



KRIMINALITETS- FOREBYGGELSE I NETVÆRK

En undersøgelse af netværks-
samarbejdet i Tingbjerg-Husum



INDHOLD

Introduktion: Hvorfor arbejde i netværk	3
Konklusioner & anbefalinger	5
Baggrund: Tingbjerg-Husum knækker kurven	11
Det kriminalpræventive samarbejde i Tingbjerg-Husum	13
Tre nedslag i det kriminalpræventive netværk	24
Tema 1 – Strategisk samarbejde: Tingbjerg-Husum Tryghedspartnerskab	26
Tema 2 – Netværkssamarbejde i frontlinjen	33
Tema 3 – Samarbejdet med civilsamfundet	39
Litteratur	45
Anbefalinger til videre læsning	46



Introduktion

HVORFOR ARBEJDE I NETVÆRK?

Ungdomskriminalitet, uro, hærværk og utryghed har gennem tiden været en gennemgående problematik i en række af landets udsatte boligområder. Det har mange årsager. Koncentrationen af socialt udsatte, de fysiske og sociale strukturer i boligområderne og de normer og fællesskaber, der er tilgængelige for de unge i opvæksten, indgår i et komplekst samspil, som for nogle unge giver en øget risiko for kriminalitet.

I den moderne kriminalitetsforebyggelse er der en stigende erkendelse af disse komplekse årsager. Kriminalitetsforebyggelse ses ikke længere som afgrænset til den enkelte unge, men må derimod adressere udfordringerne i de unges opvækstmiljø i sin helhed – lige fra familiemæssige og sociale problemer, over lokalsamfundets fællesskaber, boligområdet fysiske planlægning og de tilgængelige uddannelses- og beskæftigelsesmuligheder mv. (Torfing & Krogh 2013: 49ff).

Derfor breder kriminalitetsforebyggelsen sig også fra den socialfaglige arena og ud over en række nye områder. Uddannelse, beskæftigelse, byplanlægning og civilsamfunds-

arbejde bliver alle elementer i den kriminalpræventive indsats. Og dermed øges også behovet for at samarbejde og koordinere den kriminalpræventive indsats på tværs af faggrænser og sektorer.

I denne undersøgelse ser vi nærmere på, hvordan den kriminalpræventive indsats i udsatte boligområder kan forbedres gennem samarbejde og koordinering på tværs af fagdiscipliner, administrative søjler og sektorer. Det gør vi, fordi forskningen peger på, at en effektiv områdebaseret indsats kræver tæt koordinering og samarbejde på tværs af sektorer og faggrænser (Choi & Choi 2012). Samt at tværgående samarbejde fremmer helhedsorientering og innovation i det kriminalpræventive arbejde og dermed muligheden for at løse problemerne på nye og bedre måder (Torfing m.fl. 2017).

Det er dog vores påstand, at undersøgelsen ikke kun har relevans for det kriminalpræventive felt, men for hele den boligsociale og bystrategiske indsats omkring udsatte boligområder. Også når det gælder uddannelse, beskæftigelse, integration og byudvikling er indsatsen for at udvikle de udsatte boligområder præget af helhedsorientering, tværfag-

lighed og netværkssamarbejde. Og på tværs af disse felter støder vi på udfordringer og potentialer, der ligner dem, vi beskriver i denne undersøgelse.

Formålet med nærværende undersøgelse er at høste erfaringer og give anbefalinger om netværkssamarbejde i udsatte boligområder. Det gør vi med afsæt i det kriminalpræventive netværkssamarbejde i bydelen Tingbjerg-Husum i det nordvestlige København. Vi evaluerer ikke de enkelte kriminalpræventive samarbejdsaktiviteter i bydelen. Men vi kortlægger de aktører, der indgår i netværkssamarbejdet, og vi undersøger, hvordan de samarbejder. Vi samler de gode og dårlige erfaringer, der er gjort, og peger på potentialer og udfordringer i samarbejdet om kriminalpræventive indsatser.

God læsning!

SÅDAN HAR VI GJORT

Undersøgelsen er gennemført i perioden april til oktober 2017 og bygger på tre elementer:

1. KORTLÆGNING AF KRIMINALPRÆVENTIVE NETVÆRKSSAMARBEJDER

For at kortlægge det kriminalpræventive samarbejde i Tingbjerg-Husum har vi vha. sneboldmetoden afdækket samtlige kriminalpræventive samarbejdsaktiviteter i bydelen samt de involverede aktører. Data fra kortlægningen er analyseret via en social netværksanalyse, der gør det muligt at skabe et samlet overblik over forbindelser mellem aktører og aktiviteter i området.

Kortlægningen giver et øjebliksbillede af samarbejdet, som det så ud på undersøgelsestidspunktet.

2. KVALITATIVE CASESTUDIER AF TRE UDVALGTE SAMARBEJDSAKTIVITETER

På baggrund af kortlægningen har vi identificeret tre interessante tematiske nedslagspunkter i netværket. Disse tre temaer er undersøgt nærmere gennem i alt 14 semistrukturerede interviews med centrale aktører, fordelt med 4-6 interviews inden for hvert tema. Udover interviewene har vi foretaget observationer ved en byvandring i Tingbjerg og et møde i Tingbjerg-Husum tryghedspartnerskabs arbejdsgruppe.

De kvalitative data er kondenseret og analyseret via en såkaldt framework-analyse.

3. ANALYSEWORKSHOPS MED EKSPERTER OG PRAKTIKERE

Undervejs i undersøgelsesforløbet har vi gennemført to workshops med ph.d. Andreas Hagedorn Krogh, Roskilde Universitet, der er ekspert i kriminalpræventive samarbejder. Ved workshopperne har vi præsenteret analysernes foreløbige resultater og modtaget sparring og kommentarer, som er indarbejdet i rapporten.

Endelig har vi gennemført en workshop med medlemmerne af Tingbjerg-Husum Tryghedspartnerskabs arbejdsgruppe, der har diskuteret, nuanceret og perspektiveret undersøgelsens resultater.

Vi takker alle de involverede for deres uvurderlige bidrag til undersøgelsen. Ansvar for evt. fejl i den færdige rapport påhviler dog alene Center for Boligsocial Udvikling.



KONKLUSIONER

NETVÆRKSSAMARBEJDET ER VIDT UDBREDT

- Netværkssamarbejdet i Tingbjerg-Husum bringer aktører sammen på tværs af faggrænser og sektorer. Alle kommunale forvaltninger samt repræsentanter for politi, boligorganisationer, erhvervsliv og civilsamfund er involveret i samarbejdet. De kommunale aktører indtager dog en dominerende position i netværket. Kommunen har således også et særligt ansvar for at skabe et godt og sammenhængende samarbejde.
- Forskningen peger på netop det tværsektorielle samarbejde som den mest effektive måde at forebygge kriminalitet på. Værdien opstår, når aktørernes forskellige erfaringer, viden, ressourcer, kompetencer og idéer bringes sammen i et konstruktivt samarbejde over tid. Netværkssamarbejdet betyder, at parterne:
 1. Deler viden hurtigere og opnår en bredere problem- og løsningsforståelse, så der kan sættes tidligt og helhedsorienteret ind.
 2. Kan pulje og koordinere ressourceanvendelsen og få mere ud af deres ressourcer.
 3. Kan berige hinandens opgaveløsning og i fællesskab opfinde og udbrede nye løsninger på komplekse problemer.

- Samarbejdet er relativt omfattende. I Tingbjerg-Husum har vi fundet 60 forskellige aktører, der samarbejder om 37 forskellige kriminalpræventive aktiviteter og syv forskellige samarbejdsfora. Det hænger bl.a. sammen med områdets betragtelige størrelse – mere end 8.800 beboere – og de markante kriminalpræventive udfordringer, der gennem tiden har været i området.
- Der spilles på mange strenge i forebyggelsesarbejdet, men hovedvægten ligger på den brede forebyggelse samt indsatser for unge i risikozonen. Samarbejdet omkring kriminelle unge foregår primært som koordinering og vidensdeling, bl.a. i SSP-udvalgene.
- Til gengæld er mange af aktørerne i netværket kun perifert involveret i samarbejdet. Det gælder især repræsentanter for civilsamfundet, men der er også mere eller mindre specialiserede kommunale tilbud, der kun i ringe grad har etablerede samarbejdsaktiviteter med andre aktører i netværket.
- En lille gruppe af centrale nøgleaktører binder netværket sammen. I Tingbjerg-Husum fandt vi syv nøgleaktører, der er involveret i 95 pct. af alle samarbejdsaktiviteter og -fora. Nøgleaktørerne kommer fra kommunens socialforvaltning og børne- og ungdomsforvaltning, fra politiet og helheds-

planerne samt fra SSP. I kraft af deres position i netværket kan disse nøgleaktører potentielt medvirke til at styrke koordinering og vidensdeling på tværs.

- Bydelens koordineringsfora spiller en særlig rolle, fordi disse fora samler en bredere skare af samarbejdspartnere og giver mulighed for ad hoc-koordinering og vidensdeling såvel som strategiske drøftelser.



SAMARBEJDET FOREGÅR PÅ FLERE NIVEAUER

- Netværkssamarbejdet i Tingbjerg-Husum foregår både på strategisk niveau, blandt frontpersonalet og i mødet med borgere og civilsamfund.

1. Det strategiske samarbejde har til formål at sætte fælles mål og retning for de kriminalpræventive indsatser i boligområdet. Samarbejdet foregår mellem ledere, områdeansvarlige eller konsulenter på tværs af kommunale forvaltninger, boligsociale helhedsplaner og lokalpoliti. I Tingbjerg-Husum er samarbejdet institutionaliseret og forankret i et tværgående tryghedspartnerskab for området, der samler strategiske beslutningstagere med adgang til mange forskellige grene af netværket.

2. Det udførende samarbejde handler om koordinering, videns- og arbejdsdeling i mødet med borgerne i det kriminalpræventive arbejde. Frontmedarbejderne samarbejder om henvisning og rekruttering af unge, deler ressourcer, faciliteter og viden og gennemfører aktiviteter i fællesskab. Samarbejdspartnerne er udførende medarbejdere på tværs af gadeteams, boligsociale indsatser, klubber og skoler samt diverse lokale projekter.

3. Samarbejdet med civilsamfundet handler om involvering af og samarbejde med lokale borgergrupper, foreninger og NGO'er i det kriminalpræventive arbejde. Samarbejdet har til dels til formål

at aktivere lokale ressourcer som medskabere af kriminalpræventive løsninger. Men samarbejdet handler også om at bygge bro og dele viden mellem borgere, foreninger og de professionelle aktører. I Tingbjerg-Husum er de boligsociale helhedsplaner nøgleaktører i samarbejdet med civilsamfundet.

- De tre samarbejdsniveauer afspejler forskellige dimensioner af netværkssamarbejdet; men niveauerne skal ikke ses som et hierarki, hvor beslutninger taget på strategisk niveau "blot" skal implementeres ned igennem styringskæden. I stedet kan samarbejdsniveauerne ses som løst koblede systemer, der gensidigt kan berige hinanden.



Figur 1. De tre samarbejdsniveauer

DER ER STORT POTENTIALE I AT SYSTEMATISERE OG PROFESSIONALISERE SAMARBEJDET

- Kvaliteten og dybden af samarbejdet i Tingbjerg-Husum varierer alt efter, i hvor høj grad man er lykkedes med at systematisere og professionalisere samarbejdet. Et systematisk samarbejde indebærer etablering af faste, institutionaliserede og effektive samarbejdsfora. Professionalisering indebærer, at der afsættes ressourcer til ledelse og facilitering af samarbejdet, og at ansvaret herfor er tydeligt placeret.
- I Tingbjerg-Husum er samarbejdet mest systematisk på det strategiske niveau, hvor der i kraft af Tryghedspartnerskabet er skabt institutionaliserede rammer, legitime beslutningsprocedurer og etableret en fælles sekretariatsfunktion til at lede og facilitere samarbejdet.
- På udførende og civilsamfunds niveau er samarbejdet mere ad hoc, fragmenteret og udfordret af uenigheder og uklarhed. Undersøgelsen viser således, at man ikke kan forlade sig på, at et systematisk samarbejde på strategisk niveau automatisk forplanter sig ud i netværket. Derimod må der udvikles institutionelle platforme for koordinering på frontmedarbejder- og civilsamfunds niveau, hvis potentialet i netværkssamarbejdet skal realiseres.

- Med et systematisk og professionaliseret samarbejde opnår aktørerne et højere vidensniveau, større gensidig forståelse, øger deres samarbejde. De kan tidligere opsnappe viden, sætte tidligere ind, koordinere, hvem der gør hvad, understøtte hinanden og undgå indbyrdes konkurrence og parallelle indsatser.
- Manglende overblik over relevante samarbejdspartnere og -projekter udgør til gengæld en selvstændig barriere for samarbejdet. Aktører på alle niveauer oplever, at de mangler overblik over aktører og igangværende aktiviteter i bydelen. Dette medvirker til at øge risikoen for parallelindsatser.
- Koordinering og samarbejde er ressourcekrævende. Derfor er det værd at overveje, hvor mange forskellige indsatser, der sættes i gang i et område, og hvor tæt man ønsker at koordinere dem, samt om der er en central aktør – f.eks. kommunen – der kan påtage sig koordineringsopgaven. I hvert enkelt tilfælde må man overveje, om gevinsten ved øget koordinering står mål med indsatsen.
- Inddragelse og samarbejde med civilsamfundet rummer et særligt potentiale, fordi de frivilliges legitimitet og netværk blandt beboerne kan hjælpe de professionelle med at nå ud til en større og mere varieret gruppe beboere.
- Potentialet bliver imidlertid ikke altid realiseret i Tingbjerg-Husum, fordi samarbejdet med civilsamfundet er ressourcekrævende. Beboernes skal således støttes både i at mobilisere og organisere sig og i at løfte de løbende opgaver, så de kan indgå som etablerede samarbejdspartnere for det professionelle netværk.
- Helhedsplanerne anvendes som brobygger og mediator mellem civilsamfundets aktører og det professionelle netværk, så de civile aktører får mulighed for at trække på de mange ressourcer, kompetencer og viden, der er til stede hos de professionelle. Dermed får de boligsociale medarbejdere også mulighed for at trække relevant viden op på strategisk niveau.



Anbefalinger

FEM SAMLEDE GREB TIL TVÆRGÅENDE SAMARBEJDE

GREB #1 – SÆT RAMMERNE FOR SAMARBEJDET

Etablér samarbejdsplatforme i form af mødefora, hvor vidensdeling og koordinering kan finde sted. Prioritér samarbejdsfora både på strategisk niveau, udførende niveau og civilsamfunds niveau.

Samarbejdsplatforme bør være **autoriseret og sanktioneret oppefra** for at opnå gennemslagskraft og bør bygge på transparente og dialogbaserede beslutningsprocesser for at opnå legitimitet.

Brug interessentanalyse til at identificere samarbejdets relevante deltagere. Et effektivt samarbejde bør være så smalt som muligt, uden at ekskludere relevante aktører.

Professionaliser samarbejdet ved at prioritere ressourcer til ledelse og facilitering af samarbejdet og tydeligt placere ansvaret herfor.

GREB #2 – SKAB OVERBLIK OVER AKTØRER OG INDSATSER

Der er behov for at **skabe overblik** over, hvilke aktører der er til stede i området, samt hvilke aktiviteter og samarbejder der er i gang. Det er en forudsætning for at kunne styrke samarbejdet og skabe sammenhæng i den samlede indsats.

Et godt første skridt til at skabe overblik er, at centrale aktører laver **fælles netværksøvelser**, hvor de optegner de vigtigste samarbejdspartnere og visualiserer indbyrdes snitflader.

Pga. kompleksiteten og omfanget af det samlede netværk kan det på sigt være en fordel at arbejde med **systematisk kortlægning** – eller *mapping* – af aktører og aktiviteter.

Overvej, om indsatser, der ligner hinanden, med fordel kunne samles i et **formaliseret tværgående samarbejde**. Det kan f.eks. skabe bedre sammenhæng i indsatsen og gøre tilbuddene mere overskuelige for brugere og samarbejdspartnere.

Identificer de **nøgleaktører**, der binder netværket sammen, og udnyt deres forbindelser og samarbejdsflader til at styrke sammenhænge og synergier i den samlede områdeindsats.

GREB #3 – STYRK INCITAMENTERNE TIL AT SAMARBEJDE

De fleste ser samarbejde på tværs som noget, man gerne vil og *børg* gøre. Men samarbejdet nedprioriteres, fordi der ikke er klare og tydelige incitament.

Skab incitament til samarbejdet ved at sætte tydelige og forpligtende fælles mål, der går på tværs af sektorielle og administrative skel.

Kommunikér tydeligt fra ledelsessiden omkring pligten til målet med og værdien af samarbejdet.

Forpligt hinanden ved, at alle parter investerer økonomi eller medarbejderressourcer i samarbejdet.

Udnyt samarbejdsfora til at arbejde med problem- og løsningsforståelser på tværs af faglige og sektorielle skel, f.eks. gennem udarbejdelse af fælles forandringsteorier. Inddrag viden og evaluering systematisk i arbejdet.



GREB #4 – INDDRAG CIVILSAMFUNDET

Sørg for, at civilsamfundets aktører har **mulighed for at komme i dialog** med sig selv, med de professionelle frontmedarbejdere og med de strategiske beslutningstagere.

Det er en god idé at inddrage professionaliserede NGO'er og foreninger. Men det er vigtigt **ikke at glemme de lokale frivillige og beboerforeninger**, der kan bringe lokale perspektiver og ressourcer i spil.

Understøt civilsamfundets aktører ved at stille faciliteter og ressourcer til rådighed, f.eks. i form af lokaler, praktisk hjælp og *knowhow*. Brug boligsociale medarbejdere som brobyggere og mediatorer mellem civilsamfundets aktører og det professionelle netværk, så de civile aktører får mulighed for at trække på de mange ressourcer, kompetencer og viden, der er til stede hos de professionelle.

