



MEDBORGERCENTRE SOM PLATFORM FOR LOKAL SAMMENHÆNGSKRAFT

En undersøgelse af et
medborgercenters betydning for
tværgående samarbejde i en bydel
med et udsat boligområde

MEDBORGERCENTRE SOM PLATFORM FOR LOKAL SAMMENHÆNGSKRAFT

En undersøgelse af et medborgercenters betydning for tværgående samarbejde i en bydel med et udsat boligområde

Ane Glad

Natasja Lund

Katrine Wamsler

Cecilie Fjeldberg Hjarsen

ISBN-978-87-92798-65-7

FEBRUAR 2020

© 2020 Center for Boligsocial Udvikling

Center for Boligsocial Udvikling

Sadelmagerporten 4

2650 Hvidovre

Tlf. 28 35 58 85

E-mail: info@cfbu.dk

www.cfbu.dk

Fotos: Side 16: Kristian Brasen. Alle andre sider: CFBU

Layout: Philip Zacho Kuipers

Udgivelsen kan frit hentes på www.cfbu.dk

CFBUs udgivelser kan frit citeres med tydelig kildegengivelse



Center for Boligsocial Udvikling er en selvejende institution under Transport-, Bygnings- og Boligministeriet. Centrets overordnede formål er at undersøge effekten af sociale indsatser i udsatte boligområder, at indsamle erfaringer fra nationale og internationale boligsociale indsatser og at yde kvalificeret rådgivning og processtøtte til centrale aktører indenfor det boligsociale område.

INDHOLD

INDLEDNING	4
KONKLUSIONER	8
SÅDAN HAR VI GJORT	12
PRÆSENTATION AF CASE	16
MEDBORGERCENTRE & LOKAL SAMMENHÆNGSKRAFT	20
NETVÆRKSANALYSE: UDVIKLINGEN I DET TVÆRGÅENDE SAMARBEJDE	22
ANBEFALINGER: OPSTART AF MEDBORGERCENTRE OG NETVÆRKSARBEJDE	28
FIND MERE HJÆLP HER	36
LITTERATUR	38
BILAG 1: DEFINITION OG UDBYTTE AF FORSKELLIGE SAMARBEJDSFORMER	40
BILAG 2: LISTE OVER LOKALE AKTØRER	41
BILAG 3: NETVÆRKS KORT FOR 2019	42

INDLEDNING

Snakken går lystigt blandt en gruppe af ældre kvinder, der sidder rundt om et bord og strikker med rutinerede bevægelser. De kalder sig Nørkedamerne og mødes i Medborgercentret Nordens Plads en gang om ugen for at nørkle med forskelligt håndarbejde. Ikke langt fra dem sidder en dreng med sin bærbare computer, opslugt af sine lektier, og henne i hjørnet leger en mor med sine to børn. Bag en glasvæg i et tilstødende lokale holder en blandet gruppe af kommunale byplanlæggere og lokale grundejere koordineringsmøde om landskabsplanen, der skal forny Nordens Plads.

MEDBORGERCENTRE OG LOKAL SAMMENHÆNGSKRAFT

En bred vifte af aktører har et virke i landets udsatte boligområder, og en effektiv områdebaseret indsats kræver tæt koordinering og samarbejde på tværs af sektorer og faggrænser. Det skyldes bl.a., at tværgående samarbejde skaber mere kvalificerede tiltag, da forskellige aktører bidrager med hver deres perspektiver og kompetencer (Aagaard m.fl. 2014; Choi & Choi 2012; Torfing m.fl. 2017). Derfor er opgaven med at skabe velfungerende samarbejde i lokalområdet et vigtigt skridt på vejen til at realisere boligsociale mål om at løse de sammensatte problemstillinger, der karakteriserer udsatte boligområder. I denne undersøgelse ser vi nærmere på medborgercentres potentiale til at understøtte denne opgave.

Medborgercentre er lokale samlingssteder, der kan fungere som base for bl.a. frivilligt arbejde, fremskudte kommunale indsatser, rådgivnings-, lærings- og kulturtilbud samt boligsociale aktiviteter. Medborgercentre er oplagte platforme for samarbejde på tværs af aktører, fagdiscipliner og arbejds måder, ligesom de kan udgøre et mødested for beboere i området (Lunar m.fl. 2019). Medborgercentre i udsatte boligområder har potentiale til at

styrke den lokale sammenhængskraft ved at samle aktører og skabe rammer for forskellige borgerrettede initiativer (Delica 2012; Delica 2013; Lunar m.fl. 2019).

Formålet med denne rapport er at undersøge, i hvilket omfang et medborgercenter kan fungere som platform for tværgående samarbejde om borgerrettede initiativer mellem lokale organiserede aktører. Vi undersøger også, hvad det kræver at starte et medborgercenter med dette formål. Vi vil finde svar gennem et casestudie af Medborgercentret Nordens Plads, som Frederiksberg Kommune åbnede i 2017 med ønsket om at løfte området og dets beboere. Medborgercentret er placeret tæt ved det udsatte boligområde Søndermarkskvarteret. Vi udvalgte denne case, fordi Medborgercentret har ambitioner om at styrke samarbejde i området og har givet os mulighed for at følge udviklingen i samarbejdet fra før Medborgercentrets åbning og to år frem.

EN UNDERSØGELSE AF LOKALE NETVÆRK

Tidligere undersøgelser har belyst lokalsamfundseffekter af danske medborgercentre gennem kvalitative data (Delica 2012; Jensen m.fl. 2010; Larsen m.fl. 2013; Lunar m.fl. 2019). I denne undersøgelse anvender vi social netværksanalyse til kvantitativt at illustrere udviklingen af tværgående samarbejde. Metoden gør det muligt at sammenligne antallet og karakteren af kontakter mellem organisationer før og efter åbningen af et medborgercenter. Da netværk ses som et fundament for dannelsen af sammenhængskraft (Aner 2017), kan vi på den måde få en indikation af udviklingen af lokal sammenhængskraft i perioden.



LÆSEVEJLEDNING

Rapporten henvender sig til ledelsen af medborgercentre, der ønsker at arbejde med at fremme tværgående samarbejde mellem lokale aktører. Det kan både være beslutningstagere, der er involveret i etablering, tilrettelæggelse og finansiering, og den daglige ledelse, der varetager løbende drift og udviklingsarbejde i et medborgercenter. Rapporten giver viden om, hvilken betydning et medborgercenter kan have for den lokale sammenhængskraft mellem organisationer, og kommer med anbefalinger til, hvordan man som ledelse kan imødekomme udfordringer og muligheder forbundet med dette. Det gør vi gennem:

- **NETVÆRKSANALYSE: Udviklingen af tværgående samarbejde.** Vi præsenterer resultater fra netværksanalysen og belyser, hvordan udviklingen i samarbejdet mellem organiserede aktører har udviklet sig over en toårig periode.
- **ANBEFALINGER: Opstart af medborgercentre og netværksarbejde.** Vi præsenterer erfaringer fra Medborgercentret samt faglig litteratur og giver på den baggrund anbefalinger til at komme godt fra start med et nyt medborgercenter, der skal arbejde med at skabe netværk blandt lokale organisationer.

TAK

Vi vil gerne rette en stor tak til alle, der har bidraget med viden til projektet og kvalificering af rapportens resultater. Særligt vil vi gerne takke Medborgercentret Nordens Plads og alle de lokale aktører i nærområdet, der har taget sig tid til at mødes med os gennem den flerårige undersøgelse.

ANVENDTE BEGREBER I UNDERSØGELSEN

Lokal sammenhængskraft er, når organisationer og beboere i et boligområde udvikler sociale netværk og fællesskaber på tværs, som bygger på tillid, fælles normer og respekt på trods af forskellighed. Denne gensidighed gør professionelle og civile aktører i stand til at tilgå ressourcer og handle sammen om at skabe positiv lokal udvikling (Agger & Jensen 2015; Dahl & Holck-Christiansen 2006).

Tværgående samarbejde er lokale tiltag, målrettet borgere, på tværs af faggrænser og sektorer. Det dækker over mange former for kontakt- og samarbejdsflader mellem organisationer – alt lige fra ad hoc-videndeling, uformelt udlån af lokaler til formaliserede samarbejder om at skabe nye indsatser i fællesskab. Omdrejningspunktet for tiltagene er folk, der enten bor eller færdes i boligområdet.

Lokale aktører er organisationer, der har et virke i byområder med udsatte boligområder, og dækker derfor ikke enkelte medarbejdere eller ildsjæle. Organisationerne kan have en base i lokalområdet, bestå af lokale beboere eller lave indsatser i området. De kan både tilhøre den offentlige, private og civile sektor.

Social netværksanalyse er en metode, som bruges til at analysere og illustrere sammenhænge i store sociale netværk. Metoden kan belyse, hvilke aktører der er forbundet til hinanden, og om der sker ændringer over tid. Til at afdække relationerne i denne netværksanalyse har vi årligt, gennem spørgeskemaundersøgelse, spurgt lokale aktører om deres kontakt til andre lokale aktører. Analysen viser både omfanget og karakteren af forskellige samarbejdsflader.

DEL AF EN UNDERSØGELSESRÆKKE

Denne udgivelse er den sidste i en række, der sætter områdebaseret samarbejde under lup. Det har vi gjort gennem fire undersøgelser, der belyser emnet fra forskellige vinkler:

Mapping af boligområdets ressourcer (2017). Rapporten viser, hvordan kortlægning kan bruges som et arbejdsredskab til at skabe overblik over lokale aktører og styrke tværgående samarbejde i udsatte boligområder.

Medborgercentre i udsatte boligområder (2019). Rapporten identificerer forskellige typer af medborgercentre i udsatte boligområder og udfolder her potentialer for tværgående samarbejde mellem lokale aktører.

Få flere på banen (2019). Med afsæt i området omkring Nordens Plads på Frederiksberg undersøges betydningen og udbyttet af lokalt engagement og samarbejde på tværs af forskellige organisationer.

Medborgercentre som platform for lokal sammenhængskraft (2020, indeværende publikation). Med et medborgercenter på Frederiksberg som case undersøger vi, hvilken betydning det har for samarbejdet på tværs af aktører, at der åbner et medborgercenter i lokalområdet.



KONKLUSIONER

Formålet med denne undersøgelse er at belyse, i hvilket omfang og hvordan et medborgercenter kan fungere som platform for samarbejde og derigennem styrke den lokale sammenhængskraft. Rapporten viser, at hvis medborgercentre skal realisere dette potentiale, kræver det en fokuseret og aktiv indsats.

NETVÆRKSANALYSENS RESULTATER

Medborgercentret Nordens Plads arbejder ud fra en todelt vision om dels at samle beboere og aktiviteter i huset og dels at udgøre en organisatorisk platform for samarbejde blandt organiserede aktører i området. Netværksanalysen belyser den sidstnævnte del af visionen og følger udviklingen i det tværgående samarbejde i lokalområdet.

Netværksanalysen viser, at Medborgercentret har en central position i området med forbindelser til en stor andel af de organiserede aktører. En forbindelse dækker over, at en lokal aktør har været i kontakt med en anden aktør inden for de to sidste måneder for hver måling. I den afsluttende måling har Medborgercentret forbindelse til 83 pct. af alle identificerede aktører, der har et virke i området. De aktører, Medborgercentret har forbindelse til, omfatter: professionelle aktører, frivillig-organisationer samt borgerdrevne foreninger. Det betyder, at der er potentiale for at øge den lokale sammenhængskraft ved at forbinde aktører på tværs af sektorer.

I analysen undersøger vi udviklingen af samarbejde dels mellem alle identificerede aktører i området – netværket i hele området – og dels mellem de aktører, Medborgercentret har forbindelse til – Medborgercentrets netværk. Analysen viser, at der har været en tilbagegang i samarbejde i netværket i hele området. Det samme billede viser sig, når vi fokuserer på Medborgercentrets netværk. I Medborgercentrets netværk er der i udgangspunktet i gennemsnit

13 forbindelser per aktør, og det tal falder til 10 forbindelser i gennemsnit i de sidste to målinger. Desuden er aktørernes samarbejde generelt gået fra dybere former for samarbejde, med høj gensidig forpligtigelse, til mindre dybe samarbejdsformer. Den udvikling ser vi både i netværket i hele området og i Medborgercentrets netværk.

