninger for, at aktørerne kan koordinere deres arbejde og kombinere deres styrker til at skabe en mere helhedsorienteret indsats. Sundheds- og trivselsproblematikker berører typisk mange dele af beboernes liv. Når aktører er opmærksomme på, hvordan deres forskellige indsatser kan spille sammen om at hjælpe beboernes livssituation, er det i højere grad muligt at løse komplekse problemstillinger.

FORANKRING OG UDVIKLING AF SUNDHEDSINDSATSER

Medborgercentret giver helhedsplanen mulighed for at forankre boligsociale indsatser. Da det er en vedvarende fysisk platform, kan den kommunal sundhedsindsats med fast bevilling drive boligsociale indsatser videre. Det gør indsatserne mindre sårbare ift. udløb af projektbevilling. Andre aktører i huset udvikler sammen nye indsatser, som sidenhen udrulles andre steder i kommunen. På den måde fungerer medborgercentret som udviklingssted for sundhedsorienterede samarbejder, som muliggør, at aktører mødes og får øje på potentialer hos hinanden.

UDFORDRING OG BEGRÆNSNING

PRIORITERE KERNEOPGAVE ELLER SAMARBEJDE

Sundhedsprofessionelle i medborgercentret oplever, at det kan være svært at forløse ambitionerne om at opbygge tværgående samarbejde, når deres kerneopgaver fylder meget. Det er også en udfordring i opstarten af medborgercentret, som er en periode med store omvæltninger. Aktørerne har travlt med at falde til i det nye hus og er derfor mest fokuseret på deres eget arbejde. At skabe og fastholde nye samarbejder i medborgercentret kræver både tid og prioritering. I en travl hverdag er der risiko for at nedprioritere tværgående samarbejde eller kun have de mest velkendte eller nærmeste samarbejdspartnere for øje.

FORUDSÆTNINGER FOR VELFUNKTIONERENDE ORGANISERING

SAMARBEJDE OG VELVILLIGHED PÅ FLERE NIVEAUER

Etablering af medborgercentret er afhængig af støtte fra mange parter, der finder mening i og har mulighed for at realisere det omfattende projekt. På et højt strategisk niveau har Region Nord, Aalborg Kommune og Landsbyggefonden samarbejdet med Himmerland Boligforening om at skaffe de nødvendige økonomiske midler og tilladelser til at igangsætte og gennemføre det store byggeprojekt. På det lokale niveau er beboerne i boligområdet afgørende, da deres stemme var nødvendig for at nedrive tre boligblokke og skabe plads til det nye hus. Her har boligforeningen spillet en vigtig rolle som bygherre ift. at inddrage beboerne i forskellige dele af byggeprojektet.

ET KOORDINERENDE FORUM

I opstarten af medborgercentret varetager en ansat en koordinerende funktion. Det består bl.a. i at sikre videndeling og tydeliggøre, hvorfor husets aktører skal bruge tid på at være nysgerrige på hinanden, holde møder, koordinere og overveje potentialer for fælles indsatser. Efter huset er kommet i drift, er den koordinerende funktion dog ophørt. Det gør det mere udfordrende at holde hinanden opdateret og vedligeholde samarbejdsrelationer. Derfor overvejer aktørerne, om de skal genintroducere et koordinerende forum for at dele viden om de mange lejere og deres funktioner. Det vil synliggøre og understøtte muligheder for samarbejde på tværs, hvilket også er vigtigt, når der kommer nye til.

Del 2

FEM SAMARBEJDSFORMER I MEDBORGERCENTRE

DERFOR SKAL DU LÆSE KAPITLET:

I kapitlet udfolder vi, hvad der kendetegner de fem samarbejdsformer på tværs af typerne af medborgercentre. Du får viden om, hvordan samarbejdsformerne bidrager til at løse lokale problemstillinger og skabe en bedre samlet indsats over for udsatte beboere, samt hvad der fremmer og begrænser deres virkning i centrene. Det giver dig overblik over, hvordan du får størst muligt udbytte af at samarbejde på tværs i medborgercentre eller andre fysiske platforme, der samler aktører – samt hvilke samarbejdsformer der er fordelagtige ift. at løse problemstillinger knyttet til dit boligområde.

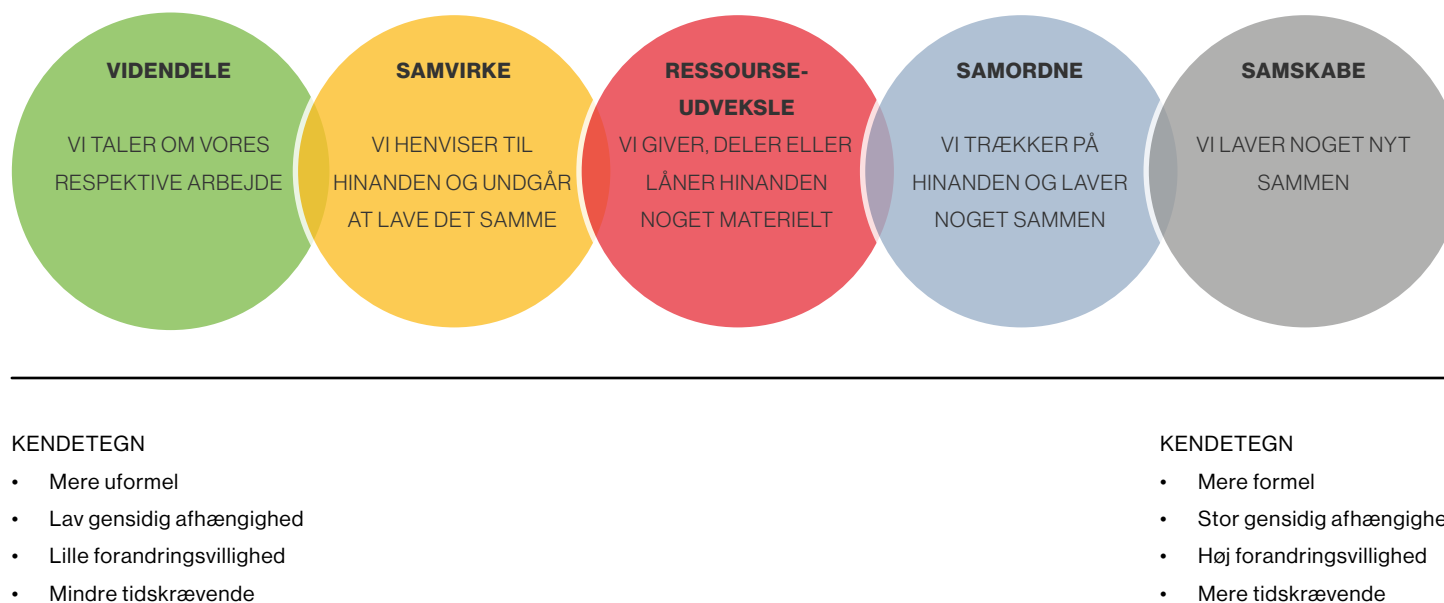
Medborgercentre rummer ikke blot forskellige aktører, indsatser og organiseringsformer. Som generativ mekanisme danner de også afsæt for forskellige former for tværgående samarbejde om og med beboere. Det kan være alt lige fra ad

hoc-videndeling til formaliserede samarbejder om at lave nye indsatser sammen. Når vi taler om samarbejde, dækker det derfor over en bred vifte af måder at interagere på.