Undgå at kvæle civilsamfundets initiativ og drivkraft i bureaukrati, strategisk målstyring eller evaluerings- og dokumentationskrav.

GREB #5 – SKAB FLEKSIBLE KOBLINGER MELLEM SAMARBEJDETS NIVEAUER

Styrk koblingerne mellem det strategiske niveau, frontmedarbejderne og civilsamfundet. På alle niveauer findes ressourcer, viden og idéer, der kan berige og styrke det samlede kriminalpræventive samarbejde.

Drop forestillingen om, at øget koordinering og samarbejde alene er noget, der besluttet, planlægges og implementeres *top-down* fra øverste beslutningstagerniveau. Forvent ikke, at aktiviteterne på de forskellige samarbejdsniveauer kan ensrettes fuldstændigt.

Etablér kommunikationskanaler og dialogfora mellem civilsamfundet, frontmedarbejderne og de strategiske beslutningstagere. Gør de strategiske beslutningstagere ansvarlige for at indhente og videreformidle viden og idéer fra borgere og frontmedarbejdere til den strategiske beslutnings- og prioriteringsproces.

Brug det strategiske samarbejdsniveau til at kommunikere til frontmedarbejdere og civilsamfund om den overordnede strategi for den kriminalpræventive indsats, til at bidrage med viden og overblik om den samlede indsats samt til at understøtte udvalgte aktiviteter og initiativer.

Brug frontmedarbejderne til at indsamle og kommunikere erfaringer fra det praktiske (sam)arbejde til det strategiske niveau samt til at understøtte civilsamfundets aktører, så de kan indgå som kvalificeret samarbejdspartner.

Brug civilsamfundets aktører til at skabe viden om lokale behov, fremme aktiv medinvolvering og lokal ressourcemobilisering samt til at give adgang til beboergrupper, de professionelle ellers ikke kan nå.



HVAD ER TINGBJERG-HUSUM?

Tingbjerg og Husum er to tæt forbundne boligområder beliggende i Københavns Kommunes nordvestlige hjørne – grænsende op til Herlev, Gladsaxe og Ballerup. I denne undersøgelse ser vi på en mindre del af Tingbjerg-Husum; nemlig den del, der er beliggende nord for Frederikssundsvej og omkranses af Åkandevej, Ruten Hillerødmotorvejen, Langhusvej og Bystævneparken. Området er markeret på kortet ovenfor. Området har ca. 8.800 beboere.

1. Tingbjerg Forum
2. Husum for Alle
3. Ny Start
4. Ungehuset Gavlhuset
5. Fritidscenteret Terrasserne
6. Fritidscentre Smørhullet og Klub348
7. Energicenter Voldparken
8. Byhaven i Tingbjerg
9. Bystævneparken
10. Tingbjerg Bibliotek
11. Tingbjerg Skole
12. Husum Skole
13. Korsager Skole
14. T-Huset
15. Copenhagen Cricket Club

13

12

6

3

Baggrund

TINGBJERG-HUSUM KNÆKKER KURVEN

Ungdomskriminaliteten har været faldende i Danmark siden midten af 00'erne. Det gælder både i de udsatte boligområder og i resten af samfundet. Det viser CFBU's undersøgelse "Bag om de faldende sigtelsesrater – Ungdomskriminalitet i udsatte boligområder 2000-2015" (Glad & Kuipers 2017).

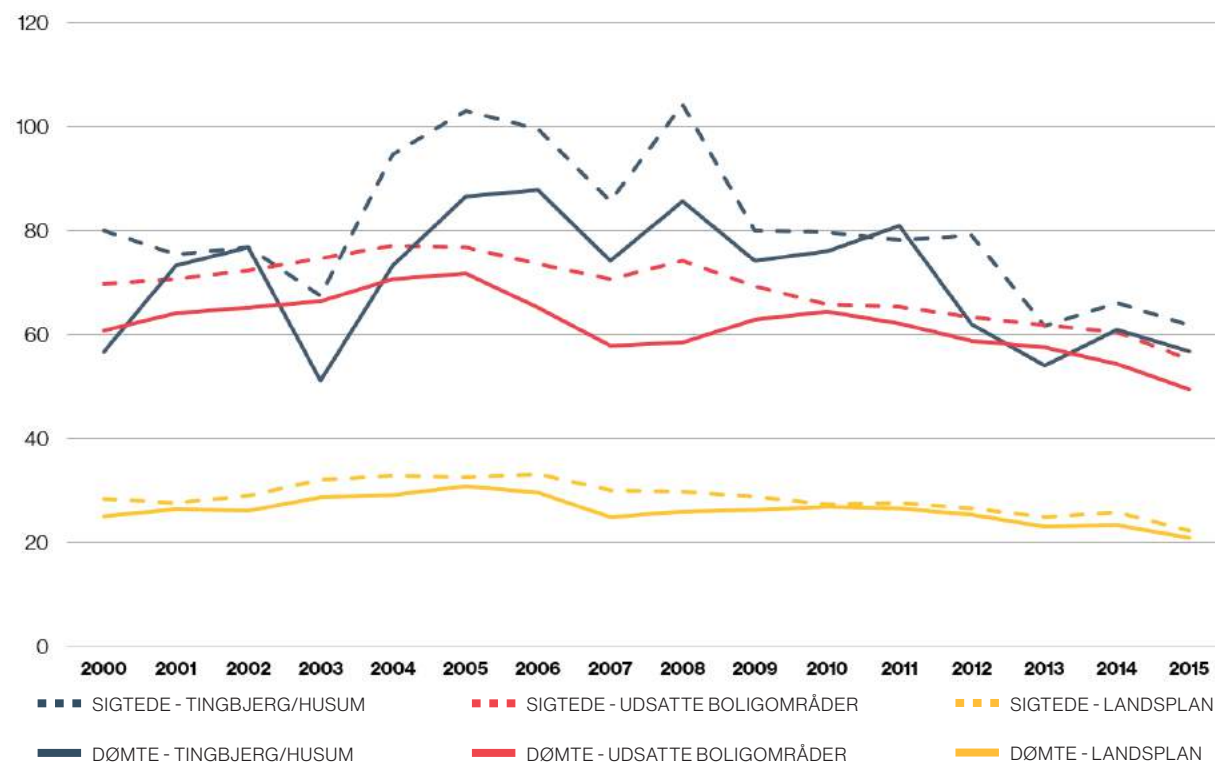
Den samme tendens gør sig gældende i Tingbjerg-Husum¹. I 2005-2008, da ungdomskriminaliteten var på sit højeste i bydelen, modtog i gennemsnit hver tiende ung i alderen 15-25 hvert år en eller flere sigtelser for kriminalitet, og i gennemsnit blev 8,4 pct. af de 15-25-årige hvert år dømt for kriminalitet.

Siden er andelen af sigtede og dømte unge i alderen 15-25 år faldet med mere end en tredjedel. Både den alvorlige og den mindre alvorlige kriminalitet er reduceret. Andelen af unge, der sigtes for vold, er halveret siden 2008, og andelen, der sigtes for narkokriminalitet og indbrud, er også faldet markant (ikke vist i figur).

Det betyder, at Tingbjerg-Husum, der i midten af 00'erne skilte sig negativt ud, i dag er kommet ned på niveau med andre udsatte boligområder. Både hvad angår sigtede og dømte ligger bydelen dog stadig mere end 2,5 gange over landsgennemsnittet.

Figuren nedenfor viser udviklingen i antal dømte og sigtede målt pr. 1.000 15-25-årige².

Diagram 1. Sigtede og dømte pr. 1.000 15-25-årige



STADIG BEHOV FOR EN INTENSIV INDSATS

Det store fald i andelen af sigtede og dømte unge i bydelen skal ses i sammenhæng med, at antallet af børn og unge er steget markant i perioden: I år 2008 boede der knap 1.000 15-25-årige i Tingbjerg-Husum, mens antallet i 2015 var steget til næsten 1.400.

Det betyder, at selvom andelen af sigtede og dømte unge er faldet, er der stadig et stort antal unge, der kommer på kant med loven. I 2015 blev 86 15-25-årige sigtet for kriminalitet og 79 blev dømt. Målt i absolutte tal er det stort set lige så mange som i midten af 00'erne. Der er derfor stadig behov for en intensiv kriminalpræventiv indsats i Tingbjerg-Husum.

HVAD BETYDER NETVÆRKSSAM-ARBEJDET FOR KRIMINALITETEN?

Der er mange forklaringer på den faldende ungdomskriminalitet. Kriminologen Flemming Balvig peger bl.a. på, at de såkaldt "illegitime muligheder" er mindsket over tid, fordi butikker og private er blevet bedre til at sikre deres ejendom mod tyveri og indbrud. Han peger også på, at ungdomslivet har flyttet sig fra gaderummet til cyberspace. Endelig er kriminalitet og risikoadfærd blevet mindre accepteret i samfundet generelt – også blandt de unge – ligesom de unge generelt er blevet mere planlæggende og fremtidsorienterede (Balvig 2015).

Disse faktorer spiller utvivlsomt også ind på udviklingen i Tingbjerg-Husum. Når vi sætter fokus på det kriminalpræven-

tive samarbejde i bydelen, ligger der altså ikke et underforstået postulat om, at samarbejdet alene kan tage æren for den faldende kriminalitet. Mange faktorer spiller ind, og årsagssammenhænge er særdeles komplekse.

Når det er sagt, er der ingen tvivl om, at et godt kriminalpræventivt samarbejde er vigtigt. Samarbejde på tværs giver aktørerne et bredere og mere helhedsorienteret billede af problemer og løsninger. Og det giver mulighed for at inspirere hinanden og i fællesskab udvikle nye og bedre kriminalpræventive tiltag (Torfing m.fl. 2017).

Undersøgelser af kriminalpræventive indsatser peger på, at effektiv problemløsning netop går på tværs af fagområder og sektorer og inddrager både kommunale aktører, politi, boligorganisationer og civilsamfundet. Når aktørernes forskellige erfaringer, faglige viden, ressourcer, kompetencer og idéer bringes sammen i et konstruktivt samarbejde over tid, kan der opbygges en fælles problemforståelse, og parterne får et fælles ejerskab til nye og mere innovative løsninger (Torfing m.fl. 2017: 12; Choi & Choi 2012: 230).

Tværfagligt samarbejde gør det endvidere muligt at koordinere og vidensdele, så man tidligt kan identificere unge med behov for hjælp, bygge bro til det rigtige tilbud, samt pulje ressourcer og understøtte hinanden i en helhedsorienteret indsats (ibid.). Og samarbejde på tværs af sektorer gør det muligt at inddrage private aktører og civilsamfund, skabe relationer til borgerne og aktivere endnu flere ressourcer end dem, det offentlige system selv råder over (Choi & Choi 2012: 230).

Det er dog ikke altid, at netværkssamarbejde er den rigtige løsning. Hvis man ikke kan finde en legitim igangsætter, hvis konfliktniveauet er for højt, hvis magtressourcerne er for ulige fordelt, kan det være svært at få samarbejdet til at fungere (Torfing & Krogh 2013).

Når vi sætter fokus på Tingbjerg-Husum, er det imidlertid, fordi vi i det kriminalpræventive samarbejde i bydelen både kan se lovende takter, interessante løsninger og lærerige udfordringer, der forhåbentlig kan inspirere beslutningstagere og praktikere andre steder i landet til, hvordan det kriminalpræventive netværkssamarbejde kan udvikles og styrkes.

I det nedenstående vil vi først kortlægge og beskrive det kriminalpræventive netværkssamarbejde i Tingbjerg-Husum. Derefter identificerer vi tre niveauer i netværkssamarbejdet: 1. Det strategiske samarbejde, 2. Det udførende samarbejde og 3. Samarbejdet med civilsamfundet. I rapportens tre tema-afsnit undersøger vi de tre samarbejdsniveauer og kommer med anbefalinger til, hvordan man på hvert niveau kan styrke det kriminalpræventive netværkssamarbejde.

¹ Beregninger i dette afsnit omfatter udelukkende beboere i almene boliger i området Tingbjerg og Husum som defineret under billedet på side 10.

² For en præcis definition af domme og sigtelseskategorier, se Glad & Kuipers 2017: 21ff

DET KRIMINALPRÆVENTIVE SAMARBEJDE I TINGBJERG-HUSUM

I dette afsnit ser vi nærmere på, hvordan samarbejdet om kriminalpræventive indsatser faktisk udspiller sig som et netværk mellem forskellige aktører i Tingbjerg-Husum. Vi præsenterer en samlet kortlægning af de kriminalpræventive samarbejdsaktiviteter i bydelen og analyserer kortlægningens resultater som netværksskørt vha. en såkaldt social netværksanalyse. Du kan læse nærmere om kortlægningen i tekstboksen "Sådan har vi gjort".

Netværksanalysen har til formål at vise, hvordan et kriminalpræventivt netværkssamarbejde konkret udspiller sig: Hvem er de vigtigste spillere i samarbejdet, og hvilke rolle spiller kommune, politi, boligorganisationer og civilsamfundet? Hvad samarbejdes der om? Og hvilke nøgleaktører kan man tage fat i for at få den bedste indgang til netværket?

DET KRIMINALPRÆVENTIVE NETVÆRK

Det nedenstående netværksskørt viser, hvilke aktører der indgår i det kriminalpræventive samarbejde i Tingbjerg-Husum, hvilke aktiviteter de samarbejder om, samt hvilke koordineringsfora de deltager i (begreberne er nærmere defineret i tekstboksen på næste side).



Kortet består af 60 farvede prikker, 37 gule cirkler og syv gule firkanter samt en række forbindelser imellem disse. De farvede prikker illustrerer aktører, der på en eller anden måde er involveret i det kriminalpræventive samarbejde. De lyseblå er kommunale aktører, de røde er boligorganisationer eller helhedsplaner, de grå er politi og brandvæsen, mens de mørkeblå er forskellige NGO'er og foreninger. Endelig er der enkelte grønne prikker, som er virksomheder, uddannelsesinstitutioner mv.

De gule cirkler illustrerer samarbejdsaktiviteter mens de gule firkanter er faste koordineringsfora. Størrelsen på cirkler og firkanter indikerer, hvor mange aktører der samarbejder om den pågældende aktivitet eller koordineringsforum.

Stregerne i kortet viser, *hvilke* samarbejdsaktiviteter og koordineringsfora den enkelte aktør indgår i, og størrelsen på prikkerne viser *hvor mange*. De mindste prikker er aktører, der kun indgår i en enkelt aktivitet, mens de største prikker er aktører, der indgår i op til 19 forskellige små og store samarbejdsaktiviteter og koordineringsfora.

Det er vigtigt at understrege, at symbolernes størrelse ikke siger noget om kvaliteten eller dybden af samarbejdet. Et samarbejde med mange aktører kan godt være begrænset eller dårligt fungerende, mens et samarbejde mellem få aktører kan være omfattende, dybdegående og effektivt.

HVAD ER NETVÆRKSSAMARBEJDE?

I undersøgelsen ser vi udelukkende på samarbejder, hvor to eller flere parter indgår i et fast og formaliseret samarbejde omkring konkrete aktiviteter, koordinering og vidensdeling.

Vi ser dermed bort fra den indsats, de enkelte aktører gennemfører hver for sig. Det gør vi vel vidende, at hovedparten af kriminalitetsforebyggelsen udføres individuelt af de enkelte aktører som led i den almindelige drift. I denne undersøgelse er det imidlertid samarbejdet, vi interesserer os for.

Vi fokuserer endvidere på faste og formaliserede samarbejder og ser dermed bort fra det ad hoc-samarbejde, der løbende finder sted. Det gør vi, fordi ad hoc-samarbejdet er vanskeligt at få overblik over – og dermed at kortlægge. Vi har derfor fokuseret på de mere formaliserede og stabile samarbejdsflader. Til gengæld inddrager vi ad hoc-samarbejderne i de kvalitative casestudier (se Tema 1-3).

HVAD FORSTÅR VI VED EN 'AKTØR'?

En aktør forstår vi i denne undersøgelse som en selvstændig organisation eller en relativt autonom enhed under en større organisation.

HVAD ER 'SAMARBEJDSAKTIVITET' OG 'KOORDINERINGSFORUM'?

En "samarbejdsaktivitet" definerer vi som en varig og tilbagevendende kriminalpræventiv aktivitet, hvor flere aktører bidrager til planlægning eller udførelse af aktiviteten.

Et "koordineringsforum" er et stående mødeforum, hvor flere aktører koordinerer kriminalpræventive aktiviteter.

HVAD FORSTÅR VI VED 'KRIMINALITETSFOREBYGGELSE'?

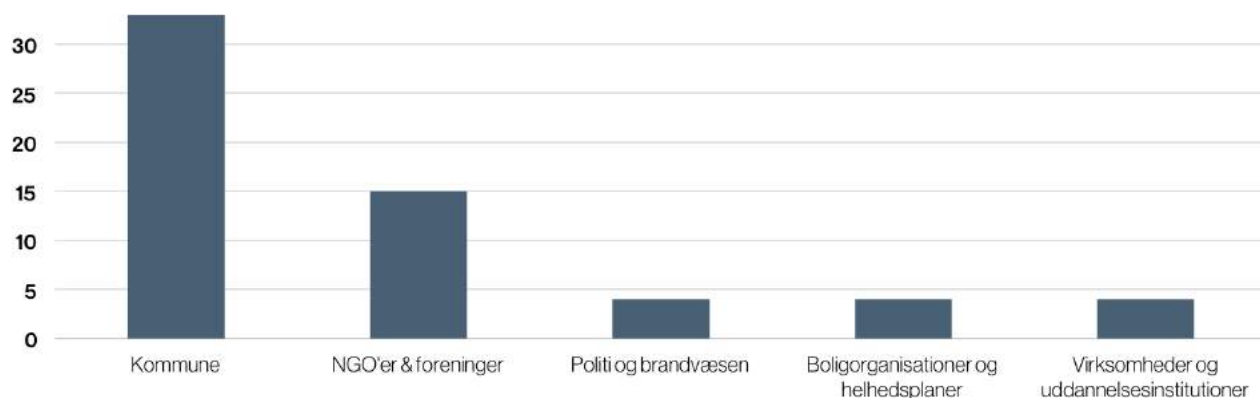
For at få så dækkende et billede som muligt, anlægger vi en bred definition af kriminalitetsforebyggelse. Alle aktiviteter, der i et eller andet omfang har til formål at mindske børn og unges risiko for at begå kriminalitet, er således medtaget i undersøgelsen.

