



METODECENTRET
Center for Innovation & Metodeudvikling

Øget social integration af borgere med handicap

GUIDE TIL AT SKABE KOLLEKTIV EFFEKT PÅ HANDICAPOMRÅDET

Øget social integration af borgere med handicap

- Guide til at skabe kollektiv effekt på handicapområdet

Udgivet af:

METODECENTRET

Olof Palmes Allé 19

8200 Aarhus N

Udgivet maj 2017

Download på www.metodecentret.dk

Forord

I dag har mange kommuner fokus på medborgerskab for borgere med handicap. I rammeaftalen for kommuner og region i Region Midtjylland for 2016, er der sat fokus på voksenhandicapområdet og på de udfordringer, begrænsninger og dilemmaer, som den enkelte borger med handicap, oplever i sin tilværelse, hvad enten det gælder uddannelse, arbejdsliv, fritid, foreningsliv og muligheden for at indgå i sociale fællesskaber. Det blev aftalt, at kommunerne og regionen skal forpligte sig til:

- At styrke handicappede borgeres muligheder for medborgerskab og aktiv deltagelse i uddannelses- og arbejdslivet, samt sociale fællesskaber.
- At understøtte en stadig progression og udvikling hos de enkelte borgere på voksenhandicapområdet.

Ligeledes er den sociale integration af borgere med funktionsnedsættelser på dagsordenen hos fag- og interesseorganisationer, som engagerer sig i medborgerskabet hos voksne med handicap.

I 2016 besluttede Den Administrative Styregruppe for Social- og Specialundervisningsområdet (DASSOS) at iværksætte et pilotprojekt med det formål at afprøve samarbejdstilgangen *Collective Impact* på botilbudsområdet for voksne handicappede. Formålet var at undersøge om denne tilgang kan bidrage til at skabe øget medborgerskab og integration af voksne borgere med handicap på bl.a. arbejdsmarkedet, i fritidslivet og i det sociale liv i de lokalsamfund, som borgere bor i.

Da gennemførelsen af samarbejdsprojekter med henblik på at skabe kollektiv effekt er langvarige initiativer, hvis resultater ikke nødvendigvis viser sig på kort sigt, var det ikke hensigten i pilotprojektet at afprøve tilgangen i sin helhed, men i stedet at skabe grundlag for at vurdere tilgangens muligheder på handicapområdet.

For at afprøve dele af tilgangen i praksis, har vi samarbejdet med to botilbud: Kastanjebo i Randers Kommune og Uddannelsescenter Mariebjerg i Holstebro Kommune.

Til at understøtte arbejdet nedsatte vi en dialoggruppe til projektet, som drøftede generelle og principielle muligheder og barrierer for at øge integrationen. I tillæg til denne guide har Metodecentret lavet et notat, der samler dialoggruppens anbefalinger til at fremme den sociale integration af borgere med handicap.

Det er vores håb, at denne guide kan danne inspiration hos bo- og dagtilbud på voksenhandicapområdet til at udvikle og afprøve samarbejdsprojekter, der skaber værdi og øget livskvalitet for borgere med handicap.

Vi vil gerne takke ledere og medarbejdere fra Kastanjebo og Mariebjerg samt dialoggruppens medlemmer for deres uundværlige deltagelse.

Indhold

1 FRA FYSISK INTEGRATION TIL SOCIAL INTEGRATION?	4
2 INSPIRATION TIL LOKAL HANDLING	5
TO PILOTFORLØB	6
3 SKABE FÆLLESSKAB OG KOLLEKTIV EFFEKT: ET SYSTEMISK PERSPEKTIV.	8
4 FIRE FASER I LOKAL UDVIKLING AF KOLLEKTIV EFFEKT	11
FASE 1: UDFORSK	11
HVLKE BEHOV HOS VORES BORGERE HAR VI BRUG FOR AT SAMARBEJDE MED ANDRE OM?	11
HVAD ER VISION OG MÅLSÆTNINGER FOR SAMARBEJDSPROJEKTET?	12
HVAD KENDETEGNER VORES LOKALOMRÅDE?	13
FORSLAG TIL REDSKABER	15
FASE 2: FOKUSÉR	17
GØR PROJEKTET ATTRAKTIVT	17
HVEM GØR HVAD?	17
FORSLAG TIL REDSKABER	18
FASE 3: ENGAGÉR	21
SKAB OPMÆRKSOMHED	21
FORSLAG TIL REDSKABER	21
KONTAKT UDVALGTE AKTØRER DIREKTE	23
FASE 4: FASTHOLD OG UDBYGG	25
EVALUÉR OG FØLG OP PÅ KONKRETE TILTAG	25
FORSLAG TIL REDSKABER	25
AFSLUTNING	28
LITTERATUR- OG RESSOURCELISTE	29

1 Fra fysisk integration til social integration?

Det danske samfunds hjælp og støtte til borgere med handicap har gennemgået en betydelig udvikling i løbet af de seneste 50 år. Op til 1970'erne boede forskellige grupper af voksne borgere med handicap og mere komplekse funktionsnedsættelser på anstalter, ofte beliggende relativt isoleret uden for byerne. Det drejede sig særligt om borgere med udviklingshæmning, forskellige grader af autisme, samt borgere med svære fysiske handicaps, som var særligt plejekrævende. Dette betød for mange borgere livslang isolation fra det omgivende samfund.

I 1980'erne, da amterne overtog driftsopgaven fra staten, forbedredes de fysiske rammer, og der kom fokus på at styrke den socialpædagogiske indsats. Afviklingen af store anstalter blev igangsat, og erstattet af mindre bofællesskaber i bynære områder med den ambition at skabe en mere normaliseret tilværelse for borgerne. 1990'erne var præget af professionel og faglig "afinstitutionisering", bl.a. med nye målsætninger om "at komme ud af institutionerne" med udgangspunkt i en "ud og hjem" filosofi, hvor borgerne skulle opleve et miljøskifte hver dag, fx gennem hjemmebesøg hos familiemedlemmer, fritidsaktiviteter og arbejde på beskyttede værksteder. Dette afstedkom et øget fokus på den enkelte borgers ressourcer og selvudvikling.

Udviklingen af tilbud på voksenhandicapområdet har således bevæget sig fra at se på bolig/hjem som et "opbevaringssted", over et mere klientorienteret perspektiv med flere rettigheder og bedre rammer, til et brugerperspektiv i 90'erne med fokus på bofællesskaber. På trods af denne utvivlsomt positive udvikling, har den fysiske integration af borgere med handicap i det omkringliggende samfund ikke medført en tilsvarende social integration.

Mange borgere med handicap, som bor i botilbud, har fortsat meget få tilknytninger til lokalsamfundet, både hvad angår tilknytning til arbejdsmarkedet, uddannelsessystemet, fritids- og foreningsliv samt sociale fællesskaber i øvrigt.

På denne baggrund har DASSOS taget initiativ til at gennemføre et pilotprojekt om at skabe nye muligheder for social integration af borgere med handicap i botilbud. Projektet har haft til formål med inspiration fra den såkaldte *Collective Impact*-tilgang at undersøge, hvordan offentlige, frivillige og private aktører og organisationer i fællesskab kan skabe nye rammer og muligheder for integration af borgere med handicap i sociale fællesskaber, på arbejdspladser og i kultur- og fritidsliv.

Med udgangspunkt i pilotprojektets erfaringer beskriver denne metodeguide, hvordan man på handicapområdet kan forbedre rammerne for at skabe disse kollektive effekter.

2 Inspiration til lokal handling

Pilotprojektet har som nævnt til formål at afdække mulighederne for at øge den sociale integration af borgere med handicap i botilbud med inspiration fra Collective Impact-tilgangen. Denne tilgang har dog ikke tidligere været anvendt på handicapområdet og erfaringerne fra projektet peger på, at tilgangen formentlig bør modificeres og suppleres med andre såkaldte *Community Building*-tilgange for at kunne omsættes på dette område.

Fælles for de fleste af disse tilgange til at skabe kollektiv effekt er, at de tager udgangspunkt i, at ingen enkelt organisation er ansvarlig for et komplekst socialt problem og derfor kan ingen enkelt organisation forventes at kunne løse problemet alene. Der er ikke tale om evidensbaserede modeller eller faste metoder, men i stedet om meget åbne tilgange, hvor hvert projekt skal tilrettelægges og gennemføres forskelligt. Ofte udvikles processerne i et projekt i undervejs efterhånden som et initiativ udfoldes, hvor læringen sker løbende.

Det betyder også, at et projekt til at skabe kollektiv effekt som regel må forventes at være en langvarig proces, fordi flere forskellige aktører skal involveres og engageres om et fælles mål. Det betyder, at man må forvente at bruge ganske meget tid på dialog og kommunikation med andre aktører, ligesom tilgangens åbne karakter betyder, at der løbende skal justeres i, hvordan projektet forsøges realiseret. Det er vigtigt at mobilisere tålmodighed og vedholdenhed, hvis man ønsker at realisere et projekt om kollektiv effekt.