Vi kan ikke med sikkerhed forklare, hvad tilbagegangen i samarbejdsrelationer skyldes. Det tyder dog på, at der er sket en generel tilbagegang af samarbejde i området, som Medborgercentret ikke har formået at modvirke. Baseret på Medborgercentrets egne og andre centrale aktørers forklaringer af deres samarbejde i perioden, har vi to bud på, hvad der har forårsaget udviklingen:

1. **En ændret prioritering af Medborgercentrets arbejde:** Medborgercentret har i løbet af måleperioden prioriteret at arbejde borgernært med de enkelte brugere. Denne prioritering betyder, at arbejdet med at skabe netværk blandt organiserede aktører i området ikke har fyldt så meget som forventet i de første år efter Medborgercentrets åbning.
2. **Kontekstuelle forhold:** Forskellige kontekstuelle forhold kan forklare faldet i det tværgående samarbejde. Fx er det i løbet af måleperioden blevet besluttet, at forskellige koordinerende netværk skulle lukkes ned.

Sammen med kvalitative erfaringer tyder netværksanalysens resultater på, at det kræver en prioriteret

og aktiv indsats, hvis et medborgercenter skal fremme den lokale sammenhængskraft på tværs af sektorer.

DER SKAL FOKUS PÅ LOKALOMRÅDE OG NETVÆRK ALLEREDE I OPSTARTEN

Erfaringerne fra casen viser, at hvis et nyt medborgercenter skal fungere som en platform for tværgående samarbejde om borgerrettede initiativer, er det ikke nok at erklære det som en målsætning. Beslutningstagere må tænke formålet ind fra begyndelsen og sikre, at personalet i praksis kan arbejde med at skabe netværk. Både den fysiske udformning, tilrettelæggelsen af funktioner, ansættelse og koordinering af personale samt finansiering af et medborgercenter kan understøtte, at det samler og skaber forbindelse mellem lokale aktører.

Hvis et medborgercenter skal blive en samlende platform i lokalområdet, er det vigtigt, at beslutningstagere inddrager og understøtter lokale aktører og eksisterende initiativer allerede i opstarten. Det gør, at medborgercentret kan bygge videre på lokale styrker og imødekomme områdets ønsker og behov. Selvom medborgercentret har til formål at arbejde understøttende og samskabende med udgangspunkt i lokale aktørers engagement, bør ledelsen gøre det klart, hvordan medborgercentret konkret kan understøtte tværgående samarbejde. At tydeliggøre denne rolle både internt blandt personalet og

udadtil blandt lokale aktører og beboere kan skabe et fundament for at styrke det områdebaserede samarbejde.

TVÆRGÅENDE SAMARBEJDE KAN UNDERSTØTTES Gennem EN OPSØGENDE OG STRATEGISK INDSATS

Undersøgelsen viser ligeledes, at ansat personale og deres daglige arbejde har en stor betydning for styrkelsen af tværgående samarbejde. Selvom et medborgercenter som fysisk ramme skaber mulighed for, at organisationer og beboere kan mødes, er der også behov for en opsøgende og strategisk indsats, når der skal skabes netværk i området. Personalet kan bidrage til at styrke borgerrettet samarbejde blandt områdets aktører og borgere ved at påtage sig ansvar for at fremme dialog på tværs af grænser, finde forbindelser og skabe muligheder for tværgående aktiviteter. I deres arbejde med at skabe netværk er det vigtigt, at personalet både er fleksible og åbne for lokale aktørers ønsker og engagement og samtidig arbejder strategisk mod realiseringen af konkrete mål. Gennem strategisk arbejde bliver det muligt at definere overordnede målsætninger om, hvor man vil hen, og lave planer for, hvordan man vil nå dertil. Det kan hjælpe personalet med at prioritere deres ressourcer, være åbne for læring og arbejde sammen om at skabe ønskede virkninger i lokalområdet.





ANBEFALINGER

På baggrund af erfaringerne fra Medborgercentret samt tidligere undersøgelser og faglitteratur har vi udformet fem anbefalinger med henblik på at sikre en god opstart, og at medborgercentret løbende

bidrager til at fremme tværgående samarbejde. Anbefalingerne udfoldes i et særskilt afsnit i slutningen af rapporten.

OPSTART AF ET MEDBORGERCENTER

1. BYG VIDERE PÅ LOKALE STYRKER OG EKSISTERENDE INITIATIVER

- A:** Lav en kortlægning af lokale aktører, initiativer og borgere.
- B:** Invitér nøgleaktører til indledende samtaler om områdets ønsker og behov.
- C:** Afhold inddragende processer, som gør det muligt for relevante lokale organisationer og beboere at komme med input.

2. GØR MEDBORGERCENTRETS ROLLE I LOKALOMRÅDET TYDELIG FRA START

- A:** Find ud af, hvilke forudsætninger medborgercentret arbejder ud fra.
- B:** Gør klart, hvad medborgercentret kan og vil bidrage med i relation til beboere og lokale aktører.
- C:** Udbred kendskab til, hvad medborgercentret kan bidrage med i lokalområdet.

3. SIKR RAMMER OG MEDARBEJDERRESSOURCER TIL NETVÆRKSARBEJDE

- A:** Tænk formålet med at skabe netværk ind i organisering og fysisk udformning af medborgercentret.
- B:** Ansæt medarbejdere med kompetencer og erfaring inden for netværksarbejde.
- C:** Sæt netværksarbejdet blandt medarbejderteamet i system.

STYRKELSE AF NETVÆRKSARBEJDE

4. VÆR OPSØGENDE OG UNDERSTØT AKTIVT

- A:** Skab overblik over lokale aktører, og find ud af, hvad de ønsker at samarbejde om.
- B:** Etablér og vedligehold relationer til lokale aktører gennem personlig kontakt til folk og ved at bruge tid uden for medborgercentrets vægge.
- C:** Etablér og agér tovholder for netværk og arbejdsgrupper, der samler forskellige lokale aktører om fælles emner.

5. ARBEJD STRATEGISK MED NETVÆRKSSKABELSE

- A:** Bryd medborgercentrets overordnede vision ned i konkrete realiserbare målsætninger.
- B:** Udvikl en strategi, der beskriver, hvordan personalet kan arbejde sammen for at opnå målene.
- C:** Undersøg, om I er på rette vej, og synliggør jeres fremskridt gennem løbende selvevaluering.

Figur 1: Anbefalinger til at sikre en god opstart og styrkelse af netværksarbejde.

SÅDAN HAR VI GJORT

Samarbejde er kontekstafhængigt og varierer over tid. Det er derfor udfordrende at dokumentere. For at få et billede af udviklingen af samarbejdet mellem aktørerne i området omkring Nordens Plads har vi dels kortlagt forbindelser mellem lokale organiserede aktører gennem spørgeskemaer og dels fulgt udviklingen i området gennem interviews med personale i Medborgercentret. I dette afsnit beskriver vi, hvilke data undersøgelsens resultater er baseret på, samt hvordan de er indsamlet.

DATAGRUNDLAG

For at undersøge, i hvilket omfang et medborgercenter kan fungere som platform for samarbejde, har vi fulgt samarbejdet i området omkring Nordens Plads. Vi anvender social netværksanalyse, der er en kvantitativ metode, som kan anskueliggøre relationer mellem aktører i et geografisk afgrænset område. Analysen er baseret på tre målinger af samarbejdsrelationerne i området i henholdsvis 2017, kort før Medborgercentret åbnede, i 2018, og til sidst i 2019. Det gør det muligt at sammenligne sammenhængskraften blandt organisationer i lokalområdet før og efter åbningen af Medborgercentret.

For at skabe indsigt i, hvordan Medborgercentret kan have indflydelse på samarbejdet i området, har

vi suppleret netværksanalysen med kvalitative metoder. Gennem observationer og semistrukturerede interviews med personalet i Medborgercentret, belyser vi deres løbende arbejde med at fremme tværgående samarbejde.

I en tidligere CFBU-undersøgelse (Lunar m.fl. 2019) har vi udfoldet, hvordan det kan have positive konsekvenser for områdets beboere, når medborgercentre bidrager til at styrke samarbejde mellem lokale aktører. Her tydeliggør vi, hvordan forskellige former for tværgående samarbejde kan være med til at løfte udsatte boligområder. I denne rapport fokuserer vi ikke på konsekvenserne af, at lokale aktører arbejder sammen. Med netværksanalysen belyser vi i stedet karakteren, omfanget og udviklingen af samarbejde i området.

Figur 2: Oversigt over projektets datagrundlag.

2017	2018	2019
48 spørgeskemaer med repræsentanter for organisationer 1 interview med personale i Medborgercentret 3 observationer til arrangementer i Medborgercentret	50 spørgeskemaer med repræsentanter for organisationer 2 interviews med personale i Medborgercentret	49 spørgeskemaer med repræsentanter for organisationer 2 interviews med personale i Medborgercentret 2 observationer til arrangementer i Medborgercentret 3 telefoninterviews med andre centrale aktører om netværksanalysens resultater

KORTLÆGNING AF LOKALE AKTØRER

Som udgangspunkt for analysen har vi kortlagt alle organiserede aktører med et virke i området omkring Nordens Plads. Det er først sket gennem en workshop med kerneaktører, der, i kraft af deres arbejde, har et stort lokalkendskab og mange snitflader i området. Her afgrænsede kerneaktørerne området, identificerede lokale aktører og udpegede professionelle og frivillige personer, der potentielt kunne have kendskab til flere aktører. Dernæst talte vi med otte af disse personer, og da de kun kunne tilføje få nye aktører til kortlægningen, vurderede vi, at vi med stor sandsynlighed havde identificeret alle aktører med et virke i området.

ÅRLIGE MÅLINGER

Med kortlægningen i hus har vi gennemført årlige målinger af relationer mellem organisationer, som bestod i, at vi mødtes og udfyldte et spørgeskema med hver enkelt repræsentant for alle de kortlagte organiserede aktører. Inden hver måling interviewede vi medarbejderne på Medborgercentret og i den boligsociale helhedsplan Kvarterhuset for at høre, om der var kommet nye aktører til siden sidst.

De tre målinger foregik alle i juni måned. For at afgrænse en periode og gøre det nemmere for interviewpersonerne at give et fyldestgørende svar, har vi kun spurgt ind til kontakter inden for de seneste to måneder. Dette betyder, at vi ikke har et fuldt billede af det samarbejde, der foregår i området, og at sæsonbetonede arrangementer, der falder uden for måleperioden, som eksempelvis fastelavns- eller julefester, ikke indgår i data. Til gengæld er de tre målinger sammenlignelige, da de er gennemført på samme tidspunkt hvert år.

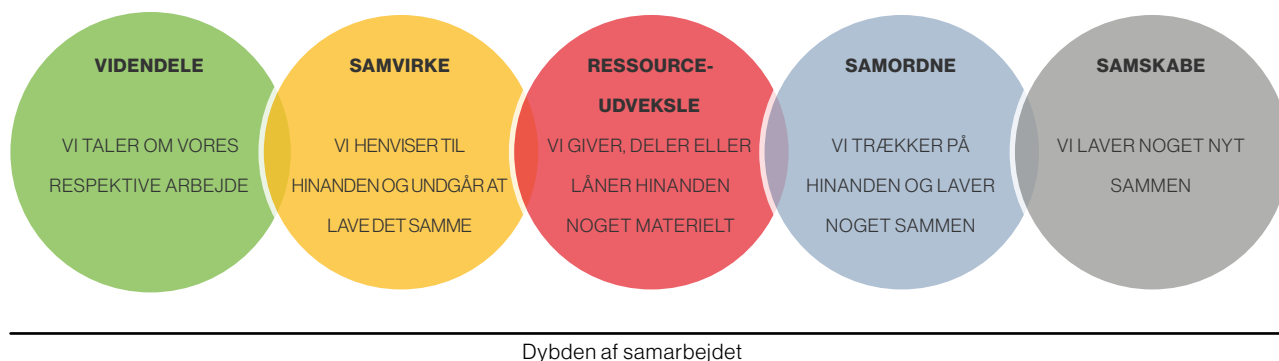
FORBINDELSER OG KONTAKTFLADER

I netværksanalysen anvender vi særligt tre mål: forbindelser, kontaktflader og dybde af samarbejdet. Hvert spørgeskema indledtes med, at repræsentanten identificerede de aktører, som organisationen havde været i forbindelse med ud fra en oversigt over alle områdets aktører. Vi kunne dermed tælle antallet af forbindelser, hver organisation har til andre i lokalområdet. Dernæst spurgte vi, for hver forbindelse, ind til, hvor mange forskellige ting organisationerne havde været i kontakt om. Det kunne fx være, at to aktører havde været i kontakt med hinanden om ledelsesmøder, en byfest, et sundhedsinitiativ og lån af teknisk udstyr. Dermed opnår vi viden om antallet af kontaktflader imellem aktørerne. I førnævnte tilfælde dækker forbindelsen mellem de to aktører over fire forskellige kontaktflader.