NETVÆRKET ER VIDTFORGRENET

Netværksanalysen viser først og fremmest, at overraskende mange aktører er i berøring med det kriminalpræventive arbejde. Det peger på, at forebyggelse af kriminalitet er en integreret del af børne- og ungeindsatsen i udsatte boligområder. I Tingbjerg-Husum har vi identificeret 60 forskellige aktører, der samarbejder med hinanden om 37 forskellige kriminalpræventive samarbejdsaktiviteter samt syv store og små koordineringsfora.

Samtidig understreger analysen, at der kan være behov for at skabe overblik samt at vidensdele, koordinere og samarbejde mellem de mange forskellige aktører og indsatser i bydelen. Samt at der allerede eksisterer koblinger i netværket, som kan bruges til at styrke netop vidensdeling, koordinering og samarbejde.

Diagram 2. Antal aktører fordelt på sektorer



BREDT AKTØRFELT - MEN KOMMUNEN DOMINERER

Analysen peger også på, at selvom samarbejdet går på tværs af sektor, er kommunen en dominerende aktør. Mere end halvdelen af aktørerne er således kommunale, hvilket også betyder, at der påhviler kommunen et særligt ansvar ift. at skabe et godt og sammenhængende samarbejde. Der er dog også repræsentanter for foreninger og NGO'er, politi, brandvæsen, kriminalforsorg, boligorganisationer og helhedsplaner samt private virksomheder i netværket.

Fra kommunen er det især Børne- og Ungeforvaltningen og Socialforvaltningen, der dominerer:

- Børne- og Ungeforvaltningen i form af bydelens tre skoler og to fritidscentre med tilhørende klubber og gadeteams.
- Socialforvaltningen i form af specialiserede tilbud til udsatte børn og unge som f.eks. Idrætsprojektet, Ungerådgivningen, 18+ centeret samt den fremskudte områdeindsats, Ny Start.



Udover de kommunale aktører er der en række andre offentlige og halloffentlige aktører som politi, brandvæsen, almene boligorganisationer og helhedsplaner i netværket. Endelig er der en mindre gruppe af virksomheder samt foreninger og NGO'er, der dels består af fritidsforeninger og dels af socialt orienterede NGO'er.

Netværksanalysen bekræfter samlet set den generelle tendens til, at offentlige aktører, særligt kommunerne, indtager en dominerende position i de formaliserede netværkssamarbejder (Torfing & Krogh 2013: 62f; Torfing m.fl. 2017: 18). Samtidig viser analysen, at der allerede foregår et potentielt produktivt tværsektorielt samarbejde, hvor politi, boligorganisationer og civilsamfund sammen med kommunen er medskabere på den kriminalpræventive indsats.

DE FLESTE ER KUN MED I FÅ SAMARBEJDER

Analysen viser også, at selvom netværket er stort, kan den enkelte aktørs berøringsflade godt være meget begrænset. Foreninger og erhvervsliv er mindst involveret, og kommunale aktører på beskæftigelses- og sundhedsområdet spiller heller ikke en særligt stor rolle. Aktører i netværkets periferi kan have vanskeligere ved at gøre sig gældende i netværket. I Tema 3 vender vi tilbage til, hvordan man kan klæde aktører på til at indgå i det kriminalpræventive samarbejde.

Som ovenstående figur viser, er der 30 aktører – dvs. halvdelen af aktørerne i netværket – der kun deltager i én enkelt samarbejdsaktivitet eller -forum, mens yderligere 12 aktører deltager i 2-3 forskellige samarbejder. Det gælder især NGO'er og foreninger samt virksomheder og uddannelsesinstitutioner, der alle falder i disse to grupper. Det tyder på, at

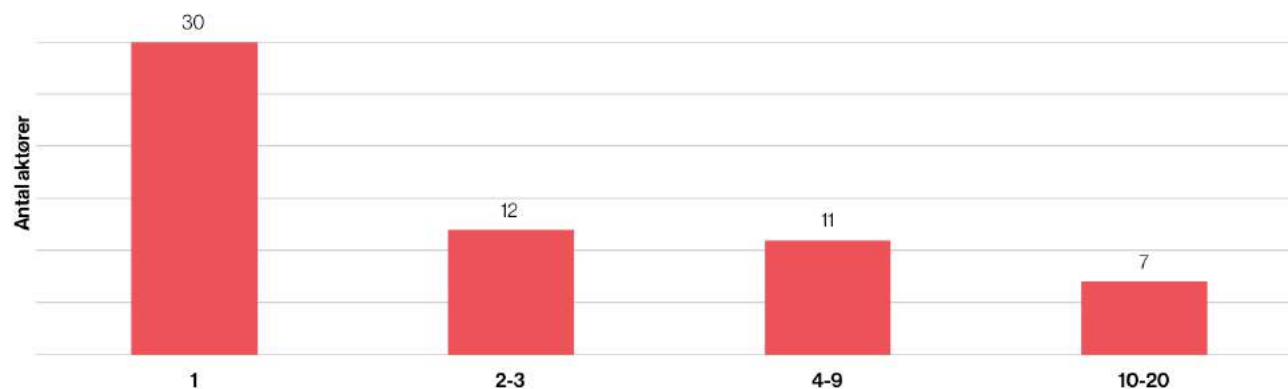
disse aktører har en begrænset rolle i forebyggelsesarbejdet, hvor de primært involveres af andre aktører i forbindelse med afgrænsede samarbejdsaktiviteter. Det understreges af, at foreninger, NGO'er og virksomheder mv. overvejende er placeret i udkanten af netværksskottet (se side 15).

I denne gruppe findes også en række kommunale aktører som Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen og Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, der ikke er så involverede i det konkrete kriminalpræventive arbejde, samt en række specialiserede enheder som f.eks. 18+ centeret og Ungerådgivningen, som primært bringes i spil inden for afgrænsede samarbejdsområder.

Så er der en mellemgruppe på 11 aktører, der deltager i 4-9 forskellige aktiviteter. Det gælder først og fremmest de lokale skoler og fritidscentre og -klubber samt biblioteker, dvs. lokale aktører, der har daglig kontakt med målgruppen af børn og unge i området og derfor er naturlige samarbejdspartnere i det kriminalpræventive arbejde. På forvaltningsniveau tæller gruppen også Socialforvaltningen og Børne- og Ungeforvaltningen, der qua deres ansvar for den kommunale indsats over for udsatte børn og unge sidder med i en række samarbejder. Derudover er det interessant, at både Teknik- og Miljøforvaltningen og Økonomiforvaltningen er dybt involveret i samarbejdet. Det skyldes, at de indgår i en række samarbejder med fokus på tryghed og kriminalitetsforebyggelse som led i den strategiske byudvikling af Tingbjerg-Husum.

Endelig er der syv aktører, der er involveret i mere end 10 samarbejdsaktiviteter og koordineringsfora. Disse syv aktører ser vi nærmere på, på næste side.

Diagram 3. Antal samarbejdsaktiviteter pr. aktør



NØGLEAKTØRER BINDER NETVÆRKET SAMMEN

Analysen peger på, at et lille antal centrale aktører binder hele det kriminalpræventive netværk sammen. Det betyder også, at der via relativt få indgange potentielt kan etableres kontakt til alle dele af netværket.

I Tingbjerg-Husum har vi identificeret syv nøgleaktører. Nøgleaktørerne er vist i nedenstående tabel:

Nøgleaktør	Organisationstype
Tingbjerg Forum	Helhedsplan
Husum for Alle	Helhedsplan
Ny Start	Kommunalt projekt (Socialforvaltningen)
Gadeplan Tingbjerg	Kommunal gadeplansindsats (Børne- og ungdomsforvaltningen)
Gadeplan 2700	Kommunal gadeplansindsats (Børne- og ungdomsforvaltningen)
SSP København	Netværksorganisation
Lokalpolitiet	Politi



Nøgleaktørerne står for næsten halvdelen af de samarbejdsflader, vi har identificeret. Tilsammen er de involveret i 34 ud af 37 samarbejdsaktiviteter samt i alle de syv koordineringsfora, der findes på det kriminalpræventive område i bydelen (se "Fora for koordinering og vidensdeling" nedenfor). Dvs. at de dækker stort set hele det kriminalpræventive netværkssamarbejde.

Samtidig har de syv en række vigtige indbyrdes relationer. F.eks. mødes de alle syv i bydelens to vigtigste koordineringsfora, nemlig om den strategiske koordinering i Tingbjerg-Husum Tryghedspartnerskab (se Tema 1), og om den praktiske og indsatsnære koordinering i SSP-netværket (læs om "Fora for koordinering og vidensdeling" nedenfor).

Både nøgleaktørernes forbundethed til hinanden og til resten af netværket peger på et potentiale, nemlig at man med nøgleaktørerne som indgangsvinkel kan få adgang til at vidensdele og koordinere på tværs af hele det kriminalpræventive netværk. Det giver mulighed for at arbejde med sammenhænge på tværs. Det kræver dog, at man bliver opmærksom på, hvem nøgleaktørerne er, og hvordan de kan udnytte deres privilegerede position i netværket. Det vender vi tilbage til i undersøgelsens Tema 1.



HVEM ER NØGLEAKTØRERNE?

Tingbjerg Forum og Husum for Alle er to boligsociale helhedsplaner, der dækker hver sin del af Tingbjerg-Husum. I det kriminalpræventive netværk er helhedsplanerne bl.a. brobyggere ift. foreninger og NGO'er og til de borgerinddragende aktiviteter. Hvordan det samarbejde fungerer, vender vi tilbage til i Tema 3.

Ny Start er Socialforvaltningens fremskudte områdebaserede indsats i Tingbjerg-Husum. Ny Start hjælper udsatte, kriminelle og kriminalitetstruede unge, bl.a. via samarbejder om sports- og fritidsaktiviteter samt forskellige fritidsjobindsatser. I Tema 2 ser vi nærmere på samarbejdet omkring fritidsjobindsatser.

Gadeplan Tingbjerg og Gadeplan 2700 er Børne- og Ungdomsforvaltningens opsøgende gadeteams, der er forankret under fritidscentrene i hhv. Tingbjerg og Husum. Gadeplans-medarbejderne etablerer relationer til unge i gademiljøet og brobygger til etablerede tilbud som ungdomsklubber, fritidsaktiviteter og fritidsjob (se Tema 2).

SSP København er en netværksorganisation etableret i samarbejde mellem Københavns Politi, Kriminalforsorgen og fire kommunale forvaltninger. SSP København råder over et sekretariat, hvor to konsulenter er dedikeret til Tingbjerg-Brønshøj-Husum og står for SSP-møderne i området samt en række tilbud og koncepter med fokus på kriminalitetsforebyggelse, bl.a. målrettet skolerne.

Lokalpolitisektion Nordvest er i Tingbjerg-Husum involveret i en række lokale samarbejder, hvor de kommer i kontakt med borgerne, herunder børn og unge fra området. Det gælder f.eks. gadefodbold, tryghedsvandring eller gennem tilstedeværelse i fritidsklubberne.

Alle nøgleaktører er repræsenteret i Tryghedspartnerskabet og SSP-netværket.

FLERSTRENGET INDSATS

Vi har også undersøgt, hvilke temaer der samarbejdes om. Her viser undersøgelsen, at der spilles på flere strenge: Der er både aktiviteter målrettet den brede børne- og ungegruppe, aktiviteter for unge i den kriminelle risikozone samt aktiviteter med fokus på at mindske de kriminelle muligheder i bydelen.

Det kriminalpræventive netværkssamarbejde ser dog især ud til at have sin primære styrke, når der skal sættes tidligt ind, dvs. inden de unge kommer for langt ud i kriminalitet. 10 ud af de 37 samarbejdsaktiviteter, vi har identificeret, er målrettet alle børn og unge i bydelen. Det gælder f.eks., når en bred skare af skoler, klubber og kultur- og fritidstilbud går sammen om at afholde Feriecamp for børn og unge i skoleferierne.

13 samarbejdsaktiviteter er målrettet en blanding af 'almindelige unge' og unge i den kriminelle risikozone, mens yderligere syv aktiviteter udelukkende er målrettet unge i risikozonen. Det gælder f.eks. fritidsjobindsatser med en særligt tilknyttet mentor eller gadeteamets byhaveprojekt, hvor udsatte unge hjælper med at bygge og drive en byhave for beboerne i Tingbjerg.

Endelig er der syv samarbejdsaktiviteter, der har fokus på såkaldt situationel kriminalitetsforebyggelse, dvs. indsatser, der skal mindske de kriminelle muligheder i bymiljøet. Det ses bl.a., når lokalpolitiet og de boligsociale helhedsplaner arrangerer tryghedsvandringer med henblik på at identificere, hvor der skal sættes ind med f.eks. øget belysning, videoovervågning eller bedre låse på dørene.

Det ses også, når man 'gør bløde mål hårde' ved at lære beboerne, hvordan de gør sig mindre udsatte for kriminalitet, som f.eks. når lokalpoliti, helhedsplan og Ny Start arrangerer indbrudskampanjer for og med beboerne.

Når mange indsatser i bydelen henvender sig til samme målgruppe, forstærker det behovet for intern koordinering og vidensdeling. Men også mellem indsatser med forskellige målgrupper er det indbyrdes samarbejde vigtigt, fordi der kan

opstå behov for at henvise og brobygge imellem indsatserne. Det vender vi tilbage til i Tema 2, hvor vi undersøger tre fritidsjobindsatser med tre forskellige målgrupper.

3 De to gadeteams er i Tryghedspartnerskabet repræsenteret via en konsulent fra Børne- og Ungdomsforvaltningen.

4 Her ser vi alene på samarbejdsaktiviteter forstået som "varige og tilbagevendende kriminalpræventive aktiviteter, hvor flere aktører bidrager til planlægning eller udførelse" (se boks s. 13). Dvs. vi ser ikke på koordineringsfora, der typisk dækker mange forskellige målgrupper.

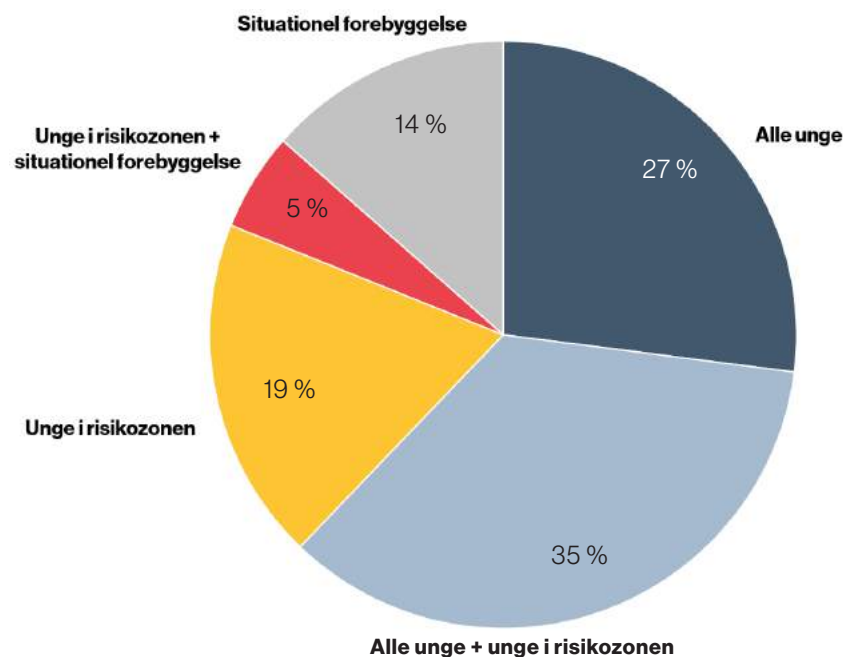


Diagram 4. Figuren viser samarbejdsaktiviteter (ikke koordineringsfora) efter målgruppe. N=37.



FORA FOR KOORDINERING OG VIDENSDDELING

Ud over samarbejdsaktiviteterne er der syv koordineringsfora med fokus på det kriminalpræventive område. Koordineringsforaene er vist som gule firkanter i netværksskottet på side 15 og samlet i tabellen på næste side.

Analyserne peger på, at der er en række fordele ved at have sådanne tværgående koordineringsfora. For det første samler koordineringsforaene en bredere skare af aktører end de konkrete samarbejdsaktiviteter, der typisk kun omfatter 2-3 aktører.

For det andet bliver koordineringsforaene et sted, hvor ad hoc-koordinering og vidensdeling såvel som strategiske drøftelser kan samles op. Et koordineringsforum tilbyder en institutionaliseret ramme for samarbejdet, der gør det muligt for samarbejdspartnerne at opbygge kendskab, relationer og skabe fælles løsninger.

SSP-netværkene er dem, der binder flest aktører sammen. Tingbjerg-Husum havde på undersøgelsestidspunktet tre SSP-udvalg, hvor der koordineres og vidensdeles med fokus på både den brede forebyggelse og indsatsen over for kriminalitetstruede og kriminelle unge. Nabopartnerskabet er en anden type af koordineringsforum, hvor der deles viden og koordineres på tværs af kommunegrænser.