Formålet med denne guide er at understøtte og inspirere til at gennemføre projekter, der opbygger, udvikler og vedligeholder relationer og samarbejde mellem borgere med handicap, botilbud og omgivelserne. Målet er at skabe værdi for borgerne og i højere grad imødekomme deres behov.

Målgruppen for guiden er ledere og medarbejdere, der arbejder med hjælp, pleje og støtte til borgere med handicap og som ønsker at styrke deres indsats og borgernes livskvalitet ved at engagere aktører uden for den ramme, som hjælpen på nuværende tidspunkt kan tilbydes inden for. Der kan eksempelvis være tale om forstandere eller udviklingsmedarbejdere på bo- eller dagtilbud for borgere med handicap. Guiden skal således kunne anvendes til mindre projekter og initiativer på et enkelt bo- eller dagtilbud, men kan også anvendes i større tiltag, der fx dækker en kommune.

Metodeguiden tager udgangspunkt i litteraturen om *Community Building*, herunder *Collective Impact*, med fokus på, hvordan denne litteratur kan anvendes på handicapområdet. I guiden har vi ladet os inspirere af *The Community Toolbox*, som er udviklet på universitetet i Kansas og samler en lang række anbefalinger, værktøjer og litteratur om forskellige former for *Community Building*.¹ Vi har i denne guide inddraget elementer fra disse anbefalinger og værktøjer, som vi finder brugbare for samarbejdsprojekter på botilbudsområdet for borgere med handicap. I litteraturlisten bagerst i guiden findes endvidere henvisninger til de publikationer, som mange af guidens anbefalinger baserer sig på samt vores forslag til yderligere læsning.

¹ The Community Toolbox findes her <http://ctb.ku.edu/en>

Handicapområdet er et meget differentieret område og borgere med handicap er meget forskellige og har meget forskellige behov for hjælp og støtte. Derfor er det som udgangspunkt vanskeligt at lave en kortfattet guide, der er lige anvendelig for alle målgrupper og botilbud. Vi har alligevel forsøgt at lave en guide, der indeholder anbefalinger og redskaber, som vi håber, vil kunne tjene til inspiration for samarbejdsprojekter i mange botilbud og for mange forskellige borgere.

Det er vores forhåbning, at botilbud, der ønsker at iværksætte samarbejdsprojekter i deres lokalområde vil finde guiden anvendelig, selvom den ikke kan anvendes som en manual over, hvordan ethvert samarbejdsprojekt bør gennemføres. Fra Metodecentrets side har vi tænkt guiden som et arbejdspapir, som vi håber at få mulighed for arbejde videre med og revidere, efterhånden som der indsamles flere erfaringer med samarbejdsprojekter om social integration af borgere med handicap.

To pilotforløb

Undervejs i guiden vil vi trække på erfaringerne fra pilotforløb i to botilbud, som blev sat i gang som et led i projektet. Dels i Uddannelsescenter Mariebjerg i Holstebro Kommune, dels i Kastanjebo i Randers Kommune.

Uddannelsescenter Mariebjerg

Uddannelsescenter Mariebjerg er en del af Holstebro Kommunes center for uddannelses- og kollegietilbud for unge med særlige behov. Elevgruppen består af 62 unge i alderen 16-25 år med udviklingshæmning, sen udvikling eller autisme. Uddannelsescenter Mariebjerg ligger i byen Vemb nord for Holstebro, mens centret også har fire afdelinger i Holstebro.

Eleverne indgår i en særlig tilrettelagt uddannelse (STU), som sigter mod at gøre de unge parate til et selvstændigt voksenliv. De unge har imidlertid svært ved at blive integreret på arbejdsmarkedet efterfølgende. Dette indebærer, at de unge er i forhøjet risiko for social og økonomisk marginalisering.

At skaffe de unge fra Mariebjergs STU-forløb bedre muligheder for at komme ind på det ordinære arbejdsmarked i fx fleksjob, er imidlertid ikke en opgave, som Mariebjerg og Holstebro Kommune kan løse alene. Det forudsætter, at der er virksomheder, der er villige til at indgå i partnerskaber og samarbejder, som kan bane vejen for, at de unge at indtræde på arbejdsmarkedet.

Derfor ønskede Uddannelsescenter Mariebjerg at samle offentlige og private aktører om det fælles mål at skabe flere fleksjobs for de unge på Mariebjerg, der afslutter et STU-forløb.² Dette indebærer både, at de unge støttes til at kunne komme i betragtning til et fleksjob og at virksomheder er parate til at skabe nye muligheder for de unge.

² De unge skal være i målgruppen for et ressourceforløb og kunne varetage et fleksjob i en privat virksomhed efter et trænings- og udviklingsforløb. Fleksjobbet skal have omfang og karakter, der minder om et "unge-job".

Kastanjebo

Kastanjebo er et botilbud i Randers Kommune til ældre borgere med udviklingshæmning. Botilbuddet har 14 borgere i alderen 55-85 år. Kastanjebo ligger i landsbyen Harridslev nordøst for Randers.

På Kastanjebo er tilknyttet 21 medarbejdere, som varetager den daglige omsorg og pleje for beboerne, inklusiv en aktivitetsmedarbejder, der udover daglige aktiviteter også er ansvarlig for at arrangere udflugter og underholdning på botilbuddet, som fx musikaftener og lignende.

Randers Kommune gennemførte i 2015 en tilfredshedsundersøgelse blandt beboere og pårørende på botilbuddene i kommunen. Af denne fremgik det, at såvel beboere som pårørende generelt var meget tilfredse med de forhold som botilbuddene i kommunen kunne tilbyde, både hvad angår de fysiske rammer og personalets kompetencer og arbejde.

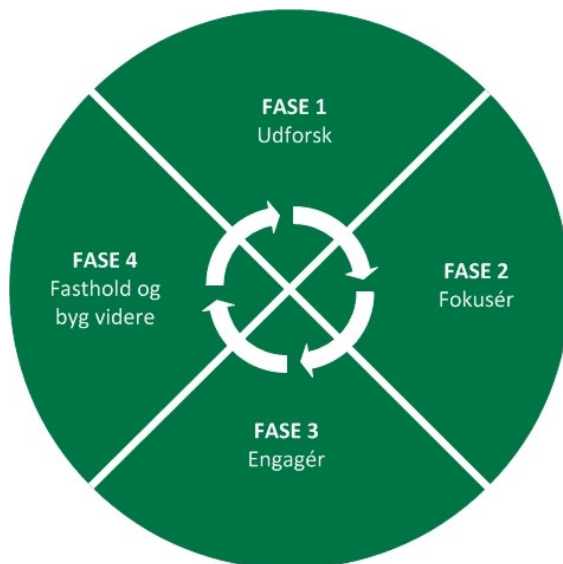
Til gengæld var der en stor del af de pårørende, som gav udtryk for, at der manglede passende aktivitetsmuligheder for beboerne. De manglende aktivitetsmuligheder for beboerne hænger sammen med flere forhold. Det skyldes naturligvis at aktiviteter for beboerne, særligt aktiviteter ud af huset, er relativt resourcekrævende. Det indebærer, at medarbejdere fra botilbuddet skal tage med beboerne ud, hvilket kræver, at der indhentes ekstra mandskab til at tage sig af de beboere, der ikke er med på udflugt.

Men særligt skyldes det også, at en del af de meningsfyldte aktiviteter for beboerne er sociale aktiviteter, som indebærer interaktion med andre uden for botilbuddet. Det kan fx være deltagelse i foreningsaktiviteter, fx fritidsforeninger eller hobbyklubber, fælles arrangementer, som fx byfester, og andre typer sociale aktiviteter, hvor en række andre borgere end botilbuddets beboere og medarbejdere indgår.

Kastanjebo er således udmærket i stand til at skabe trygge rammer for borgere med handicap, hvor deres behov for omsorg og pleje kan tilgodeses. Derimod oplevede tilbuddet det vanskeligere at skabe tilstrækkeligt med sociale relationer og aktiviteter ud af huset for deres beboere. Dette blev målet for pilotforløbet på Kastanjebo.

3 Skabe fællesskab og kollektiv effekt: Et systemisk perspektiv.

Vi har inddelt processen med at opbygge, udvikle og vedligeholde relationer og samarbejde mellem borgere med handicap, botilbud og deres omgivelser i fire faser: *Udforsk*, *Fokusér*, *Engagér* samt *Fasthold og byg videre*.



