FRA BIBLIOTEK TIL LOKALSAMFUNDSCENTER

- Evaluering af Community Center Gellerup

Lokalbibliotekerne | Biblioteker og Borgerservice | Århus Kommune

Indhold

Indledning 3

Anbefalinger 5
- Kortlægningsfase 6
- Værdi 7
- Projektstart 7
- Samarbejdspartnere og frivillige 8
- Proces- og metodeudvikling 9
- Fra projekt til drift 9

Hvad er et Community Center? 11
- Vision 12
- Processen 13
- Organisation 14
- Om området 18

Erfaringer 19

Empowerment og lokalsamfundsudvikling 21
- Empowermentbegrebet 22
- Appreciative Inquiry 23

De frivillige – borgerinvolvering og medejerskab 24
- Noget for noget 24
- Borgerstyrede aktiviteter 26

Læren fra andre dele af verden 27
- Læren fra Chicago 29

Fremtiden 30

Udgiver: Lokalbibliotekerne, Århus Kommune ■ **Redaktion**: Lone Hedelund, Gellerup Bibliotek ■ **Layout og redigering**: Jesper Wøldiche, ITK Kommunikation ■ © Magistratsafdelingen for Kultur og Borgerservice, Århus Kommune ■ +45 8940 9400 ■ www.aakb.dk/ccg ■ **Tryk**: Chronografisk A/S.

Indledning

Medborgercentre er centre hvori der arbejdes på tværs af organisatoriske rammer og faglighed med henblik på at udnytte såvel faglige som økonomiske ressourcer. Et medborgercenter er et tværsektorielt rådgivnings- og læringscenter, hvor biblioteket har lokalefællesskab med andre tilbud - fx kommunale, boligforeninger eller organisationer - eventuelt kombineret med frivillige organisationer, forskellige foreninger samt enkelte ressourcepersoner. Tilsammen kan de hjælpe beboerne, hvoraf et flertal tilhører socialt udsatte – herunder etniske minoriteter, til at klare sig bedre i samfundet. Medborgercentre kan desuden medvirke til, at borgerne spiller en proaktiv rolle i forhold til lokal borgerstyring og demokratisk medborgerskab.

”CCG kan ses som et ambitiøst eksempel på brugerdreven innovation, et begreb som blev lanceret i forbindelse med regeringens kvalitetsreform. Brugerne er både ansatte, frivillige og almindelige borgere.”

Community Center Gellerup (CCG) er et eksempel herpå. Her er et bibliotek i samarbejde med andre lokale institutioner og i tæt samspil med lokale borgere og frivillige gået foran i udviklingen af et aktivt lokalt videns- og ressourcecenter.

CCG kan ses som et ambitiøst eksempel på *brugerdreven innovation*, et begreb som blev lanceret i forbindelse med regeringens kvalitetsreform. Brugerne er både ansatte, frivillige og almindelige borgere.

Medarbejdere og brugere har sammen stillet sig den opgave at udvikle kvaliteten af den eksisterende offentlige service samt arbejde med demokratisk borgerinddragelse og inddragelse af frivillige organisationer i såvel tværsektorielle som tværgående samarbejder på en lang række områder, der ellers typisk er adskilte.

Den nuværende regerings kvalitetsreform kan bane vejen for, at tværsektorielle og borger- og frivillighedsinddragende organiseringer som Community Center Gellerup ikke længere ses som eksotiske undtagelser, men som organisationsformer der sætter en ny standard for *holistisk*[1] og borgerinddragende drift samt innovation af offentlig virksomhed, og som det politiske og

1) Her i betydningen en helhedstænkende og -orienteret organisation, der indtænker sig selv i sammenhæng med det omkringliggende lokalsamfund.

administrative system efterhånden må lære at håndtere som en normalitet frem for en undtagelse.

Community Center Gellerup er interessant ud over Gellerup og Århus af flere grunde. For det første er det interessant som et eksempel på et multitaskende eller multifunktionelt lokalsamfundscenter, der sprænger rammerne for det traditionelle biblioteks virkefelt.

Det er i sig selv nyskabende, at biblioteksvirksomheden i samme hus kombineres med rådgivningsopgaver, sundhedsarbejde, støtte til jobsøgning og frivilligt arbejde i forhold til lektiehjælp, undervisning og oplæsning for børn.

For det andet er Community Center Gellerup interessant som et praktisk bidrag til udvikling af integration, aktivt og demokratisk medborgerskab og empowermentstrategier i forhold til udsatte og multikulturelle lokalområder.

Community Center Gellerup blev gennemført som projekt i perioden 1.7.2005 til 1.7. 2007 med støtte fra Biblioteksstyrelsens Udviklingspulje samt Udviklingspuljen i Borgerservice og Biblioteker, Århus Kommune.

Den forkortede udgave, som du læser, er en sammenfatning af de vigtigst resultater og anbefalinger fra evalueringsrapporten: "Fra bibliotek til Lokalsamfundscenter" – redaktion John Andersen og Martin Frandsen. Research paper nr. 1/07 RUC – september 2007.

Anbefalinger

Modellen bag Community Center Gellerup er ikke kun interessant for biblioteker af en bestemt type eller størrelse. Uanset om biblioteket ligger i en landsby eller en større by, kan modellen bidrage til udvikling af både bibliotek og lokalsamfund. Udgangspunktet for den model, man vælger, skal være de samarbejdsrelationer, man indgår i eller har mulighed for at etablere.

”Start med at udforme en kollektiv definition af behovet i samarbejde med lokalområdet. Hvad ser beboerne og de ansatte som de vigtigste problemkomplekser og udfordringer? ”

Nedenfor er beskrevet en række overvejelser og anbefalinger, det vil være godt at gøre sig klart, inden man går i gang med at etablere et community center eller medborgercenter, som det kaldes i regeringens udspil 'Lige muligheder for alle'.