Derudover er der i Tingbjerg-Husum etableret et Tryghedspartnerskab mellem kommune, politi og boligorganisationer, hvor den overordnede strategi for den kriminalitetsforebyggende og tryghedsskabende indsats i området udvikles og koordineres. Vi dykker dybere ned i Tryghedspartnerskabet i undersøgelsens Tema 1.

KOORDINERING AF DEN SPECIALISEREDE INDSATS FOR KRIMINELLE UNGE

De samarbejdsaktiviteter, vi har identificeret, har alle et forebyggende fokus, dvs. de henvender sig til unge, der endnu ikke er involveret i hård kriminalitet. Når vi spørger aktørerne i området, kan de til gengæld ikke pege på konkrete samarbejdsaktiviteter, der er målrettet den mest belastede gruppe af kriminelle unge. Til gengæld foregår der en høj grad af koordinering og vidensdeling omkring de kriminelle unge på områdets koordineringsfora.

SSP-udvalgene er særligt vigtige ift. koordinering og vidensdeling omkring kriminelle unge. SSP-udvalgene i Tingbjerg og Husum arbejder bl.a. efter enkeltsagskonceptet med inddeling af de unge i fire niveauer:

1. Bekymrende adfærd
2. Førstegangskriminalitet
3. Gentagen alvorlig kriminalitet
4. Personfarlig kriminalitet.

SYV SAMARBEJDSFORA I TINGBJERG-HUSUM

Tingbjerg-Husum Tryghedspartnerskab er et strategisk partnerskab mellem Københavns Kommune, Københavns Polit, SSP og boligorganisationerne fsb, KAB/SAB og AAB. Partnerskabet beskrives nærmere under Tema 1.

Det Operationelle Team er et samarbejdsforum mellem Københavns Kommunes Teknik- og Miljøforvaltning, Økonomiforvaltningens Center for Byudvikling, lokalpolitiet og boligorganisationerne i Tingbjerg repræsenteret ved helhedsplanen Tingbjerg Forum. Det Operationelle Team er en platform for diskussioner om, hvordan man får de fysiske forandringer i Tingbjerg til at spille sammen med den sociale tryghed.

SSP Lokaludvalg Tingbjerg-Brønshøj/Husum består af repræsentanter for SSP København, lokalpolitiet samt de lokale skoler, klubber og gadeteams i Tingbjerg, Brønshøj og Husum. SSP Lokaludvalget er et forum for vidensudveksling omkring ungegrupper og kriminalitet i bydelen.

SSP underudvalg for hhv. Tingbjerg og Husum-Voldparken er lokale underudvalg under SSP-samarbejdet med fokus på hhv. Tingbjerg og Husum. Underudvalgene er en platform for drøftelse og koordinering af enkeltsager og konkrete tiltag.

SSP Nabopartnerskab er et partnerskab mellem SSP i Tingbjerg-Husum og SSP i nabokommunerne Ballerup, Gladsaxe og Herlev, der alle grænser op til bydelen. Nabopartnerskabet har til formål at udveksle viden om ungegrupperings aktiviteter på tværs af kommunegrænserne.

Koordineringsforum for klub- og gadeplansarbejde er et samarbejdsforum på ledelsesniveau mellem klubber og gadeteams i Husum med fokus på koordinering af den fælles indsats.

Derudover foregår der en stor indsats målrettet kriminelle unge, som ikke tager form af *tværgående* samarbejdsprojekter, men derimod som *interne* sagsgange og processer hos politi og sociale myndigheder. Københavns Kommune har bl.a. en række specialiserede indsatser målrettet kriminelle unge, f.eks. bandeexit-indsatsen, indsatser for fængslede københavnere og 18+ centre for kriminalitetstruede og bande-truede unge mellem 18 og 25 år. Tværgående samarbejde og vidensdeling foregår mere ad hoc og er tilpasset den enkelte sag (se også Torfing & Krogh 2013: 54).

SAMMENFATNING

Netværksanalysen af det kriminalpræventive netværkssamarbejde viser, at netværket er bredt, og at der spilles på mange strenge i forebyggelsesarbejdet. Dog ligger hovedvægten på den brede forebyggelse samt indsatser for unge i risikozonen, mens der ingen samarbejdsaktiviteter er for de tungeste kriminelle.

Netværket omfatter kommunale aktører såvel som politi, boligorganisationer og repræsentanter for civilsamfundet. De kommunale aktører indtager en dominerende position i netværket, mens mange aktører er perifert involveret i samarbejdet. Det gælder især repræsentanter for civilsamfundet, men der er også mere eller mindre specialiserede kommunale tilbud, der kun i ringe grad har etablerede samarbejdsaktiviteter med andre aktører i netværket.

Til gengæld er der en lille gruppe af nøgleaktører, der kommer fra kommunens socialforvaltning og børne- og ungdomsforvaltning, fra politiet og helhedsplanerne samt SSP. De binder netværket sammen og har forbindelser til næsten alt, der rører sig på det kriminalpræventive område i bydelen. Disse nøgleaktører giver et potentiale for styrket koordinering og

vidensdeling på tværs. Her spiller bydelens koordineringsfora en særlig rolle, fordi disse koordineringsfora samler en bredere skare af samarbejdspartnere og giver mulighed for ad hoc-koordinering og vidensdeling såvel som strategiske drøftelser.



TRE NEDSLAG I DET KRIMINALPRÆVENTIVE NETVÆRK

I det ovenstående har vi kortlagt det kriminalpræventive netværksamarbejde i Tingbjerg-Husum. Ved første øjekast ligner netværket et kaotisk virvar af alskens organisationer, små og store projekter og diverse samarbejdsrelationer.

Men dykker man lidt længere ned i netværket, bliver det tydeligt, at der eksisterer forskellige samarbejdsniveauer, der involverer forskellige typer af aktører og har forskellige formål og dagsordener. I Tingbjerg-Husum har vi således identificeret tre forskellige samarbejdsniveauer:

1. Det strategiske samarbejde
2. Det udførende samarbejde
3. Samarbejdet med civilsamfundet

Det strategiske samarbejde har til formål at sætte fælles mål og retning for de kriminalpræventive indsatser i boligområdet. Samarbejdet foregår mellem ledere, områdeansvarlige eller konsulenter på tværs af kommunale forvaltninger, boligorganisationer og politi.

Tingbjerg-Husum Tryghedspartnerskab er et godt eksempel på et strategisk samarbejde, der samler strategiske beslutningstagere fra mange forskellige grene af netværket. I undersøgelsens Tema 1 nedenfor ser vi derfor nærmere på det

strategiske samarbejde i Tryghedspartnerskabet, og hvordan man kan lykkes med at skabe et velfungerende strategisk samarbejde på tværs af sektorer.

Det udførende samarbejde handler om koordinering, viden- og arbejdsdeling blandt frontmedarbejdere i boligområdet. Frontmedarbejderne samarbejder om henvisning og rekruttering af unge, deler ressourcer, faciliteter og viden og gennemfører aktiviteter i fællesskab. Samarbejdspartnerne er udførende medarbejdere på tværs af gadeteams, boligsociale indsatser, klubber og skoler samt diverse lokale projekter.

I Tingbjerg-Husum er der et hav af den slags samarbejder. Fritidsjob-området er genstand for særligt mange samarbejder, idet vi har identificeret mindst seks forskellige samarbejdsprojekter med fokus på fritidsjob i bydelen. I undersøgelsens Tema 2 ser vi nærmere på det udførende samarbejde om fritidsjobindsatser. Vi undersøger, hvilke barrierer der står i vejen for at øge synergien mellem lokale indsatser, og hvordan de kan overkommes.

Samarbejdet med civilsamfundet handler om involvering af og samarbejde med lokale borgergrupper, foreninger og NGO'er i det kriminalpræventive arbejde. Samarbejdet har til

dels til formål at aktivere lokale ressourcer som medskabere af kriminalpræventive løsninger. Men samarbejdet handler også om at bygge bro og dele viden mellem borgere og de professionelle aktører.

I Tingbjerg-Husum er de boligsociale helhedsplaner nøgleaktører i samarbejdet med civilsamfundet. I undersøgelsens Tema 3 dykker vi dybere ned i dette samarbejde og stiller spørgsmålet: Hvordan kan helhedsplanerne bidrage til, at civilsamfundsaktører kan indgå som dialog- og samarbejdspartner i det kriminalpræventive arbejde?



SAMARBEJDSNIVEAUERNE ER IKKE HIERARKISKE

De tre samarbejdsniveauer er illustreret i nedenstående model. For at forstå den måde, netværkssamarbejdet fungerer på, er det vigtigt at være opmærksom på, at der ikke eksisterer et klart hierarki imellem de tre niveauer, for slet ikke at tale om en entydig styringskæde fra det strategiske niveau og ned til det udførende samarbejde og civilsamfundet.

Tværtimod er tværsektorielt netværkssamarbejde netop karakteriseret ved, at aktørerne har indbyrdes autonomi, og at ingen aktør har mulighed for at tvinge eller sanktionere de øvrige (Kankaala & Krogh 2014: 308). Derfor er det i praksis uhyre vanskeligt at gennemtvinge beslutninger på tværs af de forskellige samarbejdsniveauer og samarbejdsaktiviteter.

Det betyder dog ikke, at der ikke er sammenhæng mellem det strategiske samarbejde, det udførende samarbejde og samarbejdet med civilsamfundet. Men samarbejdsniveauerne kan bedst forstås som "løst koblede systemer": De enkelte niveauer fungerer delvist autonomt i forhold til hinanden og er derfor "løse", men er samtidig gensidigt afhængige, de påvirker hinanden og er derfor "koblede" (se f.eks. Elting & Hammer 2015: 280ff).

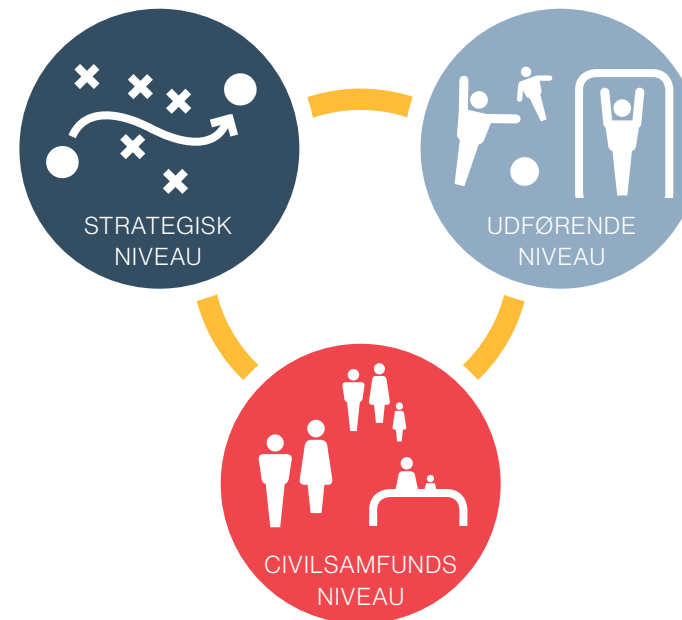
Det betyder i praksis, at forbindelserne mellem det strategiske niveau, frontmedarbejderne og civilsamfundet mudres og forstyrres af fortolkninger og tilpasninger i flere led. Disse fortolkninger er ikke neutrale, men influeres derimod af de forskellige interesser og forståelsesrammer, der eksisterer på de forskellige samarbejdsniveauer.

Det er ikke kun en pointe af akademisk interesse. Det har konkret betydning for, hvordan man organiserer spillet mellem de forskellige samarbejdsniveauer. Frem for at satse på, at principperne om koordinering og samarbejde på strategisk niveau implementeres loyalt ned igennem netværket, er det nødvendigt at arbejde med at organisere samarbejdet og fremelske en samarbejdskultur på alle niveauer. Den udfordring tager vi fat på i de tre temaafsnit nedenfor.

Og fremfor at modellere det samlede netværkssamarbejde *top-down* efter det strategiske samarbejdes logik, er det

vigtigt at være opmærksom på også at give plads til de logikker og drivkræfter, der opstår *bottom-up* i mødet mellem fagprofessionelle frontmedarbejdere eller i spillet med civilsamfundet. F.eks. kan en snæver strategisk ramme for civilsamfundsarbejdet indebære en højere grad af styring og kontrol; hvilket igen kan virke som en barriere for at mobilisere borgerne til at samarbejde.

Kunsten er derfor at finde balancen mellem kobling og autonomi i et samarbejde, der hele tiden er i bevægelse.



Figur 1. De tre samarbejdsniveauer



1. STRATEGISK SAMARBEJDE

TINGBJERG-HUSUM TRYGHEDSPARTNERSKAB

Som beskrevet i indledningen er der i kriminalitetsforebyggelse i stigende grad opmærksomhed på, hvordan ungdomskriminalitet opstår i et samspil mellem mange forskellige faktorer hos den unge, i familierne, lokalmiljøet og på samfundsniveau. Dermed ses kriminalitetsforebyggelse ikke længere som afgrænset til den enkelte unge, men må derimod adressere udfordringerne i de unges opvækstmiljø i sin helhed – lige fra familiemæssige og sociale problemer, over lokalsamfundets fællesskaber, boligområdets fysiske planlægning og de tilgængelige uddannelses- og beskæftigelsesmuligheder mv. (Torfing & Krogh 2013: 49ff).

Dermed breder kriminalitetsforebyggelse sig fra den socialfaglige arena og ud over en række nye områder. Uddannelse, beskæftigelse, byplanlægning og civilsamfundsarbejde bliver alle elementer i den kriminalpræventive indsats. Og for at skabe en sammenhæng mellem de mange forskellige arenaer bliver kriminalitetsforebyggelse ikke kun en opgave for frontmedarbejdere, men også et strategisk anliggende, der kræver samarbejde på tværs af sektorer og faggrænser (ibid.).

Det tværgående strategiske samarbejde ses i stigende grad som et afgørende greb i bestræbelserne på at finde nye, helhedsorienterede og effektive løsninger på ungdomskriminali-

teten og de komplekse problemstillinger, der ligger bag (ibid.: 65ff). Ved at samarbejde på strategisk niveau får kommuner, politi, boligorganisationer og andre aktører mulighed for se sammenhængene på tværs af fagområder, at opbygge kvalificeret fællesviden, sætte fælles mål og retning og tilrettelægge deres respektive arbejde, så de understøtter frem for at modarbejde hinanden (Kjeldsen m.fl. 2015; Torfing & Krogh 2013: 15).



Tingbjerg-Husum er et godt eksempel på en udsat bydel, hvor det tværgående strategiske samarbejde er højt prioriteret. Det viser sig bl.a. i form af et ambitiøst strategisk Tryghedspartnerskab mellem kommune, politi og boligorganisationer i området. Partnerskabet har til formål at styrke koordinationen mellem parterne, udvikle nye tiltag og understøtte det eksisterende tryghedsskabende og kriminalpræventive arbejde (Tingbjerg-Husum Tryghedspartnerskab 2017). Partnerskabet kan således ses som et struktureret, gensidigt fordelagtigt og dialogbaseret samarbejde, der giver fordele for alle de involverede aktører (Hygum & Andersen 2017: 211f).

I det nedenstående ser vi nærmere på, hvordan Tryghedspartnerskabet fungerer i praksis. Vi viser, hvordan man kan skabe et virksomt samarbejde gennem et effektivt institutionelt design. Vi undersøger, hvordan ledelse og facilitering bidrager til det strategiske netværkssamarbejde, og giver gode råd om, hvordan man tager legitime og forpligtende fælles beslutninger på strategisk niveau. Vi peger også på overblik og systematisk inddragelse af viden som udviklingspunkter i det strategiske samarbejde.

OM TRYGHEDSPARTNERSKABET TINGBJERG-HUSUM

Københavns Kommune, Københavns Politi, SSP i København samt boligorganisationerne fsb, SAB/KAB og AAB indgik i 2013 et forpligtende partnerskab om at øge trygheden og mindske kriminaliteten i Tingbjerg-Husum.

Tryghedspartnerskabet er det første af sin slags i Danmark. Lignende modeller kendes dog fra bl.a. Gellerupparken i Aarhus og Vollsmose i Odense, ligesom der er visse ligheder med Hotspot-modellen, som er afprøvet i en række boligområder (Kjeldsen m.fl. 2015).

Tryghedspartnerskabet dækker Tingbjerg og Utterslevhuse samt området omkring Voldparken og Gadelandet i Husum. Baggrunden for at etablere Partnerskabet er bydelens udfordringer med utryghed og kriminalitet. Partnerskabet har fokus på koordinering mellem de deltagende aktører, opstart af nye tryghedsskabende og kriminalpræventive aktiviteter samt støtte til eksisterende aktiviteter.

Der er afsat 1,8 mio. årligt til partnerskabet i perioden 2018-2020. Der er fokus på fire indsatsområder:

- **Tværgående kommunikation**
- **Tryggere byliv**
- **Uddannelse og beskæftigelse**
- **Positive fællesskaber**

Partnerskabet er organiseret med en styregruppe og en arbejdsgruppe. Styregruppen består af repræsentanter fra direktion- eller ledelsesniveau og er ansvarlig for, at de overordnede mål i Partnerskabet efterlevs. Arbejdsgruppen er ansvarlig for operationalisering af den overordnede strategi. Den udarbejder Partnerskabets tryghedsplaner, iværksætter løbende forebyggende tiltag i bydelen og kommunikerer Partnerskabets arbejde ud til beboere og omverdenen.

Partnerskabet har ansat en projektleder forankret i Københavns Kommunes Økonomiforvaltnings Center for Byudvikling, der varetager sekretariatsfunktionen. Projektlederen betjener både styregruppen og arbejdsgruppen og er bindeled mellem dem.

