



# MODEL FOR EN SÆRLIG INDSATS

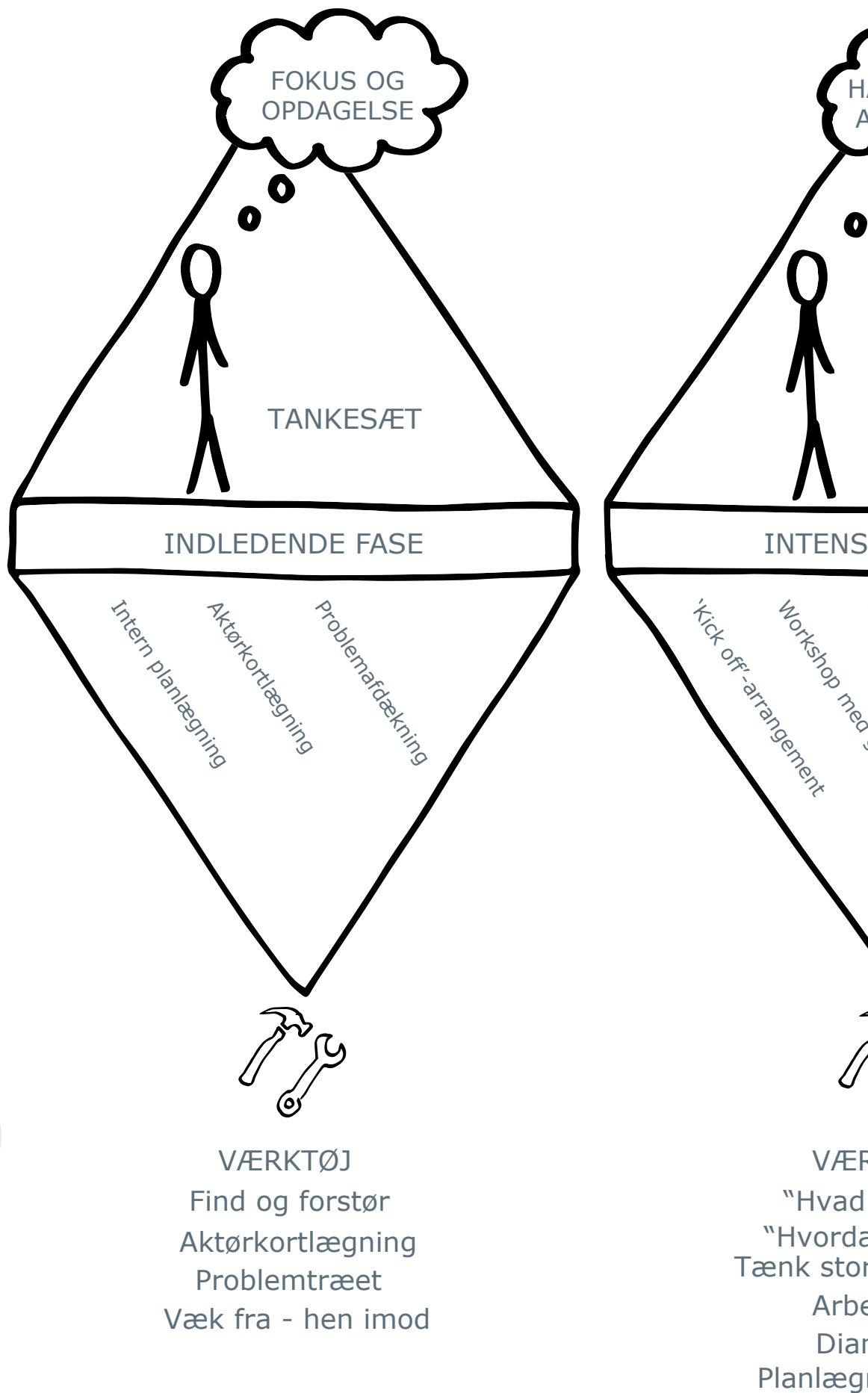
- LOKALUDVIKLING OG SAMSKABELSE I FOKUS

EFTERÅR 2019

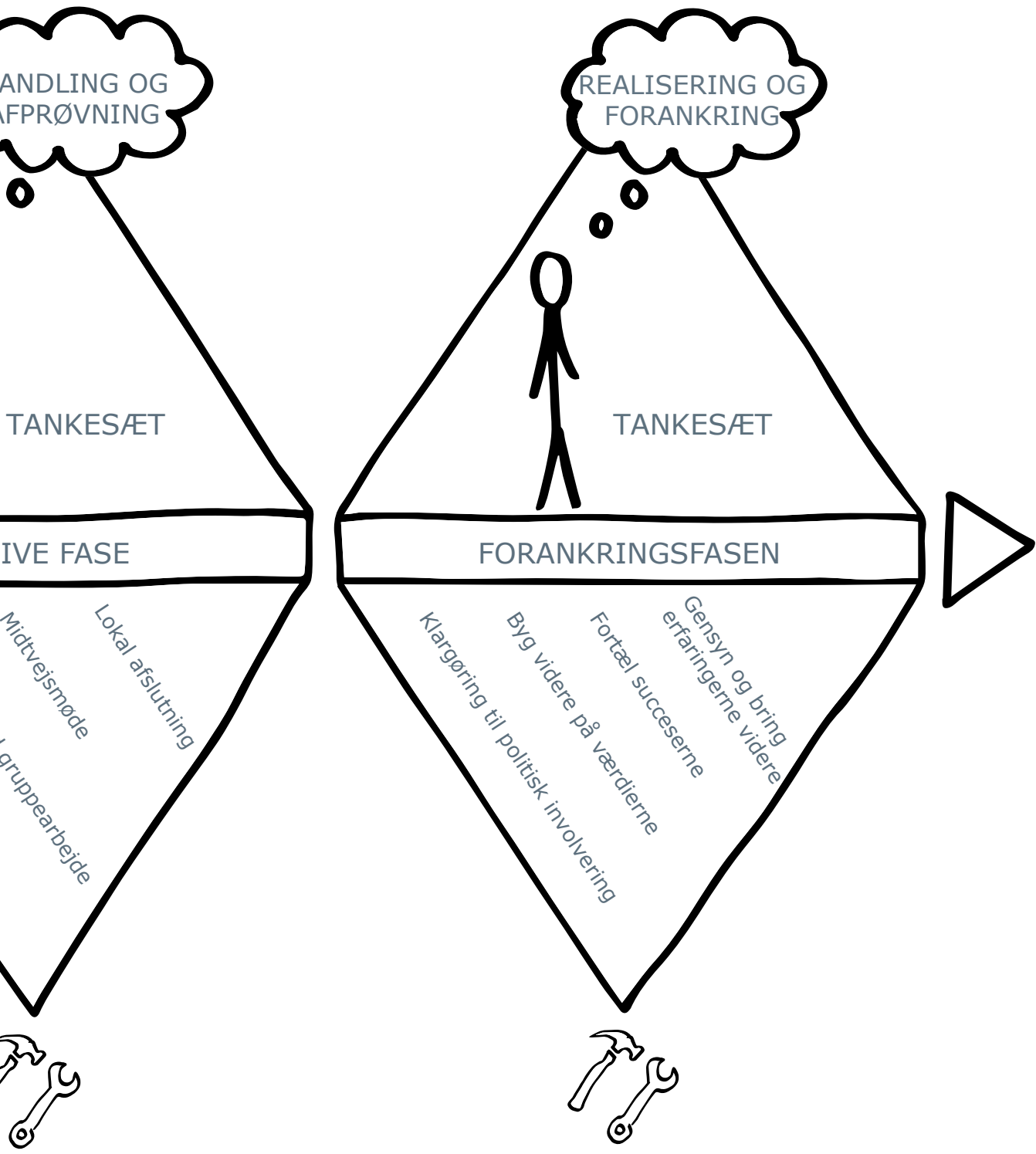


**Holbæk  
Kommune**

# MODEL FOR EN SÆRLIG INDSAT



MODEL



BEHANDLING OG AFPRØVNING

REALISERING OG FORANKRING

TANKESÆT

TANKESÆT

FIVE FASE

FORANKRINGSFASEN

Midtvejsmøde  
 Lokal afslutning  
 gruppearbejde

Klargøring til politisk involvering  
 Byg videre på værdierne  
 Fortæl succeserne  
 Gensyn og bring erfaringerne videre



VÆRKTØJ  
 "nu hvis...?"  
 "an kan vi...?"  
 t, start småt  
 ejdsplan  
 manten  
 ningsmatrix

VÆRKTØJ  
 Diamanten  
 Planlægningsmatrix

# INDHOLD

MODEL S. 2

INDLEDNING S. 6

TILGANGE OG ORGANISERING S. 8

- SAMSKABELSE

- PROJEKTORGANISERING

- ROLLESKIFT GENNEM SAMSKABELSE

- KOMMUNIKATION ER AFGØRENDE

- DE LOKALE GÅR FORREST

- MOBILISÉR TIL ARBEJDET LØBENDE

- STYRKEBASERET OG ANERKENDE TILGANG

FASER OG AKTIVITETER S. 16

- DEN INDLEDENDE FASE S. 17

- DEN INTENSIVE FASE S. 22

- FORANKRINGSFASEN S. 32

VÆRKTØJSKASSEN S. 36

INDHOLD



**EFTERÅR 2019**

MODELLEN ER UDARBEJDET AF  
HOLBÆK KOMMUNE I SAMARBEJDE MED RESONANS ©  
- MED INSPIRATION I FORS MODELLEN UDVIKLET  
I SAMARBEJDE MED LEJRE OG ROSKILDE KOMMUNE

PROJEKTLEDER LINE VOLTSMANN, METVO@HOLB.DK

# INDLEDNING

Holbæk Kommune har en rig tradition for samskabelse og en stærk vision om at bringe alle ressourcer i spil til det fælles bedste. Visionen 'Holbæk i fællesskab' kommer til udtryk gennem mange forskellige projekter. Udarbejdelsen af 'MODEL FOR EN SÆRLIG INDSATS – lokaludvikling og samskabelse i fokus' tager udgangspunkt i et gennemført udviklingsforløb i Knabstrup. I et intensivt samskabende forløb har landsbyen Knabstrups indbyggere sat en fremtidig kurs for byen og styrket lokalsamfundet.