Vi beskriver og eksemplificerer disse fire faser mere indgående i det følgende. Selvom udgangspunktet for metodeguiden er det lokale udviklings- og forandringsarbejde, kan det imidlertid være vigtigt for graden af succes af disse lokale initiativer at være opmærksom på, at arbejdet med at engagere og skabe opbakning i et lokalområde til projektet også kan påvirkes af en række kontekstuelle forhold. Dette har været drøftet i projektets dialoggruppe.

Projektets dialoggruppe

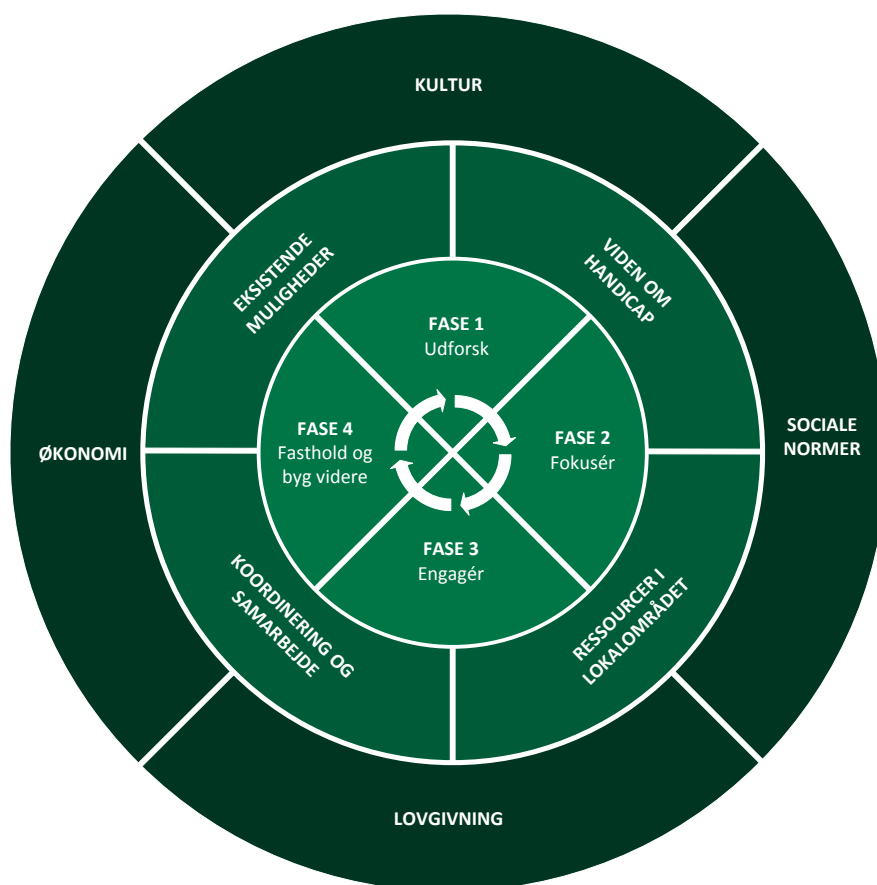
I dialoggruppen deltog kommuner, brugerorganisationer og faglige organisationer, som drøftede generelle og principielle muligheder og barrierer for at øge integrationen. I tillæg til denne guide har Metodecentret lavet et notat, der samler dialoggruppens anbefalinger til at fremme den sociale integration af borgere med handicap.³

Projektets dialoggruppe pegede i sit arbejde på en række af disse forhold, som i større eller mindre udstrækning må forventes at rammesætte et lokalt projekt og øge eller begrænse mulighederne for at opnå succes.

Den nedenstående figur illustrerer disse rammebetingelser. Omkring den inderste cirkel, der illustrerer den fasemodel, som behandles i denne guide, ligger en ring, der omhandler forhold, som der påvirker de lokale muligheder for at realisere et projekt om kollektiv effekt. Det drejer sig om den viden, aktører i lokalområdet har om borgere med handicap, om de ressourcer, der er i lokalområdet, om kommunens grad af koor-

³ Notatet kan findes på Metodecentrets hjemmeside <http://metodecentret.dk/udgivelser.aspx>.

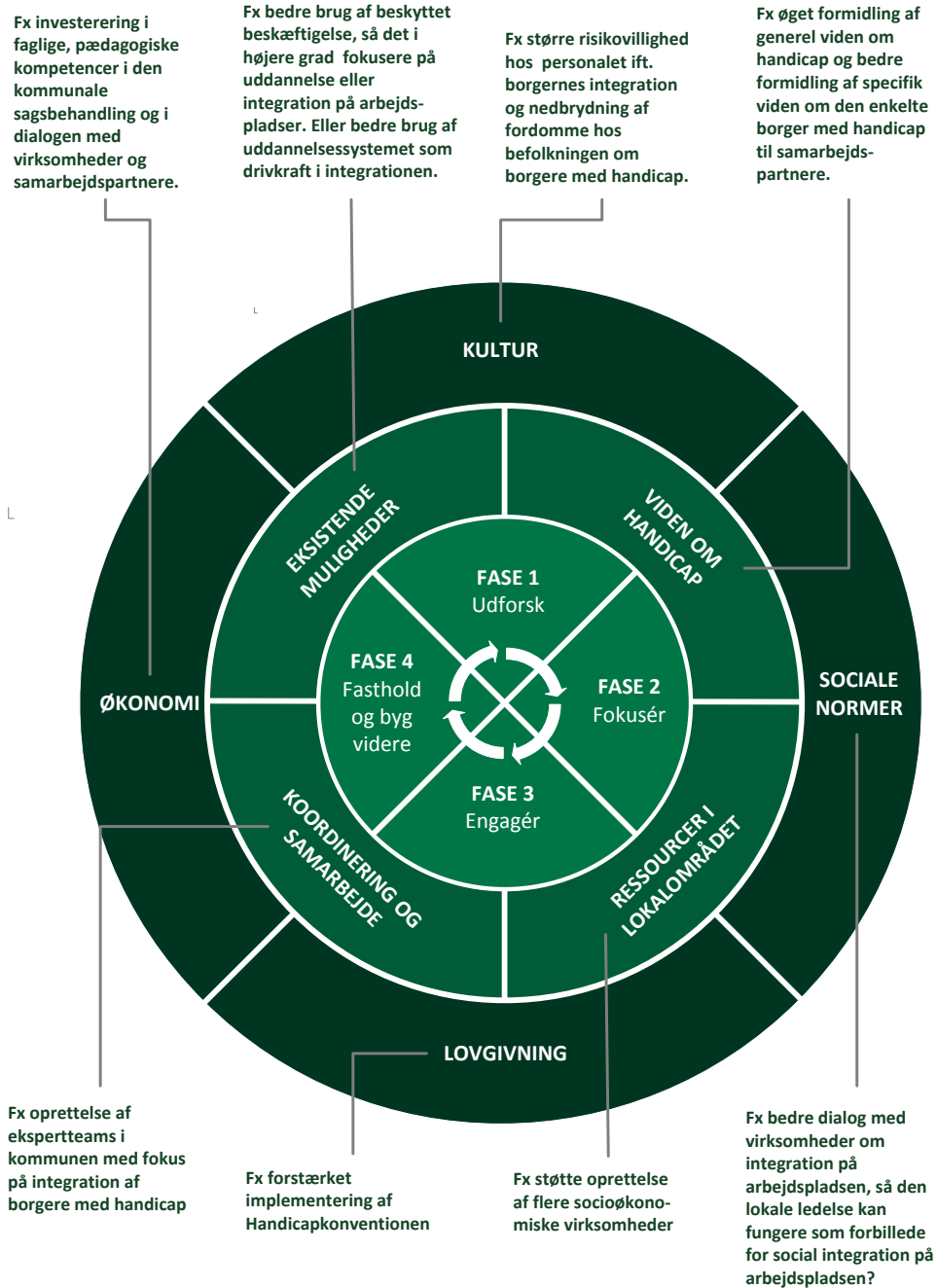
dinering og samarbejde på tværs af forvaltninger og afdelinger samt om, hvor godt de eksisterende muligheder for at støtte borgere med handicap i kommunen udnyttes.



Den yderste ring illustrerer forhold, som er mere strukturelle og som på den ene side vil udgøre rammebetingelser for de fleste lokale projekter, uanset hvor de gennemføres og hvilke borgere de fokuserer på og på den anden side må forventes at være vanskeligere at påvirke på den korte bane. Det drejer sig om kulturelle og sociale normer samt lovgivningsmæssige og økonomiske rammer.

Dialoggruppen pegede i sit arbejde på en række eksempler på disse kontekstforhold for lokale initiativer, som med fordel kan adresseres, hvis vi ønsker at projekter om kollektiv effekt skal være så succesfulde som muligt. Der kan på denne måde blive tale om en *systemisk ændring*, hvor der med initiativer på lokalt, kommunalt, regionalt og nationalt plan kan skabes bedre muligheder for at opnå større social integration for borgere med handicap. Det betyder ikke, at succes af et lokalt projekt på et botilbud alene afhænger af, at der sker ændringer på andre niveauer. Det systemiske perspektiv understreger blot, at mulighederne for at opnå succes lokalt også afhænger af en række andre faktorer, som det enkelte botilbud ikke altid har mulighed for at påvirke.