Kortlægningsfase

Inden man går i gang med at planlægge et medborgercenter, er det vigtigt at få klarlagt, om de forventninger, man selv har, også matcher samarbejdspartnernes og brugernes behov og forventninger.

- Start med at udforme en kollektiv definition af behovet i samarbejde med lokalområdet – fx gennem interviews med mindre grupper. Hvad ser beboerne og de ansatte som de vigtigste problemkomplekser og udfordringer? Omverdenens problemopfattelse er ikke nødvendigvis helt den samme som den lokale.
- Synliggørelse af ressourcer i form af ansatte, uformelle og formelle netværk og brobyggere til omverdenen, der kan mobiliseres og være motor i en forandringsstrategi.
- Forbedring af evnen til at tænke i kreative konfliktløsningsforslag og styrkelse af 'brandslukningskapacitet' – fx i forhold til kontroversielle temaer som tryghed og kriminalitet.
- Sørge for at arbejde med at bevæge fokus fra problemorienteret til ressourceorienteret og til at sætte sig positive konkrete mål for områdets fremtid.
- Sikring af en overordnet enighed om procedurer, rammer og spilleregler i processen med henblik på implementering af plan for forandringer.

Værdi

I kortlægningsfasen er det af stor betydning, at man udvikler og fastlægger de bagvedliggende værdier, som opbygningen af modellen skal tage udgangspunkt i gennem hele forløbet.

» De vedtagne værdier indarbejdes i forhold til kommunens vedtagne værdigrundlag, visioner og politikker, bibliotekspolitik og lederkodeks.

» Vær samtidig opmærksom på både national og international bibliotekspolitik og –strategi.

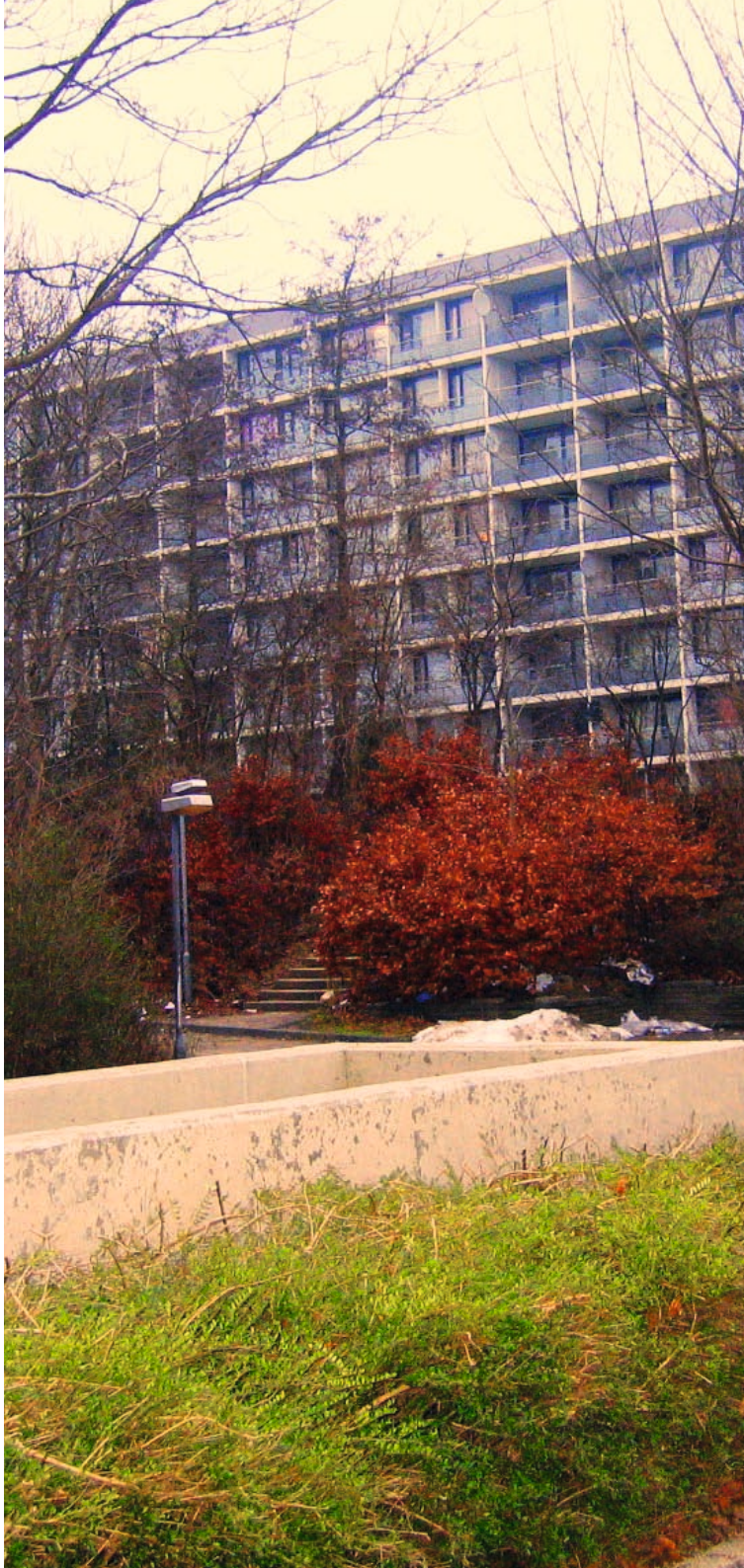
Projektstart

I projektets opstartsfase er det vigtigt at skabe kendskab, forståelse for og særligt medejerskab til målsætningerne, således at modeludviklingen kan lykkes blandt både medarbejdere, samarbejdspartnere og det omgivende lokalsamfund. Det kan fx gøres gennem en indledende debat om projektet med udgangspunkt i kommunens politikker og områdets sammensætning og historie.