Modellen rummer en beskrivelse af rammer, metoder og tilgange, der kan anvendes i forbindelse med projektopsætningen af et udviklingsforløb, der sigter mod lokaludvikling. Derudover indeholder modellen et drejebogskoncept, hvor faser og aktiviteter samt gode råd er beskrevet. Sidst i modellen indgår en værktøjskasse, som en projektleder, fremtidige arbejdsgrupper og projektaktører kan bruge. Det er vigtigt, at modellen ikke læses som en opskrift, der skal følges trin for trin. Alle lokalområder er forskellige, og alle har forskellige måder at arbejde på.

## MODELLENS FORMÅL

Modellen har til formål at illustrere og inspirere til samskabende processer, hvor forskellige aktører er involveret. Modellen skitserer et forløb i tre faser, hvor faserne vil blive anskuet gennem forskellige tænkesæt: 'fokus og opdagelse', 'handling og afprøvning' samt 'realisering og forankring'.

De forskellige tænkesæt har til formål at guide de deltagende aktører på rette vej, hvor lokal udvikling er målet. Metoderne og tilgangene i modellen, skal understøtte en projektleder i at facilitere en proces, som fremmer handling, borgerdeltagelse, engagement og forankring.

## HVORDAN KAN MODELLEN BRUGES?

Modellen henvender sig primært til kommunale projektledere, når en kommune har taget initiativ til at gennemføre et udviklingsforløb om en særlig indsats i et lokalområde. Derudover kan modellen generelt bruges, når en kommune ønsker at inddrage eller samarbejde med borgerne.

Modellens værktøjer kan bruges i mange situationer, og mobilisering er altid aktuelt ved inddragelse og samarbejde. Modellen kan f.eks. også bruges til politik- og strategiudvikling i bred forstand samt borgerdialoger, borgermøder eller kommune- og lokalplanlægning.

## **HVAD ER EN SÆRLIG INDSATS?**

**En særlig indsats er et koncept igangsat af Projektudvalget for Udvikling af Lokalområderne (PULO) i Holbæk Kommune. Det er et længerevarende og forpligtende samarbejde mellem Holbæk Kommune og frivillige borgere i et udvalgt lokalområde. Samarbejdet sker om konkrete projekter, der styrker udvikling, fællesskab og tryghed. Et lokalområde bliver udvalgt ud fra hvilke komplekse problemstillinger lokalområdet har.**

**Du kan læse meget mere om indsatsen i Knabstrup på [www.holbaek.dk/knabstrup](http://www.holbaek.dk/knabstrup).**

# TILGANGE & ORGANISERING

Følgende del af modellen giver et indblik i tilgange og projektorganisering, der kan anvendes i forbindelse med et udviklingsforløb, som sigter mod lokaludvikling. Perspektiver på samskabelse, projektorganisering og kommunikation vil i det følgende udfoldes. Vigtigheden af lokale kræfters arbejde samt den løbende mobilisering, vil også blive udfoldet i det følgende. Mobilisering skal forstås som den aktive indsats om at få engageret folk til at deltage.

## SAMSKABELSE

Modellen er tydeligt rammesat gennem tilgangen 'samskabelse'. Samskabelse er en arbejdsmetode til at involvere alle relevante aktører i udviklingen af nye initiativer og løsninger på komplekse udfordringer. Det særlige ved samskabelse som involveringsmetode er, at involveringen sker åbent, tidligt og løbende i processen. Samskabelse handler om at forstå udfordringer forfra i fællesskab, og sammen udvikle løsninger og initiativer, fremfor at lægge allerede færdige løsninger ud til borgerne. Sagt på en anden måde bliver de eksterne aktører aktive og ligeværdige medspillere i både forståelsen af problemet og udviklingen af initiativer og løsninger. Samskabelse er ikke målet i sig selv, men et middel til at opnå bedre løsninger til udfordringer, der ikke kan løses på klassisk vis eller løftes af én aktør alene – f.eks. kommunen alene.

Det er vigtigt at have for øje, at samskabelse kan være en mere eller mindre styret proces. Der skal derfor skabes en klarhed over, hvilke projektemaer, der allerede har en retning og ikke er lige så åbne. Projektemaer, der går ind over kommunens opgaver og ressortområder, er ofte mere styrede processer.



## PROJEKTORGANISERING

I projektorganiseringen af et samskabende udviklingsforløb kan det være en fordel at have en tværgående koordinerende gruppe. Både borgere, politikere og kommunalt ansatte kan sættes sammen i denne gruppe, for at styrke og understrege det samskabende projekt mellem forskellige aktører og roller. Gruppen skal også fungere som en overordnet koordinerende gruppe for alle andre led i det samlede projekt. Figuren nedenfor viser også tematiske arbejdsgrupper, der måtte opstå om mindre delprojekter. Fra hver arbejdsgruppe kan der med fordel sidde en person i den tværgående gruppe. På den måde kan en tydelig koordinering, kommunikation og viden på tværs af arbejdsgrupperne opstå. I hver arbejdsgruppe skal der udpeges en lokal tovholder. Tovholderfunktionen skal defineres, så alle aktører og deltagere kender til omfanget af opgaven. Kommunen kan udpege en faglig kommunal sparringspartner til en arbejdsgruppe. Det er dog vigtigt, at projektet drives og forankres lokalt. Læs mere herom på side 13. Holbæk Kommune har udviklet en dialogmodel med 'Fælles-skabere', der kan spille en stor brugbar rolle i et udviklingsforløb. Fælles-skaberne er bindeled, vejviser og katalysator, når borgerne vil noget med kommunen, og når kommunen vil noget med borgerne. Projektlederen på et udviklingsforløb bør have en stærk relation til fælles-skaberen. Læs mere om dialogmodellen på kommunens hjemmeside [www.holbaek.dk/fælles-skaberne](http://www.holbaek.dk/fælles-skaberne). Projektlederen (samt fælles-skaberen) vises i midten af figuren, da modellen er målrettet den kommunale projektleders perspektiv i udviklingsforløbet og den særlige indsats i et lokalområde.



## ROLLER OG ROLLESKIFT GENNEM SAMSKABELSE

I en samskabelsesproces, hvor både politikere, borgere og kommunalt ansatte deltager, kan der opstå nye roller og rolleskift, som er vigtige at have for øje. Et dilemma man som politiker kan opleve er, at man går fra at have en position som repræsentant for kommunalbestyrelsen til i højere grad at være en ligeværdig medspiller i den lokale indsats. Det er centralt, at kommunalpolitikere indtager en interaktiv rolle i samarbejdsprocessen, hvor de har en konstruktiv og konkret dialog med borgerne og de kommunalt ansatte. Politikerne skal ikke blot være med på en 'lytter', men deltage i en åben samarbejdsproces, hvilket viser engagement og skaber stor motivation i sig selv. Derfor er det også centralt, at borgerne er bevidste om, at alle indtager nye roller – også politikerne. Det er vigtigt, at borgerne ikke forventer, at politikerne hurtigt fikser 'problemerne' og får styr på økonomien. Politikerne kan være med til at åbne døre og forbinde centrale aktører. Desuden er de med til at bidrage til det politiske og strategiske fundament og dele erfaringer fra andre indsatser. I en samskabelsesproces går man, som kommunal medarbejder, fra at være 'eksperten' i en faglighed om rammer og regler, til at være facilitator og vejviser. Som ansat bevæger du dig væk fra skrivebordet eller institutionens fysiske rammer til at 'arbejde' ude i lokalområdet. Gennem en nysgerrig tilgang og et undersøgende tankesæt er man med til at understøtte de kreative og innovative processer, der finder sted i lokalområdet.

**”** *Jeg har ikke før været med til at samarbejde på denne måde, men det har været vildt givende. Vi har alle fået en masse viden om Knabstrup, og der er skabt et fantastisk netværk, hvor vi lettere kan hjælpe hinanden og få projekter op at stå i fællesskab.*

*- Susanne Lindskov, leder af Kirsebærhaven (dagtilbud i Knabstrup)*

” *Det fedeste ved projektet har været, at vi har været bragt sammen i de tre forskellige roller: som borger, kommunalt ansat og politiker. Jeg troede sådan set på metoden i forvejen. Men nu har jeg også oplevet, at det virker. Det er både mere effektivt og giver bedre løsninger, når alle tre parter sidder om det samme bord og i fællesskab arbejder hele processen igennem.*

*- Jan Fjordbak, formand for Knabstrup Lokalforum*

## **GODE RÅD TIL:**

### **MEDARBEJDERNE**

Vær konkret og handlingsfokuseret fremfor at 'repræsentere systemet'. Vær dog opmærksom på ikke at overtage borgernes handlekraft. En faciliteringsrolle kræver en skarp balance mellem at være understøttende, men uden at tage for meget ansvar på sig.