Nogle af dialoggruppens forslag til initiativer er vist i nedenstående figur og er i øvrigt uddybet i Metodecentrets notat om dialoggruppens anbefalinger, som følger denne guide.



4 Fire faser i lokal udvikling af kollektiv effekt

I det følgende beskriver vi vores forslag til, hvordan et lokalt projekt om kollektiv effekt kan planlægges og struktureres. Vi har inddelt guiden i fire faser, som til en vis grad kan tænkes i forlængelse af hinanden. Der vil dog i praksis ofte ske sammenblanding af nogle af faserne ligesom man kan bevæge sig frem og tilbage mellem faserne undervejs i et projekt.

Faserne er således primært ment som en måde at tænke et projekt på. Denne type projekter er som nævnt meget åbne i sin udvikling og det er vigtigt at være opmærksom på at udvikle projektet undervejs og være åben og nysgerrig for nye tiltag, der viser sig nødvendige eller mulige. Der er således i høj grad tale om, at vi udvikler, mens vi implementerer.

Fase 1: Udforsk

Udforskningsfasen er det første vigtige trin i tilblivelsen af et samarbejdsprojekt. Det er her forarbejdet ligger og her det tydeliggøres og defineres, hvilke behov hos borgerne det er nødvendigt at samarbejde med andre aktører i lokalområdet om at indfri og hvilke der kan imødekommes inden for de eksisterende rammer. Det er desuden her, at der udforskes og indhentes den fornødne viden og information, der sikrer et indgående kendskab til den lokale kontekst. Disse indsigter er værdifulde og bidrager til at undgå at sætte projekter op, der ikke når i mål eller adresserer mindre relevante behov og problematikker end de ønskede. Så stop op, dvæl lidt og udforsk før du springer videre til trin 2.

Hvilke behov hos vores borgere har vi brug for at samarbejde med andre om?

Social integration er et bredt begreb. Der kan lægges mange betydninger i, hvad vi forstår ved social integration, hvornår social integration er opnået og hvilken grad af social integration, vi anser for at være tilpas. Det er relationelt begreb, som afhænger af den enkelte borgers ønsker og forudsætninger og de muligheder, som omgivelserne tilbyder. For nogle kan ønsket om at opbygge, udvikle og vedligeholde relationer til omgivelserne være meget stærkt, mens det for andre ikke anses som særligt betydningsfuldt.

Derfor er det vigtigt at være nysgerrig efter, hvordan tilværelsen opleves for borgerne og hvilke ønsker de har til, hvordan tilværelsen kan forbedres. Herigennem kan I blive mere opmærksomme på, hvilke behov der kan løses inden for botilbuddets eksisterende rammer og hvilke, der kræver samarbejde med andre i lokalområdet for at kunne indfries.

Forsøg derfor, i det omfang det er muligt, at tale med borgerne selv og eventuelt deres nærmeste omsorgspersoner og pårørende. Brug tid på at være nysgerrig og tilegne jer ny viden og information og diskutér jeres iagttagelser og erfaringer med andre som en måde at skabe et godt overblik og afprøve egne foreløbige konklusioner.

I kan også give det samlede personale eller forskellige udvalgte personer i personalegruppen til opgave i en begrænset tidsperiode at gå på undersøgelse blandt borgerne i jeres tilbud. Det kan fx ske ved at observere, stille spørgsmål og være særligt opmærksomme på nogle aspekter ved borgernes tilværelse i botilbud-

det og løbende nedskrive disse refleksioner og tanker. Det kan i denne proces være vigtigt, at man øver sig i at sætte sig fri af vanetænkning og ser på borgerne med "nye øjne".

Nedenstående spørgsmål kan være vigtige at undersøge i denne proces:

- Hvad har værdi i borgernes liv?
- Hvad indeholder "de gode dage"?
- Hvilke behov imødekommes allerede eller kan relativt nemt imødekommes inden for de eksisterende rammer og ressourcer?
- Hvilke behov og ønsker er udfordrende at imødekomme og kræver engagement og deltagelse fra andre aktører i lokalområdet?

På denne måde bliver I bedre i stand til at afklare, hvilke af borgernes behov I kan løse selv inden for de nuværende rammer og hvilke behov, der kræver samarbejde med andre for at kunne indfries. De behov som kræver samarbejde med andre, er de behov der kan danne udgangspunkt for et eksternt samarbejdsprojekt.

EKSEMPEL:

Som en del af vidensindsamlingen om beboernes behov i projektet på Kastanjebo inddrog vi en brugerundersøgelse, som Randers Kommune i 2015 havde foretaget på alle kommunes botilbud. Af denne fremgik det, at en stor del af de pårørende gav udtryk for, at der manglede passende aktivitetsmuligheder for beboerne, selvom tilfredsheden med botilbuddet generelt var høj. Dette gjaldt ikke mindst Kastanjebo. Her svarede en tredjedel af de pårørende, at botilbuddet kun i mindre grad kunne tilbyde aktivitetsmuligheder, som passer til beboerne.

Denne viden stemte overens med personalets egne oplevelser og pegede i retning af, at der var behov hos beboerne, som personalet på Kastanjebo ikke kunne løse alene. Det krævede samarbejde med andre aktører i lokalområdet at skabe bedre muligheder for sociale aktiviteter.

Hvad er vision og målsætninger for samarbejdsprojektet?

Når de behov hos beboerne der kræver inddragelse, samarbejde og engagement hos eksterne aktører er fundet og beskrevet, er det vigtigt at definere projektets målsætninger og vision. Herigennem får I eksistensberettiget jeres projekt og opstillet en stærk argumentation for, at projektet er værdifuldt og visionært. Det kan bruges, når I skal etablere kontakt til potentielle samarbejdspartnere til projektet. Overvej og beskriv følgende spørgsmål:

Hvorfor er borgerbehovene et lokalsamfundsansvar?

- Hvad er kendetegnende ved behovene, der indebærer, at løsningen af dem er et anliggende for lokalsamfundet?
- Hvad vil det betyde for lokalsamfundet at behovene bliver løst? Vil det fx have økonomiske, sociale eller etisk/moralske fordele?

Hvad er visionen og målsætningerne?

- Hvad er visionen og missionen for projektet, der skal bidrage til løsningen af behovene?
- Hvilke konkrete målsætninger kan der opstilles for projektet?

Er der erfaringer at trække på fra andre steder?

Måske har I hørt eller set andre institutioner igangsætte et projekt, der adresserede lignende behov eller havde et fokus på at aktivere et lokalsamfund? Kontakt de relevante personer eller institutioner. Deres erfaringer og viden kan være værdifuld og tjene som inspiration til jeres projekt.

Hvad kendetegner vores lokalområde?

Kendskab til lokalsamfundet sikrer gode lokale løsninger. For at kunne skabe realiserbare løsninger med værdi, er det nødvendigt at kende og forstå det lokalsamfund, I er en del af. Jeres projekt skal tage udgangspunkt i jeres lokale kontekst. Det gøres ved at gå på undersøgelse og kortlægge ressourcerne, der er til stede i lokalområdet.

Lav et "lokalt landskabskort"

Hvem og hvad i lokalsamfundet kan potentielt hjælpe med at indfri borgernes behov og herved også projektets målsætninger?

- Lav en oversigt, gerne på en tavle, og kortlæg potentielle ressourcer og samarbejdspartnere til projektet.
- Medarbejdere og/eller pårørende har sandsynligvis alle relativt stort kendskab til lokalområdet. Brug deres indgående lokalviden som en ressource.
- Tænk bredt. Måske kan alternative ressourcer tænkes ind?
- Hav hele tiden de behov og ønsker i baghovedet, som I har identificeret blandt jeres borgere.

Overvej også i denne proces, hvem der kan have interesse i at deltage i projektet og prøv at identificere nøglepersoner eller nøgleorganisationer i lokalområdet, der kan bidrage til at realisere projektet og til at åbne nye døre. Det kan være vigtigt at anskue projektets vision fra forskellige vinkler for at identificere, hvilke personer eller organisationer, der kan have interesse i projektet. Somme tider har forskellige aktører forskellige interesser i et projekt og det er vigtigt at beskrive disse forskellige vinkler.