Vi har identificeret fem overordnede samarbejdsformer, der udspiller sig i medborgercentre (se figur 7). Samarbejdsformerne beskriver tværgående samarbejder af varierende karakter med forskellig grad af indflydelse og forpligtigelse over for hinanden. Figur 7 illustrerer, at graden af gensidig forpligtigelse mellem aktører stiger i takt med, at man bevæger sig længere til højre. Der bliver samarbejdet mere omkostningsfuldt og ressourcekrævende, men skaber også bedre mulighed for at løse komplekse problemstillinger. Det betyder dog ikke, at endemålet eller succeskriteriet med at samarbejde nødvendigvis er at samskabe. Alle fem samarbejdsformer er værdifulde og bidrager hver især positivt til indsatser over for beboere i de udsatte boligområder. Det afhænger af den lokale kontekst, hvornår og hvilken samarbejdsform der er mest fordelagtig. I praksis bevæger sig mellem samarbejdsformerne.



Figur 7. De fem samarbejdsformer.



SÅDAN ER SAMARBEJDSFORMERNE OPSTÅET

Med inspiration fra Mandell & Keast (2009), Engly & Larsen (2015) og Scharpf (1994) har vi udarbejdet figuren over samarbejdsformer. I udarbejdelsen af figuren har vi desuden taget konkret afsæt i CFBU's igangværende undersøgelse af Medborgercentret Nordens Plads på Frederiksberg. Her laver vi en netværksanalyse, der skal måle, hvordan medborgercentre kan skabe positive ændringer i boligområder ved at fremme samarbejdet mellem organiserede aktører. Da vi pilottestede vores dataindsamlingsmetode, blev vi bekendte med, at ressourceudveksling i form af brug af lokaler, økonomisk støtte osv. udgør en væsentlig del af mange snitflader mellem aktører i medborgercentret. Derfor indgår den også som en samarbejdsform, selvom den er empirisk snarere end teoretisk funderet.

VIDENDELE

FORSKNING OM AT VIDENDELE SOM SAMARBEJDSFORM

I forskningen bliver videndeling beskrevet som den mindst forpligtende samarbejdsform. Her deler aktører viden og erfaringer med hinanden, mens de forbliver uafhængige i deres eget arbejde. Aktørerne opererer hver for sig – ofte med forskellige fagligheder, målsætninger og problemforståelser – og interagerer kun, når det giver mening og er nødvendigt at dele viden. At videndele er mindre ressourcekrævende og indebærer ikke ændring af de enkelte aktørers arbejds måder. Derfor forudsætter samarbejdsformen ikke forandringsvillighed blandt aktørerne (Mandell & Keast 2009).

Videndeling er især en god samarbejdsform, når:

- Aktører skal udforske potentialer for tværgående samarbejde.
- Aktører skal oparbejde grundlæggende kendskab til hinanden.
- Aktører ønsker input udefra om arbejdsrelaterede emner.

UDBYTTE AF AT VIDENDELE – DET GØR DET VÆRDIFULDT

I medborgercentre bidrager videndeling til, at aktører bliver holdt opdateret og får større kendskab til hinandens indsatser og forcer. Videndeling er relevant både mellem organiserede aktører og mellem beboere og aktører. Samarbejdsformen kan synliggøre nye samarbejdspotentialer og danne base for, at aktører bidrager med viden, der kan styrke andres arbejde.

DET SÆRLIGE VED AT VIDENDELE I MEDBORGERCENTRE

Videndeling har specielt gode forudsætninger i medborgercentre, da aktørerne er fysisk placeret side om side. Det muliggør daglig og hyppig interaktion med hinanden. Nærheden gør det nemmere at lære de andre at kende, tilgå hinanden med spørgsmål, afholde møder m.m. i modsætning til at sidde i hver sin ende af boligområdet. At medborgercentre skaber en særlig ramme for uformelt samvær, bidrager til, at aktører opbygger relationer og opdager potentialer for samarbejde hos andre, som de ikke på forhånd overvejede som samarbejdspartnere.

Fordi medborgercentre er lokalt placeret i boligområdet, giver fællesarealerne også gode muligheder for at mødes på tværs af aktører og områdets beboere. Her kan beboere være kilde til viden, som aktørerne ikke vidste var relevant, samt være 'talerør' ud i boligområdet. Fx kan de give information til beboere med stort netværk, som kan sprede informationen og deraf skabe større kendskab til en aktør eller aktivitet.



DÉT FREMMER VIDENDELING I MEDBORGERCENTRE

- **At have rum eller anledninger til at mødes.** Fx faste mødefora eller fysiske samlingspunkter som en kantine eller kaffemaskine. Her kan aktører gensidigt orientere hinanden om aktiviteter og indsatser samt drøfte lokale behov og udfordringer i boligområdet.
- **At opsøge hinanden aktivt.** Fx besøge folk i huset eller sætte sig ved siden af andre end kollegaer til frokost. Initiativ og nysgerrighed fremmer uformel videndeling, som kan forebygge konflikter og misforståelser og medvirke til hurtigere at løse problemer.
- **At holde delte møder.** Nogle medborgercentre har 'delte møder', hvor aktører går til og fra efter relevans. Fx kan en aktør være med til fælles koordinering og derefter gå igen, hvis der skal drøftes drift eller andet, der er uden for vedkommendes arbejdsområde.
- **At udveksle viden digitalt.** I medborgercentre bruger aktører digitale platforme til at dele informationer, fx digitale nyhedsbreve, mødereferater og systemer for lokalebooking. Digitale informationstavler kan også bruges til at formidle aktiviteter, der foregår i huset.



DÉT BEGRÆNSER VIDENDELING I MEDBORGERCENTRE

- **At mangle formaliseret videndeling.** Det er uholdbart alene at satse på uformel videndeling, da det tit er nemmest kun at opsøge aktører, man er vant til at samarbejde med, eller dem, man deler arbejdstid med. Potentialer kan gå tabt, hvis der ikke også er formelle strukturer og møder, der skaber videndeling på tværs.
- **At være uklar om værdien af videndeling.** Det kan være en hindring, at aktører ved så lidt om de andre, at de ikke kan se, hvad de kan få ud af samarbejdsformen. Videndeling giver først mening, når aktører begynder at tale sammen og ved, hvordan de kan trække på hinanden.

SAMVIRKE

FORSKNING OM AT SAMVIRKE SOM SAMARBEJDSFORM

Aktører samvirker ved at koordinere og tilpasse deres indsatser, så de kan arbejde side om side uden at modvirke hinandens arbejde eller træde hinanden over tæerne. Det vil sige, at de agerer som en del af et større felt af indsatser i området og handler ift. hinanden og den viden, de udveksler. Når aktører samvirker, forbliver de uafhængige af hinanden, men er villige til at lave mindre ændringer og tilpasninger i deres virke (Mandell & Keast 2009; Scharpf 1994).

Samvirke er især en god samarbejdsform, når:

- Aktører arbejder med den samme målgruppe.
- Aktører starter initiativer op, som ligner eksisterende tilbud.
- Aktører vil sikre, at beboere får den rette og mest relevante indsats.