I denne undersøgelse fokuserer vi på arbejdsgruppen, da det er her, den primære indsats og det substantielle samarbejde finder sted.

EN EFFEKTIV STRATEGISK SAMARBEJDSMODEL

En gennemgående udfordring i tværgående strategisk samarbejde er at skabe et effektivt institutionelt design for samarbejdet. Dvs. at rammerne for samarbejdet og gruppen af samarbejdspartnere giver de bedst mulige forudsætninger for at lykkes.

Udfordringen er bl.a. at ramme det rigtige niveau både horisontalt og vertikalt:

- **Horisontalt:** På den ene side at inddrage bredt, så alle relevante parter bliver hørt, og på den anden side at sætte et smalt hold, der lettere kan blive enige og skabe fremdrift.
- **Vertikalt:** På den ene side at sikre, at samarbejdet har strategisk beslutningskompetence og gennemslagskraft på højt niveau, og på den anden side at sikre, at samarbejdet har føling med – og sætter aftryk på – praksis og implementering.

I Tryghedspartnerskabet har man organiseret sig med en styregruppe på øverste ledelsesniveau og en arbejdsgruppe bestående af medarbejdere på mellemlider- eller konsulentniveau. På den måde forsøger Partnerskabet at kombinere strategisk beslutningskompetence (styregruppen) med faglig-strategisk orientering og føling med praksis og implementering (arbejdsgruppen).

Hovedparten af samarbejdet finder sted i arbejdsgruppen. Det er således arbejdsgruppens opgave at komme med forslag til de strategiske mål og indsatsområder for den kriminalpræventive indsats samt at omsætte dem til konkrete

initiativer i bydelen. Hvert år udarbejder arbejdsgruppen en tryghedsplan med kriminalpræventive aktiviteter, som repræsentanterne er ansvarlige for at udføre. Partnerskabets styregruppe og Københavns Kommunes Økonomiudvalg godkender tryghedsplanerne efter forslag fra arbejdsgruppen.

Arbejdsgruppen mødes efter behov seks til otte gange årligt for at forberede og følge op på tryghedsplanen samt for at vidensdele og koordinere det kriminalpræventive arbejde. På undersøgelsestidspunktet var 12 aktører faste medlemmer af arbejdsgruppen. Hver aktør stiller med én repræsentant, der er udpeget som en central medarbejder på det kriminalpræventive område med lokalt kendskab til Tingbjerg-Husum.

MEDLEMMER AF ARBEJDSGRUPPEN

1. Københavns Politie
2. Lokalpolitiet i Nordvest
3. SSP København
4. Tingbjerg Forum (boligsocial helhedsplan)
5. Husum for Alle (boligsocial helhedsplan)
6. Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, Københavns Kommune
7. Børne- og Ungdomsforvaltningen, Københavns Kommune
8. Kultur- og Fritidsforvaltningen, Københavns Kommune
9. Socialforvaltningen (v. Borgercenter Børn og Unge Brønshøj-Husum-Vanløse), Københavns Kommune
10. Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, Københavns Kommune
11. Økonomiforvaltningen, Københavns Kommune
12. Teknik- og Miljøforvaltningen, Københavns Kommune

DET RIGTIGE ANTAL OG NIVEAU

En udfordring i tværgående strategiske samarbejder er at finde den rigtige balance mellem bredde og dybde. Hvis man involverer mange aktører i samarbejdet, kan man nå bredt ud. Til gengæld bliver det sværere at nå til enighed og komme i dybden. Et smalt samarbejde er mere effektivt og beslutningsdygtigt, men har en indbygget risiko for at udvikle tunnelsyn og overse relevante perspektiver (Torfing & Krogh 2013: 76; Provan & Kenis 2008).

I Partnerskabet har man valgt så smalt et samarbejde som muligt, samtidig med at alle relevante aktører er repræsenteret. Det sidste år har man således valgt at reducere antallet af deltagere. Det er sket, fordi møderne blev oplevet som ineffektive, ligesom nogle aktører (forvaltninger) reelt havde flere repræsentanter i arbejdsgruppen, hvilket skabte uligevægt i beslutningsprocesserne.

I den nye, snævre arbejdsgruppe indgår én repræsentant fra hver forvaltning. Derved er det lykkedes at øge kontinuiteten, beslutningskraften og ligeværdigheden i gruppen. Til gengæld kan en snæver arbejdsgruppe betyde, at man mister information og perspektiver, herunder viden fra aktører med tættere føling med implementeringsniveauet. Det dilemma løser arbejdsgruppen ved, at repræsentanterne hver især har til ansvar at koordinere og indhente information fra deres respektive baglande, ligesom de benytter sig af at invitere relevante gæster med til arbejdsgruppens møder.

Endelig er det repræsentanterne i arbejdsgruppens ansvar, at beslutninger og viden fra arbejdsgruppen videreformidles tilbage til organisationen. Netværksanalysen viser, at de organisationer, der er repræsenteret i arbejdsgruppen, gennem

diverse kriminalpræventive samarbejder har kontaktflader til stort set alle aktører i det kriminalpræventive netværk. Det skyldes, at bydelens syv nøgleaktører alle direkte eller indirekte er repræsenteret i arbejdsgruppen. Arbejdsgruppen udgør således et smalt netværk, der binder bro til et stort bagland og et stort netværk af samarbejdspartnere.

LEDELSE OG FACILITERING AF SAMARBEJDET

En anden udfordring er, at det kræver ressourcer at lede og facilitere et effektivt tværgående samarbejde. Forskningen viser, at netværkssamarbejde uden ledelse risikerer at ende i destruktive konflikter og diskussioner uden handling. Og at ledelse i netværkssamarbejdet vel at mærke ikke handler om at give ordrer og kontrollere resultater, men derimod om at mobilisere og inddrage aktører, skabe rammer for møderne, facilitere samarbejde, få aktørerne til at tage ansvar samt fremme kreativ tænkning. Ledelsen er således en katalysator for samarbejdet (Torfing m.fl. 2017: 20).

I Tryghedspartnerskabet har man valgt at etablere en sekretariatsfunktion i form af en projektleder, der forbereder og organiserer samarbejdet. Funktionen varetages af en repræsentant for Sikker By-programmet under Center for Byudvikling i Økonomiforvaltningen. Projektlederens har ansvar for at indkalde til møder, sende dagsordner ud, være ordstyrer på møderne, sørge for, at alle kommer til orde, lave referater og sikre budgettet.

Projektlederen har også til opgave at facilitere arbejdsgruppens strategiske arbejde, herunder udvælgelse af aktiviteter til tryghedsplanerne. Projektlederen sikrer, at alle bliver hørt i udvælgelsen, og at udvælgelsen bliver en konstruktiv drøftelse af de mest kvalificerede forslag.

Når én part i samarbejdet, i dette tilfælde Økonomiforvaltningen, stiller sekretariatsfunktionen til rådighed, indebærer det en risiko for, at den pågældende aktør kommer til at bemægtige sig og dominere samarbejdet (Sørensen & Torfing 2005; Huxham & Vangen 2005). Derfor er man i Tryghedspartnerskabet meget opmærksom på, at projektlederen skal agere faciliterende og undlade at træffe beslutninger på arbejdsgruppens vegne.

Ligeværdighed er således et nøgleord i facilitering af samarbejdet. Det indebærer bl.a., at alle repræsentanter kommer til orde og bliver hørt i arbejdsgruppen. Særligt i forbindelse med aktivitetsudvælgelsen til tryghedsplaner er det vigtigt, at hver enkelt stemme i arbejdsgruppen vejer lige meget.

GENSIDIG FORPLIGTELSE

En tredje udfordring ved tværgående strategiske samarbejder er, hvis deltagerne ikke overholder de fælles aftaler, og at samarbejdet så at sige bliver ved snakken. Netværkssamarbejde på tværs af sektorer og administrative søjler indebærer pr. definition, at aktørerne har indbyrdes autonomi, og at ingen aktør har mulighed for at tvinge eller sanktionere de øvrige (Kankaala & Krogh 2014: 308). Det har derfor stor betydning for repræsentanternes fastholdelse og engagement i Partnerskabet, at de frivilligt forpligter sig over for hinanden. I Tryghedspartnerskabet anvendes både økonomiske incitamenter, ledelsesfokus og opbygning af relationer til at skabe et gensidigt forpligtende samarbejds-klima.



Medfinansiering

Først og fremmest er aktiviteter i tryghedsplanerne samfinansieret mellem Partnerskabet og aktørerne i arbejdsgruppen. Repræsentanterne får således en medfinansiering til at udføre kriminalpræventive aktiviteter, men har også selv økonomiske eller personalemæssige ressourcer på spil. Forskningen viser, at dette er en effektiv måde at skabe gensidig forpligtelse på (Bryson et al. 2015).

Ledelsesmæssig forpligtelse

Alle parter i Tryghedspartnerskabet har fra øverste ledelsesmæssige niveau – i forvaltninger, boligorganisationer og politi – forpligtet sig på Partnerskabets mål og principper. Det betyder, at repræsentanterne i Arbejdsgruppen ultimativt er forpligtet af en ledelsesmæssigt prioriteret samarbejdsopgave (Agaard m.fl. 2014).

Relationer og normer

På arbejdsgruppemøderne mødes de samme repræsentanter og arbejder sammen om en fælles dagsorden. Med tiden er der skabt normer for samarbejdet og tillidsrelationer mellem deltagerne, der bevirker, at de oplever en større forpligtelse over for fælles aftaler (Provan & Kenis 2008).

SYSTEMATIK OG GENNEMSIGTIGHED I FÆLLES STRATEGIPROCES

En faldgrube i mange tværgående netværkssamarbejder er, at aktørerne forsøger at mediere forskellige synspunkter ved at nå frem til konsensusløsninger. Men konsensusløsninger ender ofte som laveste fællesnævner og er sjældent særligt innovative. I stedet er udfordringen at nå frem til forhandlede løsninger, der bruger det bedste fra aktørernes forskellige perspektiver (Torfing & Krogh 2013: 73f).

Den strategiproces, der ligger indbygget i udarbejdelsen af tryghedsplanerne, kan netop ses som en måde at håndtere forskelle mellem aktørerne og finde fælles forhandlede løsninger. Processen indebærer ikke, at aktørerne bliver enige om alt, men derimod at de kan se de fælles udfordringer og sætter deres forskellige ressourcer og kompetencer i spil for at finde konstruktive fælles løsninger (Torfing m.fl. 2017: 17).

Det er dog ikke altid ligetil at finde den fælles vej i spændingsfeltet mellem forskellige fagligheder og sektorer. I Partnerskabet anvender de en række konkrete metoder til at sikre, at den fælles strategi bygger på den bredest mulige faglighed. I det følgende præsenterer vi de tre mest centrale værktøjer.

1. Dialogbaserede beslutningsprocesser

Der er afsat god tid til at udvikle tryghedsplanerne. Det starter med, at arbejdsgruppens medlemmer – og andre lokale aktører – sender forslag ind om aktiviteter. På arbejdsgruppens møder får de enkelte repræsentanter mulighed for at præsen-

tere projektforslag og svare på spørgsmål. Derefter diskuteres forslagene i små grupper, hvor dialog og argumenter baner vejen for at selektere i forslagene. Afslutningsvis træffer arbejdsgruppen i fællesskab beslutning om, hvilke aktiviteter der vælges til og fra.

Hvor man i arbejdsgruppen tidligere oplevede udvælgelsesprocessen tage form af en afstemning eller forhandling, hvor repræsentanter ville have deres egne forslag igennem, betyder den dialogbaserede tilgang, at det bliver en reel drøftelse af, hvad bydelen har mest gavn af. Forskningen bekræfter, at møder og forhandlinger, hvor deltagerne i et samarbejde fremsætter deres synspunkter og argumenter, gør, at der internt skabes en større tillid mellem aktørerne og en bedre fælles problemforståelse (Gray 1989).



2. Udvikling af fælles forandringsteori

I forbindelse med udvikling af tryghedsplanen afholder arbejdsgruppen en procesdag, hvor de i fællesskab formulerer en forandringsteori for Partnerskabets arbejde det følgende år. Forandringsteorien er en metode til at tydeliggøre, hvordan man skal skabe den forandring, man ønsker; nemlig øget tryghed og mindre kriminalitet i Tingbjerg-Husum. Som del af forandringsteorien fastlægger repræsentanterne nogle indsatsområder, som aktiviteterne i tryghedsplanen skal knytte sig til.

Forskningen viser, at tværgående samarbejde om en fælles forandringsteori kan skabe nye forståelser af sammenhænge mellem ressourcer, aktiviteter og de opnåede resultater, især hvis man formår at kombinere processen med "forstyrrelser" og idéer udefra (Torfing & Krogh 2013: 187f).

3. Tydelige og accepterede fælles udvælgelseskriterier

Foruden forandringsteorien som pejlemærke, udarbejder arbejdsgruppen i fællesskab en række kriterier for, hvad de betragter som en velfungerende kriminalpræventiv indsats. Kriterierne går på indsatsens mål, vidensgrundlag, innovationsgrad og tværgående potentiale både i forhold til samarbejdets bredde – hvor mange aktører der indgår i aktiviteten – og dybde – hvor tæt aktørerne arbejder sammen. Kriterierne bruges til at justere eksisterende aktiviteter og prioritere mellem nye aktiviteter.

GEVINSTER OG POTENTIALER I DET STRATEGISKE SAMARBEJDE

Arbejdsgruppens organisering og sammensætning giver gode rammer for et fælles arbejde med kriminalitetsforebyggelse og tryghed:

1. Strategisk helhedsblik og prioritering

Repræsentanternes strategiske position gør, at arbejdsgruppen har mulighed for at løfte blikket og arbejde mere strategisk og helhedsorienteret med kriminalitetsforebyggelsen i Tingbjerg-Husum. Hver repræsentant bidrager med forskellig viden og metoder, hvilket tilsammen giver et bredere syn på udfordringer og løsninger i det kriminalpræventive arbejde.

2. Fælles retning

Aktørerne får skabt en fælles retning for den kriminalpræventive indsats og får i højere grad øje for det samme endemål.

3. Udvidet netværk

Jævnlig møder i arbejdsgruppen og fælles udarbejdelse af tryghedsplaner bidrager til et dybere kendskab mellem repræsentanterne i arbejdsgruppen.

4. Øget tværgående samarbejde

Det strategiske samarbejde skaber grobund for mere samarbejde på tværs, også i hverdagen. Her er oplevelsen, at samarbejder mellem flere aktører kan være med til at kvalificere de kriminalpræventive indsatser. Med Partnerskabets arbejdsgruppe har aktørerne fået en platform for at øve sig i at samarbejde, og i flere tilfælde har det forplantet sig således, at der er etableret nye samarbejder, også uden for Partnerskabsregi.

Der er dog også potentiale for udvikling og forbedringer af det strategiske samarbejde. Her peger netværkets deltagere selv på en bedre og mere systematisk inddragelse af viden og evaluering som grundlag for de strategiske prioriteringer samt et bedre overblik over de igangværende aktiviteter i området for at undgå parallelindsatser.

SYSTEMATISK BRUG AF EVALUERING

De igangsatte aktiviteter i tryghedsplanerne bliver evalueret en gang årligt. Læringen af evalueringerne er imidlertid lav, da evalueringerne først foreligger så sent, at de ikke kan nå at indgå i vurderingen af, hvilke aktiviteter der bør fortsætte, hvilke der bør overgå til drift og gøres permanente, og hvilke der evt. bør lukkes ned.

For at læringen fra evalueringerne i højere grad kan blive anvendt i de nye tryghedsplaner, er det nødvendigt, at timingen er afstemt med beslutningsprocesserne i partnerskabets arbejds- og styregruppe.

STYRKET OVERBLIK SOM VÆRN MOD PARALLELINDSATSER

Udover at samle faglig viden, kompetencer og beslutningskraft på tværs af sektorer, rummer et strategisk partnerskab også potentialet for at skabe et samlet overblik over de kriminalpræventive aktiviteter i bydelen og dermed sikre sammenhæng og undgå ukoordinerede parallelindsatser.

Partnerskabets parter vurderer dog selv, at dette potentiale ikke til fulde er indfriet. Det skyldes, at repræsentanterne ikke altid har den fornødne viden og overblik over, hvad der sker lokalt og i deres bagland.

Det sidste kan være en udfordring, da der bliver iværksat en masse tiltag i bydelen med forskellige aktører involveret.

I Tema 2 dykker vi ned i en række konkrete fritidsjobindsatser i bydelen og undersøger, hvordan manglende overblik kan være en udfordring for samarbejdet på udførelsniveau. Og i Tema 3 ser vi nærmere på samarbejdet med civilsamfundet, hvor manglende overblik over civile aktører også udgør en udfordring for samarbejdet.





SAMMENFATNING

Analysen af Tryghedspartnerskabet Tingbjerg-Husum som ramme for det strategiske netværkssamarbejde viser, at samarbejdet er afhængigt af et effektivt institutionelt design. Analysen peger på, at det er en god idé at inddrage et smalt netværk af aktører på strategisk mellemniveau, der både kender deres organisationers overordnede strategier og har føling med implementering og praksis.

Ledelse og facilitering af samarbejdet er afgørende, og det er derfor vigtigt, at der dedikeres ressourcer til dette, f.eks. i form af en sekretariatsfunktion. Faciliteringen skal ikke kun sikre fremdrift i samarbejdet, men også ligestilling, legitimitet og opbakning til samarbejdet. Systematik og transparens i form af dialogbaserede beslutningsprocesser, fælles forståelse af mål og midler samt fælles afgørelseskriterier ser ud til at fremme legitimitet og opbakning.

Da alle aktører er indbyrdes autonome, er gensidig forpligtelse en nødvendighed for, at planer og strategier også omsættes til praksis ude i bydelen. Her kan både økonomiske incitamenter, ledelsesfokus samt normer og relationer i samarbejdet med fordel bringes i spil.