Forskellige typer af aktører kan være:

- Lokale virksomheder
- Uddannelsesinstitutioner, skoler mv.
- Privatpersoner i områder, fx naboer
- Foreninger i lokalområdet, fx sportsklubber, fritidsforeninger, aktivitetsforeninger
- Offentlige organisationer, fx menighedsråd

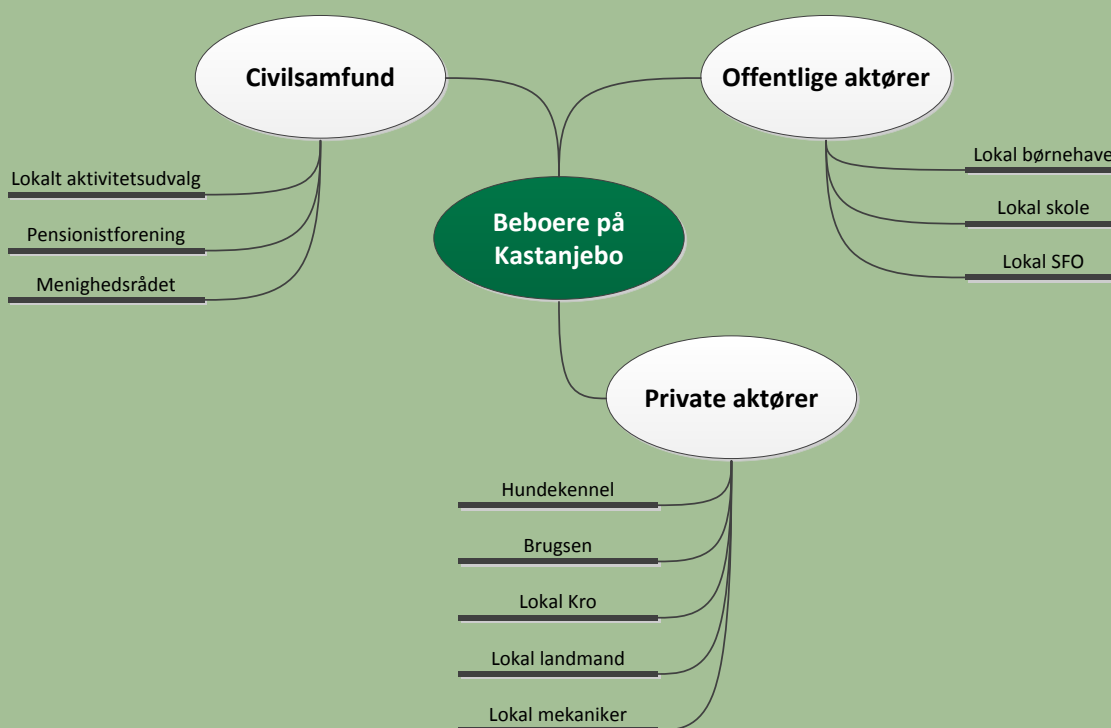
Anvend fx ressourcer i eget netværk til at identificere potentielt engagerede aktører. Det kan fx være gennem personale, pårørende eller kommunale/regionale samarbejdspartnere.

Overvej følgende spørgsmål:

- Hvem har mulighed for at medskabe de ønskede forandringer i borgernes liv?
- Hvem har tid, ressourcer og lyst til at bidrage?
- Hvem kan gøre en forskel, hvis I kan overbevise dem om at deltage?
- Hvem har relationer til andre aktører, som vil kunne bidrage? Hvem har de ønskede aktører tillid til?
- Har I tænkt på aktører fra alle dele af lokalområdet? Er der andre områder, som kunne tænkes at være relevante?
- Hvilke kontakter har I allerede, som vil kunne bidrage?

EKSEMPEL:

I Kastanjebo kortlagde vi i fællesskab de mulige ressourcer i den landsby, som Kastanjebo ligger i. Kortlægningen skulle pege os i retning af hvilke aktører, der potentielt kunne bidrage til at borgerne på Kastanjebo fik mulighed for at deltage i og udvikle nye relationer og aktivitetsmuligheder. Kortlægningen samlede vi i et 'ressourcetræ', hvor vi fordelte de potentielle samarbejdsparter i hhv. civilsamfund (foreninger m.m.), private aktører (fx lokale virksomheder) samt offentlige aktører (andre offentlige institutioner i området).



Forslag til redskaber

Intern workshop om borgernes behov

Som en måde at indsamle viden om borgerne og deres (uopfyldte) behov, kan I eventuelt afholde en workshop med deltagelse af dele eller hele personalegruppen

På workshoppen kan mødedeltagerne forud blive bedt om at forberede sig til mødet, fx i form af en positiv fortælling og en negativ fortælling. Det kan eksempelvis være om en beboer i trivsel og en i mistrivsel. Det kan også være en konkret oplevelse som bidrog positivt til, at et behov blev opfyldt i større grad hos en beboer og ligeledes en mere negativ oplevelse. Det kan også være at have noteret sig de tre borgerbehov, man vurderer der mødes bedst inden for botilbuddets rammer og de behov, der er sværest at møde tilfredsstillende. Øvelsen har til formål at i gang sætte refleksion forud for mødet om, hvorvidt der er behov for et samarbejdsprojekt med eksterne partnere eller ej.

Hvordan de forberedte historier sættes i spil er op til dig og gruppens præferencer:

- De kan indgå i samtaler i en mindre gruppe.
- Enkelt personer kan blive bedt om at fremlægge.
- Historierne kan forud for mødet blive afleveret og således tjene som værdifuldt datagrundlag for facilitatoren.

Det er vigtigt at visualisere den viden, erfaring og indsigter der kommer frem på workshoppen. Skriv derfor behovene op løbende eller slutteligt på et større stykke papir eller tavle, så alle kan se det, og der derved sikres, at der arbejdes med samme forståelse og retning for projektet. Undgå så vidt muligt at være løsningsorienteret - I er stadig i gang med at danne jer et overblik over borgerbehovene.

I beskrivelsen og analysen af behovene kan følgende model være til hjælp:

- Skriv det behov I vil fokusere på eksempelvis "ensomhed" øverst på et papir eller en tavle. Inddel dernæst papir/tavle i to med en vertikal streg.
- På den ene side skriver I nu "opretholdende kræfter" og på den anden side "forandrende kræfter".
- Ved "opretholdende kræfter" skriver I det som bidrager til at situationen forbliver uændret og bevarer behovene uforløste.
- Ved "forandrende kræfter" skriver I det som kan justeres og forandres så en situation ændres.
- Når alle ideer er nedskrevet kan gruppe medlemmer flytte rundt, gruppere osv.
- Ideen er, at der til sidst fremkommer en liste med et behovs vigtigste faktorer og komponenter.

Husk, at det vigtigste i denne fase er at afdække borgernes udækkede behov, analysere årsagerne til, at behovene ikke dækkes i dag og på denne baggrund tage stilling til, om der skal iværksættes et samarbejdsprojekt eller om behovene kan indfries inden for de eksisterende rammer.

Inddragelse af borgere og pårørende

Måske skal workshoppen være internt for medarbejdere, men man kan også overveje allerede her at invitere (udvalgte) borgere og evt. pårørende med, hvis borgerne ønsker det. Herved sikres at behovet defineres på et velbegrunder grundlag fra dem, det hele handler om. De kan også blive inviteret til et senere møde, men pointen er, at borgernes og deres pårørendes perspektiv meget ofte er anderledes end personalets. Kendskab til disse perspektiver er en værdifuld vidensressource. Samtidig skabes der også en opmærksomhed og opbakning til projektet som kan bidrage til, at der etableres støtte og motivation for at deltage i projektet.

Forslag til tilrettelæggelse af denne proces kan fx være:

- Invitér borgere og evt. pårørende med til en workshop og fremlæg personalets perspektiver og tanker uden afbrydelser. Efterfølgende får borgere eller pårørende taleretten og kan beskrive deres behov, trivsel, glæder og udfordringer uden at de ansatte afbryder. Det kan også gøres i omvendt rækkefølge.
- Indkald til workshoppen og bland eventuelt personalet med borgere og evt. pårørende i mindre grupper og giv dem til opgave at arbejde ud fra spørgsmål og temaer, der er fastlagt på forhånd.

Fase 2: Fokusér

Når de behov hos beboerne, som jeres samarbejdsprojekt skal indfri, er beskrevet, er I er nu klar til at fortsætte til næste trin i processen og overgå til at arbejde handlings- og løsningsorienteret. Hvor I i det foregående har arbejdet undersøgende skal fokus nu skærpes, og der skal udvikles kvalificerede løsningsforslag til at løse de identificerede behov.