» Skab kendskab, forståelse for og ejerskab til projektet hos medarbejdere, organisationer og i lokalsamfundet.

» Identificer de væsentligste potentielle faldgrupper i løbet af projektet.

» Lav en plan for opkvalificering og motivering af alle involverede for at forbedre evnen til at håndtere de væsentligste udfordringer. Herunder evnen til at løse konflikter på kreative måder og håndtere kontroversielle emner, som vil dukke op i løbet af projektet, fx emner som tryghed og kriminalitet.



» Vælg en passende projektmodel og udform strategi og evalueringsmodeller.

» Sikre, at der er enighed om rammer og spilleregler for projektet og de involverede, så det er muligt at håndtere forandringerne i en løbende proces.

Samarbejdspartnere og frivillige

Ud over at inddrage eksisterende samarbejdspartnere i projektet, så handler det om at afsøge det område, biblioteket ligger i for potentielle nye partnere – en søgning både efter partnere i området og partnere med interesse i området.

Det kan være til stor nytte at tænke utraditionelt og finde partnere, som det i første omgang ikke virker oplagte at samarbejde med.

En vigtig pointe er også at åbne op over for lokalsamfundet, så der skabes et ønske hos brugerne om at få medejerskab til projektet. Herved kan der senere opstå en række aktiviteter, hvori det kan være fordelagtigt at inddrage dem som frivillige.

Når man inddrager frivilligt arbejde i projektet, bør man være opmærksom på flere ting:

» Frivillig arbejdskraft er ikke udgiftsneutral. Det er vigtigt at afsætte tid hos medarbejderne til jævnlig og systematisk kontakt med de frivillige. Der bør også findes kontorfaciliteter til borgerstyrede aktiviteter. Man kan desuden vælge at tilbyde de frivillige udtalelser til brug ved fremtidige stillingsansøgninger efter en periode med tilknytning som frivillig. Herved bekræfter man de frivillige i, at de er en positiv ressource for projektet, hvilket igen styrker deres følelse af medejerskab.

» Der bør udarbejdes samarbejdsaftaler, så de frivillige har mulighed for at bruge de fysiske rammer uden for normal åbningstid.

» Der skal afsættes økonomisk mulighed for borgerstyrede aktiviteter og aktiviteter for de frivillige.

» Der bør løbende holdes kompentencegivende kurser og debataftener for samarbejdspartnerne og de frivillige.

Proces- og metodeudvikling

Et vigtigt tema i udviklingen af metode er forberedelse på den løbende justering, videreudvikling og evaluering, som er nødvendig i projektperioden. Hertil kommer etableringen af strukturer. Det er vigtigt at:

» Sikre at der sker en løbende udvikling gennem interview, kurser og medarbejderudvikling. Herunder sikre mulighed for under hele processen at kunne dække de behov, som opstår hos såvel medarbejder som brugere.

» Udvikle spørgeguide og skemaer til brugerundersøgelser på baggrund af kvalitative interviews med medarbejdere og brugere.

» Udvikle standarder for registrering og systematisk dokumentation, inden projektet søsættes. Som led i selvevalueringen af CCG er der blevet udarbejdet et simpelt scorecard, hvor medarbejderne på en skala fra et til seks kan gøre status over samarbejdets udvikling i forhold til de forskellige aktiviteter. Scorecards er et enkelt redskab til at give et billede af medarbejdernes oplevelse og vurdering af forskellige indsatsområder, som kan bruges som grundlag for en dialog og en prioritering af hvilke aktiviteter, der er kritiske for succesen af det fremtidige arbejde (Fetterman 2001: 24-30). Se www.aakb.dk/sw112552.asp.

”Frivillig arbejdskraft er ikke udgiftsneutral. Det er vigtigt at afsætte tid hos medarbejderne til jævnlig og systematisk kontakt med de frivillige.”

» Være opmærksom på at give plads til sociale sammenhænge for såvel medarbejdere som brugere i forandringsprocessen.

» Holde sig ajour med best practice i udviklingen af medborgercentre i ind- og udland gennem hele processen.

» Prioritere branding af projektet og synliggørelse udadtil. Husk at udforme en kommunikationsplan.

Fra projekt til drift

Ved overgangen fra projekt til drift er det vigtigt at udarbejde en evaluering af projektet. Hvad er det vigtigste at gå videre med i en idriftsættelse?

» Fortsat relevant efteruddannelse er vigtig. Den skal understøtte udviklingen af en community center-faglighed, hvor kodeordene er lokalsamfundskendskab, borgerinddragelse og tværfaglighed. Dette er en vigtig ledelsesmæssig opgave og forudsætter fortsat tæt ledelsesmæssig koordinering.

» Det er nødvendigt at udvikle en strategi for personalerekruttering og tydeliggøre hvilke kompetencer, der bedst understøtter målsætningerne.

» At sikre robuste og kreative rammer for kontakten mellem frivillige og medborgercentret i form af praktiske rammer for erfaringsopsamling og tæt dialog med ansatte og frivillige. I den sammenhæng er det oplagt at bruge erfaringer om samspil mellem frivillighed og det offentlige fra andre steder i landet.

» Udvikling af enkle evaluerings- og brugertilfredshedsværktøjer, der kan bruges internt i organisationen og som imødekommer beslutningstagernes krav om dokumentation for udbytte af investeringen.

Hvad er et Community Center?

Community Center Gellerup (CCG) er en nydannet organisation som består af Gellerup Bibliotek, Sundhedshuset, Folkeinformation og Jobhjørnet. CCG er en helhedsindsats, der giver informationer om det danske samfund på mange forskellige måder. Projektet arbejder på at nedbryde institutionelle barrierer med udgangspunkt i borgernes behov.