UDBYTTE AF AT SAMVIRKE - DET GØR DET VÆRDIFULDT

Samvirke i medborgercentre fremmer et godt samarbejdsklima, da aktører laver indsatser hver for sig uden forstyr-

rende konflikter. Når flere relevante tilbud og aktører henviser til hinanden, skaber det bedre forløb for beboere og optimerer det samlede udbytte af indsatserne. Samvirke kan også være byggesten til, at nye og mere dybdegående samarbejder opstår, fordi aktørerne bliver opmærksomme på, hvordan deres indsatser spiller sammen.

DET SÆRLIGE VED AT SAMVIRKE I MEDBORGERCENTRE

Medborgercentre er med til at samle og synliggøre aktører og aktiviteter, så parterne bliver mere bevidste om, hvordan deres indsatser spiller sammen. Det gør dem bedre i stand til at samvirke. I medborgercentre har samarbejdsformen specielt gode forudsætninger, når det gælder:

HURTIG OG RELEVANT HJÆLP TIL BEBOERE

At aktørerne deler hus er en styrke ift., at de lettere kan henvise til, bygge bro og trække på hinanden – og dermed hjælpe beboere med at skabe kontakt til relevante tilbud. Her følger aktører ofte op på henvisningerne med det samme, og i nogle tilfælde tager de borgeren ved hånden. Nærheden i medborgercentre er her en kæmpe fordel, at der ikke er langt fra den ene til den anden. Det gør det muligt at tiltrække og fastholde

beboere i det øjeblik, de er motiverede til at modtage tilbud eller deltage i forløb. På den måde bidrager samvirke til, at beboere i højere grad får den hjælp, de har behov for, og eksisterende tilbud bliver mere synlige.

UNDGÅ KONKURRERENDE INDSATSER

Aktører samvirker også, når de tilrettelægger deres indsatser ift. andre med lignende indhold, sammenfaldende tidspunkter eller målrettet den samme målgruppe. I medborgercentre er der udbredt fokus på – og en bevidsthed om – at tilpasse snitflader mellem egne og andres indsatser, så der ikke er konkurrence om samme opgaver eller beboere. Det sker bl.a. i koordinerende fora, som skal forhindre parallelle indsatser. Når aktører opdager, at der fx er planer om at afholde flere arrangementer samme dag, undersøger de, om den ene kan flyttes, eller om parterne hellere skal lave noget sammen. Hermed undgår de at konkurrere om at tiltrække de samme beboere.



DÉT FREMMER SAMVIRKNING I MEDBORGERCENTRE

- **At arbejde i de samme tidsrum.** Den fysiske nærhed gør det nemmere at henvise eller følge beboere hen til andre tilbud. Det har særligt gode betingelser, når aktørerne arbejder på de samme tidspunkter i medborgercentret.

- **At kende hinandens tilbud og styrker.** Når aktører får større kendskab til hinandens indsatser, bliver de bedre i stand til at guide beboere hen til de relevante tilbud, der kan hjælpe dem.

DÉT BEGRÆNSER SAMVIRKNING I MEDBORGERCENTRE

- **At mangle overblik over tilbud.** Hvis man ikke har overblik over andre aktører og indsatser, der opererer inden for samme felt som en selv, har man ikke forudsætninger for at opdage parallelle indsatser.

RESSOURCEUDVEKSLE

OM AT RESSOURCEUDVEKSLE SOM SAMARBEJDSFORM

Materiel ressourceudveksling kan være vigtig for aktørers muligheder for at gennemføre aktiviteter og indsatser. Typiske eksempler på ressourceudveksling er lån af lokaler og faciliteter, økonomisk støtte, donationer og bytte af tjenester. Ressourceudveksling kan både være uforpligtende – fx fri afbenyttelse af lokaler – og mere forpligtende. Det sidste er tilfældet, hvis en aktør i gengæld for brug af faciliteter får ansvar for en del af et medborgercentrets drift. Den gensidige afhængighed mellem aktører er derfor varierende i samarbejdsformen. Hertil er der ofte knaphed på materielle ressourcer modsat immaterielle ressourcer som viden, man kan blive ved med at dele ud af. Derfor kan der være mere på spil ved materiel ressourceudveksling end andre samarbejdsformer.

Ressourceudveksling er især en god samarbejdsform, når:

- Aktører mangler økonomi eller faciliteter til deres indsatser.
- Flere aktører kan have gavn af de samme materielle ressourcer.
- Aktører ikke har medarbejdertimer til at samarbejde, men har materielle ressourcer at bidrage med.

UDBYTTE AF AT RESSOURCEUDVEKSLE – DET GØR DET VÆRDIFULDT

Ressourceudveksle i medborgercentre bidrager til, at aktører får adgang til en bredere palet af muligheder i form af fx lokaler, økonomi og udstyr. Det er med til at styrke indsatserne for beboere, ligesom de materielle ressourcer bliver udnyttet bedre. Når aktører får lov til at bruge lokaler og faciliteter i medborgercentret, kan det desuden skabe større ejerskab til huset.

DET SÆRLIGE VED AT RESSOURCEUDVEKSLE I MEDBORGERCENTRE

Da medborgercentre samler forskellige aktører, samler de også flere materielle ressourcer på ét sted. Det skaber gode forudsætninger for, at aktører hjælper hinandens indsatser materielt. Samarbejdsformen udspringer fra medborgercentret, hvor den i særlig grad bidrager med:

STØRRE MANØVRERUM FOR LOKALE AKTØRER OG INDSATSER

Medborgercentre kan indrettes ud fra efterspurgt faciliteter, så det er muligt at dele alt fra kopimaskiner til sportsfaciliteter og konferencelokaler. Ressourceudveksling kan have særlig stor betydning for frivillige og foreningslivet, da fx lån af lokaler i medborgercentret muliggør en forenings virke eller en beboerdrevet aktivitet. Samarbejdsformen giver på den måde foreninger større ejerskab til huset og flere mulighe-

der for at lave tiltag, som de ellers ikke har mulighed for pga. begrænsede fysiske ressourcer.

LOKALT ENGAGEMENT BLANDT FLERE SLAGS AKTØRER

Frem for at låne til andre, kan aktører med et ressourcemæssigt overskud vælge at donere penge eller andre materielle goder. Fx kan en lokal detailhandel give æbler til en sommerfest i medborgercentret eller et økonomisk tilskud til plantekasser i medborgercentrets byhave. I gengæld for donationerne kan virksomheden få god omtale. Da materiel ressourceudveksling kan tilpasses aktørers muligheder, kan det være en god samarbejdsform for virksomheder. Deres eksistens hviler på at generere indkomst, hvorfor det kan være svært at forpligte sig på andre slags samarbejder.

MULIGHED FOR ANDRE TYPER INDSATSER FOR BEBOERE

Samarbejdsformen kan også bestå i, at to eller flere aktører gensidigt udveksler ressourcer eller tjenester. Det kan fx være en socialøkonomisk virksomhed med cateringdrift, der bruger medborgercentrets køkken til at skabe et beskæftigelsestilbud for områdets udsatte beboere. I bytte står virksomheden for at varetage dele af husets drift. På den måde drager alle parter nytte af den gensidige ressourceudveksling – og der bliver skabt nye tilbud for beboerne, som ellers ikke var realiseret i boligområdet.

DÉT FREMMER RESSOURCEUDVEKSLING I MEDBORGERCENTRE

- **At have en digital eller fysisk delebørs.** Det fungerer godt at tydeliggøre, hvem man skal kontakte med henblik på lån eller bytte. Det kan tage form som en digital eller fysisk opslagstavle i medborgercentret, hvor aktører kan fortælle andre om deres materielle ressourcer.