Der er dog også potentiale for udvikling af samarbejdet, bl.a. gennem en bedre og mere systematisk inddragelse af viden og evaluering som grundlag for de strategiske prioriteringer samt ved at skabe et bedre overblik over igangværende aktiviteter med henblik på at undgå parallelindsatser. Sidstnævnte udfordring ser vi bl.a. nærmere på i undersøgelsens Tema 2 nedenfor.



2. NETVÆRKSSAMARBEJDE I FRONTLINJEN

Det praktiske arbejde med at forebygge ungdomskriminalitet foregår i høj grad på gaden, i skolerne, i klubberne og i fritidstilbuddene. Derfor skal det strategiske samarbejde suppleres og understøttes af et samarbejde mellem de frontmedarbejdere, der har kontakten med de unge og deres familier.

Men netværkssamarbejdet blandt frontmedarbejderne er udfordret i mange udsatte boligområder. På den ene side er der i områderne ofte et hav af indsatser for børn og unge – i form af kommunale driftsaktiviteter, offentlige og private udviklings- og forsøgsprojekter, frivillige foreningstilbud og meget andet. Men på den anden side er der i mange områder mangel på overblik, koordinering og samarbejde (Torfing & Krogh 2013: 189ff). Også selvom mange indsatser ligner hinanden, deler de samme mål eller retter sig mod de samme unge. De typiske udfordringer er:

- Ukoordinerede parallelindsatser, hvor flere aktører gør det samme
- Indsatser, der konkurrerer om at tiltrække de samme brugere
- Modsatrettede signaler og forventninger fra de forskellige professionelle aktører til de unge
- Manglende overblik over muligheder og tilbud, der passer til den enkelte unge

Samtidig indebærer tilstedeværelsen af mange aktører og indsatser i områderne en ressourcerigdom og et potentiale for at hjælpe og understøtte hinanden, få mest ud af de enkelte aktørers kompetencer og styrker samt dele viden og erfaringer til gavn for den samlede kriminalpræventive indsats.

I dette afsnit undersøger vi, hvordan det kriminalpræventive netværk i Tingbjerg-Husum håndterer disse udfordringer og potentialer. På baggrund af vores analyser vil vi pege på, hvordan en formaliseret ramme for samarbejdet, prioritering af ressourcer til koordinering samt udvikling af fælles forståelse kan være med til at styrke det tværgående samarbejde.

Vores analyse tager udgangspunkt i samarbejdet omkring lommepege- og fritidsjobindsatser. Det gør vi, fordi lommepege- og fritidsjobindsatserne tydeligt illustrerer et indsatsområde, hvor der er mange parallelle indsatser i gang og et stort potentiale for koordinering og samarbejde.

MANGE LOMMEPENGE- OG FRITIDSJOBINDSATSER

Lommepege- og fritidsjobindsatser er en udbredt metode i arbejdet med kriminelle og kriminalitetstruede unge. Lommepege- og fritidsjobindsatser tilbyder de unge et alternativt

læringsmiljø og mulighed for at udvikle arbejdsmarkedsrelevante kompetencer. Derudover kan fritidsjob være med til at holde unge væk fra en gadeorienteret livsstil og en potentiel kriminel løbebane (Ahrenkiel & Kuipers (under udgivelse)).

I Tingbjerg-Husum har vi identificeret seks samarbejder omkring lommepege- og fritidsjobindsatser. De seks indsatser er vist og beskrevet i nedenstående netværksskema.

De vigtigste aktører inden for lommepege- og fritidsjobindsatserne er de to helhedsplaner, Socialforvaltningens Ny Start-projekt og Børne- og Ungdomsforvaltningens gadeplansindsatser i hhv. Tingbjerg og Husum. Klubber, skoler og biblioteker samt Jobcenteret og Ungerådgivningen medvirker, enten ved at henvise unge, stille lokaler til rådighed eller med rådgivning og jobformidling til de unge.

Netværksanalysen illustrerer desuden, hvordan lommepege- og fritidsjobindsatserne fordeler sig geografisk i bydelen. I Tingbjerg er der to lokale indsatser – en lommepegeindsats (Løndusør) og en fritidsjobcafe (Fritidsjobvejledning). I Husum er der ligeledes en lommepegeindsats og derudover to fritidsjobcaféer (Kick-start og Fritidsjobindsats). Endelig er der Ny Starts indsats Fritidsjob med mentor, der dækker både Tingbjerg og Husum.

FIGUR 3: AKTØRER OG SAMARBEJDER IFM. LOMMEPENGE-PROJEKTER OG FRITIDSJOBINDSATSER I TINGBJERG/HUSUM

- KOMMUNAL AKTØR
- BOLIGORGANISATION ELLER BOLIGSOCIAL HELHEDSPAN
- UDDANNELSESINSTITUTION
- SAMARBEJDSAKTIVITET
- FORBINDELSE MELLEM AKTØRER OG DE SAMARBEJDS-
AKTIVITETER, SOM AKTØREN INDGÅR I.

Løndusør: Lommepegeindsats med håndholdt hjælp og støtte. Primær projektejer: Gadeplan Tingbjerg.

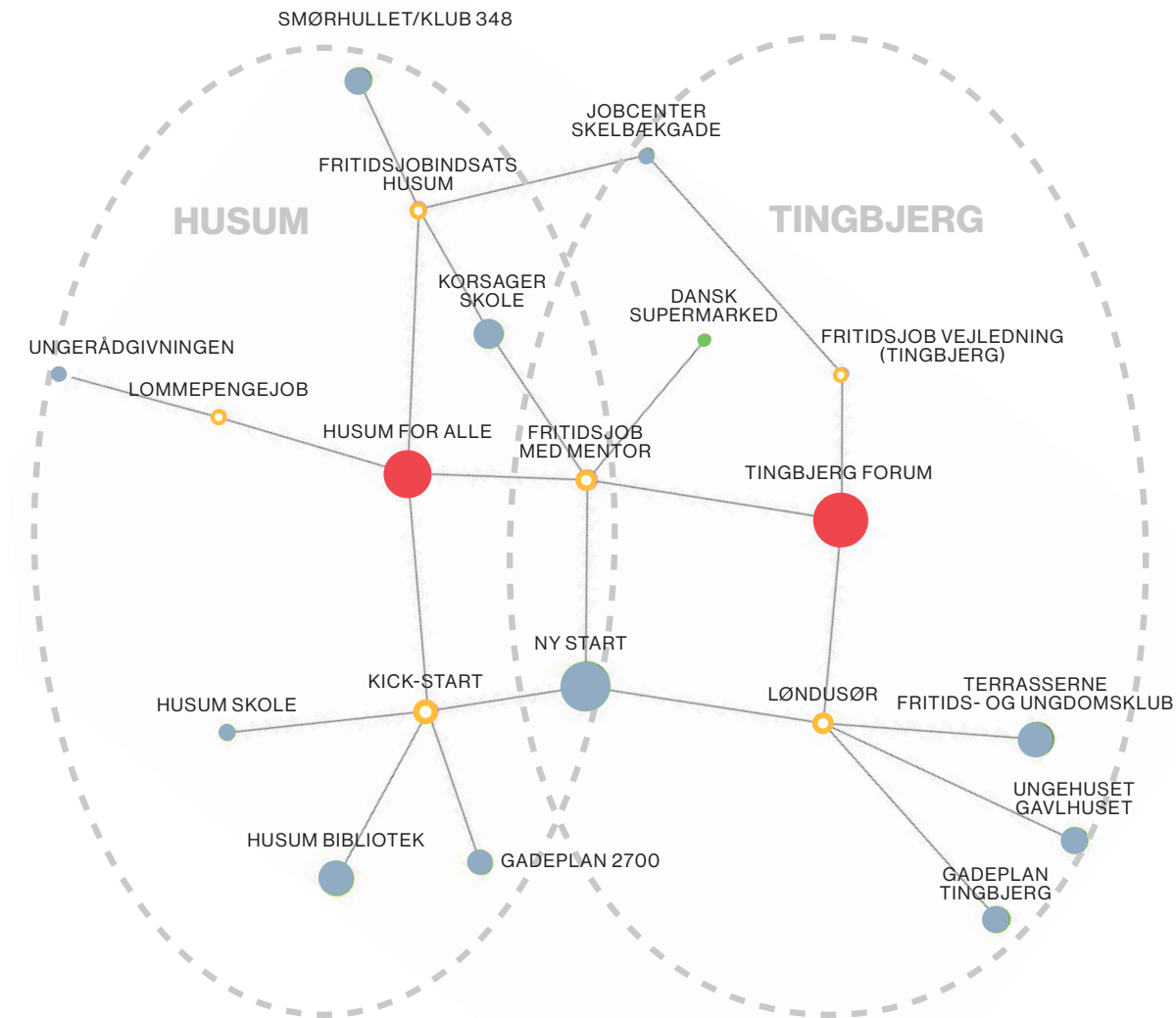
Fritidsjob med mentor: Tilknyttet erhvervsmentor i private virksomheder. Primær projektejer: Ny Start.

Fritidsjobvejledning (Tingbjerg): Jobcafé med hjælp til at søge fritidsjob. Primær projektejer: Tingbjerg Forum.

Fritidsjobindsats (Husum): Jobcafé med hjælp til at søge fritidsjob. Primær projektejer: Husum for Alle.

Lommepegejob: Lommepegeindsats i boligsocialt regi. Primær projektejer: Husum for Alle.

Kick-start: Omrejsende jobcafé med hjælp til at søge fritidsjob. Primær projektejer: Gadeplan 2700.



TRE INDSATSER MED SAMARBEJDSPOTENTIALER

Der er altså adskillige tilbud til unge i Tingbjerg-Husum, der gerne vil have et fritidsjob. Men hvordan sikrer man konkret, at de forskellige indsatser understøtter frem for at spænde ben for hinanden? Det ser vi nærmere på i det nedenstående.

Konkret tager vi udgangspunkt i tre af de identificerede fritidsjobindsatser, nemlig de tre indsatser, der foregår i Tingbjerg: Løndusør, Fritidsjob med mentor og Fritidsjobvejledning. Det gør vi, fordi den geografiske nærhed gør et samarbejde mellem indsatserne oplagt.

Figuren nedenfor beskriver de tre indsatser indhold, målgruppe og formål. Som det fremgår af figuren, henvender indsatserne sig til tre forskellige målgrupper af unge med forskellig alder, ressourcer og behov. Hvor Løndusør henvender sig til unge, der endnu ikke er klar til et almindeligt fritidsjob,

LØNDUSØR

Indsatsen: Løndusør er en lommepegejobindsats, der primært foregår i Tingbjergs byhave. Her bliver unge ansat og får løn for at arbejde i haven. De unge arbejder f.eks. med at luge ud, bygge plantekasser og dyrke grøntsager. Lønnen betales af Ny Start, men indsatsen varetages hovedsagligt af tre gadeplansmedarbejdere fra Børne- og Ungdomsforvaltningen (BUF Gadeplan), som er fysisk placeret i lokaler op ad byhaven.

Målgruppe: De unge i Løndusør er typisk under 15 år, og har på baggrund af deres alder begrænsede muligheder for at få et ordinært fritidsjob. Der er desuden tale om unge, der ofte har svært ved at varetage et fritidsjob pga. af forskellige udfordringer i deres liv. Typisk er det drenge, der har brug for at "brænde krudt af".

Formål: Formålet er ikke nødvendigvis, at de unge skal i ordinært fritidsjob. Løndusør er et middel til at arbejde socialpædagogisk med de unge og holde dem væk fra gaden.

FRITIDSJOB MED MENTOR

Indsatsen: I Fritidsjob med mentor bliver unge ansat i en virksomhed og får tilknyttet en mentor fra virksomheden de første seks måneder. Indsatsen varetages af Socialforvaltningens gadeplansindsats 'Ny Start'. Ny Start har kontor i Borgercenter Børn og Unge i Brønshøj. Indsatsen har tilknyttet tre gadeplansmedarbejdere i Tingbjerg, som veksler mellem deres kontor og udgående arbejde i området.

Målgruppe: De unge i Fritidsjob med mentor er udsatte unge mellem 15 og 17,5 år. De unge i indsatsen må dog ikke være for udfordrede, da hensigten er, at de på sigt skal varetage fritidsjobbet uden støtte.

Formål: Fritidsjob med mentor har til formål at klæde unge på til at varetage et ordinært fritidsjob. Indsatsen handler også om at få de unge ud af deres boligområde og understøtte, at de unge bliver mere mobile.

FRITIDSJOBVEJLEDNING

Indsatsen: Fritidsjobvejledning er et tilbud til unge i Tingbjerg, som har brug for hjælp til jobsøgninger, brobygning til kommunale fritidsjobtilbud, virksomhedskontakt og forberedelse til jobsamtaler. Indsatsen varetages af to boligsociale medarbejdere fra helhedsplanen Tingbjerg Forum.

Målgruppe: Målgruppen for indsatsen er unge, som er klar til at komme i ordinært fritidsjob. Det er en vel fungerende gruppe af unge, som dog har brug for støtte til formidling af og vejledning om fritidsjob.

Formål: Formålet med indsatsen er at støtte og hjælpe unge i forhold til at få og fastholde et ordinært fritidsjob.

henvender Fritidsjob med mentor sig til unge, der gerne vil ud på en arbejdsplads, men har brug for lidt ekstra støtte. Endelig er Fritidsjobvejledningen rettet til unge, der kan og vil selv, men som skal have hjælp til at finde den rette arbejdsgiver, skrive ansøgning og cv mv. Der er altså ikke tale om identiske indsatser, men derimod indsatser, som der er potentiale for at bygge bro imellem, således at de unge gradvist kan lempes over i et ordinært fritidsjob.

Som det fremgår af netværksanalysen, eksisterer der allerede et vist samarbejde omkring indsatserne. Samarbejdet består bl.a. i, at aktørerne henviser unge videre til hinanden, hvis de ikke passer ind i den målgruppe, de selv arbejder med. Helhedsplanerne henviser bl.a. unge til Ny Start, som gennemfører og finansierer Fritidsjob med mentor. I Løndusør er der endvidere et samarbejde omkring finansiering, hvor Ny Start finansierer indsatsen, mens Gadeplan Tingbjerg står for at gennemføre hovedparten af lomme pengeforløbene, der foregår i gadeteamets byhave i Tingbjerg.

UDFORDRINGER FOR ET TÆTTERE SAMARBEJDE

Selvom der altså allerede samarbejdes i et vist omfang, er der med tre så beslægtede indsatser potentiale for et tættere samarbejde. Potentialerne i at samarbejde indebærer bl.a.:

- **Overblik over målgruppen:** Aktørerne kan få et fælles overblik over, hvilke unge der er i målgruppen for indsatserne.
- **Styrket rekruttering:** Aktørerne kan blive bedre til at fordele de unge imellem sig, så hver enkelt får den mest relevante indsats.

- **Fødekæde:** Aktørerne kan bygge bro mellem indsatserne, så f.eks. de unge, der har opnået kompetencer gennem lomme pengejob, kan komme videre til en 'rigtig' arbejdsplads.
- **Overskuelighed for brugerne:** Man kan formidle viden til de unge om de øvrige lokale tilbud.
- **Kompetencesynergi:** Man trækker på hinandens viden og kompetencer.

Vores undersøgelse viser, at dette potentiale kun i begrænset omfang realiseres. De involverede medarbejdere mener således selv, at de fortsat mangler overblik over målgruppen, og de er til tider i tvivl om, hvorvidt de samme unge er tilknyttet flere fritidsjobindsatser samtidig. Der arbejdes heller ikke systematisk med fælles rekruttering til fritidsjobindsatserne eller med en fødekæde, hvor de unge f.eks. oplæres gennem Løndusør-projektet og derefter sendes videre i Fritidsjob med mentor eller Fritidsjobvejledning.

I det følgende ser vi nærmere på barriererne for et tættere samarbejde på udførelsniveau og kommer med råd til, hvordan samarbejdet kan styrkes.

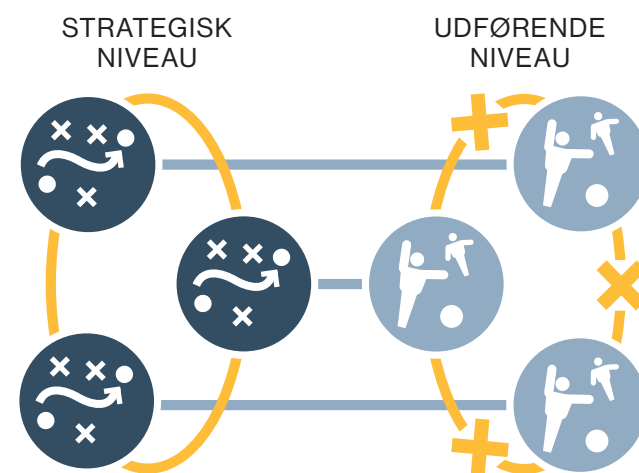
SÆT RAMME OG RETNING FOR SAMARBEJDET

Som beskrevet under Tema 1 er der behov for en institutionel ramme og facilitering af samarbejdet. Den organisatoriske ramme skaber stabilitet i samarbejdet, og facilitatoren skaber fremdrift og sørger for et godt samarbejds-klima.

Men mens man på strategisk niveau har erkendt behovet for at sætte samarbejdet i system, har denne erkendelse mange

steder ikke forplantet sig til det udførende niveau. Det betyder, at frontmedarbejderne ofte ikke har en platform for at mødes.