DYBDEN I SAMARBEJDET

Samarbejdet om og med borgere i området omkring Nordens Plads kan have mange forskellige former. Eksempelvis hjælper en lokalafdeling af Mænds Mødesteder medlemmerne af en byhave med forskellige byggeprojekter i haven, og den boligsociale helhedsplan, der ikke selv laver indsatser for ældre, henviser ældre beboere til åbne tilbud på et nærliggende plejehjem. I spørgeskemaerne bad vi derfor hver repræsentant sætte ord på, hvad hver af deres kontaktflader helt konkret bestod i. Ud fra deres beskrivelser kategoriserede vi dybden af samarbejdet for hver kontaktflade mellem aktører ud fra fem samarbejdsformer, se figur 3 og bilag 1. Fx blev det, at et lokalt supermarked donerede æbler til en borgerdrevet forenings fest registreret som en relation af ressourceudveksling. Ligeledes blev en boligorganisations deltagelse i en koordinationsgruppe med lokale institutioner om at styrke forældreansvar kategoriseret som at samordne.

Figur 3: De fem samarbejdsformer



Figuren illustrerer, at det tværfaglige samarbejde kan variere i dybden. Med det forstår vi, at graden af indflydelse og forpligtigelse mellem parterne stiger, i takt med at man bevæger sig længere mod højre. Der bliver samarbejdet typisk mere omkostningsfuldt og ressourcekrævende, men det skaber også bedre mulighed for at løse komplekse problemstillinger. Alle fem samarbejdsformer er værdifulde og bidrager hver især positivt til indsatsen over for beboere. Den mest fordelagtige samarbejdsform afhænger af konteksten og formålet med at samarbejde.

Vi har udarbejdet figuren med afsæt i Mandell & Keast (2009), Engly & Larsen (2015) og Scharpf (1994), hvor vi har tilføjet samarbejdsformen ressourceudveksling på baggrund af en pilottest, vi gennemførte af dataindsamlingsmetoden. Her blev vi bekendt med, at ressourceudveksling i form af brug af lokaler, økonomisk støtte osv. udgør en væsentlig del af mange snitflader mellem Medborgercentret og andre aktører i området.

Afsluttende spurgte vi i spørgeskemaerne ind til, hvad formålet har været med kontakten, fx uddannelse, beskæftigelse eller kriminalitetsforebyggelse. Vi spurgte desuden, hvilken målgruppe af borgere kontakten drejede sig om.

KVALITATIVE INTERVIEWS OG OBSERVATIONER AF PERSONALET'S ARBEJDE

Vi har fulgt medarbejdernes arbejde, både gennem fem halvårige møder med den daglige leder og

skiftende medarbejdere og ved at deltage i forskellige arrangementer afholdt af Medborgercentret.

De løbende interviews har givet os et indblik i, hvordan medarbejderne har arbejdet med at understøtte det tværgående samarbejde i området i løbet af perioden. Vi har bl.a. haft fokus på organiseringen af deres arbejde, medarbejderressourcer, metoder og målgrupper. Ved at deltage i arrangementer, som et inddragende borgermøde og samarbejds møder for lokale organisationer, har vi observeret og nedskrevet i feltnoter, hvordan medarbejderne i praksis arbejder for at skabe samarbejde mellem organiserede aktører. I forbindelse med dataindsamlinger til netværksanalysen har vi desuden opholdt os på Medborgercentret og generelt i området. Her har vi ad hoc noteret kvalitative observationer, som giver et billede af, hvordan Medborgercentret bliver brugt af forskellige mennesker.

For at forstå netværksanalysens resultater har vi desuden foretaget telefoninterviews med centrale aktører for at høre deres perspektiv på deres tværgående samarbejde. Det bruger vi til at komme med mulige forklaringer på netværksanalysens resultater.

KVALIFICERING AF RAPPORT

Rapporten er kvalificeret af personalet i Medborgercentret, bibliotekschefen i Frederiksberg Kommune og Bente Bjørnholt, der er seniorforsker, cand.scient. pol., ph.d. For at styrke udgivelsens anvendelighed har Kasper Søstrøm fra helhedsplanen i Korsbærparken, Fredericia, også bidraget med input til anbefalingerne.



PRÆSENTATION AF CASE

I dette kapitel præsenterer vi, hvad der karakteriserer området og de lokale aktører omkring Medborgercentret på Frederiksberg. Derudover uddyber vi formålet med at åbne Medborgercentret, og hvordan medarbejderne arbejder for at indfri det.

UDVÆLGELSE OG BRUG AF CASE

Vi efterlyste i starten af 2017 udsatte boligområder, hvori der var planer om at etablere et medborgercenter. En boligsocial indsats i det udsatte boligområde Søndermarken henvendte sig og fortalte, at Medborgercentret på ydre Frederiksberg netop skulle til at åbne i nærheden. Ud over en god timing havde beslutningstagerne bag Medborgercentret også intentioner om bl.a. at arbejde for at fremme samarbejde i lokalområdet. Vi valgte derfor at følge denne case.

Vi bruger Medborgercentret som en case til at undersøge, hvorvidt vi kan påvise en virkning af tværgående samarbejde mellem lokale organisationer efter åbningen af et medborgercenter. I Medborgercentret

arbejder personalet med at engagere lokale ressourcer og skabe netværk blandt:

1. Individuelle borgere og uformelle grupper af borgere
2. Organiserede aktører fra forskellige sektorer

På den måde arbejder Medborgercentret både med at øge lokal sammenhængskraft på individniveau blandt områdets beboere og på organisatorisk niveau på tværs af sektorer. I netværksanalysen har vi truffet et metodisk valg om at fokusere udelukkende på organiserede aktører, da de typisk udgør en stabil ramme for engagement over tid. Det betyder, at undersøgelsen ikke indfanger uformelle grupper af borgere eller enkeltpersoner og deres forbindelser



På billedet ses Søndermarkskvarteret i forgrunden. I baggrunden ses den 102 meter høje Domus Vista-bebyggelse, hvor Medborgercentret er placeret på bagsiden af et butikscenter i stueetagen.

til andre. Netværksanalysen beskriver således heller ikke den del af medarbejdernes arbejde, der fokuserer på individuelle borgere.

Desuden bruger vi casen til at undersøge Medborgercentrets betydning for tværgående samarbejde ud fra et boligsocialt mål om at afhjælpe sociale udfordringer blandt beboere. Det gør vi, selvom det ikke er et formål, den kommunale forvaltning har sat for Medborgercentret. Udgivelsen er således ikke en evaluering af Medborgercentret baseret på personalets samlede arbejde og deres kommunale opdrag hos forvaltningen for kultur og fritid.

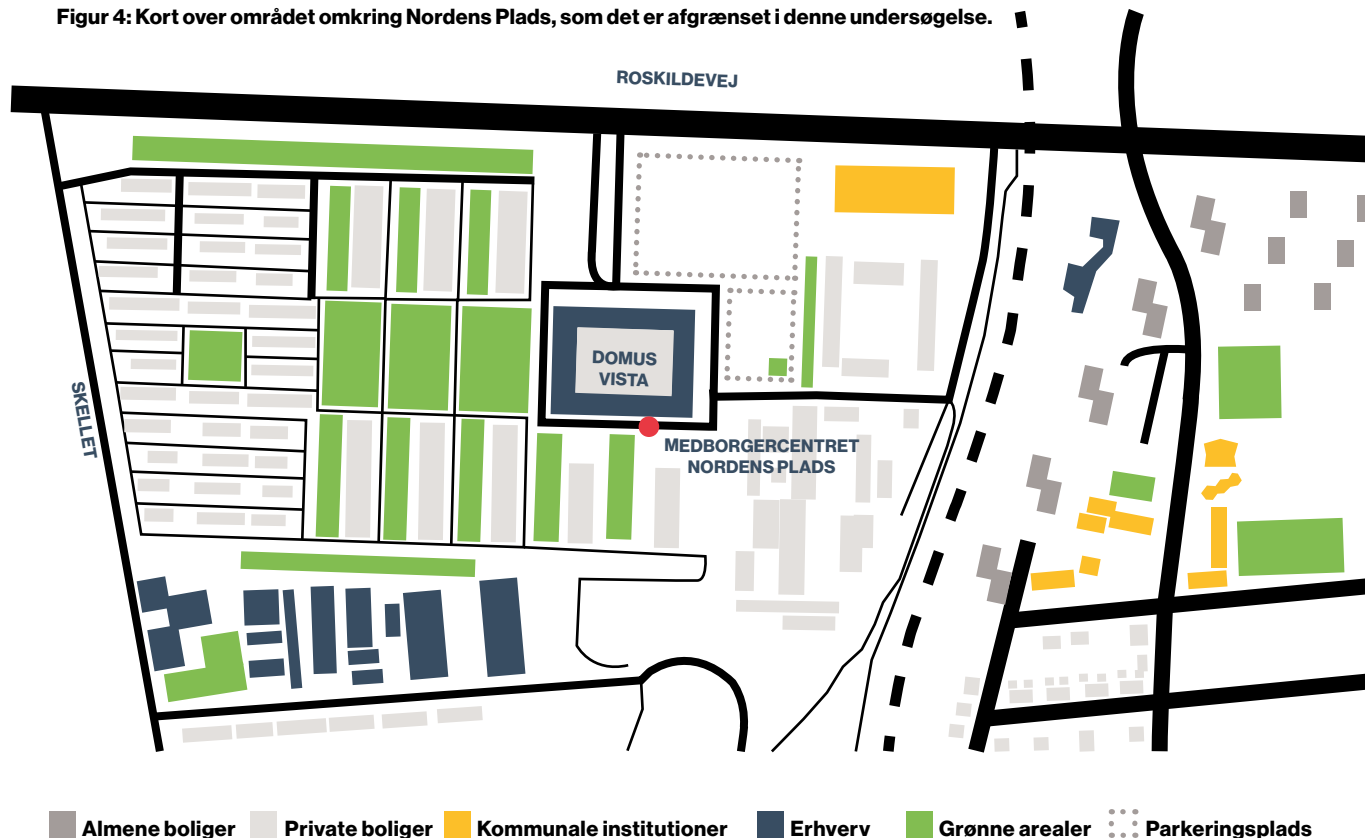
ET OMRÅDE I UDVIKLING

På det vestlige Frederiksberg tårner høje betonhuse sig op side om side med kraner og stilladser. Det er et område i udvikling, der skiller sig ud fra resten af Frederiksbergs villaer og lejlighedskomplekser. Området har forskellige boformer, men de er skarpt adskilt af fysiske grænser. En trafikeret indfaldsvej, en S-togslinje og et væld af hegn og buske trækker ikke

bare grænser mellem ejerlejligheder, almennyttige boliger og institutioner, men også mellem forskellige beboergrupper.

I området finder man det udsatte boligområde Søndermarkskvarteret med helhedsplanen Kvarterhuset. Længere nede ad vejen ligger højhuset Domus Vista med indkøbsmuligheder, behandlings- og træningsfaciliteter og Medborgercentret i stueetagen. I midten af området finder man et vindblæst asfalteret parkeringsområde, der hedder Nordens Plads og lægger navn til det nye medborgercenter. Som andre udsatte områder er området omkring Nordens Plads kendetegnet ved, at en bred vifte af aktører enten har en fysisk base eller laver borgerrettede indsatser i området. Med ambitioner om at skabe større lokal sammenhængskraft og åbne området mere op, har Frederiksberg kommune, de lokale boligorganisationer og grundejere iværksat forskellige fysiske og sociale tiltag. Herunder besluttede Frederiksberg Kommune at lukke et bibliotek og åbne et nyt medborgercenter med formålet at skabe arrangementer og løsninger i samarbejde med naboer, borgere og andre lokale aktører, se bilag 2.

Figur 4: Kort over området omkring Nordens Plads, som det er afgrænset i denne undersøgelse.



MEDBORGERCENTRETS MÅLSÆTNING OM AT SAMLE BORGERE OG LOKALE AKTØRER

Medborgercentret arbejder ud fra en formel vision om: "at give borgerne i området de bedste rammer for at involvere sig i eget og andres liv". Intentionen er, at Medborgercentret dels skal samle beboere og aktiviteter og dels skal udgøre en organisatorisk platform for samarbejde blandt organiserede aktører i området.