### **BORGERENE**

Samarbejd bredt og vis jeres helhedssyn frem for at have fokus på enkeltstående interesser, hvis aktiviteter og initiativer skal have gode muligheder for efterfølgende at blive støttet økonomisk og ressourcemæssigt af kommune og fonde.

### **POLITIKERNE**

Vær deltagende i den åbne dialog f.eks. ved at stille mange spørgsmål. Pas på med ikke at love for meget. Vis dit naturlige engagement - det giver energi til processen i sig selv.

## KOMMUNIKATION ER AFGØRENDE

I en samskabelsesproces er kommunikationen utrolig vigtig, da den sker på tværs af forskellige grupper og ståsteder. I den forbindelse er det vigtigt at aftale en måde at formidle og kommunikere på – så alle er klar over, hvordan og hvor kommunikationen foregår. Start derfor med at nedsætte en kommunikationsgruppe, der har til formål at kommunikere løbende ud til hele lokalområdetets borgere om de igangværende projekter – også gerne når den særlige indsats er overstået. Kommunikation fra borger til borger kan ofte have en større effekt end fra kommune til borger. Arbejd derfor på, at de lokale selv tager teten om at kommunikere.

Kommunikationen skal være nærværende og modtagerorienteret, så derfor kan det være en fordel at klæde kommunikationsgruppen på til at formidle informationer på andre måder, end de plejer. Kommunikation skal være 'let spiselig', og derfor er det vigtigt at være klar over, hvordan man på bedst mulig vis formidler det. Vælg et navn til den særlig indsats som alle vil kunne forstå. Kortlæg de lokale kommunikationsfora og platforme – og brug dem. Tag ud lokalt og snak med folk – det er vigtigt også at være fysisk til stede. Til inspiration blev der i projekt Knabstrup sætter kurs etableret en fotokonkurrence med hashtagget #knabstrupsætterkurs på Instagram. Det var med til at sprede viden om projektet og engagere borgere til at deltage.

## **GODE RÅD TIL KOMMUNIKATION:**

- **Kommunikationen skal være nærværende.**
- **Brug de eksisterende platforme – og husk ikke alle er på Facebook.**
- **Brug lokalområdet : det lokale blad, opslagstavler, infoskærme eller lign.**
- **Tag en masse billeder og videoer og del dem!**
- **Kommunikér succeser og gode historier – med mennesker i centrum.**

## **DE LOKALE GÅR FORREST**

Det er afgørende for lokaludvikling, at de lokale er med! Lokalt kendskab til området og viden om ressourcer og personer er grundlaget for en god lokaludvikling og samskabelse. Det er derfor vigtigt at definere, hvilke opgaver der er, men samtidig sørge for at møder og mødeformen organiseres af de lokale borgere selv, så det er tilpasset deres hverdag. På den måde kan det øge de lokales lyst til at deltage og engagere sig. Tag ud i lokalområdet og mød de lokale, hvor de er og hvor deres liv leves. Inviter ikke til formelle møder på kommunen, da det vil sende et forkert signal om, at ejerskabet i projektet primært ligger hos kommunen. Gør i stedet brug af de rette rammer, der medvirker til, at borgere får medejerskab til projektet. Det kan ofte være sundt at udfordre de lokales tankemønstre og vanlige måder at arbejde på. Men når de lokale udfordres, da husk at det gemmengådende altid skal gøres med stor respekt for det frivillige arbejde, der allerede bliver lagt i diverse projekter i lokalsamfundet.

## MOBILISÉR TIL ARBEJDET LØBENDE

En gennemgående og vigtig aktivitet er løbende mobilisering af aktører. Det handler om at få de rette mennesker til at deltage og tage ejerskab i projektet. Det er vigtigt at have så mange lokale ressourcer med som muligt i indsatsen. Det gælder både enkelt individer, foreningsliv, institutionsliv, arbejdsfællesskaber, erhvervsliv, turistattraktioner, ildsjæle og hvem, der ellers er tilstede i lokalområdet. Se mere om aktørkortlægning på side 38-39. De lokale er den vigtigste drivkraft i udviklingsprocessen og den efterfølgende forankring. Mobiliseringen af ressourcer og aktører er derfor en af de vigtigste veje til at sikre langsigtet forandring og udvikling af lokalsamfundet.

Der skal hele tiden være mulighed for at deltage, uanset hvor langt henne udviklingsforløbet er. Når det bliver mere konkret, hvad der skal arbejdes med, er det borgernes opgave at mobilisere videre, så de rigtige og de interesserede kommer med i indsatserne. Der kan også rekrutteres til mere specifikke opgaver f.eks. omdeling af informationsmateriale, kagebagning til et fællesmøde eller maling af en væg. For nogle er det lettere at gå ind i udviklingsarbejdet, hvis det er konkret og de ved, hvad der skal gøres, og hvad det kræver af tid.

Mobilisering handler om kommunikere og at kommunikere på den rigtige måde. Formålet med den særlige indsats skal være klar og tydelig, og det hele skal foregå i øjenhøjde og være nærværende. Kringledede systemord eller indforstået 'konsulentsprog' skal derfor undgås. Mobilisering skal både være personlig (på gaden, hos bageren, på skolen osv.) og via f.eks. sociale og lokale medier (lokalavisen, opslag, flyers osv.). Mobiliseringen skal altid være inviterende og altid have et formål i sigte.

## STYRKEBASERET OG ANERKENDEDE TILGANG

Når et lokalsamfund ønsker udvikling, er det centralt at benytte en styrkebaseret og anerkendende tilgang til at løfte den fælles tankegang. Mange mindre lokalsamfund er udfordret på bl.a. demografi, bosætning, butiksliv og branding – og netop derfor er borgernes egne positive fortællinger vigtige for at skabe opbakning til udviklingsprocessen. Selvom der kan være mange udfordringer, er borgernes fokus på det, de er glade for og stolte af, afgørende for en fælles tillid til sammen at ville sætte nye positive bevægelser i gang. En positiv tankegang kan i sig selv være mobiliserende for, at flere ønsker at bidrage til samskabelsen i det enkelte lokalsamfund. Det er også vigtigt i forhold til at skabe opbakning og finansiering udefra f.eks. fra fonde, politikere og erhvervsliv. Kort sagt handler det om at fokusere på det, der virker i lille skala, og tale åbent om de styrker, som lokalsamfundet har.

### **GØR DET LET OG SJØVT AT VÆRE MED:**

**Husk at definere små konkrete opgaver, som frivillige kan byde ind på og hjælpe til med. Når opgaver bliver mere appetitlige, er der større sandsynlighed for at få flere borgere med ind i samskabelsen.**

# FASER & AKTIVITETER

Følgende del af modellen skitserer forslag til faser og aktiviteter i et udviklingsforløb omkring en særlig indsats i et lokalområde. Du behøver ikke nødvendigvis at følge modellens aktiviteter trin for trin, men den kan bruges som inspiration til, hvordan du kan gribe et forløb an. Modellens figur illustrerer en lineær proces, men det er vigtigt i din tilgang til udviklingsforløbet at erkende at ny viden kan medføre, at der måske skal justeres og der skal trædes skridt tilbage. Den indledende fase har bl.a. til formål at klarlægge en intern planlægning samt vigtige overvejelser du bør gøre dig, inden forløbet skydes rigtigt i gang. I den intensive fase bliver selve processen udfoldet og gennemført. Her findes forslag til workshops, møder og evalueringer. Den sidste fase er forankringsfasen, hvor omdrejningspunktet er afslutning, evaluering, opfølgninger og ikke mindst forankring af de resultater, I har skabt.

Den følgende læsning deles op i 3 dele, hvor aktiviteter beskrives indenfor:

- 1) Den indledende fase
- 2) Den intensive fase
- 3) Forankringsfasen

Se figur på side 2-3, hvor tænkesæt, faser, aktiviteter og værktøj også er præsenteret.

Løbende er der henvisninger til 'værktøjskassen', som du finder sidst i modellen. Værktøjskassen indeholder skabeloner, som du kan bruge til at sætte de præsenterede perspektiver i spil.




 FOKUS OG  
OPDAGELSE

## DEN INDLEDENDE FASE

Den indledende fase har til formål at sætte rammerne, afdække hvilke aktører man skal have fat i og hvilke problematikker, der er i spil samt danne relationer og skabe mobilisering. Det er i den indledende fase, at der bliver stillet skarpt på problemstillinger, og det er her, der skal arbejdes med at finde *fokus*. Det er også i den indledende fase, at I skal gå på *opdagelse* og finde de vigtige perspektiver. Aktiviteter i en indledende fase skal både foregå internt i kommunen og lokalt. Du kan bruge de oplistede værktøjer internt i kommunen, men også i dialoger med de lokale nøgleaktører.