I denne fase skal I blive i stand til at besvare følgende spørgsmål: *Hvilke initiativer og samarbejdspartnere kan afhjælpe borgernes behov?*

Har I endnu ikke præsenteret eller involveret jeres egen organisation i projektet, så er det nu det bør ske. Herved sikrer I, at alle kender til projektet og arbejder i samme retning og med samme visioner for øje. Overvej hvilke interne aktører (medarbejdere, ledere, kommunale og regionale samarbejdspartnere osv.) der enten berøres af projektet eller kan bidrage til projektet og invitér dem ind. Sammen med disse andre aktører kan I udvælge potentielle eksterne samarbejdspartnere og initiativer. Det vil lede til, at I slutteligt kan opstille en handleplan for hvad der skal ske, så behovene hos borgerne i højere grad kan indfries.

Gør projektet attraktivt

Overvej og diskutér hvad der motiverer og driver jeres udvalgte samarbejdspartnere. Lad det blive til en beskrivelse af hvordan projektet gøres attraktivt for disse potentielle samarbejdspartnere. Vær her opmærksom på, at forskellige samarbejdspartnere eventuelt vil lægge vægt på forskellige faktorer, og at det er essentielt at projektet er båret af lyst.

Prøv redskabet "Friske Øjne", hvor det handler om at tænke som en anden person eller relatere til en anden branche. Beskriv projektet og tænk nu over, hvordan de involverede personer ville reagere:

- Hvad ville være vigtigt for dem i den situation, du har beskrevet?
- Hvilket aspekt af projektet ville de fokusere på?
- Hvilke ideer og tilgange ville de have?

Reflektér i forlængelse heraf, hvordan I internt italesætter og omtaler jeres projekt.

Hvem gør hvad?

Lav en form for overblik- eller handleplan for, hvem der gør hvad i forbindelse med igangsætningen af projektet og hvornår.

EKSEMPEL:

I Mariebjergs projekt var målet at skabe samarbejdsrelationer med virksomheder i Holstebro og omegn, som kan bidrage til at åbne nye muligheder for, at flere unge med handicap kan komme i fleksjob. Et sådant projekt involverer imidlertid ikke alene Mariebjerg som uddannelsescenter og botilbud samt virksomhederne, men også den kommunale beskæftigelsesforvaltning. Det var derfor vigtigt for projektet, at de relevante jobkonsulenter og ledere på beskæftigelsesområdet blev involveret i projektet på et tidligt tidspunkt.

Derfor afholdte vi flere møder mellem ledere og medarbejdere fra Mariebjerg, socialområdet og beskæftigelsesområdet med henblik på skabe fælles forståelse og målsætninger for projektet. Hensigten hermed var at sikre organisatorisk opbakning og et fælles fokus på tværs af kommunens afdelinger på projektet, inden vi tog kontakt til konkrete virksomheder, der kunne indgå som samarbejdspartnere i projektet.

Forslag til redskaber

Løsningskortlægning

Opdel vertikalt dit papir eller tavle i tre dele. I venstre side skrives borgerbehovet eksempelvis "Behov for at møde nye mennesker". I midten skriver I øverst "Initiativ: Hvordan kan behovet løses?". I højre side skriver I: "Hvor/ressource: Hos hvem/hvor kan behovet indfries?"

Udfyld først den midterste side. Udfyld dernæst den højre. Tænk over:

- Hvem I kender, hvad har I prøvet og hørt om osv.?
- Brug jeres lokale landskabskort som inspiration eller til slutteligt at vurdere, om I har overset potentielle lokalressourcer.

Samarbejdspartnere

Tag nu jeres "landskabskort" fra fase 1 og udvælg, hvilke samarbejdspartnere, der er særligt relevante i forhold til at få processen i gang og løst de behov, I søger at løse. Hvor I før kortlagde bredt, skal I nu udvælge, hvilke aktører I vil forsøge at etablere et samarbejde med. Det er muligt I skal vende tilbage og konsultere jeres kort på ny som processen skrider frem og nye muligheder dukker op, mens andre viser sig vanskelige at få til at ske.

Overvej på baggrund af jeres landsskabskort hvilke styrker og potentialer der er til stede i netop jeres lokalsamfund: Hvor er I som lokalsamfund særligt stærke, engagerede og gode til at få opgaver løftet?

Udvælgelse og afrunding

Mange gode forslag til initiativer og ressourcer er sikkert kommet op, men ikke alle kan bringes i spil. Vurdér og udvælg nu på baggrund af din løsningskortlægning. VIN-redskabet kan anvendes som hjælp i denne udvælgelse samt til at begrunde hvorfor:

- **Værdiskabende:** Møder det reelt borgernes behov?
- **Implementérbart:** Er det realistisk/muligt at implementere?
- **Nyskabende:** Er det nyt eller noget som vi ikke i forvejen gør?

I behøver ikke kunne svare ja til alle tre parametre på nuværende tidspunkt. I har eksempelvis endnu ikke kontaktet potentielle samarbejdspartnere og kan måske derfor ikke altid vurdere om løsningen er realistisk. Derudover kan en løsning eller et initiativ også bygge ovenpå eksisterende god praksis, dvs. noget I allerede gør og som fungerer, men måske skal justeres eller skaleres op.

HUSK BORGEREN

Uanset hvordan og hvor mange der er gået med i projektet, så husk borgeren. Inkluder ham/hende i det omfang, det er muligt. Tal mulige løsningsforslag gennem med borgeren, så denne føler sig hørt og er motiveret til at være en del af projektet. Vær desuden opmærksom på at et behov, der deles af to borgere, ikke nødvendigvis kan løses på præcis samme måde.

Back-casting

Backcasting er et alternativ til løsningskortlægning. Det er en planlægningsmetode, hvor man går baglæns et skridt ad gangen. Metoden er især god til konkret planlægning ud fra formulerede mål eller visioner. Man spørger ganske enkelt: Hvis vi skal nå et bestemt mål/vision, hvad skal der så til?

Kort beskrevet går tilgangen ud på, at I tager udgangspunkt i et fremtidigt mål, som I ønsker at nå. I kan her tage ét af dine identificerede borgerbehov og her ud fra identificere ét mål. Eksempelvis "borger X har lyst til at lave flere aktiviteter udenfor bostedet" hvortil målet er "Borger X laver aktiviteter udenfor bostedet".

Herudfra laver man en konkret tids- og handleplan, hvor man går baglæns i tiden: Man starter der, hvor man ønsker at slutte og ruller tids- og handleplanen hen til nutiden. Backcasting kan både anvendes i små forsamlinger eller i større og således foregå på en større tavle eller papir. Foruden at stå tilbage med en handleplan, skabes der også dialog om gennemførlighed og udfordringer.

1. Tegn en tidslinje, hvor der står "I mål" i den ene ende og "Nu" i den anden ende.
2. Skriv en af de visioner og målsætninger, som I definerede i trin 1 på eksempelvis en post-it og sæt den op under "I mål".
3. Gruppen skal nu forestille sig, at de har nået deres mål. Processen fortsætter derfra, og gruppen spørger sig selv: Hvad var det sidste vi gjorde, inden vi nåede målet? Det, der er enighed om, noteres på en post-it.
4. Gruppen fortsætter med at spørge til, hvad der skete lige inden den foregående handling, indtil de er tilbage til "nu". Hele tiden noteres handlingerne på enkeltvis post-it-sedler, som placeres på tidslinjen.
5. Når den mentale rejse tilbage i tiden er tilendebragt, foretages processen kronologisk dvs. fra nutid til fremtid. Gruppen begynder i "nu" og arbejder sig hen imod fremtiden og målet. Skridt for skridt vurderes det, om der er sammenhæng mellem handlinger og tid. Der flyttes evt. rundt på de enkelte post-it-sedler, og der laves nye, hvis det er nødvendigt.

6. Eventuelt skal der udvælges og prioriteres i temaer i de skrevne post-its.
7. I har nu lavet en handleplan, som kan tjene som en foreløbig plan for processen og give struktur og overblik.

Bemærk dog, at udfordringen ved denne metode kan være, at der arbejdes med et klart defineret mål. Nogle gange er det udfordrende at identificere og udvælge blot ét mål, og sommetider ændres mål over tid. Revidering af handleplan bør derfor foregå kontinuerligt.

Fase 3: Engager

Når der er skabt opbakning og mobilisering internt og der er lagt planer for, hvordan projektet skal omsættes til handling, er tiden kommet til at engagere andre, eksterne aktører i lokalområdet. Vær forberedt på, at det er muligt I skal vende tilbage og konsultere jeres lokale landskabskort, løsningskort eller handleplan på ny som processen skrider frem, og nye muligheder dukker op, mens andre viser sig vanskelige at implementere.

Målet er at opbygge momentum i projektet ved at involvere andre medlemmer af lokalsamfundet. Afhængigt af, hvad projektet vision og målsætninger er, kan det være frivillige, lokale virksomheder, andre offentlige organisationer, såsom skoler, dagtilbud og så videre.

Det handler nu om at få støtte til projektet fra så mange aktører som muligt, der kan bidrage til at realisere projektet. En stor del af denne opgave handler om at formidle projektets vision og skabe forståelse for nødvendigheden af kollektiv handling. Det kan også være, at visionen for projektet udvikler og ændre sig i takt med at flere aktører inddrages.