Selvom bogsamlingen er reduceret betydeligt, har Medborgercentret stadig biblioteksfunktionen. Lokalerne er nyrenoverede, så de bedre imødekommer den samlende funktion. Når man træder ind, bliver man mødt af et åbent køkken, hjemlige møbler og pottedplanter. Der er gratis kaffe på kanden, et legehjørne til børn og computere til fri afbenyttelse. Dertil har Medborgercentret to lokaler, som kan bookes af borgere og lokale aktører. I udformningen af Medborgercentret er der dog ikke lagt op til, at andre organiserede aktører skal have faste kontorpladser i huset, som det ses i mange andre medborgercentre i udsatte boligområder (Lunar m.fl. 2019).

Borgerne har adgang til lokalerne fra 8-23 hver dag, mens der er ansatte i dagtimerne på hverdage. Ud over lederen af Medborgercentret er der ansat tre andre medarbejdere. Ved siden af biblioteksfunktionen agerer medarbejderne i Medborgercentret værter for stedets brugere og gæster. De laver understøttende arbejde og medvirker til at udvikle og afvikle forskellige projekter gennem samskabende processer med borgere. De laver desuden relationsarbejde og opbygger samarbejdsrelationer til organisationer i lokalområdet.

BRED VIFTE AF LOKALE AKTØRER

Området omkring Nordens Plads er et sted med mange forskellige aktører og et udbredt lokalt engagement. I vores kortlægning identificerede vi i 2017 48 aktører, der havde et virke i området og indgår i netværksanalysen. Det inkluderer både professionelle aktører i den offentlige og private sektor, frivillig-organisationer og borgerdrevne foreninger:

PROFESSIONELLE AKTØRER:

Størstedelen af de professionelle aktører er forskellige offentlige institutioner eller tilbud, der geografisk er til stede i nærområdet. Det omfatter dog også centrale offentlige instanser som fx kommunale forvaltninger og private aktører fx i form af erhvervsdrivende, plejehjem og sundhedstilbud.

FRIVILLIG-ORGANISATIONER:

Frivillig-organisationerne, der er til stede i området, er bl.a. forskellige landsdækkende NGO'er, der har sociale tiltag i området, som fx Røde Kors' cykeltag og GAME, der tilbyder forskellige sportsaktiviteter for børn og unge.

BORGERDREVNE FORENINGER:

De borgerdrevne foreninger omfatter afdelingsbestyrelser og grundejerforeninger i området, men også forskellige interessefællesskaber, som fx byhaven Nordens Have, fotoklubben Zoom og en fortælleklub.



MEDBORGERCENTRE & LOKAL SAMMENHÆNGSKRAFT

I dette kapitel præsenterer vi teori om lokal sammenhængskraft og studier af medborgercentre. Det gør vi for at forklare, hvordan vi bruger begrebet, og vise, hvordan medborgercentre kan skabe positiv udvikling i udsatte boligområder. Med afsæt i litteraturen præsenterer vi forventningen for vores undersøgelse.

LOKAL SAMMENHÆNGSKRAFT I UDSATTE BOLIGOMRÅDER

Ambitioner om at styrke den lokale sammenhængskraft i udsatte boligområder udspringer bl.a. af et ønske om at aktivere lokale ressourcer gennem samarbejde på tværs af fagdiscipliner, sektorer og indsatsområder (Aner & Mazanti 2017; Agger & Jensen 2015).

I international forskning omtales lokal sammenhængskraft som social kapital, der forstås som ressourcer, indlejret i sociale netværk, som aktører kan tilgå og bruge til at handle (Lin 2001). Ifølge sociologen Robert Putnam kan det styrke et boligområde og dets beboere, hvis den sociale kapital i området øges. Det skyldes, at netværk og tillid fungerer som en sammenhængskraft i et boligområde. Ved at mennesker deltager i grupper, opstår fælles normer og forpligtelser, der skaber gode forudsætninger for kollektiv handlekraft. I et udsat boligområde kan det resultere i fælles indsatser og tiltag, der bidrager til en positiv udvikling (Aner 2017).

Begrebet social kapital er traditionelt blevet brugt til at beskrive relationer blandt beboere og grupper i et boligområde. Social kapital kan dog også anskues som de relationer, der forbinder beboere til repræsentanter for staten eller andre magtfulde aktører

uden for det civile samfund, som kan give adgang til økonomisk finansiering, idéer og information (Agger & Jensen 2015). Denne såkaldt forbindende sociale kapital kan styrke handlingskapacitet på tværs af både sektorer, fagområder og indsatsområder og har derved potentiale for at rykke området som en helhed. Det er med dette fokus på relationer mellem civile, offentlige og private aktører, at vi undersøger, om medborgercentre kan styrke lokal sammenhængskraft.

MEDBORGERCENTRE SOM MØDESTEDER

Som et neutralt offentligt mødested kan medborgercentre spille en vigtig rolle i at skabe netværk og udvikle lokalsamfundet. Et medborgercenter kan betragtes som et tredje rum, der rækker ud over hjemmet og arbejdet, som forskellige mennesker i udgangspunktet har lige adgang til (Oldenburg 1989). Det skaber mulighed for, at mennesker kan mødes og begynde at danne relationer på tværs af forskellighed. Der er derfor kommet fokus på medborgercentres potentiale for at fremme lokal sammenhængskraft.

Tidligere undersøgelser af medborgercentre i udsatte boligområder viser, at medborgercentre

kan spille en vigtig rolle i dannelsen af social kapital – både på individ- og områdeniveau samt på et institutionelt niveau. Ved at tilbyde en fysisk ramme, der samler og organiserer lokale aktører, samt medarbejdere, der aktivt understøtter netværksdannelse, kan medborgercentre generere mange slags snitflader og samarbejder på tværs til gavn for borgere (Delica 2012; Delica 2013; Lunar m.fl. 2019). Medborgercentre giver mulighed for, at aktører kan kombinere forskellige perspektiver og kompetencer til at arbejde med lokale udfordringer. Det kan fx være ulighed i sundhed, arbejdsløshed eller afkobling af boligområdet fra den omgivende by (Lunar m.fl. 2019).

Andre undersøgelser viser dog også, at der i praksis ofte er begrænsninger for, hvad medborgercentre kan opnå. Det er i højere grad tilfældet, at grupper af borgere med fælles interesser sameksisterer parallelt, end at de mødes på tværs af bydelen i medborgercentre (Larsen m.fl. 2013). Som en fysisk ramme kan medborgercentre styrke områdebaserede netværk, der ofte tager form som flygtige interessefællesskaber om konkrete projekter, frem for et samlet lokalsamfund (Jensen m.fl. 2010).

SOCIALE NETVÆRK SOM NØGLE TIL LOKAL SAMMENHÆNGSKRAFT

Et centralt argument i teorien om social kapital er, at lokal sammenhængskraft skabes gennem aktiv deltagelse i fællesskaber og netværk (Aner 2017). Fordi relationerne mellem organisationer og individer er afgørende for at kunne udveksle information og ressourcer og mobilisere forandring, er det et mål i lokalsamfundsudvikling at fremme sociale netværk (Ennis & West 2012).

Af samme årsag kan social netværksanalyse også anvendes som en metode til at undersøge et områdes lokale sammenhængskraft (Ennis & West 2012). Ved at analysere de sociale netværk, organisationer indgår i, kan man synliggøre og sætte tal på omfanget af tværgående samarbejde (Maya-Jariego & Holgado 2015). At måle netværk kan vise

de strukturer, hvor social kapital kan eksistere, men viser ikke, hvorvidt relationerne dækker over fælles normer, tillid og gensidighed. Selvom udvikling af samarbejdsrelationer og lokalt netværk kun er en del af at styrke lokal sammenhængskraft, er det en vigtig del.

FORVENTNING OM STYRKET LOKAL SAMMENHÆNGSKRAFT

Med afsæt i de præsenterede teorier og tidligere undersøgelser har vi en forventning om, at et medborgercenter kan styrke den lokale sammenhængskraft blandt organiserede aktører i et lokalområde. Det kan ske ved at tilbyde en fysisk ramme og personale, der arbejder aktivt med at skabe netværk og aktivere lokale ressourcer. Antagelsen er, at det tilsammen bidrager til en positiv udvikling i boligområdet, ved at organisationer arbejder sammen om at løse lokale udfordringer. Gennem netværksanalyse måler vi omfanget og karakteren af samarbejde mellem lokale aktører i lokalområdet som en indikation på udviklingen af den lokale sammenhængskraft.

NETVÆRKSANALYSE: UDVIKLINGEN I DET TVÆR- GÅENDE SAMARBEJDE

Dette kapitel fokuserer på udviklingen i det tværgående samarbejde i området omkring Nordens Plads, siden Medborgercentret åbnede i 2017. Resultaterne er baseret på netværksanalyse, der illustrerer samarbejdet, samt Medborgercentrets rolle i lokale netværk.

HVILKEN UDVIKLING KAN VI FORVENTE?

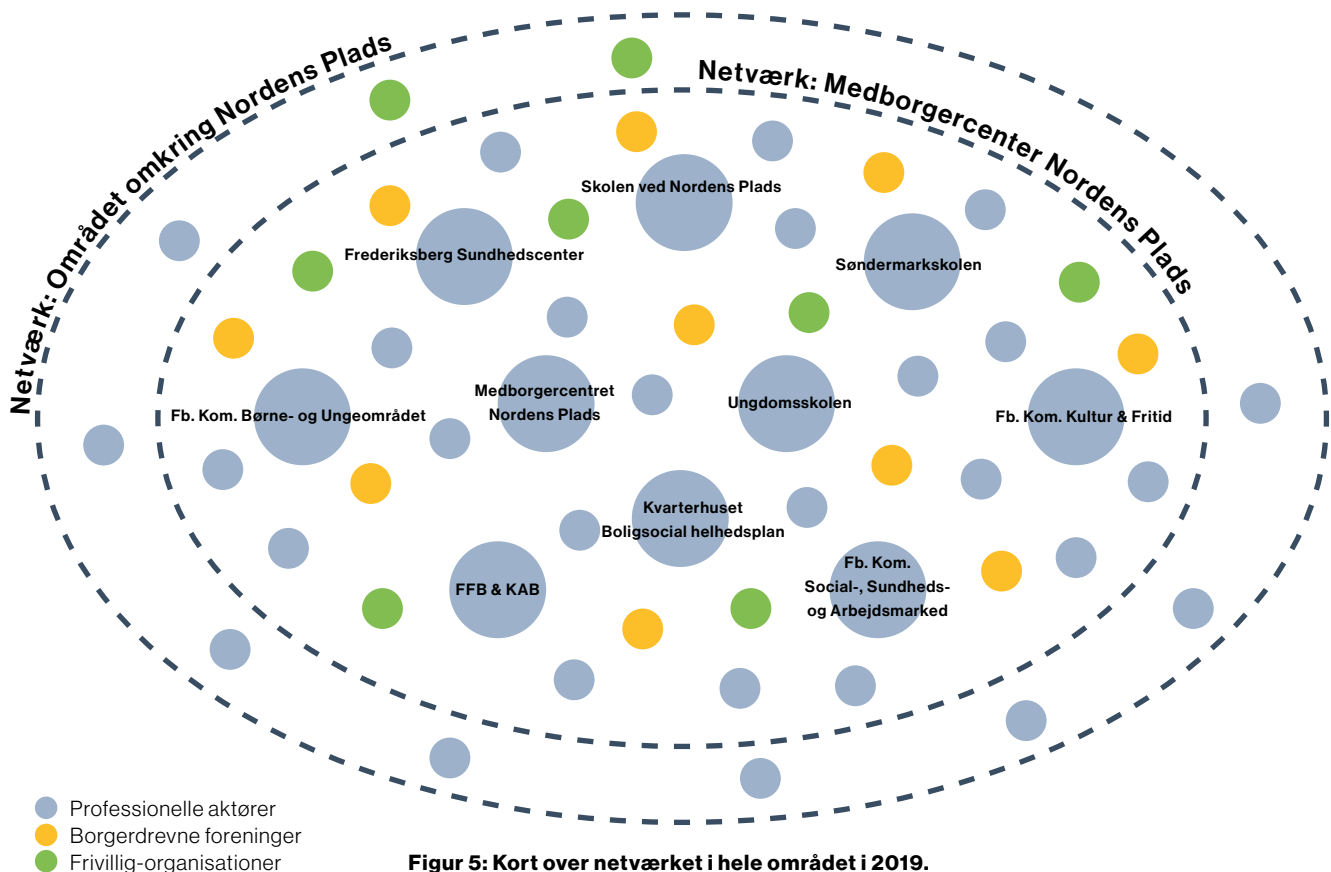
Vores forventning er, at åbningen af et medborgercenter i bedste fald vil øge mulighederne for samarbejde, og at der derved vil opstå flere nye relationer, samt at flere af de eksisterende relationer styrkes. Som et minimum forventer vi, at samarbejdsniveauet i området vil være uændret, således at der ikke i stor stil er opstået flere eller yderligere styrkede relationer, men at de samarbejder, der er, består eller erstattes af nogle tilsvarende.