- **At have et system for lån af lokaler og faciliteter.** Det kan hjælpe at skabe et gennemsigtigt bookingsystem, der sikrer lige adgang til materielle ressourcer mellem aktører. Det kan være i form af en online eller anden lettilgængelig oversigt over booking, der er styret af en upartisk aktør.



DÉT BEGRÆNSER RESSOURCEUDVEKSLING I MEDBORGERCENTRE

- **At mangle forventningsafstemning.** Når aktører deler materielle ressourcer, kan der opstå misforståelser og konflikter, fordi nogle føler ejerskab til ting eller har særligt brug for dem i deres arbejde. Derfor er det væsentligt, at aktører bliver enige om vilkårene for materielle bidrag mellem dem.

- **At være for mange om at dele.** Der er risiko for, at ingen aktører får ejerskab, hvis de er for mange om at dele fx lokaler, hvor det kan være svært at sætte sit personlige præg. Derfor kan der være behov for rum eller steder, som aktører selv kan indrette og føle, de hører til.

SAMORDNE

FORSKNING OM AT SAMORDNE SOM SAMARBEJDSFORM

Ved at samordne begynder aktører at løse opgaver sammen ved at trække på hinandens forskellige arbejdsmåder, metoder, viden og færdigheder. Det betyder, at de koordinerer og tilretter deres indsatser ift. et overordnet og fælles formål, de er enige om. Ved at samordne er der typisk en klar rollefordeling, hvor styringen af samarbejdet primært ligger hos én aktør, der igangsætter og driver det. Samordne gør aktører mere afhængige af hinanden, ligesom det kræver, at de er villige til at lave større ændringer i deres arbejdsmåde og sommetider i deres respektive målsætninger (Mandell & Keast 2009; Scharpf 1994).

Samordne er en særlig god samarbejdsform, når:

- Aktører ser fordele i at koordinere deres indsatser for at løse lokale udfordringer.
- Aktører oplever, at andres arbejdsmetoder, viden og færdigheder kan styrke deres egen indsats med beboere.
- Aktører ikke selv kan løse uforudsete problemer og udfordringer.

UDBYTTE AF AT SAMORDNE – DET GØR DET VÆRDIFULDT

Når aktører i medborgercentre samordner, kan de skabe bedre problemløsninger. Grunden er, at relevante parter med færdigheder til at gøre noget ved et givent problem, understøtter hinanden. Det gør beboerrettede tilbud og forløb mere sammenhængende og helhedsorienterede. Ved i højere grad at trække på hinandens styrker og koordinere indsatser, skaber de tilbud, der ellers ikke var mulige. Det kan være at nå en svær målgruppe eller tage hånd om mere komplekse problematikker i boligområdet.

DET SÆRLIGE VED AT SAMORDNE I MEDBORGERCENTRE

I medborgercentre kan to eller flere aktører indgå i samarbejde, hvor de hver især bidrager med kvaliteter, der komplementerer hinanden. På den måde skaber de en bedre samlet indsats, end hvis de arbejdede hver for sig. I relation til det har samordne specielt gode forudsætninger i medborgercentre, når det gælder:

KOBLE FLERE INDSATSER SAMMEN

Samordne kan tage form som længerevarende samarbejder. Her tilpasser og kobler aktører forskellige indsatser sammen, så de understøtter hinanden mod et fælles mål. Fx kan flere

sundhedstilbud koordinere deres indsatser og skabe ét sammenhængende forløb. I medborgercentre er det muligt, da indsatserne ligger side om side – hvilket letter samarbejdet blandt aktører og øger deltagelse blandt beboere. Her er medborgercentres beliggenhed i boligområdet tæt på hjemmet en force ift. at imødegå barrieren om fysisk afstand, der ellers kan være en stor begrænsning for særligt de udsatte beboere. Samordne muliggør altså at skabe mere vidtrækkende og omfattende tiltag, hvor flere aktører går sammen og bidrager med tid og kompetencer.

HELHEDSORIENTERET INDSATS FOR BEBOERE

I medborgercentre sørger aktører for at tage hånd om flere dele af beboernes liv gennem deres forskellige indsatser, sociale netværk og faglige kompetencer. Det sker fx ved at afholde koordineringsmøder, lave faste samarbejdsfora eller etablere partnerskaber. Fordi aktører i medborgercentre typisk interagerer på daglig basis – både med hinanden og blandt beboere – har de en god fornemmelse for, hvordan de kan bruge hinanden. Det drager de aktivt nytte af ved at trække på andres netværk og relationer, fx til at nå en større målgruppe eller en specifik del af en målgruppe. Hvis en indsats er afhængig af særlig viden eller evner, som en aktør ikke selv er i besiddelse af, kan det også være relevant at inddrage andre. Det kan fx handle om deres kendskab til beboernes livssituation.

DÉT FREMMER SAMORDNING I MEDBORGERCENTRE

- **At have fælles forståelse af problem og mål.** Hvis der er enighed om, hvad problemerne og målsætningerne er for arbejdet, er det muligt for aktører at koordinere og tilpasse deres respektive indsatser ud fra det.
- **At forklare samarbejdets relevans.** Én ting er at have kendskab til aktører, noget andet er at forklare dem, hvorfor de skal indgå i et samarbejde. Som leder eller initiativtager til en indsats er det vigtigt at klargøre for andre, hvad de får ud af et samarbejde.



DÉT BEGRÆNSER SAMORDNING I MEDBORGERCENTRE

- **At mangle ledelsesmæssig opbakning.** Det er svært at samordne, hvis ledelsen hos de forskellige aktører ikke anerkender de fælles mål, de arbejder med i medborgercentret. Hvis medarbejdere fx kun måles på deres kerneopgave, kan de ikke retfærdiggøre internt i organisationen, at de bruger tid på at samordne.
- **At mangle risikovillighed.** Der er ingen garanti for, at det ønskelige udbytte bliver realiseret, selvom man samordner. Som aktør skal man derfor være villig til at lægge en arbejdsindsats uden at vide, hvad der konkret kommer ud af samarbejdet.

SAMSKABE

FORSKNING OM AT SAMSKABE SOM SAMARBEJDSFORM

Den mest ressourcekrævende og forpligtende form for samarbejde er at samskabe. Her handler det om i fællesskab at finde nye, innovative måder at løse komplekse problemer på. Samskabe er kendetegnet ved, at mål og arbejdsmetoder bliver udviklet undervejs, hvorfor det giver mening at inddrage borgere som medskabere af problemdefinitionen og løsningen. Aktører er afhængige af hinanden i samarbejdsformen og skal være villige til at lave omfattende ændringer i deres måde at arbejde på. Det kan være at påtage sig nye tankegange, retningslinjer eller ansvarsområder (Aagaard m.fl. 2014; Hygum & Andersen 2017; Mandell & Keast 2009).

Samskabelse er en særlig god samarbejdsform, når

- Aktører skal udvikle og udføre nye, innovative indsatser.
- Aktører drager nytte af andres forskellighed og udfordrer hinanden.
- Aktører hver især højner iverksættelse og kvaliteten i en fælles opgaveløsning.