Følgende aktiviteter kan du bruge eller lade dig inspirere af, når du skal finde fokus og gå på opdagelse. De er beskrevet yderligere nedenfor:

- Intern planlægning
- Tilgangen find og forstør
- Aktørkortlægning
- Problemafdækning
- Væk fra - henimod

### SPØRGSMÅL DU SKAL STILLE I DEN INDLEDENDE FASE:

- **Hvorfor skal den særlige indsats finde sted?**
- **Hvad er den politiske og strategiske interesse og vision for lokaludviklingen?**
- **Hvad er der af ressourcer, og skal der udpeges interne sparringspartnere til projektet?**
- **Hvornår skal indsatsens intensive fase igangsættes?**
- **Hvad drømmer lokalsamfundet om?**

## INTERN PLANLÆGNING

I den indledende fase er den interne planlægning altafgørende. For at det samskabende udviklingsforløb skal kunne fungere, skal det afklares hvor meget tid og hvor mange interne ressourcer, der er sat af til den særlige indsats. Ud fra den viden kan forløbet planlægges og igangsættes. Bliv også skarp på, hvad den politiske og strategiske interesse og vision for lokaludviklingen er.

Når et forløb på tværs af forskellige aktører igangsættes, er det vigtigt at være velforberedt, så der ikke opstår misforståelser eller uforudsete hændelser tidligt i forløbet. Forskellige aktører kan have forskellige behov og ønsker. Det gælder både ift. eksterne aktører og aktører fra andre afdelinger og områder internt i kommunen. Derfor er det vigtigt allerede fra start at belyse dette, inden den særlige indsats skydes i gang f.eks. med et 'kick-off'-arrangement. Læs mere om 'kick-off'-arrangementet på side 22.

## FIND OG FORSTØR

For at arbejde styrkebaseret (se s. 15) kan du i de indledende aktiviteter bruge metoden 'find og forstør'. Her handler det om at få øje på styrkerne, til trods for udfordringerne. Opdag hvad lokalsamfundet allerede gør og har succes med. Stil de lokale borgere spørgsmålet: Er der noget, som kan 'forstørres op' og give mere værdi i lokalsamfundet?

'Find og forstør' handler også om at lade sig inspirere af andre udefra. Det kan f.eks. være ved at undersøge, om andre projekter tidligere er lykket med noget, der minder om det, man gerne selv vil igangsætte. Man kan f.eks. søge inspiration på internettet eller spørge i sit netværk på f.eks. Facebook eller gennem sit arbejde. Måske er der forsøgt noget tilsvarende et andet sted i kommunen eller i en helt anden kommune. Tag derfor ud og snak med dem, der har gjort eller gør det. Brug værktøjet på side 37 til at opdage, hvad der kan findes og forstørres.



**BENYT VÆRKTØJET:  
'FIND OG FORSTØR'**

## AKTØRKORTLÆGNING

I en samskabelsesproces skal man inddrage alle de forskellige aktører, som har interesse i den lokale udvikling. Gruppen af mennesker vil bestå af borgere, politikere og kommunalt ansatte. Det handler derfor om at kortlægge helt præcis, hvem der er behov for i den konkrete situation. Før du går i gang med at lave et samskabelsesforløb, er det vigtigt, at du ved, hvem de relevante aktører er, og at du får dem i spil.

Ved allerede at inddrage aktørerne i den indledende fase er der større sandsynlighed for, at problemstillinger og potentialer bliver defineret nuanceret, og de blinde vinkler bliver belyst. Start derfor med at kortlægge, hvem der allerede er vigtige aktører og hvem, der kan være fremtidige aktører, som skal inviteres ind i processen. I en aktørkortlægning er det vigtigt at fokusere på og opdage 'nøgleaktører'.

En aktør er én, der

- har en interesse i udviklingsløbet,
- bliver påvirket af udviklingsforløbet og dets resultater
- kan give medvind eller skabe modstand.



**BENYT VÆRKTØJET:  
'AKTØRKORTLÆGNING'**

Det er eksempelvis nøgleaktørerne, der kan give udviklingsforløbet den fornødne fremdrift ved at åbne nye døre.

## PROBLEMAFDÆKNING

I den indledende fase er det vigtigt at få afdækket problemstillingerne og potentialerne, der skal arbejdes med. Hvad er årsagen til problemet og hvilke betydninger eller konsekvenser har det. Du skal konkretisere, hvad de egentlige problemer og muligheder er, og dermed hvad der skal fokuseres på i udviklingsforløbet. Formålet er at få en forståelse for den nuværende situation, og dermed et større indblik i årsagssammenhænge og potentielle løsninger på problemet. Når der skal problemafdækkes, er det vigtigt at se problemet fra flere sider, så det bliver klart, hvad problemet består af, samt hvilke potentialer der er. Sådan får udviklingsforløbet en konkret ramme at arbejde ud fra.



**BENYT VÆRKTØJET:  
'PROBLEMATRÆET'**



## VÆK FRA - HEN IMOD

For at skabe fokus er det nyttigt at få indskærpet, hvad man ønsker at bevæge sig væk fra og lægge bag sig og samtidig fokusere på, hvad man ønsker at bevæge sig hen imod og styrke for at lykkes med et konkret projekt. Det er væsentligt at få flere af de involverede aktører til at forholde sig til disse spørgsmål, da det ofte er forskellige ting, der lægges vægt på. Ved at afklare, hvad der er vigtigt for de forskellige aktører, er det lettere at vide, hvad der skal fokuseres på i de efterfølgende faser. Spørg ind til hvilke ting, I vil lægge fra jer, og fokusér på der, hvor lokalsamfundet ønsker at bevæge sig hen.



**BENYT VÆRKTØJET:  
'VÆK FRA - HEN IMOD'**

HANDLING OG  
AFPRØVNING



## DEN INTENSIVE FASE

I den intensive projektperiode skal I skabe og udvælge idéer samt finde på forskellige tiltag, der skal afprøves. Den intensive fase har en begrænset tidsramme, der skubber os til at komme hurtigt i gang. Den skubber os til at blive konkrete, "komme ud af start-hullerne", handle på de opståede idéer, og lære mens vi gør det. Det er ud fra læring af vores handlinger, at vi kan blive klogere. I den intensive fase er det således *handling og afprøvning*, som projektlederen skal have fokus på, hvilket er med til at give udviklingsløbet fremdrift. Udviklingsforløbet 'Knabstrup sætter kurs', havde eksempelvis 100 dage som en intensiv tidsramme.

Følgende aktiviteter kan du bruge eller lade dig inspirere af, når du skal strukturere den intensive fase, og når arbejdsgrupperne skal finde idéer og handlinger og afprøve dem i praksis. Aktiviteterne er beskrevet i den følgende læsning.

### 'KICK-OFF'-ARRANGEMENT

At afholde et 'kick-off'-arrangement kan være udviklingsforløbets 'officielle' start. Formålet med arrangementet er at få mange borgere engageret i den særlige indsats som og derved få deres input til, hvad der er vigtigt at arbejde med lokalt. Facilitér arrangementet med en åben tilgang og på en måde, så alle bliver hørt, set og inddraget. Den åbne tilgang kan skabes gennem formuleringer af "hvad nu hvis"-spørgsmål. Spørgsmålene handler om at give slip på vores antagelser om, hvordan tingene er, eller skal være – bare for en stund. Ved at stille spørgsmål der starter med "hvad nu hvis...", udfordrer vi vores vante tankemønstre og antagelser om årsagssammenhænge og problemstillinger. De visioner der italesættes, skal ende ud i de temaer og fokusområder, der arbejdes videre med på en efterfølgende workshop. Det er derfor vigtigt at få mailadresser på de lokale, der er interesseret i at fortsætte arbejdet indenfor de enkelte temaer, og bede dem om at sprede budskabet bredt ud i byen. Arrangementet kan med fordel forgå et lokalt sted i byen – f.eks. i skolen eller hallen. Læs f.eks. mere om 'kick-off'-arrangementet i Knabstrup her: [www.holbaek.dk/kickoffknabstrup](http://www.holbaek.dk/kickoffknabstrup).



**BENYT VÆRKTØJET:  
'HVAD NU HVIS...?'**

## EKSEMPLER PÅ 'HVAD NU HVIS'-SPØRGSMÅL:

” *Hvad nu hvis ...  
... vi vælger hinanden til?*

” *Hvad nu hvis ...  
...vi bidrager til,  
at fællesskaber lykkes på flere planer?*

” *Hvad nu hvis ...  
...vores by var det mest trygge og grønne  
sted, at vokse op i som barn?*

## **SKITSE AF KICK-OFF ARRANGEMENT:**

### **DELTAGERE**

**Borgere, kommunalpolitikere, kommunale medarbejdere og ledere, foreningsaktive indefra og udefra lokalsamfundet med interessefællesskaber, der ikke er geografisk funderet.**

### **FORMÅL OG RESULTAT**

**At få fælles forståelse af de udfordringer og potentialer lokalsamfundet som fællesskab, har behov for at handle på gennem nye samarbejdsformer og samskabelse.**

**At bygge på lokalsamfundets styrker og lokale engagement i formuleringen af fremtidige visioner.**

**At sammensætte temaer, der på næste workshop skal arbejdes videre med i forskellige arbejdsgrupper.**



## **TIL ET ARRANGEMENT, SÅ HUSK AT SØRG FOR:**

- at de lokale også byder velkommen.
- at alle bliver taget i mod med et navn og et håndtryk fra de kommunale medarbejdere, de lokale ambassadører eller lokale politikere.
- at ingen sidder alene og ikke deltager.
- at alle kan se og høre.
- at alle har et navneskilt på.
- at alle bliver hørt – men lad ikke enkelte borgere eller dagsordener 'fylde' for meget.