I analysen skelner vi mellem netværket i hele området og Medborgercentrets netværk. Netværket i hele

området består af relationerne mellem alle de aktører, vi har identificeret i området omkring Nordens Plads. Medborgercentrets netværk derimod dækker kun de aktører, som Medborgercentret har en relation til samt relationerne mellem disse aktører.

Vi indleder analysen med at se på udviklingen i samarbejdet i hele området omkring Nordens Plads og fokuserer derefter på Medborgercentrets position i netværket. Derefter undersøger vi, hvordan udviklingen har været i Medborgercentrets netværk. Endelig afslutter vi med en fortolkning af, hvordan udviklingen i samarbejdet kan forstås i relation til Medborgercentrets arbejde og i relation til, hvad der i øvrigt er sket i området i løbet af måleperioden.





Figur 5: Kort over netværket i hele området i 2019.

SAMARBEJDET I OMRÅDET OMKRING NORDENS PLADS

Figur 5 viser dels netværket i hele området og dels Medborgercentrets netværk ved den seneste måling i 2019. For overblikkets skyld har vi illustreret netværkene ved hjælp af to stiplede cirkler (se netværksskorte i Bilag 3).

Figur 6 viser antallet af aktører og relationer i hver af de tre målinger. Hver relation illustrerer samarbejde mellem to aktører. Desto flere samarbejder mellem de forskellige aktører, der forekommer i en given måling, desto højere er tætheden af netværket. Det er det gennemsnitlige antal relationer et udtryk for. Et tæt sammenvævet netværk er derfor et udtryk for, at området er kendetegnet ved en høj grad af tværfaglige initiativer og samarbejde. Aktørerne er farvelagt efter, om det er frivillig-organisationer, borgerdrevne eller professionelle aktører, der er tale om.

	2017	2018	2019
Antal aktører	48	50	49
Antal relationer	337	291	268
Gennemsnitligt antal relationer per aktør	14,0	11,6	10,7

Figur 6: Udviklingen i netværket i hele området.

Ved at sammenligne tre årlige målinger kan vi se udviklingen i netværket over tid. Som figur 6 ovenfor viser, er der i alt mellem 48 og 50 aktører i netværket i de tre målinger. Disse aktører har i 2017 i gennemsnit 14 samarbejder per aktør, mens dette tal falder til knap 12 i 2018 og til knap 11 i 2019. Samlet set kan vi derfor se, at selvom antallet af aktører stort set er

uændret i perioden fra 2017 til 2019, så er antallet af samarbejder mellem disse aktører gået tilbage.

Sammenligner vi de tre målinger, ser vi, at der allerede ved første måling, inden Medborgercentret åbnede, var flere forbindelser mellem en stor andel af aktørerne i området end ved de efterfølgende målinger. Det ser vi som et udtryk for, at det tværgående samarbejde blandt organiserede aktører i området var relativt højt op til åbningen af Medborgercentret. I perioden fra 2018 til 2019 er omfanget af samarbejde faldet yderligere, men ikke nær så markant. På baggrund af de tre målinger ser vi, at samarbejdet i området ikke er blevet mere udbredt efter Medborgercentrets åbning.

Ser vi nærmere på relationerne i de tre målinger og sammenligner dybden i det tværfaglige samarbejde, ser vi desuden, at relationerne ikke er blevet dybere med tiden. Der er således ikke sket en udvikling, hvor samarbejdsformer karakteriseret af lav indflydelse og gensidig forpligtigelse, såsom videndeling, er blevet erstattet af mere forpligtigende samarbejde, såsom samskabelse. Vi afsøger mulige forklaringer på denne udvikling senere i kapitlet.

MEDBORGERCENTRET ER BLANDT DE TRE MEST CENTRALE AKTØRER

Vi forventer, at Medborgercentret har større mulighed for at styrke samarbejde i området, hvis det har en central position i netværket med forbindelse til mange lokale aktører. Prikkerne på netværkskortet er skaleret, så størrelsen afspejler, hvor central en placering aktørerne har i netværket (se figur 5). De aktører med flest relationer er således størst, mens de mere perifere aktører med færre relationer tilsvarende er mindre. De tre mest centrale aktører i netværket er Medborgercentret, helhedsplanen Kvarterhuset og Frederiksberg Kommune SSA (Social-, sundheds- og arbejdsmarkedsområdet) i den nævnte rækkefølge.

Medborgercentrets centrale placering i netværket bekræftes, når vi ser på, hvor stor en andel af de aktører, der er i området, Medborgercentret selv har direkte relationer til. I alt har Medborgercentret i

sidste måling relationer til 83 pct. af alle aktører, der er til stede i området omkring Nordens Plads. Særligt de borgerdrevne foreninger og de frivillige foreninger har Medborgercentret godt fat i, og i sidste måling har de relationer til alle borgerdrevne foreninger og 71 pct. af de frivillige foreninger, mens de har en relation til 60 pct. af de professionelle aktører.

Ser vi desuden på dybden af de relationer, Medborgercentret har, kan vi se, at sammenlignet med de øvrige aktører, så har Medborgercentret flere dybe relationer til andre lokale aktører. Det vil sige, at de relationer, Medborgercentret indgår i, oftere er mere forpligtende og antager karakter af dybere samarbejdsformer som samordning og samskabelse.

Medborgercentret har en central position i netværket, og det udgør et godt udgangspunkt for at understøtte tværgående samarbejde i området. Både fordi Medborgercentret har mange dybe relationer, men også fordi de som aktør har kontakt til mange forskellige aktørtyper, der gør det muligt at forbinde aktører på tværs af sektorer.

SAMARBEJDET I MEDBORGERCENTRETS NETVÆRK

I det følgende zoomer vi ind på relationerne mellem de aktører, Medborgercentret har kontakt til (se figur 5), for at undersøge, om udviklingen i Medborgercentrets netværk skiller sig ud fra den generelle udvikling i området.

Figur 7 viser, hvor mange aktører der indgår i Medborgercentrets netværk. Antallet af aktører i Medborgercentrets netværk ligger relativt stabilt på tværs af de tre målinger. Ved første måling er der 40 aktører, og i de efterfølgende målinger er der 42 aktører. Antallet af relationer imellem aktørerne er støt faldende over de tre målinger. I udgangspunktet er der i gennemsnit 13 forbindelser per aktør, og det tal falder til 10 forbindelser i gennemsnit i de sidste to målinger. Ligesom netværket i hele området er Medborgercentrets netværk tættest i første måling. Tætheden af begge netværk er faldende, når vi ser

på det samlede antal relationer og det gennemsnitlige antal relationer per aktør. Faldet skyldes ikke, at de eksisterende relationer er blevet dybere i løbet af måleperioden.

Figur 7: Udviklingen i Medborgercentrets netværk.

	2017	2018	2019
Antal aktører	40	42	42
Antal relationer	263	214	205
Gennemsnitligt antal relationer per aktør	13,2	10,2	9,8

Det er dog vigtigt at pointere, at selvom første måling fandt sted, inden Medborgercentret åbnede, var medarbejderne allerede aktive i området på dette tidspunkt. De var i gang med at kontakte lokale aktører bredt for at afsøge muligheder for at etablere samarbejde. Det kan være en del af forklaringen på, at samarbejdsniveauet i Medborgercentrets netværk var så højt fra start.

Alligevel forventede vi at se en stigning fra 2018 til 2019. I realiteten er der sket et fald i antallet af relationer både i netværket i hele området og i Medborgercentrets netværk. Det tolker vi som, at der er sket et fald i samarbejdet i området, og det fald har Medborgercentret ikke formået at modvirke.

MEDBORGERCENTRET SOM PLATFORM FOR SAMARBEJDE

Netværksanalysens resultater kan ikke påvise en stigning i antallet af samarbejdsrelationer blandt organiserede aktører i området i løbet af måleperioden. Ud over at der vil være en naturlig variation i forhold til, hvor meget aktørerne samarbejder, er der også andre forhold, der kan påvirke antallet af relationer mellem aktørerne i netværket.

Netværksanalysen kan ikke forklare, hvorfor der er sket et fald i samarbejdet mellem områdets aktører. For at forstå udviklingen må vi derfor se nærmere på, hvad der har kendetegnet Medborgercentrets arbejdsbetingelser og prioriteter, samt hvad der ellers er sket i området i løbet af måleperioden. Det gør vi i dette afsnit.

MEDBORGERCENTRETS ORGANISATORISKE RAMMER

Et medborgercenter kan fremme samarbejde ved at samle forskellige aktører under samme tag og tilbyde dem et sted at mødes og udføre tværgående initiativer (Lunar m.fl. 2019). Medborgercentret er ikke udformet fysisk og organiseret således, at det skal huse andre faste aktører på samme måde som i andre medborgercentre. Her har forskellige foreninger eller professionelle aktører som fremskudte kommunale indsats kontorpladser i et medborgercenter.

Denne organisering betyder, at netværksskabelse til andre aktører end de borgerdrevne foreninger, der låner lokaler i Medborgercentret, kræver en aktiv og opsøgende indsats. Prioriteringen af det netværksorienterede arbejde har derfor en afgørende betydning.

STØRST FOKUS PÅ INDIVIDUELLE BORGERE

Medborgercentrets ambition om både at arbejde aktivt med netværksskabelse blandt organiserede aktører i området og at arbejde med inddragelse af individuelle borgere har i praksis været udfordret. I opstartsfasen var der en række tekniske problemer, der kom til at optage en del tid, og på den længere bane viste det sig også, at driften af huset kom til at sluge medarbejdertimer. Desuden har bemanningen på Medborgercentret været svingende i løbet af måleperioden. Dels har der været et varierende antal medarbejdere ansat, og dels har nye medarbejdere skullet opbygge relationer til lokale aktører.

I praksis har det derfor været nødvendigt at foretage en prioritering i medarbejdernes fokus, og her er relationsarbejdet med individuelle borgere blevet prioriteret. Det betyder, at arbejdet med at skabe

netværk blandt organiserede aktører i området ikke har fyldt så meget som forventet i måleperioden. Vi formoder, at det har betydning for netværksanalyseens resultater.

HVAD KAN I ØVRIGT PÅVIRKE MÅLINGEN?

Ud over Medborgercentrets organisatoriske rammer og prioriteringen i deres daglige arbejde kan målingerne også påvirkes af forskellige udefrakommende faktorer. For at forstå faldet i antal og dybde af samarbejdsrelationer i området har vi talt med de mest centrale aktører i hele områdets netværk for at høre deres perspektiver på udviklingen.

Medborgercentret peger selv på, at området omkring Nordens Plads har været præget af omfattende renoveringer i perioden for vores undersøgelse. Det kan betyde, at flere af beboerforeningerne i området har koncentreret sig om deres eget og på at få løst forskellige gener, der er opstået i den forbindelse. Vi ser da også, at både en af afdelingsbestyrelserne og en grundejerforening i området har fået færre relationer i løbet af måleperioden. Vi kan dog kun gisne om, i hvilket omfang tilbagegangen skyldes de igangværende renoveringer.

Andre centrale aktører pegede desuden på, at der har været forskellige tværorganisatoriske netværk og fælles initiativer i området, som blev lukket ned i løbet af måleperioden. Disse netværk har samlet lokale aktører med formålet at koordinere og videndele, men mistede opbakning over tid. De er derfor i sidste ende lukket ned uden at blive erstattet af nye tilsvarende netværk.

Desuden formoder vi, at en del af udviklingen kan forklares med, at der frem til og med 2017 har været en områdefornyelse i området, der har gjort et stort stykke arbejde med at engagere lokale aktører og styrke naboskab og fællesskab i området.

Netværksanalysen gør det ikke muligt at isolere disse forskellige forklaringer og undersøge, hvor stor en indflydelse de har haft på resultaterne. Det viser dog, at der formentlig er mange forskellige og

sammenfaldende årsager til, hvorfor udviklingen har været, som den har.