UDBYTTE AF AT SAMSKABE – DET GØR DET VÆRDIFULDT

Samskabelse i medborgercentre leder til, at aktører udtænker innovative løsninger, som den enkelte ikke selv kan udvikle. Samarbejdsformen er særlig god ift. at håndtere komplekse problemstillinger, som er kendetegnende for udsatte boligområder. Når forskellige aktører går sammen i medborgercentre, kan de udvikle nye tiltag og initiativer, som har et stærkere fundament, til at løse lokale udfordringer.

DET SÆRLIGE VED AT SAMSKABE I MEDBORGERCENTRE

I medborgercentre er boligsociale medarbejdere centrale igangsættere af samskabelse. I deres daglige arbejde har de til opgave at igangsætte tiltag i boligområderne i samarbejde med andre lokale parter, hvilket giver dem særlige forudsætninger til at udvikle og udføre nye slags indsatser.

Samskabe i medborgercentre har specielt gode forudsætninger, når det gælder:

LØSE LOKALE UDFORDRINGER

Når aktører i medborgercentre sammen udvikler ideer, bringer de flere perspektiver på lokale problemstillinger. Her kan aktørerne trække på et gensidigt forkendskab, som de bruger

til at kombinere deres respektive styrker – herunder deres forskellige faglige tilgange, viden og kontakt med beboere. Det skaber nye løsninger og borgerrettede tiltag, der kun er mulige i fællesskab, og som er mere målrettede ift. at forbedre boligområdet udfordringer.

SIKRE FORANKRING AF (BOLIGSOCIALE) INDSATSER

At samarbejde gennem hele processen – fra ide til implementering og drift – gør, at aktører fra start af overvejer, hvordan de på sigt bedst forankrer deres nye tiltag. I medborgercentre er det en stor styrke, at mere permanente aktører – som kommunale – kan sikre den videre forankring af indsatser, som helhedsplanen er med til at udvikle og implementere.

INDDRAGE BEBOERNES PERSPEKTIV

I medborgercentre er aktørerne bevidste om værdien i at inddrage beboernes perspektiv, når de samskaber, så indsatserne tager lokalt afsæt. Det kan ske ved at lave undersøgelser af beboernes ønsker og behov – eller indirekte ved at trække på aktørernes kendskab til dem. Det skaber medborgercentret et godt afsæt til i kraft af sin placering i boligområdet, hvorfra aktørerne har dybere indsigt i beboernes problematikker.



DÉT FREMMER SAMSKABELSE I MEDBORGERCENTRE

- **At have et tværgående blik.** Det er en styrke med aktører, der er gode til at se muligheder på tværs og facilitere innovationsprocesser. Her har boligsociale medarbejdere ofte en særlig styrke i medborgercentre.
- **At have fælles platform.** Innovative processer og længerevarende samarbejder med samskabelse har gode vilkår i medborgercentre, da aktørerne har en fælles og fast platform at arbejde ud fra.
- **At have tillid og personlige relationer.** Tillid til hinanden og tidligere succesoplevelser motiverer aktører til at lægge nødvendige kræfter i samarbejdsformen, som er ressourcekrævende.
- **At trække på relevante erfaringer.** Har en eller flere aktører erfaring med at samskabe, er de bedre i stand til at vurdere, hvornår samarbejdsformen og udbyttet giver mening ift. den tid, det kræver.

DÉT BEGRÆNSER SAMSKABELSE I MEDBORGERCENTRE

- **At have uvished om samarbejdets resultater.** Udbyttet af samskabelse er ikke givet på forhånd, og der er risiko for, at der kan gå lang tid, før der kommer resultater. Det kan afholde aktører fra at samskabe.
- **At opbygge tunnelsyn.** Aktører, der arbejder sammen igennem længere tid, udvikler ofte fælles forestillinger om verden. Det kan hindre dem i at udfordre hinanden og tænke nyt og innovativt.

Del 3

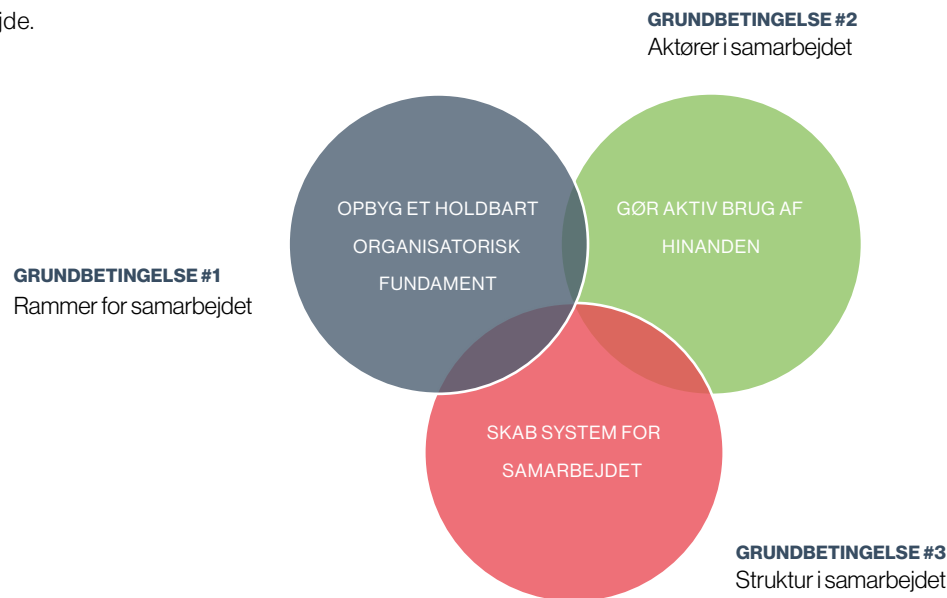
GRUNDBETINGELSER FOR AT LØFTE OMRÅDET SAMMEN

DERFOR SKAL DU LÆSE KAPITLET:

Kapitlet giver indblik i, hvordan aktører kan styrke det tværgående samarbejde i medborgercentrene i en positiv retning og derved løfte boligområdet og beboerne. Hvordan det konkret kan ske, får du anbefalinger til under hver grundbetingelse. Dem kan du bruge som pejlemærker i dit samarbejde med andre – hvad enten det er i et medborgercenter eller samarbejdsrelationer andre steder.

Med afsæt i vores empiri har vi identificeret tre overordnede grundbetingelser for, at samarbejde på tværs i medborgercentre kan opstå og virke efter hensigten (se figur 8). Grundbetingelserne er således forudsætninger for, at medborgercentre kan fungere som en virksom generativ mekanisme – i form af fysiske steder, der fremmer samarbejde på tværs. Grundbetingelserne illustrerer, at medborgercentre

ikke i sig selv genererer optimale rammer og vilkår for tværgående samarbejde – selvom det er en udbredt ambition. Aktørerne skal yde en aktiv indsats for at skabe og vedligeholde et godt samarbejde.



Figur 8. De tre grundbetingelser.



#1 OPBYG ET HOLDBART ORGANISATORISK FUNDAMENT

Selvom et overordnet formål med medborgercentre er at skabe tværgående samarbejde, er det en udfordring, at der ofte mangler arbejdstimer og opbakning til netop dette. Det kan betyde, at aktører kun prioriterer samarbejde på tværs, når den enkelte tager det på sig som en ekstra rolle, eller hvis der tildeles midler til at fokusere på det i afgrænsede perioder. I medborgercentre er det derfor centralt, at ledelserne bakker op om samarbejdet. Samarbejdet forudsætter også, at medborgercentre har en holdbar drift, hvor der er aktører og økonomiske midler til at igangsætte såvel som drifte fælles initiativer.