## WORKSHOP MED GRUPPEARBEJDE

Næste trin efter 'kick-off'-arrangementet er, at der skal idégenereres, dannes arbejdsgrupper og udarbejdes arbejdsplaner. Invitér derfor til en workshop, hvor det bliver mere konkret, og hvor arbejdshandskerne skal frem. På workshoppen er det formålet at arbejde videre med de temaer for lokaludvikling, der kom frem til 'kick-off'-arrangementet. Det kan være, at det er helt tydeligt, hvilke temaer der er – det kan også være, at det ikke er ligeså tydeligt, og at der derfor skal arbejdes mere med at tydeliggøre temaerne. Forud for workshoppen kan det være, at de lokale skal opfordres til at 'prikke en nabo eller ven på skulderen og tage dem med under armen'. Det er vigtigt, at der kommunikeres ud, hvad der konkret skal ske, og hvad der skal arbejdes videre med. Når der er et klart formål for et arrangement, er der større sandsynlighed for stort fremmøde. Det kan være, at nogle af de fremmødte ved, hvilket tema de brænder for at arbejde videre med – andre har brug for at summe lidt, og se hvordan de enkelte temaer udvikler sig i løbet af workshoppen. Derfor er det en god idé først at konstituere arbejdsgrupperne til sidst i workshoppen. På denne workshop benyttes værktøjerne 'tænk stort, start småt' og 'arbejdsplaner'.

## IDÉUDVIKLING

På workshoppen skal grupperne idéudvikle ud fra de visioner og temaer, der er opstået. Når man idéudvikler, handler det om at se muligheder frem for begrænsninger. Grupperne skal tænke kreativt i forhold til, hvordan man kan løse udfordringer på nye måder. Idéudviklingen har forskellige kendetegn, som du kan præsentere for grupperne:

1. Vi tænker stort og skaber mange, forskelligartede idéer. Der er ingen idéer, der er forkerte eller dårlige i denne del af processen. Alle idéer er velkomne og skal på bordet, derefter kan I sortere i det.
2. Vi bygger videre på hinandens idéer. I idéudviklingen skal vi ikke vurdere det, der bliver sagt, men bygge videre på hinandens idéer uanset hvor "urealistiske", de kan være. Måske er det ikke den første idé, der er realiserbar, men den kan inspirere til andre idéer, som er endnu bedre.
3. Vi er nysgerrige, observerende og spørgende, når nye idéer kommer på bordet. Vi forsøger at forstå, hvad den bagvedlæggende ønskede effekt ved idéen er, frem for om den specifikt kan realiseres i den nuværende form.
4. Vi skaber rammer, som fremmer kreativiteten fx ved at bruge kreative redskaber.

Grupperne kan derfor benytte værktøjet: "Hvordan kan vi...?". Gennem dette værktøj handler om at blive klar over alle de muligheder, der er indenfor det specifikke tema, som gruppen ønsker at arbejde med. Når der formuleres spørgsmål ud fra "Hvordan kan vi...?", så fokuseres der på noget konkret. Herefter skal grupperne besvare spørgsmålet med "Det kan vi ved...". Således åbnes der op for alle de muligheder, der er inden for det tema, grupperne arbejder med.



**BENYT VÆRKTØJET:  
'HVORDAN KAN VI...?'**

## TÆNK STORT, START SMÅT

Til 'kick-off'-arrangementet blev der gennem 'hvad nu hvis'-spørgsmål tænkt store drømme. Næste vigtige skridt er at erkende, at "rom ikke blev bygget på én dag", og at arbejdsgrupperne er nødt til at tage små skridt ad gangen. Lad derfor arbejdsgrupperne tænke store tanker om lokalsamfundets udvikling, men hjælp dem med at finde på idéer og starte på små handlinger, og se hvor det bringer dem hen i arbejdet. Gennem brugen af værktøjet 'tænk stort, start småt' kan der guides til, at arbejdsgrupperne starter med at afprøve idéer eller dele af et initiativ indenfor deres tema. Arbejdsgrupperne skal forsøges at guides til at lave små handlinger, der leder dem på vej til de store drømme om lokalsamfundets udvikling.

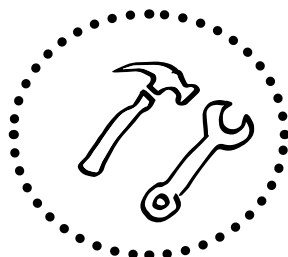
At tænke stort, men starte småt er en tilgang fra innovationsfeltet. Den går ud på, at man ikke skal starte med at udrulle 'den store løsning' på det hele. For ofte er 'den store løsning' ikke den bedste – og den kan være svær at overkomme eller få hul på.



**BENYT VÆRK TØJET:  
'TÆNK STORT, START SMÅT'**

## LAV ARBEJDSPLANER

En arbejdsplan kan også være et godt redskab til at konkretisere handlinger og delmål, og samtidig skabe overblik over, hvem der har ansvaret for at gøre hvad. En arbejdsplan hjælper med at sikre, at der ikke blot "snakkes", men at der også handles på initiativer. Planen kan hjælpe til, at arbejdet ikke løber ud i sandet, eller at ansvaret for at føre det til dørs ikke falder mellem to stole. Følg op på jeres fremskridt undervejs, så I kan justere og tilpasse det videre forløb i takt med, at arbejdet i arbejdsgrupperne skrider frem.



**BENYT VÆRK TØJET:  
'ARBEJDSPLAN'**

## **SKITSE AF WORKSHOP MED GRUPPEARBEJDE:**

### **DELTAGERE**

Samme deltagere som til 'kick-off'-arrangementet er inviteret, men alle er blevet opfordret til at bringe nye aktører med ind.

### **FORMÅL OG RESULTAT**

At finde fokus og udfolde de forskellige temaer, der viste sig til 'kick-off'-arrangementet.

At skitsere på handlinger indenfor temaerne, gennem arbejdsplaner.

At forventningsafstemme samt at fordele ansvar og roller i grupperne.

## **GODE RÅD TIL ARBEJDSGRUPPERNE:**

- Vær så konkret i formulering af jeres handlinger som muligt, så der ikke er tvivl om, hvad der skal foregå.
- Tag stilling til hvem der udfører de forskellige aktiviteter.
- Husk at notere kontaktinformationer på tovholder og andre ansvarlige.
- Vær tydelig med, hvad der er formålet med jeres handlinger

## MIDTVEJSMØDE

Midtvejs i den intensive fase skal arbejdsgrupperne mødes igen. Formålet er, at arbejdsgrupperne får indsigt i, hvad hinanden arbejder med på tværs af grupperne – og der kan opstå en synergi omkring de fælles perspektiver i udviklingsforløbet.

Sørg for en uformel stemning, hvor der kan snakkes på kryds og tværs. Rigtig meget synergi og netværk opstår i det uformelle – så det er vigtigt, at der er rum til det. Det uformelle kan skabes gennem mad og drikke. I den første del af mødet holder hver arbejdsgruppe et kort oplæg om, hvad de arbejder med og henimod, og om der evt. er noget, de har brug for andres hjælp til. Der skal være tid til spørgsmål og feedback fra de andre arbejdsgrupper.

I den anden del af mødet arbejder grupperne med, hvordan de vil realisere deres arbejde. Til at arbejde med det, kan man benytte planlægningsmatrixen, som er et værktøj, der hjælper med at skabe overblik over, hvor energi skal lægges samt hvilke opgaver, der skal prioriteres.



### **BENYT VÆRKTØJET: 'PLANLÆGNINGSMATRIX'**

På midtvejsmødet kan man med fordel genbesøge den arbejdsplan, der blev lavet tidligere. Det kan være med til at holde arbejdsgrupperne 'på sporet' og give et overblik over processen fremadrettet.

Afslutningsvis på mødet kan I drøfte idéer til en kommende afslutning på den intensive periode. Måske skal der nedsættes et planlægningsudvalg på tværs af arbejdsgrupperne, som skal planlægge afslutningen.

Betragt gerne afslutningen som markering og fejring af det hårde arbejde, og som en anerkendelse af de mange stærke kræfter, der er lagt i indsatsen.

## LOKAL AFSLUTNING

Når en milepæl er nået, er det vigtigt at anerkende det. En festlig afslutning på den intensive fase kan være med til at samle byen og sprede projektet ud til en større skare af byen. Det kan skabe engagement, at flere tager del i projektet, hvilket også fremmer en forankring af initiativerne. Det der inviteres ind til, skal derfor være relevant og nærværende. Inviter også gerne pressen, medier og politikere til den lokale afslutning.