Skab opmærksomhed

Kommunikér projektet bredt og skab så meget offentlig opmærksomhed som muligt. Dette kan fx ske gennem annoncer, plakater, flyveblade, pjecer, sociale medier, website eller offentlige møder.

Afhængig af de tilgængelige ressourcer i organisationen, kan mange forskellige kommunikationskanaler være anvendelige til at formidle projektet og skabe opbakning i lokalområdet. Fx kan sociale medier eller husomdelte flyveblade bruges til at annoncere et kick-off møde, evt. kombineret med et socialt arrangement. Eller I kan indrykke en annonce i den lokale avis om projektets opstart.

Forslag til redskaber

Plakater og flyveblade

Fordelen ved at lave plakater og flyveblade er, at de kan ophænges og omdeles mange steder. Derfor er de gode til at skabe opmærksomhed om projektet i lokalområdet. Plakater kan fx ophænges på skoler, i butikker eller hos den lokale købmand eller supermarked. Og flyveblade kan omdeles til husstandene i lokalområdet eller lægges steder, hvor de aktører man gerne vil engagere kommer, fx biblioteker, caféer, uddannelsesinstitutioner og arbejdspladser. Samtidig er de relativt billige at trykke og udgør derfor en omkostningseffektiv måde at kommunikere projektet på.

EKSEMPEL:

I Kastanjebo-projektet trykte vi plakater, som bl.a. blev hængt op på lokalcentret tæt på botilbuddet og i det lokale supermarked. Der blev også trykt flyveblade, som personalet sammen med beboerne omdelte i området.

Annoncering

At indrykke en annonce i en lokalavis kan være et brugbart redskab til at få formidlet projektets opstart, evt. i kombination med en åben invitation til et kick-off arrangement. Målet er at få skabt opmærksomhed om projektet og eventuelt nå ud til de medlemmer af lokalområdet, som ikke bor i umiddelbar nærhed og som derfor ikke kan være modtagere af eksempelvis omdelte flyveblade eller lignende.

EKSEMPEL:

I projektet på Kastanjebo indrykkede vi i tillæg til plakater og flyveblade en annonce i lokalavisen, hvor vi efterspurgte frivillige, der havde lyst til at give en hjælpende hånd.

Hjemmeside og/eller grupper på sociale medier

Afhængig af projektet og de ressourcer, som der er til rådighed i organisationen kan det give god mening at oprette en hjemmeside til projektet. Det giver mulighed for at beskrive projektet mere detaljeret, så interesserede har mulighed for at få mere information end fx en pjece kan give. Derudover kan man også løbende holde de involverede opdaterede om projektets fremskridt og nye aktiviteter. I tillæg eller som alternativ hertil kan man oprette en gruppe på sociale medier som fx Facebook, hvor de medlemmer af lokalområdet som man har engageret i projektet kan blive medlemmer. Her er der også mulighed for at annoncere nye aktiviteter og en særlig fordel er, at det gør det nemt at komme i kontakt og dialog med medlemmerne.

EKSEMPEL:

I Kastanjeprojektet oprettede vi en Facebook-gruppe, "Kastanjabos Venner", der skal fungere som platform for kommunikation og formidling af gode erfaringer fra projektet. Gruppen kan også bruges som forum for drøftelse af nye aktiviteter og annoncering af konkrete samarbejdsprojekter om en eller flere af borgerne på Kastanjebo.

Offentlige møder

Der kan også arrangeres et kick-off arrangement i form af et offentligt møde, hvor naboer og andre i lokalområdet inviteres til at deltage. Der kan også være tale om et socialt arrangement på botilbuddet, som beboere i lokalområdet inviteres til at deltage i.

EKSEMPEL:

I Kastanjeprojektet deltog vi i et socialt arrangement på det lokale plejecenter, hvor vi reklamerede for projektet. Endvidere planlægger Kastanjebo at invitere byen til et arrangement på botilbuddet (hvor en veteranbilklub kommer forbi) som kan skabe grundlag for større kendskab til borgerne, botilbuddet og projektet.

Kontakt udvalgte aktører direkte

I forlængelse af den bredere formidling og annoncering af projektet, vil det som regel være nødvendigt at kontakte potentielle aktører direkte. Hvilke aktører, der skal kontaktes afhænger naturligvis af projektet, men det er vigtigt at udvælge aktører, som man forventer, vil kunne bidrage til at realisere projektet. Hvis I udarbejdede et landskabskort i trin 1 kan det danne grundlag for udvælgelsen.

Brug eventuelt jeres netværk til at kontakte disse aktører igennem. Fx kan kommunens jobcentre skabe kontakt til relevante virksomheder med en social profil. Denne metode gør det muligt at målrette formidlingen af projektet mod de aktører, som man har begrundede forventninger om kunne være interesserede i at deltage.

Tilbyd fx at besøge dem for at præsentere projektet og drøfte om de er interesserede i at deltage, alternativt, hvad der skal til for at de kunne deltage.

EKSEMPEL:

I Mariebjerg blev relevante virksomheder udpeget gennem kontakter fra tidligere praktikforløb og medarbejdere på botilbuddet. I Kastanjebo ringede vi rundt til en række aktører i området for at præsentere projektet, bl.a. medlemmer af menighedsrådet, aktivitetsudvalget på det nærliggende plejecenter, den lokale kro m.fl.

De aktører som man får engageret i projektet er de væsentligste 'forandringsagenter'. Det er dem, der enten direkte kan hjælpe med at realisere projektets vision eller kan påvirke andre til at indgå i projektet.

I nogle projekter vil rekrutteringen af frivillige spille en vigtig rolle for at realisere visionen. Her er det vigtigt at være opmærksom på, hvordan frivillige engageres og hvilke roller de spiller i hjælpen til borgerne. Følgende elementer kan være vigtige opmærksomhedspunkter:

- Giv ansvar og stol på de frivillige. Det bidrager til at skabe engagement og følelsen af, at det er meningsfyldt at være frivillig.
- Overvej, hvordan I kan gøre det attraktivt for de frivillige at være med, så de også får noget ud af det, fx i form af et positivt fællesskab med jer og andre frivillige, hvor man bliver en del af et "vi".
- Kommunikér positivt og fortæl den gode historie i rekrutteringen af frivillige.
- Brug gerne eksisterende frivillignetværk i rekrutteringsprocessen, fx sportsklubber og frivilligorganisationer.
- Definér den opgave, der skal løses så klart som muligt, men giv også de frivillige gode muligheder for selv at være med at definere, hvordan de kan engageres i projektet.
- Gør det så let som muligt for de frivillige at komme ind i projektet – og at træde ud igen. Lav fx prøveperioder.
- Anerkend de frivillige og den indsats de yder gennem løbende sparring og opmuntring.

UDVIKL LØSNINGER SAMMEN MED BORGERNE

Invitér sideløbende med denne proces de aktører, fx virksomheder, frivillige osv., til dialog om relevante løsninger, naturligvis sammen med borgerne. Det kan både være skræddersyede individuelle forløb og løsninger, fx fleksjobafprøvning eller besøgsaftaler, men også kollektive, fx hvor en mindre gruppe borgere med frivillige ledsagere tager ud af huset til en aktivitet hos en samarbejdspartner.

Fase 4: Fasthold og udbyg

Når projektet er sat i gang og har fået luft under vingerne, er det vigtigt at følge op på, hvad der gennemføres og justere undervejs, hvis det er nødvendigt. Det er også centralt at lægge planer for at fastholde og vedligeholde projektet efter det er sat i gang. Det er – som nævnt – en proces, der kræver meget tålmodighed.

Evaluer og følg op på konkrete tiltag

Sørg for at dokumentere succeser og fejltrin. Lær af begge dele. Det handler ikke nødvendigvis om at opstille avancerede evalueringsdesign, men om at samle op på de erfaringer som I gør jer undervejs og få beskrevet og lært af de ting, der går godt og det der går mindre godt. Successer kan bruges til at formidle projektets gevinster, inspirere jeres samarbejdspartnere til nye tiltag og være med at få flere til at engagere sig. Fejltrin undervejs kan bruges til læring og til at blive opmærksom på, hvad man skal være særligt opmærksom på.

Igen er det meget forskelligt fra borger til borger, hvad der er virkningsfuldt og det er også vigtigt at være opmærksom på disse forskelle. Mange gange er der tale om nye initiativer, både for jer og for borgerne og derfor kan det ofte være vigtigt at prøve sig forsigtigt frem. Det handler om at finde balancen mellem en vis portion risikovillighed og fornuftig forsigtighed. Det er naturligvis meget vigtigt, at borgeren spiller den centrale rolle i denne proces og er med til, sammen med den frivillige, virksomheden eller andre samarbejdspartnere, at definere, hvad der skal ske og hvordan.