Hensigten er bedre service, koordinering og reelle muligheder for at satse på udvikling af aktivt medborgerskab og ligeværd for alle borgere i såvel lokalsamfund som i det danske samfund generelt.

CCG arbejder for at give borgerne medejerskab til udviklingen af tilbuddene i medborgercentret.

"Borgerne kan i langt størsteparten af henvendelserne til CCG få anonym rådgivning og vejledning. Dette har en stor betydning for mange af områdets beboere, som er meget skeptiske over for myndighederne."

Projektet udnytter forskellige organisationer og forvaltningers kompetencer og ressourcer og inddrager frivillige organisationer, foreninger og borgere som ligeværdige partnere i samarbejdet.

Gennem de sidste 7 år har Gellerup Bibliotek udviklet sin hverdagspraksis med en række sociale tiltag og dermed gået fra at være et traditionelt dansk folkebibliotek til at blive mere end blot bøger.

Konkret har der været tale om sproglig bistand, kurser inden for IT, lektiehjælp, klubaktiviteter, samt individuel, anonym rådgivning om fx sundhed, bolig, arbejdsmarked og familieforhold, men også undervisning for forældre omkring forældrerollen.

Borgerne kan i langt størsteparten af henvendelserne til CCG få anonym rådgivning og vejledning. Dette har en stor betydning for mange af områdets beboere, som er meget skeptiske over for myndighederne.

Vision

CCGs vision er, *gennem en holistisk tilgang at medvirke til at styrke borgerne i lokalsamfundet Gellerup/Toveshøj*.

Da CCG er placeret i et område med mange to-kulturelle beboere, har visionen blandt andet taget udgangspunkt i Århus Kommunes integrationspolitik. Formålet med politikken er at styrke sammenhængskraften i det århusianske

samfund, og at alle uanset etnisk eller kulturel baggrund indgår som aktive medborgere med respekt for de grundlæggende demokratiske værdier. De etniske minoriteter skal have reelt samme muligheder, rettigheder og pligter som byens andre borgere.

For CCG har fokus derfor ligget på:

» Medborgerskab og antidiskrimination.

» Uddannelse og beskæftigelse.

» Mainstreaming (defineret som at trække på samme hammel) og servicedifferentiering.

Visioner bliver opfyldt gennem:

» Udvikling af modeller og metoder for tværsektorielt samarbejde.

» Fokus på borgerinddragelse og borgerinvolveringen og inddragelse af aktive borgere som ressourcepersoner.

» Understøttelse af lokalsamfundsbaserede initiativer, projekter og det lokale erhvervsliv.

» Medvirken til at skabe sammenhæng mellem bydelen Gellerup og byen Århus.

Processen

CCG startede som et projekt i foråret 2005, og har siden haft fokus på fælles organisations- og medarbejderudvikling. I projektet er der udarbejdet fælles vision, værdisæt og forskellige samarbejdsmodeller. Samarbejdsmodellerne er efterfølgende samlet i forslag til en fremadrettet struktur. Med fastlæggelse af strukturen overgik CCG fra projekt til idriftsættelse med virkning fra sommeren 2007.

For at kunne udmønte visionen for CCG har det været vigtigt at understøtte en række partnerskaber og netværk samt udvikle de rette medarbejderkompetencer.

I løbet af projektperioden blev der arbejdet med kompetence-, rolle- og metodeudvikling. Samtlige medarbejdere har deltaget i fælles kursusdage om appreciative inquiry, empowerment, konflikthåndtering og læring, og i faglige

arrangementer for at lære hinanden bedre at kende.

Der er blevet arbejdet med servicering af borgere og inddragelse af frivillige i medborgercentret, blandt andet gennem afholdelse af kurser for de frivillige. Derudover er der arbejdet med mange forskellige formidlingsaspekter gældende såvel ekstern som intern.

Endelig er der blevet arbejdet med det fysiske rum, som har resulteret i en total nyindretning af de fysiske rammer, så der er blevet skabt bedre rum til de mange aktiviteter i huset.

Organisation

CCG bygger på en organisationsform, hvor viden og erfaringer mellem forskellige institutioner deles, og hvor der på tværs af faggrænser samarbejdes om løsningen af specifikke opgaver, så som kulturelle aktiviteter, informationstilbud samt uformelle læringsforløb.

Projektet er en organisering af flere forskellige offentlige institutioner, der trods forskellig forvaltningsmæssig organisering arbejder under den samme ramme og struktur.

Samarbejdspartnerne arbejder ud fra en holistisk tankegang med hensyn til at omsætte de enkelte partneres kerneydelser og information til aktiv handling.

Men det holistiske syn fokuserer ikke udelukkende på en intern organisering, interne handlinger og aktiviteter, men også på det udadrettede arbejde mod civilsamfundet – både det lokale og det bymæssige. CCG arbejder for at modvirke

fragmenteringen af samfundet og for at mindske social og kulturel ulighed.

Projektdeltagere

CCG et samarbejdsprojekt mellem Gellerup Bibliotek, Sundhedshuset, Folkeinformation og fra 1. august 2007, efter at projektet er sat i drift, Jobhjørnet, som selvstændige organisatoriske enheder.

Sundhedshuset:

Sundhedshuset er et samarbejde mellem flere magistrater og Region Midtjylland. Ansatte i Sundhedshuset er sundhedsplejersker, tandplejer samt jordemødre. Før samflytningen med Gellerup Bibliotek havde sundhedsplejerskerne gode erfaringer med hjemmebesøg hos familierne, men havde længe savnet et sted, hvor de kunne samle forældrene til undervisning samt give mulighed for individuel vejledning. Også tandplejen ønskede nye arbejdsmetoder end det vanlige på den lokale skole.

Målgruppen er kommende forældre og småbørnsfamilier i område Vest, særligt familier med anden etnisk baggrund end dansk, og familier med sociale eller sundhedsmæssige problemer.