Grundbetingelsen giver anbefalinger til, hvordan man ledelses- og driftsmæssigt kan bakke op om samarbejde på tværs af aktører i medborgercentre.

SKAB LEDELSESMÆSSIG OPBAKNING TIL SAMARBEJDE PÅ TVÆRS

HAV DIALOG OM VÆRDIEN AF TVÆRGÅENDE SAMARBEJDE

At samarbejde på tværs i og omkring et medborgercenter kræver tid. Det gælder i særlig grad de mere forpligtende samarbejdsformer som samordne og samskabe. Det er nødvendigt, at ledelsen allokerer arbejdstimer til, at aktørerne bruger tid på at opbygge samarbejde og drive fælles tiltag. Da

det ofte er svært at ændre ledelsens prioriteringer, er dialog med dem om arbejdet i medborgercentret ekstra vigtig. Her kan ledelsen finde ud af, hvor meget vilje der er til at samarbejde på tværs og til at arbejde med udadgående aktiviteter tæt på beboerne. En sådan dialog kan give anledning til diskussioner om, hvorvidt ledelsen skal støtte endnu mere op om aktørernes (sam)arbejde i medborgercentret og/eller styrke det beboerrettede arbejde i højere grad.

DRØFT LØBENDE BEHOV TIL SAMARBEJDET

Jo dybere aktører i medborgercentre ønsker at samarbejde, jo mere nødvendigt er det, at de selv kan træffe beslutninger i det daglige. Når aktører samvirker, må de have beslutningskraft til at tilpasse indsatser, så de ikke overlapper. Når aktører vil samskabe, må de derimod have legitimitet til at gennemføre større ændringer, når de skal udvikle nye tiltag. Ved løbende at drøfte det tværgående samarbejde i medborgercentret med ledelsen, kan ledelsen give medarbejdere større handlerum til at træffe beslutninger.

Det betyder dog ikke, at ledelsen træder tilbage. De har stadig en afgørende rolle ift. at sikre, at deres medarbejdere har de fornødne kompetencer, som arbejdet i medborgercentret kræver. Det kan handle om løbende opkvalificering. I opstarten af foreningsbaserede medborgercentre kan der fx være behov for en visionær medarbejder, der kan lave en forvent-

ningsafstemning og organisering, hvor alle foreninger bliver hørt og sammen beslutter måden, de vil drive huset på. Når det er realiseret, kan behovet i medborgercentrene ændre sig. Nu er der i højere grad brug for en medarbejder, som er god til at drifte huset og understøtte videreførelsen af samarbejdet mellem foreningerne.

SKAB EN HOLDBAR ORGANISERING AF MEDBORGERCENTRETS DRIFT

SKAF ØKONOMISK DÆKNING AF HUSETS DRIFT FRA STABILE AKTØRER

Nogle medborgercentre bliver etableret på projektmidler, fx som del af en helhedsplan. Skal disse huse fungere længere tid frem, er det en god ide at forankre dem økonomisk hos aktører med vedvarende interesse i boligområdet. En oplagt mulighed er boligselskabet, som til daglig arbejder med at sikre gode fællesfaciliteter og har til opgave at udvikle boligområdet i positiv retning. En anden mulighed er at splitte det økonomiske bidrag op, så flere organisationer betaler en andel. Det gør udgiften mere overkommelig for hver enkelt. Modellen kan dog have den risiko, at en eller flere aktører stopper deres bidrag, særligt hvis de er projektbevilligede eller ikke kan se fordel ved medborgercentret.

SAML EN BRED PALET AF FASTE AKTØRER I HUSET

Den daglige drift af medborgercentre hviler ofte på, at aktører laver forskellige tilbud for beboere og udfører praktiske opgaver, fx styring af lokalebooking og rengøring. I den sammenhæng styrker det medborgercentre at skabe en bred sammensætning af faste aktører, som kan udføre driftsopgaver og sikre, at der er liv i huset. Det kan være kommunale aktører, boligforening, helhedsplan, socialøkonomiske virksomheder og frivillige. Den brede samling af parter har den fordel, at de kan træde til og understøtte hinanden i driften af medborgercentret, hvis nogen er udfordret i en periode eller må flytte ud af huset. I tilfælde, hvor medborgercentre arbejder målrettet med at styrke civilsamfundet og det lokale foreningsliv, fungerer det særlig godt at inddrage frivillige beboere i driften. Det giver stort ejerskab og kan sikre den fremadrettede forankring af husets drift.

ALLOKÉR MEDARBEJDERTIMER TIL AT FORANKRE FÆLLES INDSATSER

Når aktører samarbejder på tværs i medborgercentre, igangsætter de ofte nye beboerrettede indsatser. Det er typisk nemmere at skaffe midler til at udvikle nye initiativer end til at finansiere den løbende drift af dem. Derfor er det vigtigt at finde parter, der kan drive og forankre de tiltag, der bliver igangsat. Her er det vigtigt, at den part, der har ansvar for forankringen, tydeliggør over for sin ledelse, hvad driften kræver af medarbejdertimer. I flere medborgercentre har de succes med at forankre fælles indsatser hos kommunale medarbejdere, da de er en permanent aktør i modsætning til projektbetalte medarbejdere.



#2 GØR AKTIV BRUG AF HINANDEN

Når aktører samarbejder på tværs i medborgercentre, er der potentielt barrierer forbundet med deres forskellighed, som de skal overkomme. Aktørerne har forskellige metoder og tilgange til beboerne, arbejder under forskellige rammer og vilkår, er i huset på forskellige tidspunkter og har forskellige erfaringer med samarbejde. Sommetider er der også en forhistorie af mislykket samarbejde og mistillid mellem dem, der skal løses. Forskelligheden er samtidig det, der kan styrke og kvalificere det tværgående samarbejde. Hvis parterne skal drage nytte af hinandens diversitet, kræver det dog en aktiv indsats blandt dem, der har et virke i medborgercentret.

Grundbetingelsen giver anbefalinger til, hvordan aktører i medborgercentre bedst gør brug af og drager nytte af hinandens forskelligheder.

BRUG HINANDEN MENINGSFULDT

INDDRAG RELEVANTE AKTØRER FRA START

Når aktører i medborgercentre skal udvikle og igangsætte tværgående initiativer, har de gode erfaringer med at inddrage hinanden gennem hele processen. Det gør de ved at samarbejde fra en indledende problemforståelse og idegenerering, gennem udførelse af indsatsen til en afsluttende evaluering. Tidlig inddragelse af relevante parter kan bringe flere ideer på bordet, fordi de tænker forskelligt og har hver sin viden om beboere. Inddragelsen kan også skabe en mere

lige samarbejdsrelation, ligesom det bidrager til forankring af tiltag, fordi aktørerne har større ejerskab til at gennemføre ideerne. Som hjælp til at identificere, hvem der er relevante samarbejdspartnere, kan det være en god ide at lave en såkaldt 'interessentanalyse' (Bryson m.fl. 2002). En sådan analyse kan klargøre, hvilke aktører der har interesse i at løse problemet, og hvem der har mulighed for at løse det. Hvis begge slags aktører bringes sammen, er der gode muligheder for at opnå noget i samarbejdet.