## LÆS MERE:

**I projektet Knabstrup sætter kurs, blev der afholdt en '100 dages fest', med musik, sang boder og fællesspisning. Læs mere om byfesten her: [www.holbaek.dk/festiknabstrup](http://www.holbaek.dk/festiknabstrup).**

## GODT RÅD!

**Midtvejs i processen kan I også opsøge inspiration, viden eller sparring udfra. Arrangér derfor evt. et inspirations besøg.**



## FORANKRINGSFASEN

Forankringsfasen er udviklingsforløbets afsluttende fase. Selve udviklingen forløbet har arbejdet frem i mod 'afslutter' ikke. Målet med hele indsatsen er initiativer, der slår rødder, forankres og at de lokale har en lyst til at arbejde videre og medvirke til lokalsamfundets fortsatte udvikling. I denne fase skal du som projektleder tænke gennem tankesættet *realisering og forankring*. Som projektleder skal du i denne fase arbejde med opfølgning på, hvordan arbejdet med de forskellige initiativer, projekter og idéer skrider frem. Aktiviteterne i denne fase handler om klargøringer til politisk involvering, evalueringer, gensyn samt videreformidling af erfaringerne.

### SPØRGSMÅL DU SKAL STILLE I FORANKRINGSFASEN:

- **Hvordan er vi blevet klogere?**
- **Hvordan levede indsatsen op til forventningerne?**
- **Hvordan kan idéerne kobles på noget allerede eksisterende?**
- **Hvordan skal det bæres videre og hvordan skal det organiseres?**
- **Kan der søges fondsstøtte til initiativerne?**

### KLARGØRING TIL POLITISK INVOLVERING

De politiske bevæggrunde og engagement til at arbejde med en særlig indsats i et lokalområde, skal der følges op på. I hvilken grad har udviklingsforløbet levet op til forventningerne, da udviklingsforløbet blev igangsat? Som projektleder skal du klargøre en politisk evaluering af forløbet. Derudover kan det være, at der i udviklingsforløbet er formuleret tydelige sager, hvor det er nødvendigt, at der tages politisk stilling til et emne. Igennem politiske beslutninger kan projektidéer nærme sig realiseringer.



## BYG VIDERE PÅ VÆRDIERNE

Lokalsamfundet har været gennem hårdt arbejde og mange nye erkendelser og værdier kan være opstået. Internt i organisationen, men også gennem et opfølgingsmøde sammen med de lokale, bør I lede efter, hvilke værdier I har skabt. Det er vigtigt at synliggøre, hvori værdien i udviklingsforløbet ligger, og hvad I har lært af processen. Ved at vurdere værdiskabelsen og jeres læring på flere 'bundlinjer' kan I få et tydeligere billede af, hvad der skal bygges videre på i en søgen efter at forankre og realisere arbejdsgruppernes arbejde. Til dette kan I bruge værktøjet 'diamanten' på side 46. Genbesøg også, sammen med arbejdsgrupperne, deres arbejdsplaner og planlægningsmatrixen.



### BENYT VÆRKTØJET: 'DIAMANTEN'

## FORTÆL SUCCESSERNE

Fortællinger om de erfaringer I har gjort jer og de resultater I har skabt, er en effektiv metode til at sprede kendskabet til projektet. At skabe kendskab til projektet skal føre til realisering og forankring. Det kan få flere til engagere sig og at tage del i det fortsatte arbejde. Fortæl både internt og eksternt om jeres processer og den værdi I har skabt (se værktøjet diamanten).

At sprede kendskab til projektet kan også være med sigte på at anerkende arbejdet I har udført. Brug det materiale I har skabt gennem processen til at fortælle de gode historier for at:

- 1) gøre det håndgribeligt for dem, der ikke har været med i arbejdet,
- 2) huske hvad I erfarede og
- 3) fastholde dem, der var med i processen, i det videre forløb.

## TRE METODER TIL AT FORTÆLLE:

- **Skriv en kort fortælling om processen på max 1000 tegn. Fortæl med mennesket i centrum og fokus på læring.**
- **Lav 3 håndholdte videoer. Lav små videoer med jeres mobiltelefon på max 2 minutter hver, hvor I fortæller. Lav både en video, hvor I selv fortæller men også, hvor I interviewer en anden.**
- **Lav en kort præsentation på max 5 slides. Præsenter kort og præcist med materiale fra processen. Denne metode kan især bruges, når temaet skal bringes videre til beslutningstager eller søger mod fondstøtte.**

## GENSYN OG BRING ERFARINGERNE VIDERE

Det er vigtigt, at arbejdsgrupperne fortsat er engageret i den lokale udvikling. Inviter derfor til et gensynsmøde, hvor arbejdsgrupperne igen kan mødes og fortælle om, hvad der er sket siden sidst. Som afslutning og opsamling på en lokal udviklingsproces er det også vigtigt at dele erfaringer og resultater med andre lokalområder og kommunale ledere og medarbejdere. Den bedste måde at sprede erfaringer og resultater på er ved at være meget konkret på det, man har gjort, det man har opnået samt hvilke barrierer og udfordringer, man har oplevet og overkommet undervejs. Det er centralt at udvikle en interessant historiefortælling om forløbet gerne med fotos, citater og visuelle illustrationer. Endelig er det vigtigt også at huske, at man ikke kun deler det, der er gået godt, men også det, der har været svært undervejs.

Samskabelse kan være en svær, men spændende arbejdsform, hvilket modellen netop forsøger at illustrere og inspirere til!

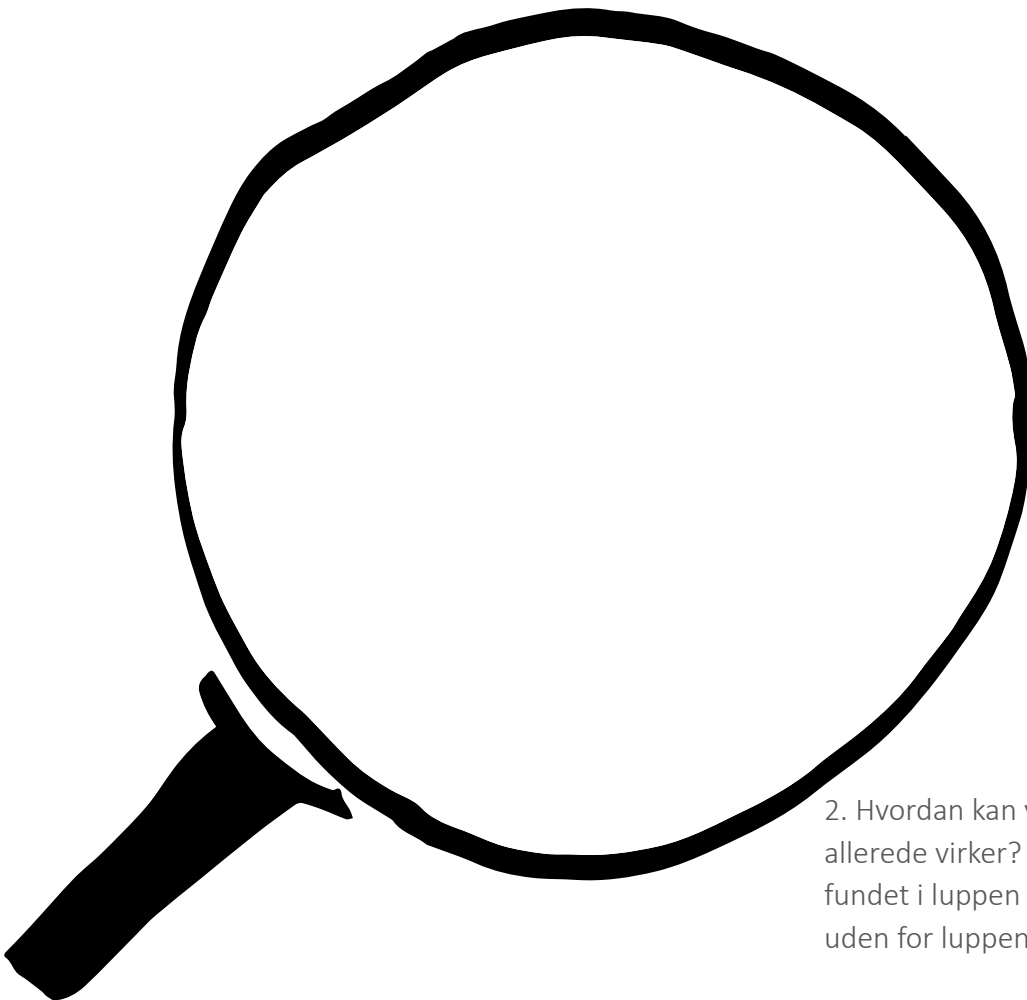
## VÆRKTØJSKASSEN

Modellens værktøjskasse består af forskellige skabeloner, der kan bruges i udviklingsforløbet. Der fremgår igennem modellen forslag til, hvornår og hvordan værktøjet kan bruges.

Print skabelonerne enkeltvis – gerne i A3 format – eller tegn dem selv på 'flip-over'-papir.

Start styrkende dialoger og udfyld skabelonerne sammen med udviklingsforløbets deltagere. God fornøjelse!

# FIND OG FORSTØR



1. Hvad gør vi allerede, der fungerer godt?  
(skriv i luppen)

2. Hvordan kan vi forstørre det, der allerede virker? (Træk linjer fra det I har fundet i luppen til nye ting, der er skrevet uden for luppen)

# AKTØRKORTLÆGNING

Offentlige aktører



Private aktører

Civile aktører

Skriv aktører og træk linjer, der viser relationer. Skriv både offentlige, civile og private aktører samt kendte og ukendte.