DET TVÆRGÅENDE SAMARBEJDE I OMRÅDET ER IKKE STYRKET, EFTER AT MEDBORGERCENTRET ER ÅBNET

Vores forventning var, at åbningen af et medborgercenter ville øge mulighederne for samarbejde. Vi forventede, at det ville komme til udtryk ved, at der opstod flere nye relationer mellem lokale aktører, samt at flere af de eksisterende relationer blev styrket. Forventningen kan ikke bekræftes på baggrund af denne case. Netværksanalysen peger i stedet på, at selvom et medborgercenter kan have til formål at øge det tværgående samarbejde i lokalområdet, kan det være svært i prioritere dette arbejde, når hverdagen indtræder, og ressourcer som medarbejdertimer bliver knappe. Vores tolkning er, at der ligger et arbejde i at skabe rammerne for, allokere ressourcer til og løbende understøtte, at medborgercentret i praksis kan arbejde fokuseret og aktivt med at styrke lokalt netværk. I følgende kapitel kommer vi derfor med anbefalinger til, hvordan beslutningstagere og ledere kan understøtte netværksarbejde.



ANBEFALINGER: OPSTART AF MEDBORGERCENTRE OG NETVÆRKSARBEJDE

Netværksanalysen peger på, hvor vigtigt det er at prioritere indsatsen for at skabe tværgående samarbejde, hvis ønsket er, at et medborgercenter skal bidrage til at skabe lokal sammenhængskraft mellem organisationer. I dette kapitel præsenterer vi anbefalinger til at etablere og drive et medborgercenter med formålet om at blive en platform for tværgående samarbejde.

ANBEFALINGER

Medborgercentre i udsatte boligområder varierer i deres fysiske udformning såvel som i formål, organisering og organisatorisk forankring (Lunar m.fl. 2019). De har derfor forskellige muligheder og begrænsninger. Nogle medborgercentre giver fx mulighed for, at en masse forskellige aktører har base i huset side om side. Andre har tilknyttet personale ansat fuld tid til at skabe møder og samspil i området. Det gør det svært at lave generelle anvisninger.

De følgende anbefalinger udspringer af de opmærksomhedspunkter, vi har fået øje på i casen, men er udformet, så de er relevante for andre medborgercentre, der ønsker at arbejde med at styrke lokale netværk. Selvom anbefalingerne har et særskilt fokus på at skabe samarbejde mellem organiserede aktører, er det vigtigt sideløbende at arbejde med at inddrage beboere og brugere af stedet – enkelte såvel som organiserede. Den styrke, der ligger i at samle organiserede aktører om boligområdet, hviler også på, at beboere og brugere får ejerskab til stedet og bakker op om de tiltag, der iværksættes.

Vi har udformet fem anbefalinger, der fordelt på to temaer kan sikre henholdsvis en god opstart af medborgercentret og løbende styrkelse af netværksarbejde:

ANBEFALINGER TIL EN GOD OPSTART:

1. Byg videre på lokale styrker og eksisterende initiativer
2. Gør medborgercentrets rolle i lokalområdet tydelig fra start
3. Sikr rammer og medarbejderressourcer til netværksarbejde

ANBEFALINGER TIL AT STYRKE NETVÆRKSARBEJDE:

4. Vær opsøgende og understøt aktivt
5. Arbejd strategisk med netværksskabelse

I det følgende uddyber vi hver enkelt anbefaling, og til sidst præsenterer vi, hvor du kan finde mere konkret hjælp til, hvordan du griber det an.



ANBEFALING #1: BYG VIDERE PÅ LOKALE STYRKER OG EKSISTERENDE INITIATIVER

SKAB OVERBLIK OVER LOKALE AKTØRER, INITIATIVER OG BEBOERGRUPPER, OG IDENTIFICÉR, HVORDAN MEDBORGERCENTRET KAN INDDRAGE OG UNDERSTØTTE DEM.

A: Lav en kortlægning af lokale aktører, initiativer og borgergrupper. Til at hjælpe jer med kortlægningen kan I både kontakte professionelle aktører, der arbejder i området til daglig, og ildsjæle eller beboere, som har et stort lokalkendskab.

B: Invitér nøgleaktører til indledende samtaler om områdets ønsker og behov. Lær området bedre at kende gennem uformelle samtaler med borgere og professionelle med stor lokal viden. Brug også samtalerne til at finde ud af, hvem det er relevant at inddrage i medborgercentrets opstartsproces, og hvordan I kan komme i kontakt med dem.

C: Afhold inddragende processer, som gør det muligt for relevante lokale organisationer og beboere at komme med input. Klargør fra start, hvad de fastlagte rammer er, og hvad de lokale kan have indflydelse på. Det er afgørende, at I følger op på processen ved at sætte handling på de input, der kommer, så inddragelsen ikke bare bliver symbolsk.

I etableringen af Medborgercentret har der ligget en opgave i at lukke et traditionelt bibliotek og i stedet åbne et medborgercenter med nye formål og funktioner. Selvom ambitionen med et nyt medborgercenter kan være at engagere nye beboergrupper, er det vigtigt ikke at glemme den styrke, der ligger i allerede eksisterende beboerdrevne tiltag. En vigtig del af opgaven med at fremme tværgående samarbejde på et organisatorisk niveau er også at inddrage og engagere lokale borgere for at sikre deres fortsatte engagement og opbakning.

Frederiksberg Kommune søgte at bygge videre på og understøtte områdets styrker gennem kortlægning af lokale beboergrupper, organiserede aktører, eksisterende sociale tiltag og muligheder for samarbejde. De så et potentiale i, at Medborgercentret fremover kunne samle borgere på tværs af køn, alder og etnicitet, så det kom til at afspejle den mangfoldighed, der er blandt områdets beboere. Det

blev bestemt, at Medborgercentret skulle videreføre og forankre eksisterende borgerdrevne initiativer i området støttet af kommunen.

For at håndtere de eksisterende brugeres forskellige interesser blev der afholdt informationsmøder og inddragende processer, der havde til formål at orientere, imødekomme bekymringer og modtage input. I praksis kan det være en udfordrende proces, men det er særligt vigtigt at få inddraget eventuelt kritiske brugere, så også de får mulighed for at bidrage med idéer og ønsker og få ejerskab til stedet.

ANBEFALING #2: GØR MEDBORGERCENTRETS ROLLE I LOKALOMRÅDET TYDELIG FRA START

BLIV SKARP PÅ, HVORDAN MEDBORGERCENTRET KAN BIDRAGE TIL OMRÅDETS BEBOERE OG LOKALE AKTØRER, OG TYDELLIGGØR DETTE BÅDE INTERNT – BLANDT MEDARBEJDERNE I MEDBORGERCENTRET – OG EKSTERNT – BLANDT LOKALE AKTØRER OG BEBOERE.

A: Find ud af, hvilke forudsætninger I arbejder ud fra. Identificér medborgercentrets organisatoriske rammer, formål, visioner og værdier. Tal i medarbejdergruppen om, hvad det betyder for jeres arbejde, så alle ved, hvad I arbejder for at opnå.

B: Gør det klart, hvad I kan og vil bidrage med i relation til beboere og lokale aktører. Bliv skarpe på, hvordan I konkret vil understøtte lokalt engagement. Identificér de ressourcer og metoder, I kan tilbyde, og bliv klar på, hvilke opgaver I ønsker at varetage i samarbejde med beboere og lokale aktører.

C: Udbred kendskab til, hvad medborgercentret kan bidrage med i lokalområdet. Som medarbejdere kan I både tage ud og formidle budskabet der, hvor borgere og lokale aktører samles, og kommunikere strategisk gennem forskellige kanaler. I kan fx bruge facebookgrupper, lokale medier eller beboere og professionelle med et stort netværk som talerør ud i området.

For et nyt medborgercenter ligger der en vigtig opgave i at definere sin rolle i området. Medborger- skab, mangfoldighed, frivillighed og det nære. Disse fire begreber havde den kommunale centraladministration opstillet som pejlemærker for personalet i Medborgercentrets arbejde. I praksis kan indholdet af sådanne begreber dog let tolkes på flere forskellige måder, og der har derfor ligget en opgave for Medborgercentret i at definere deres forståelse af disse begreber for dem selv og for andre aktører.

Det kan være en udfordring at engagere lokale aktører, hvis man ikke tydeliggør sin rolle fra start. Et vigtigt fundament for samarbejde er at kende til hinandens arbejdsvilkår, opgaver og styrker. Det tydeliggør, hvad parterne hver især kan bidrage med, og hvad de ønsker at opnå sammen i et samarbejde (Lunar m.fl. 2019; Holdt m.fl. 2014). Det betyder ikke, at man nødvendigvis skal definere alle aktiviteter og funktioner i medborgercentret på forhånd. Men hvis

medborgercentrets rammebetingelser og formål er fastlagt, kan mulige samarbejdspartnere og brugere bedre se potentialer for at samarbejde. Samtidig kan andre ting, som de konkrete aktiviteter i huset, være åbne for udvikling. Et medborgercenter kan derfor godt tydeliggøre deres rolle for andre og samtidig holde dele af deres arbejde åbent og være klar til at tilpasse rollen løbende.

For medborgercentre med forankring i biblioteker kan det kræve en særlig indsats at nå ud til udsatte beboere, der ikke ellers kommer på et bibliotek (Lunar m.fl. 2019). For at skabe kontakt til denne gruppe kan bibliotekspersonalet med fordel trække på boligsociale medarbejders tætte kontakt og kendskab til beboere. De kan komme med viden om, hvordan medborgercentret bedst henvender sig til beboerne, og bygge bro til bibliotekspersonalet.

ANBEFALING #3: SIKR RAMMER OG MEDARBEJDERRESSOURCER TIL NETVÆRKSARBEJDE

SKAB RAMMER, DER GIVER OPTIMALE BETINGELSER FOR AT ARBEJDE NETVÆRKSORIENTERET, OG SOM SIKRER, AT OPGAVEN MED AT SKABE NETVÆRK PRIORITYES I DET DAGLIGE ARBEJDE.

A: Tænk formålet med at skabe netværk ind i organisering og fysisk udformning af medborgercentret. I kan fx give medarbejdere og borgerrettede indsatser fra andre lokale organisationer en fast base i medborgercentret. I kan også sikre, at I har afsat tilstrækkelig økonomi og afstemt medarbejdernes forskellige opgaver, så de kan bruge tid på netværksarbejde. I kan desuden fastlægge åbningstiderne, så forskellige beboergrupper tilgodeses.

B: Ansæt medarbejdere med kompetencer og erfaring inden for netværksarbejde. Tænk kompetencer bredt. En medarbejder kan fx være god til at skabe relationer til lokale beboergrupper, mens en anden kan have erfaring med at etablere tværinstitutionelle netværk, mens en tredje kan have et stort lokalkendskab. Ansæt derfor medarbejdere, der kan supplere hinanden.

C: Sæt netværksarbejdet blandt medarbejderteamet i system. Sørg for, at den daglige ledelse understøtter tydelig arbejdsdeling mellem medarbejderne og skemalægger, hvornår og hvem der skal arbejde prioriteret med at skabe netværk blandt lokale organisationer.

Hvis et medborgercenters formål er at arbejde med netværksskabelse, er det særligt vigtigt at afsætte medarbejdertimer til dette helt fra start, for at det ikke ender som en nedprioriteret opgave. Det er ikke nok at erklære netværksarbejde som en målsætning. Det er også vigtigt at tage højde for, hvordan det i praksis kan realiseres i en hverdag i medborgercentret.

Målet om at skabe netværk blandt organisationer kan med fordel tænkes ind, allerede når de fysiske og organisatoriske rammer for et nyt medborgercenter defineres. Eksempelvis kan medborgercentret udformes og organiseres, så andre lokale aktører har kontorplads i huset. Det være som fælleskontorer, fremskudte indsatser eller tildeling af lokaler til social-økonomiske virksomheder og beboerdrevne foreninger. Nærheden mellem områdets forskellige aktører skaber hyppig kontakt, som danner grundlag for videndeling og dybere former for samarbejde

(Lunar m.fl. 2019). Hvis man ønsker at tiltrække en bred gruppe af brugere, er det desuden vigtigt at overveje husets åbningstider, så det bliver muligt for forskellige borgere at komme der på forskellige tidspunkter af døgnet.