KLARGØR FORMÅLET MED SAMARBEJDET

For at aktører er motiverede for at indgå i tværgående samarbejde, er det afgørende, at de kan se formålet med det. De skal opleve, at de sammen bedre er i stand til at løse boligområdets udfordringer. Det gælder især aktører, der ikke direkte arbejder med udvikling af boligområdet såsom virksomheder eller kommunale tilbud, der dækker hele kommunen.

Ofte påtager boligsociale medarbejdere i medborgercentre sig opgaven med at tydeliggøre formålet og vise, hvorfor parter skal samarbejde. Det kan indebære et slags salgsarbejde, hvor de fortæller om boligområdets ressourcer og potentialer såvel som udfordringer. Når en boligsocial jobkonsulent fx har dialog med virksomheder om fritidsjob, fortæller vedkommende om de dygtige unge i området, som har svært ved at få job, fordi de bliver fravalgt på baggrund af deres postnummer. Når aktører tydeliggør, hvilke problemer de vil løse, eller hvilke

forandringer de ønsker at skabe, kan andre bedre se formålet med samarbejdet.

FORVENTNINGSAFSTEM OG FORDEL ROLLER I FÆLLESSKAB

Nogle aktører har dårlige erfaringer med at samarbejde, fordi det er uklart, hvordan de kan bidrage til den fælles indsats. Det er derfor en fordel at indlede alle samarbejder med en forventningsafstemning, hvor aktører kan finde frem til snitflader og en rollefordeling. Her er det en god ide at tænke samarbejdet i forskellige faser – fra idefase til implementering, forankring og evaluering – og gøre klart, hvem der bedst kan bidrage i de enkelte faser. I nogle medborgercentre opdager aktører snitflader mellem hinanden ved at identificere overlap såvel som forskelle mellem egne og andres målgrupper og arbejdsområder. Det muliggør, at de kan supplere hinanden på bedste vis.

HAV DIALOG OM HINANDENS STYRKE, MOTIVATION OG RAMMEBETINGELSER

IDENTIFICÉR STYRKER OG KOMPETENCER

Flere aktører i medborgercentre oplever, at det fremmer tværgående samarbejde at inddrage personer med forskellige styrker. Her er styrker mere end blot faglighed. En værdifuld kompetence kan fx være erfaring med at være på

kanten af arbejdsmarkedet eller at have en bestemt etnisk baggrund. Disse aktører kan have særlig viden om beboernes livssituation og kan have nemmere ved at skabe relationer til beboere. Ligeledes kan det være en kompetence at have et bredt netværk og relation til forskellige beboergrupper. Det er ofte tilfældet for beboerrepræsentanter, hvorfor inddragelse af dem kan skabe lokal opbakning til initiativer.

HAV ØJE FOR ANDRES BETINGELSER OG MOTIVATIONER

Når aktører får kendskab til hinandens styrker, drivkræfter og betingelser, kan de bruge denne viden til at styrke deres samarbejde. Nogle undgår fx at holde langvarige møder med frivillige, fordi det ofte er demotiverende for dem. Andre forventer ikke, at medarbejdere med mange driftsopgaver kan påtage sig lige så store udviklingsopgaver som dem, der er ansat til at igangsætte indsatser. Når aktører på den måde tilrettelægger det tværgående samarbejde, tager de hensyn til de involverede parter særlige behov og ønsker. Det øger motivation for samarbejde og gør det i højere grad realistisk at gennemføre noget sammen.

TILPAS ARBEJDSMETODER TIL LOKALE BEHOV

Det kan styrke samarbejdet om at udvikle boligområdet, når aktører tilpasser deres arbejdsmetode til beboernes behov. Det gælder særligt biblioteker og virksomheder, der typisk ikke arbejder i udsatte boligområder. Disse aktører kan med fordel trække på de boligsociale medarbejdere, som har stort kendskab til boligområdet og bred erfaring med at imødekomme og arbejde med udsatte. Det kan både styrke aktørernes indsatser over for beboerne og få dem til at føle sig bedre

tilpas i medborgercentret. I biblioteksbaserede medborgercentre kan biblioteksmedarbejdere tilpasse sig ved fx at byde alle beboere personligt velkommen, når de kommer ind ad døren – fremfor at møde en skranke som det første. I andre medborgercentre udvikler aktører deres arbejdsmetode på baggrund af interview med beboere. Sådanne interview kan gøre medarbejdere opmærksomme på, at deres indsats fx kræver større fleksibilitet, så beboerne kan overskue at deltage.

OPBYG OG VEDLIGEHOLD SAMARBEJDSRELATIONER DAGLIGT

UDVIS INTERESSE I ANDRES ARBEJDE

Det styrker viljen til at samarbejde, når aktører i handling viser, at de er investeret i at arbejde sammen om at udvikle boligområdet. Det gør de ved både at påtage sig praktiske driftsopgaver og indgå i aktiviteter, der ligger uden for deres kerneopgave. Det skaber fællesskab og sender et signal om samarbejdsvillighed – ligesom det lavpraktisk får medborgercentret til at løbe rundt. At prioritere fællesskabet i medborgercentret er med til at opbygge tillid mellem aktører. Gensidig tillid kan udgøre et værdifuldt fundament at bygge samarbejde på, ligesom det kan bidrage til at vende negativ historik med dårlige samarbejdsoplevelser.

SKAB MULIGHED FOR NYE SAMARBEJDER MED ANDRE

For at nye aktører kan få øjnene op for medborgercentre og deres potentiale ift. tværgående samarbejde, er det vigtigt at være opsøgende. Flere parter inviterer derfor andre ind i med-

borgercentrene – både på besøg og til at bruge huset. Det kan give udefrakommende kendskab til samarbejdsdrevne projekter og indsatser. Den opsøgende tilgang har bl.a. ført til, at et erhvervsnetværk er rykket ind i et medborgercenter. Her er virksomhederne i netværket begyndt at samarbejde med medborgercentrets jobcenter om at afholde jobbørs for arbejdsløse kandidater i området.

#3 SKAB SYSTEM FOR SAMARBEJDET

Medborgercentre samler typisk aktører, der ikke er organisatorisk afhængige af hinanden eller formelt set er forpligtede til at samarbejde. Ofte er deres egne kerneopgaver defineret med konkrete mål og opgavebeskrivelser, som en ledelse følger op på. Derfor kan det være svært at prioritere tværgående samarbejde, hvis det ikke bliver konkretiseret og sat i system. Det er især tilfældet i store medborgercentre med mange aktører og i medborgercentre, hvor aktører er der på forskellige tidspunkter. Systemer kan hjælpe til med at koordinere parternes samarbejde ved at tydeliggøre, hvordan og hvornår de samarbejder.

Grundbetingelsen giver anbefalinger til, hvordan man i medborgercentre kan styre og konkretisere det tværgående samarbejde i dagligdagen.

SKAB RAMMER TIL AT SAMLE HUSETS AKTØRER

DAN FÆLLES MØDEFORA

I medborgercentre med flere aktører kan der være behov for et fælles forum til at samles. At skabe fælles mødefora kan hjælpe til at håndtere udfordringer, løse konflikter og introducere nytilkomne til samarbejdet i medborgercentret. I foreningsbaserede medborgercentre kan foreningerne fx

danne et husråd med en repræsentant fra hver. Her kan de på demokratisk vis ytre deres mening og nå til enighed. Det er vigtigt, da foreningerne kan være afhængige af hinanden ift. at dele lokaler og skaffe økonomisk finansiering af huset. I andre medborgercentre, hvor aktører betaler hver sin lokaleleje og ikke på samme måde er afhængige af hinanden, kan et fast mødefora være en anledning til at skabe større kollegaskab og udveksle viden.