# AKTØRKORTLÆGNING

Offentlige aktører

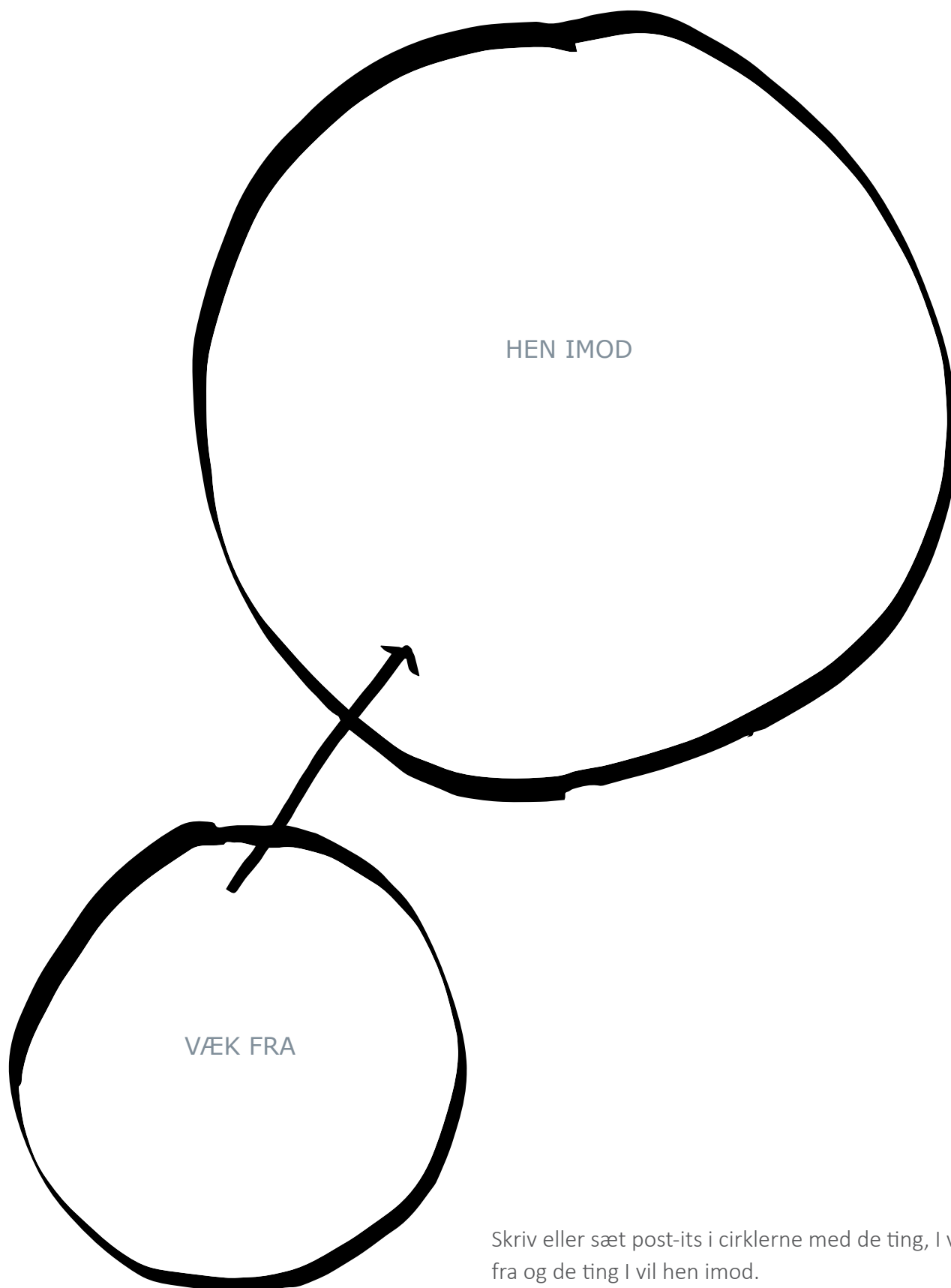


Private aktører

Civile aktører

Skriv aktører og træk linjer, der viser relationer. Skriv både offentlige, civile og private aktører samt kendte og ukendte.

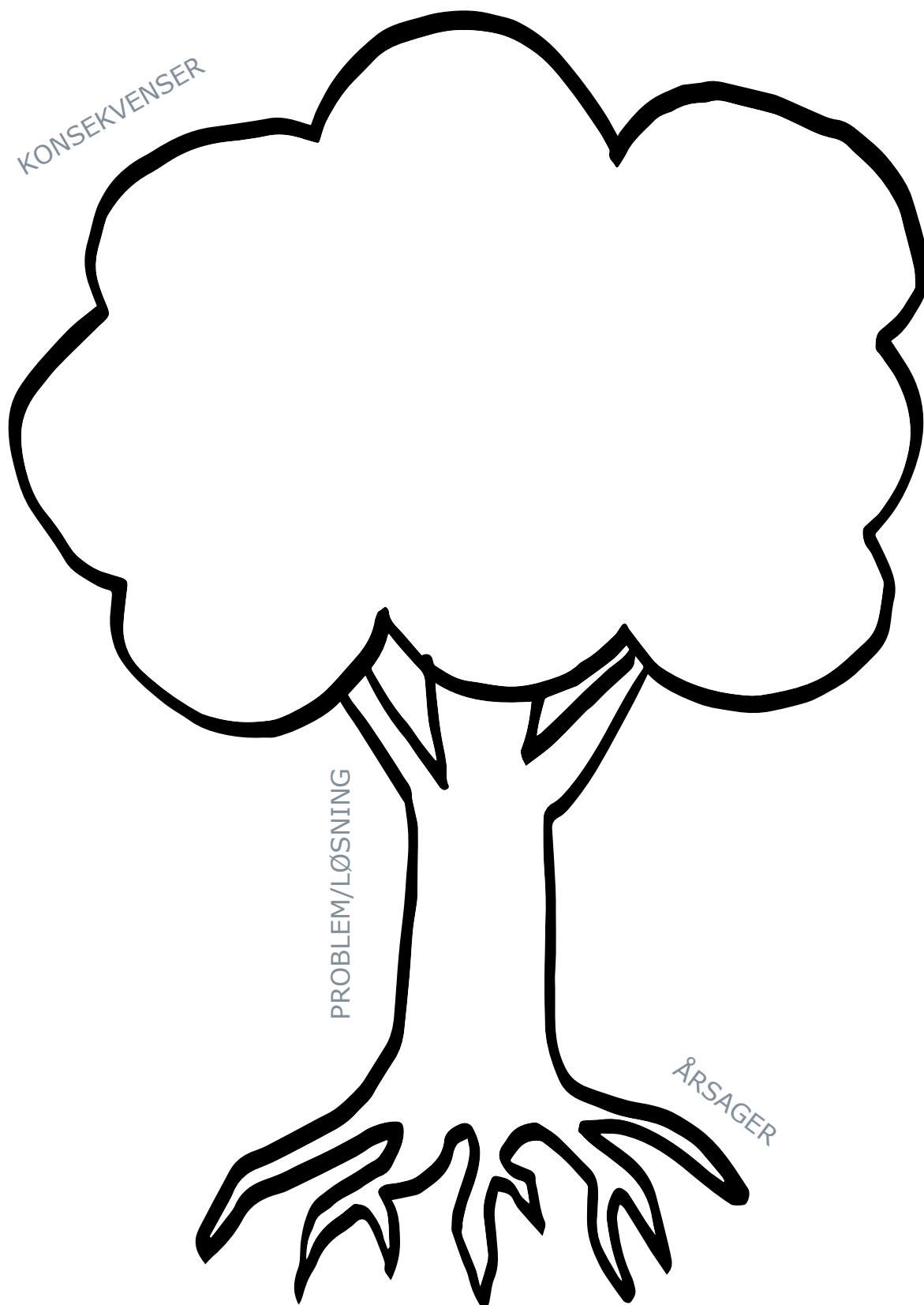
# VÆK FRA - HEN IMOD



Skriv eller sæt post-its i cirklerne med de ting, I vil væk fra og de ting I vil hen imod.