Det gør sig også gældende i Tingbjerg-Husum. Her har helhedsplanen Tingbjerg Forum forsøgt at løse problemet ved at påtage sig en rolle som netværksfacilitator. Det gør de ved at etablere faste netværksmøder mellem de aktører, der har flest snitflader til hinanden, nemlig Tingbjerg Forum, Ny Start og Børne- og Ungdomsforvaltningens gadeteam. På netværksmøderne taler medarbejderne om, hvilke unge der er i området, og hvem der passer ind i de forskellige fritidsjobindsatser, så de kan blive fordelt bedst muligt. Møderne giver medarbejderne et vist overblik og kendskab til hinandens arbejde, så de bliver opmærksomme på, hvordan de kan bruge hinanden.



Figur 4. Manglende samarbejde på udførende niveau

Udfordringen er imidlertid, at hverken netværksmøderne som samarbejdsplatform eller helhedsplanens rolle som facilitator er autoriseret oppefra. Derfor anerkendes de ikke af samarbejdets øvrige parter, hvilket betyder, at parterne ikke altid prioriterer at deltage i samarbejdet, og at graden af samarbejde reelt er begrænset til gensidig orientering. Samtidig er der hos frontmedarbejderne – bl.a. i kraft af Tryghedspartnerskabet – en bevidsthed om, at de bør blive bedre til at samarbejde på tværs. Hvordan samarbejdet bør udspille sig, er dog uklart. Derfor peger flere af medarbejderne på et behov for mere overordnet styring.

Vores undersøgelse peger altså på, at hvis man vil styrke netværksamarbejdet blandt frontmedarbejderne, er der behov for, at en eller flere aktører oppefra med autoritet og legitimitet definerer rammerne og målene for samarbejdet og etablerer en fælles platform (Torfing & Krogh 2013: 197).

PRIORITÉR RESSOURCER TIL KOORDINERING

I forlængelse af ovenstående er det en udfordring for samarbejdet, at aktørerne ikke har mulighed for eller ser behovet for at prioritere ressourcer til indbyrdes koordinering. Flere af de medarbejdere, vi har interviewet, anser en mere systematisk koordinering som besværlig og tidskrævende – tid der går fra arbejdet med de unge. Opstarten af netværksmøderne har derfor været en træg proces.

Resultaterne peger på, at frontmedarbejdere har begrænset mulighed for selv at disponere deres ressourcer. Hvis ikke de får andet at vide, er det naturligt at prioritere kerneydelsen – i dette tilfælde arbejdet med de unge – højest, og nedprioritere

samarbejdet med eksterne aktører. Ønsker man at styrke det tværgående samarbejde, kræver det altså tydelig prioritering fra de respektive ledelsers side.

SKAB FÆLLES FORSTÅELSE FOR INDSATSERNES FORMÅL

En af udfordringerne med tværfagligt samarbejde er, at forskellige faggrupper kan have forskellige opfattelser af målsætningerne for arbejdet, samt hvilke metoder der er mest egnede til at nå målene (Torfing & Krogh 2013). Således også i samarbejdet omkring lommepege- og fritidsjobindsatser.

I Ny Start og Tingbjerg Forum er det direkte formål at støtte de unge til at få og fastholde et fritidsjob. Omvendt lægger gadeplansmedarbejderne i Gadeplan Tingbjerg primært vægt på relationerne til de unge, og de forholder sig kun i mindre grad til, om de unge bliver klar til at varetage et 'almindeligt' fritidsjob. De to forskellige formålsforståelser og tilgange betyder, at det er svært for medarbejderne at koble indsatserne til hinanden. Helt konkret begrænser det brobygningen mellem indsatserne, at de unge forbliver i Løndusør-ordningen, selv om de måske er klar til at komme videre i en anden indsats.

Hvor Partnerskabet på det strategiske niveau arbejder systematisk med udvikling af en fælles forandringsteori for at skabe en fælles forståelse af mål og metoder, mangler de udførende medarbejdere at skabe en fælles forståelse for formålet med arbejdet. Det kan f.eks. ske ved at undersøge og diskutere sammenfald mellem hinandens tilgang til de unge og syn på fritids- og lommepegeindsatsernes formål.

DRAG NYTTE AF DAGLIGE SNITFLADER

Hvor de udførende medarbejdere som nævnt ikke altid har de ressourcer og rammer til rådighed, der muliggør systematisk koordinering og samarbejde, kan de til gengæld udnytte, at de har nogle muligheder, som de strategiske samarbejdspartnere ikke har: nemlig at de arbejder og færdes i samme boligområde og derfor naturligt møder hinanden i hverdagen.

Medarbejdere i gadeteamet, Ny Start og Tingbjerg Forum har således en del snitflader i deres arbejde. Foruden fritidsjobindsatserne sidder de alle med i SSP-netværket, de er involveret i en række fælles aktiviteter og har generelt deres gang i området til hverdag.

Dette udnytter aktørerne ved at træde til der, hvor de kan bidrage med en konkret opgave eller på anden vis understøtte hinandens arbejde. Et eksempel er helhedsplanen og Ny Start, der går sammen om at arrangere rundvisninger med beboere i Tingbjerg. Her tager de kontakt til Gadeplan Tingbjerg, så gadeteamets arbejde med byhaven og de unge i Løndusør kan blive formidlet til deltagerne på rundvisningerne. Aktørerne benytter sig som nævnt også af muligheden for at henvise unge videre til hinanden, når de finder det relevant.

Der ligger således et potentiale i at styrke samarbejdet på det udførende niveau med afsæt i de snitflader og naturlige mødepunkter, der eksisterer på tværs i deres daglige arbejde. Denne samarbejdsform er mere adhoc-præget og løs, men er en måde at sikre bedre uformel koordinering mellem indsatserne på.

OPSAMLING

Analysen viser, at der er et stort potentiale for at styrke det udførende samarbejde, så indsatserne i højere grad kan dele viden og ressourcer, koordinere, hvilke unge der skal have en indsats, og sikre, at den enkelte unge får den mest relevante indsats ift. behov.

Der er dog en række forhold, der skal være på plads, for at koordinering og samarbejde kan optimeres. Dels skal der stilles krav ovenfra om øget samarbejde samt etableres en autoriseret og legitim platform, hvor samarbejdet kan udspille sig. Derudover skal der prioriteres ressourcer til at indgå i samarbejdet.

Endelig er det en fordel at arbejde hen mod en fælles forståelse af mål og virkemidler i indsatserne gennem faglig dialog, ligesom der er potentiale for i højere grad at udnyttede daglige kontaktflader til at understøtte samarbejdet.

Med afsæt i analysen kan det overvejes, om det ville være en fordel at samle sammenlignelige indsats i et mere formaliseret tværgående samarbejde. F.eks. kunne de mange lompepenge- og fritidsjobindsatser i Tingbjerg-Husum samles under en fælles paraply med henblik på at styrke synlighed og overskuelighed for brugere og samarbejdspartnere samt sikre en bedre intern koordinering, videns- og arbejdsdeling. Det har dog ikke været muligt at udforske denne idé dybere inden for rammerne af denne undersøgelse.





3. SAMARBEJDET MED CIVILSAMFUNDET

Tredje og sidste nedslagspunkt i det kriminalpræventive netværkssamarbejde er samarbejdet med civilsamfundet.

At samarbejde med borgere, foreninger, NGO'er og det lokale erhvervsliv er gennem de sidste årtier blevet en integreret del af det kriminalpræventive arbejde. Det hænger sammen med synet på kriminalitet som delvist betinget af dårligt fungerende lokalsamfund og negative sociale fællesskaber. Det kriminalpræventive modtræk fra politi, kommuner og boligorganisationer er at understøtte en positiv lokalsamfundsudvikling og at aktivere de ressourcer, der er til stede i civilsamfundet. Samskabelse, brugerdrevet innovation og borgerinddragelsesprocesser bliver dermed nye værktøjer i den kriminalpræventive værktøjskasse (Torfing & Krogh 2013: 49ff).

Ønsket om at involvere civilsamfundet er særdeles relevant. Dels er det nødvendigt at lytte til borgerne og stille ind på deres behov for at sikre det kriminalpræventive arbejdes relevans og legitimitet. Og dels giver samarbejde med civilsamfundet adgang til at trække på beboernes viden, ressourcer og netværk – både i udvikling, gennemførelse og kommunikation af det kriminalpræventive arbejde – med det formål at skabe bedre og mere effektive løsninger på lokale problemer.

Samarbejdet med civilsamfundet er dog langt fra ligetil (Torfing & Krogh 2013). Særligt udfordrende kan det være, at:

- Civilsamfundet i udsatte boligområder ofte er præget af en lav organiseringsgrad, hvilket gør det svært for offentlige aktører at identificere organiserede og legitime dialogpartnere.
- Inddragelse af civilsamfundet er ressourcekrævende, bl.a. fordi de civile aktører ikke altid har de fornødne ressourcer, kompetencer og viden til at indgå i samarbejdet.
- Inddragelse af civilsamfundet kan blive til pseudo-inddragelse, hvis borgere, foreninger eller erhvervsliv ikke føler sig hørt. Det koster legitimitet og kan skabe kontraproduktive effekter.

Disse udfordringer støder vi på i mange udsatte boligområder, og Tingbjerg-Husum er ingen undtagelse. I dette kapitel ser vi nærmere på, hvordan det kriminalpræventive netværkssamarbejde i bydelen tackler udfordringerne. Og vi præsenterer nogle konkrete greb til, hvordan udfordringerne kan imødekommes ved at anvende helhedsplanerne som mediator i samarbejdet med civilsamfundet samt prioritere ressourcer til at understøtte den lokale civilsamfundsmobilisering som afsæt for en tættere beboerinddragelse.

HELHEDSPLANER BYGGER BRO TIL CIVILSAMFUNDET

Kortlægningen og netværksanalysen viser, at en række repræsentanter for civilsamfundet er involveret i det kriminalpræventive samarbejde i Tingbjerg-Husum. De fleste af disse er foreninger og NGO'er. Vi har således identificeret 15 foreninger og NGO'er, der er involveret i 12 forskellige samarbejdsaktiviteter⁵.

De frivillige organisationer er en blanding mellem:

1. **Etablerede NGO'er** som f.eks. Dansk Flygtningehjælp eller Mind Your Own Business.
2. **Fritidsforeninger** som f.eks. Brønshøj Boldklub, idrætsforeningen Hele Vejen Rundt eller musikforeningen Livsbanen.
3. **Beboerdrevne foreninger** som f.eks. Fædreklubben i Tingbjerg eller Bydelsmødrene i Husum og Tingbjerg.

Netværksanalysen viser også, at hver aktør typisk kun er involveret i en enkelt kriminalpræventiv samarbejdsaktivitet. Civilsamfundsaktørerne har altså en relativt begrænset rolle i det formaliserede forebyggelsessamarbejde og befinder sig typisk i udkanten af netværket (se netværkskortet side 15).

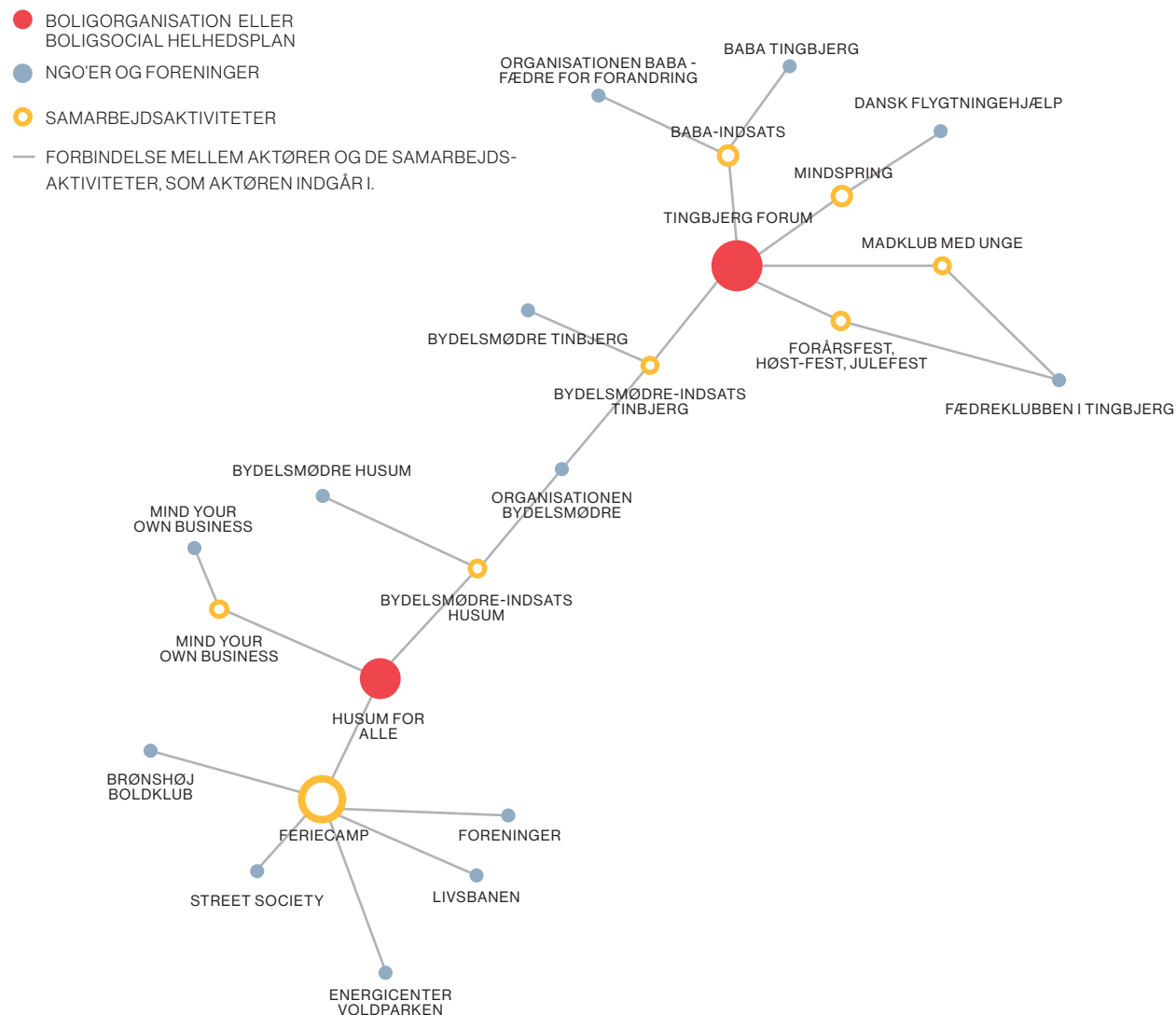
Netop de civile aktørers perifere position tyder på, at de primært involveres af andre aktører i forbindelse med afgrænsede samarbejder. Blandt de professionelle i netværket er der en udbredt konsensus om, at helhedsplanerne er dem, som er bedst til at involvere og repræsentere civilsamfundet. Helhedsplanerne bliver opfattet som beboernes talerør, fordi de har mest direkte kontakt med beboerne gennem det daglige arbejde og har flest indsatser målrettet civilsamfundet. Helhedsplanernes medarbejdere har også selv den opfattelse, at de bedst kan sikre, at indsatserne kommer beboerne til gode og tager afsæt i lokale behov.

Netværksanalysen bekræfter, at det især er helhedsplanerne, der samarbejder med civilsamfundsaktører i form af frivillige foreninger og NGO'er. Helhedsplanerne har således et direkte samarbejde med 13 ud af de 15 foreninger og NGO'er i netværket. For en stor del af foreningerne og NGO'erne er helhedsplanen den eneste forbindelse til resten af det kriminalpræventive netværk.

Nedenstående netværkskort illustrerer helhedsplanernes samarbejde med foreninger og NGO'er.

5 I forbindelse med aktiviteten "Feriecamp" har vores informanter peget på, at man arbejder sammen med en lang række forskellige foreninger, men at det varierer fra år til år, hvilke foreninger der er involveret. Vi har derfor i det konkrete tilfælde valgt samlebetegnelsen "Foreninger".

FIGUR 3: HELHEDSPLANERNES SAMARBEJDE MED FORENINGER OG NGO'ER I TINGBJERG-HUSUM



POTENTIALER OG UDFORDRINGER I SAMARBEJDET MED CIVILSAMFUNDET

De professionelle aktører i Tingbjerg-Husum, særligt de boligsociale medarbejdere, høster store fordele ved samarbejdet med beboere og civilsamfundsaktører.

En af de store fordele ved et tæt samarbejde med de organiserede foreninger i området er, at helhedsplanen får bedre mulighed for at kommunikere med beboerne. Mange beboere i boligområdet har måske slet ikke kontakt til helhedsplanen i området. Men via foreningerne er det muligt for de professionelle at få indblik i, hvad der rører sig i området. De frivillige beboere betragtes således som en slags vidensbank, der kan give nyttig information.

De gode kontakter blandt beboerne kan også bruges som ambassadører og talerør, idet man via de frivillige kan formidle viden fra de professionelle videre ud i boligområdet. I Tingbjerg har de f.eks. oprettet en ressourcegruppe af frivillige forældre, som skal være med til at kvalificere temaerne på de forældrearrangementer, der afholdes i helhedsplanen, og som bidrager til at rekruttere til arrangementerne. Der er ligeledes gennemført indbruds- og brandsikringskampagner, hvor unge beboere fra området har medvirket til at uddele flyers og udbrede viden på vegne af politi og brandvæsen.

Samarbejdet med de civile aktører begrænser sig dog ikke til formidling, men kommer også i tæt berøring med det faktiske kriminalpræventive arbejde. Her rummer samarbejdet både store potentialer og udfordringer.

FORSKELLIGE TYPER AF FRIVILLIGE GIVER FORSKELLIGE MULIGHEDER

En udfordring er, at organiseringsgraden i civilsamfundet kan være lav. De professionelle aktører har brug for organiserede samarbejdspartnere i form af foreninger og organisationer, der repræsenterer et bredere udsnit af beboerne. Men ofte er den slags foreninger en mangelvare i udsatte boligområder (Torfing & Krogh 2013: 183).