Det kan blive nemmere at allokere medarbejdertimer til at arbejde med at skabe netværk fra start, hvis medborgercentret tilføres ekstra medarbejderressourcer i de første år, hvor der kan gå meget tid med at få styr på praktikaliteter og drift af huset. De medarbejdere, der ansættes i medborgercentret, bør have kompetencer inden for netværksarbejde, og fordi netværksarbejdet kræver en opsøgende indsats, er det vigtigt, at medarbejderne har mulighed for at arbejde ude af huset. Hvis de skal arbejde sammen med aktører, der er aktive uden for medborgercentrets bemandede åbningstid, er det også nødvendigt, at medarbejderne kan arbejde på forskellige tidspunkter af døgnet og ugen.



ANBEFALING #4: VÆR OPSØGENDE OG UNDERSTØT AKTIVT

SØRG FOR, AT PERSONALET ARBEJDER OPSØGENDE MED AT SKABE NETVÆRK OG REALISERE LOKALE ØNSKER. DET SKER BEDST VED AT FREMME DIALOG PÅ TVÆRS AF GRÆNSER, FINDE FORBINDELSER OG SKABE MULIGHEDER FOR TVÆRGÅENDE AKTIVITETER.

A: Skab overblik over lokale aktører, og find ud af, hvad de ønsker at samarbejde om. Når I har kortlagt aktører, kan I bruge forskellige metoder til at indsamle viden om deres arbejde, engagement, ønsker og ressourcer. Overblikket giver jer mulighed for at se, hvilke aktører der kan have gavn af at blive sat i forbindelse med hinanden.

B: Etablér og vedligehold relationer til lokale aktører gennem personlig kontakt til folk og ved at bruge tid uden for medborgercentrets vægge. Som medarbejdere kan I fx invitere jer selv på kaffe hos en organisation, for at lære mere om dem og deres arbejde. I kan deltage i borgerrettede møder på lokale institutioner eller bare opholde jer steder i lokalområdet, hvor beboere ofte samles. Det kan give anledning til at starte samtaler om folks ønsker og behov.

C: Etablér og agér tovholder for netværk og arbejdsgrupper, der samler forskellige lokale aktører om fælles emner. Det indebærer praktiske opgaver, som at I inviterer til møder, udsender referater og uddeler kontaktinformationer. Samtidig er det også jeres opgave at rammesætte formålet med mødet og facilitere ligeværdig interaktion.

I tråd med erfaringerne fra andre medborgercentre (Larsen m.fl. 2013; Lunar m.fl. 2019) illustrerer casen, at ansat personale har stor betydning for, at medborgercentre kan fungere som en fysisk ramme for tværgående institutionelt samarbejde. En hyppig hindring for det tværgående samarbejde er, at der mangler én aktør, der har særligt ansvar for at skabe lokale netværk (Gilchrist 2009; Lunar & Lund 2019). Denne opgave kan med fordel varetages af et medborgercenters personale. De kan skabe overblik over lokale aktører, få øje på potentialer i at sætte folk sammen og tage initiativ til, at de mødes.

I Medborgercentret har personalet lavet en kortlægning af organisationer i området og deres arbejde. De har samlet informationen i en visuel oversigt på en af Medborgercentrets vægge, så alle har mulighed for at lære mere om lokale aktører og deres engagement

i området. Dertil har de også opsøgt organisationer og beboere for at skabe møder imellem dem.

At ansvarliggøre lokale aktører forudsætter, særligt i boligområder med mange udsatte borgere, at man arbejder for at skabe bedre vilkår for deltagelse og konstruktiv interaktion (Gilchrist 2009). Det er ikke nok at afvente lokalområdets efterspørgsel, da behovene ofte skal opsøges aktivt og udvikles i et samspil mellem medborgercentrets personale og lokale aktører (Larsen m.fl. 2013). Personalet skal derfor være opsøgende og proaktive i deres arbejde, hvis de skal række længere ud end de borgere, der er ressourcestærke nok til selv at gennemføre projekter, eller de organisationer, der selv er opsøgende.

ANBEFALING #5: ARBEJD STRATEGISK MED NETVÆRKSSKABELSE

SØRG FOR, AT MEDARBEJDERNE ARBEJDER STRATEGISK, SÅ DE SAMMEN BEVÆGER SIG HEN MOD REALISERING AF KONKRETE FÆLLES MÅL FOR TVÆRGÅENDE SAMARBEJDE, MEN STADIG ER ÅBNE FOR NY LÆRING.

A: Bryd medborgercentrets overordnede vision ned til konkrete realiserbare målsætninger.

Lav mål, der ikke nødvendigvis gøres op i tal, men som er så konkrete, at man kan se dem for sig. En målsætning kunne fx være, at medborgercentret skaber en platform for, at lokale aktører kan få kendskab til hinandens borgerrettede indsatser, og en plan for, hvordan de kan trække på hinanden.

B: Udvikl en strategi, der beskriver, hvordan personalet kan arbejde sammen for at opnå målene.

Lav fx en handlingsplan med konkrete opgavebeskrivelser og milepæle. Brug strategien som en dynamisk rettesnor for jeres arbejde. Strategien kan fx handle om at etablere bestemte typer netværk, iværksætte eller drive konkrete fælles initiativer eller opsøge lokale organisationer.

C: Undersøg, om I er på rette vej, og synliggør jeres fremskridt gennem løbende selvevaluering.

Som daglig leder kan du holde samtaler og statusmøder med medarbejderne, hvor I diskuterer jeres erfaringer med netværksarbejdet. I kan også indsamle feedback fra borgere og lokale organisationer, I arbejder sammen med. Spørg fx ind til, hvad de får ud af jeres indsatser, hvad der virker godt, og hvad der kan forbedres. Revidér løbende jeres mål og strategier, i takt med at I lærer, hvad der virker godt.

Arbejdet med at fremme tværgående samarbejde i Medborgercentret peger på et spændingsfelt mellem på den ene side at være åben og fleksibel over for lokale aktørers ønsker og engagement og på den anden side arbejde mod konkrete mål. Lokalsamfundsudvikling sker ikke i en forudsigelig retning i et støt tempo. Det afhænger af de enkelte aktørers engagement og indebærer ofte ændrede perspektiver, læring og nye retninger. Det er derfor vigtigt at kunne respondere på det uforudsete og være åben for andres indflydelse. Samtidig kan et strategisk fokus være vigtigt i forhold til at prioritere og fokusere de ressourcer, man har til rådighed, for at opnå størst mulig virkning (Gilchrist 2009; Morrison 2012; Taylor m.fl. 2005).

Gennem strategisk arbejde bliver det muligt at definere overordnede målsætninger om, hvor man vil hen, og lave planer for, hvordan man vil nå dertil.

Det indebærer både at planlægge sit arbejde efter konkrete mål og løbende undersøge, hvorvidt ens indsats overordnet bidrager til at skabe den ønskede forandring. Det forudsætter ikke en stram målstyring baseret på fastlagte mål defineret gennem topstyring. I stedet kan personalet sikre, at målene stemmer overens med lokale ønsker og behov, ved at udvikle strategier i samarbejde med beboere og organisationer. Strategierne kan løbende tilpasses, i takt med at medarbejderne lærer mere, eller den lokale kontekst ændrer sig (Morrison 2012). I den forbindelse er det vigtigt at opsøge feedback, der kan synliggøre fremskridt og gøre én bevidst om, hvad der virker (Taylor m.fl. 2005). Det kan også være en god idé at måle på det uventede. Det kan gøres ved at formulere det som et mål, at man har skabt mulighed for at få øje på nye perspektiver og idéer og har forfulgt dem ved at afprøve nye handlinger (Jørgensen m.fl. 2016).

FIND MERE HJÆLP HER

ANBEFALING 1

BLIV GUIDET I AT LAVE EN KORTLÆGNING:

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

VÆRKTØJ:

Kortlægning af potentielle samarbejdsaktører. <https://www.cfbu.dk/laering/samarbejde-paa-tvaers/>

FIND INSPIRATION TIL AT TILRETTELÆGGE INDDRAGENDE PROCESSER:

Agger & Hoffman (2008). Borgerne på banen – håndbog til borgerdeltagelse i lokal byudvikling. Velfærdsministeriet.

ANBEFALING 2

VÆRKTØJ:

Find et dialogredskab, udviklet til boligsociale indsatser, I kan bruge til at identificere jeres rammer og bidrag: <https://www.cfbu.dk/laering/samarbejde-paa-tvaers/>

FÅ HJÆLP TIL AT IDENTIFICERE JERES KERNEOPGAVE:

Ryom m.fl. (2017). Prioritering af kerneopgaven – værktøj. BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration.

ANBEFALING 3

LÆROM ORGANISERING AF MEDBORGERCENTRE MED FOKUS PÅ TVÆRGÅENDE SAMARBEJDE:

Lunar m.fl. (2019). Medborgercentre i udsatte boligområder – Potentialer for tværgående samarbejde mellem boligsociale, kommunale og frivillige aktører. Center for Boligsocial Udvikling.

ANBEFALING 4

FÅ IDÉER TIL, HVORDAN I KAN LÆRE LOKALE AKTØRER BEDRE AT KENDE OG ENGAGERE FLERE AKTØRER I TVÆRGÅENDE INITIATIVER:

Lunar & Lund (2019). Få flere på banen – En håndbog til boligsociale medarbejdere om tværgående samarbejde. Center for Boligsocial Udvikling.

VÆRKTØJ:

Samarbejdspartens perspektiv. <https://www.cfbu.dk/laering/samarbejde-paa-tvaers/>

LÆS MERE OM AT SAMARBEJDE MED FORSKELLIGE AKTØRTYPER:

Agger & Andersen (2018). Stedsans – samskabelse gennem omverdensinddragelse. Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen.

ANBEFALING 5

LÆR MERE OM, HVORDAN DU KAN SÆTTE MÅL, DER TAGER HENSYN TIL, AT TVÆRGÅENDE SAMARBEJDE ER UFORUDSIGELIGT:

Jørgensen m.fl. (2016). Kapitel 8: Grænsekrydsende mål og målemetoder. I: På tværs – grænsekrydsende ledelse og samarbejde. Gyldendal Public.

FIND INSPIRATION TIL, HVORDAN DU KAN KONKRETISERE IDÉER TIL HANDLING:

Jørgensen m.fl. (2016). Kapitel 7: Fra undersøgelse til afprøvning. I: På tværs – grænsekrydsende ledelse og samarbejde. Gyldendal Public.

LITTERATUR

Aabø, Svanhild & Ragnar Audunson, 2012. Use of library space and the library as place. *Library & Information Science Research* 34: s. 138-149.

Aagaard, Peter, Eva Sørensen & Jacob Torfing (red.), 2014. Samarbejdsdrevet innovation i praksis. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Agger, Annika & Jesper O. Jensen, 2015. Area-based initiatives – and their work in bonding, bridging and linking social capital. *European Planning Studies* 23(10): s. 2045-2061.

Aner, Louise G., 2017. Evidens, metode og teori i boligsocialt arbejde. I: *Socialt arbejde i udsatte boligområder*, (red.) L. G. Aner & B. Mazanti. Hans Reitzels Forlag.

Aner, Louise G. & Birgitte Mazanti, 2017. Introduktion. I: *Socialt arbejde i udsatte boligområder*, (red.) L. G. Aner & B. Mazanti. Hans Reitzels Forlag.

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

Dahl, Kristian A. & Jens Holck-Christiansen, 2006. Ressourcebaseret Udvikling af Lokalområder – en guide til kortlægning og mobilisering af ressourcer i udsatte bydele. Socialministeriet.

Delica, Kristian N., 2012. Medborgercentre – et fremtidigt bibliotekskoncept. Kulturstyrelsen.

Delica, Kristian N., 2013. Biblioteker og social kapital – Et diskuterende litteraturstudie af nyere forskning. *Nordisk Tidsskrift for Informationsvidenskab og Kulturformidling* 2(2): s. 33-44.

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

Ennis, Gretchen & Deborah West, 2012. Using social network analysis in community development practice and research: a case study. *Community Development Journal* 48(1): s. 40-57.

Gilchrist, Alison, 2009. The well-connected community: A networking approach to community development. 2. udgave, Policy Press.

Holdt, B. Marie, Helle Hygum, Julia B. Hunt, Simon T. Nielsen, Frederik C. Boll & Helle Gerber, 2014. Samskabelse eller samarbejde – forskelle, fordele og fremgangsmåder. Forlaget Ingerfair.

Jensen, Ole, Lars A. Engberg, Marianne Forman & Valinka Suenson, 2010. Netværk og forankring i områdebaseret byfornyelse. Statens Byggeforskningsinstitut, Aalborg Universitet.

Jørgensen, Jacob H., Annemette Digmann, Karen Ingerslev & Per Bo N. Andersen, 2016. Kapitel 8: Grænsekrydsende mål og målemetoder. I: *På tværs – grænsekrydsende ledelse og samarbejde*. Gyldendal Public.