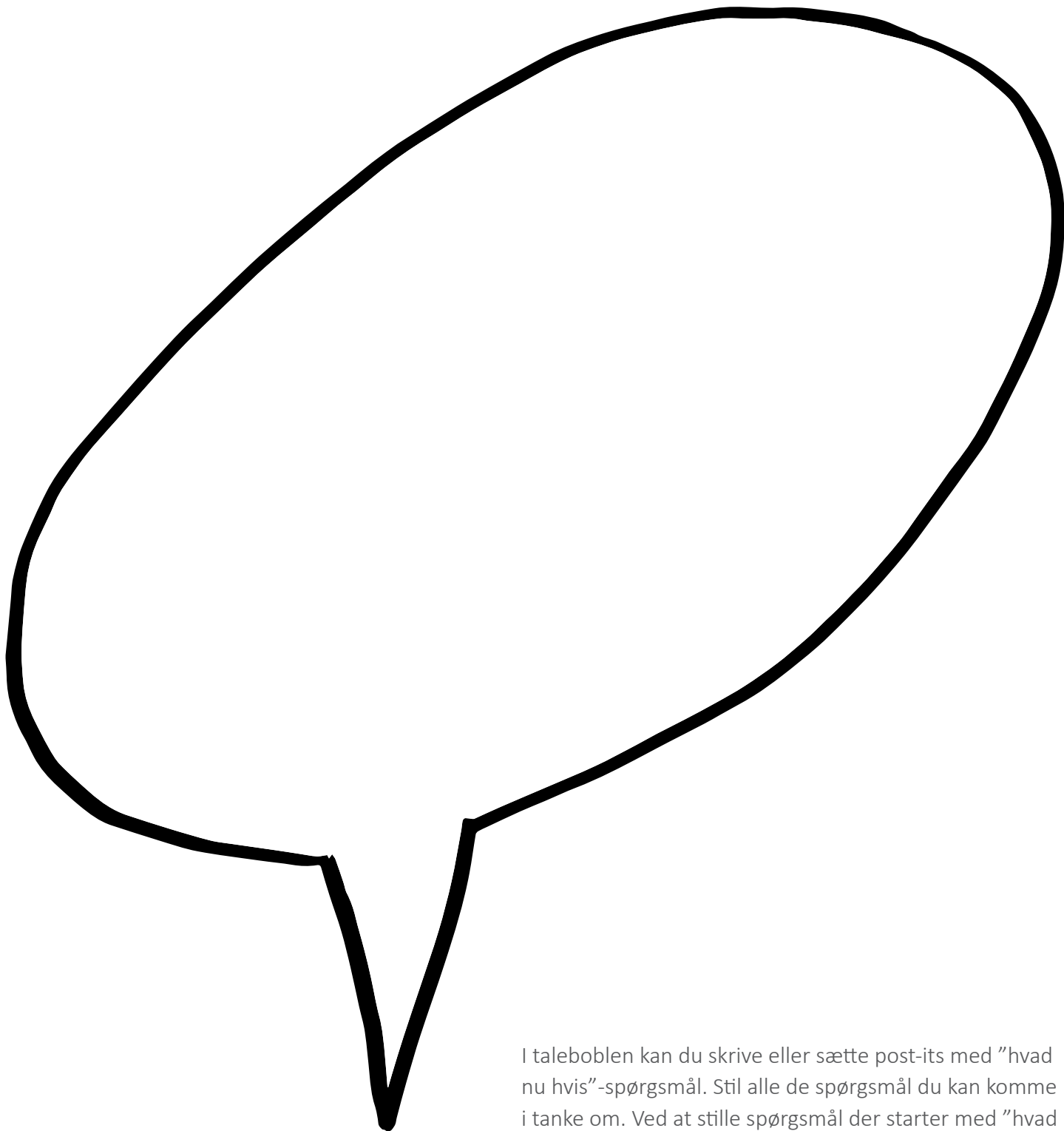


# PROBLEMTRÆET



Skriv eller sæt post-its på problemtræet. At visualisere, hvad et problem har af årsager og konsekvenser, kan hjælpe med at skabe fokus på det konkrete problem. I træets stamme, kan en løsning frem for et problem også skrives.

# “HVAD NU HVIS...?”



I taleboblen kan du skrive eller sætte post-its med "hvad nu hvis"-spørgsmål. Stil alle de spørgsmål du kan komme i tanke om. Ved at stille spørgsmål der starter med "hvad nu hvis...", udfordrer vi vores vante tankemønstre og antagelser om årsagssammenhænge og problemstillinger. Et eksempel kan være: "Hvad nu hvis, vores by var det mest trygge og grønne sted børn kunne vokse op i?"

# “HVORDAN KAN VI...?”



Når I idéudvikler indenfor et tema, da skal I først formulere et spørgsmål inden for jeres tema og jeres vision. Herefter skal I skrive mange forskellige svar på spørgsmålet. Stil eksempelvis spørgsmålet: "Hvordan kan vi få flere til at bruge byens hal?" Eksempel på svar: "Ved at lave mere markedsføring!". Eller et andet svar: "Ved at arrangere aktiviteter for flere målgrupper!" I kan skrive eller sætte post-its ud fra taleboblerne.

# TÆNK STORT, START SMÅT



Skriv eller sæt post-its langs fodsporene. Her skriver I små handlinger og trin på vejen mod jeres mål. Fokusér gerne på ét tema eller én problemstilling af gangen.

# ARBEJDSPLAN

HVORNÅR I FORLØBET:

AKTIVITET OG DELMÅL

ANSVARLIG  
(navn og kontakt)

DAG 0		
DAG 25		
DAG 50		
DAG 75		
DAG 100		

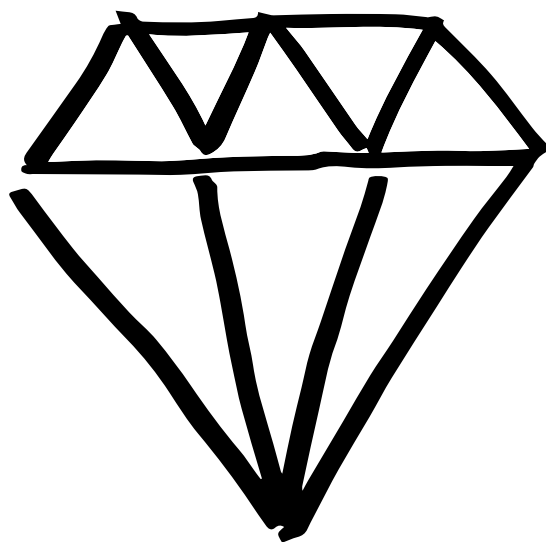
VORES MÅL MED ARBEJDET

GRUPPENS TOVHOLDER  
(navn og kontakt)

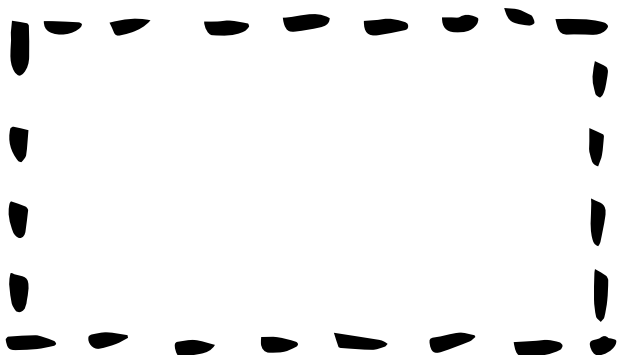
--	--

Udfyld arbejdsplanen ved at skrive formålet med jeres arbejde, og de ting I vil undersøge samt hvornår i processen. Husk også at uddele ansvaret mellem jer. Og udvælg også en tovholder.

# DIAMANTEN: BYG VIDERE PÅ VÆRDIERNE



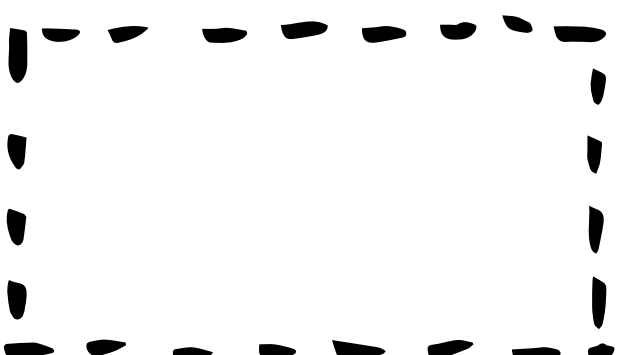
HVORDAN HAR VI ARBEJDET  
NYTÆNKENDE?



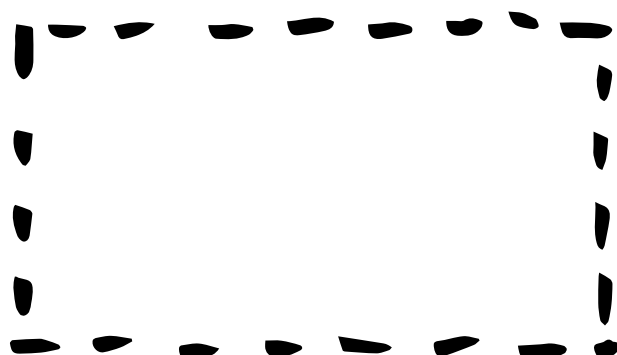
HVORDAN HAR VI STYRKET  
SAMARBEJDET?



HVORDAN HAR VI BRUGT NYE  
RESSOURCER?



HVORDAN HAR VI STYRKET  
FREMTIDEN?



Skriv eller sæt post-its i felterne, hvor I oplister de værdier, som I har skabt igennem udviklingsforløbet. Efter I har oplistet værdierne, skal I snakke om, hvordan I bygger videre på dem.

# PLANLÆGNINGSMATRIX

	KORT SIGT	LANGT SIGT
MEGET VIGTIGT	<p><b>GØR:</b> Aktiviteter, der haster og er meget vigtige. (F.eks. tilbagemeldninger til gruppemedlemmer)</p>	<p><b>PLANLÆG:</b> Aktiviteter, der ikke haster, men er vigtige. (F.eks. søge fonde, have videre dialog, undersøge, fjerne udfordringer)</p>
MINDRE VIGTIGT	<p><b>MINIMÉR:</b> Aktiviteter, der haster men er mindre vigtige. (F.eks. interne detaljer)</p>	<p><b>ELIMINÉR:</b> Aktiviteter, der hverken haster, eller er vigtige. (F.eks. møder om de samme emner)</p>

Skriv eller sæt post-its i felterne, hvor I stiller skarpt på, hvordan I kan arbejde fremadrettet med jeres projekter.