Aktiviteterne er grupper for unge mødre, temagrupper som fx livsstilssgrupper, sund mad og motion, krop og prævention, børns sygdomme, 'Klar til Barn', 'Mad til børn', babymøder, forebyggende tandpleje og fødselsforberedelse.

Folkeinformation:

Folkeinformation varetager åben og anonym rådgivning til borgere i Århus, men primært borgere med anden etnisk baggrund end dansk. Der ydes rådgivning i forbindelse med social- og arbejdsmarkedsforhold, uddannelse, indfødsret og opholdstilladelse, sociale ydelser, boligstøtte med mere. Samtidig rådgives om kommunikation med myndighederne, udfyldning af skemaer og diverse ansøgninger og klager. En gang om ugen er der mulighed for at få juridisk rådgivning. Desuden fungerer medarbejdere i Folkeinformation som brobyggere og konfliktløsere mellem brugerne og systemet. Folkeinformation er ligeledes aktiv i forbindelse med gennemførelse af oplysningskampagner, fx pensionsordninger målrettet ældre borgere.

Gellerup Bibliotek:

Gellerup Bibliotek tilbyder udover traditionelle folkebibliotekstilbud også IT- aktiviteter for børn, sprog- og emnekufferter for børn i daginstitutioner, læseaktiviteter samt IT-undervisning i samarbejde med IT-guideforeningen og mange forskelligartede arrangementer og debatmøder.

Jobhjørnet:

Jobhjørnet har indtil 1. august 2007 været et bibliotekstilbud, men er nu et tilbud under Beskæftigelsesforvaltningen, som for en 4-årig periode har ansat 1,5 jobkonsulent. Man kan komme og få anonym vejledning og rådgivning om jobrelaterede forhold og hjælp med alle aspekter af jobsøgningsprocessen. Som noget nyt har den halve stilling fokus på de jobsøgendes fysik og helbredstilstand.

Samarbejdspartnere

CCG har indgået faste samarbejder med:

» **IT-guideforeningen** en multietnisk forening med et dobbelt formål: dels at samle alle med interesse for IT , dels at dele ud af medlemmernes viden til borgere uden IT-kompetencer ved hjælp af gratis kurser.

» **Lektiehjælpsforeningen Tusindfryd** en forening under Dansk Flygtningehjælp. De tilbyder gratis lektiehjælp 10 timer om ugen. Man skal ikke bestille tid

men bare dukke op. Lektiehjælpen er for alle borgere, hvad enten de går på sprogskole, skal op til teoriprøve i forbindelse med køreprøve, går i folkeskole eller tager en gymnasial uddannelse. Tilbuddet gælder også samtaletræning.

» **Frivillighedscenter Århus**, hvis formål er formidling af kontakt mellem frivillige sociale foreninger og personer, der ønsker at yde en frivillig indsats.

» **Lokalhistorisk Arkiv**, der indsamler billeder, foreningspapirer, kort, erindringer m.v. fra Brabrand Årslev samt Gellerup

CCG betegner det arbejde, der foregår i centret, som *holistisk*, fordi man ikke bare i forhold til egen organisation, men også i forhold til de nærmeste omgivelser, tænker arbejdet ind i en helhed og en sammenhæng.

Eksempel:

En kvinde kommer til Folkeinformation for at tale om sin kontanthjælp i forhold til en netop nyindført lovgivning, der betyder, at man inden for ét år skal have arbejdet mindst 300 timer for at opretholde retten til kontanthjælp. Hun får det råd at gå over i Jobhjørnet og få hjælp til at undersøge, hvad der er af ledige stillinger, der matcher hendes kvalifikationer.

Den ansatte i Jobhjørnet hjælper hende til at få klarlagt egne ressourcer og med at finde et passende job. Kvinden udarbejder herefter en ansøgning, som hun kan sparre med vejlederen i Jobhjørnet. Ansøgningen sendes, eller kvinden tager med hjælp fra vejlederen direkte kontakt til arbejdsgiveren. Det kan også komme på tale at henvise kvinden til et af de mange beskæftigelsestiltag, der er i nærområdet – enten en arbejdsplads eller et projekt – for lettere at kunne komme i ordinært ustøttet arbejde.

Får kvinden jobbet, kommer hun eventuelt tilbage til Folkeinformation for at få klarhed over, hvilke konsekvenser jobbet har i forhold til hendes sociale ydelser. Hun kan herefter få informationer om konsekvenserne fra bibliotekets samling af lovbøger.

Om området

CCG er centralt beliggende i Danmarks fattigste boligområde, Gellerupparken og er i form og indhold stærkt præget af det lokalsamfund, som det er etableret i.

CCG har alle beboerne i området som potentiel målgruppe, men i realiteten kan man sige, at konceptet appellerer mest til børn, unge og kvinder, mens mændene mest kommer for at bruge CCG som være- og mødested.

Fakta om bibliotekets nærmeste nærområde

» Indbyggertal: 12.000.

» 85 % af indbyggerne har en flerkulturel baggrund.

» Der tales 52 forskellige sprog i området.

» 40 % af børnene i lokalområdet er under 14 år.

» 1.400 børn i lokalområdet modtager social støtte.

» Samtlige elever på den nærmeste folkeskole – Nordgårdsskolen – er to-kulturelle.

» Husstandsindkomsten er lav – ca. 110.000 kr. mod 148.000 kr. i resten af Århus.

» Omkring 60% af beboerne i området er på varig eller midlertidig overførelsesindkomst.

» Mange af beboerne har enten kort eller ingen uddannelse.

» Mange familier har problemer på grund af traumer/sygdom som følge af tortur/krig.

Erfaringer

Medarbejderne i CCG har i kraft af sine tværfaglige kompetencer og ressourcer medvirket til at forøge det fleksible netværksbaserede handleberedskab i forhold til lokalsamfundet, fx i forhold til at kunne bruges som konfliktløsere i tilspidsede situationer i lokalområdet.