I Tingbjerg-Husum er samarbejdspartnerne som nævnt en blanding af NGO'er, fritidsforeninger og beboerdrevne foreninger. NGO'erne og fritidsforeningerne er typisk meget veletablerede og professionelt drevne. Det gælder de store NGO'er som Dansk Flygtningehjælps datterorganisationen Mind Your Own Business. NGO'erne har en professionel stab og en stor organisation bag sig, der gør dem til en lettilgængelig samarbejdspartner for det professionelle netværk af offentlige og halv-offentlige aktører.

På samme måde er en del af fritidsforeningerne som Street Society, Livsbanen, Brønshøj Boldklub og Baba etablerede og professionaliserede foreninger, ofte med en lønnet stab af medarbejdere med kompetencer inden for foreningens specifikke ekspertiseområde. En fordel ved at samarbejde med den type af civilsamfundsaktører er, at de har en tydelig organisatorisk struktur og et centralt sted, man kan henvende sig som samarbejdspartner. Det letter etableringen af samarbejdet. Samtidigt har de frivillige kræfter, som er aktive i foreningerne og NGO'erne, som regel gennemgået en form for træning og er dermed rustet til den opgave, de skal udføre.

SAMARBEJDET MED FÆDREKLUBBEN I TINGBJERG

Helhedsplanen Tingbjerg Forum har et tæt og integreret samarbejde med områdets Fædreklub. Fædreklubben i Tingbjerg udspringer af et projekt, der blev gennemført som et led i helhedsplanen. I projektets afslutningsfase hjalp den boligsociale medarbejder de frivillige fædre med at etablere deres egen forening for dermed at forankre indsatsen i det frivillige netværk. Fædreklubben har herefter kørt udelukkende i frivilligt regi, men den boligsociale medarbejder støtter stadig op om arbejdet, deltager i nogle af aktiviteterne og sparrer med gruppen efter behov. Fædreklubben får fra tid til anden økonomiske midler fra helhedsplanen til konkrete aktiviteter. I dag varetager Fædreklubben blandt andet en madklub for mænd, hvor de ofte inviterer unge til at komme og være med. De tager også på fisketure sammen med børn fra området m.m.



På den måde fungerer samarbejdet langt hen ad vejen som et samarbejde mellem to professionelle aktører. Det betyder dog også, at der ofte er en økonomisk udgift forbundet med at udlicitere opgaver til etablerede NGO'er og professionaliserede foreninger, som bl.a. skal have dækket deres lønomkostninger.

Ulempen ved at bruge professionaliserede NGO'er og foreninger er desuden, at de typisk ikke er lokalt baserede. De har ikke nødvendigvis et særligt kendskab til lokalområdet og gør heller ikke nødvendigvis brug af lokale frivillige i deres arbejde. For så vidt samarbejdet med civilsamfundsaktører har til formål at understøtte lokalsamfundsudviklingen samt at blive klogere på borgernes behov, er disse aktører ikke de rette samarbejdspartnere.



På den anden side samarbejder helhedsplanerne også med lokale beboerforeninger, herunder en fædregruppe i Tingbjerg samt foreninger af bydelsmødre både i Tingbjerg og Husum. Disse beboerforeninger engagerer og aktiverer lokale beboerressourcer i arbejdet med bl.a. områdets børn og unge. Fædreklubben arrangerer f.eks. madklub samt forskellige højtidsarrangementer sammen med kriminalitetstruede unge fra området. På den måde er de beboerfrivillige med til at løfte den kriminalpræventive indsats over for de unge, samtidig med at de bidrager med positive sociale aktiviteter og en ramme for socialt fællesskab i boligområdet.

Via samarbejdet med såvel fædregruppe som bydelsmødre får helhedsplanen en stabil og velorganiseret lokal dialog- og samarbejdspartner, der har føling med de lokale behov. Som vi vil beskrive i det nedenstående, er det imidlertid også et ressourcekrævende samarbejde, hvor helhedsplanen både har medvirket i organisering og etablering af foreningerne, understøtter deres drift og udvikling samt bidrager med forskellige ressourcer.

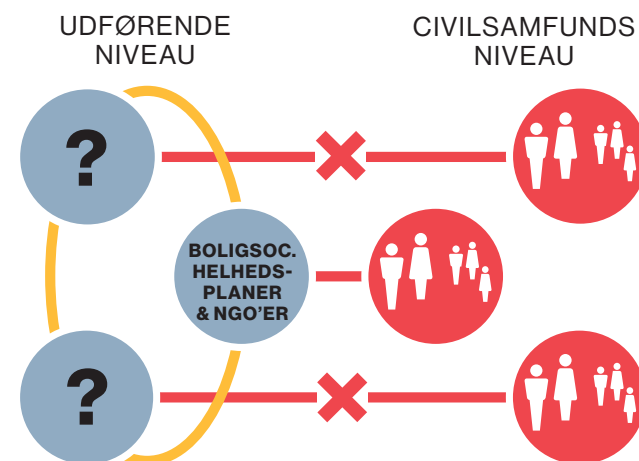
SKAB OVERBLIK OVER NETVÆRK OG BEBOERGRUPPER

En udfordring ved en lav formel organiseringsgrad i civilsamfundet er, at det er vanskeligt for de professionelle aktører at skabe overblik over de netværk og beboergrupper, der findes i boligområdet. En del frivillige grupper er ikke etableret som egentlige foreninger og er ikke nødvendigvis fasttømrede grupper. Derfor kan det være svært at sikre en systematisk inddragelse af de relevante aktører i civilsamfundet.

I Tingbjerg-Husum har de professionelle aktører ikke haft en systematisk strategi for, hvordan de skulle skabe overblik

over de frivillige, og de inddrager derfor de frivillige mere ad hoc. Det betyder, at det ofte er de samme frivillige, som bl.a. helhedsplanen inddrager. Dermed bliver det en relativt begrænset gruppe af beboere, man kan nå ad den kanal. Det står i kontrast til helhedsplanernes ønske om at bygge bro og inddrage repræsentanter for mange forskellige beboergrupper i området

For at sikre, at alle relevante frivillige bliver inddraget, er det en god idé, at de boligsociale medarbejdere skaber et systematisk overblik over netværket af frivillige beboere i området ved at arbejde med mapping. Mapping kan synes ressourcekrævende, men gevinsterne ved metoden er store. Ved at arbejde systematisk med at kortlægge ressourcerne i området får man ikke blot blik for de eksisterende grupper af frivillige, men ligeledes potentielle frivillige ressourcer, der kan aktiveres i området (læs mere om mapping i Lunar m.fl. 2017).



Figur 5. Manglende inddragelse af civilsamfundet

PRAKTISK HJÆLP OG SPARRING

En anden konsekvens af en relativt lav organiseringsgrad i civilsamfundet er, at de civile aktører, særligt de beboerdrevne foreninger, ikke har de ressourcer og faciliteter til rådighed, der er nødvendige for at kunne indgå som samarbejdspartner i et professionelt netværkssamarbejde.

En helt lavpraktisk barriere for samarbejdet kan være, at de frivillige foreninger mangler ressourcer til at gennemføre konkrete aktiviteter – f.eks. lokaler til at holde møder og arrangementer, en bus for at kunne tage på tur med områdets børn og unge eller en printer for at kunne hænge invitationer op i området.

I Tingbjerg-Husum låner de frivillige beboere f.eks. helhedsplanens bus, når de skal på fisketur, og de bruger helhedsplanens lokaler til deres aktiviteter og møder. Ved at stille simple praktiske hjælpemidler til rådighed, er helhedsplanen således med til at muliggøre, at lokale ressourcer kan omsættes til egentlige samarbejdsaktiviteter til fordel for den samlede børn- og ungeindsats i området.

BROBYGNING

Udover faciliteter og ressourcer mangler de civile aktører ofte også overblik over relevante samarbejdspartnere i området. Derfor kan det være svært for civilsamfundets aktører at koble sig på det professionelle netværkssamarbejde.

I Tingbjerg-Husum illustreres det af civilsamfundsaktørernes perifere placering i netværket (se side 15). Her er helhedsplanerne den helt centrale brobygger mellem de frivillige og det professionelle netværk. De frivillige kan bruge kontaktfladerne til helhedsplanerne til at bygge bro til andre relevante aktører på det kriminalpræventive område. Når kontaktfladerne bruges til brobygning, får de frivillige adgang til helhedsplanernes netværk, og helhedsplanerne får mulighed for at viderebringe nogle af beboernes budskaber til det strategiske niveau.

I Tingbjerg-Husum samles de frivillige grupper i området fra tid til anden og inviterer andre relevante aktører ind for at diskutere arbejdet og situationen med de unge i området. Helhedsplanerne bruger deres netværk og kendskab til aktørerne på området til at sætte de frivillige i kontakt med SSP, politiet, kommunens ungerådgivning, Socialforvaltningen eller andre relevante personer. De frivilliges ønske om at komme i kontakt med andre aktører bygger på, at de vil have de personer i tale, som har magt og mulighed for at handle og sætte tiltag i værk i boligområdet.

KLÆD DE FRIVILLIGE PÅ

En yderligere udfordring ved at arbejde med beboerfrivillige og repræsentanter for lokalsamfundet – modsat etablerede og professionelle NGO'er – er, at de frivillige kan mangle de faglige kompetencer, det kræver at indgå i et kriminalpræventivt samarbejde. Det betyder, at de ikke altid er klædt på til opgaven, eller at deres tilgang til at arbejde kriminalpræventivt måske står i kontrast til de professionelles opfattelse af kriminalpræventivt arbejde.

I Tingbjerg-Husum stiller helhedsplanerne sig til rådighed for de beboerfrivillige ift. faglig sparring. I et tilfælde har en gruppe af frivillige beboere f.eks. henvendt sig til helhedsplanens medarbejdere for at få vejledning om, hvor de kunne henvende sig for at skubbe på efterforskningen af to drab i bydelen. Deres henvendelse udmundede, efter længere tids sparring, i, at de i stedet oprettede en lektiecafé for børn og unge i bydelen. På den måde blev deres ressourcer kanaliseret over i en aktivitet, som er mere frugtbar på sigt.

Hvis man ønsker at involvere frivillige beboere i indsatserne, er det således nødvendigt at afsætte tid til at klæde dem på til at løse opgaven. Derudover må man overveje, hvilke opgaver de frivillige kan og bør arbejde med. I Tingbjerg-Husum vurderer både de frivillige beboere og de boligsociale medarbejdere f.eks., at frivillige beboere ikke bør arbejde med hårdt belastede kriminelle unge.

OPSAMLING

Civilsamfundet er en vigtig samarbejdspartner i moderne kriminalitetsforebyggelse. Professionaliserede NGO'er og foreninger kan her være en god samarbejdspartner, der kan hjælpe med at løse konkrete opgaver inden for deres respektive ekspertiseområder. Men det er vigtigt ikke at glemme de lokale frivillige og beboerforeninger. Det er her, de lokale perspektiver og ressourcer bedst kommer i spil, hvor løsningerne kan tage afsæt i lokale behov, og hvor man kan medvirke til at opbygge de lokale ressourcer.

Frivillige har i kraft af deres ligeværdighed med beboerne en anden legitimitet og andre kommunikationskanaler end de professionelle. De kan derfor hjælpe de professionelle med at nå ud til en større og mere varieret gruppe beboere. Det er imidlertid nødvendigt, at de professionelle skaber systematisk overblik over de frivillige aktører for at kunne trække på de relevante ressourcer.

Det er en fordel, hvis de professionelle fleksibelt kan stille faciliteter og ressourcer til rådighed for at facilitere inddragelse og samarbejde med civilsamfundsaktører. Derudover kan helhedsplanerne anvendes som brobygger og mediator mellem civilsamfundets aktører og det professionelle netværk, så de civile aktører får mulighed for at trække på de mange ressourcer, kompetencer og viden, der er til stede hos de professionelle. Dermed får de boligsociale medarbejdere også mulighed for at trække relevant viden op på strategisk niveau.

I 2018 styrker Tryghedspartnerskabet i Tingbjerg-Husum beboerinddragelsen ved at oprette et såkaldt Beboerpartnerskab. Beboerpartnerskabet har til formål at sikre en bredere beboerinddragelse på tværs af forskellige netværk og beboergrupper, samt at sikre en tættere inddragelse og strategisk dialog med beboerne. I skrivende stund er der dog endnu ikke gjort konkrete erfaringer med Beboerpartnerskabet.





LITTERATUR

Ahrenkiel, Stephanie & Philip Zacho Kuipers (under udgivelse): Unge med fritidsjob. Center for Boligsocial Udvikling.

Balvig, Flemming (2015): Kriminalitetsudviklingen. Det Kriminalpræventive Råd.

Bryson, John M., Crosby, Barbara C., & Stone, Melissa Middleton (2015): Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging. *Public Administration Review*, Volume 75, Issue 5, pp. 647-663.

Choi, Geun Cheon, & Sang Ok Choi (2012): Collaborative Partnerships and Crime in Disorganized Communities. *Public Administration Review*.

Eltling, Mette & Sverri Hammer (2014): Ledelse og organisation. *Forandringer og udfordringer*. Samfundslitteratur.

Glad, Ane & Philip Zacho Kuipers (2017): Bag om de faldende sigtelsesrater – Ungdomskriminalitet i udsatte boligområder 2000-2015. CFBU – Center for Boligsocial Udvikling.

Gray, Barbara (1989): *Collaborating: finding common ground for multiparty problems*. Jossey-Bass Publishers. Huxham, Chris & Siv Evy Vangen (2005): *Managing to Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage*. Psychology Press.

Hygum, Helle; Andersen Lundgaard Andersen (2017): *Styring og samarbejde i det boligsociale arbejde – civilsamfund, partnerskaber, samskabelse og samproduktion*, i: Aner, Louise Glerup; Mazanti, Birgitte (red.): *Socialt arbejde i udsatte boligområder*. Hans Reitzels Forlag.

Kankaala, Elisa & Andreas Hagedorn Krogh (2014): *Ledelse af samarbejdsdrevet innovation i kriminalpræventive indsatser*, i: Torfing, Jacob m.fl. (red.): *Samarbejdsdrevet innovation i praksis*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Kjeldsen, Lasse, m.fl. (2015): *Slutevaluering af hotspotpuljen*. CFBU – Center for Boligsocial Udvikling.

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

Provan, Keith G. & Patrick Kenis (2008): *Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 18, Issue 2, pp. 229-252.

Sørensen, Eva & Jacob Torfing (2005): *Netværksstyring – fra government til governance*. Roskilde Universitetsforlag.

Tingbjerg-Husum. Tryghedspartnerskab (2017): *Tryghedsplan for Tingbjerg-Husum Tryghedspartnerskab*.

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

Torfing, Jacob, & Andreas Hagedorn Krogh (2013): *Samarbejdsdrevet innovation i bandeindsatsen*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

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

ANBEFALINGER TIL VIDERE LÆSNING

OM UNGDOMSKRIMINALITET

Balvig, Flemming (2015): Kriminalitetsudviklingen. Det Kriminalpræventive Råd.

Østergaard, Stine Vernstrøm m.fl. (2015): På vej mod ungdomskriminalitet – Hvilke faktorer i barndommen gør en forskel? SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd.

Justitsministeriet (2017): Udviklingen i børne- og ungdomskriminalitet 2006-2016. Justitsministeriet.

OM NETVÆRKSSAMARBEJDE I KRIMINALPRÆVENTIVE INDSATSER

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

Kankaala, Elisa & Andreas Hagedorn Krogh (2014): Ledelse af samarbejdsdrevet innovation i kriminalpræventive indsatser, i: Torfig, Jacob m.fl. (red.): Samarbejdsdrevet innovation i praksis. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Torfig, Jacob, og Krogh, Andreas Hagedorn (2013): Samarbejdsdrevet innovation i bandeindsatsen. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

OM PARTNERSKABER

Københavns Politi (2014): Tryghedsskabende partnerskaber i by- og boligområder, hvorfor – hvem – hvad – hvordan. Københavns Politi.

Choi, Geun Cheon & Sang Ok Choi (2012): Collaborative Partnerships and Crime in Disorganized Communities. Public Administration Review.

OM FRITIDS- OG LOMMEPENGEJOBS

Poulsen, Sofie Havn m.fl. (2013): Fritidsjob for Fremtiden – En undersøgelse af effekten af tidlige erhvervs erfaringer på uddannelse, beskæftigelse og kriminalitet blandt unge. Foreningen Nydansker.

Christiansen, Henriette Nobili (2012): Effekten af mentor- og fritidsindsatser for unge i risiko – En systematisk kortlægning. Det Kriminalpræventive Råd.

OM INDDRAGELSE AF CIVILSAMFUND I UDSATTE BOLIGOMRÅDER

Aner, Louise Glerup m. fl. (2016): Aktiviteter der styrker naboskabet. Kortlægning af international forskning og erfaring. Center for Boligsocial Udvikling.

Rosenmeier, Sarah Lea (2013): Den sociale kapitals fædre, i: Hegedahl, P. & Rosenmeier, S.L. (Red.): Social kapital som teori og praksis (1. udg.). København: Samfundslitteratur.

Agger, Annika. & Jensen, Jesper Ole (2015): Area-based Initiatives – And Their Work in Bonding, Bridging and Linking Social Capital. European Planning Studies, 23(10), 2045-2061.

OM KORTLÆNING AF RESSOURCER

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



Tekst: Lasse Kjeldsen, Sarah Lunar, Maria Riemenschneider
& Sidsel Vinther Breau

Ekspertbistand: Andreas Hagedorn Krogh, ph.d., postdoc, Roskilde Universitet.

Layout: Mille Vang Hansen & Nikolaj Avlund

Fotos: Kristian Brasen

Udgivet: April 2018



CENTER FOR
**BOLIGSOCIAL
UDVIKLING**

Sadelmagerporten 4

2650 Hvidovre

www.cfbu.dk