Somme tider kan det være vigtigt for et projekt at gennemføre en tværgående evaluering af, hvilke mål de borgere der har været i projektet har opnået. Det kan fx være relevant at samle op på, hvor mange borgere der er kommet i fleksjob eller hvor mange borgere, der oplever flere og bedre relationer til andre beboere i lokalområdet.

Forslag til redskaber

Opstil evalueringsspørgsmål

Det kan være nyttigt at opstille et eller flere evalueringsspørgsmål til at rammesætte og afgrænse, hvilke dele af jeres projekt, som I ønsker at dokumentere og evaluere, især hvis I har behov for at lave en tværgående evaluering, der samler erfaringerne fra alle de borgere, der er involveret i samarbejdsprojektet. Her vil der ofte være tale særligt centrale elementer af projektet der retter sig mod de effekter for borgerne, som I forventer at opnå.

Eksempler på evalueringsspørgsmål kunne være:

- I hvilket omfang kommer vores borgere i fleksjob i private virksomheder som følge af vores samarbejdsprojekt?
- I hvilken grad oplever vores borgere flere meningsfulde sociale aktiviteter med andre uden for botilbuddet?

Omvendt er der ofte elementer af et projekt, som nok er vigtige, men som ikke er strengt nødvendige at dokumentere i et mindre projekt. Det kan typisk være dele af selve projektprocessen, som fx hvor mange formidlingsaktiviteter man har gennemført eller hvilke aktører man har mødt med hvornår. Det centrale er at dokumentere om man kommer nærmere indfrielse af projektet målsætninger og visioner. Det er den viden, der kan være med at drive projektet videre.

Opstil en evalueringsplan

Når I har opstillet evalueringsspørgsmål eller beskrevet, hvilke elementer af projektet I ønsker at evaluere, kan en evalueringsplan være meget brugbar til at skabe overblik over, hvilken dokumentation der skal indsamles. Prøv fx at opstille en dataindsamlingsmatrice, som i nedenstående eksempel.

Evalueringsspørgsmål	Datakilde	Dataindsamlings-metode	Tidspunkt
I hvilket omfang kommer vores borgere i fleksjob?	Sagsbehandler på jobcentret	Registreringsskema	Hver tredje måned
I hvilken grad oplever vores borgere flere meningsfulde aktiviteter med andre?	Borgere og pårørende	"Mini-interviews" med borgerne samt spørgeskema til pårørende	Hvert halve år

Det kan være vigtigt i gennemførelsen af evalueringen at holde det så enkelt som muligt. Undgå at indsamle flere data end højst nødvendigt og husk, at I også skal have tid til at bearbejde og formidle de indsamlede data. Det er bedre at indsamle færre data, som til gengæld kan bearbejdes grundigt og formidles bredt end omvendt.

Kommunikation

Kommunikér jævnligt med de samarbejdspartnere der indgår i projektet, fx gennem møder, e-mails, sociale medier osv. Det er vigtigt, at de frivillige, virksomheder eller andre som er engagerede i projektet bliver holdt informerede og motiverede. Vedligeholdelse af entusiasme og energi er centralt for at opnå succes over tid i projektet.

Det handler om at "betale tilbage" til de aktører, som er gået med i projektet og derved bidrage til at give dem en oplevelse af, at det nytter og at de får noget ud af at være med. Det er også vigtigt at kommunikere positivt og fortælle de gode historier.

Nyhedsbreve kan være et godt redskab til at skabe en identitet og et fællesskab i projektet. Det er det som gør, at man som frivillig eller virksomhed kan bevare lysten til at blive ved med at hjælpe til. Det er også med at understrege en "vi"-følelse i projektet. Den løbende sparring og opmuntring af sine samarbejdspartnere er vigtig for at anerkende deres indsats.

Gode råd:

- Skab et fællesskab mellem de involverede aktører, fx gennem frivilligforening eller temamøder.
- Fejr de små succeser sammen med aktørerne

- Skab mere opmærksomhed i offentligheden efterhånden som gode erfaringer indhøstes. Brug fx sociale medier til at fortælle de gode historier.

Fasthold initiativet

Når projektet er godt i gang og de første positive resultater er opnået og formidlet, er det vigtigt at fastholde initiativet og engagementet. Her er målet at sikre, at jeres samarbejde med andre aktører fortsætter og udvides. Det kan ske på mange måder, fx ved at gode erfaringer med konkrete tiltag udvides til andre borgere med inddragelse af nye eller eksisterende frivillige, arbejdspladser mv. Der kan også være behov for at etablere en mere permanent organisering omkring projektet, fx i form af koordinatorfunktion i organisationen, en lokal koordinationsgruppe med deltagelse af repræsentanter fra alle typer af aktører eller lignende former for organisering.

Der kan også være behov for at lægge en plan for hvordan langsigtet finansiering af initiativet sikres, hvis det er nødvendigt. I så tilfælde kan de opsamlede erfaringer eller de gennemførte evalueringer tjene til at gøre det synligt, at projektet er værd at investere i.

Gode råd:

- Gør det attraktivt at blive ved med at være en del af initiativet, fx gennem fællesskaber og gode fortællinger
- Få løbende flere interessenter med i initiativet. Fasthold opmærksomheden på at engagere nye aktører og brug de eksisterende partnere til at fortælle om projektet til deres netværk.
- Læg en plan for, hvordan langsigtet finansiering kan tilvejebringes om nødvendigt.

Afslutning

Med denne guide har vi ønsket at sætte fokus på, hvordan samarbejdsprojekter med henblik på at skabe kollektiv effekt kan udvikles og gennemføres. Erfaringerne med denne tilgang fra handicapområdet er endnu sparsomme og kun flere konkrete initiativer kan afsløre tilgangens reelle potentiale. Vi kan derfor kun opfordre til at prøve tilgangens elementer af i flere sammenhænge.

I den forbindelse er der måske behov for at gentage en pointe fra denne guides indledning. Projekter af denne karakter, som involverer mange forskellige aktører med mange forskellige perspektiver og dagsordener, er en langvarig proces. Det er derfor vigtigt, at der investeres tid i dialog, tålmodighed og vedholdenhed.

Vores erfaringer fra pilotprojektet har bekræftet dette behov og har også peget på, at hvert samarbejdsprojekt er forskelligt. Der er i høj grad tale om en tilgang, der skal tilrettelægges efter de lokale forhold, dvs. hvert tilbuds ressourcer, aktører og muligheder i lokalområdet og, naturligvis, i særlig grad til borgerne og deres behov og ønsker. Det kan på den ene side være krævende, fordi det stiller krav om at der skal investeres tid og kræfter i at udvikle hvert enkelt projekt fra bunden.

På den anden side er det netop denne åbenhed i tilgangen, der skaber muligheder for at anvende den til størst mulig gavn for borgerne. Det er vores håb, at denne guide gør det nemmere at udvikle og iværksætte nye lokale projekter.

Litteratur- og ressourceceliste

Bullard, R. D., (2007). *Growing Smarter: Achieving Livable Communities, Environmental Justice and Regional Equity* (The MIT Press).

Dale, D., & Mitiguy, N. *Planning, for a change: A citizen's guide to creative planning and program development*.

Dashiell, K. (1990). *Managing meetings for collaboration and consensus*. Honolulu, HI: Neighborhood Justice Center of Honolulu, Inc.

Hanleybrown, Fy, John K., & Mark K., (2012). *Channeling Change: Making Collective Impact Work*, Stanford Social Innovation, #20.

Juster, J. S. (2017) *Collective Impact*. The Community Toolbox <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/overview/models-for-community-health-and-development/collective-impact/main>

Kania, J. & M. Kramer (2011) "Collective Impact", i *Stanford Social Innovation Review*.

Kerr, B. A. (2017) *Building Compassionate Communities*. The Community Toolbox <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/overview/models-for-community-health-and-development/building-compassionate-communities/main>

Maher. L., P. Plsek, S. Garrett & H. Bevan (2009) *Tænk Anderledes*. Center for Kvalitetsudvikling.

Minkler, M. (1997). *Community Organizing*. Rutgers University Press.

Morrison, E. (1994). *Leadership skills: Developing volunteers for organizational success*. Tucson, AZ: Fisher Books.

Stanford Social Innovation Review (2015) *Collective Insights on Collective Impact*. Collective Impact Forum.

Staples, L. (2004). *Roots to Power: A Manual for Grassroots Organizing*. Praeger.

Westley, F., Patton, Q.M., & Zimmerman. B. (2006) *Getting to Maybe: How the World Is Changed*. Toronto: Random House Canada.

University of Kansas (2017) *The Community Toolbox*. <http://ctb.ku.edu/en>.