Samspillet mellem ansatte og frivillige er i den forbindelse også af stor betydning.

Dette skal ses i lyset af, at CCGs medarbejdere i interviews giver udtryk for, at de gennem projektperioden er blevet bedre til at henvise til og bruge hinandens specialviden i den løbende kontakt med brugerne.

Denne samarbejdsgevinst handler om to ting:

I forhold til de ansatte handler det om over tid at lære af hinanden og langsomt opbygge fælles kompetencer i forhold til lokalsamfundets borgere. Det kan endda virke *stressreducerende*, fordi sager, der ligger udenfor ens eget kompetenceområde med det samme kan ekspederes videre til dem, der har mere forstand på det. Det forudsætter, at organisationen og ledelsen prioriterer tid til de fælles medarbejderaktiviteter, hvor der samles op på hverdagens erfaringer, og hvor medarbejderne bliver bedre til at bruge hinandens forskellige kompetencer.

På denne måde undgås det individualiserede 'grænseløse arbejde', hvor medarbejderne følger alle opgaver til dørs og tager sig af alle opgaver. Der etableres i stedet en kollektiv, ubureaukratisk og smidig arbejdsdeling mellem medarbejderne i medborgercentret.

Samtidig oplever brugerne en mere smidig, effektiv og sammenhængende kontakt med forskellige dele af de offentlige systemer – Dette gælder ikke mindst i forhold til de frivillige organiseringer. Man kan kontakte eller blive henvist til en anden person i medborgercentret uden at skulle kontakte en anden instans, bestille tid osv.

Det sidste er særligt vigtigt i områder med mange etniske minoriteter og ressourcesvage borgere, der oftere har en skeptisk holdning til, om institutionerne kan bruges positivt til at løse problemer. En vigtig del af integrationsarbejdet består således i at få skepsissen vendt til en effektiv og fremadrettet problemknusende dialog, der myndiggør borgeren – frem for at fastholde borgeren som passiv klient.

CCG er en del af en bredere community empowerment strategi for at løfte integrationen, styrke mobiliseringen af borgerne og handlingskapaciteten blandt de offentligt ansatte i et af Danmarks fattigste byområder.

Community empowerment strategies er bevidste strategier med det formål at styrke beboernes engagement og positive tilhørsforhold til lokalområdet. De vigtigste metoder er *appreciative inquiry* og *empowerment* (Fetterman og Wandersman, 2005).

Filosofien bag community empowermentstrategien er, at kombinationen af helhedsorienteringen, borgerinddragelsen og et længere tidsperspektiv ses som de mest effektive principper for en varig ændring af de udsatte lokalområders situation.

Opgaven er nemlig kompleks.

Det handler om at **gå fra en selvforstærkende negativ udviklingsspiral**, der typisk består af:

» dårligt image udadtil.

» svag sammenhængskraft og sociale konflikter indadtil.

» afkobling fra lokale, regionale og nationale beslutningscentre og netværk,

til at **arbejde hen imod en positiv selvforstærkende udviklingsspiral**, hvor beboernes – og ikke mindst de ansattes i lokalområdernes institutioner – positive områdetilhørsforhold og skabende ressourcer udvikles både indadtil i lokalområdet og udadtil i form af en stærkere lokalpolitisk stemme, et bedre image og tættere relationer til de omkringliggende byrum og beslutningscentre, der har betydning for områdets udvikling.

”Bæredygtige empowerment-strategier handler således ikke kun om at få borgerne engageret nedefra. Det handler også om et positivt samspil mellem statslige eller kommunale ‘top-down’- og lokale ’bottom-up’-politikker. ”

Empowermentbegrebet

Empowerment handler om processer, hvorigennem mennesker bliver i stand til at modvirke afmagt og manglende kontrol over egne livsbetingelser. Målet er selvstændige og myndige mennesker, der både tager ansvar for eget liv og fællesskabet.

Mobiliseringsprocesser i sociale grupper og lokalsamfund kan betegnes som **horisontal empowerment**. Det handler om interne processer i området, hvor der gøres op med fjendebilleder, mangel på tillid og respekt internt mellem forskellige grupper – herunder også mistillid og hierarki mellem etniske grupper. Horisontal empowerment handler derfor om at nedbryde fordomme, passivitet og manglende tro på fremtiden og at udvikle evnen til at arbejde for fælles forandring.

Vertikal empowerment handler om at få styrket gennemslagskraften opad- og udadtil i forhold til vigtige beslutningscentre udenfor lokalsamfundet.

Bæredygtige empowermentstrategier handler således ikke kun om at få borgerne engageret nedefra. Det handler også om et positivt samspil mellem statslige eller kommunale ‘top-down’- og lokale ’bottom-up’-politikker. Empowermentstrategier spænder fra den individuelle selvtillid til evnen til på (lokal)samfundsplan at

påvirke samfundets udviklingsretning over en længere tidshorisont.

Robuste empowermentprocesser handler om, at de lokale aktører skal have deres position styrket gennem opbygning af intern handlingskapacitet. Dette kræver tillid mellem individer og grupper indbyrdes, en vis grad af tolerance og fælles normdannelse i handlingsfællesskaber. Men for at empowermentprocessen kan blive robust (og for at skaffe ressourcer) skal den også ind i nogle baner, hvor der opbygges eksterne alliancer, anerkendelse og legitimitet i forhold til beslutningstagere – både inden for og uden for lokalsamfundet. I sådanne processer er kompentenceopbygning og praktiske brobyggere vigtige.

Empowermenttilgangen indebærer blandt andet at møde folk, **hvor** de er og **som** de er.