UDPEG EN TOVHOLDER

Selvom tværgående samarbejde ofte er præget af relativt ligeværdige relationer, hvor man træffer beslutninger i fællesskab, kan det stadig være relevant at udpege personer med ansvar for at facilitere og koordinere samarbejdet. Koordinering kan indebære at indkalde til møder og sende opdateringer ud, mens facilitering kan ske ved, at en person sørger for, at alle får mulighed for at komme med deres input. En udpeget tovholder kan få ansvar for disse opgaver. Ofte har boligsociale medarbejdere og ansatte i boligorganisationer gode forudsætninger for at påtage sig tovholderansvaret, fordi de arbejder målrettet med at udvikle boligområdet. Det er dog en forudsætning, at medborgercentrets formål overlapper med helhedsplanens indsatsområder, hvis den boligsociale medarbejder skal påtage sig rollen.

SKAB KLAR STYRING AF TVÆRGÅENDE SAMARBEJDSINITIATIVER

UDFORM KONKRETE MÅL

Konkrete målsætninger og succeskriterier for samarbejdet på tværs kan skabe en fælles forståelse for, hvad parterne vil sammen. Målsætninger gør det tydeligt, hvorfor det er værd at prioritere samarbejdet, og succeskriterier gør det muligt at vurdere, om man er på rette vej. Nogle aktører i medborgercentre undgår at sætte konkrete mål, fordi de frygter, at det vil skabe uenighed eller fastlåse samarbejdet. At beslutte, hvad man gerne vil opnå, betyder dog ikke betyde, at man skal blive enige om alt på forhånd. Når aktører arbejder sammen, lærer de typisk nye ting, som gør, at de må tilrette samarbejdet. Det gælder særligt samskabelse, hvor man udvikler nye tiltag sammen. Altså kan der løbende være behov for at ændre målsætninger for samarbejdet. Det er derfor vigtigt, at aktører undervejs diskuterer deres konkrete mål, og hvordan de bedst kan nå dem. Det sikrer, at samarbejdet hele tiden har en retning uden at blive fastlåst.

SKAB SYSTEM FOR DOKUMENTATION

Dokumentation er afgørende for at vise, hvad der kommer ud af tværgående samarbejde. Det kan fx være svært for biblioteksbaserede medborgercentre at vise udbyttet af deres

arbejde med at løfte boligområdet, hvis de kun bliver målt på antal udlånte bøger. Dokumentation kan skabe synlighed og gennemsigtighed for alle parter ift. samarbejdets indhold og udvikling. Det kan ligeledes forhindre, at der kommer en lille kreds i medborgercentret, der sætter rammer for det tværgående samarbejde, mens andre er afkoblede. Der er altså flere fordele ved, at aktører skaber et system for at dokumentere deres samarbejder, selvom det er en svær opgave i praksis.

Et værktøj til at dokumentere samarbejdsrelationer er 'mapping' (Lunar m.fl. 2017). Med mapping kan aktører registrere og holde styr på de relationer, initiativer og netværk, der vokser ud af arbejdet i medborgercentret. Ved at notere, når de engagerer aktører på forskellig vis, kan de dokumentere og trække statistik over udviklingen af det tværgående samarbejde. Det kan være en hjælp for samarbejdsgruppen, som får overblik over deres fælles arbejde. Samtidig kan aktørernes ledelser få indsigt i, hvad der kommer ud af samarbejdet i medborgercentret.



HER FINDER DU MERE VIDEN

OM MEDBORGERCENTRE

Delica, Kristian N. (2012). "Medborgercentre – et fremtidigt bibliotekskoncept". Kulturstyrelsen, Center for Bibliotek, Medier og Digitalisering.

Schneidermann, Nanna & Harrisson, Annika P. (2014). "Evalueret af Foreningernes Hus". Slutevaluering af det boligsociale projekt Foreningernes Hus.

OM UDBYTTET AF TVÆRGÅENDE SAMARBEJDE

Aagaard, Peter m.fl. (red.) (2014). "Samarbejdsdrevet innovation i praksis". Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Choi, Geun Cheon & Choi, Sang Ok (2012). "Collaborative Partnerships and Crime in Disorganized Communities". Public Administration Review 72(2), s. 228-238.

Torring, Jacob m.fl. (2017). "Samarbejdsdrevet innovation i kriminalpræventive indsatser – Slutrapport om sammenhænge mellem samarbejde, innovation og kriminalpræventiv effekt og måling heraf". Roskilde Universitet & Det Kriminalpræventive Råd.

OM FORSKELLIGE FORMER FOR TVÆRGÅENDE SAMARBEJDE

Engly, Rikke M. & Larsen, Majken R. (2015). "Kommunerne på banen – Udfordringer og potentialer i kommunernes arbejde med helhedsplaner". Center for Boligsocial Udvikling.

Hygum, Helle & Andersen, Linda (2017). "Kap 8: Styret og samarbejde i det boligsociale arbejde – civilsamfund, partnerskaber, samskabelse og samproduktion". I: "Socialt arbejde i udsatte boligområder" L. G. Aner & B. Mazanti (red.), s. 197-222. Hans Reitzels Forlag.

Mandell, Myrna P. & Keast, Robyn (2009). "A New Look at Leadership in Collaborative Networks: Process Catalysts". I: "Public Sector Leadership: International Challenges and Perspectives" J. A. Raffel & C. P. Messick (red.), s. 163-178. Edward Elgar Publishing.

Scharpf, Fritz W. (1994). "Games Real Actors Could Play – Positive and Negative Coordination in Embedded Negotiations". Journal of Theoretical Politics, 6(1), s. 27-53.

OM HJÆLP TIL AT SAMARBEJDE TVÆRGÅENDE

Bryson, John M. m.fl. (2002). "What to Do When Stakeholders Matter: The Case of Problem Formulation for the African American Men Project of Hennepin County, Minnesota". Public Administration Review, 62(5), s. 568-584.

Højholdt, Andy (2016). "Tværprofessionelt samarbejde i teori og praksis". Hans Reitzels Forlag.

Jørgensen, Anne L. m.fl. (2017). "Lokalsamfundet bygger bro – Det gode samarbejde om at modtage flygtninge i kommunerne mellem civilsamfund og kommune". Dansk Flygtningehjælp og Røde Kors.

OM DOKUMENTATION AF SAMARBEJDE

Agger, Anika m.fl. (2018). "Hvilken værdi skaber vi med samskabelse – og hvordan kan den måles og dokumenteres?" Professionshøjskolen Absalon.

Lunar, Sarah m.fl. (2017). "Mapping af boligområdet ressourcer – En rapport om kortlægning som arbejdsredskab i det boligsociale arbejde". Center for Boligsocial Udvikling.





Skrevet af: Sarah Lunar, Natasja Lund, Mille Vang Hansen & Anne Maria Foldgast

Layout: Philip Zachø Kuipers

Fotos: Kristian Brasen for Center for Boligsocial Udvikling

Udgivet: August 2019

ISBN: 978-87-92798-62-6

 **CENTER FOR
BOLIGSOCIAL
UDVIKLING**

Sadelmagerporten 4

2650 Hvidovre

www.cfbu.dk