Larsen, Jacob N., Anne Clementsen & Jesper R. Hansen, 2013. Byfornyelsens aktivitets-, medborger- og kulturhuse – Aktiviteter, organisation og drift. Statens Byggeforskningsinstitut, Aalborg Universitet.

Liebler, Claudia & Marisa Ferri, 2004. NGO networks: building capacity in a changing world. Paper presented to the Office of Private and Voluntary Co-operation for USAID.

Lin, Nan, 2001. Social Capital: A Theory of Social Structure and Action. Cambridge University Press.

Lunar, Sarah & Natasja Lund, 2019. Få flere på banen – En håndbog til boligsociale medarbejdere om tværgående samarbejde. Center for Boligsocial Udvikling.

Lunar, Sarah, Natasja Lund, Mille V. Hansen & Anne Maria Foldgast, 2019. Medborgercentre i udsatte boligområder – En undersøgelse af potentialer for tværgående samarbejde mellem boligsociale, kommunale og frivillige aktører. Center for Boligsocial Udvikling.

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

Maya-Jariego, Isidro & Daniel Holgado, 2015. Network analysis for social and community interventions. Psychosocial Intervention 24: s. 121-124.

Morrison, Ed, 2012. Strategic Doing for Community Development. I: Community Visioning Programs, red. N. Walzer & G. F. Hamm, 156-177. Routledge Publishing Group.

Oldenburg, Ray, 1989. The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Community Centers, Beauty Parlors, General Stores, Bars, Hangouts and How They Get You Through the Day. New York, Paragon.

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.

Taylor, Marilyn, Derrick Purdue, Mandy Wilson & Pete Wilde, 2005. Evaluating community projects – a practical guide. The Joseph Rowntree Foundation.

Torfig, Jacob, Andreas Hagedorn Krogh & Anders Ejrnæs, 2017. Samarbejdsdrevet innovation i kriminalpræventive indsatser – Slutrapport om sammenhængene mellem samarbejde, innovation og kriminalpræventiv effekt og måling heraf. Roskilde Universitet & Det Kriminalpræventive Råd.

BILAG 1: DEFINITION OG UDBYTTE AF FORSKELLIGE SAMARBEJDSFORMER*

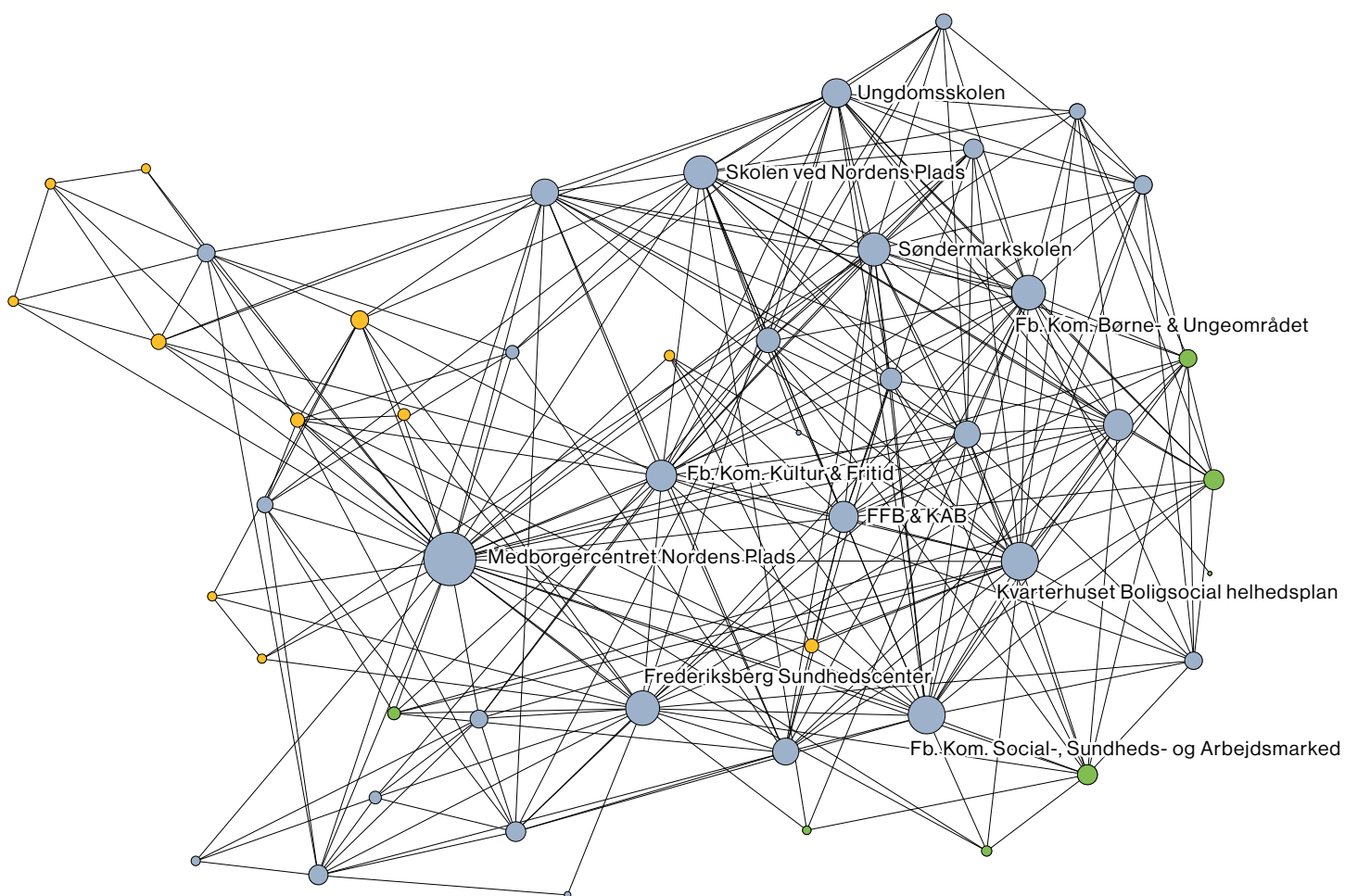
SAMARBEJDSFORM	DEFINITION	SAMARBEJDSFORMENS UDBYTTE	EKSEMPLER
1. Videndeling	Aktører videns- og erfaringsudveksler, når behovet for sparring opstår. Aktørerne arbejder hver for sig – ofte med forskellige fagligheder, målsætninger og problemforståelser.	Ved videndeling bliver aktørerne gensidigt opdateret og får større kendskab til hinandens indsatser og forcer. Samarbejdsformen kan desuden synliggøre nye samarbejdspotentialer og bidrage med viden, der kan styrke andres arbejde.	<ul style="list-style-type: none"> - En kommunal familieindsats trækker på helhedsplanens kendskab til udsatte familier i området. - To beboerdrevne foreninger udveksler erfaringer om rekruttering af nye medlemmer.
2. Samvirke	Aktører koordinerer og tilpasser deres indsatser, så de kan arbejde side om side uden at modvirke hinandens arbejde. Ud over mindre tilpasninger i deres virke, forbliver aktørerne uafhængige af hinanden.	Ved samvirke mindskes risikoen for forstyrrende konflikter, fordi aktører ikke træder hinanden over tæerne. Det skaber også bedre forløb for beboere og optimerer det samlede udbytte af indsatser, når relevante tilbud og aktører henviser til hinanden.	<ul style="list-style-type: none"> - Helhedsplanen, der ikke laver indsatser for ældre, henviser ældre beboere til åbne tilbud på et nærliggende plejehjem. - En NGO og medborgercentret, der begge tilbyder lektiecafé, koordinerer deres tilbud, så de henvender sig til forskellige grupper af beboere.
3. Fysisk bidrag	Aktører udveksler materielle ressourcer, der er vigtige for udførelsen af aktiviteter og indsatser. Afhængigt af, om der er tale om fri afbenyttelse eller en formel aftale om lån, varierer den gensidige afhængighed mellem aktørerne i samarbejdsformen.	Ved ressourceudveksling får aktørerne adgang til en bredere palet af muligheder, der understøtter deres indsats. Det er med til at styrke indsatserne for beboere, ligesom de materielle ressourcer bliver udnyttet bedre.	<ul style="list-style-type: none"> - En beboerdreven forening låner lokaler i medborgercentret. - Et lokalt supermarked donerer æbler til en sommerfest for beboerne.
4. Samordne	Aktører tilrettelægger deres arbejde mod et fælles mål. De trækker på hinandens forskellige arbejdsmåder, metoder, viden og færdigheder til at løse opgaver sammen. Det indebærer, at aktørerne er villige til at lave større ændringer i deres arbejde og målsætninger.	Ved samordning kan aktører skabe bedre problemløsninger og tilbud, fordi de trækker på hinandens styrker og koordinerer deres indsatser med fokus på beboerne. Det kan gøre borgerrettede tilbud og forløb mere sammenhængende og helhedsorienterede.	<ul style="list-style-type: none"> - En kommunal kriminalpræventiv indsats kommer ud og holder oplæg til et arrangement på den lokale skole. - Lokale institutioner, en boligorganisation og helhedsplanen deltager i en koordinationsgruppe om at styrke forældreansvar.
5. Samskabe	Aktører udvikler i fællesskab nye måder at løse komplekse problemer på – ofte med inddragelse af beboere. De tilpasser mål og metode løbende gennem samarbejdet og er afhængige af hinanden.	Ved samskabelse kan aktører udtænke innovative løsninger, som den enkelte ikke selv kan udvikle. Det kan skabe et stærkere fundament for at håndtere komplekse problemstillinger, der går på tværs af forskellige sektorer og problemområder.	<ul style="list-style-type: none"> - En beboerdreven haveforening og en skole går sammen om at lave en byhave. - Medborgercentret, et plejehjem og helhedsplanen udvikler sammen et årligt "højskole"-arrangement for ældre med foredrag og fællessang.

* Kilder: Definitionen af de fire samarbejdsformer, videndele, samvirke, samordne og samskabe, er udarbejdet med inspiration fra Mandell & Keast (2009), Engly & Larsen (2015) og Scharpf (1994). Den femte samarbejdsform, ressourceudveksling, har vi tilføjet på baggrund af vores pilottest af dataindsamlingsmetoden. Udbyttet af de forskellige samarbejdsformer bygger på indsigter fra CFBU's tidligere undersøgelse af medborgercentre i udsatte boligområder (Lunar m.fl. 2019).

BILAG 2: LISTE OVER LOKALE AKTØRER

AKTØRTYPE	AKTØR
Borgerdrevne foreninger og netværk	Afdelingsbestyrelsen i Søndermarken Afdelingsbestyrelsen i Tartuhus Domus Vista Beboerrepræsentation Domusklubben Fortælleklub Grundejerforeningen i Domus Vista Park 1 Grundejerforeningen i Domus Vista Park 2 Grundejerforeningen i Domus Vista Park 3 Nordens Have Nørkledamerne ZOOM (foto- og videoklub)
Frivillig-organisationer	Arena Spartacus/FB Street Bydelsmødre Cykling uden alder Dansk Flygtningehjælp Frederiksberg Boldklub GAME Mænds Mødesteder Røde Kors
Professionelle aktører	Akaciegården (plejehjem) Akelius Apotek Lille Bjørn Boligsocial Helhedsplan, Kvarterhuset Domus Vista Fysioterapi FFB/KAB (boligorganisationer) Folkeligt Oplysningsforbund Frederiksberg Kommune: Børn & Unge Frederiksberg Kommune: Kultur & Fritid Frederiksberg Kommune: Social, Sundheds- og Arbejdsmarkedsområdet Frederiksberg Kommune: Vej, Park & Miljø Frederiksberg Sundhedscenter Fritidsguiderne + Fritidspasordningen Gravhunden (daginstitution) Hjemmeplejen Frederiksberg Kommune Klub Norden (fritids- og ungdomsklub) Lotte (plejehjem) Medborgercentret Nordens Plads MENY Netto Områdefornyelsen SFO Drivhuset Skolen ved Nordens Plads (specialskole) Solmarken (daginstitution) SSP Frederiksberg Støtte- og Kontaktpersonsordningen Sundhedsplejen Søndermarksskolen (folkeskole) Tandplejen Ungdommens Uddannelsesvejledning Ungdomsskolen

BILAG 3: NETVÆRKSORT FOR 2019



- Professionelle aktører
- Borgerdrevne foreninger
- Frivillig-organisationer