Der er vigtigt, at god praksis bliver en del af den lokale bevidsthed: Fx i forhold til hjælp til ankesager, til gældssanering eller til støtte for børn eller vilde unge, så de kommer på ret køl. Derfor er *advokat* eller *ombudsmandsfunktionen* – det at være et effektivt talerør for underprivilegerede grupper, der ellers ikke bliver hørt – et vigtigt aspekt ved praktiske empowermentstrategier. Rådgivninger uden myndighedsopgaver kan bedre nedsætte *henvendelsestærsklen* til 'kontroversielle' institutioner og blive buffere og sparringspartnere i praktisk konfliktløsende politikudvikling.

Appreciative Inquiry

Den anden overordnede metode er Appreciative Inquiry – AI – værdsættende og anerkendende metode. Principperne bag metoden er at anerkende og forstærke det, der allerede fungerer godt; fokusere på løsninger, der allerede findes samt fokusere på alternative virkeligheder, drømme og ønsker.

De frivillige – borgerinvolvering og medejerskab

I CCG inddeles samarbejdet med de frivillige i tre kategorier:

» Organisationerne/ngo'erne – det kan fx være Fribørsen eller Brabrand-Årslev Lokalhistoriske Arkiv.

» Foreningerne – eksempelvis IT-Guideforeningen, lektiehjælpen Tusindfryd.

» Enkelte borgere – det kan fx være en borger, der gerne vil lave et arrangement, udstille fotos eller malerier, arrangere en debataften, eller som oplæser for børn en gang om ugen.

I forbindelse med inddragelsen af frivillige er det meget nødvendigt, at man i en medarbejdergruppe diskuterer og klarlægger i hvilket omfang og til løsning af hvilke opgaver, man bruger frivillige.

De frivillige i CCG inddrages i opgaver, som ellers ikke ville blive varetaget af medarbejderne.

Noget for noget

Inddragelse af frivillige er ikke udgiftsneutralt. Der skal medarbejdertimer til varetagelse af en regelmæssig kontakt mellem arbejdsstedet og de frivillige, hvad enten det er en organisation, en forening eller borgere. Medarbejderne skal deltage i møder, forberedelse og planlægning af aktiviteter, opfølgning og videreudvikling af aktiviteter, samt medvirke til sparring fx i forbindelse med konflikter i frivilliggruppen.

CCG har desuden indført begrebet 'noget for noget'. Blandt de frivillige opstod der på et tidspunkt et ønske om at vide mere om de kulturelle og religiøse forskelle i hverdagen i Vestbyen. Derfor blev de i foråret 2007 inviteret til tre inspirationsaftener med følgende indhold:

» Community Center Gellerup og Herredsvang Kulturhus – introduktion til samarbejdsmodeller.

» Arbejdet i Community Center Gellerup.

» Kultur i almindelighed samt kulturforståelse.

» Etniske minoriteter i Danmark, integration og integrationspolitik.

» Kulturelle og religiøse forskelle i hverdagen i Vestbyen: arabisk, tyrkisk, iransk, vietnamesisk, somalisk og dansk.

De frivillige gav efterfølgende udtryk for, at de var tilfredse med arrangementerne. Specielt lagde de vægt på, at de havde fået en indsigt i arbejdet og sammenhængen i CCG og at de indbyrdes havde netværket og lært nye mennesker at kende. Ydermere var deres faglige og sociale kompetencer blevet styrket.

Men først og fremmest følte de, at de var blevet værdsat i forhold til den frivillige indsats, de lægger på biblioteket/CCG.

De var enige om, at sådanne initiativer burde styrkes og fortsættes, hvorfor det er besluttet at der årligt gennemføres tilsvarende initiativer: blandt andet om konflikthåndtering og screening af nye frivillige.

De frivillige har gennem interview forklaret, at de bruger det at være frivillig som en tilbagebetaling til samfundet. De føler sig værdifulde og værdsatte,

fordi de yder en indsats overfor borgere, som kan få gavn af deres faglige og menneskelige kompetencer. Samtidig vil de meget gerne være med til bedre at udnytte de ressourcer, der ligger i de fysiske rammer.

De oplever, at de bidrager ved at give borgerne viden og oplevelser samt medvirker til at opbygge et stærkere lokalsamfund, og at de på den måde er med til at synliggøre og bidrage til lokalsamfundets udvikling.

Generelt er tilbagemeldingerne fra de frivillige meget positive. Der skal dog arbejdes videre med en mere jævnlig og systematisk kontakt til og med de frivillige med kompetenceudvikling gennem kurser og debat.

CCG har også udarbejdet samarbejdsaftaler, der betyder at de frivillige kan udøve deres arbejde og komme i medborgercentret udenfor normal åbningstid.

Borgerstyrede aktiviteter

I forbindelse med etableringen af CCG har der været fokus på udviklingen af borgerstyrede aktiviteter: Borgerne i lokalområdet får en ide og kommer til medborgercentret for at afprøve, om ideen er gangbar, og om CCG eventuelt vil indgå i et samarbejde. Dette har resulteret i afholdelse og gennemførelse af vidt forskellige aktiviteter og arrangementer.

Der har i projektperioden været afholdt tre kurser i samfundsforståelse, og tre danskkurser – alle seks kurser for kvinder, dels kvindeforeninger, dels for kvinder i Sundhedshuset. Der har været tre temadage: en sundhedsdag, *IT-open learning*, samt en dag om højskoler og efterskoler.

Der har været enkeltstående arrangementer som 'Bryd fasten' (et aftenarrangement om Ramadan); en dag om Khat og klaner afholdt af unge somaliere; en renholdningsdag, 'Ren Ghetto'; en koncert mod påsatte ildebrande i området, 'Gellerup vågn op'; debataftener om Palæstina; præsentation af kandidater til Integrationsrådet i Århus; sponsorering af trøjer til en indendørs national fodboldturnering for hold med somaliske rødder; rystesammentur med teambuilding for unge mænd og kvinder i rollemodelgruppen 'Ung for unge' samt udstilling af biblioteksmateriale på temadagene 'Tro møder tro'.

Læren fra andre dele af verden

Chicagos Folkebiblioteker har i det sidste årti vendt en truende afvikling af byens filialer til en succeshistorie, hvor der i stedet er bygget flere nye filialer. På baggrund af en undersøgelse af Chicagos Folkebibliotek konkluderede sociologen Robert Putnam, at biblioteker kan være katalysatorer for *brobyggende social kapital* – med andre ord opbygge netværksressourcer og tillidsrelationer mellem mennesker, som ellers ikke ville have anledning til at mødes og dele viden, fx rige og fattige eller folk med forskellig etnisk oprindelse. Putnam så Chicagos nye folkebiblioteker som en engageret og aktiv del af lokalsamfundet, og som en institution der spillede en unik rolle i lokalsamfundsudviklingen.

Yderligere en undersøgelse fra The Asset Based Community Development Institute (ABCD) pegede på, at biblioteket kan spille en nøglerolle i opbygningen af stærke lokalsamfund. Med tilstrækkelige ressourcer, opbakning til kreativitet i udviklingen af nye tilbud og med en indstilling om at være engagerede i deres lokalsamfund kan biblioteker ifølge undersøgelsen bidrage med en rigdom af ressourcer: et 'gratis' lokalt mødested, den nyeste informationsteknologi, viden, en følelse af ejerskab blandt lokale borgere samt, ikke mindst, tillidsforhold folk imellem. Ved at bygge på disse ressourcer kan biblioteker skabe forbindelser til alle dele af et lokalsamfund og opbygge relationer og netværk, som bidrager til en stærk social infrastruktur.

På baggrund af studiet formulerede instituttet otte anbefalinger til biblioteker:

» Vær opsøgende

» Find de lokale ledere. En koordineret indsats for at finde ledere og ildsjæle i lokalsamfundet gør hele forskellen.

» Vær kreativ i forhold til hvad biblioteket kan bidrage med.

» Synliggør og bidrag til lokalsamfundets unikke styrker og vilkår.

» Støt lokale institutioner og erhverv.

» Gør biblioteksbygningen til et lokalsamfundscenter.

» Skab en lokalsamfundsorienteret kultur blandt personale og frivillige.

Investeringer i biblioteket kan kickstarte lokalsamfundsudvikling.

Andre internationale eksempler på biblioteker, som genopfinder deres rolle, er

Queens Library i New York (www.queenslibrary.org/), Idea Store blandt andet i bydelen Tower Hamlets i London (www.ideastore.co.uk/) og Toronto Public Library i Toronto (www.torontopubliclibrary.ca/).

I Danmark kan der hentes eksempler fra Odense: Vollsmose (www.odensebib.dk/Topmenu/Afdelinger/Vollsmose%20Bibliotek.aspx)

København: Nørrebro Bibliotek (www.bibliotek.kk.dk/bibliotekerne/findbibliotek/noe)

Samt Vejle Bibliotek (www.vejlebib.dk).

Læren fra Chicago

Læren fra Chicago er, at hvis biblioteker engagerer sig i deres lokalområde, mobiliseres de bedste egenskaber i både biblioteker og lokalsamfund. Individuelle talenter, lokale netværk, foreninger og institutioner, den lokale kultur, lokale virksomheder og det fysiske miljø kan ifølge ABCD-instituttet alle spille positivt sammen i skabelsen af et unikt lokalsamfundsmiljø. Med støtte fra det lokalpolitiske niveau og den centrale biblioteksadministration er der ingen grænser for den rolle, som biblioteker kan spille i en sådan lokalsamfundsopbygning.

"Med tilstrækkelige ressourcer, opbakning til kreativitet i udviklingen af nye tilbud og med en indstilling om at være engagerede i deres lokalsamfund kan biblioteker bidrage med en rigdom af ressourcer."

Fremtiden

I de kommende år har CCG, med baggrund i de opnåede erfaringer, til hensigt at:

» Udvikle Jobhjørnet. Dette er allerede sket ved at Jobhjørnet fra 1. august 2007 er blevet en ny selvstændig samarbejdspartner med ansatte under Beskæftigelsesforvaltningen.

» Fortsætte inddragelse af frivillige i forhold til oplæsning for børn, lektiehjælp af foreningen Tusindfryd samt undervisning i basale IT-kendskaber i samarbejde med IT-guideforeningen.

» Videreudvikle de borgerstyrede arrangementer og debataktiviteter gennem udvikling af metoder til at styrke kommunikationen på tværs af etniske netværk.

» Videreudvikle CCG fra et kommunikations-, informations – og rådgivningssted til også at varetage en vidensopsamling om forening og ressourcepersoner i lokalsamfundet.

» Medvirke til at videreudvikle metoder for proaktiv borgerinddragelse og demokratisk medborgerskab i forhold til etniske minoriteter. CCG tænkes at udvikle sig til at være et sted, hvor alle, der arbejder aktivt med borgerinddragelse/demokratisk medborgerskab, kan udveksle erfaringer og ideer samt medvirke til at varetage opgaver i samarbejde med borgerne.

CCG kan også med tiden udvikle sig til at fungere som facilitator for borgere og foreninger i området, som ønsker at komme til orde og inddrage flere borgere i projekter og ideudvikling. Centeret kan tilbyde undervisning, workshops og rådgivning fx i anerkendte metoder, empowerment, projektledelse, dialogværktøjer, konfliktløsning, fundraising, events osv.

Denne publikation er en sammenfatning af anbefalinger fra rapporten: '**Fra bibliotek til Lokalsamfundscenter**,' – Redaktion John Andersen og Martin Frandsen - Research paper nr. 1/07 RUC – september 2007.

Rapporten kan downloades fra: www.aakb.dk/ccg